



Università
Ca' Foscari
Venezia

Corso di Laurea in
**Economia e gestione delle
aziende**

In Management delle imprese
internazionali

Tesi di Laurea

**Central Retail Corporation:
Nascita e sviluppo del marchio
globale “La Rinascente”**

Relatore

Ch. Prof. Stefano Micelli

Laureando

Massimiliano Tondato

Matricola 831593

Anno Accademico

2012 / 2013

INDICE

INTRODUZIONE	4
CAP.1 L'INTERNAZIONALIZZAZIONE DELL'ATTIVITA' IMPRENDITORIALE ATTRAVERSO IDE	
1.1 Principi generali d'internazionalizzazione dell'impresa.....	11
1.2 Gli investimenti diretti esteri.....	15
1.3 La gestione delle dinamiche relazionali tra casa-madre e controllate.....	18
1.4 L'internazionalizzazione delle imprese del dettaglio.....	19
CAP.2 LA NUOVA FONTE DI SUCCESSO NEL <i>RETAIL</i>: LA <i>SHOPPING EXPERIENCE</i>	
2.1 Il marketing esperienziale.....	24
2.2 L'ambiente di vendita come leva di marketing.....	30
2.2.1 La struttura.....	31
2.2.2 L'assortimento.....	33
2.2.3 I servizi.....	34
2.2.4 Le interazioni <i>in-store</i>	35
CAP.3 CENTRAL GROUP OF COMPANIES: DAL MANDARIN ORIENTAL A PIAZZA DUOMO	
3.1 Le colonne societarie.....	39
3.2 Central Retail Corporation: acquisizioni ed evoluzione del <i>best retailer in Asia-Pacific</i>	47

3.2.1 Central.....	52
3.2.2 Zen.....	53
3.2.3 Robinson.....	54
3.3 I servizi al cliente.....	55
3.4 La <i>Corporate Social and environmental Responsibility</i>	59
3.5 L'internazionalizzazione del <i>brand</i>	61

CAP.4 LA RINASCENTE, STORIA ED EVOLUZIONE DEL LUSSO NEI GRANDI MAGAZZINI

4.1 Il <i>flagship store</i> di Milano, fulcro del mondo Rinascente.....	75
4.2 Organizzazione aziendale, contratti di vendita e formazione delle risorse umane.....	87
4.3 L'acquisizione CRC: l'ultima rinascita.....	91
4.4 Il potenziamento del marchio in Italia.....	95
4.5 Il piano strategico: la Rinascente, ambasciatrice dell'eccellenza italiana nel mondo.....	103
CONCLUSIONI	108

INTRODUZIONE

Il turista medio, che trascorre una settimana tra i viali in stile Haussmann di Parigi, tra l'eleganza britannica della capitale londinese o tra le *avenues* della "Grande Mela", non sarà per nessun motivo esente dall'introdursi in quegli *shopping malls* che più che monumenti al capitalismo occidentale, sono diventati per tutti delle vere e proprie attrazioni turistiche, al pari di *Champs-Élisées*, *London Tower* o *Metropolitan Museum*. *Galleries La Fayette*, *Harrods* o *Macy's*, non sono semplici centri commerciali, sono qualcosa in più, sono dei contenitori di sogni realizzati o irrealizzabili per le migliaia di persone che ogni giorno affollano le luminose e luccicanti vetrine dei negozi che popolano i corridoi di quei templi moderni del lusso dove *design*, luce e architettura si mescolano in un'unica entità.

Basti pensare, per portare un esempio pratico, che le sole *Galleries La Fayette* a Parigi accolgono ogni giorno una media di cento mila persone, più di sei volte tanto rispetto ai parigini e ai turisti che ogni giorno salgono sulla vetta della Tour Eiffel per ammirare la maestà della "*Ville Lumiere*".

Poste le premesse, una domanda può a questo punto sorgere spontanea a un attento conoscitore del mondo: e l'Italia? Come può l'Italia, padrona dello stile e del lusso, che annovera tra le sue città la Milano-Capitale della Moda, essersi estromessa da questa gara di *charme*? Sembrerebbe un controsenso se si pensa che ha dato i natali ad aziende come Ferragamo, Dolce&Gabbana, Ferré, Armani, Bottega Veneta, Cavalli, Valentino e tante altre. Eppure la verità delle cose è che, la grande distribuzione italiana formato extra lusso, nel Belpaese non ha mai avuto un ruolo chiave nella sua economia e ai grandi negozi, soprattutto dal secondo dopoguerra, si è sempre preferita la soluzione del piccolo negozio monomarca nella via elegante della grande città.

Gli esempi de La Rinascente e Coin avvalorano quanto detto fino a ora; sono due gruppi imprenditoriali che rappresentano il meglio della grande distribuzione italiana. Tedofori moderni del lusso *Made in Italy*, i due *retailers* nazionali sono partiti in un imbarazzante ritardo che gli ha, di fatto, impedito negli anni di costruirsi quell'alone di fascino ed esclusiva che oltremania hanno saputo creare intorno al

marchio *Harrods* o gli statunitensi intorno alle mastodontiche costruzioni che ospitano i negozi della catena *Macy's*.

Con l'ultima acquisizione di Rinascente da parte della thailandese CRC azienda *leader* del mercato del *retail* del Sud-est asiatico, avvenuta il 27 maggio 2011, il gruppo può diventare uno dei marchi globali della vendita al dettaglio di prodotti che vanno dalla profumeria, all'abbigliamento, dalla casa, al tempo libero, ripercorrendo le orme del gruppo *La Fayette*, tra i grandi magazzini, il primo ad adoperarsi per internazionalizzare la sua offerta con negozi sparsi in città europee ed extraeuropee.

L'attore principale di questo miracolo imprenditoriale è la famiglia Chirathivat che diversificando l'attività imprenditoriale, ha saputo attraverso la creazione di Central Group of Companies, creare un circolo virtuoso che si riversa sull'offerta al pubblico dei *malls* della Central Retail Corporation. La sinergia tra le diverse controllate, come si vedrà, è stata negli anni determinante per creare valore ed esser in grado di offrire un modello di *business* di alto profilo e grande *appeal* per il cliente thailandese. La CRC da ormai tre anni ha avviato un processo d'internazionalizzazione del marchio nel continente asiatico con investimenti diretti esteri in Cina e ora anche in Europa, attraverso l'acquisizione dello storico *brand* milanese. Con un piano strategico che punta a trasformare il gruppo Central in *Asian brand leader*, le possibilità di sviluppo del marchio Rinascente diventano quanto mai interessanti, soprattutto se si considerano gli obiettivi della proprietà thailandese che vuole trasformare un marchio a vocazione nazionale in un marchio di fama mondiale. Il gruppo milanese nei piani di Tos Chirathivat, Amministratore Delegato di Central Retail Corporation Ltd., diverrà negli anni venturi l'ambasciatore del *Made in Italy*, prospettandone un rafforzamento dell'offerta in Italia attraverso il *restyling* dei negozi di Firenze e delle altre città in cui già sono presenti, l'apertura di negozi in città come Roma e Venezia e soprattutto attraverso l'internazionalizzazione del *brand*, trasformandolo in un marchio globale.

"We will support the excellent work of the current management and create the opportunity for Made in Italy products to expand in profitable and fast growing new

markets... We are still looking for investment opportunity in Thailand, China, other ASEAN and European countries”¹.

Le idee chiare da parte del *management* della CRC ci sono, ed è difficile aspettarsi diversamente da un'azienda che ha una tradizione nel settore lunga sessant'anni e un fatturato medio annuo prossimo ai 3,5 miliardi di dollari; interessante a mio avviso sarà proprio il riassetto strategico dell'azienda italiana che è destinata a subire un radicale stravolgimento della sua storica *mission* aziendale. Qualcuno ha parlato di democratizzazione del lusso o di qualità al giusto prezzo ma si è dimenticato di individuare un altro merito all'idea imprenditoriale dei grandi magazzini La Rinascente, basata su una *mission* che non può e non deve essere relegata alla sola diminuzione dei prezzi vendita e all'innovativa offerta di capi confezionati negli anni '20, ma deve essere ampliata fino a individuarne nel suo operato un fine più sottile e antropologicamente più consistente per le generazioni italiane, ossia la capacità di donare “uno stile riconoscibile e improntato al buon gusto”² a un paese che sulla moda, la qualità e il *savoir faire* ha costruito il suo successo nazionale.

Attraverso l'analisi di documentazione e la consultazione di addetti ai lavori nel settore del *retail*, ci si prefigge lo scopo di analizzare l'impresa sotto il punto di vista gestionale e strategico al fine di comprendere le possibili future soluzioni che l'azienda “La Rinascente” di Milano, storico marchio di grandi magazzini italiani, potrà intraprendere in seguito all'acquisizione della medesima da parte della Central Retail Corporation. Nella tesi si studieranno le modalità di internazionalizzazione attuabili da una grande impresa con un'attenzione particolare agli Investimenti Diretti Esteri, modalità scelta proprio da CRC per entrare nel mercato italiano e modalità che a quanto pare utilizzerà anche Rinascente per internazionalizzare la propria offerta al pubblico; si cercheranno di definire gli elementi e le tecniche che un'azienda del *retail* del lusso come Rinascente deve adottare per operare a livello nazionale e internazionale per attirare a sé e mantenere vivo l'interesse del consumatore finale. Particolare attenzione lo riserveremo alla definizione degli

¹ Tos Chirathivat CEO di Central Retail Corporation durante la conferenza stampa tenuta a Bangkok il 30 maggio 2011 in cui ha annunciato l'acquisizione del gruppo La Rinascente.

² Papadia E., *La Rinascente*, Bologna, Il mulino, 2005, pag. 28.

elementi che determinano lo shopping esperienziale, vera benzina di un motore commerciale che non si accontenta più dell'alta qualità o del basso prezzo del prodotto ma esige sempre più servizi, innovazione ed emozione; si parlerà della Central Group of Companies, descrivendo brevemente le aziende che costituiscono il circolo virtuoso che riversandosi negli *shopping malls* a insegna CRC hanno affascinato un intero continente sempre più ricco e commercialmente consapevole delle nuove mode e delle nuove tendenze globali; si studieranno i nuovi movimenti di Rinascente, analizzando non solo la gestione operativa, le strategie adottate a livello nazionale ma anche i movimenti che da qualche mese il *management* ha intrapreso a livello internazionale, al fine di costruire un'idea su quali possibili evoluzioni potrà avere il marchio italiano, in modo di realizzare quello che la famiglia Chirathivat si aspetta dal suo primo investimento europeo: trasformare il marchio Rinascente in un marchio globale.

Ripercorrendo passo per passo lo sviluppo della tesi, sono voluto partire dallo studio dell'internazionalizzazione dell'impresa per capire la modalità con la quale Central ha deciso di investire nel mercato italiano e le modalità con le quali ha deciso di relazionarsi con il nuovo marchio italiano di proprietà.

Ho deciso di procedere nel secondo capitolo con l'analisi di quello che da decenni è l'elemento chiave del successo del *business* dalla nuova proprietà e che da qualche anno, anche Rinascente ha deciso di adottare nel mercato italiano: il marketing esperienziale.

Proseguendo ho analizzato l'azienda thailandese, una realtà imprenditoriale vecchia di sessant'anni che per prima ha pensato alla trasformazione di un negozio simbolo dell'eccellenza della moda italiana, da sempre a vocazione nazionale, in un'azienda ambasciatrice del *Made in Italy* nel mondo.

Ho terminato il mio percorso di studio con Rinascente, l'azienda milanese che si appresta attraverso un potenziamento dell'offerta nazionale a fare il salto prima nel mercato europeo e più avanti anche in quello globale, mettendo le basi per una Rinascente che sia a pieno titolo un *World Class Lifestyle Brand*.

CAP.1 L'INTERNAZIONALIZZAZIONE DELL'ATTIVITA' IMPRENDITORIALE ATTRAVERSO IDE.

Se appare difficilmente definibile l'esatto momento in cui si è iniziato a parlare di internazionalizzazione dei sistemi economici e produttivi, è facilmente individuabile nel secondo dopoguerra l'evoluzione di un mercato sempre più unificato dai primi accordi internazionali come quelli che hanno portato alla creazione della Comunità Economica Europea, all'adesione di molti paesi al GATT o alla nascita della World Trade Organization.

Com'è ormai ampiamente dimostrato, aziende con operatività esclusivamente domestica, sono involontariamente esposte alla globalizzazione poiché le regole del mercato le portano direttamente o indirettamente a confronto con i concorrenti stranieri.

A dimostrazione di ciò, è possibile ricorrere all'aiuto che offrono le ricerche di mercato riguardanti il fenomeno che s'intende studiare; la figura qui riportata, elaborata dall'Istituto nazionale per il Commercio Estero, offre una chiara rappresentazione della situazione dei flussi commerciali mondiali.

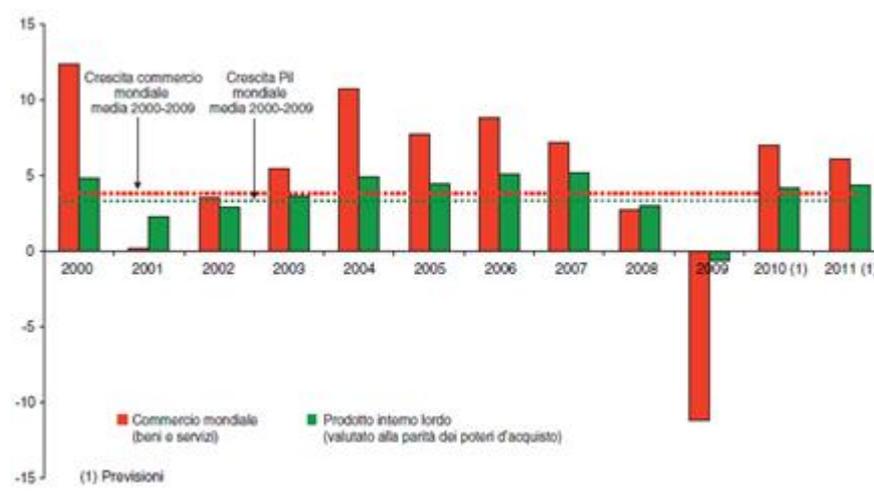


Figura 1 – Produzione e commercio mondiali. Variazioni percentuali in volume

Dai dati ICE relativi all'interscambio commerciale degli ultimi dieci anni, si può notare come i rapporti internazionali abbiano un grosso peso nelle dinamiche economiche globali.

Attraverso i dati riportati, si può notare come il commercio mondiale mantiene negli anni un tasso di crescita media maggiore rispetto al tasso di crescita media del Pil mondiale; da tale confronto, si può giungere a diverse conclusioni:

- Ciò che si produce in un luogo è consumato in un altro;
- Materie prime realizzate da un paese, sono trasformate in prodotto finito in un altro;
- Componenti di un prodotto ricavate in un paese, vengono assemblate in un altro;
- Finanze realizzate in un paese, vengono investite in un altro.

L'attore principale del fenomeno è sempre e comunque da individuare nell'impresa che attraverso i suoi comportamenti crea i presupposti per la sua sopravvivenza all'interno del mercato. Internazionalizzarsi diviene per molte aziende un'opportunità di crescita con vantaggi che possono manifestarsi sia nel breve sia nel lungo periodo. Tra i più importanti, possiamo individuare la possibilità di ampliare il volume d'affari, aumentare i profitti, acquisire nuovi *assets* strategici e abbattere i costi, senza dimenticare che un aumento della dimensione oltre ad erigere barriere nei confronti della concorrenza, aumenta l'immagine dell'azienda agli occhi di possibili *partners* commerciali e di clienti.

Al contempo però è doveroso ricordare che rappresenta per eccellenza la scelta strategica più difficile da intraprendere e realizzare poiché espone l'impresa a problematiche difficilmente risolvibili.

Non solo proietta i *managers* al confronto diretto con nuove e inesplorate dinamiche economiche che si accompagnano all'ingresso in un nuovo mercato e il contatto con nuovi concorrenti; a determinare un'altra grande fonte di rischio è l'insufficienza informativa che accompagna le decisioni strategiche per tutto l'iter d'internazionalizzazione.

La scarsità d'informazioni a disposizione del *management*, non è in nessun modo azzerabile in quanto, la conoscenza della totalità delle variabili in gioco comporterebbe un costo eccessivo che azzererebbe l'economicità dell'operazione. Il processo avviene quindi in condizioni d'incertezza elevata e razionalità limitata. I termini negativi della funzione possono essere arginati solo attraverso il ricorso a modelli concettuali e a un'accurata raccolta e organizzazione dei segnali che giungono all'azienda nel corso di realizzazione della strategia.

Nello specifico, la ricerca si basa sulla realizzazione dell'internazionalizzazione dell'impresa attraverso IDE; modalità d'ingresso in un mercato estero sempre più giustificata dalla continua evoluzione del ambiente competitivo, plasmato dalle leve concorrenziali della differenziazione e del prezzo dei beni prodotti; dagli attori economici, dal livello di contendibilità del settore; dalle dinamiche ambientali e politiche; dallo sviluppo delle tecnologie e l'abbattimento delle barriere di mercato; tutti elementi che hanno portato l'ultimo ventennio verso una ridefinizione dei fattori del successo imprenditoriale. Se fino a qualche tempo fa, la dottrina individuava nel potere di mercato, il principale fattore di successo di un'azienda inteso come “*la possibilità di praticare e mantenere prezzi più elevati di quelli che si formerebbero in un regime di piena concorrenza*”³, oggi la fluidità dell'ambiente competitivo ne ha definito uno nuovo: il vantaggio competitivo, ovvero, la capacità dell'azienda di offrire al cliente un prodotto arricchito di una componente immateriale che ne accresce il valore.

Per un'azienda che ne è sprovvista, diviene di fondamentale importanza per il successo dell'attività d'impresa, impadronirsi di risorse specifiche che accrescano il valore percepito del prodotto venduto al cliente.

La crescita esterna diviene spesso la principale modalità di acquisizione di risorse specifiche e di quell'impostazione che riporta a Wernefelt e alla teorizzazione della *resourced-based view* dell'impresa, intesa come il raggiungimento da parte di un'azienda di un vantaggio competitivo basato sul differenziale di disponibilità di risorse e competenze. Sono proprio gli *invisible assets* e la necessità di una loro

³ Zanetti L., *La valutazione delle acquisizioni: sinergie, rischio e prezzi*, Milano, Egea, 2000, pag. 60.

acquisizione, i catalizzatori di processi di crescita esterni attuati dagli attori economici.

Tra tutti gli *assets*, quelli che in un'azienda *target* possono essere di maggiore attrattività per un'impresa che vuole crescere possono essere: il *management*, il mercato in cui opera, la posizione competitiva occupata, il rapporto intrattenuto con fornitori, altre aziende o soggetti politici.

Secondo Laura Zanetti, anche l'accesso in un nuovo mercato geografico (che lei tratta sotto il punto di vista di M&A strategiche) riconduce alla necessità di un'azienda di impossessarsi di determinati *assets* altrimenti assenti al suo interno: *“attraverso l'acquisizione di imprese locali si possono infatti superare più facilmente le barriere all'entrata in nuovi mercati, quando le condizioni ambientali favoriscono la presenza di aziende nazionali o quando si vuole usufruire di relazioni o di reti distributive già consolidate, o di fattori disponibili ad un costo inferiore a quello del paese di origine”*⁴.

1.1 Principi generali d'internazionalizzazione dell'impresa

Ormai da anni, gli studi di economia concernenti l'internazionalizzazione, sono concordi nell'individuare nella scelta dell'impresa di espandere la catena del valore a livello extranazionale, la presenza di una molteplicità di fattori raggruppabili in due macro-insiemi:

1. Motivazioni interne: riconducono alla volontà dell'impresa di attivare o rafforzare un vantaggio competitivo proprio dell'azienda o dei prodotti commercializzati in contesti extranazionali dove si possono sfruttare vantaggi di prezzo, differenziazione o valore percepito del prodotto.
2. Motivazioni esterne: riconducono all'imprescindibile confronto che l'azienda deve subire con l'ambiente che la circonda, nascono dall'individuazione di opportunità da cogliere o minacce da arginare tanto da essere spesso fuori dai piani dell'azienda ma adottate perché non collidono con la *vision*

⁴ Zanetti L., *La valutazione delle acquisizioni: sinergie, rischio e prezzi*, Milano, Egea, 2000, pag. 65.

dell'azienda. Se ne possono individuare numerose come: l'internazionalizzazione del mercato della filiera produttiva, la necessità di arginare un *competitor* che ha avviato un processo di internazionalizzazione, la necessità di accrescere il volume di clienti, la possibilità di avvalersi di condizioni favorevoli fornite da attori pubblici e privati e la possibilità di cogliere favorevoli opportunità commerciali.

La presenza di una sola di queste motivazioni rende di difficile attuazione la strategia; la realizzazione di un processo d'internazionalizzazione passa inevitabilmente attraverso la coesistenza di entrambi i fattori individuati e dalla presenza di quello che può essere definito come un atteggiamento positivo della proprietà e dei vertici aziendali in quanto, *“è evidente che senza un supporto dei vertici aziendali e di un'attitudine positiva rispetto al tema della crescita internazionale esistono poche possibilità di successo durevole in questa attività, anche in presenza di stimoli interni ed esterni facilitanti”*⁵.

Un altro fattore che sembra essere univocamente riconosciuto all'internazionalizzazione è la sua natura evolutiva; esso secondo Saraceno *“non deve essere visto come archetipo, quanto come il risultato in continuo divenire di un percorso evolutivo”*⁶, concetto condiviso da Saviolo che ci dice che *“l'internazionalizzazione è il risultato, in continua evoluzione, di un processo che porta al progressivo stiramento spaziale della catena del valore dell'impresa oltre i confini nazionali”*⁷.

La realizzazione di una strategia che vuole impadronirsi dei vantaggi offerti dall'internazionalizzazione, richiede un processo di perenne studio, raccolta ed elaborazione d'informazioni inerenti le variabili in gioco che non solo è di difficile attuazione ma che non si esaurisce nemmeno con la realizzazione della strategia stessa.

⁵ Dematté C., Peretti F., Marafioti E., *Strategie di internazionalizzazione*, Milano, Egea, 2008, pag. 53.

⁶ Caroli M., *Gestione delle imprese internazionali*, Milano, Mc Graw - Hill, 2012, pag. 55.

⁷ Dematté C., Peretti F., Marafioti E., *Strategie di internazionalizzazione*, Milano, Egea, 2008, pag. 51.

Rappresenta quindi un processo in continua evoluzione, subordinato a fattori interni ed esterni all'impresa e alla modalità di ingresso che il *management* decide di attuare.

Una strategia d'internazionalizzazione può essere rappresentata da una fase antecedente l'ingresso nel mercato stranero, caratterizzata dallo studio dell'attrattività dei singoli mercati di sbocco⁸ e una fase post ingresso che prevede l'asestamento della presenza sul nuovo mercato, lo sviluppo della posizione competitiva e la razionalizzazione della posizione competitiva⁹.

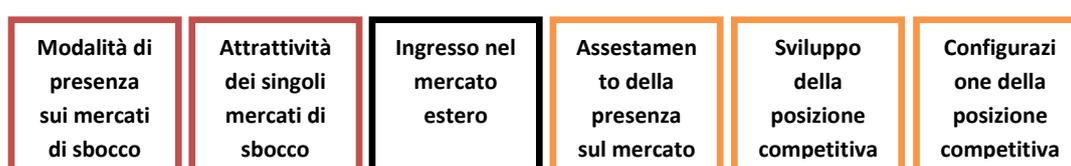


Figura 2 – Fasi del processo d'internazionalizzazione

La prima fase di studio dell'azienda che si accinge a internazionalizzare la propria offerta, riguarda la definizione di una sorta di piano d'intenti in cui si definiscono obiettivi, scopi, e risorse da impiegare.

È in base al grado d'impegno che l'azienda vuole proferire nella nuova avventura extranazionale che il *management* decide in che modo essere presenti nel nuovo mercato.

Com'è ormai stato confermato dalla storia, possiamo individuare un'imprescindibile correlazione positiva tra il conseguimento di una posizione competitiva di elevato profilo e l'entità dell'investimento.

A tale proposito, secondo l'entità dell'investimento e alle motivazioni strategiche, è possibile individuare tre tipologie di presenza estera: importazioni ed esportazioni, accordi strategici e *joint ventures* e investimenti diretti esteri.

⁸ Le due fasi ante insediamento, sono prese da “*Competere in Asia orientale; quali alternative strategiche per le aziende italiane?*” di Maraffiori E., (coautori F. Perretti e S. Saviolo), Milano, Working paper, Università L. Bocconi, 1998.

⁹ Le tre fasi post insediamento, sono prese da “*Gestione delle imprese internazionali*”, Matteo Caroli, Milano, Mc Graw-Hill, 2012.

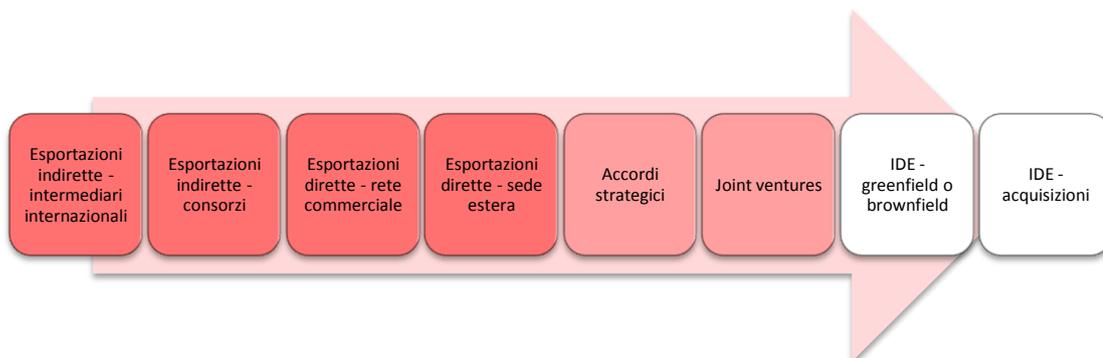


Figura 3 – Modalità di ingresso in un mercato estero. Spostandoci da sinistra verso destra, cresce l’impegno/rischio dell’impresa.

Nella seconda fase, riguardante la scelta del mercato di sbocco, l’azienda deve analizzare non solo il mercato *target* ma anche se stessa, analizzando punti di forza e di debolezza, al fine di definire preventivamente quante siano le possibilità di far valere nel nuovo mercato una situazione di vantaggio competitivo. Secondo la classificazione condotta da Root in “*Entry strategies for international markets*”, ci sono da individuare due grosse categorie che spingono un’impresa a optare verso un mercato piuttosto che verso un altro: i fattori esterni e i fattori interni.

