

James Daunt – L'evoluzione di Waterstones

Introduzione a cura di Romano Montroni

Non so se avete letto, ma James Daunt è stato definito dal Guardian uno dei 100 personaggi più influenti del panorama editoriale britannico. Sarà quindi un grande piacere ascoltare oggi che cosa sta facendo per Waterstones, per cercare di riposizionare e rivitalizzare le librerie.

Un esempio e una testimonianza a noi molto utili, perché vanno nella direzione secondo la quale il miglior modo per inventare il futuro è quello di immaginarlo.

James Daunt

Buongiorno a tutti.

Mi scuso, poiché mi rivolgerò a voi in inglese. Le lacune del sistema educativo inglese sono tali che non mi permettono di fare altrimenti.

Sono qui per parlarvi dell'evoluzione di Waterstones. In alcuni momenti sarà forse un po' noioso, ma spero che sia di interesse per chi, tra voi, si trova a fronteggiare le grandi difficoltà emerse nel mercato librario ora che le vendite del libro fisico hanno subito un forte calo, che il digitale ha fatto il suo ingresso in scena e si deve fronteggiare un concorrente come Amazon.

Quello che stiamo vedendo nel mercato librario del Regno Unito non è un declino costante, ma in alcuni momenti ci ha messi di fronte a difficoltà che non hanno avuto uguali in precedenza.

Nemmeno Waterstones ha avuto sentore della grande crisi che si stava delineando, ma se oggi guardiamo al passato, con il senno di poi, era in realtà chiaro fin dal 2005 che ci fosse un problema concreto. I principali concorrenti erano scomparsi e nel Regno Unito rimanevano quattro catene di librerie di dimensioni significative. Nel 2009 ne rimaneva una soltanto: Waterstones. Le catene più piccole o deboli erano state comprate e l'americana Borders era fallita.

Nel dicembre del 2009, a Natale, Waterstones registrava una flessione nelle vendite pari al 9%. Non era più possibile ignorare le difficoltà.

Prima di allora non si erano registrate variazioni sostanziali nelle vendite. Le librerie erano sempre le stesse, piene di libri, i librai erano gli stessi, il meccanismo dei prezzi e il marketing erano gli stessi; i profitti di Waterstones derivavano essenzialmente dalla scomparsa dei concorrenti principali. Amazon – e i supermercati in misura minore – stavano però iniziando a conquistare una loro quota di mercato.

Nel 2010 Waterstones viene messa in vendita, ma l'acquisizione da parte dell'imprenditore russo Alexander Mamut ne ha evitato la chiusura. Senza l'intervento di Mamut una buona parte delle città del Regno Unito sarebbe rimaste senza una libreria rilevante. Sarebbero sopravvissute alcune librerie indipendenti, ma certamente poche fuori da Londra, perché il fatto è che noi tutti facciamo affidamento sulle librerie di catena, perché garantiscono una provvista di libri.

Tra il 2011 e il 2012 il mercato del libro nel Regno Unito ha registrato una forte flessione nelle vendite, pari al 23% negli ultimi tre anni. Waterstones ha perso quasi 100 milioni di sterline negli ultimi due anni, con un conseguente calo significativo nei profitti. Anche chi non ha molta familiarità con la matematica si potrà ben rendere conto che siamo di fronte a cifre enormi.

La reazione immediata in generale potrebbe essere quella di prendere provvedimenti sul breve periodo, che permettano di guadagnare tempo e aiutino a portare avanti gli affari ancora per un po'. Come quando ci si accorda con il padrone di casa per l'affitto: si ottiene una certa liquidità

nell'immediato, ma il conto finisce poi per tornare indietro con gli interessi. Si ruba al futuro per aiutare il presente.

Quando ho iniziato il mio percorso Waterstones era in bancarotta: circa 21 milioni di sterline erano andate perse nel giro di un solo anno. Cosa si poteva fare? Prendere provvedimenti a breve termine non avrebbe salvato la società dal fallimento e comunque Alexander Mamut non era disposto a investire altri soldi in quello che sembrava essere diventato un pozzo senza fondo. Era necessario fare delle modifiche sostanziali.

