

Canali di vendita: architettura

L'evoluzione

Come si evolverà nei prossimi anni lo spazio
i diversi punti vendita per adattarsi alle mutate condizioni del

di **Giovanni Peresson**

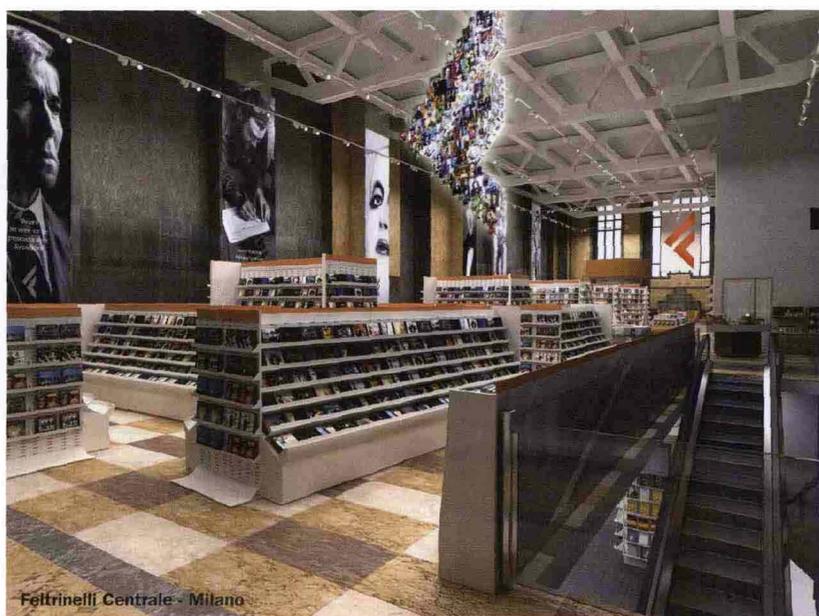
L'innovazione di aziende commerciali quali le librerie è sempre più al centro della riflessione del mondo editoriale. Riflessione che si è tradotta in questi anni – e come non mai rispetto al passato – in approcci innovativi sul versante dei format commerciali, nella declinazione delle formule (franchising, gestione diretta), negli assortimenti (libro nuovo, usato, cartoleria, ecc.), nelle politiche di fidelizzazione, nella creazione di spazi «dedicati» (la formula Feltrinelli Kids), nell'introduzione di settori food (dalla semplice esposizione, alla ristorazione vera e propria). E via seguitando.

Un processo di innovazione che, nel decennio che si è appena concluso, ha accorciato notevolmente le distanze che separavano un tempo le librerie italiane da

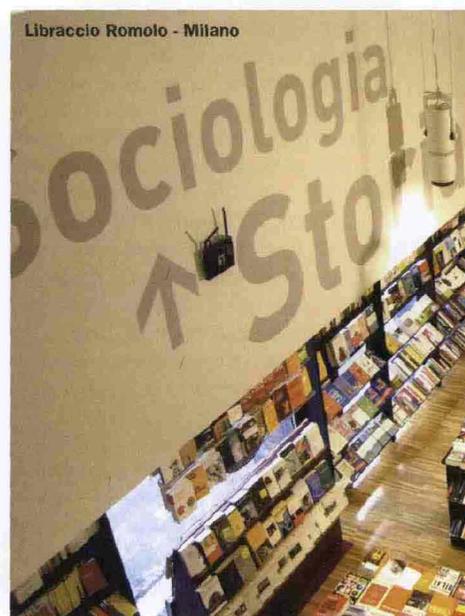
quelle straniere. Tanto che oggi non è difficile immaginare – e in tempi abbastanza vicini – possibili sbarchi di catene italiane in alcuni mercati stranieri.

Il motivo che ha spinto le imprese commerciali – indipendenti o di catena – ad affrontare in questi anni con rinnovato vigore il tema dell'innovazione (che è al centro delle due ultime edizioni dei corsi veneziani della Scuola per librai Umberto ed **Elisabetta Mauri**, oltre che dei corsi monografici milanesi) risiede sostanzialmente in due fattori. L'aumento del quadro concorrenziale che ha determinato una rapida transazione da assetti di mercato di «quasi monopolio» (sui bacini di mercato circoscritti su cui opera l'insegna commerciale: si pensi al ruolo che ha avuto la vendita della scolastica in libreria) a contesti ipercompetitivi.