I primi sono così definiti perché non dipendono in alcun modo dall’azienda, sono fattori dati e imm modificabili caratterizzanti una regione, una nazione o talvolta un’intera macroarea geografica. Questa fase si basa sulla realizzazione di un vero e proprio *screening* dei paesi candidati con valutazioni che spaziano da fattori economici come possibilità di crescita, rischi, opportunità, competitività del mercato e arrivano all’esamina di fattori puramente ambientali ovvero, le caratteristiche politiche, culturali e demografiche. I fattori interni, come dice il termine, riportano alle caratteristiche intrinseche dell’azienda come la tipologia di attività che s’intende svolgere o le risorse che si vogliono mettere a disposizione del processo strategico.

Avvenuto l’ingresso nel mercato estero, il quarto *step* della catena riguarda l’assestamento della presenza nel mercato estero che Caroli stabilisce consista “*nella gestione dell’impatto economico, strategico e organizzativo della nuova, più ampia dimensione geografica delle proprie attività*”.

Nel quinto anello del processo, l’azienda acquisisce una sorta di consapevolezza del suo essere un attore economico globale, il baricentro in precedenza spostato alle operazioni domestiche si sposta verso la dimensione internazionale; le sussidiarie

acquistano sempre più potere e come assoggettate a una forza centrifuga, possono essere proiettate verso un'autonomia operativa o addirittura strategica che disgrega l'equilibrio tra estensione e unitarietà. L'ultimo *step* della catena, inerente la razionalizzazione della posizione produttiva e commerciale nei diversi mercati esteri, è forse la più critica. Essa si basa sul riassetto dei rapporti tra *headquarter* e *subsidiary* in modo da rendere più coerente il nuovo assetto interno al *network*. Secondo quanto afferma Caroli, la casa-madre deve intervenire in quattro diversi ambiti:

- Organizzazione del portafoglio di mercati geografici in cui l'impresa intende essere presente;
- Determinazione del ruolo che ciascun mercato ha nella strategia globale dell'impresa;
- Riorganizzazione delle attività della catena del valore di ogni business sfruttando le sinergie e i vantaggi derivanti dalle diverse opportunità localizzative;
- L'organizzazione di una rete interna nel cui ambito si consolidano le relazioni tra le diverse sussidiarie e tra queste e la *corporate*.¹⁰

La razionalizzazione della posizione competitiva, sembra altro non essere che una sorta di differenziazione dei comportamenti strategici, operativi e organizzativi che un'impresa deve attuare per rispondere meglio alle richieste di nuovi ambienti che si distinguono per geografia, cultura ed economia.

1.2 Gli investimenti diretti esteri

Gli investimenti diretti esteri, secondo i dati forniti da associazioni governative e non, rappresentano una modalità di internazionalizzazione di grande successo; nonostante la crisi economica del 2008 che ha determinato una flessione degli investimenti, il fenomeno mantiene un grande *appeal* tra le aziende che vogliono

¹⁰ Caroli M., *Gestione delle imprese internazionali*, Milano, Mc Graw-Hill, 2012, pag. 57.

investire all'estero come dimostrano i dati forniti dall'*annual report* 2011 dell'UNCTAD¹¹.

La tabella, indica i flussi di IDE in entrata e uscita in alcune macro-aree geografiche e paesi, in altre parole, i flussi di capitale impiegato dagli investitori per acquisire il controllo di una struttura estera e dalle risorse finanziarie fornite a quest'ultima dall'investitore.

FDI flows, by region and economy (Millions of dollars)						
Country	FDI inflows			FDI outflows		
	2006	2008	2010	2006	2008	2010
World	1.461.863	1.744.101	1.243.671	1.405.389	1.910.509	1.323.337
Developed economies	977.888	965.113	601.906	1.154.983	1.541.232	935.190
European Union	581.719	487.968	304.689	690.030	906.199	407.251
France	71.848	64.184	33.905	110.673	155.047	84.112
Germany	55.626	4.218	46.134	118.701	77.142	104.857
Italy	39.239	- 10.845	9.498	42.068	67.002	21.005
Spain	30.802	76.993	24.547	104.248	74.717	21.598
United Kingdom	156.186	91.489	45.908	86.271	161.056	11.020
Russian Federation	29.701	75.002	41.194	23.151	55.594	51.697
North America	297.430	363.543	251.662	270.434	388.090	367.490
Japan	- 6.507	24.426	- 1.251	50.264	128.019	56.263
Developing economies	429.459	658.002	573.568	226.683	308.891	327.564
Asia	283.463	375.665	357.846	151.566	218.436	244.585
China	72.715	108.312	105.735	21.160	52.150	68.000
South-East Asia	56.701	46.947	79.408	28.782	25 .185	42.223
Indonesia	4.914	9.318	13.304	2.726	5.900	2.664
Thailand	9.517	8.448	5.813	970	4.053	5 .122

Tabella 1 – I dati riportati rispecchiano pienamente la teoria dei flussi di IDE che si basa sul riconoscimento di una diretta proporzionalità tra i flussi in entrata e uscita da un paese e il suo sviluppo economico. I paesi sviluppati, dopo decenni di crescita degli IDE hanno subito una flessione

¹¹ La United Nations Conference of Trade and Development, è un'ente intergovernativo permanente delle Nazioni Unite istituito nel 1964 allo scopo di incrementare le opportunità commerciali, di investimento e di sviluppo dei Paesi in via di sviluppo.

nei dati 2010 riconducibile alla crisi dei mercati globali. I paesi in via di sviluppo, colpiti solo marginalmente dalla crisi, mantengono buoni livelli di IDE.

La dottrina economica riconosce due tipi di investimenti diretti esteri:

- *Greenfield* che comporta la creazione di nuovi insediamenti produttivi;
- *Brownfield* (M&A) che identifica l'acquisizione della proprietà o di una quota di maggioranza di un'azienda già operante nel mercato estero.

Tra le modalità di internazionalizzazione possibili gli investimenti diretti esteri sono quelli che prevedono il più elevato livello d'investimento di risorse umane e finanziarie e conseguentemente anche il più alto grado di rischio/rendimento. Negli ultimi anni, i dati dicono che la tipologia di IDE più utilizzata è quella attuata attraverso M&A, nello specifico, i percorsi di acquisizione, permettono di raggiungere una serie di obiettivi economici quali l'accesso a un nuovo mercato in tempi relativamente brevi, l'acquisizione di risorse, la riduzione dei costi di produzione, l'accesso a nuove tecnologie, l'aumento di efficienza mediante sinergie, la divisione rischi-costi, le motivazioni finanziarie, la razionalizzazione della struttura produttiva internazionale; e motivazioni non economiche quali la soddisfazione del ego e la difesa di interessi personali del *management*.

Il successo di questa modalità d'ingresso in un nuovo mercato è riconducibile alla costante mutazione dell'ambiente economico globale; i cambiamenti tecnologici, ambientali, politico-normativi e del mercato dei capitali, offrono opportunità e pressioni che combinandosi coi fattori di base dell'impresa la guidano a perseguire il suo obiettivo strategico di difesa e implementazione della propria posizione competitiva internazionale.

Le tipiche fasi di un'operazione di acquisizione sono:

- La ricerca e selezione dell'impresa *target*;
- La fase di valutazione e negoziazione dell'acquisizione;
- La gestione post-acquisizione;
- La razionalizzazione della *performance* e l'apprendimento.

L'ultimo *step* di tale processo, è quello che interessa più gli studiosi di economia aziendale poiché, è in questa fase che si determina quanta parte del valore potenziale realizzato attraverso l'acquisizione, trova effettiva realizzazione. Ciò dipende più di tutto dall'approccio d'integrazione scelto dalla casa madre che attraverso un mix di interdipendenza strategica e necessità di autonomia organizzativa può decidere il livello di controllo cui sottoporre la controllata.

1.3 La gestione delle dinamiche relazionali tra la casa-madre e controllate

Con l'evoluzione dell'ambiente competitivo internazionale, si sono evoluti anche ruoli e rapporti tra casa-madre e sussidiarie estere. Nel passato, all'*headquarter*, era riconosciuta una posizione di potere che si esprimeva con ruoli di controllo, gestione delle risorse finanziarie, coordinamento ed erogazione di servizi; contemporaneamente, le filiali erano viste come semplici braccia operative dell'azienda internazionalizzata cui era affidato il compito di attuazione di attività assegnate e il ruolo di replicazione nel mercato estero del vantaggio competitivo creato nel mercato nazionale dall'*headquarter*. Oggi, le controllate estere, sono in grado di giocare ruoli sempre più centrali nel successo della rete d'impresa tanto che ad alcune di esse, le case-madri attribuiscono sempre più spesso nuovi compiti, nuove risorse e soprattutto un ampio grado di autonomia operativa e strategica.

I nuovi scenari sempre meno di rado, abbandonano l'idea di un rapporto gerarchico e abbracciano un rapporto sempre più di tipo paritario; secondo i riscontri empirici, ciò avviene con più frequenza nelle operazioni di acquisizione. Ciò è dovuto al fatto che mentre per gli investimenti di tipo *greenfield*, la neonata azienda nasce e si plasma secondo i modelli organizzativi e strategici della casa-madre, nelle acquisizioni, l'impresa *target* entra a fare parte della rete dell'impresa globale con proprie competenze, propria cultura, proprio mercato; tutti elementi che in un certo qual modo frenano l'integrazione nell'interno del *network*. Un altro elemento che caratterizza il livello di autonomia della sussidiaria è la rilevanza del mercato occupato e il ruolo svolto all'interno della rete. Più un'azienda sussidiaria svolge

un'attività determinante per il successo della rete o più importante è il mercato estero presidiato da essa, più a questa verrà garantita una certa autonomia. Ultimo elemento che pesa sul grado di autonomia riconosciuta, è il peso economico della sussidiaria sui bilanci della capogruppo.

Un altro elemento che sembra essere in corso è quello che interessa il rapporto tra sussidiaria e l'ambiente che la circonda. La possibilità di una controllata estera di vantare con la casa-madre relazioni stabili e interattive con il contesto che la circonda (clienti, fornitori, istituzioni pubbliche) ha delle conseguenze cruciali non solo per il successo delle aziende stesse, ma anche per le relazioni *corporate-subsidiary*. L'autonomia data dall'*headquarter* alle sussidiarie estere in alcune situazioni possono segnare il successo del *network* stesso, lasciare libera espressione alle competenze distintive di alcune controllate, permette di non soffocare conoscenze e risorse che in molti casi si rivelano determinanti per il successo sul mercato estero.

1.4 L'internazionalizzazione delle imprese del dettaglio

Sempre più spesso assistiamo a fenomeni di internazionalizzazione delle imprese della distribuzione al dettaglio; in particolare, all'internazionalizzazione della distribuzione dei prodotti del settore moda. La crescita internazionale delle imprese del *retail*, è perfettamente in linea con quanto avviene negli altri settori e come per gli altri settori, anche la sua nascita e il sviluppo sono proceduti di pari passo. È infatti proprio nel secondo dopoguerra, che si è potuto assistere ad un'importante impennata dello sviluppo internazionale della distribuzione, soprattutto delle aziende statunitensi in Europa. Secondo quanto afferma Alexander in *International Retailing* (1997), il percorso evolutivo della distribuzione, ha subito negli ultimi anni una forte accelerazione riconducibile a elementi legati alla domanda ed elementi legati all'offerta. I più importanti di questi sono:

- La ricerca di una rapida crescita dimensionale;
- La frenetica intensità dei processi innovativi;
- L'evoluzione dei comportamenti di acquisto e di consumo;

- Il sempre più importante ruolo della marca;
- L'estensione dell'orizzonte strategico dei *retailers*.

Per le aziende della distribuzione, “*il processo di internazionalizzazione non può essere interpretato unicamente come l'estensione all'estero della rete dei punti vendita*”¹²; come avviene per altri tipi di imprese, anche nel *retail*, si possono individuare diverse modalità di internazionalizzazione classificabili, per tipologia, impegno strategico ed entità dell'investimento. A tale proposito, Moore e Fernie, individuavano la possibilità di creare una classificazione dell'internazionalizzazione del *retail* da azioni invisibili ad azioni progressivamente visibili, affermando inoltre che molto spesso, intraprendere azioni invisibili, può essere per l'azienda un primo impegno verso un coinvolgimento in un secondo momento più “visibile”.



Figura 4 – Le dimensioni dell'internazionalizzazione del dettaglio. Fonte: Moore e Fernie, *Perspectives in International retailing*, 2004.

Le modalità meno visibili, si realizzano generalmente con bassi livelli di investimento e sono riconducibili generalmente ad attività finanziarie di basso profilo o ad attività di *marketing* volte alla cattura di potenziali clienti stranieri che dal paese di origine si recano all'estero per acquistare determinate tipologie di beni o visitare particolari negozi. Procedendo verso un livello più alto, il trasferimento di *know-how* è una delle modalità preferite dalle aziende per aumentare la loro visibilità

¹² Aiello G., *L'internazionalizzazione delle imprese del dettaglio*, Milano, Franco Angeli, 2005, pag. 45.

internazionale e al contempo limitare l'impegno organizzativo, strategico e finanziario. Tra le fattispecie, immediatamente individuabili, ci sono i contratti di *franchising*, dove le tecniche di gestione del punto vendita, del *marketing* e della *supply chain* vengono predefinite dall'azienda e replicate tante volte quanti sono gli accordi stipulati. L'internazionalizzazione dell'approvvigionamento dei venditori al dettaglio, ha una visibilità ancora superiore ed è di fondamentale importanza secondo lo studio poiché, la possibilità di approvvigionarsi da diverse parti del mondo, riesce a trasformarsi in una leva per aumentare la soddisfazione del cliente o la qualità dell'assortimento che egli percepisce, soprattutto nel momento in cui, si gioca con l'effetto *made in*. Al vertice della visibilità, Moore e Fernie pongono l'internazionalizzazione della rete distributiva definibile come “*l'estensione all'estero delle diverse attività della catena del valore di un'impresa della distribuzione legate alla presenza di punti vendita in più mercati paese*”¹³.

Più precisamente, l'ingresso in un mercato estero, può avvenire ricorrendo a cinque diverse modalità di internazionalizzazione:

- Partecipazioni di minoranza;
- *Franchising*;
- Accordi di distribuzione;
- Realizzazione di punti vendita;
- Acquisizioni di *retailer* locale.

Ognuno di questi, comporta per l'azienda compratrice un diverso grado di controllo sull'acquisita e soprattutto il diverso fabbisogno finanziario richiesto.

I vantaggi che spingono un'azienda verso il ricorso a un IDE per internazionalizzare la propria offerta, sono raggruppabili in tre grandi categorie che Dunning ha definito:

- *Ownership specific advantages*: l'impresa acquisisce dei vantaggi che variano per entità in base alla disponibilità di specifiche capacità e risorse tangibili e intangibili, che possono interessare i prodotti, l'immagine, le tecnologie, la reputazione, ecc;

¹³ Aiello G., *L'internazionalizzazione delle imprese del dettaglio*, Milano, Franco Angeli, 2005, pag. 46.

- *Location specific advantages*: sono i vantaggi riconducibili all'immagine che un paese ha a livello internazionale, ai costi e opportunità di mercato presenti, ecc., quelli cioè che rendono un mercato più attrattivo rispetto ad un altro;
- *Internalisation advantages*: sono raggruppabili tutti quei vantaggi derivanti dalle modalità organizzative prescelte dall'impresa per gestire le proprie attività privilegiando l'internalizzazione; in questa categoria, ricadono i vantaggi derivanti dalle scelte relative alle capacità e risorse distintive possedute.

Come in tutti gli altri settori, anche nel *retail*, l'internazionalizzazione può essere fatta ricondurre alla presenza di fattori *push* e *pull*.

I fattori appartenenti alla prima categoria, sono quelli riferibili al mercato di origine che condizionando o limitando l'attività imprenditoriale dell'azienda la spinge verso nuovi mercati; tra questi, quelli più determinanti sono: saturazione del mercato dal punto di vista dell'offerta, fattori economici e demografici, presenza di situazioni normative restrittive e volontà da parte del management e/o della proprietà di accrescere la realtà aziendale.

Tra i fattori che invece sono definibili *pull*, ovvero attirano l'impresa verso l'internazionalizzazione, possiamo elencare i seguenti: possesso di valido *know-how*, attrattività dei mercati esteri, assenza di barriere economiche o legislative, immagine di marca, vicinanza culturale con un altro mercato, tassi di cambio favorevoli, basso costo del lavoro o magari, la possibilità di acquisizione a condizioni favorevoli di un *player* estero.

A livello empirico, i dati in possesso, dicono che la crescita per linee esterne, è attuato dai grandi marchi principalmente attraverso l'acquisizione di un *retailer* già presente nel mercato estero a cui si è interessati e il motivo è facilmente individuabile nella possibilità da parte della compratrice di disporre di una rete distributiva già avviata, un bacino di clienti che soprattutto nel caso di paesi sviluppati, sarebbe difficile da strappare ai *competitors*, la possibilità di effettuare movimenti in entrata e in uscita di *know-how* da e verso la controllata e la possibilità di appropriarsi di immobili posizionati in zone altrimenti non accessibili, elemento questo che risulta determinante soprattutto per quanto riguarda i *retailers* del lusso.

L'acquisizione attraverso IDE di un potenziale concorrente sembra, soprattutto nel *retail*, essere il miglior modo di entrare in un nuovo mercato; tuttavia, in un mondo globalizzato, dove il medesimo prodotto può essere trovato in un negozio di Hong Kong come in uno di Dubai o Berlino, fondamentale per un *player* del *retail* diviene la capacità di creare un'offerta sempre più innovativa, al fine superare i limiti imposti da un ambiente ostile, iper-competitivo e in costante evoluzione.

Com'è possibile in un contesto come quello appena descritto riuscire a creare un vantaggio competitivo distintivo e duraturo?

La risposta, è stata individuata solo da pochi decenni, quando gli operatori di marketing hanno individuato nell'attività di acquisito non solo un processo volto a soddisfare motivazioni limitatamente utilitaristiche, ma anche dettato da bisogni puramente emozionali; a tale risposta è stato attribuito il nome di marketing esperienziale.

CAP.2 LA NUOVA FONTE DI SUCCESSO NEL RETAIL: LA SHOPPING EXPERIENCE

Sapere intercettare le necessità del mercato, proporre valide soluzioni distributive, offrire prodotti sempre nuovi e intraprendere strategie volte alla soddisfazione del cliente finale sono alla base del successo di qualsiasi impresa che opera nel mercato. Soprattutto nel mondo della grande distribuzione del lusso, le aziende hanno dovuto adoperarsi per cambiare il modello imprenditoriale per anni vincente e uniformare la loro offerta alle esigenze sempre più raffinate della clientela. Se fino a pochi anni fa, la realizzazione di strategie vincenti si basavano sulla differenziazione di prodotto o di prezzo, oggi per vincere sembra essere diventato necessario “emozionare” il cliente. Come afferma Emanuele Sacerdote, “*il retail è in effetti il luogo delle emozioni*”¹⁴.

Per avere successo, il negozio non deve solo offrire un bene tangibile come una scarpa o un accessorio dell’ultima collezione, ma deve piuttosto essere in grado di generare un patrimonio aggiunto intangibile che accresca la potenziale profittabilità del marchio che si desidera vendere. Soprattutto nel comparto lusso, l’emotività gioca un ruolo fondamentale per instaurare *feeling* tra l’azienda e la sua clientela.

La vendita di prodotti dove l’esclusività e l’effimero giocano un ruolo fondamentale nella scelta di un prodotto o di una marca, l’accompagnamento del cliente nella sua esperienza d’acquisto deve avvenire attraverso un percorso emotivo che lo esalti e che lo renda un’esperienza unica. Abbandonare le vecchie logiche di vendita dove il prodotto e il marchio sono gli unici motori del mercato, è fondamentale per avere successo.

“*Per recepire indicazioni, gusti e tendenze dal mercato e utilizzare queste informazioni per influenzare le possibili azioni di marketing, disegno e progettazione, produzione e distribuzione è necessario spostare il focus dell’azienda sul consumatore*”¹⁵, in poche parole, bisogna traslare l’attenzione dell’intera organizzazione sulle indicazioni che provengono dall’esterno e non più dall’interno

¹⁴ Sacerdote E., *La strategia retail nella moda e nel lusso*, Milano, Franco Angeli, 2007, pag. 19.

¹⁵ Sacerdote E., *La strategia retail nella moda e nel lusso*, Milano, Franco Angeli, 2007, pag. 70.

trasformando un'organizzazione a vocazione prodotto-centrica in una cliente-centrica.

Il marketing esperienziale, ha rispolverato il concetto di centralità dell'individuo in un mondo che troppo spesso si è più concentrato sul prodotto. Attraverso la citazione del suo ultimo libro, Kotler ci indica la nuova sfida delle aziende: *Marketing 3.0. Dal prodotto al cliente all'anima*.

Capire che l'intangibile ha superato per importanza il tangibile è il punto di svolta per il successo del *retail*.

2.1 Il marketing esperienziale

Sembra che parlare di “bisogno” del consumatore sia ormai un'idea passata, e a essa si debba sostituire il concetto di “desiderio” poiché molte volte, ciò che si acquista non è essenziale ma piuttosto riconducibile a un bisogno emotivo.

Quello che un esperto di marketing deve essere in grado di fare, è proprio toccare l'emotività del cliente per spingerlo all'acquisto.

Un passo fondamentale per giungere a questi nuovi concetti, può essere individuato dagli studi dei primi anni '70 di Kotler, il primo tra gli economisti a “*evidenziare la possibilità di progettare ambienti di vendita in grado di influenzare le decisioni di acquisto in modo talvolta più efficace del prodotto stesso*”¹⁶.

Da quanto si apprende, la creazione di ambienti interessanti, piacevoli ed emotivamente gratificanti per i clienti, sarebbe in grado di aumentare la soglia del valore percepito da essi.

Con il trascorrere degli anni, gli studi sulla materia si sono moltiplicati creando delle vere e proprie teorie in materia e la nascita di una nuova branca del marketing che ha preso il nome di *experiential marketing* o marketing esperienziale.

Il marketing esperienziale, nasce dall'idea che la semplice offerta di marketing studiata per decenni è limitata, e a essa, è necessario sempre più aggiungere non solo idee nuove ma anche inglobare discipline del tutto estranee a essa come: architettura,

¹⁶ Castaldo S., Mauri C., *Store management. Il punto vendita come piattaforma relazionale*, Franco Angeli, Milano, 2008, pag. 203.

design, odori, suoni e addirittura, elementi di sociologia e psicologia che colpiscano i clienti che frequentano il punto vendita, attraverso la creazione di situazioni d'intrattenimento e la realizzazione di ambienti vivaci e divertenti in cui il consumatore si possa immergere.

Oggi il marketing esperienziale è un intreccio di economia, individualismo, psicologia e aziendalismo, dove il tangibile è effimero e l'intangibile è essenziale.

Un'affermazione a dir poco paradossale ma che dà l'idea di quel che stiamo studiando e ci indica l'essenza di un fenomeno tanto nuovo quanto interessante; tuttavia, è bene domandarsi: quali sono le sue caratteristiche? Quali servizi offrire? Quali risorse attivare? Che cosa può fare il mio negozio per trasformare il classico concetto di *shopping* in una vera e propria esperienza di acquisto?

La comprensione di questo nuovo catalizzatore del consumo, si è fatta negli ultimi anni sempre più supportare da filoni di studio riguardanti il comportamento del consumatore e i fattori che lo influenzano durante l'acquisto.

A mio avviso, una valida rappresentazione di come agisce la psiche del consumatore, è stata fornita da Chaudhuri¹⁷ che ha individuato uno schema concettuale per capire le possibili reazioni che ogni soggetto dà come risposta agli stimoli esterni che l'azienda trasmette (marketing, ambiente, servizi, ecc.).

Com'è possibile intuire, la trasmissione di stimoli, appare fondamentale ma non è in grado di pianificare in anticipo il comportamento del cliente poiché esso è influenzato da elementi non controllabili dall'azienda come il carattere, l'ambiente o la genetica.

¹⁷ Chaudhuri A., *Emotion and Reason in Consumer Behavior*, Burlington MA, Elsevier, 2006.

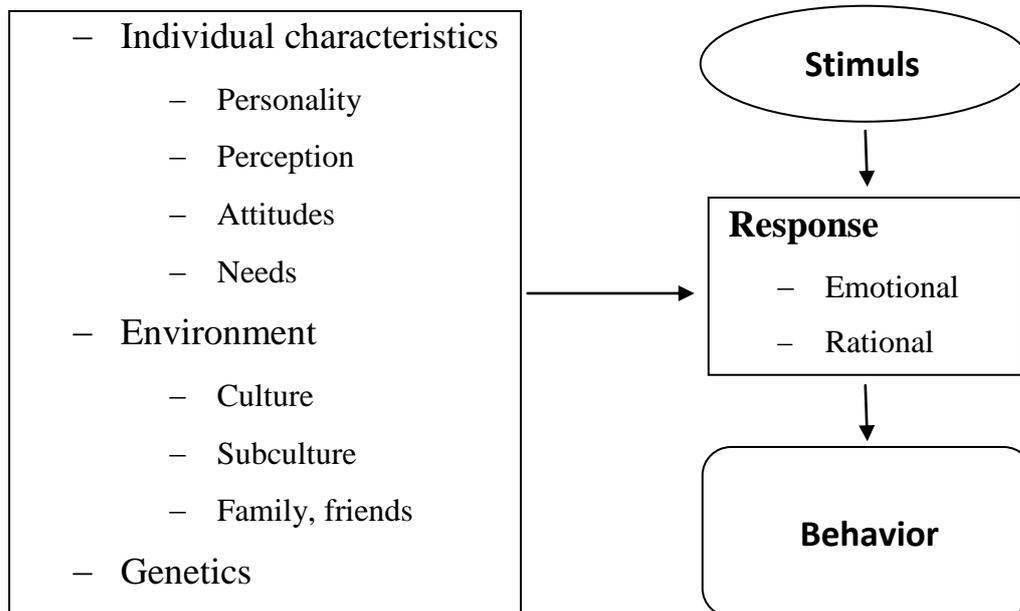


Fig. 5 – A model of consumer behavior (Chaudhuri 2006)

Gli studi svolti da Schmitt nel 1999 possono essere d'aiuto per la formulazione di una corretta idea di cos'è il marketing esperienziale.

