

COME CAMBIANO LE LIBRERIE

La catena copia gli indipendenti

di **James Daunt**

Waterstones, l'ultima grande catena di librerie del Regno Unito, con 287 punti vendita e vendite per quattrocento milioni di sterline, ha appena vissuto un Natale forte, con vendite in aumento del 5%. Sebbene il mercato librario nel suo complesso continui a calare, quest'anno Waterstones ritornerà alla redditività dopo aver subito perdite che hanno raggiunto i trentasette milioni di sterline nel 2012. L'inversione di tendenza segnala il successo della strategia che consiste nel gestire una grande catena di librerie come se fosse un'unica libreria indipendente di qualità.

In tutto il mondo le librerie, per attirare i clienti, puntano sul servizio e sull'atmosfera. Nel Regno Unito questo è ancora più vero a causa della mancata regolamentazione dei prezzi, che permette ad Amazon e ai supermercati di vendere libri con sconti considerevoli: la maggior parte dei cento titoli più venduti sono disponibili a metà prezzo o a meno. Nel Regno Unito, inoltre, sono in molti a possedere un e-reader e le vendite dei libri cartacei sono calate parallelamente alla crescita dei titoli digitali, i quali oggi occupano il 30% del mercato. Per invertire questa tendenza, Waterstones è ritornata ai fondamentali – il servizio e l'atmosfera – puntando a renderli talmente attraenti da spingere i clienti a dimenticare i prezzi vantaggiosi di Amazon e ad accantonare gli e-reader.

Per migliorare il servizio serve la formazione, serve un cambiamento culturale, forse serve un pochino anche la situazione disperata, ma soprattutto serve dare a chi vende più potere su quello che fa. Una libreria indipendente sa di sopravvivere solo grazie alla comunità che la circonda. La conoscenza, ma anche la cordialità e l'energia vengono da sé in una buona libreria indipendente. Si tratta di una funzione dell'indipendenza e per replicarla Waterstones ha rimesso nelle mani dei librai la totale responsabilità di tutto quello che il cliente vede, la responsabilità di scegliere i libri e di come esporli, la responsabilità dei

prezzi, dello spazio da dedicare alle varie sezioni e del modo in cui organizzarle, della scelta del personale. Li ha resi, in molti sensi, indipendenti.

In un primo momento l'effetto sui librai di Waterstones è stato traumatico. Essere autonomamente responsabili dei vari parametri è molto più difficile di essere esecutori delle direttive di omogeneità di una catena. Sono stati fatti degli errori, si sono imparate delle lezioni, il numero dei librai è diminuito e quelli rimasti lavorarono di più. È stato così che Waterstones ha riacquisito energie e personalità. Oggi i punti vendita si assomigliano, ma sono anche decisamente diversi l'uno dall'altro. Negozio dopo negozio, team di addetti alla vendita dei libri dopo team di addetti alla vendita dei libri, sono stati loro gli artefici del cambiamento. La direzione dell'ufficio centrale incoraggia e fornisce spiegazioni, condivide migliori pratiche ma non impone regole dall'alto.

Ai clienti questo porta librerie più belle e più interessanti e librai in grado di offrire un servizio più cordiale e dinamico. L'impatto finanziario è influenzato anche dall'attenzione agli indici di vendita, spiegati a tutti i librai. Le vendite per singolo dipendente sono aumentate del 30% a fronte di un calo del 32% nell'ammontare delle paghe e di un calo del 34% nei costi per la direzione generale. La gestione del magazzino ha ridotto il capitale circolante del 20%, mentre contemporaneamente sono aumentate del 25% la disponibilità e la gamma dei titoli in magazzino. Questo deriva da un magazzino con meno copie e di un maggior numero di titoli e, soprattutto, dall'aver cessato di acquistare e poi rendere agli editori i libri invenduti. Percentuali di resa storicamente attestate intorno al 20% ora sono scese sotto il 5%.

Con evidenti riserve ma con poche eccezioni, l'industria editoriale britannica ha scommesso sul cambiamento di Waterstones. Il modello della catena di librerie, che consentiva al settore di concordare gli ordini a livello centrale e di avere la certezza che una catena dominante avrebbe esposto i titoli in maniera uniforme e affidabile, senza dubbio aveva le sue attrattive. Al tempo stesso, però, gli addetti ai lavori si sono resi conto che quel modello non forniva più ai compratori di libri un'espe-

rienza adeguata e così hanno accettato di passare al modello della libreria indipendente. Dal punto di vista gestionale sono stati necessari grandissimi cambiamenti, con tirature più brevi e una logistica più rapida. La bellezza e la qualità dell'oggetto libro hanno ricevuto maggiore attenzione, per competere con l'uniformità incolore dell'esperienza di lettura digitale. Anche gli autori adesso lavorano più sodo. Il libraio di una catena che ha scelto di pensare come una libreria indipendente non vede l'ora di organizzare incontri con l'autore, gruppi di lettura e altre occasioni di interazione con il pubblico – occasioni così singolarmente assenti su Amazon – proprio come accade ai suoi corrispettivi indipendenti.

Affidando le librerie ai propri team di librai, Waterstones è riuscita ad aumentare le vendite dei non libri (cancelleria, biglietti di auguri, giocattoli educativi, giochi, oggetti regalo ecc...): affinché questo avvenga in maniera efficace è necessario tutelare con cura l'integrità professionale della libreria. Che si parli di esposizione o di selezione dei prodotti, non esistono risposte univoche, perché troppo dipende dal tipo di clientela e dalle caratteristiche individuali del negozio. In passato, Waterstones era riuscita ad aumentare le vendite dei non libri, ma sempre a discapito di quelle librerie. Quest'anno le vendite librerie sono aumentate ma quelle di non libri, con il loro +30%, sono aumentate molto di più, e ora rappresentano il 15% delle vendite – un tasso di crescita che prevediamo di mantenere.

La fiducia nel modello della libreria indipendente sta consentendo a questa catena di librerie di crescere e di continuare a cambiare. Spicca la decisione di dotare le librerie di bar con il proprio stesso nome e la stessa gestione – un'idea spudoratamente rubata da un'ottima indipendente. Fino a quel momento, tutti i bar all'interno di Waterstones erano succursali di una catena di caffetterie, con uno staff separato, ora il cappuccino ve lo preparano i nostri librai. Stiamo anche aprendo dei nuovi negozi, l'ultimo dei quali non ha preso il nome da Waterstones: si trova nella cittadina di Southwold e si chiama Southwold Books. Ora questa catena può veramente affermare di essere gestita come una libreria indipendente.

(traduzione di Barbara Del Mercato)

INCONTRO A VENEZIA

«L'eccellenza è il futuro della libreria» è il titolo del 32° Seminario di Perfezionamento della Scuola Libraio Umberto ed Elisabetta Mauri, che si terrà a Venezia, Fondazione Cini dal 27 al 30 gennaio prossimi. Tra gli interventi che animeranno questa edizione pubblichiamo in anteprima quello di James Daunt, fondatore dell'omonima mini-catena indipendente e oggi ad di Waterstones. Giornata pubblica il 30 gennaio con il premio al libraio dell'anno. www.scuolalibraiuem.it