

.James Daunt, *Le librerie in un mercato deregolamentato*

Penso che tutti voi sappiate cos'è un *mercato deregolamentato*. È un mercato in cui chiunque voglia vendere libri lo può fare stabilendo il prezzo che crede: qualunque prezzo, in qualunque punto vendita, outlet o supermercato. È un mercato in cui WH Smith, uno dei nostri principali competitor, e Amazon possono vendere libri con uno sconto del 60% e del 67%. *Best seller* che noi o altre librerie indipendenti vendiamo a 26 £.

Le conseguenze della deregolamentazione nel Regno Unito sono state catastrofiche: più di 500 librerie indipendenti e alcune tra le principali librerie di catena hanno chiuso negli ultimi dieci anni. E' successo a Borders per esempio, un gruppo che contava oltre 2000 librai e vendite per più di 2.000.000 £; è successo a Blackwell, libreria accademica, che ha dovuto cedere il ramo editoriale – pure redditizio – per sostenere la libreria; anche Foyles sta subendo delle perdite significativa. Waterstones è arrivata alla bancarotta, ha rischiato di chiudere nel 2011. Oggi possiamo dire di avercela fatta, ma senza l'intervento di Alexander Mamut non sarebbe stato possibile.

Tutto questo però si sarebbe potuto evitare, per questo credo che l'esperienza inglese possa interessare voi librai italiani.

Non penso fosse possibile evitare del tutto il collasso (le vendite delle librerie dei centri città sono crollate da 1.1 bilione di £ agli attuali 700 milioni), ma avremmo sicuramente potuto arginare gli effetti della crisi. Abbiamo capito come organizzare al meglio la nostra attività e siamo diventati dei librai di gran lunga migliori. Perché allora non siamo intervenuti quando era necessario?

La deregolamentazione ha contribuito in maniera decisiva al successo del Kindle, perché ha reso possibile la commercializzazione di e-book a prezzi molto più bassi rispetto al libro fisico; in quattro anni abbiamo perso una quota di mercato del 30%, pari a 100 milioni di sterline.

In ogni caso, nonostante l'impatto del Kindle e la concorrenza di supermercati e di Amazon, abbiamo ripreso a crescere e abbiamo una proiezione sulle vendite di circa 32 milioni di sterline. Tuttavia, se nel biennio 2010/2011 avessimo gestito la nostra attività come lo stiamo facendo adesso, avremmo potuto contare su un attivo di oltre 70 milioni di sterline.

Cosa avremmo dovuto fare allora? Perché non siamo intervenuti prima?

Gli elementi sui quali era veramente necessario intervenire sono tre.

L'assortimento anzitutto: i libri che proponete ai vostri clienti e il modo in cui li proponete. Questo è lo scheletro in una libreria. È fondamentale, in secondo luogo, gestire l'attività commerciale in maniera efficiente. Questi sono i muscoli e il sangue che, da un punto di vista strettamente operativo, si costruiscono con una rigorosa disciplina. Bisogna infine ritrovare l'ethos del libraio: l'anima.

Se riuscirete a combinare questi tre elementi e a metterli in pratica non avrete motivo di preoccuparvi. Nella mia esperienza di libraio indipendente, durata 25 anni, ho subito un calo del 3-4% nel momento in cui è arrivato il Kindle, ma le vendite sono poi ripartite e la crescita è stata costante. Né la deregolamentazione, né il Kindle sono stati un problema vero.

Lo scheletro, il corpo e l'anima di una libreria. Vediamo meglio di cosa si tratta.

Lo scheletro. I libri che proponiamo e il modo in cui li presentiamo sono elementi sui quali un buon libraio deve sempre ri-interrogarsi e che vanno continuamente rivisti, perché c'è sempre la possibilità di migliorare. Iniziate dalle vetrine per esempio: bisogna catturare l'attenzione del cliente e fare in modo che abbia voglia di entrare, perché quello che vede lo incuriosisce, è attraente, interessante, accattivante. Questo significa lavorare sull'esposizione e studiare una presentazione mirata. Non penso sia necessario un arredamento particolarmente raffinato o costoso, bisogna piuttosto curare il dettaglio, fare attenzione al particolare e realizzare un'esposizione accattivante.

Le librerie Waterstones un tempo erano piene di libri, ovunque. I tavoli erano disordinati, i libri impilati per terra. Ebbene, questo non è necessario. La quantità non è importante, lo sono invece la qualità, l'ordine, la pulizia.

L'esposizione poi non deve essere uguale per tutti i punti vendita: quali libri vadano sui tavoli o quali invece vadano sugli scaffali dipende dalla singola libreria. È quello che io chiamo geografia del punto vendita: che sia lungo e stretto oppure corto e largo; che abbia uno o due piani... il libraio, a livello locale, deve sfruttare il proprio spazio al meglio, fare in modo che l'esposizione sia impeccabile e che l'assortimento incontri i gusti dei *suoi* clienti.