“Le strategie di marketing concepite con le 4 P sono incentrate sul prodotto e stabiliscono la necessità di confezionarlo, dargli un prezzo, promuoverlo e distribuirlo. Ma nel modello delle 4 P dov'è la C (il cliente)?”¹⁸

L'economista è considerato da molti il massimo conoscitore delle dinamiche dell'*experiential marketing* e proprio dai sugli studi, siamo in grado di sapere che, le esperienze che possono essere create nel consumatore sono classificabili sotto il nome di *Strategic Experiential Modules (SEM)*¹⁹.

Ogni SEM, ha la sua distinta struttura e i suoi principi di marketing differenti da tutti gli altri; la difficoltà per ogni operatore di marketing, sta proprio nel sapere scegliere e attuare la strategia più indicata per il *business*.

¹⁸ Schmitt B., *World Marketing & Innovation Forum di Milano*, Maggio 2007, cit.

¹⁹ Schmitt B., *Experiential Marketing: How to Get Customers to Sense, Feel, Think, Act, Relate*, New York, The free press, 1999.

I SEMs individuati da Schmitt sono cinque²⁰:

1. *Sense*: creare esperienze attraverso i cinque sensi;
2. *Feel*: questo tipo di marketing richiama l'area dei sentimenti, delle emozioni, delle esperienze affettive;
3. *Think*: fa appello al pensiero attraverso la sorpresa, l'intrigo e la provocazione. Sviluppa nel cliente esperienze razionali, ma sempre e comunque in grado di coinvolgere;
4. *Act*: si basa sulla creazione di esperienze fisiche, ci dice cosa e come fare qualcosa, in sostanza, presenta un modo di vivere;
5. *Relate*: si basa sull'idea di creare emozioni nel consumatore mettendolo in relazione con altre culture o altre persone.

Tutti questi SME, richiedono catalizzatori in grado di attivarli; Schmitt a tale proposito, individua quelli che nel suo libro sono chiamati con il termine *ExPro* o *Experience Providers*.

Limitando la nostra ricerca al solo ambiente di vendita e tralasciando alcuni *ExPro* non *in-store* come ad esempio i siti web o le pubblicità, possiamo dire che la centralità del consumatore è fondamentale, lo *store* deve essere costruito intorno a esso e arricchito quanto più possibile di fornitori di esperienza che ne accrescano il valore emozionale percepito.

Per capire meglio quali sono questi elementi che forniscono un impatto emotivo nel consumatore finale, ci si può avvalere degli studi effettuati sulle analisi degli stimoli ambientali compiuti da Castaldo e Botti²¹, dove s'individua il seguente schema concettuale.

²⁰ Schmitt B., *Experiential Marketing: How to Get Customers to Sense, Feel, Think, Act, Relate*, New York, The free press, 1999, pag. Xiii.

²¹ Castaldo S., Botti S., *La dimensione emozionale dello shopping. Una ricerca esplorativa sul ruolo del punto di vendita*, Economia & Management, n. 1, gennaio, pp. 17-37, 1999.

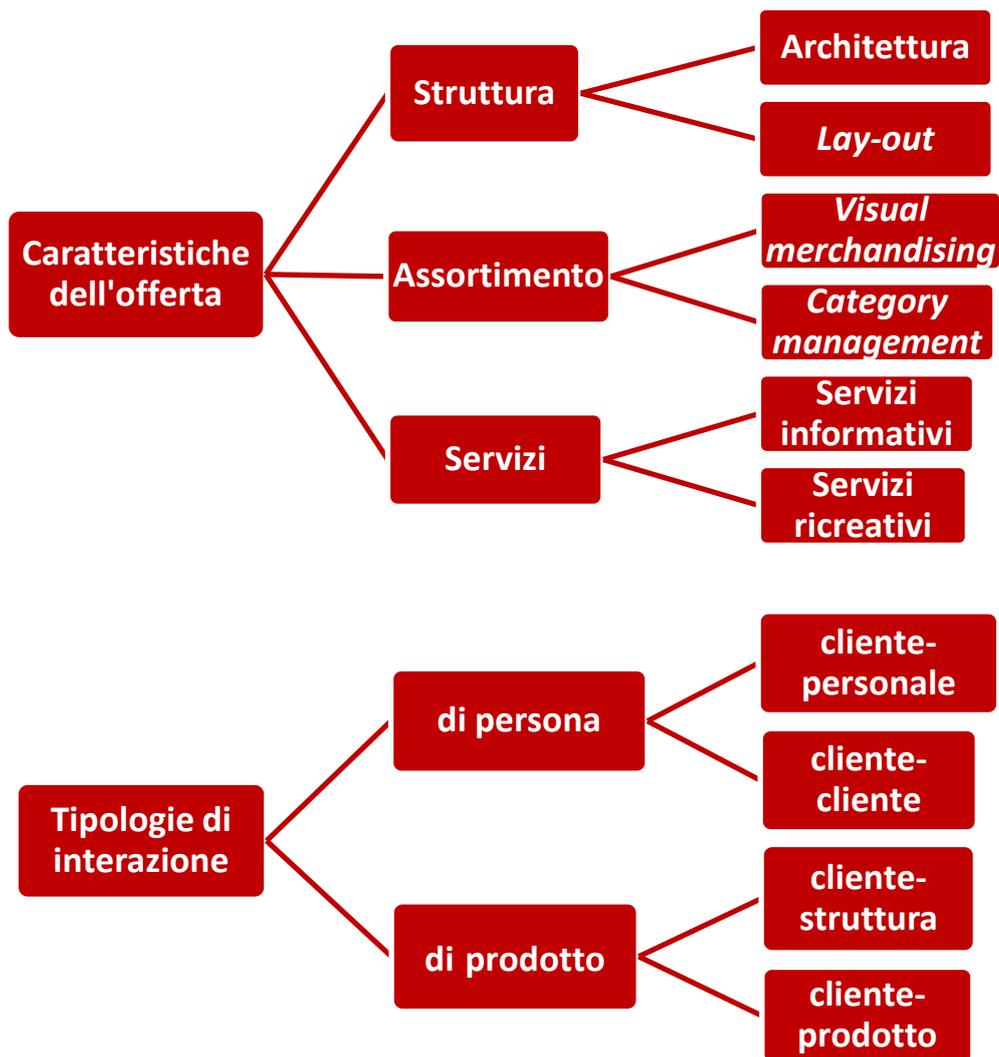


Figura 6 – Le leve dello *shopping* esperienziale

L'insieme di stimoli ambientali, impattando sulla sfera emotiva dei visitatori, influenza il comportamento dell'acquirente in termini soprattutto di tempo trascorso all'interno del negozio e ammontare della spesa complessiva.

I modi in cui gli stimoli ambientali influenzano le risposte emotive degli acquirenti possono essere spiegate attraverso il modello PAD (*Pleasure, Arousal, Dominance*) formulato nel '74 da Mehrabian e Russell.

Il modello descrive la risposta emotiva di un cliente all'ambiente esterno attraverso tre dimensioni:

- *Pleasure*: che riguarda emozioni legate al piacere, alla soddisfazione e alla felicità;
- *Arousal*: relativa a eccitazione, attività e stimolazione;
- *Dominance*: connessa al grado di controllo e dominio dell'ambiente.

Quello che sembra essere certo, è l'esistenza di relazioni molto strette tra gli stati emotivi descritti dal modello PAD, la quantità di tempo trascorso nel punto vendita e il livello di spesa sostenuto dal cliente.

Sulla base di quanto detto, si cercherà di individuare le mosse che un'azienda può attuare per scatenare e catturare l'emotività del cliente attraverso l'offerta *in-store* di stimoli ambientali.

2.2 L'ambiente di vendita come leva di marketing

Lo *shopping* non è più un'azione limitata all'acquisto di un bene o la fruizione di un servizio, ma è diventata un'esperienza che più è unica e piacevole, tanto più è capace di espandere i fatturati delle aziende.

Secondo Francesca Cabiddu lo *shopping* esperienziale può essere definito come “l'atto di acquisto di servizi e di beni stimolato dall'effetto congiunto all'interno del punto vendita, di stimoli sensoriali e ambientali, in grado di suscitare una risposta emotiva in quegli individui che presentano un atteggiamento ricreativo nei confronti dello shopping”²², definizione perfettamente concorde con quanto ci dice anche l'Enciclopedia Treccani che lo descrive più sinteticamente come “l'esperienza dell'acquisto trasformata in un percorso percettivo e sensoriale attraente, seducente, tonificante”²³.

L'idea di fondo, risiede nel fatto che l'atmosfera, possa costituire uno strumento di *in-store marketing* a disposizione del *retailer* per cercare di condizionare i

²² Cabiddu F., *Comportamento del consumatore e scelte strategiche delle imprese*, Milano, Franco Angeli, 2007, pag. 151.

²³ www.treccani.it

comportamenti dei clienti che per loro natura, presentano atteggiamenti di tipo edonistico nei confronti dell'acquisto.

Gli *input* su cui gli operatori di marketing possono agire sono quelli riassumibili nei contesti ambientale e relazionale; gli *output* desiderabili sono la selezione del punto di vendita, l'entità degli acquisti effettuati, una modalità "attiva" di visita, e la fedeltà nel tempo.

Sulla base delle indicazioni fornite dalla figura 6, si cercherà nei prossimi paragrafi di definire lo *shopping* esperienziale in tutte le sue componenti per capire a fondo le leve e i meccanismi di un fenomeno, che la letteratura di marketing non è ancora stata in grado di definire pienamente, ma che sembra per gli operatori aziendali, uno strumento sempre più indispensabile per il successo di un *retailer* che vuole competere a livello internazionale.

2.2.1 La struttura

La struttura del punto di vendita include tutti quegli elementi che ne definiscono l'ambientazione: l'architettura, i materiali utilizzati, l'impostazione delle attrezzature, le decorazioni, la vetrinistica e gli stimoli prettamente sensoriali (colori, illuminazione, odori, musica).

Per struttura s'intende il modo in cui è organizzato lo spazio del punto di vendita, soprattutto negli aspetti dell'architettura e del *lay-out*.

Per architettura, s'intende soprattutto la disposizione degli spazi interni.

Soprattutto nei centri commerciali, la realizzazione di ambienti spaziosi, e illuminati, che suscitino nel cliente una sensazione di libertà, eleganza ed esclusiva, è da ricercare prevalentemente durante la fase di disegno del progetto e in seguito di scelta dei materiali. A tale proposito, la ricerca sempre più frequente di figure professionali preparate, ha da qualche anno incoraggiato filoni di ricerca sul *retail design*.

Tuttavia è bene ricordare che soprattutto per quanto riguarda i centri commerciali, è fondamentale che anche l'architettura esterna sia armoniosamente inserita nel

contesto urbano e soprattutto, sia in grado di valorizzare a pieno il messaggio che l'insegna del dettagliante vuole trasmettere.

È indispensabile quindi che le entrate siano spaziose e le vetrine esterne, che sono l'interfaccia del negozio su un mondo di potenziali clienti, siano buone messaggere di valori e contenuti, con superfici sufficientemente ampie e luminose.

Per *lay-out* invece, si va a indicare prevalentemente l'organizzazione degli spazi all'interno dello *store*. Soprattutto negozi di grande superficie, è facile trovare differenti diversi di tipi di *lay-out*; i più diffusi sono quelli a griglia (supermercati) o



Figura 7 – *Lay-out* proposto da Rinascente al piano cosmetica del flagship store di Milano.

a isola (centri commerciali).

Generalmente, la scelta della disposizione a isola con scaffali e arredamenti ad altezza ridotta nei centri commerciali, risiede nella necessità di creare nel cliente *“l'impressione di trovarsi in uno spazio molto più ampio di quello*

effettivo, il cliente ottiene in ogni istante una visione panoramica di

*quanto lo circonda, ed è in grado di muoversi con più facilità all'interno della superficie di vendita”*²⁴. Il *lay-out*, prevede un'attenta valutazione di alcuni fondamentali principi di organizzazione degli ambienti, dove l'economica si fonde con principi di *interior design*, dal momento che, oltre a questioni puramente estetiche, la disposizione degli spazi è utile per guidare il percorso di traffico dei clienti²⁵.

Sempre più spesso, oltre ai normali scaffali i punti vendita ricorrono all'uso di oggetti fissi o semoventi, appesi al soffitto e alle pareti, che svolgono il ruolo d'indicatori che segnalano l'esatta localizzazione dei diversi reparti.

²⁴ Castaldo S., Botti S., *La dimensione emozionale dello shopping. Una ricerca esplorativa sul ruolo del punto di vendita*, Economia & Management, n. 1, gennaio, pp. 17-37, 1999.

²⁵ Attraverso lo spazio lasciato libero tra i raggruppamenti espositivi e tra le attrezzature, il *retailer* è in grado di guidare (talvolta inconsciamente) il cliente nella circolazione all'interno dello *store*. Il percorso seguito dal cliente prende il nome di percorso di traffico del cliente.

2.2.2 L'Assortimento

Secondo Schmitt, le strategie di marketing esperienziale costituiscono un importante strumento di *brand management*, in quanto, possono contribuire a modificare il posizionamento percepito di un *brand* sul mercato.

Il negozio quindi, se inteso con ottica più ampia, non si limita al solo vendere prodotti ma ha anche il compito di vendere l'immagine dell'azienda.

Attraverso il *visual merchandising*, si accresce la piacevolezza estetica del punto vendita attraverso la scelta degli arredamenti, dei loro materiali e dei loro colori e soprattutto, attraverso le modalità espositive scelte per i prodotti commercializzati.



Figura 8 – Rappresentazione grafica del piano “*House of crafts*” ideato per il negozio di Venezia. L’idea è di raccogliere in un piano, le eccellenze artigianali del Veneto per proporle in un unico spazio espositivo.

Il *category management*, è incentrato sullo studio delle possibili disposizioni delle categorie merceologiche. È fondamentale per presentare al cliente il prodotto con chiarezza. Inoltre, raggruppare categorie merceologiche, aiuta a proporre visivamente al cliente non solo il prodotto ricercato ma anche prodotti sostituti o complementari.

Il modello italiano di grande magazzino, è probabilmente il modello di *lay-out* dove l’adiacenza di prodotti affini è più marcata con una divisione di categorie merceologiche in base al piano dell’edificio.

Un esempio che vedremo nel caso di studio Rinascente, è fornito dall’idea di dedicare un intero piano alla sezione *house of crafts* nel grande magazzino di Venezia dove turisti e veneziani, potranno trovare tutte le eccellenze artigianali del territorio lagunare.

2.2.3 I servizi

Fornire prodotti e servizi migliori della concorrenza è l'obiettivo di qualsiasi azienda che vuole avere successo nel mercato. Soprattutto nell'ultimo decennio, la centralità del prodotto nelle dinamiche aziendali, ha lasciato il posto a una particolare attenzione per il cliente, che si manifesta nel concreto, nell'erogazione dell'azienda di una serie di servizi volti ad accrescere il valore percepito e aumentarne la fidelizzazione.

Nello schema proposto da Castaldo e Botti, uno degli stimoli ambientali rilevati non poteva che essere il servizio. Nella loro proposta, se ne individuano di due tipi: i servizi di tipo informativo e i servizi di tipo ricreativo.

I servizi appartenenti alla prima categoria, sono quelli volti a semplificare l'esperienza di *shopping* al cliente nel punto vendita.

Aiutare il cliente nell'esplorazione del punto vendita o nella scelta di un prodotto, rende il cliente più a suo agio e più incline a ipotetici acquisti. I servizi di tipo informativo sono un mondo in costante evoluzione.

Soprattutto i grandi centri commerciali, sono impegnati negli ultimi anni nella ristrutturazione dei servizi informativi *in-store*.

Nel passato i servizi informativi erano limitati alle domande ai commessi o la consultazione di *brochures* dove era possibile consultare la planimetria del negozio.

Oggi entrare in un grande magazzino, significa almeno trovare un ufficio assistenza al cliente o *corners* distribuiti tra i piani dello store, con la possibilità di entrare anche in certi ambienti dove è possibile trovare servizi di *auto scanning* o chioschi multimediali che s'interfacciano direttamente col cliente.

I servizi ricreativi, sono quelli che più dimostrano di avere la capacità di catturare il consumatore durante la sua permanenza nel negozio.

Sempre più di frequente negozi dotati di grandi superfici, sono arricchiti da strutture d'intrattenimento come cinema, Spa, palestre, zone ricreative per bambini e quant'altro possa essere in grado di catturare l'interesse del cliente e rendergli quanto più piacevole l'esperienza di *shopping*.

Un altro segno del cambiamento del concetto tradizionale di negozio, sta nella continua ricerca e organizzazione *entertainment events*. Sempre più frequentemente,

i grandi magazzini programmano eventi d'intrattenimento che allunghino la permanenza dei clienti all'interno del negozio e che diano la scusa a quelli che avevano intenzione di fare altro, di andare a frequentarli.

Eventi musicali, presentazioni di libri, concorsi a premi, spettacoli e altro, sono sempre più graditi ospiti delle superfici dei grandi centri commerciali. Un *must* cui il centro commerciale non può prescindere, sembra essere negli ultimi anni la presenza di un'area ristorazione dove i clienti si possano rilassare e passare qualche ora tra un acquisto e l'altro.

2.2.4 Le interazioni in-store

Interagire con una persona, è il modo migliore per conoscerla, per fidarsi e magari anche per innamorarsi. Il rapporto che un cliente instaura con il punto vendita, in qualche modo ripercorre le dinamiche di un rapporto interpersonale. Come in un rapporto di coppia, cliente e azienda si scelgono: lei propone qualcosa che a lui piace e lui non può fare altro che frequentarla, evitando di guardare le altre che lo corteggiano. L'interazione di prodotto, perché il rapporto funzioni, *“implica la partecipazione attiva del cliente nel sistema di erogazione dell'impresa, aumentando il grado di eccitazione (Arousal) che l'attività di shopping può offrire”*²⁶. L'interazione di prodotto, è scindibile in due differenti voci:

- L'interazione tra cliente e azienda: i sentimenti e le emozioni procurate al cliente, sono influenzati da una varietà di elementi, tra i più importanti, possiamo citare la struttura, l'assortimento, le attrezzature installate, l'arredamento, la disposizione degli spazi ecc. esempi possono essere i caffè inseriti nelle librerie, che consentono la lettura dei libri seduti in una comoda poltrona e di fronte a una tazza di caffè o l'esempio che ci dà Sportler, l'azienda di abbigliamento e attrezzatura sportiva che ha inserito in molti dei suoi punti vendita palestre di arrampicata sportiva.

²⁶ Castaldo S., Botti S., *La dimensione emozionale dello shopping. Una ricerca esplorativa sul ruolo del punto di vendita*, Economia & Management, n. 1, gennaio, pp. 17-37, 1999.

- L’interazione tra cliente e prodotto offerto: la soddisfazione del cliente in questo caso è inevitabilmente subordinata al *brand mix* e alle politiche aziendali. Un esempio di quanto dico, può essere fatto attraverso la politica adottata da Feltrinelli, che nelle sue librerie, lascia a disposizione dei clienti la possibilità di sfogliare le pagine dei libri a cui sono interessati senza alcuna preoccupazione. Un cliente sarà logicamente tanto appagato dall’esperienza quanto più materiale sarà messo a sua disposizione per la consultazione.

L’altra tipologia d’interazione è quella definita “interazione di persona”. Anche qui, se ne individuano di due tipi:

- L’interazione tra cliente e personale di vendita: è indispensabile per la creazione di legami emotivi verso un certo negozio. I commessi attraverso i loro comportamenti sono in grado di aumentare il coinvolgimento emozionale del cliente. Poiché il dipendente ha un grande potere d’influenza sulla sfera emotiva del cliente, sempre più aziende, investono ingenti capitali sulla formazione del personale di vendita al fine di creare una squadra di persone che sappiano fornire servizi di assistenza e consulenza i più performanti possibili.
- L’interazione tra cliente e cliente: catalizzatori di rapporti interpersonali tra i clienti, sono per eccellenza gli eventi o i servizi come l’area relax o l’area ristorazione. Creare relazioni tra i clienti è un ottimo modo per legare a sé gruppi di persone che magari amano ritrovarsi in amicizia a sorseggiare un succo di frutta nella terrazza panoramica o portano i bambini a giocare nell’area ricreativa del grande magazzino.

Sulla base dello studio delle componenti che determinano il successo di un buon marketing esperienziale, i prossimi due paragrafi sono rivolti allo studio di due aziende che della *shopping experience* stanno facendo una leva del loro successo imprenditoriale. CRC, l’azienda thailandese *leader* del mercato del Sud-est asiatico e Rinascente il primo grande magazzino in Italia che da qualche anno, ha intrapreso una netta virata sulle strategie, convertendosi a quello che sembra essere il futuro del *retail*: il marketing esperienziale.

CAP.3 CENTRAL GROUP OF COMPANIES: DAL MANDARIN ORIENTAL A PIAZZA DUOMO

*“Our success grew out of our determination to bring Thailand into the modern world. We are committed to contributing to its prosperity and enhancing the quality of life of its people”*²⁷

La nuova proprietà del gruppo La Rinascente, vanta una lunga storia di successi imprenditoriali iniziati nel 1947 con l’apertura di un piccolo negozio a conduzione familiare nella zona Samphanthawong a due passi dal principale fiume di Bangkok il Chao Praia, immerso nel quartiere cinese della capitale.

Il proprietario, Tiang Chirathivat insieme al figlio Samrit, intuì brillantemente che l’occasione di attuare un business vincente, andava ricercato nella vicinanza ai maggiori poli turistici della città, decidendo di stabilire un negozio di libri e *magazines* internazionali nei pressi del Mandarin Oriental Hotel.

Al tempo di Tiang, il quartiere non solo era il centro cittadino per eccellenza (cosa che non si può dire oggi, poiché il *business district* e la famosa *night life* della capitale si sono spostati tra i grattacieli della Sukhumvit, la più importante arteria stradale della capitale), ma rappresentava con il Mandarin anche il fulcro del facoltoso turismo occidentale.

Si scelse un nome occidentale, Central, per trasmettere l’idea di un *business* moderno, aperto a intrattenere rapporti con gli stranieri e che al tempo stesso richiamasse un’idea essenziale e di successo.

Da un piccolo *business* familiare basato sulla vendita di libri, la famiglia Chirathivat, si rese protagonista solo nove anni più tardi, dell’apertura del primo *department store* thailandese. Situato nel quartiere cinese, a poche centinaia di metri dal Mandarin, Central Department Store, fece conoscere ai clienti thailandesi il primo esempio di *one-stop shopping* con prodotti a prezzi fissi che facevano abbandonare la pratica ancora oggi diffusa della contrattazione.

Lo studio e l’attenta valutazione di dove insediare una nuova filiale, sono forse alla base di un successo lungo ormai sessant’anni; allora come oggi, la famiglia

²⁷ Samrit Chirathivat, fondatore della Central Group of Companies.

Chirathivat è stata in grado di leggere sempre in anticipo le sedi urbane in cui si poteva contare su un forte ritorno di denaro.

A metà degli anni settanta, il baricentro economico della capitale procedeva verso est allontanandosi dalle sponde del Chao Praia verso Chidlom dove in quegli anni, andava formandosi l'abbiente clientela che popolava i quartieri del *business district* bangkokiano. Lo scopo era di poter competere per grandezza, prestigio, clientela e volume di affari con due tigri asiatiche che del *retail* erano indiscusse protagoniste: Hong Kong e Singapore.

Per quanto l'idea imprenditoriale fosse promettente e visionaria, la *mission* dell'azienda collideva inevitabilmente con la realtà; il tessuto socio-economico thailandese per quanto in espansione, doveva fare i conti con un paese dove il reddito era mal distribuito, la povertà era ancora dilagante, in particolare al di fuori della municipalità della capitale e soprattutto, non poteva fare affidamento su volumi di turismo occidentale così elevati come quelli che si registravano negli altri due paesi. Per uscire dalla parte dell'azienda a conduzione familiare di successo per trasformarsi in *leader* della grande distribuzione, la famiglia Chirathivat innovò il concetto di *department store* in due mosse:

- Iniziò a introdurre *western-style fast food* in Thailandia, a partire da Mister Donut e poi aggiungendo all'offerta marchi famosi come KFC, Baskin Robbins, e Pizza Hut.
- Decise di affittare terreni con contratti a lungo termine a nord del centro di Bangkok e aprire nel 1981 il più grande centro commerciale d'Asia che prese il nome di Central Plaza Ladprao.

Da questi due eventi, ci si rese conto che l'approccio al *department store* era limitante per le grandi capacità imprenditoriali della famiglia e si pensò che la Central Department Store potesse trasformarsi in un'organizzazione più articolata ed economicamente più profittevole.

Le imprese alimentari mostrarono una capacità di formare alleanze produttive creando i presupposti per far nascere Central Group of Restaurant.

Il progetto Plaza mostrò l'istinto del *management* verso lo sviluppo immobiliare creando i presupposti per far nascere Central Pattana.

Il successo dell'hotel e il centro congressi inglobati nel progetto mostrò un talento per il *business* dell'ospitalità ed è cresciuto nell'azienda l'idea di costituire Central Hotels & Resorts.

E il talento dei fondatori per la ricerca di prodotti unici che la gente voleva comprare, diede il via alla fondazione della Central Marketing Group.

3.1 Le colonne societarie

Oggi, la famiglia Chirathivat, è proprietaria di una *holding* a conduzione familiare chiamata Central Group of Companies che controlla cinque differenti marchi che spaziano dalla vendita al dettaglio all'hotelleria lusso ed extra lusso.



Figura 9 – Le società di proprietà di Central Group of Companies.

L'universo Central, è rappresentabile come sopra; una società capogruppo chiamata Central Group of Companies e cinque controllate.

Le colonne societarie attraverso una forte interrelazione, hanno reso possibile la realizzazione di una strategia vincente che ha portato il *brand* Central Group al

vertice dei *retailers* del Sud-est asiatico e a pieno diritto ad aspirare alla *leadership* dell'intero continente asiatico.

Il gruppo ha un portafoglio marchi che comprende Central Retail Corporation, l'azienda che si occupa della grande distribuzione, Central Pattana, l'azienda per la cura e la gestione di grandi progetti immobiliari sia in patria sia all'estero, Centara, impegnata nel ramo dell'hotelleria di lusso, Central Restaurant Group in quello della ristorazione, e la Central Marketing Group che si occupa dello sviluppo dei contratti con i fornitori e la pubblicità delle "sorelle".

