

Siete pronti per la mia relazione? Buon pomeriggio signore e signori, io di solito non mi sento molto teso, non ho mai paura davanti alle sfide ma intrattenere una sala piena di editori e librai in una cornice così bella, prima di pranzo sarà molto difficile, cercherò di essere breve.

Considereremo il futuro del libro dal punto di vista dei librai: io sono un libraio che lavora in trincea e noi in trincea ci occupiamo dei dettagli e sono i dettagli alla fine che ci permetteranno di vivere un futuro. Ne parlo anche in qualità di libraio che in realtà si occupa di tutta una serie di librerie diverse, io sono a capo di una piccola libreria indipendente, che ho aperto io, e poi gestisco una catena di librerie. E' un nuovo lavoro per me, mi occupo anche di *e-commerce*, delle operazioni on line e il mio obiettivo è quello di riuscire a essere competitivo in questo nuovo mondo dei dispositivi digitali e della lettura elettronica: *l'e-reading*.

Vi parlo in un'ottica particolare, quella di un libraio britannico e credo che questo in qualche modo ponga un punto interrogativo a un quesito importante: l'esperienza della Gran Bretagna, il modo in cui ci mostra come può cambiare il mondo dei libri è utile per voi del continente, vi fa capire quale sarà il nostro futuro.

Anche noi ci poniamo questa domanda quando ci relazioniamo con gli Stati Uniti, noi pensavamo che ci fossero delle relazioni così dirette in realtà ci siamo resi conto che non è così, loro hanno un ritmo di esperienza diverso, nel senso che c'è un certo ritardo rispetto al momento in cui le cose stanno capitando a noi e a noi succedono anche più velocemente

Vediamo quello che è successo di recente nel Regno Unito, tutti lo sapete mai i fatti sono di per sé straordinari e vale la pena di raccontarli. Per dieci anni negli anni '90 fino alla fine del secolo abbiamo visto una crescita straordinaria: moltissime librerie sono state aperte, le catene si sono ingrandite, anche le librerie indipendenti sono cresciute e hanno fatto ottimi affari.

Avvicinandoci alla fine del Millennio, nel 2000, sentivamo ancora un'ondata di ottimismo ma alcune delle piccole catene cominciarono a sparire, nomi che per noi significavano molto come Giles, Dillons, (?), (?), una lista di nomi che continuano a esistere nel vostro paese sono state tutte inglobate da Waterstone's.

Waterstone's riteneva che questo significasse successo, e questo processo è continuato per diverso tempo ma guardandoci indietro ci siamo resi conto che ci siamo sbagliati.

Waterstone's in quel periodo pensava che il mercato andasse benissimo, nel 2005 poi la catena di librerie Ottakar's sembrava volesse espandersi ulteriormente e a un anno di distanza, nel 2006, è stata acquisita a metà del prezzo che era stato stabilito.

Le vendite sono diminuite in modo importante a partire da quell'anno, Waterstone's non riusciva a crescere neanche quando il suo unico concorrente è andato in fallimento, lasciando il mercato portando con sé 180 milioni di valore di vendita.

Nel 2010 Waterstone's non era più in attivo e non poteva più essere supportato dalla sua finanziaria, che a sua volta subiva disastri economici, a quel punto Alexander Mamut, un investitore russo, l'ha comprata dalla finanziaria di HMV perché sapeva qual era il vero problema, il problema era Amazon.

Amazon è noto in Italia ma in una piccolissima percentuale, rappresenta un mondo in cui non si mantengono i prezzi e costituisce un concorrente molto aggressivo che utilizza l'arma degli sconti in modo indiscriminato, spinge fuori dal mercato tutti i suoi concorrenti, vende bestseller a metà prezzo a Natale, vende tutti i libri a più o meno un terzo in meno rispetto in meno alla vendita in libreria, spendendo enormemente in marketing.

Si stima che solo a Natale nel Regno Unito abbia speso 13 milioni di sterline e forse non ci sorprende quando Amazon non realizzi grossi attivi nel Regno Unito ma ci si rende conto che avrà un grande futuro, perché può assicurarsi tutto il mercato.

Alexander Mamut forse si è reso conto che in questo mondo di concorrenza così pazzesca i margini potevano andar riducendosi, in particolare Richard Charkin parlava di “mancanza di margini” in questo mercato, per cui non ci sono più fondi da investire e questo ci porta a quel circolo vizioso che spinge verso il declino.

Il negozio decade, non si spende nulla per migliorarlo, la fiducia dei lettori viene meno e quindi perché Alexander Mamut ha comprato Waterstone's?