Tutti noi sappiamo bene quanto i librai siano importanti: le librerie dipendono da loro, da come interagiscono con il cliente, da come si impegnano con il cliente, e questo legame diventa ancora più prezioso quando il principale concorrente è aggressivo come Amazon (che ha prezzi molto bassi, inferiori a quelli delle librerie) e si opera in un mercato come quello britannico, dove non c'è regolamentazione dei prezzi.

La sfida principale per noi era di riuscire a mantenere la fedeltà del cliente, quindi di convincerlo a comprare comunque libri ad un prezzo più alto. I primi cambiamenti dovevano allora partire dai librai stessi. Bisognava sostenerli perché mantenessero costante l'impegno con il cliente proprio in un momento in cui le cose andavano male.

Il primo provvedimento ha investito il sistema di acquisto dei libri. Quando ho iniziato il mio lavoro, l'ufficio centrale si occupava dell'acquisto dei titoli più importanti, dei *best seller*, mentre quelli minori venivano selezionati dalle singole librerie, che in sostanza si occupavano direttamente dell'acquisto di una buona parte dei libri (più o meno la metà).

Tra l'ufficio centrale e le librerie c'era una certa competizione per vedere chi avrebbe indovinato le previsioni di vendita, si facevano grandi ordini per far vedere che si era capaci di fare grandi cose. Era un atteggiamento comune a moltissimi librai e, a ben vedere, rendeva le cose facili anche agli editori: se anche un libraio avesse in un primo momento rifiutato l'acquisto di un certo titolo bastava passare al libraio successivo, e una volta che questo avesse accettato anche il primo avrebbe poi rivisto le sue decisioni.

Le motivazioni nella scelta stavano soprattutto nei margini di profitto, nella cifra che l'editore era disposto a pagare per avere i propri libri in una determinata libreria. Gli editori infatti pagavano in base alla quantità, in base alla collocazione all'interno della libreria, per avere i titoli esposti in vetrina e per il marketing a supporto della vendita. Nel 2010 Waterstones riceveva dagli editori 27 milioni di sterline per la promozione dei libri acquistati dall'ufficio centrale.

Questo sistema di acquisti comportava ovviamente una gran perdita di tempo – ogni singola libreria incontrava lo stesso editore – ed era ampiamente influenzata dai gusti personali. Tutti i nostri librai sono pienamente competenti, ma proprio per le preferenze del singolo ci si trovava inevitabilmente ad avere un'infinita varietà di libri e titoli, tanto che la percentuale dei resi nel 2010 è stata del 25% (la percentuale minore si è registrata nel 2001 con un 22%), pari a un valore complessivo di 110 milioni di sterline.

Abbiamo quindi deciso di centralizzare il sistema di acquisti. Ogni libro viene comprato oggi a livello centrale da un team composto da 5 persone (prima erano circa 25) competenti e seriamente consapevoli delle esigenze di ogni singola libreria, in grado di capire quale libro debba essere destinato a quale libreria. Abbiamo sollevato i librai dalla responsabilità degli acquisti affidandola a un gruppo di 50 compratori dislocati a livello nazionale, ognuno responsabile per 6, 7 o 8 librerie.

Questo ha reso l'intero processo molto più chiaro e attendibile. Prima non era possibile capire chi comprasse cosa, ora invece ogni acquisto è riconducibile ad una singola persona, e questo rende possibile un maggiore controllo sugli acquisti e permette ai compratori di imparare.

Il sistema ora è molto più efficiente e i librai possono tornare a concentrarsi seriamente sulla vendita. La percentuale del reso dello scorso anno è scesa del 7% (pari a 17 milioni di sterline, e sono cifre queste destinate a diminuire).

Liberando le librerie di una grande mole di lavoro il servizio è naturalmente migliorato.