Una transazione che ha spinto le librerie (indipendenti o di catena), ma anche le case editrici, a ripensare in modo radicale al loro mercato. Non più in termini di singole micro-innovazioni riferite alla formula distributiva o alla novità introdotta un tantum a livello di punto vendita (il non book c'era già nelle librerie Feltrinelli negli anni Sessanta: si veda il filmato dell'Istituto Luce http://www.archivioluce.com/archivio/jsp/schede/videoPlayer.jsp?tipologia=&id=&physDoc=66757&db=cinema_tograficoCINEGIORNALI&findIt=false&low§ion=/; l'usato non l'ha scoperto la catena del Libraccio). Non è la singola innovazione a fare la differenza tra una libreria e l'altra bensì la capacità di proporre continue innovazioni sul mercato in grado di porre l'insegna in una posizione di costante vantaggio competitivo: sul mercato



Feltrinelli Centrale - Milano



Libraccio Romolo - Milano

Canali di vendita: architettura

dello spazio

libreria? Quali strategie dovranno adottare
mercato? La parola ad alcuni architetti protagonisti di soluzioni innovative

nazionale (in cui competono le grandi insegne del retail librario), come su quello territoriale (cittadino, o regionale).

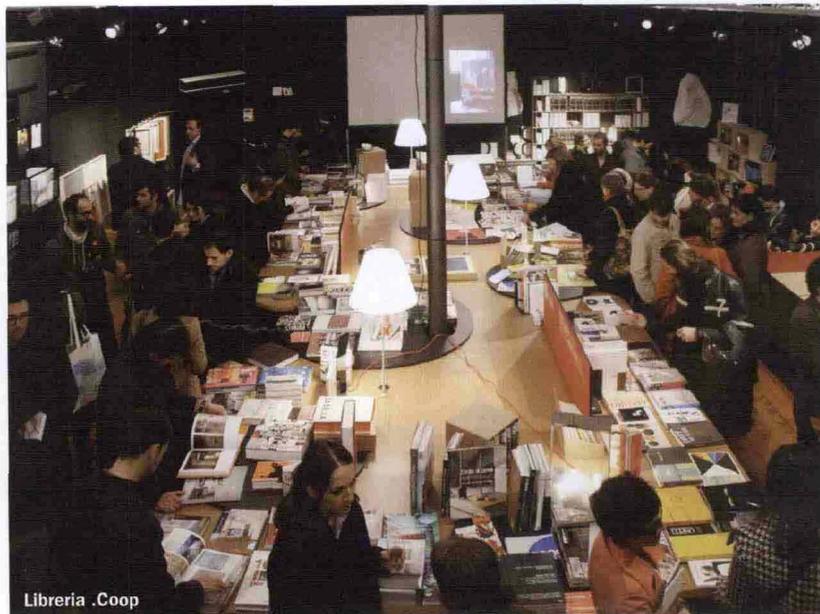
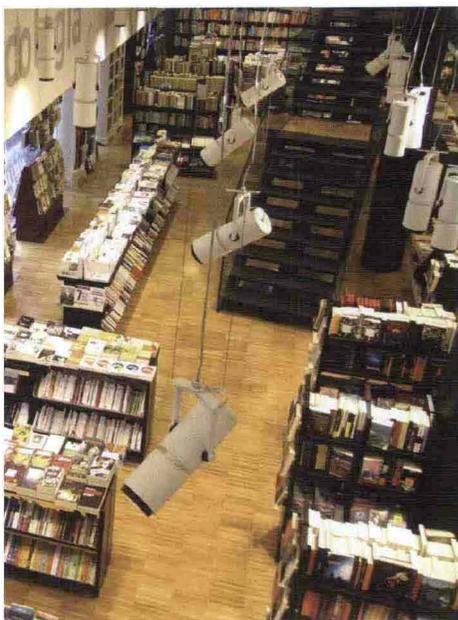
Aumento della concorrenza da una parte, e che oggi avverte gli effetti del commercio on line e paventa quelli (possibili) provenienti dall'e-book, ma anche cambiamenti nei comportamenti e nelle abitudini del pubblico dei lettori. Un pubblico con una diffusa esigenza di una maggiore efficienza cognitiva nei suoi processi d'acquisto. Esigenza che porta a privilegiare – in misura maggiore o minore a seconda del profilo dell'insegna – formule di one stop shopping in grado di offrire un'estrema varietà di categorie di prodotti e una significativa profondità dell'assortimento. Ma anche orientamenti, in specifici segmenti della clientela – o per particolari occasioni d'acquisto – a svolgere attività

di shopping ricreativo che determina una particolare sensibilità agli aspetti di tipo esperienziale. Spingendo le imprese commerciali ad attivarsi per svolgere una funzione di «entertainment» (termine qui usato in senso molto ampio) nei confronti del cliente (la rinnovata attenzione nei confronti degli spazi di presentazione, i concerti e gli incontri programmati fuori dalla libreria come alla nuova Feltrinelli della Centrale di Milano).