Abbiamo diversi strumenti di valutazione per capire se ci stiamo muovendo nella giusta direzione, come ad esempio il libro del mese (*BOTM, Book of the Month*). Attraverso questo sistema monitoriamo i vari libri (thriller, narrativa, saggistica, libri per ragazzi) e cerchiamo di capire se la nostra offerta corrisponde in effetti alla richiesta dei clienti.

Negli ultimi due anni le vendite sono triplicate e la tendenza è in crescita. Sfido i miei librai a raddoppiare nel 2016. L'offerta per numero di titoli nelle Waterstones è aumentata del 20% e alla crescita in termini numerici corrisponde quella qualitativa: si deve eliminare ciò che non interessa e concentrarsi su quello che piace. Ecco perché è fondamentale l'indagine costante: i comportamenti d'acquisto e gli ambiti di interesse cambiano continuamente e sono molto differenti a seconda del punto vendita. Servono più libri accademici? Quanto è grande la sezione dedicata ai bambini? Servono più libri per l'infanzia o per ragazzi tra i 9 e i 12 anni? È un lavoro continuo, che serve per implementare la varietà e la qualità dell'offerta di libri. Questo deve fare una buona libreria.

Vediamo ora quello che ho chiamato il sangue e i muscoli della libreria: la gestione efficiente del punto vendita, in particolare del magazzino e dei resi.

Il libraio deve essere responsabile dell'invenduto, perché le giacenze sono il risultato di una sua valutazione sbagliata dell'acquisto. La percentuale dei resi nelle nostre librerie oggi è scesa al 5%, ma per molto tempo è stato superiore al 20%. Oggi non è più possibile gestire gli ordini secondo un piano prestabilito dall'editore. Le Waterstones lo hanno fatto per tanto tempo e sono diventate delle pessime librerie. Una buona libreria si riconosce dall'assortimento, che è valido solo se la scelta è fatta secondo criteri rigorosi. È importante allora instaurare un rapporto collaborativo e di fiducia tra tutte le parti del sistema librario. Se uno dei nostri punti vendita supera la soglia del 5% di resi se ne discute e si cerca una soluzione comune, in modo che tutti capiscano che se si fa una selezione mirata i libri si vendono.

Intervenire sulla rotazione delle scorte, migliorandole, eliminare i resi e fare in modo di responsabilizzare i librai per potere avere una gestione efficiente del punto vendita e poter successivamente estendere l'offerta al non-book. È una scelta imprescindibile in un mercato in cui il Kindle ha intaccato buona parte delle vendite, ma la diversificazione dell'assortimento è possibile solo se il punto vendita è perfetto, se il cliente ha comunque la certezza di trovarsi in una libreria e non la confonde con un negozio di varia.

Anche la revisione dei costi è stato un passaggio obbligato. Abbiamo ridotto del 50% le spese della sede centrale e del 30% i costi del personale; abbiamo ridotto di circa un quarto il volume degli stock, rendendo così disponibile una maggiore liquidità da investire.

Le scelte più difficili sono state quelle relative alla riduzione del personale, un processo già avviato in precedenza e iniziato con i librai di maggiore esperienza, che

rappresentavano un costo maggiore. Questo però ha avuto poi un effetto negativo sulle librerie che, private di personale esperto, sono diventate meno efficienti.

I nostri librai oggi sono sicuramente più consapevoli e i risultati si vedono: i dipendenti lavorano con maggiore impegno e con passione, e finché riusciremo a mantenere un rapporto funzionale tra efficienza e soddisfazione del libraio il servizio non potrà che migliorare.

L'ottimizzazione del magazzino, il miglioramento della qualità del lavoro e l'aumento del numero di titoli sono stati determinanti, perché hanno permesso di produrre la liquidità necessaria per nuovi investimenti. È un lavoro difficile, complesso che richiede costantemente di essere rivisto e corretto, ma i risultati ci sono e sono concreti.

Veniamo ora all'anima della libreria: il libraio. Come si stimola un libraio, come si fa a farlo diventare più bravo?

Tutti noi qui sappiamo quali sono le qualità di un buon libraio: qualcuno che sorrida, che sia preparato e ben informato, capace di aiutare il cliente, di incuriosirlo. Sono tutti elementi funzionali al piacere di trovarsi in una libreria: gentilezza, energia, preparazione. Per un libraio così servono formazione e leadership, serve la capacità di mettere l'amore per i libri al centro di tutto, la capacità di combinare il tutto con il rispetto per il cliente.

