

James Daunt

Essere librai indipendenti nel mercato più competitivo del mondo.

Anzitutto vorrei scusarmi, non leggerò la mia relazione scritta. Anzitutto perché divento sempre molto nervoso quando si discute di questi argomenti molto a lungo. Poi perché siamo in attesa di ascoltare un oratore molto più raffinato di me.

Non leggerò dunque il mio testo, me ne scuso anche con gli interpreti.

Ho iniziato a 26 anni aprendo la mia prima libreria a Londra nel 1990, e ho assistito a tutti i cambiamenti di cui si è parlato. Abbiamo visto gli sconti, la nascita di Amazone, l'avvento dei supermercati. Ho visto anche cambiamenti molto importanti nell'ambito dei negozi - i nostri affitti sono aumentati parecchio. All'inizio degli anni '90 c'è stata una recessione che ha portato a questi cambiamenti.

L'abbandono degli NBA, devo essere sincero, non mi ha creato poi così tanti problemi, ma so bene che c'è stato del gran movimento nel mercato dei libri a seguito di questo.

Noi siamo comunque cresciuti molto, e sono nel centro di Londra, non sono relegato in mezzo al nulla, senza fare sconti su nessun libro, mai. A 10 minuti di distanza da tutti i miei negozi, tenete presente, c'è un Waterstone, molto più grande e che offre una gamma di libri molto più ampia.

Nel 1991, quando ho iniziato, ho venduto 300.000 Sterline, nello stesso negozio lo scorso anno ne ho venduti 3.000.000. Questo è quello che io considero un buon tasso di crescita annuale.

Abbiamo poi aperto altre librerie, sempre nel centro di Londra, siamo subentrati in due negozi, che erano falliti.

Come abbiamo fatto a crescere così tanto? Ci siamo concentrati soprattutto su quelli che consideriamo i quattro pilastri, le competenze principali, che voi, come librai, conoscete molto bene.

Anzitutto la capacità di essere librai e il modo in cui presentiamo i libri.

La bravura dei nostri dipendenti, la loro preparazione e la loro esperienza.

Il nostro negozio: come lo seguiamo e come ne curiamo lo stile e il layout.

E poi quello che consideriamo il cuore pulsante dei nostri negozi: come gestiamo il nostro business.

Le catene hanno poi un altro punto sul quale fare leva, ed è il prezzo. In realtà le catene si basano principalmente su questo punto per avere successo, sul prezzo, tralasciando gli altri, che sono invece per noi elementi necessari.

Noi sappiamo quali devono essere le competenze di un libraio, sappiamo che deve avere le capacità per scegliere i libri giusti, la flessibilità necessaria per capire che se un giorno, ad esempio, vede una fotografia di Barak Obama che legge una biografia di Lincoln allora la si promuoverà, sapendo che venderà tantissimo. Sappiamo che se metterà in vetrina quella foto venderà tantissimo.

Siamo una realtà imprenditoriale, seguiamo le nostre competenze. Ancora, ad esempio, se un giorno ci svegliamo e scopriamo che è morto John Updike allora comprenderemo grandi quantità delle sue opere. Siamo adattabili e flessibili.

Sappiamo che sono gli editori che scelgono i libri che si vendono nelle catene. A volte questa scelta viene fatta in una sede centrale. Le persone che fanno questa scelta non hanno mai messo piede in una libreria, non hanno mai avuto contatto con il cliente, a volte addirittura non leggono affatto.

Io sono a favore delle élite, ve ne accorgete presto. Abbiamo visto che c'è una sorta di listino prezzi per cui l'editore deve pagare una certa somma, diciamo, perché il suo libro sia esposto in vetrina o sui tavoli più visibili. Questo vuole dire che si tratta di libri che vengono scelti con grande anticipo, e i prezzi in questo caso sono naturalmente molto importanti, ma alla fine quello che è dentro il libro nessuno lo sa, perché queste discussioni vengono fatte prima che il libro venga pubblicato. Io invece non faccio queste discussioni prima di avere letto il libro in questione.