Innovazioni nel retailing che potremmo raggruppare in quattro fondamentali categorie. Le innovazioni nel *concetto*, che si traducono prevalentemente nel front office. Quelle di *flusso* che hanno riguardato le relazioni verticali di canale e che si propongono principalmente lo scopo di accrescere l'efficienza dei flussi logistici e informativi. Le innovazioni *organizzative* che puntano al

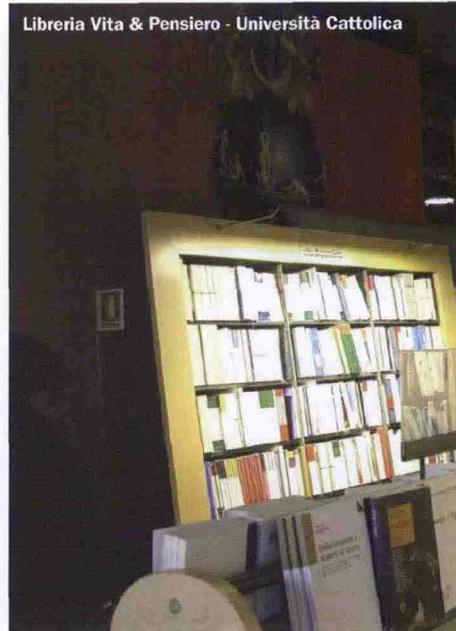
miglioramento della gestione del network aziendale e della *supply chain* complessiva, ottimizzando il funzionamento delle relazioni intra- e interorganizzative. Infine, le innovazioni architettoniche – ricombinazione delle precedenti categorie – e che permettono di sviluppare e mantenere un robusto e duraturo vantaggio competitivo. Lo spazio architettonico sposta la competizione su piani diversi da quelli tradizionali. Ma rendono anche maggiormente creativo l'ambiente di vendita. La store atmosphere, all'interno di un acquisto sempre più esperienziale, costituisce un elemento in grado di influenzare in modo significativo non solo i comportamenti nel negozio, ma anche di portare il cliente / lettore a scegliere lo store fisico rispetto a quello on line o al libro «virtuale».

È a quest'ultimo aspetto dell'innovazione che sono dedicate le pagine che qui seguono.



Libreria .Coop

Canali di vendita: architettura



no, attraverso una serie di interventi di alcuni degli architetti che in questi anni sono intervenuti con maggiore incisività su questo aspetto. Merito di tali trasformazioni è da attribuire a un gruppo di architetti che nello scorso decennio ha collaborato sia con le grandi catene sia con le librerie indipendenti per realizzare non solamente nuovi spazi, ma spesso un più ampio progetto di rinnovamento del punto vendita: dal rinnovamento del marchio alla grafica, dall'organizzazione degli spazi alla comunicazione. Abbiamo intervistato alcuni tra gli architetti protagonisti di questo cambiamento chie-

do la loro opinione sulla prossima evoluzione degli spazi. Più in generale, quale sarà, a loro avviso, la libreria del futuro e quali le linee guida nel pensare in chiave innovativa gli spazi stessi. Sono Andrea Bonessa, architetto che si è occupato del rinnovamento della catena Libraccio; Giovanni Galla, che ha realizzato diverse librerie indipendenti tra cui quelle del gruppo Galla e Vita & Pensiero dell'Università Cattolica; Paolo Lucchetta, responsabile della creazione delle librerie .Coop; Miguel Sal, che ha curato tutto il rinnovamento delle librerie Feltrinelli dal 2000 ad oggi.

Esplorare territori nuovi



Andrea Bonessa (Librerie Libraccio) Le librerie del futuro? Dovranno vendere libri.