La capogruppo è, economicamente parlando, una vera e propria macchina da guerra, proprietaria di marchi che attraverso un circolo virtuoso provvedono l'un l'altro ad implementare l'offerta al pubblico.

I centri commerciali thailandesi, rappresentano un mondo del tutto differente da quello dei grandi magazzini italiani; in Italia, il cliente ha un'idea limitata al grande magazzino monomarca che ospita piani di prodotti divisi per categoria merceologica dove poter intrettersi un paio di ore alla ricerca dell'occasione da non perdere e gustarsi un caffè al bar dell'ultimo piano; in Thailandia l'idea è più completa, l'offerta è decisamente più varia, al semplice acquisto, si aggiungono una serie di servizi di primissimo piano come l'area ristorazione con ampia possibilità di scelta tra piatti di tradizione occidentale e orientale, organizzazione di eventi culturali e mondani come concorsi di bellezza, presentazione di libri e lanci promozionali per i quali è prevista la libera partecipazione del pubblico, palestre, *hotels*, Spa e addirittura cinema multisala.

Secondo i dati forniti dal gruppo imprenditoriale di Bangkok, la Central Group of Companies sembra non conoscere ostacolo che non sia in grado di superare; i dati degli ultimi tre anni con fatturati e relativi tassi di crescita sono di grande impatto perchè realizzati durante il verificarsi di una serie di avvenimenti politici, sociali, culturali e addirittura naturali che hanno fortemente indebolito il tessuto produttivo del Paese.

	2008	2009	2010	2011
Total Annual Turnover (billion THB)	102,2	110,7	119	139,6
Total Annual Turnover (billion USD)	3,3	3,6	3,9	4,6
Percentage Increase	-	+9	+7,5	+17,3
Thailand Problems	-	Global economic crisis and Domestic political situation	Global economic crisis and Domestic political situation	Global economic crisis, Japan disaster²⁸ and Great flood of Thailand
Thai GDP at current prices (billion USD)	272.5	263.5	318.9	345.6

Tabella 2 – I dati relativi ai fatturati del gruppo Central sono stati forniti dalla compagnia medesima, quelli riguardanti il GDP della Thailandia, sono forniti dal sito www.worldbank.org.

L'attività di ogni azienda facente parte dell'universo Central, è fortemente legata alle direttive della capogruppo.

- *Focus on branding as key strength of Central Group for business expansion into the regions;*
- *Create values for business of the Group;*
- *Revise business plan to best meet demand in the fast changing environment;*

²⁸ In seguito al terremoto e il seguente disastro nucleare di Fukushima, l'economia giapponese ha subito una grave battuta di arresto dell'economia, soprattutto sulla bilancia commerciale del paese che ha realizzato segno negativo per la prima volta dal 1980. L'economia della Thailandia, da decenni è fortemente influenzata dal Giappone che nel paese ha ingenti investimenti e rappresenta il principale partner commerciale. I thailandesi nel 2009 hanno esportato nel paese del Sol Levante circa 16 milioni di dollari di prodotti (terzi dopo USA e Cina) e hanno ne hanno importato circa 25 milioni di dollari (primo fornitore). I dati sono stati forniti dal manuale della Confindustria Thailandia: Gateway per l'Asia - Guida al commercio e agli investimenti.

- *Seek strategic alliances not only in business but also with other enterprises in both the public and private sectors to further consolidate the organization's foothold;*
- *Draw up a roadmap of ways to accomplish the set long-term objectives;*
- *Create and follow good corporate governance in conducting the Group's business.*²⁹

Alla base del successo imprenditoriale c'è sicuramente il rigido rispetto di ogni controllata dei punti qui sopra riportati e soprattutto, il forte coinvolgimento del gruppo nelle politiche sociali e culturali della Thailandia. Central Group of Companies è da anni uno dei principali attori nello sviluppo del paese; il *management* ha formalizzato una *Corporate Social Responsibility* che prevede tra le attività, incentivi all'istruzione, costruzione di scuole, acquisto di beni di prima necessità destinati soprattutto alle zone rurali del paese, nondimeno è uno dei primi attori economici asiatici a essersi fatto carico di politiche di sensibilizzazione verso il rispetto dell'ambiente.

Central Pattana - CPN

CPN è stata fondata nel 1980 con lo scopo di costruire, gestire e sviluppare centri commerciali per il mercato thailandese. Attraverso questi trent'anni di attività, l'azienda ha saputo creare un nuovo modo di concepire lo *shopping*, creando complessi integrati che potessero ricreare il concetto anglosassone e ormai globalizzato di "*one-stop-shopping*", basato sulla possibilità di soddisfare un'ampia gamma di necessità attraverso un singolo negozio. Al momento, l'azienda gestisce 18 centri commerciali, 7 edifici per uffici, un albergo e due progetti residenziali, per un totale di oltre 2 milioni di metri quadrati, circa il doppio della superficie gestita dal *competitor* più prossimo. L'azienda è *leader* nello sviluppo e gestione del settore *retail* e conta sulla più grande quota di mercato di Bangkok: il 24%.

Il primo progetto degno di nota risale al 1982 quando è stato inaugurato a nord di Bangkok il *department store* Central Plaza Ladprao, un progetto edilizio che fin dal

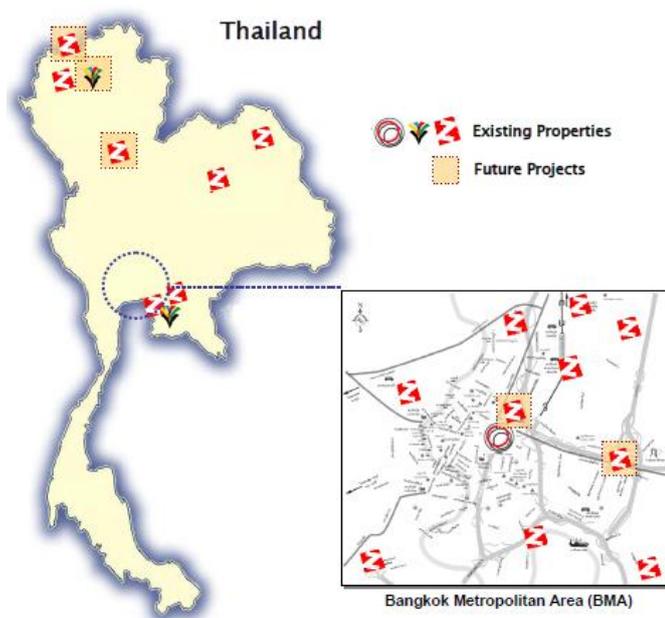
²⁹ Elenco business strategy Central Group of Companies, www.centralgroup.com.

principio è riuscito a incarnare la *mission* dell'azienda di innovare se non addirittura rivoluzionare l'esperienza di vendita al dettaglio. CPN è stata in grado di legare assieme la funzionalità, i servizi e le macroscopiche dimensioni di un centro commerciale con moderne e rivoluzionarie soluzioni architettoniche dove *design* interno ed esterno sono perfettamente progettati per fondere in un unico corpo modernità, lusso e cultura thailandese.

Oggi l'attività edilizia e il successivo sviluppo dei poli commerciali, è attuata dal gruppo attraverso tre insegne:

- Central World “*The largest lifestyle shopping destination in Bangkok*”: esiste un solo centro commerciale del gruppo griffato Central World. Realizzato nel 2006, rappresenta ancora oggi il progetto più importante del gruppo; sviluppato nel quartiere di Pathumwan, nel pieno centro di Bangkok, il progetto ha portato alla realizzazione di un complesso polifunzionale con negozi, ristoranti, cinema e sale giochi distribuiti su oltre 550.000 mq. di superficie commerciale, una *convention center* e un *meeting complex* di 17.000 mq., il più grande parcheggio *indoor* di tutta la Thailandia con 7.000 posti auto, sei corsie stradali (CentralWorld Avenue) che corrono intorno allo *shopping complex*, un collegamento diretto con la linea della BTS e per finire 80.000 mq. di uffici sviluppati su un grattacielo di 55 livelli che agli ultimi piani ospita una hotel cinque stelle del marchio Grand Centara dotato di 500 camere, piscina, sala *fitness*, SPA, ristoranti e *skybar*.
- Central Plaza “*The most favourite places to visit*”: del marchio oggi si contano 16 *department store* sparsi per le città più importanti del paese. Realizzati su una superficie netta affittabile di circa 100.000 mq. è stato il primo marchio lanciato dal gruppo nel lontano 1982, aprendo di fatto la strada per la rivoluzione della *shopping experience* in Thailandia. Il piano di sviluppo di nuovi *department store* è già definita dal *management* che conta di ampliare l'offerta attraverso tre nuove aperture tra il 2012 e il 2014.
- Central Festival “*The largest beachfront lifestyle shopping complex in Asia*”: Il marchio è stato ideato per essere ospitato nelle città turistiche marittime; se

ne contano al momento due, uno a Pattaya e l'altro a Phuket, le due maggiori mete turistiche del paese.



Department Store gestiti da
CPN - 19

Central Worlds - 1

Central Plaza - 16

Central Festival - 2

Figura 10 – La figura rilasciata dall'azienda è datata inizio 2010. Nel frattempo, da 15 centri commerciali si è passati a 19. Numero che nei prossimi mesi è destinato ad aumentare con almeno tre aperture previste entro il 2013. È comunque di pregevole interesse perchè aiuta a capire la distribuzione nel territorio dei vari punti vendita Central.

Central Marketing Group – CMG

La CMG si presenta come l'azienda *leader* nello sviluppo dei settori di vendita, produzione, distribuzione e commercializzazione di prodotti di consumo. Il gruppo non solo è *leader* nell'importazione di prodotti esteri e distribuzione di prodotti interni, ma si occupa anche dell'esportazione di prodotti thailandesi verso mercati esteri. Nel 2011, l'azienda ha trattato con circa un centinaio di aziende ed esportato prodotti interni in alcuni paesi esteri: Malesia, Singapore, Bahrain, Emirati Arabi Uniti, Cambogia, Myanmar e Vietnam. Di fondamentale importanza è l'attività della CMG in quanto, attraverso i suoi solidi legami con i grandi *brand* nazionali e internazionali, riesce a fornire al gruppo Central, i prodotti dei quali ogni controllata necessita per offrire una *customer satisfaction* che ha trasformato ogni azienda, in *leader* nazionale del proprio settore. La Central Marketing Group nell'ultimo anno

ha saputo siglare contratti per un totale di oltre cento *brands*, riuscendo ad aggiudicarsi con alcuni di questi, il titolo di rivenditore autorizzato e l'esclusiva sulla distribuzione. Tra queste per citarne alcune si possono ricordare Samsonite, Miss Sixty, Wrangler Jeans, Manchester United e Casio.

Centara - CHR

Registrato con il nome ufficiale di Central Plaza Hotel Public Company Limited (CENTEL), Centara è una società fondata dalla famiglia Chirathivat nel lontano 1980 e impegnata nel settore dell'hotelleria di lusso. È l'unico ramo della Central Group of Companies che non ha nel suo marchio il nome Central, circostanza che è stata così spiegata da Mr. Suthikiati Chirathivat: "*Centara*" *does sound more Thai, more exotic, but still links the association with the group, "Cen" from Central which has a reputation for 60 years and "Tara" coming from the Thai language meaning "Water"*. Il gruppo conta circa una quarantina di proprietà tra hotels, *resorts* e SPA e ha dal 2009 internazionalizzato la propria offerta con l'apertura nelle Maldive di un albergo a marchio Centara Hotels & Resorts; operazione seguita a breve distanza da aperture a Bali, Mauritius, Sri Lanka, Phu Quoc (Vietnam). Al gruppo Centara Hotel & Resorts sono riconducibili cinque marchi, ideati dal *management*, al fine di diversificare e rendere chiara alla clientela la diversa offerta.

- Grand Centara: *premium brand* della CHR e raggruppa tutti gli alberghi e *resorts* cinque stelle. Posizionati nei *business district* delle maggiori città o nelle località turistiche più esclusive.
- Centara Hotel & Resort: *brand core* del gruppo. Categoria quattro stelle, offre un servizio molto simile al marchio Grand ma in edifici più piccoli e a minor prezzo.
- Centara Residence & Suite: situato in posizione strategica per attrarre imprese e soggiorni di lunga durata per piacere, attualmente se ne conta solo uno a Phuket che differenzia la domanda del cliente nella scelta della categoria Centara Grand a cinque stelle o la categoria Centara a quattro stelle.

- Centara Boutique Collection: rappresenta un’offerta innovativa di vacanza. Ideata per chi non ama i grandi edifici e gli ambienti più esotici, il gruppo Centara ha ideato alloggi in villa o suite in riva al mare o immersi in giardini o boschi.
- Centra Hotels & Resorts: *brand economy* del gruppo. Ideato per essere accessibile a quelli che non vogliono spendere troppo e che comunque non sanno rinunciare ad alcuni *confort* di fascia medio-alta.

Negli edifici dotati di SPA Centara offre ”SPA Cenvaree Experience”; azienda nata nel 2000, *leader* nel settore dei centri benessere in Thailandia e da poco internazionalizzata con presenza in India, Vietnam, Mauritius, Sri Lanka, Maldive, Indonesia e Filippine.

Tra le società del gruppo, Centara è quella che ricopre il ruolo più marginale per lo sviluppo dell’offerta nei *malls* della Central Retail Corporation; integrare il *relax* e il benessere di *hotels* extra-lusso alla *shopping experience* del centro commerciale sembra essere una via ancora poco battuta dalla famiglia Chirathivat.

Nonostante ciò, sembra che gli “esperimenti commerciali” fino ad ora provati, abbiano fornito ottimi dati di mercato all’azienda, che dopo i *department stores* Central World e Central Plaza di Bangkok, riproporranno sicuramente il binomio *shopping-relax*.

Central Restaurants Group – CRG

Oggi qualsiasi *mall* del gruppo Central ha introdotto nella sua proposta di marchi alimentari la CRG. Nata nel lontano 1978, attraverso un contratto di *partnership* con la compagnia americana Mister Donuts, ha dato il via in Thailandia allo sviluppo del *western-style fast food*. Il successo della globalizzazione del gusto avvenuto in un paese che vanta una delle migliori cucine al mondo, ha creato le condizioni perché si potessero sviluppare contratti con altre aziende alimentari statunitensi. In ordine cronologico, la CRG ha saputo negli anni stipulare accordi di distribuzione con undici brand dell’alimentare, aprendo le porte del Paese nel 1984 alla Kentucky Fried Chicken, nota al pubblico più col nome di KFC che conta in Thailandia la bellezza di 400 punti vendita di cui ben 160 ospitati nelle *food court* dei centri commerciali

Central, occupa la posizione di leader del mercato nel settore dei *fast food* ed è tra le altre cose l'unico franchisee KFC del Paese.

L'offerta si è ampliata dieci anni dopo con il contratto siglato con la compagnia della Pennsylvania Auntie Anne's che ha aperto il suo primo punto vendita nel centro commerciale Central Ladprao, nel quartiere omonimo a nord di Bangkok.

Il '94 è stato un anno importante per la società che ha espanso l'offerta con il primo marchio giapponese del suo portafoglio: Pepper Lunch, azienda in costante espansione che conta oltre 500 ristoranti in tutta l'Asia e che è apparso per la prima volta in Thailandia nel *mall* Central World nel cuore del *business district* della capitale.

I restanti contratti sono relativamente giovani e mostrano una spiccata vitalità del mercato thailandese dell'alimentare; dal 2009 ad oggi, si contano sette nuove aziende *partner*: Beard papa's (aprile 2009), Chabuton (marzo 2010), Cold Stone Creamery (marzo 2010), RYU Shabu Shabu (marzo 2010), The Terrace (maggio 2010), Yoshinoya (agosto 2011) e Ootoya (settembre 2011).

3.2 Central Retail Corporation: acquisizioni ed evoluzione del best retailer in Asia-Pacific

MISSION

“To become the No.1 retailer in every segment in which we operate, reaching 125.000 million baht in sales through our 700 outlets by year 2012”

VISION

“To be the preferred choice for our most valued customers, suppliers, and employees and to successfully establish an international presence”

Se a inizio 2012 Bangkok è stata inserita da *“The Age”*, il più popolare quotidiano australiano, tra le cinque città più vivaci e interessanti per gli amanti dello *shopping*, è innegabile affermare che gran parte del merito è da attribuire a Central Retail Corporation.

CRC è il marchio della società delegata a svolgere l'attività di vendita al dettaglio della Central Group of Companies.

La società, è ormai da qualche anno *leader* del *retail* nell'area del Sud-est asiatico grazie ad una presenza capillare nel territorio thailandese che conta 40 *department store*, gran parte dei quali nell'area metropolitana di Bangkok e i restanti nelle province di Chiang Mai, Hat Yai, Phuket e Chonburi.

Il portafoglio marchi in possesso è notevole, oltre al marchio Central, la società è detentrica dei marchi Zen, Robinson e, ultimo in ordine cronologico, del marchio La Rinascente che le ha permesso nel 2011 non solo di impadronirsi di uno dei marchi del lusso europei ma anche di fare l'ingresso nel mercato europeo con undici negozi di proprietà.

Oltre ai quattro colossi del *retail*, CRC è proprietaria di una nutrita schiera di marchi specializzati in ristorazione, sportswear e altro: Central Food Hall, Tops Supermarket, Power Buy, Supersports, B2S, HomeWorks, Thai Watsadu, Office Depot and Page One.

CRC si occupa di tutto ciò che interessa la grande distribuzione, conta tra le sue proprietà oltre 550 negozi, cifra che in pochi mesi è destinata ad aumentare ulteriormente se, com'è previsto, sarà rispettato il *trend* degli ultimi mesi.

Gli ultimi tre anni sono stati per volume di vendite i più performanti, soprattutto se si considera che dal maggio 2010, l'azienda ha dovuto fare i conti con la chiusura del suo *shopping mall* di punta, il Central World Plaza, in seguito agli scontri di piazza tra camice rosse e camice gialle, culminate con la distruzione di parte del centro commerciale e la inevitabile chiusura dello stesso.

Il 2012, complice anche la riapertura a gennaio del Central World Plaza, è stato chiuso a ridosso dei 5 miliardi di dollari di vendite, un risultato strabiliante se si considera che il 2011 aveva fruttato quasi 3,5 miliardi di dollari, attestando un aumento del valore delle vendite di oltre 1 miliardo in dodici mesi.

Crescita degli incassi delle vendite dal 1997 al 2012 (US millions)

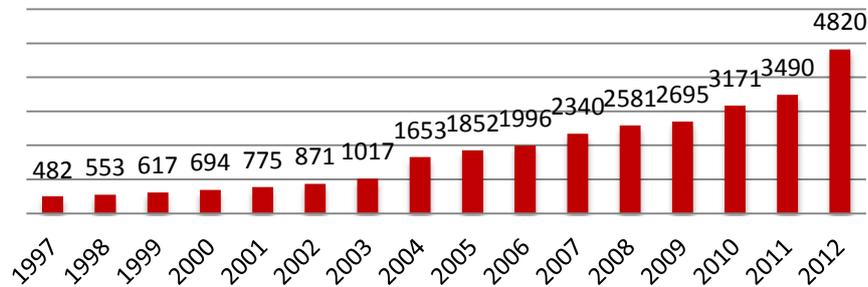


Figura 11 – I dati sono stati forniti da CRC, è facilmente individuabile l'andamento del tasso di crescita dell'azienda che è in costante aumento.

La decisione di iniziare dal 1997 è data dalla volontà di enfatizzare le *performance* commerciali dell'azienda che ha registrato positivi indici di crescita nonostante la crisi finanziaria del 1997 che investì molti paesi dell'est asiatico e che partì proprio dalla crisi speculativa che colpì il baht thailandese nel maggio di quell'anno. Considerando che la ripresa economica si realizzò solo nel 2001 e in quegli anni il governo, al fine di ripianare il *deficit* del paese, attuò una serie di riforme impopolari che prevedevano la diminuzione della spesa pubblica, l'aumento dei tassi d'interesse e soprattutto una lievitazione della pressione fiscale, si può facilmente comprendere la portata del successo dell'azienda.

CENTRAL RETAIL			
	The No. 1 Department Store Brand – Central Department Store		The No. 2 Department Store Brand – Robinson Department Store
	The No. 1 Speciality lifestyle megastore – Zen		The first CRC branch abroad – Central China
	A World-class Luxury Store, the No. 1 in Italy – La Rinascente		The No. 2 Home Improvement Retailer – HomeWorks
	The No. 1 Sporting Goods Retailer - Supersport		The No. 1 Book, Entertainment and Stationery Store – B2S
	The Asia's finest food stores - Central Food Hall		The No. 1 Electronics and Appliances Retailers – Power Buy
	Electronic retailing and direct sales division of CRC – Central Online		The No. 1 one-stop shopping retailer of building supplies and construction materials – Thai Watsadu
	The No. 1 Supermarket Brands – Tops Market / Tops Super		The No. 2 Office solution retail store – Office Depot

Figura 12 – Universo Central Retail Corporation.

Oltre alle *business units* al 100% di proprietà Central, il gruppo ha saputo stringere *partnership* con alcuni colossi del *retail* internazionali, differenziando ancora di più il proprio portafoglio marchi. CRC ha siglato negli ultimi vent'anni importanti contratti di *joint venture* con alcuni degli attori più importanti del panorama economico asiatico e non solo.

BUSINESS UNIT PARTNERSHIP		MARKS & SPENCER	High quality imported products from U.K. includes men's and women's fashion – Marks&Spencer
	Joint Venture Central and Big C modern-trade supermarket – Big C Supercenter		The No. 1 health and beauty retailer in Asia and Thailand - Watson
	Joint venture Central and Page One Holding bookstore chain – Central Page One		The No. 2 convenience store chain – Siam Family Mart

Figura 13 – Le *partnership* commerciali di Central Retail Corporation

Tralasciando i marchi della grande distribuzione specializzati, Rinascente è stata acquistata e inserita in un gruppo che possiede nel suo portafoglio, altri tre *department store brands* in Thailandia più un quarto ideato appositamente per il mercato cinese.

Nei prossimi paragrafi si tratteranno queste tre aziende, prima con una breve descrizione della presenza sui mercati e poi attraverso un paragrafo che ne definisce l'offerta al pubblico.

Si sceglie un solo paragrafo per descrivere i servizi ai clienti poiché l'offerta delle aziende è largamente integrata e poco differenziata da marchio a marchio.

Il fine ultimo, è quello di definire i fattori di successo di un'offerta al pubblico che ha portato Central Retail Corporation ai vertici dei *retailers* asiatici.

3.2.1 Central

Il marchio Central è nato nel lontano 1956 e la sua nascita può essere fatta coincidere con quella dell'avvio dell'attività imprenditoriale della famiglia Chirathivat.

A mio avviso però, è bene definire tra i momenti chiave del *brand*, l'apertura del quarto *department store* Central in Chidlom, uno dei più popolari quartieri della città e oggi *location* dell'*headquarter* della Central Retail Corporation.

Central è oggi uno dei marchi più vivaci del panorama asiatico nella vendita al dettaglio. Tralasciando il fresco sviluppo internazionale di cui si parlerà nel paragrafo 3.5, si può riscontrare nell'azienda una frenetica attività imprenditoriale per il rafforzamento della presenza del marchio nel paese: per il 2013 è prevista l'apertura di Central Embassy, un *megastore* nel cuore della capitale che correrà lungo la Sukhumvit Road, la principale arteria cittadina, e ne occuperà una superficie che va dalla fermata Chidlom a Ploenchit e che regalerà ai clienti il più grande *premium retail complex* del lusso di Bangkok.

Oltre a questo, è previsto anche il totale *restyling* del *department store* Central Chidlom, al fine da poterlo inserire meglio nel nuovo contesto urbano e nelle avveniristiche forme pensate per il Central Embassy che gli sorgerà affianco.

Per l'apertura a Bangkok, l'azienda ha in questi mesi impegnato moltissimi capitali e moltissimo personale; ciò non ha però portato la società a temporeggiare su nuove attività, anzi, ha annunciato l'apertura di due nuovi *store* nelle città di Hat Yai e Chiang Mai.

Ogni negozio avrà una superficie di oltre 25.000 metri quadrati, con una spesa di 1.200 milioni di Baht ciascuno (circa 30 milioni di euro). In Thailandia, entro il 2017 sono previste in totale cinque nuove aperture e il *restyling* di alcune filiali.

3.2.2 Zen

Il marchio Zen rappresenta più di tutti l'idea di rivoluzionare il concetto di vendita al dettaglio. Il marchio acquistato nel 2006 da CRC, conta solo due *store*, uno a Bangkok, ospitato nell'edificio Central Plaza della CRN e uno in China nella città di Shenyang.

La catena di *department store* del lusso, ha creato il suo successo sulla sperimentazione di marchi emergenti, prodotti dal *design* sofisticato ed accattivante, su soluzioni innovative per l'intrattenimento della clientela nonché, sull'imprescindibile presenza di una vasta offerta di prodotti di lusso.

L'attività di sperimentazione è molto accentuata non solo nella scelta delle collezioni e delle attività ma si riversa prepotentemente anche sulla scelta delle soluzioni architettoniche degli *store* caratterizzati da forme avveniristiche e mai banali.

Oggi Zen rappresenta la punta di diamante nell'offerta di CRC a Bangkok, registra ottimi risultati in Cina nella città di Shenyang, sua prima esperienza extranazionale, tanto da avere in programma l'ampliamento dell'offerta nel paese del dragone attraverso una nuova apertura nella città di Qingdao.

La bontà del progetto realizzato in Bangkok, è valso all'azienda, l'EuroShop Retail Design Award 2008, prestigioso premio rilasciato dalla EHI Retail Institute per il "*best store design and merchandising concept*".

L'offerta al cliente è a tutto tondo, *food court*, Spa, negozi alla moda, profumerie e lusso raccolti nei sette piani nel pieno *business district* della capitale, è accompagnata da servizi al cliente che tratteremo nel paragrafo 3.3 più una serie di iniziative a vantaggio di clienti nazionali e internazionali.

Secondo le ricerche di mercato i turisti sono per valore e volume di acquisto i principali clienti del centro commerciale; a tale proposito, Zen allo scopo di promuovere l'industria del turismo ha adottato in collaborazione con il governo thailandese una serie di servizi al cliente internazionale come uno sconto del 5% su ogni acquisto di almeno 500 baht con la semplice esibizione del passaporto straniero o la possibilità di consultare un ufficio turismo che fornisce mappe e informazioni sui luoghi di interesse della città.