Ecco che torniamo ancora una volta all'importanza della responsabilizzazione di un libraio, che deve essere nella condizione di poter fare il suo mestiere con serenità: vendere libri. So che sembra ovvio, ma non è così. Molti librai in Inghilterra si occupano di cose che non hanno a che vedere in modo diretto con il loro lavoro: organizzano eventi, si occupano di contabilità, devono gestire i resi agli editori... Il libraio deve vendere libri, non occuparsi di altro. Noi cerchiamo di fare in modo che i librai si sentano responsabili del loro lavoro e delle loro librerie, in modo che possano mettere passione nella professione, perché una libreria ben gestita, con librai qualificati, che hanno un obiettivo comune diventa per il cliente una libreria molto più bella. Sono sicuro che se andassimo ad esaminare le reali competenze dei librai di molte librerie indipendenti e di catena, se cercassimo di capire onestamente quanti di loro amano veramente il loro lavoro troveremmo molte sorprese! Quello che si deve fare in un mercato deregolamentato è convincere il cliente che comprare in una libreria è meglio che farlo su Amazon o in un supermercato, e questo è possibile solo se il libraio riesce ad infondere la propria anima nel mestiere.

Funziona? Sì, per Waterstones sta funzionando. Non siamo perfetti, abbiamo ancora una lunga strada da fare, ma le vendite crescono, e ci siamo resi conto che non è il

prezzo che fa la differenza, neanche se Amazon vende un *best seller* a un prezzo scontato del 67%. Durante il mese di dicembre, che per noi è stato ottimo, eravamo più cari di Amazon del 38%; su alcuni titoli abbiamo raggiunto il 40%, ma i nostri clienti hanno speso deliberatamente quel 40% in più. Penso che lo abbiano fatto perché hanno capito che comprare nelle nostre librerie è un'esperienza più gratificante, perché comprare in una libreria gestita bene, seria, vitale, dove la selezione è fatta in maniera intelligente, dove il libraio è veramente in grado di aiutare il cliente nella scelta è un'esperienza più bella e piacevole, e questa è una cosa impagabile per tutti gli amanti del libro.

La lezione che abbiamo imparato, a caro prezzo, è che la deregolamentazione del mercato non ci consente più di essere una libreria mediocre. Lo eravamo quando le regole c'erano: eravamo poco preparati, deboli. Ora che i profitti delle librerie sono più solidi è più tangibile anche la soddisfazione dei nostri librai, perché avere dei punti vendita belli, piacevoli, dove i clienti entrano e trono volentieri è una grande soddisfazione per i librai.

Penso che valga sempre la pena chiedersi se ci si stiamo muovendo nella direzione giusta, con un occhio di riguardo per alcuni clienti: i piccoli lettori, che sono il nostro futuro, ed è nostro dovere essere per loro una fonte di ispirazione, affinché diventino amanti del libro, della lettura e della libreria piuttosto che di Amazon.

Grazie.

Stefano Mauri

Il dato per cui Waterstones si discosta maggiormente dai librai che partecipano domani alla tavola rotonda (La Central, Mollat, Athenaeum, Galla) è quello relativo all'incidenza del costo del personale sul fatturato, che per Waterstones è del 10% contro il 18-20% delle altre librerie. È sbagliato il dato oppure sei riuscito veramente a scendere così tanto?

James Daunt

Non si dovrebbe gestire una libreria riducendo così tanto il costo del personale, sul lungo periodo questa percentuale deve aumentare, ma il fatto è che diversamente non potremmo sopravvivere. Oggi abbiamo introdotto un bonus del 6% e aumentato i salari del 3%, ma sarò certamente più soddisfatto quando riusciremo ad arrivare a una percentuale del 15%. Il nostro obiettivo è quello di pagare meglio i singoli librai piuttosto che aumentare il numero di librai.

Domanda di un libraio

Cosa sta facendo Amazon per contrastare la vostra rinascita, oltre a utilizzare la leva del prezzo? Sta implementando i servizi al cliente o qualcos'altro?

James Daunt

Non esiste un concorrente più agguerrito di Amazon: il miglioramento del servizio è una loro costante. Durante il periodo natalizio ad esempio la consegna a Londra e in alcune altre città era garantita per il giorno stesso: il libro ordinato al mattino arrivava il pomeriggio e a un prezzo ridotto del 40%! Il servizio offerto da Amazon è eccezionale ed è la minaccia principale, ma penso che la risposta più efficace sia la ricerca continua della qualità. Amazon è efficiente, il servizio è impeccabile, quindi noi dobbiamo puntare sulla qualità dell'offerta rendendo in questo i nostri punti vendita eccellenti. Amazon sarà sempre più efficiente e più conveniente e il cliente che lo ha scelto ormai è perso, non riusciremo a farlo tornare in libreria. Dobbiamo piuttosto concentrarci sul cliente che ama la libreria fisica. In questo senso la concorrenza dell'*online* diventa irrilevante, perché Amazon non riuscirà mai a replicare l'empatia che si può invece trovare in una buona libreria.