Le catene quindi sono assolutamente senza spirito, senza anima, mentre il negozio che si trova nella zona centrale di Londra sarà diverso da quello che si trova nella periferia, perché naturalmente il pubblico che vive in diverse zone non vorrà gli stessi libri. Le persone di Hampstead non leggono le stesse cose che leggono quelli di Preston.

Sappiamo che lavorare in un negozio di solito non ha un grande status. Tuttavia dopo l'università, quando si è giovani e curiosi, si può scegliere di lavorare in libreria, per un periodo che può essere breve. Se poi questo lavoro piace e si decide di continuare può comunque accadere che si sia insoddisfatti dello stipendio.

Mercoledì prima di venire qui ho visto che se lavorassi per Waterstone verrei pagato all'ora. La retribuzione minima è di 5,63 sterline, a me ne darebbero 5,77. Si dovrebbe lavorare 25 ore per guadagnare poco di più di chi pulisce le strade. Come vedete è considerato uno dei lavori meno attraenti. I librai in queste catene vengono pagati pochissimo e c'è un elevatissimo turnover. I librai hanno veramente poche prospettive.

Pensiamo anche alla sede. Noi indipendenti dobbiamo avere un aspetto il più attraente possibile. La catena sarà sempre più grande, avrà una sede sempre più prestigiosa della nostra, ma noi indipendenti dobbiamo fare comunque del nostro meglio, dobbiamo adottare un look moderno, l'allestimento deve essere il più accattivante possibile, però possiamo essere individuali, possiamo avere personalità, mentre la catena è ovunque sempre la stessa. Nel Regno Unito le città sembrano ovunque le stesse, sembra di entrare in un MacDonalds, non c'è nessuno spirito, non c'è anima, anche se tutto è pulito e ordinato.

Vediamo l'aspetto della gestione finanziaria, quello che è il cuore pulsante dell'azienda, anche se è invisibile.

Dicevo che non mi preoccupa molto il fattore prezzo. Ebbene, io credo che stia a noi gestire i nostri negozi in modo molto più efficiente di quanto non si faccia ora. Una delle cose che non viene detta, e mi stupisce che gli editori qui presenti non l'abbiano fatto, è che la vendita al dettaglio nel Regno Unito è qualche cosa che è a un livello molto basso. Waterstone è un rivenditore di bassissimo livello, da molti punti di vista.

Ritorno al testo scritto della mia relazione originale per vedere il valore dei libri venduti per dipendente.

Quando ho aperto il mio negozio Waterstone aveva 105.000 sterline per dipendente. Adesso, pur non riuscendo ad avere delle statistiche esatte, siamo sulle 120-140.000 sterline per dipendente. Noi invece abbiamo un minimo di 250.000 sterline per dipendente in termini di libri venduti, vendiamo quindi quasi più del doppio per dipendente.

Tasso di riassortimento: Ottakar: 2,8%, Waterstone ora è arrivata al 4,2%. I miei quattro negozi il riassortimento, al minimo, è del 6,1%.

Resi, lo spreco più grande per il nostro settore. I resi per Waterstone sono circa del 15-20%.

Abbiamo sentito parlare della percentuale dei supermarket, che può essere ancora più elevata. A volte si arriva a più del 20%. Per noi il tasso dei resi è dell'1-2%.

Dead-stock: circa il 5% è il tasso per Waterstone, e sono convinto che questa percentuale sia veritiera. Per noi il dead-stock è dell'1%. Questo è quello che viene buttato, mentre tutto il resto viene venduto. Abbiamo un sistema molto preciso e vediamo che i libri che abbiamo tenuto in negozio per più di tre anni sono molto pochi, non più dell'1%. Semplicemente i libri trovano il loro acquirente.