3.2.3 Robinson



Figura 14 – Localizzazione delle nuove aperture. Si nota chiaramente come le nuove aperture puntano ad appropriarsi dei possibili vantaggi dettati dal nuovo scenario economico politico ASEAN.

Robinson nasce nel 1979 e diventa di proprietà della CRC nel lontano 1995. Oggi va a costituire uno delle insegne più dinamiche dell'universo Central. Il marchio è stato concepito dalla proprietà per essere ospitato in *malls* di medie dimensioni, sviluppati su una superficie di massimo 30.000 mq. e con lo scopo di penetrare i mercati secondari, quelli delle province economicamente più arretrate e commercialmente meno evolute. L'azienda ha avviato negli ultimi mesi un'intensa attività di rilocalizzazione dei propri *department stores*. Per la metà del 2013, l'azienda ha deciso di spostare il baricentro geografico del proprio *business*

nelle province a ridosso di Laos e Cambogia.

Dopo le aperture recentemente avvenute nelle province di Chiang Rai, Udon Thani e Ubon Ratchathani, il vertice ha già stanziato una cifra prossima al miliardo di bath per una nuova apertura in Sakon Nakhon, con la chiara intenzione di intercettare quanto più possibile le novità introdotte dall'entrata in vigore nel 2015 dell'Asean Economic Community (AEC). Oggi l'azienda è omogeneamente distribuita nel territorio Thailandese con 10 *stores* nella BMA e 16 *stores* nel resto del Paese. Nell'ultimo anno Robinson ha realizzato vendite per 10,1 miliardi di baht nel primo semestre (poco meno di 250 milioni di euro), in crescita del 22,9% rispetto all'anno precedente e l'utile netto è stato 1,03 miliardi di baht (25 milioni di euro), in crescita del 34,1%.

3.3 I servizi al cliente

Come si è analizzato nel secondo capitolo il consumatore, soprattutto negli ultimi anni, ha cambiato il modo di acquistare. Alcuni parlano di un ritorno all'individualismo del consumatore, definibile come la volontà di quest'ultimo di smarcarsi dalle strategie *push* attuate dalle aziende e costringerle a intraprendere politiche di prodotto e servizio quanto più personalizzate ai propri gusti e necessità. Sono finiti gli anni in cui i *retailers* adottavano strutture organizzative pesantemente sbilanciate verso il prodotto; come abbiamo visto nel secondo capitolo, da qualche anno per avere successo, si è costretti a ripensare il modello di *business* che da un'ottica prodotto-centrica, dove gli investimenti erano quasi totalmente destinati alla comunicazione e al *design* del prodotto, si orienti verso il cliente. È per questo motivo che le grandi aziende si stanno impegnando per proporre un'offerta sempre più personalizzata. Operare in un ambiente globale e al contempo cercare di rimanere quanto più attaccati alle necessità di ogni singolo cliente è la nuova sfida per i *retailers* globali. È importante per ogni negozio poter offrire una serie di eventi e servizi che vadano oltre la pura e semplice transazione commerciale e che sempre più intercettino gusti, necessità e desideri dei compratori ed al contempo, manifestino coerenza tra *brand* e *target* nella definizione dell'offerta di prodotti e servizi nel centro commerciale.

La CRC, attraverso i propri marchi, offre alla propria clientela nazionale e internazionale una serie di servizi di primissimo livello volti a fidelizzarla e implementare il valore della *shopping experience*. Il 2012 è stato un grande anno per l'azienda che ha festeggiato il suo sessantacinquesimo anniversario investendo oltre 100 milioni di baht per proporre eventi internazionali sotto il concetto, "My World My Central" e tenere promozioni speciali per festeggiare il suo compleanno. Gli eventi promozionali hanno occupato il secondo semestre dell'anno e si sono conclusi nel 2012, con il *management* che ha prefissato un obiettivo di crescita delle vendite del 16,2% rispetto al 2011.

Tra i servizi più richiesti la spedizione a domicilio degli acquisti ricopre senza dubbio uno di quelli che più alletta la clientela; a tale proposito, giusto qualche mese fa, Yuwadee Chirathivat, presidente di Central Department Store, ha annunciato che

ci sarà un miglioramento dei servizi di consegna formalizzando il lancio di due nuovi servizi:

- "Home Delivery Central": servizio di consegna gratuita effettuato, al raggiungimento di un dato volume di acquisti per negozio, entro lo stesso giorno;
- "Central Shipping Service ": servizio di consegna nazionale e internazionale con trasporto aereo, navale o via gomma.



Figura 15 – La *fidelity card* Central, utilizzabile in qualsiasi negozio Central Retail Corporation, per un totale di oltre 280 negozi in tutta Thailandia.

Inoltre, tra i servizi a disposizione del cliente, sono acquistabili in internet o presso i punti vendita le “Central gift card”, carte prepagate utilizzabili in tutti i punti vendita del gruppo Central e nel Central Shopping Online e il cui valore può variare dai 1.000 ai 50.000 baht. Da qualche mese acquistabili, oltre che nella versione classica, anche nell’edizione limitata “65° anniversary” per la quale è stato scelto come protagonista del *design* il personaggio più famoso dell'azienda giapponese Sanrio, Hello Kitty o in versione “DIY Central Gift Card” dove DIY sta per “*Design It Yourself*” a indicare proprio la possibilità di creare un *design* personalizzato per la propria carta direttamente dal sito internet di qualsiasi controllata del gruppo CRC. Al servizio di carte prepagate, si è aggiunta la possibilità di acquisto di “*Central Gift Vouchers*” del valore di 100, 200, 300 o 500 baht e spendibili con le stesse modalità delle *gift card*. Una delle possibilità più utilizzate al mondo per la fidelizzazione della clientela è stato dimostrato essere l’utilizzo di carte fedeltà che premiano e incentivano gli acquisti dei clienti più affezionati oltre a fornire all’azienda erogatrice importanti informazioni riguardo i gusti del cliente che possono portare alla formulazione di offerte mirate. Central non ne ha fatto a meno ed ha introdotto tra i suoi servizi “*The 1 card*”, carta fedeltà del gruppo CRC, utilizzabile in tutti i negozi di proprietà e attivabile previo pagamento di 50 THB (circa 1,20 €) in pochi minuti alla cassa o comodamente da casa

attraverso il sito di uno dei marchi Central Retail Corporation. I vantaggi sono numerosi e sono di seguito elencati:

- Accumulo di punti per il rilascio di sconti o *coupon* da spendere nei negozi a marchio Central;
- Promozioni sui prodotti Central;
- Invito a eventi promossi dai negozi a marchio Central;
- Premi.

Il servizio è attivo dal 2006 ed è stato affiancato da altre due carte fedeltà:

1. Expatriates and Internationals Visitors card: è una carta fedeltà attivabile dai clienti stranieri, in Thailandia per motivi di lavoro o turismo. Garantisce ai possessori di beneficiare dei vantaggi “The 1 card” più un ulteriore sconto del 5% su ogni acquisto effettuato nei punti vendita Central;
2. Central Y Club card: è una carta rilasciata ai clienti più giovani, di età compresa fra i 13 e i 22 anni che oltre ai vantaggi “The 1 card”, permette di beneficiare di un ulteriore sconto del 5% su tutti gli acquisti nei Central Department Store.



Figura 16 – Le aziende a marchio Central servite da Central Online.

La stessa promozione è già stata attivata nel centro commerciale di Chengdu in Cina e prossimamente sarà proposto anche negli altri *department store* del paese.

Le aziende della grande distribuzione che si trovano di fronte alla necessità di comunicare molto frequente con i clienti e veicolare contenuti informativi abbastanza complessi hanno la necessità di creare piattaforme che rendano possibile l'interazione tra

clienti e tra clienti e azienda in modo da favorire il costante scambio di informazioni utili non solo alla creazione di un rapporto “personale” tra venditore e acquirente ma

anche un circolo virtuoso di condivisione e replica dei contenuti immessi nei canali informativi dall'azienda stessa. Negli ultimi anni, CRC ha investito molto sul *marketing* multicanale al fine di aumentare la sua quota di mercato, ma soprattutto, la *brand awareness*. Oltre i canali tradizionali come televisione e radio, CRC ha investito molto nel canale *online* e l'ha fatto con il solito spirito pionieristico che l'ha contraddistinta fin dagli albori. Era il lontano 2000 quando Central ha fondato Central Online Ltd., società specializzata nella vendita *online*.

*"To be the dominant player of the innovative e-commerce business in this region by integrating traditional retail channel with the online technology and functionality"*³⁰

Oggi la società gestisce i siti internet e relative funzioni di *e-commerce* di alcune controllate del gruppo Central Retail Corporation e integra il suo lavoro di supporto attraverso i seguenti servizi:

- *Online Shopping Service;*
- *Telephone Shopping Service;*
- *Call Center Service;*
- *In-store Online Shopping Kiosk;*
- *Out-of-store Online Shopping Kiosk.*

A tutto ciò, va aggiunta la presenza nei maggiori *social networks* globali come Facebook e Twitter, ancora in fase d'implementazione e con contenuti limitati alla sola lingua thailandese, le pagine consentono di visualizzare filmati promozionali e manifesti pubblicitari con le promozioni e gli eventi in programma nei centri commerciali Central. La novità più importante e usufruibile solo da alcuni mesi, è l'innovativa applicazione per dispositivi *smartphone*. Gratuitamente scaricabili da internet, il servizio, è installabile in tutti i dispositivi Android e su iPhone e iPad; si offre ai clienti la possibilità di tenersi aggiornati sulle nuove offerte, le nuove



Figura 17 – Interfaccia grafica del nuovo servizio Central App.

³⁰ Mission Central Online.

collezioni, effettuare *shopping* direttamente dal mobile, sapere con esattezza la localizzazione dei *department stores* a marchio Central grazie alla collaborazione con Google Maps e controllare lo stato del saldo punti della propria “The 1 card”. Attraverso un servizio sicuramente completo e dai contenuti consultabili in thailandese e inglese, Central App, è il nuovo fiore all’occhiello della strategia multicanale Central.

3.4 La Corporate Social and environmental Responsibility

A discapito di quanto sostenne Friedman con la sua “*teoria degli shareholder*”, la Responsabilità Sociale d’Impresa e tutte le sue implicazioni sembrano avere un grande impatto sull’attività economica d’impresa poiché essa s’interfaccia con un’opinione pubblica sempre più sensibile alle tematiche economiche, sociali e ambientali.

Tra i primi a preoccuparsi delle modalità di svolgimento dell’attività imprenditoriale, ci fu la Comunità Europea attraverso la redazione del “Libro Verde” a inizio del nuovo millennio che definiva la CSR come “*integrate social and environmental concerns in their business operations and in their interaction with their stakeholders on a voluntary basis.*”³¹.

Non è scontato pensare che tali preoccupazioni a distanza di dodici anni siano state recepite in tutto il mondo, anzi, rimangono tuttora nazioni che oltre a non avere soggetti economici socialmente responsabili, non possiedono nemmeno soggetti politici socialmente responsabili.

Una problematica questa, che sembra per la maggior parte dei casi essere direttamente proporzionale al grado di sviluppo dei paesi, tanto da diventare sempre più difficile trovare attori economici che realmente si preoccupano dell’impatto sociale ed etico al loro interno e nelle zone in cui essi sono insediati, se questi operano in paesi non appartenenti al primo mondo. In un paese come la Thailandia in pieno sviluppo economico, la maggior parte delle più grandi aziende sembrano aver

³¹ Libro Verde: Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese, Commissione Europea, Bruxelles 18/7/2001.

riconosciuto solo da pochi anni, l'importanza di una migliore divulgazione dei temi etici, sociali e ambientali. Ciò suggerisce che le aziende thailandesi si stanno rendendo conto che la CSR sta diventando sempre più un elemento importante per i loro *brands*, la loro reputazione e che un approccio strategico alla responsabilità sociale d'impresa è in grado di fornire benefici di *business* nel breve e nel lungo periodo.

Central Group of Companies è stata tra le prime aziende ad adottare una *Corporate Social Responsibility* che accompagnasse lo svolgimento delle attività imprenditoriali dell'intero gruppo.

La Central Retail Corporation, così come il resto delle controllate, ha quindi intrapreso lo svolgimento di attività socialmente responsabili. Filantropia, mecenatismo e anche attività imprenditoriali con lo scopo di sensibilizzare l'opinione pubblica sono da anni al centro di progetti promossi dal "*CSR department*", il dipartimento della Central Retail Corporation creato per svolgere tali attività. Per i prossimi anni si ha già in mente di spingersi verso nuovi orizzonti, per ora però, i settori nei quali l'impresa opera sono quattro:

- Arti e cultura Thailandese;
- Istruzione;
- Economia autosufficiente;
- Conservazione ambientale.

Tralasciando filantropia e mecenatismo e inoltrandoci sotto l'aspetto puramente economico, possiamo dire che CRC ha lanciato negli ultimi anni numerose iniziative quali: la promozione della vendita di prodotti alimentari senza pesticidi nei negozi Tops a Bangkok e Khon Kaen; è stata promossa la "Central...Love The Earth" una campagna di promozione per la riduzione dell'uso di sacchetti di carta e buste di plastica per favorire la mitigazione del riscaldamento globale e che ha fornito negli anni dei risultati incoraggianti con l'obiettivo di diminuzione dell'impiego di borse del 25% e di sacchi di plastica da 16 milioni a 12 milioni all'anno.

Prima di fine 2010, è stato raggiunto e superato l'obiettivo con una riduzione del 25,17% e il rilancio della campagna con l'obiettivo di ridurre l'uso di sacchetti di

carta e plastica del 10% l'anno. Nel 2010-2011, CRC è stata in grado di ridurre l'uso del 10,61%. Central Department Store ha prodotto molte collezioni di borse di stoffa per la spesa al fine di promuovere la "Central...Love The Earth".

Recentemente con l'impegno di continuare la campagna ha lanciato una nuova collezione nominata "Central...Love The Earth: Animal Collection", che offre 3 modelli e 6 colori: Bear in rosso e rosa, Elephant in arancione e viola, Antelope in verde e marrone. I clienti che le acquistano, oltre a sapere che parte del ricavato delle vendite sarà donato alla *Foundation for Environmental Preservation*, avranno anche ulteriori 20 punti accreditati nella loro "The 1 Card" per ogni scontrino, ogni volta che portano la borsa per lo *shopping* e la esibiscono alla cassa.

3.5 L'internazionalizzazione del brand

Il piano d'internazionalizzazione dell'impresa, è stato avviato dalla proprietà nel 2010 con il primo store in Cina, ed è continuato in Italia attraverso l'acquisizione della Rinascente, una scelta che coincide con la volontà del gruppo di espandersi in Europa attraverso il marchio milanese.

Nei prossimi anni, il piano di espansione, continuerà nel mercato Indonesiano (prima economia del Sud-est asiatico) con un'apertura prevista nel 2014 e prossimamente, entro il 2017 con un'offerta anche in altri Paesi ASEAN, la comunità economico-politica di cui fa parte anche la Thailandia.

Il piano strategico, almeno nella sua prima fase, è avvenuto secondo una logica del tutto scontata, basato sui dettami delle dinamiche macroeconomiche globali, la strategia ha (e continuerà a farlo anche negli anni venturi) proiettato il gruppo verso un'intensificazione della sua presenza nei Paesi economicamente più attraenti e con le prospettive di crescita più elevate, con l'unica eccezione dell'operazione di acquisizione del *brand* italiano del *retail*, scelto da CRC per il forte binomio moda-*Made in Italy*, per gli ottimi rapporti che da sempre hanno legato le grandi case di moda al marchio, "per i risultati del *turn around*, per i dati 2011, ma anche per le

potenzialità che il gruppo ha, soprattutto all'estero"³² e perché "l'Italia è nella posizione ideale per trarre benefici dal numero crescente di turisti asiatici che si recano in Europa per lo shopping di alta qualità"³³.

Come anticipato, l'internazionalizzazione del *brand* Central Retail Corporation è avvenuto nel 2010 con l'apertura di Central Department Store Hangzhou in Cina, offerta subito ampliata nel 2011 con Central Department Store e ZEN Department Store in Shenyang. Ultimo passo nel paese del drago è stato l'apertura a fine 2012 di un'altra filiale, questa volta a Chengdu.

Cina	2007	2008	2009	2010	2011
GDP at current prices (trillion USD)	3.494	4.521	4.991	5.930	7.318
GDP (%) Real growth rate	+14,2	+9,6	+9,2	+10,4	+9,2

Tabella 3 – Dati forniti dal sito www.worldbank.org

Lo scorso 25 luglio, Tos Chirathivat, Chef Executive Officer di Central Retail Corporation Ltd., ha convocato un incontro con la stampa per annunciare l'avvenuto accordo tra l'azienda e la PT Grand Indonesia per l'apertura di un *department store* Central al "Grand Indonesia Mall"³⁴, che è situato entro il Grand Indonesia Shopping Town, un complesso multisettoriale del lusso nel cuore del *business district* di Jakarta, Indonesia. L'investimento per lo *store* è ingente, 600 milioni di baht per una superficie commerciale di circa 21.000 mq.

³² Alberto Baldan, tratto dall'articolo di Giulia Crivelli «Alberto Baldan, ad La Rinascente: "Siamo leader in Europa per vendite a metro quadrato"», Moda 24 - Il Sole 24 Ore, 14 settembre 2012.

³³ Tos Chirathivat, tratto dall'articolo di Paola Bottelli «La Rinascente cambia i vertici», Il Sole 24 Ore, 7 maggio 2012.

³⁴ Il Grand Indonesia Mall ha aperto i battenti nel 2007; con una superficie netta affittabile di 134.000 mq. l'area è divisa in East Mall e West Mall. Il nuovo store Central Retail aprirà nella East Mall e concorrerà con Seibu (marchio giapponese dei *department store*) e Blitzmegaplex, situati nella West Mall del complesso. Una struttura imponente che mantiene collegate le due ali dell'edificio da ponti su cinque livelli.

“Central Retail to open the first Central Department Store in Indonesia at “Grand Indonesia Mall” to tap into the ASEAN Economic Community”³⁵

La volontà dell’azienda è facile da intuire, e risiede nella volontà di inserirsi in uno dei mercati più promettenti del mondo ed intercettare le facilitazioni fornite dall’entrata in vigore nel 2015 delle direttive AEC (ASEAN Economic Community), delle quali è rinviata la discussione nel paragrafo di approfondimento.

L’Indonesia rappresenta la nuova America; un Paese con un PIL che viaggia da anni stabilmente sopra il 4,5% e che in valore assoluto ha raggiunto nel 2011 il valore di 847,4 miliardi di dollari, una popolazione di oltre 250.000 milioni di persone con un reddito procapite passato da 3.010 dollari nel 2010 a 3.542 dollari nel 2011 (+17,7%) e un’espansione del ceto medio che dal 2003 al 2010 ha segnato un +61,73% passando da 81 milioni a 131 milioni con un tasso di crescita superiore persino a quello della Cina, rappresenta per chiunque un’opportunità di business da non perdere³⁶.

Indonesia	2007	2008	2009	2010	2011
GDP at current prices (billion USD)	432.2	510.2	539.5	708.0	846.8
GDP (%) – Real growth rate	+6,3	+6,1	+4,5	+6,1	+6,5

Tabella 4 – Dati forniti dal sito www.worldbank.org

La società è fiduciosa sull’ottima riuscita della nuova avventura imprenditoriale; Grand Indonesia Shopping Town con i suoi 600.000 mq. di superficie rappresenta un polo commerciale di primissimo piano, situato in MH. Thamrin Road, una delle strade più conosciute della capitale, offre una *business area* che conta: un edificio di cinquantasei piani di uffici, un hotel a cinque stelle, un residence superlusso e il Grand Indonesia Mall, centro commerciale che ogni anno da il benvenuto a più di 1,3 milioni di clienti.

³⁵ Titolo della *press release* del 25 luglio 2012 con la quale si annunciava la prevista apertura di uno *store* Central a Jakarta, primo passo della compagnia thailandese nel mercato Indonesiano.

³⁶ Dati forniti dal Ministero degli Affari Esteri italiano e Ministero dello Sviluppo Economico.

L'offerta sarà come sempre di alto profilo con un'ampia gamma di prodotti di bellezza, vestiario, accessori, prodotti per la casa, ristorazione ed *entertainment* e indirizzata verso il cliente indonesiano ma anche verso l'espatriato proveniente dall'Asia o da Occidente.

Il modello d'internazionalizzazione prevede il solito agire: l'assunzione del personale sarà rivolta principalmente verso gli indonesiani, di modo che la *customer care* sia di alto profilo e capace di comprendere le necessità della clientela, lasciando comunque aperta qualche posizione anche per *parent country* che vogliono lavorare all'estero per implementare le loro conoscenze e le loro capacità professionali nel contesto internazionale.

Entro il 2017, la proprietà intende espandere la presenza nel mercato Indonesiano con cinque nuovi negozi a Jakarta e Surabaya.

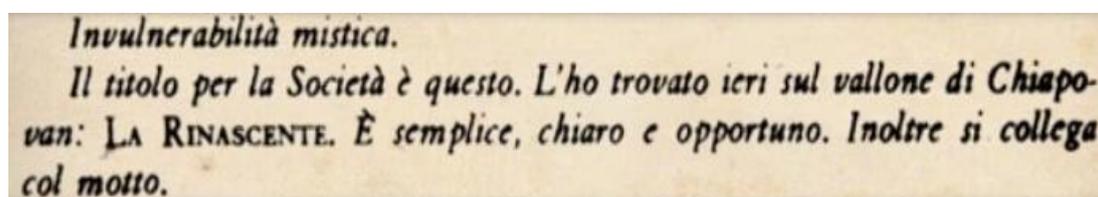
CAP.4 LA RINASCENTE, STORIA ED EVOLUZIONE DEL LUSSO NEI GRANDI MAGAZZINI

Quando si pensa alla Milano delle *boutique* e dei capi d'alta sartoria è facile che la nostra mente vada alle famose vie del quadrilatero della moda milanese, non è invece facile, soprattutto per le nuove generazioni, pensare ad una azienda che ha avvicinato la sartoria di qualità ad una ampia base di consumatori; questa azienda è "La Rinascente", nata da una felice intuizione dei fratelli Bocconi che su imitazione dei grandi magazzini "Le bon marché" fondati a Parigi da Aristide Boucicaut nel 1838, realizzarono in via Radegonda, a Milano, un emporio di abiti confezionati, dando il via ad una serie di successi imprenditoriali che arriva fino ai giorni nostri.

Il successo del progetto iniziale indusse Ferdinando Bocconi, il vero motore dell'attività, a trasferire il negozio all'attuale sede, di fronte alla Madonnina, in piazza Duomo.

Nel 1917 l'azienda viene ceduta a Senatore Borletti, imprenditore, politico ed uomo di sport, che si adopera ad aumentare la qualità delle confezioni mantenendo dei prezzi accessibili, al fine di avvicinare ai suoi negozi sia la clientela delle classi alte che quella delle classi medio-basse.

Nello stesso anno l'azienda assume l'attuale denominazione commerciale grazie a Gabriele d'Annunzio che la battezza "La Rinascente", il nuovo marchio, fu accompagnato dal motto "L'Italia nova impressa in ogni foggia", più un atto di propaganda politica a favore della stirpe italica che il nome di un grande magazzino.



*Invulnerabilità mistica.
Il titolo per la Società è questo. L'ho trovato ieri sul vallone di Chiapan: LA RINASCENTE. È semplice, chiaro e opportuno. Inoltre si collega col motto.*

Fig. 18 – Sezione della lettera inviata nel 1917 da Gabriele D'Annunzio a Senatore Borletti nella quale il vate propone il nome per la nuova società.

Tuttavia il nome era chiaro, diretto, semplice da ricordare e soprattutto si rivelò profetico poiché l'anno successivo, il 24 dicembre del 1918, il palazzo Bocconi, sede dei grandi magazzini fu totalmente distrutta da un incendio e riaprì più bella e grande di prima solo tre anni dopo.

In seguito all'incendio, a testimonianza della volontà di continuare l'avventura commerciale, Senatore Borletti fa scrivere sul corriere della sera "*post fata resurgo*" e a queste parole d'impegno fa seguire i fatti ricostruendo una Rinascenza più grande affidandone la realizzazione all'architetto Giovanni Giachi. L'edificio riaprì al pubblico nel 1921, segnando la nascita e lo sviluppo dei grandi magazzini più eleganti d'Italia.

La *mission* dell'azienda era semplice, vendere un prodotto di qualità senza per questo allontanarsi dai prezzi dettati dalla grande distribuzione, un approccio innovativo che può essere definito come uno dei primi casi di democratizzazione del lusso³⁷, anzi, addirittura il primo caso di democratizzazione del lusso in Italia.

Progetto che si rivelò fino a un certo punto "democratico" perché, di fatto, le classi medio-basse d'Italia erano ancora confinate al solo guardare i capi d'abbigliamento esposti nelle vetrine di Piazza Duomo.

La sfida era duplice, da una parte bisognava avvicinare le classi medio-alte della società al negozio che faceva della qualità a prezzo contenuto il suo marchio di fabbrica, un paradosso che continua fino ai giorni nostri; dall'altro, occorreva superare i pregiudizi di una clientela ancorata all'idea che il vestito di classe fosse quello confezionato su misura nelle sartorie; un precetto che non fu mai

³⁷ Con tale termine, si vuole indicare quei prodotti di qualità, design, esclusività, offerti nel mercato a prezzi contenuti in modo da potere essere accessibili a una vasta fetta di compratori. Per capire meglio, possiamo prendere in prestito un passaggio del libro "*Luxury Fashion Branding: Trends, Tactics, Techniques*": *luxury goods are now accessible to more consumers through what has been popularity termed 'The Democratization of Luxury'. This means that mass premium brands like Zara and other retail discounters such as Primark have made it possible for consumers to have replica luxury products like clothes and accessories, at lower costs. When consumers have the possibility of spending less on clothes from Zara, they are likely to be able to afford more luxury products in other categories such as leather goods and jewellery. Also, several luxury brands such as Armani have extended their product portfolios to include lower-priced ranges*". *Luxury Fashion Branding: Trends, Tactics, Techniques*, Uche Okonkwo, Palgrave Macmillan, 2007.

completamente scardinato dal cliente italiano che, superato un roboante successo dovuto al ceto medio impiegatizio, settore della società italiana maggiormente favorito dalle politiche economiche fasciste e un primo gradimento del prodotto trainato dall'effetto novità, tornò a vestire i capi sartoriali.