Perché pensava ci potesse essere un futuro per la libreria nel Regno Unito e questo per quattro motivi diversi: il primo non è di carattere economico, semplicemente le librerie sono importanti nel tessuto culturale di un Paese, e mi rendo conto che per un pubblico come questo la cosa sia evidente; il secondo motivo è che Waterstone's non era ben gestito, seguiva prassi obsolete, principi di retail vecchi che dovevano essere cambiati. Inoltre i rapporti con i partners di questo settore, in particolare con gli editori, si erano irrigiditi in un'antipatia reciproca. Questo può essere forse inimmaginabile in questo paese, qui l'editore è anche il rivenditore, il libraio ma non è così ovunque.

Alla Waterstone's non offrivamo più dei librai gentili e competenti, questi requisiti erano considerati non necessari nel mondo del libro, io invece ritengo che la libreria sia fondamentale e il concetto chiave, per noi che lavoriamo in questo settore, da librai, è che a volte non siamo efficienti. Forse capita anche qui, di certo vale per gli altri mercati europei: non conosco bene il mercato italiano ma quello tedesco sì, questo è sicuramente vero anche in Gran Bretagna.

Anche se vendiamo decine di migliaia di articoli non abbiamo mai seguito una disciplina, non abbiamo adottato una politica di formazione che qui è stata seguita, abbiamo ritenuto e pensato che il libro non è un prodotto qualsiasi, non è una scarpa, un dentifricio o un prodotto farmaceutico, ma nel mondo del retail è un prodotto a tutti gli effetti e dobbiamo seguire le linee del mercato, vediamo che il mondo del retail è cambiato, ha ridotto i costi.

Noi pensiamo che nel mondo dei libri noi dobbiamo essere esenti ma quando sei in concorrenza con Amazon o lo fai o non sopravvivi.

Tanto per fare un esempio sono stato da uno dei nostri più importanti distributori del Regno Unito prima che iniziassero ad adottare un nuovo sistema di selezione dei libri da spedire alle varie librerie: allora avevano 180 dipendenti ora, con il nuovo sistema automatizzato, gli operatori sono diventati 8, hanno ridotto drasticamente il personale

Alla Waterstone's circa 100 mila sterline in termini di valore viene venduta da ciascun operatore come anche in Europa, nei Paesi Bassi e in Germania; nella mia libreria indipendente, dove abbiamo sperimentato in modo aggressivo la tecnologia informatica, vendiamo 250 mila sterline in valore per operatore, in una cassa di Waterstone's, dove viene acquisito effettivamente un libro, possono essere vendute 100 mila sterline all'ora da noi 8 mila.

Alla Daunt Books per vendere un libro si devono fare 5 diverse mosse alla Waterstone's 28 movimenti: è più difficile vendere un libro alla Waterstone's, la procedura è più lunga, questo rappresenta una grossa sfida.

Alla Waterstone's, alla Selexyz in Olanda, ai Benson Books (?) e altrove abbiamo resi pari al 20- 25 %, questo è il range indicativo.

Abbiamo una mobilitazione pari a 2 con un tasso di resi molto più basso, cambia anche il modo in cui dovranno operare tutti gli operatori in libreria, è per questo che noi possiamo vendere di più rispetto a Waterstone's.

Per il futuro penso che per prima cosa dovremmo mettere ordine nei nostri negozi e cambiare il modo in cui intratteniamo i rapporti con gli editori. Siamo arrivati a un punto in cui pensavamo che a un certo punto non avevamo bisogno di collaborare con gli editori.

Pensavamo che l'editore potesse imporre al libraio la propria attività, obbligandolo a proporre libri che i lettori e i consumatori non volevano; i librai dovevano sottoscrivere agli obblighi, ai contratti vincolanti offerti con gli editori, gli editori ti obbligavano a rappresentare i libri allo stesso modo in tutte le librerie pensando di prosperare ma non era così.

Nel Regno Unito abbiamo dovuto considerare il rischio di cadere nel dimenticatoio presso i consumatori, ci siamo resi conto della necessità di collaborazione con gli editori e nell'arco degli ultimi sei mesi è questo il più grande cambiamento alla Waterstone's: cercare di collaborare per garantire a noi di vendere in modo efficace e agli editori di avere visibilità e capire come risolvere i loro problemi.

In Italia editori e librai si trovano spesso dalla stessa parte, in Inghilterra il problema era gravissimo, eravamo persone diverse.

La quarta sfida, forse la più importante, era riconsiderare l'importanza delle librerie.

Avevamo perso la bussola nel modo di gestire i nostri negozi, non investivamo più nelle strutture fisiche, non ci concentravamo sul servizio ai clienti, i nostri librai non venivano formati ma, cosa ancor più grave, non avevano un rapporto diretto con i lettori.

Ieri abbiamo parlato a lungo del servizio al cliente, dell'organizzazione degli eventi in libreria, di trasformare i negozi in luoghi dove poter interagire con autori, sperimentare il libro, godere dello stare in libreria.