Nuovi e usati, remain-

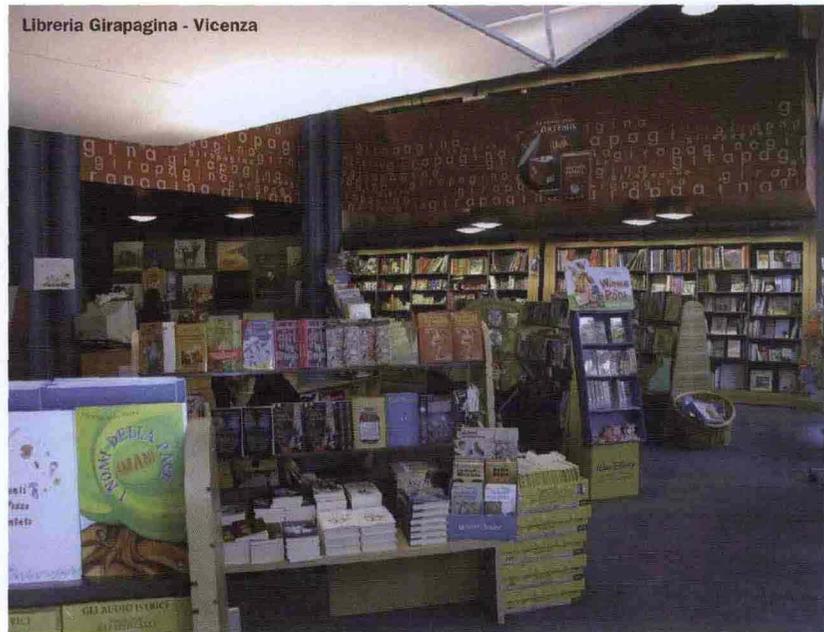
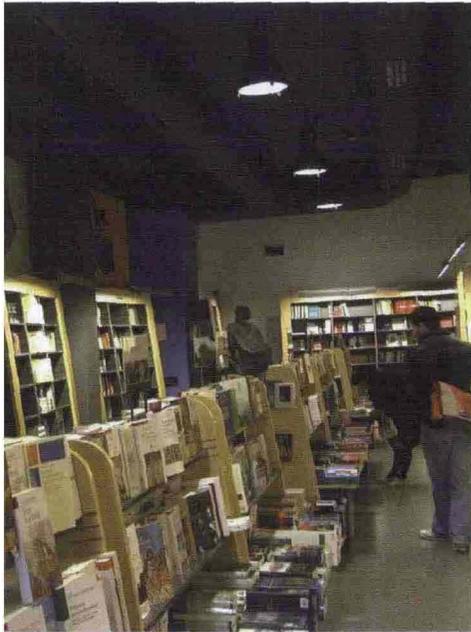
ders e freschi di stampa, libri di testo e per bibliofili, ma pur sempre libri. Dovranno smettere di rincorrere le sirene della grande distribuzione, esplorando territori che non fanno parte della loro tradizione e conoscenza. Credo che, per contrastare il mondo delle vendite on line e degli e-book, sia necessario aumentare la competenza e la specializzazione delle librerie a supporto di un prodotto, il libro, che ha ancora moltissimi anni di salute davanti a sé.

Come? Prendendo a prestito gli aspetti positivi della grande distribuzione organizzata – la struttura organizzativa, l'esposizione merceologica, le politiche di comunicazione – ma non l'omogeneizzazione e il livellamento verso il basso dell'offerta o la convinzione che ampliando la gamma dei prodotti si possa contrastare il mercato on line o le nuove forme di vendita.

Ci si potrà permettere qualche sconfinamento nel mondo della cartoleria e del multimediale ma l'avventurarsi in settori quali l'hardware e il software rischierà di dequalificare le aspettative di competenza di una clientela sempre più esigente e preparata. Questo non significa però rimanere ancorati alle librerie buie e polverose di un tempo, piccole e inaccessibili, spesso riservate ed



Canali di vendita: architettura



esclusive, che trasmettevano l'idea del libro come prodotto d'élite spesso noioso. Al contrario saranno vincenti le librerie organizzate, accoglienti, dove trovare competenza e consulenza, semplici da interpretare e soprattutto amichevoli nell'offrire un prodotto per molti ancora ostico.