È comunque necessario riconoscere a La Rinascente quel ruolo di catalizzatore sociale che ha rappresentato prima per i milanesi e poi per altre realtà culturali della penisola. Fu il primo magazzino che annoverava tra i suoi servizi: “l'ufficio postale, telegrafico e telefonico, l'agenzia di banca, un parrucchiere per signora e un barbiere, una sala da tè con orchestra”³⁸.

La presenza in Italia divenne sempre più capillare, i manifesti pubblicitari della Rinascente iniziano a colorare le grandi piazze italiane, aprono tra 1919 e 1921 le filiali di Genova, Torino, Roma, Firenze, Bologna, Napoli e Palermo, nel '25 si inaugura la sede di Bari e cinque anni più tardi nel 1931 quella di Cagliari.

La pubblicità inizia a essere preponderante nella scelta degli acquisti, a Milano lo sanno e tra i primi ne sfruttano il potere; le campagne pubblicitarie degli anni '20 sono affidate al pennello di Marcello Dudovich, alla sua capacità di rappresentare il concetto di lusso democratico e di emancipazione della donna, vera protagonista delle campagne pubblicitarie “destinate a reclamizzare le collezioni “Autunno-inverno”, “Primavera-estate”, gli “Articoli sportivi”, “Articoli per la spiaggia e campagna”, “Articoli per l'infanzia” e “La biancheria per la casa””³⁹.

Proprio la comunicazione è stata negli anni uno dei punti di forza di Rinascente che nella sua storia, si avvale oltre al già citato Dudovich anche del genio e della creatività di artisti come: Max Huber, Albe



Figura 19 – Uno dei manifesti pubblicitari in stile liberty dell'artista Marcello Dudovich.

³⁸ www.rinascente.it.

³⁹ www.marcellodudovich.it.

Steiner, Bruno Munari, Giò Ponti, oltre a Giorgio Armani e l'attrice appena scomparsa Mariangela Melato.

La soluzione dei grandi magazzini, un sistema di vendita al dettaglio di massa, era per sua stessa natura difficile da affermare in Italia, un paese in cui, il reddito pro capite era molto basso, le concentrazioni urbane erano modeste e la bilancia degli acquisti delle famiglie era pesantemente concentrata su prodotti di prima necessità; urgeva un adattamento del sistema distributivo del gruppo alle più modeste esigenze della Penisola.

A capirlo per primo fu l'amministratore delegato Umbero Brustio, uomo di fiducia di Borletti che si convinse della necessità di offrire ai cittadini italiani un'alternativa economicamente più vantaggiosa; nacque così nel 1928 la UPIM (Unico Prezzo Italiano Milano), azienda le cui azioni erano al 100% de La Rinascente.

Una soluzione che *“si contraddistinse per il tipo di prodotti venduti, prevalentemente articoli d'abbigliamento e per la casa, che rispondevano a domanda vasta e costante non influenzabile da diversità di bisogni e di gusti individuali; esso non richiedeva la grandiosità e il lusso tipici del grande magazzino, bastando locali spaziosi disegnati per permettere al cliente ampia libertà di movimento, né particolari spese per la pubblicità, essendo la propaganda soprattutto affidata alla sistemazione dei locali e all'esposizione delle merci”*⁴⁰.

È un tempo di successi per l'azienda milanese che con la creazione della UPIM da un lato, riesce ad esaudire le richieste elitarie delle classi borghesi e dall'altro, attraverso il sistema del “prezzo unico”, riesce con agilità a districarsi nella difficile congiuntura economica europea di inizio anni '30.

Emblematico al fine di comprendere la crisi che si respirava in Italia può essere la conta dei punti vendita del gruppo nel decennio tra il 1930 e il 1940.

⁴⁰ www.treccani.it.

	1930	1940
La Rinascente	18	5
UPIM	14	36

Tabella 5 – La soluzione adottata da Umberto Brustio, fu probabilmente quella che permise al Gruppo di non affondare sotto i colpi della crisi degli anni '30. La soluzione del “prezzo unico” permise anche alle classi meno abbienti di convertirsi al consumismo e registrare elevati profitti ed elevata rotazione delle merci. La bontà della soluzione, convinse i vertici dell'azienda ad attuare una massiccia riconversione dei magazzini a marchio La Rinascente in marchio UPIM.

L'azienda, nonostante un periodo lastricato di ostacoli, tra lotte sindacali, crescente concorrenza di aziende rivali, non ultima quella della Standard (azienda che per i più giovani è ricordata col nome di Standa) e crisi economica, subisce una sola battuta d'arresto nel '43, quando un bombardamento alleato, distrugge per la seconda volta La Rinascente che riaprirà solo nel 1949; sei anni durante i quali, l'attività commerciale fu ospitata nella sede nel palazzo della regione.

Con la fine della guerra, dimenticati i bassi salari imposti dall'economia sociale del littorio e il boom economico d'inizio anni '50, il gruppo rappresenta l'avanguardia della grande distribuzione italiana, s'inizia a fare del marketing, si promuovono attività di ricerca con addirittura l'apertura di un centro studi di mercato, s'importano prodotti dall'estero ancora sconosciuti al cliente italiano, si organizzano eventi e mostre con prodotti provenienti da paesi esteri cercando sempre di far conoscere al pubblico le eccellenze internazionali e si provvede alla realizzazione di uno stabilimento per la produzione diretta di capi d'abbigliamento per donna che prende il nome di Apem (abiti “artigianali” per il mercato tedesco).

La Rinascente, non vuole solo far conoscere i propri prodotti al pubblico attraverso le vendite, non vuole che il consumatore sia solo educato al bello, il pubblico deve essere protagonista dell'evoluzione dello stile e del *design* e lo fa attraverso il varo di un'iniziativa che ancora oggi è di prestigio internazionale.

Il 1954 è l'anno in cui si tiene la prima edizione del premio Compasso d'Oro⁴¹, il più antico e prestigioso premio internazionale di *design*, nato da dalla lungimiranza di Gio Ponti⁴², uno dei massimi esponenti dell'architettura italiana del '900, uno per intenderci che ai giorni nostri sarebbe senz'altro apostrofato come *archistar*.

Gli anni '70: il declino di immagine del brand

Un'importante data per La Rinascente si realizza con il passaggio di proprietà al gruppo Fiat nel 1969 che ne prospetta una drastica virata della strategia, sconfessando in un certo qual modo la *mission* storica dell'azienda.

Il *format* originale di Rinascente è messo da parte, si procede verso un allargamento del *target* di riferimento, quote di consumatori benestanti, sono tornati a vestire i capi sartoriali delle grandi *maison* del lusso e l'artigianalità d'alta classe ha rispolverato quel fascino retrò che per decenni si era eclissato alla luce delle vetrine, della piacevole vista delle commesse, del servizio postale, e di tante altre piccole comodità con vista Duomo.

Questo scarso *appeal* dei grandi magazzini nell'Italia del secondo dopoguerra trova conferma anche in un intervento di Sandro Castaldo, professore ordinario alla Bocconi di Milano che in un articolo di Davide Ripamonti per il quotidiano *online* dell'Università milanese disse: “*In Italia la formula del grande magazzino ha*

⁴¹ Istituito nel 1954, il Premio Compasso d'Oro ADI è il più antico ma soprattutto il più autorevole premio mondiale di design. Nato da un'idea di Gio Ponti fu per anni organizzato dai grandi magazzini la Rinascente, allo scopo di mettere in evidenza il valore e la qualità dei prodotti del design italiano allora ai suoi albori. Successivamente esso fu donato all'ADI che dal 1964 ne cura l'organizzazione, vigilando sulla sua imparzialità e sulla sua integrità. I quasi trecento progetti premiati in oltre cinquant'anni di vita del premio, insieme ai quasi duemila selezionati con la Menzione d'Onore, sono raccolti e custoditi nella Collezione Storica del Premio Compasso d'Oro ADI la cui gestione è stata affidata alla Fondazione ADI, costituita all'uopo dall'ADI nel 2001. www.adi-design.org.

⁴² L'attività culturale di Ponti, non si limitò alla sola ideazione del premio Compasso d'Oro; il sodalizio tra l'architetto e il marchio milanese è perdurato per decenni. Tra le più riuscite iniziative c'è senza dubbio da ricordare il lancio della linea di mobili della collezione Domus Nova del 1928, realizzata in collaborazione con Emilio Lancia.

*raggiunto il massimo sviluppo negli anni '60 ma poi è rimasta sostanzialmente ferma, mentre in altri paesi ha avuto uno sviluppo maggiore*⁴³.

La gestione del Gruppo Fiat durata poco meno di mezzo secolo non lascia grandi tracce, si potrebbe definirlo come il periodo più buio dell'azienda che anche se non soffre perdite di profitti, sdogana il marchio nel *mass market* e abbandona il lusso delle grandi firme con una inevitabile perdita d'immagine del *brand*.

In questo periodo, si annovera tra le iniziative di rilievo, la sola creazione nel 1972 del marchio CittàMercato, marchio ideato dal gruppo torinese allo scopo di arginare lo strapotere del gruppo Standa che da qualche anno aveva investito nel settore della grande distribuzione.

È curioso pensare che andando a spulciare tra le pagine web dedicate alla storia de La Rinascente, il periodo intercorso dal 1969 al 2005, un periodo di quarantasei anni che tra l'altro corrisponde proprio al periodo di gestione dell'azienda da parte del Gruppo Fiat, viene liquidato così: *“l'azienda viene venduta alla Fiat. Negli anni '70, '80, '90 punta a un target più allargato, poiché la fascia alta del mercato è dominata dalle marche del lusso*⁴⁴.

Sembra quasi che l'azienda, quantomeno desideri far cadere nel dimenticatoio quegli anni.

Il 2005: l'anno del rilancio del brand

Considerando le vicende storiche dell'azienda milanese, è innegabile affermare che gli avvenimenti degli ultimi due anni, siano fortemente legati alle scelte imprenditoriali attuate dall'ultima proprietà e il rientro della famiglia Borletti ai vertici di Rinascente.

È innegabile affermare che l'assenza di una ricostruzione dell'immagine di Rinascente attuata negli ultimi otto anni non sia stata determinante per invogliare all'acquisto Central che ne vuole fare un contenitore del lusso e del *Made in Italy* a livello globale.

⁴³ Sandro Castaldo, professore ordinario Università Bocconi, tratto dall'articolo di Davide Ripamonti, «La casa del lusso», www.viasarfatti25.unibocconi.it, 30 marzo 2007.

⁴⁴ www.rinascente.it.

Come si è visto, dagli anni '70 con l'acquisto dell'azienda da parte del gruppo Fiat, Rinascente inizia un'attività imprenditoriale che potrebbe essere definita "nazionalpopolare".

I vertici si resero protagonisti di scellerate strategie di riposizionamento del marchio verso il basso espandendo quanto più possibile il *target* di clienti: iniziarono ad abbandonare i contratti con le grandi case del lusso, a privilegiare la vendita di prodotti *private label*, ad attuare incomprensibili riconversioni dei grandi magazzini a marchio Upim in La Rinascente senza adoperarsi per *restyling* d'immagine e *brand mix* proposti.

Negli ultimi anni, nei piani alti dei maggiori *department store* italiani si è badato a una ristrutturazione delle strategie commerciali, favorendo un'ottica più orientata al prodotto esclusivo e di lusso.

Il passaggio verso uno spazio commerciale di fascia alta, si è attuato formalmente nel 2005, quando una cordata di aziende denominato Tamerice S.r.l. composta da Investitori Associati, Deutsche Bank Real Estate Global Opportunities IB L.P., Pirelli Real Estate, e soprattutto la famiglia Borletti si sono fatti avanti e hanno acquisito il controllo di La Rinascente per una cifra complessiva prossima ai 890 milioni di euro.

L'obiettivo della nuova proprietà è riposizionare il marchio verso la fascia alta del mercato trasformando i punti vendita, nella miglior vetrina italiana per il *Made in Italy* e i marchi internazionali. È la svolta, il riassetto societario porta alla chiusura di punti vendita che poco avevano a che fare con la nuova immagine societaria e al recupero architettonico di altri.

Un marchio come La Rinascente che voleva farsi sinonimo di lusso e stile aveva bisogno di prodotti e servizi innovativi e una sostanziale ristrutturazione degli ambienti commerciali, la chiusura dei "rami secchi" dell'albero che per l'ennesima volta, era chiamato a fare del suo nome il simbolo della sua azione.

L'azienda attua tre processi strategici basati sul cambiamento:

- Una ristrutturazione di tutti i negozi e l'apertura di nuovi punti vendita, nelle più importanti città italiane;
- Aumento dell'offerta commerciale, con l'aggiunta di prestigiosi marchi di moda, *design* e stile di vita, sia italiani che internazionali;
- Passaggio da un normale servizio di assistenza al cliente a una soluzione di fortemente orientata ad una *customer care* competente e organizzata.

La trasformazione avviene progressivamente, alla formazione del personale e al rilancio di *brand* del lusso internazionali con conseguente ridimensionamento della percentuale di *private label* offerto, si affiancano i lavori di *restyling* degli spazi commerciali.

La prima operazione immobiliare, interessa il *flagship store* di Milano, il cui riassetto si basava su un nuovo *store* di 22.000 mq. sviluppato su dieci piani, comprensivi di una *food hall* arricchita di *food market* con una vasta offerta di prodotti che seguono il modello La Fayette o Harrods (inaugurata nel 2007) e un *design supermarket* (inaugurato nel 2009); il tutto, impreziosito da un'eccezionale vista sulle linee gotiche del Duomo, per chi c'è stato, un trionfo non solo per il palato ma anche per l'occhio.

Nel giro di tre anni, si susseguirono le chiusure di sei punti vendita in sei differenti piazze italiane.

Il Gennaio 2007 ci fu il primo *step* di questo ridimensionamento della capillarità aziendale con le chiusure di Grugliasco che vantava da anni una situazione d'insostenibilità economica e Bari che versava nella medesima situazione ma che, probabilmente per l'impegno storico del gruppo nel capoluogo pugliese, La Rinascente aveva cercato senza successo un trasferimento degli storici ambienti di via Sparano inaugurati nel lontano 1925, in un'altra *location*.

Stessa sorte per lo stesso medesimo motivo, toccò pure i negozi di Bergamo, Lodi, Napoli e la sede milanese di viale Certosa.

La sede napoletana merita forse una parentesi perché nei piani della dirigenza, era soggetta a un semplice trasferimento dei locali di via Roma, mai attuati a causa di lungaggini amministrative, imbarazzanti rimbalzi di competenze tra città e provincia

e difficili pratiche burocratiche che interessavano lo stabile che la società milanese aveva scelto per ospitare la nuova filiale, un palazzo storico di via Depretis già di proprietà della Pirelli, ritenuto di particolare pregio storico-artistico dall'assessorato all'urbanistica partenopeo.

Il problema che affliggeva La Rinascente, fu in quegli stessi anni affrontato dall'allora Amministratore Delegato Radice che aveva dichiarato che le scelte erano dipese da due fattori: dalla sostenibilità economica delle filiali e dai costi degli affitti che al tempo incidevano intorno al 10-11% del fatturato e che nei piani strategici nel 2012 si prevedevano con un'incidenza del 6-8%.

Altra sorte, ben più fortunata toccò gli immobili (e soprattutto i dipendenti) di Roma e Palermo che arginarono il rischio chiusura con un trasferimento dei locali in nuove sedi. A Roma, La Rinascente è presente con due filiali, la prima in piazza Fiume e la seconda, quella di cui si parla, ha subito un trasferimento temporaneo dallo storico palazzo di via del Corso (dove si è verificato nel dicembre 2010 il subentro di un *flagship store* del gruppo Index colosso spagnolo dell'abbigliamento, titolare dei marchi Zara, Pull&Bear, Oysho, Massimo Dutti, Bershka, Stradivarius) all'interno della Galleria Alberto Sordi di fronte a palazzo Chigi nella centralissima Piazza Colonna, in attesa che sia pronto il nuovo stabile di via del Tritone, operazione che porta la firma della nuova proprietà thailandese.

Anche qui, il trasferimento fu dettato dalle esigenze di abbattimento dei costi d'affitto che dall'1 gennaio 2009 sarebbe duplicato da tre a sei milioni di euro l'anno. A Palermo, il cambio di sede è avvenuto con una certa difficoltà, e si è andati incontro al rischio di bissare il fallimento delle trattative con le autorità pubbliche che già si era verificato a Napoli.

Nel capoluogo siciliano, l'inaugurazione del nuovo store di via Roma è avvenuta il 25 febbraio 2011, un nuovo spazio per lo shopping di oltre 4.500 mq. distribuito su cinque piani per un investimento complessivo di circa 28 milioni di euro, che secondo gli articoli di giornale del tempo, ha fatto ben presto dimenticare la storica *ex location* di 3.000 mq. di via Ruggero Settimo.

La nuova politica aziendale, sembra aver risollevato le sorti di un'azienda che per molti anni ha navigato tra non poche difficoltà; ripetuti passaggi di proprietà, lotte per il controllo del gruppo, situazione socio-culturale tutta italiana, che certo non ha

mai dimostrato passione per il grande *department store* di lusso, concorrenza di *competitors* stranieri e scelte imprenditoriali non proprio in linea con la *vision* del suo fondatore, hanno fatto in modo che la *mission* originaria per certi versi è rimasta parzialmente incompiuta.

Ora, con gli ultimi anni di presidenza di Maurizio Borletti e l'ultima acquisizione della Central Retail Corporation, sembra finalmente avviato un nuovo ciclo, sperando che per La Rinascente, sia finita l'epoca delle rinascite e sia iniziata definitivamente quella delle consacrazioni.

4.1 Il flagship store di Milano, fulcro del mondo Rinascente

VISION

“To be a point of reference in shopping, for those who love fashion and always look for new ideas and advice”

MISSION

“To provide quality, innovation and services, representing the lifestyle and culture of our age”

L'importanza dello *store* in piazza Duomo è innegabile per i cittadini milanesi, per i turisti della città ambrosiana e per gli stessi dipendenti del *department store*.

Da qualche tempo però, lo studio di Milano è divenuto importante anche per i dipendenti degli altri grandi magazzini del marchio, per gli architetti chiamati a progettare i nuovi spazi commerciali di Firenze, Roma e Venezia e per i vertici dell'azienda poiché la dichiarata volontà del *management* dell'azienda, è di replicare seppure in scala ridotta il modello del suo *flagship store* di punta.



Figura 20 – Facciata del grande magazzino Rinascente di Milano.

Il primo esempio di questa nuova tendenza si è avuto con l'inaugurazione del grande magazzino di Palermo, in tutto e per tutto, una Rinascente di Milano in scala ridotta. Il modello Milano è ormai un centro commerciale di primo livello con un'offerta paragonabile a quella dei grandi *retailers* del lusso internazionale seppure con spazi di vendita ridotti.

Il primo obiettivo di Rinascente sta proprio nell'offerta di una *shopping experience* di alto profilo raggiunta attraverso spazi commerciali curati nei minimi dettagli e che permettano al cliente di immergersi completamente nell'ambiente.

Secondo i *managers* Rinascente, la creazione di un ambiente stimolante

ed emotivamente coinvolgente rappresenta una soluzione in grado di generare nuovo valore per la domanda e conseguentemente fatturati più alti per il grande magazzino.

La struttura

Una delle modalità più efficaci per creare intorno al cliente emozioni e stupore, è il continuo rinnovamento dell'ambiente che lo circonda; proprio per soddisfare questa esigenza, gli esperti di *marketing* di Rinascente hanno avuto la brillante intuizione di progettare il loro negozio con modularità, ovvero, affidandosi a nove diversi studi di architettura per realizzare altrettanti piani dell'edificio.

L'esperienza di vendita è il punto focale della strategia dell'azienda, ciò spiega anche la presenza di un sito molto povero di contenuti e il perché, non solo non ha avviato

investimenti nell'*e-commerce* ma non l'ha nemmeno preso in considerazione per i prossimi mesi.

La scelta è coraggiosa ed è in controtendenza con le strategie dei grandi *department store* europei del lusso come Harrods già pienamente operativo nel canale web e Galleries La Fayette che nel 2012, ha investito milioni di euro su questo tipo di canale. Il *management* punta tutto sull'*experience in-store*, dove niente deve essere lasciato al caso. Iniziando dalle vetrine, i cui *design* durante tutto l'anno sono modificati con cadenza settimanale per la parte fronte galleria e una volta ogni dieci giorni/due settimane per le vetrine laterali, fino ad arrivare agli interni che ora analizzeremo.

Come nella vecchia tradizione commerciale, il *department store* di Milano offre una divisione delle categorie merceologiche in base al piano:

- *Ground Floor* - cosmetica, gioielli e accessori (*Designed by* India Mahdavi): è possibile trovare non solo i marchi più prestigiosi chiave di profumeria, i profumi più alla moda ed esclusivi, *make up artists* e profumeria di nicchia ma anche prodotti di bellezza meno standardizzati ma comunque presenti perché ritenuti dai dai buyer prodotti di primo livello per qualità e innovazione.

Al piano terra c'è anche una speciale area dedicata all'alto di gamma della gioielleria e *shop in shop* di accessori per uomo e donna.

- *Lower ground floor* – Design supermarket (*Designed by* 1+1=1 Claudio Silvestrin Giuliana Salmaso): interamente dedicato alla casa e stile di vita, con un'offerta innovativa, estremamente varia e altamente estetico.

Lungo il perimetro i clienti possono trovare le diverse marche organizzate come avviene nel resto dei piani secondo la soluzione di *shop in shop*, mentre la zona centrale ha adottato un approccio self-service.

Il *brand mix* è decisamente all'avanguardia con oltre duecento marche di *hi-tech*, illuminazione, articoli da viaggio, stoviglie e utensili da cucina, *gadget* tecnologici, libri, arredo e decoro. Lo spazio è stato arricchito da una caffetteria. Alcuni dei *brands* presenti: Alessi, Bodum, Brionvega, Danese

Milano, D&M Depot, Flos, Foscarini, Georg Jensen, Giorgio Fedon 1919, Kartell, Nespresso, Normann Copenhagen, Rimowa, Seletti, Skira e Sony.

- *Balcony* – Accessori (*Designed by* India Mahdavi): è uno dei piani architettonicamente più apprezzati dell'intero complesso; il meglio del lusso, è racchiuso in questo mezzanino, dove la dicotomia tra bianco e nero, racchiude lo spazio di vendita per accessori e borse con lo *shop in shop* di Louis Vuitton vero e proprio *must* della balconata e *corners* di altre importanti firme come Marc Jacobs, Gucci e Fendi.

- *First Floor* – Abbigliamento uomo *smart casual* e *fashion* (*Designed by* Studio Mumbai Architects): Accanto a marchi di moda riconosciuti c'è una selezione di marchi artigianali contemporanei di alta qualità, oltre a una zona dedicato al *casual* elegante e alle calzature.

L'offerta è estremamente raffinata e il layout elegante ed accogliente anche grazie all' arredamento d'epoca, aggiunge una tocco sofisticato, caldo e accogliente crea una speciale atmosfera d'acquisto. Il progetto architettonico è stato progettato dallo Studio Mumbai Architects, fondato nel 1995 da Bijoy Jain e premiato dalla Biennale di Architettura nel 2010 con menzione speciale della giuria per l'eccezionale qualità creativa dell'installazione presentata.

Alcuni dei *brands* presenti: Armani Jeans, Aspesi, Costume National, Dolce & Gabbana, Givenchy, Jacob Cohen, Jil Sander, John Galliano, Paul Smith.

- *Second Floor* - Abbigliamento uomo classico, accessori e intimo (*Designed by* Studio Dordoni Architetti): L'arredamento *minimal* accompagna la moda classica maschile divisa per *brand* con veri e propri *shop in shop* e accompagnata da una sezione adibita all'intimo uomo e agli accessori uomo.

Alcuni dei *brands* presenti: Armani Collezioni, Asp351, Ballantyne, Brunello Cucinelli, Burberry, Calvin Klein, Church's, Class Cavalli, Corneliani, Fay, Etro, Ermenegildo Zegna, Hugo Boss, Gianfranco Ferré, Kenzo, Just Cavalli, Moschino, Peuteurey, Polo Ralph Lauren, Tommy Hilfiger, Tru Trussardi, Valentino e Versace Collection.

- *Third Floor* – Scarpe e abbigliamento donna contemporaneo (*Designed by* Vincent Van Duysen): Il piano ospita una grande selezione di marchi

internazionali, l'intero piano è idealmente suddiviso in tre aree ma senza evidenti divisioni: una zona è di fast fashion, un angolo gli abiti delle firme più prestigiose, una selezione di marche di pantaloni in *jeans* e una sezione interamente dedicata alle scarpe, con la presenza dei marchi più esclusivi che propongono le loro ultime collezioni.

Il *design* di questo piano è essenziale, ma un caldo tocco femminile deriva dall'uso di materiali quali legno, tele e pietre grezze. Alcuni dei *brands* presenti: Alexander McQueen, Armani Jeans, Ballantyne, DKNY, Just Cavalli, Missoni, Marc By Marc Jacobs, Moschino Cheap & Chic, Philosophy di Alberta Ferretti, Polo Ralph Lauren e R.E.D. Valentino.

- *Fourth Floor* – Abbigliamento *casual* e *jeans area* femminile (Designed by Oki Sato): Ispirato all'architettura di Milano il progetto ha toni neutri (bianco e grigio), ampie arcate e paraventi in vetro che simulano grandi finestre che al loro interno, ospitano le soluzioni *shop in shop* di alcune firme quali: Stella McCartney, Alexander Wang, Marni e Diane Von Furstenberg.
- *Fifth Floor* – Abbigliamento bambino e intimo (Designed by Studio Cibic&Partners and Studio HMKM): Il quinto piano conserva uno dei vanti dell'universo Rinascente; la sezione bambino possiede il più ampio *brand mix* al mondo per un *department store*, con marchi riconosciuti e soprattutto una selezione delle più giovani e interessanti aziende italiane del settore.

Il *design* è stato affidato a due diversi studi di progettazione proprio per ricreare a livello percettivo una netta distinzione tra la sezione intimo e bambino. Alcuni dei *brands* presenti nella sezione bambino: Armani

Junior, Aspesi, Bonpoint, BYD Build Your Dress, Burberry, Delfina, Diesel, Dior, Donduo, D&G Junior, Fendi, Fay, Gallo, Il Gufo, Levi's, Little Marc Jacobs, Miss Blumarine, Monnalisa, Olive, Paul Smith Junior, Petit Bateau, Pinko, Polo Ralph Lauren, Roberto Cavalli Angels, Simonetta Jeans, Stella McCartney Kids, Stone Island, Tommy Hilfiger e Vilebrequin.