Dobbiamo cambiare l'aspetto delle librerie e considerare di vendere altri prodotti, magari avere bar, ornamenti da affiancare alla libreria, vendere altri prodotti scegliendoli in modo razionale e attento, dobbiamo essere bravi nel vendere il prodotto addizionale come cancelleria, giochi, riviste, dobbiamo essere perfettamente consapevoli di questa necessità.

Dobbiamo conoscere la rivoluzione digitale in atto, esistono i libri elettronici e questa costituisce un'enorme opportunità per noi, come hanno detto molti relatori che si sono avvicinati su questo palco.

Io personalmente ritengo, da libraio, che se continuiamo ad avere un rapporto diretto con i nostri clienti, se teniamo oltre al libro fisico altri prodotti in un'atmosfera gradevole allora sarà il cliente a scegliere se comprare un dispositivo digitale presso di noi e comprare i libri elettronici attraverso di noi. La struttura ci deve aiutare se manteniamo una politica di prezzi intelligenti, il prezzo fisso italiano è un grande ausilio per il mercato dei libri fisici, speriamo che questo sia vero anche per il digitale.

Amazon allora non potrà acquisire quote di mercato semplicemente sulla base di prezzi ridotti ma garantendo anche un certo servizio. Noi librai, venditori di libri fisici, dobbiamo fare in modo che la nostra offerta digitale sia almeno altrettanto buona rispetto a quella di Amazon o di altri in termini di dispositivo, che può essere un *tablet* o un *e-reader*, dobbiamo essere bravi anche nel saper distribuire i libri elettronici attraverso la nostra piattaforma.

Se guardiamo gli USA vediamo che le quote di mercato per quanto riguarda i libri digitali soprattutto nella fiction (romanzi) sono enormi, alla Barnes & Noble dove vendono il loro dispositivo dove hanno un'offerta rivolta a tutta la loro clientela stanno acquisendo margini di mercato interessanti.

Noi che vendiamo libri fisici dobbiamo anche considerare questa opzione.

Ci sono pochi inglesi nel pubblico e forse vi sorprenderà che io e Richard Charkin siamo perfettamente d'accordo su quanto è stato detto, io sottoscrivo quanto ha detto lui, come Richard sono convinto che occorra far leva sulle tecnologie che ci permettono di capire i nostri clienti e

conoscerli meglio: possiamo vedere cosa leggono, registrare cosa comprano presso di noi, per garantire un'offerta più puntuale.

Nel Regno Unito i grandi supermercati e le grosse catene che vendono anche abbigliamento usano tecnologie che permettono di adeguarsi alle esigenze della clientela, di capire cosa vuole il cliente. Tesco, leader indiscusso dei supermercati inglesi, ad esempio, fa molte promozioni ai clienti e si aspetta una risposta del 20-25 % rispetto alle promozioni lanciate.

Uno delle persone che si occupa dell'*e-commerce* mi ha detto che aveva un tasso di risposta dell' 1 % e di questo risultato lui era felicissimo ma è evidente che è un margine non accettabile nel retail moderno, possiamo fare molto di più.

Alexander Mamut, comprando Waterstone's, credeva nel futuro dei libri e della libreria, sapeva che vendiamo libri a gente colta e ricca, questa non è solo una frase d'élite è la verità, e li vendiamo a tutte le fasce d'età: se ti piace comprare in una libreria fin da quando sei sul passeggio anche quando sei vecchio, in carrozzella, puoi comunque allungare il braccio e raggiungere un libro.

E' importante pensare ad altri prodotti che possano sollecitare l'interesse e ottenere una risposta positiva a tutte le fasce d'età, forse un caffè o un ristorante di sicuro non un supermercato o una farmacia.

I nostri prodotti sono al centro della vita culturale dei nostri clienti, il nostro concorrente principale non può fare altrettanto.

Mi è stato chiesto seriamente cosa avrei scelto se mi fosse stato offerto di gestire o Amazon o Waterstone's. Ebbene è vero che Amazon è cresciuta in modo esponenziale negli ultimi dieci anni mentre noi librai abbiamo visto un declino, ma alla fine con fiducia e investimenti mi sono chiesto chi preferiresti essere? Un venditore on line che può vendere a prezzi bassi e i cui margini sono sempre minacciati (a meno che non si faccia fuori tutta la concorrenza), una persona che non si occupa del rapporto emotivo con i propri clienti, un uomo che non ha la sensibilità di un venditore di libri fisici o un libraio che sa ottenere la fiducia del cliente ed è in grado di dominare il mondo dei dispositivi e dei libri digitali?

Ebbene credo che sia possibile fare una scelta razionale, quella che ci spinge a desiderare di essere librai. Devo dire che il mio bicchiere è assolutamente pieno.

Grazie.