Da qui il progetto dei nuovi punti vendita Libraccio, che ho curato nel 2010, per realizzare degli spazi che oserei definire «divertenti», dove darsi appuntamento o passare il tempo alla ricerca del titolo perduto, convinti di poterlo trovare. Della grande distribuzione ho ripreso la semplicità degli arredi, la linearità dell'ambiente e anche alcuni dei principi distributivi: attenzione agli spazi tra gli scaffali, posizione perpendicolare degli stessi rispetto al percorso principale, sviluppo ascendente dell'esposizione dal centro verso la parete e così via.

Sono tutti aspetti tecnici, non architettonici e sensoriali. Per questi ultimi ci siamo ispirati all'ambiente deputato del libro: le biblioteche. Con la riduzione al minimo degli elementi di arredo e la loro anonimità, l'uso per il contenitore negozio di due colori neutri, marrone scurissimo e bianco, lo studio in ogni dettaglio dell'illuminazione, ho limitato all'essenziale gli elementi di distrazione del cliente per ottenere il massimo della sua attenzione sul prodotto. Perché è il libro che cerca e che deve essere certo di trovare. Per troppi anni infatti la progettazione delle librerie ha valorizzato gli arredi e l'architettura dell'interno dimenticandosi che il centro di

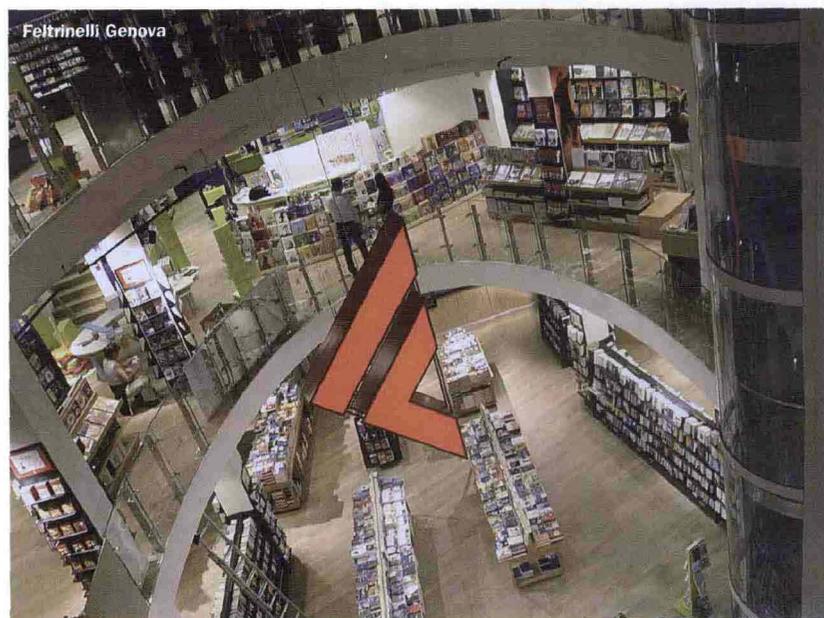
ogni intervento doveva essere il libro da esporre e valorizzare.

Un sistema composto da un esiguo numero di elementi, tutti necessari e nessuno indispensabile, in grado di adattarsi ad ogni punto vendita della catena distributiva pur rappresentandone l'appartenenza al gruppo.

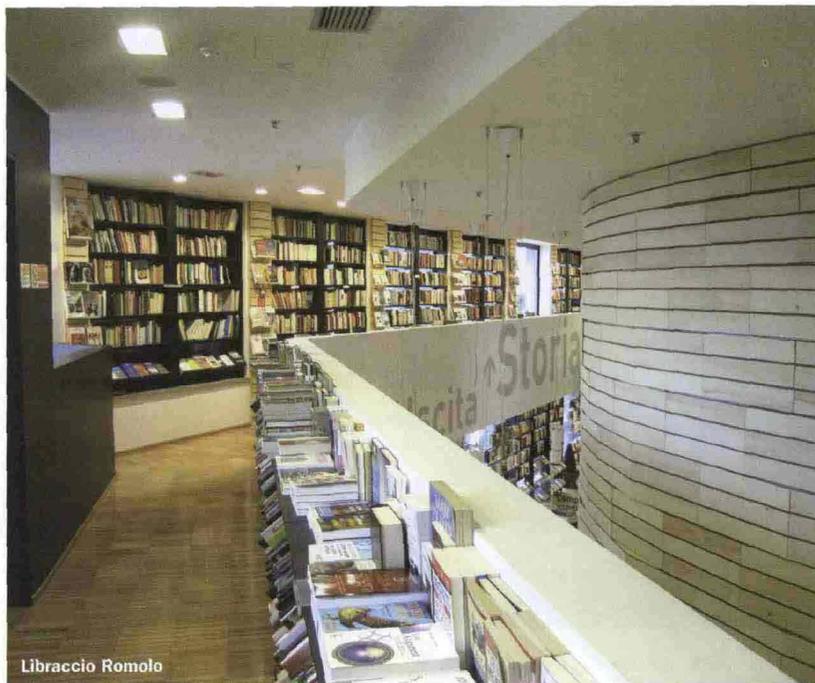
Parlare di elementi necessari ma non indispensabili significa lasciare ad ogni libreria della catena la possibilità di scegliere, in un insieme di soluzioni, quella più adatta al proprio contesto ambientale e alla propria offerta merceologica. È arri-