I magazzini prima erano pieni di libri impilati ovunque, oggi invece sono vuoti, letteralmente: i libri arrivano e vanno direttamente in esposizione. Le librerie sono comunque ancora piene di libri, ma riducendo lo stock è stato possibile aumentare il numero di titoli disponibili in ogni libreria. Secondo le stime, con il sistema precedente, avremmo dovuto investire 125 milioni di sterline per avere il numero di titoli che abbiamo ora, mentre ne abbiamo investiti 65 milioni.

Abbiamo raggiunto il nostro scopo: siamo riusciti a riottenere una buona quota di capitale circolante, 18 milioni di sterline solo per lo scorso anno, riuscendo allo stesso tempo a migliorare le librerie. La centralizzazione ha portato un enorme beneficio a livello finanziario e ha fatto sì che i nostri librai riacquistassero fiducia nelle librerie, e questa per me è stata la vittoria più importante. Con questo nuovo sistema i libri che vengono venduti sono quelli che i librai vogliono vendere e che il cliente vuole acquistare. Non sono più i libri che l'editore o l'ufficio commerciale vorrebbero farci vendere.

Anche gli editori britannici, inizialmente timorosi delle possibili conseguenze del nostro nuovo orientamento commerciale, lo hanno poi accolto e sostenuto e si è creato un legame tra editori e librai che non si basa più solo sugli aspetti promozionali e commerciali, ma che riscopre il valore e il potenziale del libro.

Grazie alla rinnovata fiducia da parte degli editori è stato possibile avere la liquidità di cui Waterstones aveva grande bisogno.

L'obiettivo principale, come dicevo, era quello di coinvolgere i librai in questa operazione e ridare fiducia alla professione, e questo per me era più importante del denaro stesso.

Noi dipendiamo dai nostri librai e dobbiamo fare in modo che continuino a credere nel loro mestiere: se riusciamo a rinnovare e a mantenere il rapporto con il cliente si venderà meglio e si venderà di più. E soprattutto riusciremo a tenere i clienti lontani dagli artigli di Amazon.

Tutto questo, a mio avviso, fa parte della responsabilizzazione del libraio, che si ottiene eliminando tutto ciò che non riguarda direttamente il lavoro e investendo sul libraio stesso, facendo corsi di aggiornamento e approfondimento sui temi più diversi: *leadership*, libri per bambini, *fiction*, il libro digitale. Non sono corsi raffinati come questo, ma fanno capire ai nostri librai che crediamo in loro, che siamo pronti ad investire su di loro.

Diversi investimenti sono stati fatti anche negli spazi. Le nostre librerie ora sono più belle, abbiamo migliorato l'illuminazione, abbiamo cambiato gli arredi. L'alternanza tra tavoli di diverse dimensioni, grandi e piccoli ad esempio, ha aumentato la superficie espositiva del 21%.

Abbiamo riempito gli spazi inutilizzati con degli espositori grazie ai quali abbiamo ulteriormente potuto espandere l'esposizione. Abbiamo riposizionato le casse, ponendole al centro delle librerie, e valorizzato le vetrine.

Farò un esempio concreto, tra le nostre librerie. E' vero, stiamo affrontando un problema che non riguarda solo i libri e le librerie, ma che si estende più generale ai negozi delle strade principali, ed è vero che con il commercio *on-line* diminuisce la frequentazione dei negozi. Tuttavia, la nostra libreria di Folkstone, che stava risentendo ampiamente della crisi generale, ha iniziato lentamente a risollevarsi proprio a seguito dei cambiamenti apportati.

Waterstones in generale sta recuperando la sua quota di mercato e sono ben lieto che questo avvenga non solo rispetto alla grande distribuzione, ma anche rispetto ad Amazon.

Fatti i dovuti interventi nella gestione degli ordini, abbiamo dovuto affrontare il passo successivo, doloroso quanto necessario: il taglio dei costi.

Non esiste un modo semplice di tagliare le spese, perché buona parte dei costi di una libreria sono fissi: l'affitto, la distribuzione, l'illuminazione. Purtroppo quando si tratta di contenere le spese si dover ridurre il personale.