Furti. Per quanto riguarda le grandi catene si dice che sia di solito del 4%; per noi è meno dell'1%. Per quanto riguarda Waterstone credo che in realtà siano stati rubati libri per più di 20 milioni di Sterline.

Costi di gestione. 5%, per grandi librerie e catene come Waterstone, per quanto riguarda i nostri costi di gestione sono praticamente al massimo all'1%.

Costi generali al 3% anziché il 6% delle catene.

Per quanto riguarda gli affitti: se costano più del 10-15% bisogna chiudere il negozio.

Quindi se il negozio viene gestito in modo oculato, se il personale ha le giuste competenze questo ti fa essere un vincitore sul mercato. Se il sistema viene gestito in maniera efficiente non si avranno resi, non si avranno nemmeno libri che vanno buttati, né che verranno rubati, perché i tuoi venditori sanno come lavorare, Un giovane che lavora in un negozio per uno o due mesi non ha esperienza. se vede entrare una persona per la quale per me scatta subito l'allarme magari non se ne rende nemmeno conto.

Io credo che i rivenditori indipendenti nel Regno Unito abbiano il potere e le capacità per sopravvivere. Se potessero riprogrammare la loro gestione, se potessero diventare veramente efficienti potrebbero vivere e sopravvivere benissimo, anche con la concorrenza dei supermercati, dei Tesco, che vendono libri ad un prezzo molto molto basso.

La legge americana per noi sarebbe una manna, ci permetterebbe di operare in un campo equo. Credo che chi opera in centro e che ha un negozio diciamo culturalmente impegnato potrebbe voler vendere libri con un po' di sconto, magari incoraggiare persone che non hanno mai comprato libri prima ad entrare ed entrare in contatto con noi, specie per quanto riguarda i libri per bambini, si invogliano i piccoli clienti ad avvicinarsi al libro, e questo per me non sarebbe un problema. Lo sarebbe invece se a Waterstone si offrisse uno sconto del 65% e a me del 40%. Anche se mi impegnassi a fondo ci sarebbe un differenziale di sconto di tale entità che finirei per soccombere. I librai indipendenti hanno comunque dei punti di forza rispetto alle catene e c'è senz'altro spazio per sopravvivere e prosperare

Sono d'accordo con quanto detto dai relatori prima di me. Gli editori di grandi dimensioni, secondo me naturalmente, sono i "cattivi". Fanno un po' come fanno i pescatori: quando vedono che nel mare i pesci sono sempre meno dovrebbero pescare meno tonno, che così sopravviverebbe, ma non si comportano così. Cosa fanno invece: ne pescano sempre di più, quanto più velocemente possibile perché altrimenti gli altri pescatori li batterebbero sul tempo, quindi alla fine tutto il tonno sparisce, perché non ne rimane abbastanza per potersi riprodurre. E quando si raggiunge il livello critico quella specie muore. Così si comportano anche gli editori.

Le catene costituiscono la base del commercio nei centri delle città, se loro percepiscono che c'è del capitale a rischio, che non è mai così in realtà, i margini di profitto di Waterstone per esempio sono stati tali da garantire la sopravvivenza di un'azienda, e hanno visto naturalmente delle condizioni di mercato ottimali fino a qualche tempo fa...

Il talento, l'innovazione, lo stimolo culturale, che in qualche modo esce dai grandi editori e va nei piccoli editori, ebbene questa è la tendenza che percepiamo chiaramente nel Regno Unito, che secondo me e secondo noi è destinata anche a crescere. Siamo stati in un periodo di grande consumo, adesso ci avviciniamo ad una recessione e la nostra cultura in qualche modo ci porta ad essere stufo delle memorie, delle biografie delle celebrities. Forse possiamo vedere in questa crisi una rigenerazione del nostro mercato, un mercato cultiurrale, un cosa che in Italia, credo, è connaturata al vostro popolo.

Grazie