

R2 / LA CULTURA

## La rivincita delle piccole librerie tramonta l'era dei megastore

STEFANIA PARMEGGIANI

Negli Usa i punti vendita indipendenti crescono, in Italia le catene rinunciano al modello megastore

# Più piccole e con l'anima la rivincita delle librerie

STEFANIA PARMEGGIANI

**L**il 2 maggio Mitchell Klipper, il libraio più potente degli Stati Uniti, andrà in pensione. Negli ultimi ventotto anni ha lavorato per Barnes & Nobles, occupandosi prima degli affari finanziari, poi delle operazioni immobiliari e infine guidando il settore delle vendite al dettaglio. Mr Klipper è l'uomo che ha fatto nascere più di seicento megastore. Fino al 2009 ha aperto trenta o più punti vendita all'anno. Poi ha giocato in difesa e secondo alcuni neanche male: il suo diretto concorrente, Borders, è uscito dal mercato. Lui no, anche se ha dovuto avviare un piano di dismissioni che porterà nei prossimi dieci anni alla chiusura di un terzo dei punti vendita.

La sua uscita di scena segna la fine di un'era, quella del supermarket dei libri. Il gigantismo non paga più. Se in America le librerie indipendenti stanno avendo la loro rivincita — dal 2009 a oggi sono cresciute del 20% — in Europa sono i grandi a pensare in piccolo: riducono la metratura dei negozi e puntano sul vecchio libraio. Proprio lui, in carne, ossa e competenze. Una contro-rivoluzione che arriva in Italia nei giorni caldi delle trattative tra Mondadori ed Rcs, quando lo spettro di un colosso in grado di controllare il 40% del mercato fa tremare i gruppi concorrenti, gli scrittori e l'intercittà della dell'editoria. All'interno di un sistema dove già oggi pochi soggetti possiedono tutta la filiera del libro, si fa così strada un nuovo modello commerciale: "La catena di librerie indipendenti".

La definizione è di James Daunt, il libraio londinese chiamato dal miliardario russo Alexander Mamut a risanare Waterstones, colosso inglese di 200 megalibrerie e 4.500 dipendenti. Ma viene fatta propria da

Alberto Rivolta, che da dicembre guida la direzione operativa del Gruppo Feltrinelli con responsabilità diretta su Librerie Feltrinelli, 105 punti vendita diretti e 14 in franchising, 1.500 dipendenti e un fatturato nel 2014 di circa 290 milioni di euro, 13 milioni in meno dell'anno precedente. Una perdita più contenuta rispetto al trend generale del mercato — il libro, nella sua versione cartacea, ha segnato un meno 4% nell'ultimo anno — ma comunque una perdita. Alcuni negozi sono sotto osservazione, i contratti di solidarietà che hanno ridotto la forza lavoro di circa il 20% sono appena stati rinnovati per altri quindici mesi. Ma i sacrifici dei dipendenti saranno inutili se Feltrinelli non rivoluzionerà la sua rete di vendita.

«L'e-commerce sta cambiando i nostri modelli di consumo. Chi va in una libreria fisica — spiega Rivolta — lo fa perché c'è qualcosa di più importante del prezzo». Una volta nelle Feltrinelli si scoprivano testi che nessun altro pubblicava. Negli ultimi dieci anni si andava per la comodità di trovare qualsiasi cosa, anche film e musica. Un modello

che ha avuto il suo punto di forza negli acquisti centralizzati, nella quantità e nelle novità. Ma che ha finito per penalizzare le competenze dei librai e che adesso scricchiola sotto il peso dell'emorragia dei lettori: nell'arco di quattro anni l'Italia ne ha persi oltre due milioni e mezzo, 820 mila solo nel 2014. «Al centro del piano di rilancio c'è l'attenzione al cliente, la valorizzazione del nostro personale e la salvaguardia dei livelli occupazionali». Si parla di personal shopper da prenotare per avere una consulenza su misura e di direttori incoraggiati a comportarsi con l'autonomia dei vecchi librai di quartiere.

Ma in gioco c'è anche la trasformazione della rete di vendita nei prossimi tre anni. «Vogliamo valorizzare Red, il nostro modello di eccellenza, un luogo aperto che all'esperienza della lettura affianca l'enogastronomia, i live di musica, gli incontri con gli autori. È una grande libreria che torna alla sua origine: uno spazio del pensiero». Ne esistono due, una a Milano e l'altra a Firenze. Ne aveva aperta una anche a Roma, in via Del Corso, ma è stata costretta a chiudere per un cedimento strutturale all'edificio. Ne nasceranno altre? «Dipende, sono adatte alle grandi città, alle strade con un notevole passaggio». Per il resto Feltrinelli torna a pensare in piccolo. «Siamo una

catena per cui non possiamo rinunciare alla standardizzazione, ma stiamo studiando una formula ibrida e la definizione utilizzata da Daunt è quella che più ci convince: una catena di librerie indipendenti». Gli acquisti continueranno ad essere centralizzati, ma i direttori avranno più autonomia nella commercializzazione e nella disposizione dei libri. E le metrature? In America un gigante come Borders è stato messo in ginocchio dall'e-commerce, ma anche dalle superfici dei suoi megastore: troppo costose rispetto alle entrate. Un rischio che ha corso anche la Feltrinelli di piazza Colonna a Roma, prima che la società proprietaria dell'immobile gli accordasse uno sconto del 25% sull'affitto. «C'è una tendenza mondiale a ridurre la metratura — continua Rivolta — ma non è detto che questo significhi cambiare indirizzo. Si può pensare a una divisione degli spazi, alleandosi con aziende che hanno filosofie coerenti alla nostra per mirare ad un ruolo più completo nella vita dei nostri clienti, di consulente a 360 gradi nell'intrattenimento culturale». Il pensiero va a Eataly,

anche perché l'unione tra cibo e libri «sta funzionando bene».