Come ho detto e ripetuto: noi dipendiamo dai nostri librai, ma non abbiamo potuto evitare che la revisione dei costi avesse ripercussioni su questo legame e tutti sappiamo che la riduzione del personale è sempre un fatto traumatico.

Abbiamo iniziato riducendo della metà la struttura operativa della sede principale, che è passata da 20 persone a 10.

Ai direttori delle librerie abbiamo chiesto di ricandidarsi per la stessa posizione, poi, una volta suddivisa la totalità delle nostre librerie in gruppi da 5 a 8 negozi, abbiamo affidato la direzione di ogni gruppo a chi – tra i librai ricandidati – avesse dimostrato di avere veramente passione e dedizione per quel lavoro.

I primi risultati sono stati incoraggianti. Grazie anche alla vendita di cancelleria e tutto quanto “non è libro”, alle vendite del digitale, all'e-commerce e all'inaugurazione dei bar all'interno dei nostri spazi la ripresa di Waterstones ha iniziato ad essere tangibile.

Certo, un margine operativo lordo da 8 milioni non è sufficiente al mantenimento di una società delle dimensioni di Waterstones, quindi per compensare il calo nelle vendite di libri, abbiamo ampliato il nostro assortimento e incluso quelli che noi chiamiamo “prodotti collegati”: mugs, calendari, cancelleria, giochi, cartoline eccetera.

Lo stanno poi facendo un po' tutti i nostri concorrenti ed è un'operazione che comporta un rischio da tenere sempre ben presente: quello di distruggere l'integrità di una libreria. Alcuni tra voi avranno magari avuto modo di visitare diverse librerie all'estero e, specialmente negli Stati Uniti, avrà notato che a volte sembrano più dei negozi di chincaglieria.

Noi abbiamo cercato di integrare i diversi prodotti, mantenendo comunque i libri in primo piano. E' essenziale, anche in questo caso, mantenere il giusto equilibrio tra i diversi elementi: bisogna avere i prodotti giusti, adatti per ogni singolo negozio; bisogna avere cura della fornitura, che deve essere rapida e tale da garantire ad ogni libreria i giusti volumi di stock; l'arredo deve essere adeguato e i librai devono imparare a gestire tutto questo nel migliore dei modi.

Lo scorso anno sono stati venduti 14 milioni di sterline solamente di prodotti collegati e la prospettiva di crescita è del 25% annuo. E' una piccola parte del nostro giro d'affari, attualmente rappresenta il 9%, ci aspettiamo che diventi sempre più importante, ma ci impegniamo comunque a difendere l'integrità delle nostre librerie. So che domani ascolterete Miguel Sal a proposito del ruolo del design nelle librerie, ed è stato grazie alla collaborazione con l'architetto che abbiamo trovato il modo di esporre libri insieme agli altri prodotti in maniera armonica. E' fondamentale, e va fatto nel modo giusto; è una sfida che tutti noi dobbiamo cogliere, perché è necessario reagire flessione alla del mercato librario e all'avanzare di Amazon e del digitale.

Ora, è un po' stano per ma parlare di caffè proprio con degli italiani... Abbiamo aperto diversi caffè all'interno delle nostre librerie, e anche questo è stato un provvedimento efficace. Spesso abbiamo allestito i bar negli spazi che prima erano occupati dai magazzini, come è successo ad esempio nella libreria di Cardiff, dove le vendite sono aumentate del 20%.

Affrontiamo allora la questione più spinosa: il digitale, che ci sta danneggiando più di ogni altra cosa sta.

Questo Natale abbiamo venduto 40.000 copie del romanzo di Donna Tartt, *The Goldfinch*. Si tratta di un grande successo letterario e un *best seller* per Waterstones. Il prezzo di copertina è di 20 sterline; su Amazon è in vendita a 10 sterline, mentre l'e-book, pur con un andamento oscillante, non è andato oltre le 5 sterline. Il fatto che in digitale siano state vendute un maggior numero di copie ovviamente non ha stupito nessuno.