vato infatti il momento di personalizzare i punti vendita su misura del cliente di riferimento, senza perdere la propria identità, ma neanche dando la sensazione di voler imporre un modello omogeneizzante di acquisto, anche perché esistono centinaia di clienti diversi che chiedono una particolare e personale attenzione.

La versatilità del sistema, progettato appositamente per il Libraccio, garantisce la massima semplicità per adeguare in ogni momento il visual merchandising del punto vendita alle caratteristiche del prodotto e, grazie ad un sistema di illuminazione



Canali di vendita: architettura



Libraccio Romolo

puntuale per ogni zona, ma diversificato nelle fonti e nelle temperature di colore, acquista il risalto necessario.

A chiusura del cerchio, lo Studio RossettiDesign di Milano ha completato l'opera con un progetto grafico composto da messaggi chiari e diretti, invitanti e accoglienti, che accompagnano il cliente attraverso i vari reparti della libreria.

Convivenze possibili



Giovanni Galla Io credo che la vera rivoluzione nel mercato del libro, e quindi negli spazi commerciali destinati a contenerlo, sia costituita non tanto dalla vendita

on line, quanto dall'introduzione dell'e-book. Certo, la quota di mercato del libro virtuale, cioè del libro che davvero non esiste più fisicamente, è al momento attuale decisamente esigua. Ma è solo questione di tempo: quanti avrebbero detto venticinque anni fa che il sistema inventato dal signor Bill Gates avrebbe completamente stravolto non solo le nostre abitudini, ma il modo di produzione del lavoro? Quanti scrivono ancora lettere sul foglio di carta, a fronte di e-mail e sms? Sono altresì convinto che libro di carta e libro virtuale convivano ancora a lungo, aprendo scenari inediti

per gli utilizzatori. Di conseguenza penso che proprio qui risieda la sfida del progetto della nuova libreria: come far sì che essa divenga saldamente il perno attorno al quale far ruotare la commercializzazione della produzione dell'industria culturale tutta, cartacea e non. Ampliando, anziché riducendo, le opportunità di vendita, che finora sono rimaste limitate alla sola industria editoriale.

Oggi, in realtà, stiamo ancora progettando spazi destinati alla vendita di una sola merce chiamata libro: migliaia di metri quadrati colmi di carta stampata e rilegata, stipata in scaffali e banconi come cent'anni fa.

Certo le forme di queste attrezzature si sono evolute, sviluppate secondo i migliori criteri ergonomici; poltrone, immagini e parole hanno cominciato a far capolino tra gli arredi. Ma capita ancora, purtroppo, di veder aprire nuove librerie che utilizzano nella sostanza lo stesso approccio di esposizione e vendita che trovo nelle fotografie della libreria aperta centotrenta anni fa dal mio bisnonno Giovanni.

Occorre guardare fuori dal proprio recinto, per cogliere ciò che si sta muovendo in tutto il settore del retail. Innanzitutto la sempre maggiore commistione delle categorie merceologiche, per cui i punti vendita al dettaglio tendono sempre più alla forma del multistore – magari integrato da spazi per la somministrazione di cibi e bevande – anche se in forma miniatur-

rizzata. Poi il ricorso sempre più evidente alla logica del concept store, che fa proprio dello spazio per la vendita un veicolo fondamentale dell'immagine del brand.

In questo senso ho sempre sostenuto che la libreria deve essere prima di tutto un «luogo», vale a dire uno spazio dotato di una riconoscibile identità formale, uno spazio di relazione, di incontro di saperi e di piaceri: in questo risiede – io credo – la sua specificità di spazio commerciale. E paradossalmente, proprio con la progressiva scomparsa del libro di carta, questa sua peculiarità costituisce la sua forza, la sua ragione di sopravvivenza.