Alcuni dei *brands* presenti nella sezione intimo: Agent Provocateur, Blumarine, Calvin Klein Underwear, Chantelle, Emporio Armani Underwear, Gallo, Just Cavalli, La Perla, Lejaby, Princesse Tam Tam e Roberto Cavalli.

- *Sixth Floor – houseware collection (Designed by Studio Cibic&Partners)*: collezioni per la casa sviluppate sull'intero piano di 2.000 mq., i clienti possono trovare un'ampia gamma di soluzioni per arredo, stoviglie e collezioni tessili per le diverse stanze della casa. Il sesto piano, unito ad altri 2.000mq. di Design Supermarket, rendendo La Rinascente uno dei massimi esponenti nella proposta di arredo casa e destinazione ideale per le coppie che sono alla ricerca di una lista nozze o per coloro che desiderano rinnovare il loro arredamento casa.

Alcuni dei *brands* presenti: Conran Shop, Donna Wilson, Ferm Living, IVV, Jardin D'Ulysse, Leonardo, Seletti, Serax, Sia, Reissentel, Simple Human e Wetter Indochine.

- *Seventh Floor – Food Hall e Food Market (Designed by Lifschutz Davidson*



Figura 21 – La terrazza panoramica al settimo piano della Rinascente.

Sandilands): Il settimo piano è un'altra interessante novità degli ultimi anni, la *Food Hall* che permette di trascorrere un po' di tempo a sorseggiare un buon bicchiere di vino al Moët&Chandon Champagne Bar o mangiare una succulenta bistecca al BE-Steak è decisamente una delle soluzioni

più gradite dai clienti che nel *department store* passano diverse ore.

La qualità dei ristoranti e bar presenti è notevole e il tutto guadagna ancora più valore se si considera la vista mozzafiato della terrazza esterna che dà direttamente sulle guglie del Duomo di Milano. Il *Food Market* è un altro punto di forza di Rinascente che è riuscita a riunire in un unico contenitore una grandissima varietà di specialità della cucina italiana.

- *Eighth Floor – Hair stylist Atelier Aldo Coppola.*

Lo *store* è un luogo attraverso cui valorizzare l'identità d'insegna e il posizionamento dell'offerta commerciale, ma anche un ambiente in grado di stimolare le emozioni del cliente e di coinvolgerlo.

Come abbiamo visto, l'architettura e il *lay-out* della struttura sono di fondamentale importanza per catturare l'interesse del cliente, ma si commetterebbe un errore se non si desse la dovuta importanza a un altro elemento: l'offerta di prodotto.

Il brand mix

Il *brand mix* è elemento fondamentale per l'*appeal* di un grande magazzino. È importante che il *portfolio* prodotti Rinascente sia esteso e ben diversificato, ai marchi riconosciuti dal mercato, l'azienda affianca marchi non riconosciuti di artigiani e stilisti emergenti e una piccola percentuale di prodotti *privat label*.

Il volume di profitto a marchio non riconosciuto o *privat label* si aggira intorno al 5 - 6% del fatturato, cosa strabiliante se si pensa che nel 2004 con la gestione precedente alla cordata di Borletti, il fatturato era costituito per circa l'85% da prodotti marchiati Rinascente (il conto economico sempre in verde, dagli anni '70 in poi ha convissuto con un'immagine del *brand* posizionato nel segmento *mass market*).

Al contrario di quanto si pensa, Rinascente propone per i suoi clienti lusso accessibile, le *maisons* della moda, generalmente propongono nei loro *corners* le seconde linee nell'abbigliamento e riservano la possibilità di poter portare a casa la prima linea quasi esclusivamente nel segmento scarpe e accessori.

L'utilizzo degli spazi espositivi è lasciato a carico dei fornitori, che decidono autonomamente l'impiego del *brand* e del *corner* secondo il proprio *concept*.

L'assistenza al cliente è l'ultimo elemento che determina il successo della *shopping experience*, e la nuova proprietà ha deciso di investirci parecchio tempo e denaro.

La formazione del personale è determinante per un'offerta di alto profilo.

Come è noto, la presenza di un alto numero di dipendenti, non renderebbe facile il processo di formazione del personale; Rinascente, al fine di arginare il problema, ha attuato una sorta di contratto di gestione indiretta del personale.

A Milano, circa il 75% degli impiegati non è un dipendente Rinascente ma è sotto contratto con una delle *maison* del lusso che hanno il punto vendita nel *department store*.

Ciò permette al grande magazzino, di avere il costo della formazione del personale più che dimezzato, proporre nei punti vendita personale altamente specializzato perché impiegato solo in quel punto vendita e abbassare notevolmente il costo degli stipendi. La formazione è stata notevolmente modificata, ai corsi in classe, l'azienda ha iniziato a preferire modalità quali il *training on the job*, *workshop* nel lungo di vendita a diretto contatto con il pubblico generalmente svolti due volte all'anno in concomitanza con l'uscita delle nuove collezioni primavera-estate e autunno-inverno.

Altra modifica apportata negli ultimi anni a Milano, sembra essere quella sui criteri di assunzione; la conoscenza delle lingue straniere è sempre più decisiva, russo e cinese sono le lingue più richieste. Tanto che per far fronte alla sempre più pressante presenza di turisti cinesi ed ex-sovietici l'azienda è alla ricerca di personale proveniente proprio da questi paesi in modo da costruire con il cliente un rapporto più confidenziale e culturalmente più prossimo che aiuti a mettere a suo agio il cliente straniero.

I servizi al cliente

Come abbiamo visto, uno *shopping* esperienziale vincente si ottiene attraverso la proposta da parte del negozio di una serie di servizi unici o almeno che si differenzino il più possibile da quelli proposti dai *competitors*. Rinascente dal canto suo, può essere considerata tra i *retailers* nazionali, il leader dell'offerta di servizi.

A mio avviso, per esaminare i servizi offerti da Rinascente, è il caso di studiare in prima battuta quello che l'azienda offre nel *flagship store* di Milano Duomo, in seguito passare all'analisi dei servizi offerti ai clienti fidelizzati e terminare con quelli destinati ai clienti stranieri che come vedremo, hanno un ruolo notevolmente importante nel fatturato dell'azienda.

Lo *store* milanese vera punta di diamante del mondo Rinascente, è sicuramente all'avanguardia nel campo della *customer satisfaction*: un piano dedicato interamente

alla ristorazione con circa dieci possibilità di scelta gastronomica con apertura fino alla mezzanotte e un ultimo piano sede di una delle catene di parrucchieri più quotate al mondo, sono solo alcuni dei servizi offerti.

Entrando più nel commerciale, Rinascente può vantare servizi di taglia e cucì con tempi relativamente brevi di consegna della merce lavorata e un servizio di riparazione e modifiche sartoriali di alto profilo fornite dal punto vendita in *franchising* di Orlo Express.

Gli acquisti, possono essere effettuati con l'utilizzo di una delle principali carte di credito con l'aggiunta da poco tempo, della possibilità delle cassiere di accettare anche le carte del circuito China UnionPay, poco conosciuta qui in Europa e ancora rifiutata in praticamente tutti i punti vendita italiani, ma formalmente la carta più diffusa al mondo.

Rinascente, soprattutto per attirare i clienti asiatici, ha investito molto in questa *partnership* che approfondiremo nel prossimo paragrafo.

Il cliente può essere guidato agli acquisti e assistito dal personale attraverso un ufficio servizio clienti e può arrivare comodamente in automobile parcheggiando a un minuto dal Duomo e risparmiandosi centinaia di metri a piedi con le borse degli acquisti, grazie al parcheggio Rinascente di via Agnello.

Possiamo poi citare il *Wedding registry office*, il servizio lista nozze Rinascente che attraverso la CartaVoglioTe, permette ai neo sposi di arredare casa o rimpinguare il guardaroba con due possibilità:

- Stilare la propria lista nozze direttamente dal sito internet o in negozio selezionando tutti i regali che si desiderano e lasciare che parenti e amici facciano la loro scelta direttamente dalla lista;
- Utilizzare la carta in un secondo momento, e utilizzarla come una normale *gift card* caricata con il denaro di amici e parenti.

Parlando con il personale Rinascente, si evince che il servizio ha subito negli ultimi anni una perdita di popolarità, giustificata secondo i dati in possesso all'azienda non tanto da una difficoltà di comunicazione del servizio alla clientela, quanto piuttosto dal ridimensionamento del numero di matrimoni e il costante aumento dei fenomeni

di convivenza. Molto gradito in ultima, è il servizio di *gift wrapping* per la confezione dei regali.

Un grande magazzino come Rinascente, che della vendita di prodotto di lusso fa il suo *core business*, non può assolutamente esimersi dall'offrire ai "clienti speciali", un servizio di *shopping assistance*. L'azienda ha ideato una speciale squadra di *shopping assistants* formata da una dozzina di dipendenti che alla necessità, può essere completa dall'invio nel luogo di vendita anche di *managers* di alto livello.

I clienti fidelizzati, come avviene in tante altre aziende, sono destinatari di servizi speciali consultabili nei punti vendita e internet:

- Offerte e promozioni durante tutto l'anno sui marchi che aderiscono all'iniziativa;
- Consulenza gratuita da parte delle *fashion stylist e beauty consultant*;
- Partecipazione a concorsi e premi;
- Consegna gratuite in città con una spesa minima di 500 euro;
- Riparazioni sartoriali gratuite esclusi i capi in saldo e in promozione;
- Convenzioni con i *partners* la Rinascente.
- Ricevere inviti per gli eventi promozionali del gruppo.

Il servizio è Rinascentecard, la carta è rilasciata gratuitamente nei punti vendita e i servizi sono fruibili in qualsiasi *department store* Rinascente.

Per quanto riguarda il cliente internazionale, l'azienda si è negli ultimi mesi interessata al problema di come intercettare il maggior numero di potenziali clienti esteri. Il problema si pone, soprattutto se si considera che nel 2012, ai turisti stranieri è riconducibile oltre il 30% degli acquisti, con russi e cinesi che occupano le prime due posizioni della classifica dei *top spender*.

I responsabili *marketing* hanno individuato due tipologie di clienti: quelli che vengono in Italia perché dediti al fenomeno del *cross-border shopping* e quelli che ci vengono per motivi di lavoro o turismo e che non sono almeno inizialmente interessati alla visita degli *stores* del marchio.

Per i primi, Rinascente riserva la possibilità dal sito internet di scaricarsi un *coupon* che permette di ottenere alla cassa uno sconto del 10% su tutti gli acquisti dopo aver

esibito il passaporto. Solo da pochi mesi, il servizio in internet è consultabile alla voce “*International visitors*” anche in cinese e russo.

Per intercettare i potenziali clienti esteri che giungono in Italia non per *shopping* in Rinascente, l’azienda ha ideato Welcome card Rinascente, i privilegi sono gli stessi del *coupon*, 10% su tutti gli acquisti previa esibizione del passaporto, la modalità di ottenimento della carta è differente: se il *coupon* giunge in possesso del turista in modo “pull”, la Welcome card è fatta recapitare dall’azienda al potenziale cliente con modalità che vedremo nell’ultimo paragrafo dedicato alla internazionalizzazione.

Gli eventi

L’azienda è oggi impegnata nella creazione di eventi che accompagnino la normale vita commerciale del *department store*.

Oggi l’organizzazione di eventi è il modo migliore per attirare a sé potenziali clienti e al contempo costruirsi una certa reputazione agli occhi di un’opinione pubblica sempre più interessata al rispetto dell’azienda di temi etici e sociali.

Di eventi, Rinascente ne organizza ogni anno centinaia e distinguerli in due grandi categorie, è il modo migliore per semplificare la nostra analisi e capire meglio l’uso che si fa di tali avvenimenti.

Le attività del primo gruppo sono definite dall’azienda “eventi di prodotto” e sono come ci dice il nome, promosse dall’azienda in collaborazione con un *brand* che vuole svolgere un’attività di promozione del proprio marchio o di un proprio prodotto.

Quello che potremmo definire *marketing entertainment*, è oggi una delle modalità di advertising più utilizzate ed economicamente più appetibili poiché l’attività di promozione del fornitore ha ripercussioni anche per Rinascente che ospita l’evento. Eventi di questo tipo sono stati lo scorso anno decine, tra tutti, due più significativi sono stati:

- *Swarovski Sparkling Contrast*: il marchio premium dei più pregiati elementi in cristallo di Swarovski, ha lanciato Sparkling Contrasts un’esclusiva collezione di calzature realizzate con Swarovski Elements da 12 selezionati stilisti di fama internazionale e talenti emergenti di tutto il mondo, quali:

Alejandro Ingelmo, Casadei, Gio Diev, Jerome C. Rousseau, Maison des Talons, Neorhythm, René Caovilla, Repetto, Robert Clergerie, Rupert Sanderson, Ruthie Davis e “Ξ”.

- *Laetitia Casta per Dolce & Gabbana*: la top model Laetitia Casta e il modello Noah Mills, nuovi volti delle fragranze Dolce&Gabbana Pour Femme e Pour Homme per una sera, sono stati di Rinascente incontrando i fan per firmare autografi e posare per i fotografi e le telecamere delle televisioni intervenute.

Il secondo tipo di eventi sono definiti di “immagine” e si concentrano sulla promozione di eventi mondani che richiamino l’attenzione della stampa e degli organi di informazione con lo scopo di accrescere la *brand awarness* dell’azienda. Molto spesso si tratta di attività di sensibilizzazione dell’opinione pubblica verso determinate problematiche sociali o raccolta fondi ma possono riguardare anche attività di promozione di eventi culturali legati alla città di appartenenza.

Nel 2012 le attività di maggiore impatto sono state:

- *Hacked*: lanciata in occasione della Settimana del Design Milanese; per 100 ore il *flagship store* di Piazza Duomo è stato modificato radicalmente e trasformandosi in un laboratorio interattivo. La Rinascente, attraverso la collaborazione con i giovani talenti più interessanti del design internazionale ha sviluppato attività live, eventi, installazioni, performances e workshops.
- *Vogue Fashion’s Night Out*: Per tre serate i grandi *brand*, che fanno della Rinascente una vera e propria istituzione in materia di moda e *shopping*, hanno dato prova della loro eccellenza creativa, organizzando tutta una serie di attività particolari, che hanno reso la Rinascente ancora una volta una tappa obbligata per osservare il mondo della moda da un punto di vista privilegiato. I proventi della vendita dei prodotti esclusivi firmati VFNO sono andati (come deciso da VOGUE) a sostegno delle popolazioni terremotate dell’Emilia. A completare il tutto, anche la Food Hall della Rinascente di Milano piazza Duomo ha proposto per tutta la sua clientela speciali menù e degustazioni dedicati all’Emilia.



in collaborazione con

laRinascente

Figura 22 – Logo dell’evento “Aperitivo con Fondazione Veronesi”.

– *Aperitivo con Fondazione Veronesi*: altra iniziativa di successo, si è tenuta presso il bar del Design Supermarket dove, per sei occasioni in sei differenti mesi, Rinascente ha organizzato incontri con la Fondazione Veronesi per sensibilizzare l’opinione

pubblica verso temi come prevenzione delle malattie e corretti stili di vita.

- *La Rinascente per la Fondazione Francesca Rava*: Elizabethstreet.com, Vogue Bambini e la Rinascente hanno organizzato un pomeriggio prenatalizio di *shopping* in Piazza Duomo. Un evento che si poneva un obiettivo di *charity* importante: il 50% del fatturato dell’intero Piano Bambino è stato devoluto da la Rinascente alla Fondazione Francesca Rava – NPH Italia Onlus a sostegno dell’Ospedale pediatrico Saint Damien, l’unico ospedale pediatrico gratuito in Haiti. Madrina dell’evento è stata Martina Colombari.

Per il 2013, l’azienda è in queste settimane impegnata alla realizzazione di eventi che accompagnino l’attesissimo Salone del Mobile di Milano.

È bene ricordare che tipologie di avvenimenti previsti per il negozio milanese, sono svolti anche nei restanti dieci punti vendita con altri indirizzi, altri sponsor, altre modalità e finalità.

4.2 Organizzazione aziendale, contratti di vendita e formazione delle risorse umane

L’azienda conta un numero di assunti che si aggira intorno alle 1.400 unità di cui circa 150 impiegati nella direzione centrale con sede in via Giorgio Washington 70 a Milano. I numeri ci dicono che la direzione centrale è relativamente snella, nelle

posizioni di vertice, troviamo il Vice Presidente Vittorio Radice e l'Amministratore Delegato Alberto Baldan, i cui ruoli sono stati cambiati proprio con il riassetto societario seguito all'acquisizione da parte della thailandese Central Retail Corporation.

Il vertice è assistito da un *Fashion Designer* che lavora a stretto contatto con l'Amministratore Delegato e a cui è affidato il ruolo di progettazione dei nuovi *concept stores* e controllo che il *brand mix* proposto sia sempre coerente con l'immagine dell'azienda.

Al di sotto di queste figure, l'azienda propone una segmentazione delle attività aziendali coerente con quanto avviene in tante altre aziende del settore della vendita al dettaglio.

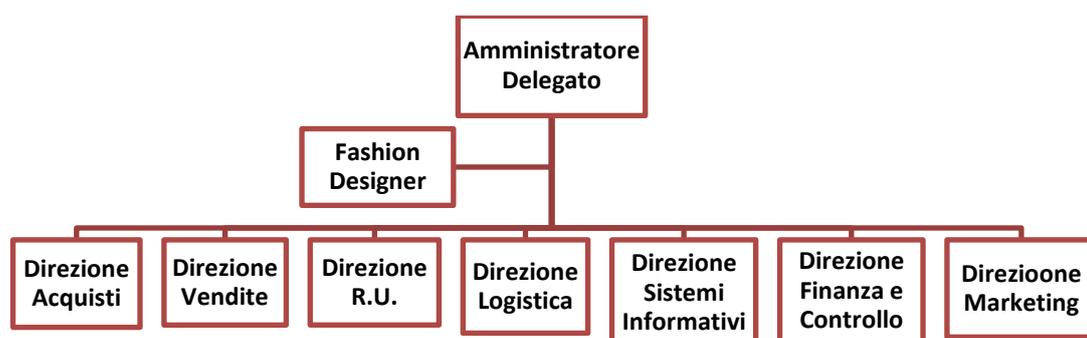


Fig. 23 – Organizzazione dei vertici aziendali Rinascente.

Non riportato perché di difficile collocazione, è la posizione occupata dall'unico *parent country* thailandese presente in azienda. A lui, è stato affidato il ruolo che in Rinascente hanno denominato *expansion manager*, a lui, è affidato lo studio delle possibilità di internazionalizzazione.

La nascita di questa figura, nasce dalla duplice necessità di avere un esperto d'internazionalizzazione, figura del tutto assente in un'azienda da sempre a vocazione nazionale e dal bisogno di CRC di assicurarsi una persona di fiducia che si occupi di un'operazione che è per sua natura ad elevato rischio.

La direzione acquisti è la più corposa tra le direzioni aziendali e impiega circa 80 dipendenti tra responsabili di divisione, *buyers* e *assistant buyers*.

Nel grafico sotto riportato, la schematizzazione da una chiara idea dell'organizzazione di una divisione; a modello si è prendesa la direzione acquisti del reparto donna, indiscutibilmente, la divisione più corposa del *business* con un fatturato che si aggira intorno al 50% del totale dell'azienda.

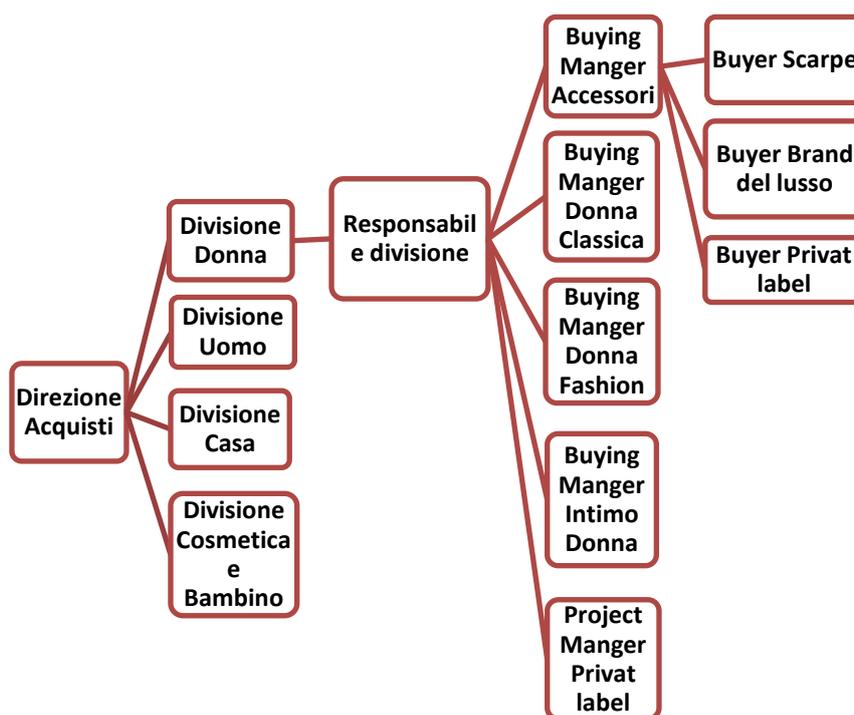


Fig. 24 – Organizzazione della direzione acquisti di Rinascente.

La contrattazione delle merci è affidata ai *buyer* che si muovono sull'uscita delle nuove collezioni in negozio con circa sei mesi di anticipo. La merce arriva nei *department stores* Rinascente attraverso tre differenti contratti di fornitura con le aziende:

- Contratto di vendita diretta: la merce esposta nel grande magazzino è acquistata dall'azienda e rivenduta al pubblico. I resi sono a carico di Rinascente.
- Contratto di vendita diretta in conto deposito: la merce non viene acquistata da Rinascente che fa solo da connettore tra l'azienda fornitrice della merce e il pubblico. In caso di resi, Rinascente non ci rimette ma è lo stesso fornitore che prende a carico l'invenduto e lo ritira dal punto vendita. La formula è

adottata soprattutto con i marchi più piccoli, circostanza che è spiegabile con l'incertezza sul volume di venduto ottenibile da questi e con lo scarso potere contrattuale dei fornitori.

- Contratto di *concession*: Rinascente ha avuto un ruolo chiave in questa nuova forma di *partnership* tra *retailer* e *brand* industriale dal momento che è stata la prima in Italia a introdurre questa fattispecie. Il contratto prevede la gestione autonoma dello spazio commerciale da parte del *brand* che può come meglio crede proporre il suo *concept*. La merce è a carico del fornitore, il personale anche e secondo gli accordi presi, Rinascente ricava una percentuale che varia tra il 20 e 23% in base agli accordi presi con l'azienda produttrice su ogni transazione commerciale. È un contratto che ha preso negli ultimi anni sempre più piede con i marchi dell'alto di gamma. È un'ottima modalità di vendita che propone benefici ad entrambe le parti, nella fattispecie, Rinascente, senza investimenti in *marketing*, personale, merce e arredamento, ottiene un marchio di prima fascia nel suo *store*, richiama pubblico e ha un ritorno di immagine e prestigio.

Per quanto riguarda la formazione del personale, Rinascente negli ultimi tempi, ha investito molto nella crescita delle proprie risorse interne.

La possibilità di carriera oggi in Rinascente è una realtà e non Chimera come in tante altre aziende. L'inversione delle vecchie logiche di acquisizione di *managers* già formati si è resa necessaria in seguito alla presa di coscienza da parte dei responsabili delle risorse umane che l'ambiguità del mondo dei *retailers* del lusso.

Rinascente è un attore della grande distribuzione del lusso, un concetto difficile da accettare poiché si legano in un unico mondo due termini che indicano gli opposti.

Proprio l'ambiguità del concetto è alla base della difficoltà di trovare persone adatte alla gestione strategica.

Managers con esperienza nella grande distribuzione avevano buona propensione alla distribuzione e all'organizzazione ma mancavano il più delle volte di quel tocco di gusto, amore e sensibilità artistica fondamentali per un venditore del lusso; *managers* del lusso che invece pur avendo caratteristiche appena elencate, peccavano di inesperienza nei concetti e nelle leggi tipiche della grande distribuzione.

Rinascente ha quindi deciso di puntare sulla crescita dei propri impiegati in un programma di formazione manageriale *junior* con inserimento in azienda di neo laureati e persone con massimo 2–3 anni di esperienza lavorativa.

Oggi l'azienda conta una percentuale prossima all'85% di ruoli di livello intermedio ricoperti da risorse interne.

Anche ai livelli alti dell'azienda, il reclutamento di *senior managers* avviene con rigoroso orientamento alle risorse interne.

La segnalazione dei talenti avviene in un primo momento dal capo area e in un secondo momento la situazione dei candidati è vagliata da un comitato di esperti che propongono a questi prove di valutazione individuali e di gruppo.

Rinascente punta molto su processi di *talent management* con lezioni in aula e *on the job* oltre a percorsi di sviluppo personalizzati.

4.3 L'acquisizione CRC: l'ultima rinascita

Nel 2011 un avvenimento di eccezionale rilevanza per la storia economica del nostro Paese si è consumato nell'anonimato.



Figura 25 – Tos Chiarthivat, CEO Central Retail Corporation.

Il marchio milanese dei department store è divenuto al 100% di proprietà thailandese, in seguito all'acquisto della Central Retail Corporation, sussidiaria della Central Group of Companies, multinazionale con sede a Bangkok, fatturato annuo superiore ai 3 miliardi e gestita dalla famiglia Chirathivat, da tre generazioni impegnata nel settore della vendita al dettaglio.

Un pezzo dell'eccellenza italiana che se ne va, pagato dalla nuova proprietà 205 milioni di euro di *equity value* più 55 milioni di debiti che i thailandesi hanno deciso

di accollarsi per una *enterprise value*⁴⁵ di 260 milioni di euro o per iniziare a ragionare in termini di bilancio thailandesi, per la cifra di 10.000 milioni di THB.