Rinnova la sua formula, metratura compresa, anche Mondadori, che a dicembre ha chiuso il multicenter di corso Vittorio Emanuele a Milano. Quattromila metri quadrati ereditati da Messaggerie Musicali, che ora saranno occupati dal marchio di abbigliamento Mango. «Apriamo presto un nuovo store nel quadrilatero, ma di dimensioni più contenute, tra gli 800 e i mille metri quadrati e con all'interno un punto di ristorazione, integrato nell'esperienza d'acquisto. Un modello nuovo, che all'offerta dei libri affianca l'elettronica, i prodotti di intrattenimento e divertimento», spiega Mario Maiocchi, amministratore di Mondadori Retail. «Avremo altri tre negozi simili entro il 2016, ma in due casi si tratta di conversioni di librerie già esistenti». Per il resto la carta vincente è quella dei negozi in franchising, dimensione media tra i 200 e i 600 metri quadrati. «Ne abbiamo 550 e vogliamo continuare ad aprirne una quarantina l'anno. Pensiamo che sia questo il mo-

dello più efficace perché unisce ai vantaggi economici ed organizzativi di una grande catena, la capacità imprenditoriale dei singoli. I librai sono il motore delle vendite e infatti in autunno abbiamo lanciato un programma di corsi di formazione per tutto il personale». Non accadeva da anni. Maiocchi crede che la vera sfida sia l'integrazione tra canali di vendita diversi. Anche perché, andando a guardare il miliardo e mezzo di euro che nel 2014 gli italiani hanno speso per leggere, si scopre che il libro di carta si compra sì nelle librerie fisiche, per il 40,6% in quelle di catena e per il 30,7% nelle indipendenti, ma sempre di più online: 13,8%, vale a dire l'8% in più.

Chi è sempre andato controcorrente, puntando sul piccolo anche quando il mercato sembrava prediligere i megastore è stata la catena "Giunti al punto": 176 negozi, che crescono al ritmo di 15 ogni anno, tutti in provincia e con la stesse dimensioni, 200, 250 metri quadrati al massimo. «Siamo nati venticinque annifa—racconta il direttore generale Jacopo Gori—e subito ci è stato chiaro che non potevamo avere negozi riforniti di tutto. Una cattedrale di duemila metri quadri non sarebbe stata utile perché nessuno fa trenta chilometri per comprare un libro e poi, anche in spazi così grandi, è necessario fare una selezione dei titoli. Abbiamo puntato su piccoli presidi nel territorio e su librai veri, niente commessi. I nostri 550 dipendenti, di cui l'85% sono donne e la maggioranza ha meno di 35 anni, sono in grado di scegliere e consigliare il libro giusto sia ai grandi lettori che, cosa molto più difficile, a chi non legge nulla o quasi». Pochi mesi fa hanno stretto un'alleanza con Amazon, il gigante accusato di avere messo in ginocchio le librerie. «Ogni acquisto nel loro store permette di accumulare punti sulla nostra carta fedeltà e di utilizzarli nelle nostre librerie. Abbattiamo le barriere fra virtuale e reale».

Anche perché non avrebbe senso opporsi al digitale o a Internet. Ne è convinta l'Associazione italiana editori che ha appena presentato alla Scuola per librai Umberto e Elisabetta Mauri un ebook con i consigli per utilizzare al meglio i social: ventuno idee prese in prestito dall'estero per valorizzare identità, comunicare competenze e passioni, creare una community. Una rivoluzione non da poco se si pensa che qualche anno fa i librai erano stati dati per estinti. Oggi twit-

tano, postano foto, organizzano maratone di lettura, potrebbero essere uno degli antidoti alla crisi. Parafrasando la celebre battuta di Mark Twain su se stesso, forse la notizia della loro morte è stata alquanto esagerata.

## NUMERI

### +20%

#### DI "INDIPENDENTI" NEGLI USA

Questa è la percentuale di incremento delle librerie autonome, non affiliate a maxicatene, negli Stati Uniti, dal 2009 al 2014

### 200-600m<sup>2</sup>

#### LE DIMENSIONI DELLE MONDADORI

Le librerie di media grandezza che fanno capo al marchio sono 550, e aumentano al ritmo di 40 l'anno. Diminuiscono invece i megastore da oltre 1.000 metri quadrati

### 105

#### I PUNTI VENDITA DIRETTI FELTRINELLI

più 14 librerie in franchising. I dipendenti sono 1.500, il fatturato 2014 è di 290 milioni. Ora scommettono sul concetto di "catena di librerie indipendenti"

### 2,5 milioni

#### I LETTORI PERSI IN ITALIA IN 4 ANNI

Sono 820 mila sono nel 2014. Una vera e propria emorragia a cui le grandi catene rispondono con piani di riconversione a misura del lettore