Tradurre tale idea in termini progettuali significa riflettere innanzitutto su ciò che non è libro nella libreria. L'esperienza che ho maturato nei miei venticinque anni di progetti di librerie mi ha portato a privilegiare sempre di più gli aspetti di «immagine» nella definizione dell'architettura dello spazio commerciale. Ciò che più conta – e su cui bisogna concentrare l'attenzione – è la costruzione di uno spazio di fascinazione intrinseca, che catalizzi l'interesse del fruitore prima ancora che del cliente. L'appeal del punto vendita è fondamentale, e ben venga la diversificazione dell'offerta merceologica correlata al libro; ben venga l'introduzione del caffè, del wine bar; ben venga l'apertura ad attività culturali di varia natura, a tutto quanto, in una parola, esalti le caratteristiche proprie di «luogo» della libreria.

Certamente mi restano forti dubbi che questo risultato possa essere conseguito all'interno di un centro commerciale, di un capannone industriale, di una stazione ferroviaria o di un aeroporto («non luoghi» per definizione), ma la sfida resta aperta anche qui. Mentre è sicuramente privilegiata la centralità urbana come luogo dello scambio, quindi come luogo della libreria.

Spazi di relazione



Paolo Lucchetta (Librerie

.Coop) Stiamo assistendo

a grandi cambiamenti

che riguardano il mondo

del libro – e di conseguenza

i luoghi dedicati ai libri

– che determinano neces-

sariamente riflessioni sui significati e sulle scelte strategiche che ne conseguono da parte di tutti gli attori della filiera.

Si osserva una sorta di rivoluzione rispetto al passato: il numero dei lettori nelle giovani generazioni sta diminuendo a fa-

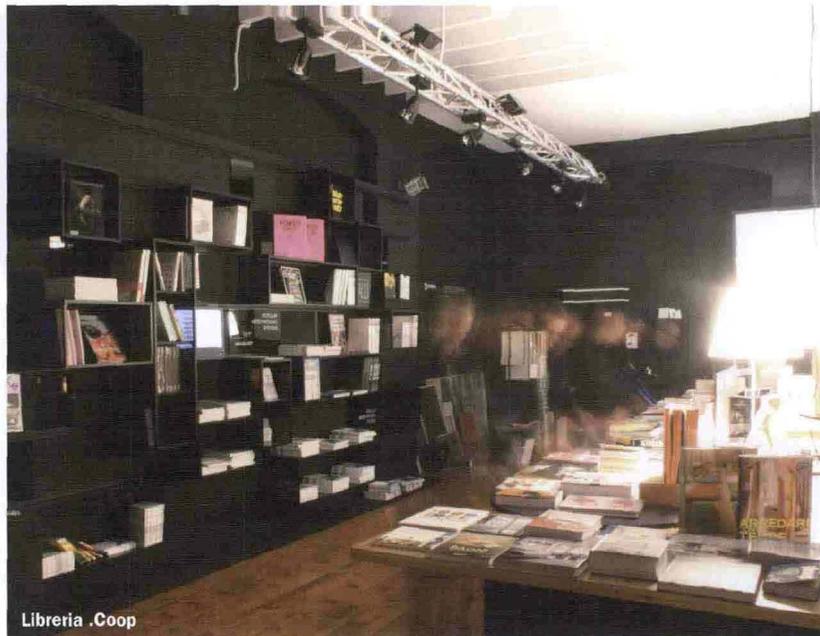
Canali di vendita: architettura

vore di un numero crescente di fruitori di tecnologie digitali di larga diffusione. Così, per assecondare questa tendenza, le librerie sono diventate multimediali e multimerceologiche, cogliendo le opportunità che il libro ha da sempre suggerito: ovvero evolvendosi verso gli articoli da regalo e gli oggetti di cartoleria, trasformando lentamente il libro in un oggetto e quasi trascurando la sua definizione originale.

Il libro infatti, usato per avere informazioni o anche per divertimento, dovrebbe ancora oggi essere lo «strumento principe del sapere». La libreria è diventata invece un negozio che continua a consigliare il cliente, ma lo orienta verso una scelta di proposte di vario tipo come gli articoli da regalo, di cartoleria e multimediali, tra i quali il libro si disperde e assume quasi un ruolo nostalgico e secondario.