Romano Montroni

Lo scorso anno avevi parlato del processo di prenotazione delle novità, forse sarebbe bene ricordarlo. Avevate un sistema di acquisti centralizzato, come avviene invece oggi la prenotazione delle novità in una libreria di catena?

James Daunt

Gli ordini vengono fatti a livello centrale, comprendono tutto quello che un editore pubblica, ma in piccole quantità. La responsabilità passa poi alle librerie, perché non abbiamo più la pretesa di sapere che cosa serve ai singoli punti vendita. Oggi ordinano magari solo 10 copie di un libro, mentre prima ne riceveva 100. C'è un referente per ogni 4 o 5 punti vendita, che ne conosce le esigenze e le realtà commerciali e che ci permette di fare una mappatura degli ordini delle varie librerie e di monitorare le vendite effettive.

Vedete, abbiamo degli ottimi librai, ma non è detto che siano altrettanto bravi nella gestione degli ordini. Ecco perché abbiamo deciso di limitare gli ordini a 10 copie per titolo. Il principio alla base di questo sistema, che sembra funzionare in effetti, è che

il libraio deve essere responsabile delle scelte che fa. Abbiamo abbandonato l'idea del reso all'editore come facile ripiego.

Alessandro Baldeschi

Questo presuppone però una distribuzione molto efficiente, un servizio di rifornimento veloce ed efficace.

James Daunt

Lo sviluppo della logistica distributiva è stato essenziale per noi. Ad oggi possiamo consegnare entro 24 ore circa 12.000 titoli; l'80% dei nostri libri sarà presto disponibile per la consegna entro 24 ore. Abbiamo aumentato gli stock a livello centrale e, a livello locale, abbiamo cercato di ottenere un alto livello di efficienza nel rendere i titoli velocemente disponibili.

Allieva

Mi piacerebbe sapere qualche cosa di più sulle tecniche attuate per la motivazione del personale.

James Daunt

La motivazione dipende da una combinazione di fattori. Abbiamo iniziato eliminando i compiti più noiosi, non direttamente collegati al mestiere del libraio e riportando il focus sui libri: parlare di libri, discutere di libri, prendersene cura. Chi fa questo mestiere lo fa per amore dei libri ed è su questo ci si deve concentrare. Da un punto di vista pratico cerchiamo di fare in modo che i nostri librai si sentano apprezzati. Abbiamo aumentato lo sconto riservato ai dipendenti al 50% ad esempio (prima era del 25%); non c'è obbligo di indossare una divisa; puntiamo molto anche sul direttore del punto vendita, una persona che sia in grado di responsabilizzare e stimolare i librai, che possa essere fonte di ispirazione oltre che abile manager.

Alberto Galla

Perché non vendete più Kindle? Avete forse in mente di vendere un altro device?

James Daunt

Abbiamo venduto molto il Kindle, perché era il miglior *device* nel Regno Unito e perché la richiesta era molto forte. Le vendite però sono poi calate in modo

significativo, tanto che nel dicembre del 2015 si sono praticamente azzerate e non aveva più senso continuare a venderlo. Al momento non penso che venderemo altri *e-reader*, perché non c'è richiesta. Non dimentichiamoci in ogni caso che la possibilità di leggere su *smartphone*, *tablet* e altri *device* sarà sempre più diffusa, quindi la vendita di *e-book* diventerà imprescindibile. Al momento però il nostro mercato non consente di farlo a prezzi accessibili e questo è il motivo principale per cui molte persone sono comunque orientate al mondo Amazon.

Allievo

Come riuscite a mantenere un 5% di resi e a generare comunque un equilibrio tra assortimento, proposta ed eventuali mancanze? Il 5% è un traguardo importante...

James Daunt

Pensi che le librerie Daunt arrivano allo 0%! Nessuna libreria vende quotidianamente una grande quantità di titoli, ad eccezione di quelli più ovvi, per i quali la disponibilità non è un problema. Il costante monitoraggio di ciò che effettivamente si vende e una gestione accurata degli ordini rendono superflue delle scorte ampie. Può capitare un errore di valutazione e di dover attendere del tempo prima di riuscire a vendere alcuni titoli ordinati, ma di norma alla fine riusciamo a vendere tutto, solo raramente abbiamo dei resi. Il fatto di non avere una libreria piena di *best seller* non significa che si venda meno, mentre sono fondamentali il controllo del magazzino e la solidità del sistema distributivo.