Una tra le principale difficoltà del digitale sta nel fatto che i margini di guadagno derivano dalle vendite degli e-reader e dei contenuti digitali, margini che nel Regno Unito sono estremamente bassi. Sappiamo bene quanto spende la gente per i contenuti del Kindle: sembra sempre incredibile, ma le persone spendono in media 10 sterline all'anno.

Una delle decisioni più difficili che abbiamo preso è stata quella di accordarci con Kindle per la vendita dei contenuti di Amazon, e lo abbiamo fatto perché è il desiderio del cliente, perché così si sarebbe mantenuto il rapporto del libraio anche con i lettori del digitale, che andava comunque persuaso della necessità di frequentare la libreria. Questo, secondo noi, è il modo per mantenere una relazione diretta con il cliente, senza la quale ci si dovrebbe accontentare di quei margini di guadagno molto scarni che derivano dal digitale. Capire come poter mantenere questa relazione diretta credo sia la sfida principale per tutti noi.

Non parlerò oltre, perché non ho tutte le risposte.

Nel Regno Unito crediamo fermamente nel ritorno alle librerie tradizionali. Le abbiamo rese più belle, cerchiamo di trasmettere fiducia nei nostri librai, di valorizzarne le competenze e allo stesso tempo cerchiamo di trovare le soluzioni per il consolidamento e il mantenimento dei margini di profitto.

Se osserviamo i dati relativi alla nostra redditività possiamo affermare di essere passati da una fase contrassegnata da una perdita significativa a una in cui torniamo ad avere dei profitti, anche se modesti. La nostra intenzione è di continuare sulla strada intrapresa e raggiungere nel corso dell'anno un livello stabile di profitto.

E' un risultato che abbiamo potuto raggiungere solo facendo dei sacrifici, cambiando il concetto stesso di responsabilità dei nostri librai, lo abbiamo potuto raggiungere anche grazie a loro e penso che il connubio creatosi tra librai e dirigenti si sia evoluto positivamente nel corso degli ultimi due anni.

Stefano Mauri

Vorrei precisare per gli allievi che la situazione del mercato nel quale opera James Daunt è particolarmente difficile per il prezzo libero e per l'assenza di meccanismi di compensazione, che c'è invece per esempio negli Stati Uniti, sia sulla parte fisica che sulla parte dell'e-book. A quanto mi risulta, anche in confronto agli Stati Uniti, c'è una percentuale di mercato di Amazon circa dell'80%, che credo sia la più elevata al mondo. Molti degli editori inglesi hanno scelto di avere un rapporto *re-sell* con Amazon, che vuol dire che sono i rivenditori a decidere il prezzo e non gli editori.

Ho visto recentemente un articolo secondo il quale il prezzo al quale si vendono più e-book nel Regno Unito è l'equivalente di un dollaro, una sterlina, mentre negli Stati Uniti è sui 5 dollari, in Italia è sui 6 euro, questo perché il Regno Unito è particolarmente liberista, sia su un lato che sull'altro.

James Daunt

Certo, la situazione nel Regno Unito è piuttosto difficile. Amazon ha dato avvio alla distruzione del valore del libro e in qualche modo è stata aiutata anche dagli editori e questo, sul lungo periodo, non può che rivelarsi estremamente dannoso.

Anche io sono anche un piccolo editore e ho potuto sperimentare in prima persona cosa succede quando si definisce autonomamente il prezzo per l'e-book. Abbiamo messo in vendita un e-book a un prezzo di 12 sterline, lo stesso del libro fisico, e non ne abbiamo venduto neanche uno. Letteralmente. Abbiamo abbassato il prezzo a 6 sterline e ne abbiamo venduti 10 in un mese; siamo scesi a 1,99 e ne abbiamo venduti 20 in un mese. Alla fine lo abbiamo messo in vendita a 1 sterlina e ne abbiamo vendute 12.000 copie in un mese, 28.000 il mese successivo. Non ci sono costi sugli

e-book, quindi diventa possibile guadagnare in un mese 15/20.000 sterline su un solo libro anziché 100. Sul lungo periodo questo però è distruttivo, esattamente quanto la politica dei prezzi di Amazon sul libro fisico.