Secondo qualche osservatore la vocazione originale del libro è in pericolo e quindi assistiamo contemporaneamente a tre reazioni principali: i luoghi dei libri stanno per tornare in alcuni casi ad essere spazi di relazione ed incontro tra lettori, autori e librai attraverso presentazioni, racconti e reading. Alcune amministrazioni paiono convinte che il ruolo culturale dei centri storici passi anche attraverso il mantenimento di librerie nel cuore della città e che il profitto economico debba essere accompagnato anche da quello sociale, ambientale e culturale. Le librerie contemporanee potrebbero diventare infatti dei veri e propri community store e potrebbero apprendere anche dal web 2.0 la cultura dello scambio, della condivisione e della rete. In secondo luogo sembrano emergere da manifestazioni, eventi, festival, spazi e situazioni che sembrano favorire e privilegiare i piccoli e medi editori indipendenti le cui produzioni sono garanzia di pluralità, diversità e ricchezza culturale. I luoghi di queste iniziative saranno sempre più spesso le nuove aree di progettazione del futuro, e mi riferisco in particolare a spazi temporanei, itineranti, riconfigurabili, all'interno di architetture di transito o dedicate all'arte e all'intrattenimento, che sappiamo comunque intercettare le nuove modalità di produzione culturale.

Infine, per la sopravvivenza del concetto di libreria, risulta necessario ormai pensare a progetti di alta integrazione tra il mondo reale ed il mondo virtuale, in cui l'evoluzione dei supporti sia integrato in un progetto di evoluzione dei luoghi, delle città e delle imprese. Il valore del libro e della sua vocazione ci impongono di prendere posizione, come



Libreria .Coop

direbbe Gillo Dorfles, nella comprensione dei significati e nel valore delle scelte.

La libreria con gli scaffali che si biforcano



Miguel Sal (Librerie Feltrinelli) Credo che le librerie nei prossimi anni avranno due aree di sviluppo. Per ragioni di mercato e di superfici, da un lato saranno più specializzate e dunque aumenteranno l'assortimento e la profondità di catalogo, convertendosi in librerie ancor più «tematiche» rispetto a quelle attuali. Dall'altro, specialmente nel caso delle librerie dalle grandi metrature, tenderanno ad assomigliare sempre più a dei megastore della cultura. Ovvero l'importanza data ai libri (soprattutto), dischi e dvd, verrà ridotta ulteriormente a favore di altre categorie merceologiche che saranno tutte presenti contemporaneamente all'interno dello stesso punto vendita.

In pratica ci sarà una tendenza alla concentrazione delle librerie nelle mani di pochi grandi player (una conseguenza del fenomeno di estinzione delle piccole librerie indipendenti, specialmente nei centri storici delle città), che avranno all'interno dei loro punti vendita meno spazio dedicato ai libri e più spazio dedicato alla fruizione della cultura intesa come

insieme di proposte di entertainment culturale. Ci sarà insomma una maggiore flessibilità nell'offerta merceologica e cioè i libri convivranno con la gastronomia, con i regali, i vestiti e la cartoleria. Fenomeni cui assistiamo già adesso, ma che fra qualche anno secondo me saranno maggiormente accentuati.

Dal punto di vista architettonico e di strutturazione degli spazi, non credo che la segnaletica all'interno dei punti vendita cambierà di molto, mentre inevitabilmente gli arredi dovranno essere più flessibili e più variegati (anche perché, banalmente, se si vorrà vendere Coca Cola all'interno delle librerie si dovrà disporre di un frigo). Cambierà soprattutto il layout degli arredi e l'organizzazione degli spazi in funzione della maggiore importanza della fruizione come valore materiale della libreria; in pratica occorreranno più posti per sedersi, ascoltare, eventualmente partecipare, in modo tale che il cliente possa vivere attivamente lo spazio e non subirlo in modo passivo. Il fattore che starà alla base di questo cambiamento è il bisogno di rendere gli spazi più competitivi in termini economici e, più semplicemente, la necessità di dover pagare l'affitto a fine mese, che con la vendita di soli libri risulta difficile. Pertanto l'unica strada alternativa alla chiusura per le piccole librerie è la specializzazione, mentre per i punti vendita dalle grandi metrature si parla di diversificazione della proposta, specialmente in termini di entertainment. (Interviste a cura di J. Barbisan)