La grande sfida delle librerie, ne siamo convinti, è quella di diventare dei luoghi piacevoli dei quali la gente possa godere pienamente, e questo passa soprattutto dalla relazione che dobbiamo costruire con il cliente.

Domanda dal pubblico

Forse non sono riuscita a seguire bene, vorrei chiedere alcune precisazioni sulla riorganizzazione dell'assortimento avvenuta in seguito alla ristrutturazione dell'azienda. Cos'è successo all'assortimento? Ho capito che è molto diminuito lo stock dei libri, ma non ho capito che operazione sia stata fatta sulla quantità dei titoli.

Domanda dal pubblico

Riguardo all'assortimento: la centralizzazione non rischia di scontentare il cliente, che ha gusti differenti anche a livello territoriale? Il fatto che ci sia uno stesso compratore per 7-8 punti vendita non rischia di danneggiare quello che è il vostro punto fermo, cioè la felicità del cliente, la soddisfazione del cliente?

James Daunt

Rispondo alla prima domanda: come è stato possibile ridurre tanto lo stock aumentando allo stesso tempo il numero di titoli presenti nel punto vendita?

Sotto la gestione precedente avevamo molti multipli. Si tenevano diverse copie dei titoli maggiormente venduti, solo da questi derivava circa il 25% dei resi. In esposizione avevamo spesso 2, 3, 4, 5 copie dello stesso libro, mentre ora ne abbiamo molte meno, in genere solamente una, che viene ri-assortita quando viene venduta. In questo modo è stato possibile ridurre il numero di libri presenti in libreria, i magazzini si sono svuotati e non si devono più ammassare pile di libri ovunque. Allo stesso tempo però è stato possibile aumentare il numero dei titoli per punto vendita del 30% circa.

Il fatto è – e rispondo ora alla seconda domanda – che affidando la responsabilità dell'acquisto alle persone più qualificate, che operano a livello locale, diventa possibile assicurare la collocazione dei libri giusti alla giusta libreria.

Oxford e Cambridge ad esempio sono due città universitarie molto simili e proprio per questo è stato possibile affidare la gestione delle librerie alla stessa persona.

L'importante è capire le necessità immediate a livello locale. Waterstones conta 300 librerie e suddividerle per gruppi di 7 – 8 permette di avere degli insiemi localmente affini ed è quindi possibile garantire che l'assortimento incontri i desideri del cliente.

La relazione fondamentale rimane quella che lega il libraio al cliente, da un lato, e a chi gestisce gli acquisti dall'altro. E' quello che noi abbiamo fatto: concentrare in una sola persona la responsabilità dell'acquisto, riuscendo così ad avere un contatto diretto, oltre ad un notevole risparmio di tempo. Questo all'inizio ha spaventato molto i librai, che però hanno capito che ciò rendeva possibile un maggiore controllo sul libro e sul punto vendita, che garantiva la consapevolezza di avere i libri migliori e l'assortimento ideale per i loro lettori.

Romano Montroni

Vorrei sottolineare che la relazione di James Daunt è fantastica, perché ha enunciato i cinque valori fondamentali del libraio, che sono prima di tutto il coinvolgimento del personale, il secondo: il ruolo che deve avere il libraio, il terzo valore è quello della responsabilizzazione nella gestione della libreria attraverso i corsi di formazione – ecco il quarto valore – e, siamo al quinto, il valore della riqualificazione, laddove c'è un adattamento ai quartieri dove queste librerie operano.

Questi cinque valori sono la vera essenza della rinascita di Waterstones. Credo che sia un esempio fortissimo che tutti noi dobbiamo recepire, perché Waterstones ha migliorato l'assortimento e migliorato la qualità del servizio, che sono esattamente i temi di questa giornata.