Il contratto è stato perfezionato il 27 maggio del 2011; i soggetti del contratto erano da una parte i thailandesi di Central Retail Corporation e dall'altra gli azionisti di Rinascente S.r.l.: Il consorzio RU con presidente Maurizio Borletti (4%), Investitori Associati SGR S.p.A. (46%), Prelios S.p.A. (20%) e Rreet di Deutsche Bank (30%). Con l'atto di vendita, la CRC si è portata a casa, l'intero portafoglio negozi del gruppo Rinascente, che conta un totale di undici *department store* nelle città di Milano, Roma, Firenze, Catania, Cagliari, Palermo, Genova, Padova, Monza e Torino.

L'offerta presentata il 2 maggio, era stata accolta con favore dal consorzio con l'unico rifiuto del presidente e socio di minoranza Maurizio Borletti che ne vantava un diritto di opzione su un eventuale acquisito.

Nei giorni precedenti la stipulazione del contratto con la quale si cedeva il marchio, quest'ultimo fu in grado di coinvolgere alcuni importanti gruppi del lusso internazionale come LVMH, Prada, PPR, Fulvio Montipò, proprietario della multinazionale Interpump la famiglia Landi, proprietaria della quotata Landi Renzo, la famiglia Lunelli, proprietaria dello spumante Ferrari, e Giorgio Armani. Una cordata del lusso che si sarebbe appoggiata alla banca francese BNP Paribas per spuntare una vendita per una cifra che si aggirava intorno ai 200 milioni di euro e che avrebbe interessato la sola gestione operativa della società (la vendita del patrimonio immobiliare era di fatti esclusa dall'operazione).

L'idea di base era buona, Borletti era interessato a mantenere il marchio in mani italiane e vedere il suo nome legato al marchio del lusso milanese ripercorrendo i passi intrapresi da Senatore, dall'altra parte, la cordata del lusso, poteva tenere protetti gli interessi delle *maison* che ne facevano parte.

Lo *status quo*, assicurava a queste una soluzione sicuramente preferibile, Rinascente avrebbe continuato con il Borletti a rappresentare un punto saldo del lusso in Italia e quindi un sicuro trampolino di lancio per i nuovi prodotti e le nuove collezioni.

⁴⁵ Indica il valore dell'impresa, e corrisponde al *market capital* più i debiti meno la cassa. L'*enterprise value* fornisce il valore dell'impresa depurato dei debiti e dei denari in cassa.

La vendita ai thailandesi invece, rappresentava un rischio che possibilmente doveva essere evitato, gli spettri della gestione della seconda metà degli anni '90 aleggiavano intorno alla CRC che nel suo *background* aveva un'ottica certamente più orientata al mass-market e quindi in contrasto con i loro interessi.

Il ricorso di Borletti è passato in giudizio in tribunale dove, però è stato respinto dal giudice che ha sancito l'eccessivo ritardo nell'esercizio del suo diritto di opzione e ha di fatto spianato la strada alla cessione dell'azienda.

Con la nuova proprietà, l'azienda La Rinascente S.p.A., ha registrato un deciso incremento del fatturato rispetto a quanto avveniva negli anni precedenti.

Il valore della produzione già salito nel 2011 (primo anno di proprietà CRC) ha avuto un *exploit* nel 2012 raggiungendo un valore superiore ai 400 milioni di euro.

Secondo i dati di conto economico forniti dall'azienda, Rinascente ha attuato una decisa inversione di tendenza dei risultati, in particolare notiamo:

- L'aumento più che apprezzabile del fatturato;
- L'incremento non indifferente alla voce "P/O non caratteristici", riconducibile tra le voci soprattutto ai contratti stipulati con i fornitori, in particolare quelli di affitto degli spazi di vendita;
- L'aumento del *cash flow* a disposizione dell'azienda;
- L'abbattimento del numero di dipendenti che dal 2007 a oggi sono stati ridimensionati di circa il 40%⁴⁶ con un conseguente abbattimento del costo del lavoro sul fatturato che dal 19,7% del 2007 si è abbassato al 14,3% del 2011.

Dai dati, elemento più importante che deve essere colto è la realizzazione di un utile di esercizio di 8.765.323 euro, primo risultato positivo dopo anni in cui il marchio soffriva di una fisiologica perdita di esercizio.

⁴⁶ Il ridimensionamento è da attribuire oltre che alla diminuzione del numero dei punti vendita del gruppo, anche alla volontà dell'azienda che sempre più, si affida nei *corners* dei fornitori a personale sotto contratto con questi ultimi.

CONTO ECONOMICO



	30/09/2011	30/09/2010	30/09/2009	30/09/2008	30/09/2007
VALORE DELLA PRODUZIONE	383.460.979	356.143.067	353.754.534	369.935.732	339.421.034
COSTI DELLA PRODUZIONE	376.167.265	358.729.270	360.797.595	381.796.641	353.665.406
CONSUMI DI MATERIE	234.608.177	213.434.922	214.281.229	225.839.763	193.071.725
VALORE AGGIUNTO	76.148.452	69.210.318	63.336.158	64.276.618	67.553.282
MOL	-10.702.430	-18.443.213	-20.787.392	-19.899.041	-12.946.110
RIS. OP. CARATTERISTICO	-28.212.751	-35.884.969	-37.823.920	-36.951.187	-29.538.046
P/O NON CARATTERISTICI	45.239.734	33.913.277	38.002.976	31.300.282	15.851.363
RISULTATO OPERATIVO	17.026.983	-1.971.692	179.056	-5.650.905	-13.686.683
ONERI FINANZIARI	2.186.470	3.169.962	4.141.547	4.509.664	2.649.970
RIS. ANTE GEST. STRAORD.	14.840.513	-5.141.654	-3.962.491	-10.160.569	-16.336.653
RETTIF. ATTIV. FINANZIARIE	-4.439.825	-462.028	-3.020.652	0	0
PROV./ONERI STRAORDINARI	4.558.164	9.740.783	66.802	-1.495.133	8.243.131
RISULTATO ANTE IMPOSTE	14.958.852	4.137.101	-6.916.341	-11.655.702	-8.093.522
IMPOSTE DELL'ESERCIZIO	6.193.529	4.725.814	-298.374	-1.434.886	3.068.030
UTILE(PERDITA) ESERCIZIO	8.765.323	-588.713	-6.617.967	-10.220.816	-11.161.552
CASH FLOW	26.275.644	16.853.043	10.418.561	6.831.330	5.430.384
NUMERO DIPENDENTI	1355	1456	1581	1906	1962

Tabella 6 – Conto economico La Rinascente S.p.A., i dati sono realizzati da Cerved su informazioni fornite dalle camere di commercio e da altri archivi ufficiali.

Per quanto riguarda invece gli indici di conto finanziario, i dati ci mostrano anche qui un miglioramento dei valori con i soli indici di Redditività sul Capitale Investito (ROI) e Margine Operativo Lordo (MOL) che mantengono segno negativo seppure in crescita.

INDICI DI REDDITIVITA'

	30/09/2011	30/09/2010	30/09/2009	30/09/2008	30/09/2007
R.O.E. (Return on Equity)	62,1%	-11,0%	-111,7%	-81,5%	-193,3%
R.O.I. Cerved (Return on Investment)	-12,1%	-15,2%	-15,9%	-13,8%	-12,0%
R.O.S. (Return on Sales)	2,1%	-0,8%	-2,2%	-3,5%	-4,4%
R.O.A. Cerved (Return on Assets)	3,1%	-1,1%	-3,0%	-4,4%	-5,8%
M.O.L. su Ricavi	-3,1%	-5,8%	-6,5%	-5,8%	-4,0%

Tabella 7 – Indici di redditività La Rinascente S.p.A., i dati sono realizzati da Cerved su informazioni fornite dalle camere di commercio e da altri archivi ufficiali.

4.4 Il potenziamento del marchio in Italia

Dal maggio 2011, mese di acquisizione del gruppo milanese, la Rinascente non è mai stata ferma, oltre all'apertura prevista di nuovi *stores* in alcune delle piazze più importanti d'Italia e l'implementazione dei servizi nelle filiali di tutta la penisola. Il gruppo italo - thailandese, ha avviato una serie di proposte volte a fidelizzare il pubblico coinvolgendolo non solo con attività promozionali ma anche e soprattutto con eventi e servizi nuovi, innovativi e di alta qualità, superiori a qualsiasi offerta mai formulata in precedenza. Il gruppo è deciso a proporre in tutte le città strategicamente interessanti il solito modello di *business*: grandi magazzini inseriti nel contesto cittadino, avvicinando il più possibile l'offerta del lusso alla cittadinanza e al turismo che affolla le vie dei centri urbani. *Stores* sviluppati su più piani e di grandi dimensioni con all'ultimo livello ospitate *food halls* e *food markets* ripercorrendo la soluzione vista a Milano.

È proprio la realizzazione della terrazza panoramica da proporre in alcune filiali della catena il punto più dolente dello sviluppo della nuova strategia; in più di una città, i vincoli urbanistici rendono di difficile realizzazione i progetti. Esempi di questo scarso *feeling* dell'azienda con gli assessorati all'urbanistica li vedremo più avanti con i casi di Venezia e Firenze.

Il *management* ha confermato la volontà di sviluppare i grandi magazzini con un'ottica di *department store*, cosa che potrebbe sembrare banale se ci limitassimo a una visione prettamente italiana della grande distribuzione ma che non appare così scontata se si studia l'evoluzione del sistema distributivo della Central Retail Corporation che in tutti i suoi punti vendita asiatici ha sviluppato un sistema orientato allo *shopping mall*⁴⁷.

Si procederà alla progettazione quindi di grandi centri commerciali che suddividono il *target* in livelli che generalmente coincidono con i piani dell'edificio; come

⁴⁷ Lo *shopping mall* può essere descritto come un edificio o un gruppo di edifici che raggruppa al suo interno un numero di negozi con insegna propria che differiscono da quella del *mall* che li ospita.

Ogni negozio presenta gestione propria, distribuiti per aree tematiche, *target* e fasce di mercato decise dai gestori del *mall*. Generalmente dotati non solo di negozi destinati allo *shopping*, cercano di offrire al cliente un'esperienza a tutto tondo che va dalla ristorazione, alla cura del corpo e all'*entertainment*

avviene già negli altri grandi *department store* si prevede di adibire il primo livello a profumeria e cura del corpo e l'ultimo per ospitare l'immane *food hall*, possibilmente arricchita da terrazza panoramica. Interessante, potrebbe essere lo sviluppo prospettato dall'amministratore delegato La Rinascente, Vittorio Radice a proposito dello stereotipato codice di disposizione delle categorie merceologiche: *“Ho una pazza idea per Milano. Togliere la cosmetica dal piano terra della Rinascente, sfidando quello che è diventato quasi un luogo comune dei department stores. Tra non molto il pubblico sarà pronto per trovarsi subito immerso nel lusso vero e proprio, senza passare per la tappa intermedia dei profumi e dei prodotti cosmetici, per quanto sofisticati”*⁴⁸

Qualunque sarà, la disposizione dei piani, è comunque certo che il mondo creato da La Rinascente sarà adattato per struttura, cultura, offerta di servizi e iniziative, alla realtà culturale che lo circonda, realizzando un'offerta unica e differenziata per ogni filiale.

Lo studio delle mosse future de la Rinascente, per essere analizzata a 360 gradi, dovrebbe essere scisso in diversi campi che comprendano oltre i già analizzati servizi commerciali, eventi promozionali e attività volte a far conoscere il mondo del *fashion* marchiato Rinascente, anche le nuove aperture e le chiusure previste dai vertici.

Le prossime aperture

Iniziando per prima cosa dall'ampliamento della presenza fisica dei negozi, il gruppo è in questi mesi coinvolto in un'incessante attività volta a sviluppare progetti edilizi nei palazzi che ospiteranno le nuove filiali. L'amministratore delegato del gruppo thailandese nelle conferenze stampa ha parlato d'iniziativa previste a Roma, Venezia e Firenze.

Nella capitale, la nuova apertura, doveva verificarsi già nel lontano 2009 con la precedente proprietà. Tralasciando i motivi che ne hanno impedito la realizzazione, possiamo iniziare col dire che il progetto interessa il palazzo in via del Tritone ex

⁴⁸ Vittorio Radice, Vice Presidente de La Rinascente, tratto dall'articolo di Crivelli G., «*Nel futuro di Rinascente più spazio per il lusso*», Luxury24 – Il Sole 24 Ore, 03 giugno 2011.

sede della Banca Popolare di Novara la cui acquisizione è prevista per settembre 2012 e che per il 2015 sostituirà la sede provvisoria di galleria Alberto Sordi.

Il nuovo *flagship store*, inserito in una delle centralissime vie romane, prevede una superficie commerciale di circa 17.500 mq. distribuiti su sette piani con una *food hall* all'ultimo che offrirà una spettacolare vista sul centro capitolino.

L'investimento thailandese è stato ingente, solo di oneri concessori, il comune di Roma ha chiesto un impegno della società di circa 25 milioni di euro, gran parte dei quali, saranno indirizzati alla riqualificazione della zona del Tridente romano che ospiterà il nuovo *megastore*.

L'apertura è prevista nel 2015, anche se non di rado, si sono formulate perplessità sulla fattibilità del progetto che in questi mesi ha subito un susseguirsi di veti e rallentamenti dei lavori dagli uffici della Soprintendenza per i beni ambientali e architettonici di Roma, non ultimo quello che risale a fine luglio quando sotto ai piedi degli operai, la terra ha fatto emergere l'acquedotto di epoca augustea risalente al 19 a.C.

Una scoperta di grande rilievo storico che però non deve aver fatto particolarmente piacere ai vertici del Gruppo che sono ora costretti a modificare parzialmente il progetto originale.

La Soprintendenza ha tuttavia concesso il permesso di continuare i lavori, prevedendo però la "musealizzazione" del sito archeologico; una soluzione che ben sfruttata può impreziosire il centro commerciale romano creando un perfetto connubio tra lusso e cultura, un'idea (anche se non sviluppata in questi termini) che i vertici avevano inizialmente previsto per il mercato romano e che quindi non dovrebbe spaventare troppo il *management* milanese.

Nella laguna, l'apertura del nuovo *store*, interesserà la storica sede delle poste, il palazzo cinquecentesco che si affaccia sul Canal Grande, meglio conosciuto col nome di Fondaco dei Tedeschi.

Storicamente destinato a ricevere le mercanzie provenienti dalle stive delle imbarcazioni tedesche, con la nuova riqualificazione, il "*fontego*" è dal 2015 destinato ad ospitare ben altro tipo di merci; i commessi delle poste e le persone che per anni hanno salito le scale per andare a pagare le tasse, dal 2013 saranno sostituiti da gentili commesse in divisa e frenetici clienti a caccia dell'occasione.



Fig. 26 - Il Fondaco dei Tedeschi, già sede delle Poste, sarà la sede del nuovo grande magazzino.

Si potrà essere scontati, ma è la sede ideale per ospitare le insegne del gruppo milanese: è uno dei palazzi più conosciuti della città, di rilevante pregio storico-artistico, centralissimo, a pochi minuti da Rialto e Piazza San Marco e di dimensioni sufficienti per ospitare un grande magazzino, cosa assolutamente non scontata per Venezia.

La realizzazione del nuovo progetto del palazzo di proprietà della controllata del gruppo Benetton, Edizioni Property, è stata affidata a Rem Koolhaas, architetto olandese di fama mondiale e padre di alcuni dei più importanti progetti urbanistici e architettonici degli ultimi vent'anni come la realizzazione dell'estensione della Tate Gallery di Londra, la Casa da Musica di Oporto o la Central Library di Seattle.

Un architetto trasversale che oltre a grandi progetti pubblici ha nel suo repertorio anche la progettazione di alcuni spazi commerciali come il *flagship store* Prada a New York.

“Una scala mobile “levatoia” che dal cortile interno porta al primo piano e che si può sollevare per liberare il chiostro in caso di eventi. Una galleria di negozi che corre per 6.800 metri quadrati su fino al sottotetto del palazzo, dove il lucernaio rialzato ospita una sala eventi, un’emeroteca e da dove si potrà accedere alla terrazza panoramica su Rialto, realizzata tagliando il tetto...”⁴⁹

Un’idea visionaria, che si è arenata lo scorso 16 luglio in seguito alla valutazione fatta pervenire agli uffici della Soprintendenza di Venezia dal Mibac.

Il Comitato tecnico del ministero ha espresso non poche perplessità sul lavoro di riqualificazione del palazzo.

Lo sviluppo del grande magazzino su circa 15.000 metri quadrati di spazio commerciale diviso su sette piani e impreziosito da una terrazza all’ultimo piano che nelle idee dell’architetto avrebbe dovuto regalare ai clienti una vista mozzafiato sui tetti dell’ex Repubblica Serenissima, non è stato accolto con favore dal Ministero dei Beni Culturali che ne ha individuato la necessità di una rilettura in chiave meno “invasiva”, chiedendo soprattutto la rimozione dal progetto delle scale mobili e della terrazza. Insomma un ritardo ormai sicuro nell’apertura dello store, sulla falsa riga di quelli che hanno ostacolato il gruppo nelle città di Napoli, Bari e Roma.

Nonostante tutto, la proprietà del fondaco si è professata fiduciosa e pronta ad apportare quelle modifiche necessarie per ottenere il via libero ai lavori che prevedono una spesa totale di circa cento milioni di euro, che al momento non hanno una certa destinazione, le cifre ballano tra i 20 e i 28 milioni per i restauri, 18 e 20 per gli allestimenti e i certi 52 milioni di euro destinati all’acquisto dell’immobile. Non è soprattutto ben chiaro se tra i 100 milioni di euro che erano previsti per la realizzazione del progetto, fossero stati inseriti a bilancio anche i 6 milioni versati dai Benetton nelle casse del comune di Venezia, che i più maligni, vedono più come una forzatura della mano da parte degli uffici di Treviso per “ammorbidire” la classe politica lagunare. Il contratto siglato recita così:

⁴⁹ Tratto dall’articolo di De Rossi R., «Fontego dei Tedeschi, scale mobili “volanti” e terrazza sul tetto», La nuova Venezia, 17 gennaio 2012.

*“Il gruppo Benetton si impegna a versare al Comune entro il 30 dicembre 2012 “un contributo in denaro a titolo di beneficio pubblico di sei milioni di euro”, ma solo a condizione che il Comune rilasci tutti i permessi necessari entro 12 mesi e che tutti i lavori si concludano in 48 mesi, senza di che l’intero importo dovrà essere restituito, e con gli interessi”*⁵⁰

Il gruppo milanese lo scorso dicembre ha trovato l’accordo con palazzo ducale, lo *store* di Venezia, darà il via a una vera e propria rivoluzione del concetto di grande magazzino italiano anche se sembra che le scale levatoie siano state rimosse e la sezionamento del tetto sia stato abbandonato e prevista la realizzazione di un’altana che ruota su se stessa; dalla Thailandia hanno già dato qualche idea per lo sviluppo della strategia, proponendo la creazione di un programma di eventi che leghino il marchio Rinascente ad alcuni appuntamenti culturali organizzati dalla città.

Nell’idea dei vertici, la realizzazione dello stabile, deve essere occasione di legare il marchio soprattutto alla tradizione locale: le *slides* esposte a Bangkok lo scorso 30 maggio 2011 hanno lasciato intendere le idee di sviluppo del gruppo.

Oltre a uno spazio adibito a *meeting place*, situato sul porticato sotto la facciata del Canal Grande con vista sul Ponte di Rialto, l’idea è di sviluppare uno spazio espositivo dove ospitare una *house of crafts*, in altre parole, una sezione del grande magazzino dove possano essere esposti e commercializzati prodotti tipici della realtà artigianale veneziana.

La trovata più ambiziosa però è quella di adibire il cortile interno ad attività culturali quali: cinema, teatro, rappresentazioni teatrali, concerti, spazio espositivo per mostre temporanee e magari per padiglioni durante lo svolgimento della Biennale.

Un’idea ambiziosa e di forte impatto, tanto rivoluzionaria quanto facilmente realizzabile ma che dopo il veto sulla possibilità di utilizzare scale mobili “levatoie” sembra essere inattuabile in quanto la scomparsa delle scale serviva proprio per non sottrarre spazio alla superficie del cortile che doveva ospitare le manifestazioni. L’apertura è prevista da Rinascente per inizio 2015.

⁵⁰ Tratto dall’articolo di Settis S., «*Megastore con vista su Rialto, il progetto che divide Venezia*», Repubblica, 13 Febbraio 2012.

Ultimo progetto di grande dimensione prospettato dalla proprietà, interessa invece uno stabile già presente, parliamo della sede fiorentina della Rinascente.

Palazzo Trianon, che ospita il grande magazzino, è al centro di uno studio concernente la realizzazione di una struttura sopraelevata che andrà adibita a terrazza.

Il progetto, sviluppato dallo studio di architettura 1+1=1 degli architetti Salmaso e Silvestrin, proponeva inizialmente una soluzione avveniristica, una struttura sopraelevata in acciaio laccato di bianco e ispirato al particolare dell'ala dell'Arcangelo Gabriele de L'Annunciazione realizzata da Filippo Lippi.

Un progetto che lega sacro e profano, rinascimento italiano ad arte contemporanea, che avrebbe il compito di aumentare il potenziale dell'area bar e ristorazione e offrire finalmente alla città una terrazza dove poter creare un circolo virtuoso di persone, attività culturali ed eventi mondani.

La realizzazione della copertura secondo le strategie dell'azienda deve essere l'occasione, in linea con quanto previsto per lo *store* di Venezia, di donare ai cittadini non solo uno spazio museale che può ospitare retrospettive e installazioni temporanee ma anche una *house craft* dove l'artigianalità può trovare spazio per esprimersi e far conoscere ai clienti il *savoir fair* toscano.

Sulla possibilità di luce verde da parte della Soprintendenza, c'è stato cauto ottimismo poiché il progetto asarebbe andato a modificare un palazzo di rilevante pregio storico-artistico per la città, ma che è soggetto a vincolo urbanistico solo sulla facciata che dà su Piazza della Repubblica.

*“Firenze è aperta al contributo di soggetti privati che vogliono investire nella città”*⁵¹

Una cosa è certa, un progetto così audace non poteva certo passare inosservato alla cittadinanza che in gran numero non ha certo risparmiato feroci critiche alla possibilità di vedere modificato lo *skyline* della loro Firenze.

⁵¹ Matteo Renzi, sindaco di Firenze, tratto dall'articolo di Allegranti D., Sanna f., «*La terrazza spunta sul tetto*», Il Corriere Fiorentino, 16 settembre 2011.

Dopo mesi di tira e molla tra Firenze e Roma, sembra che il progetto inizialmente respinto, abbia ottenuto tutti i permessi necessari in seguito ad una corposa rivisitazione del progetto originale.

Secondo quanto fatto sapere, al vaglio della dirigenza in questi mesi, ci potrebbe essere anche un'idea di ampliamento della Rinascente di Torino; lo stabile che ospita il centro commerciale, ha due piani al momento non utilizzati che, uniti ai buoni risultati commerciali della filiale, potrebbero portare l'azienda a intraprendere l'ampliamento della superficie di vendita.

Il ridimensionamento del personale

La realizzazione di una strategia, come si sa, non riguarda solo l'ampliamento della capillarità distributiva e l'approdo in nuove città, a volte, come abbiamo visto per il periodo 2005-2011, il *management* è anche chiamato a scelte dolorose che vanno dal singolo taglio al personale, a veri e propri fiumi di lavoratori avviati alla cassa integrazione. Sembrano essere invece prive di fondamento e respinte dall'azienda, le voci che si rincorrono in questi mesi, che interessano lo *store* di piazza Garibaldi a Padova.

Nel centro della città del Santo, da qualche tempo, si vocifera che tra qualche mese il vecchio stabile dell'Upim, da circa venticinque anni griffato La Rinascente, dovrebbe chiudere i battenti, pare a seguito della vendita dell'immobile a Index che andrebbe ad aprire un nuovo *mega store*; un *dejà vu* di via del Corso a Roma per intenderci.

Per quaranta dipendenti che sarebbero stati pronti a essere lasciati a casa a Padova se Index avesse effettivamente acquisito la gestione, ce ne sono altri quindici che a casa sono già e che sono figli del ridimensionamento della superficie commerciale avviato a inizio anno nello store di Genova che da qualche tempo, soffre di una fisiologica riduzione dei profitti. Stessa sorte poi è anche quella che è toccata ai dipendenti del *department store* di Palermo: venti per l'esattezza.

4.5 Il piano strategico: la Rinascente, ambasciatrice dell'eccellenza italiana nel mondo

La nuova strategia del gruppo thailandese, rappresenta la naturale continuazione di quel percorso di sviluppo del marchio avviato nel 2005 dalla cordata Tamerice S.r.l. guidata dalla famiglia Borletti.

I piani alti di Chidlom hanno adottato una strategia d'investimento di medio lungo periodo che procederà su diversi livelli. Lo scopo è prima di tutto quello di farsi conoscere all'estero e costruirsi una certa reputazione agli occhi del cliente internazionale. Il primo passo secondo quanto saputo, è quello di puntare a nuove aperture in città a elevato flusso turistico di modo che, il marchio sia capace di raggiungere il cliente straniero senza bisogno di internazionalizzarsi.

*“we have a plan to promote Rinascente as a “World Class Lifestyle Brand” and to locally expand more flagship stores in several tourist cities such as Rome, Venice, Florence including other important cities such as Napoli and Bologna”*⁵².

Secondo quanto dichiarato dal *Chief Executive Officer* di CRC, solo in un secondo momento, si attuerà un'internazionalizzazione dell'offerta Rinascente nell'area Europea e più avanti ancora in Asia. Nel proseguio del paragrafo, è bene definire i passi che l'azienda ha intrapreso a livello strategico nell'ultimo anno e mezzo in seguito al passaggio di proprietà.

Secondo la dottoressa Paola Accornero, HR Director Rinascente, lo sviluppo del marchio in Italia procederà fino al 2015, anno in cui aprirà lo *store* di Venezia, poi l'azienda si concentrerà solo nel mercato europeo.

Come abbiamo visto nel primo capitolo, l'internazionalizzazione del *brand* può iniziare attraverso semplici attività *marketing* che sviluppino fenomeni di *cross-border shopping* e che facciano conoscere il marchio a livello internazionale focalizzandosi nei mercati cui si è interessati.

⁵² Tos Chirathivat durante la conferenza stampa tenuta in occasione dell'acquisizione. Gli obiettivi sono cambiati negli ultimi due anni; l'azienda ha fatto intendere che rinuncerà all'espansione nei centri di Napoli e Bologna.

Rinascente tiene ben chiusa la bocca riguardo la possibilità di future aperture nei mercati esteri anche se, qualche mese fa, il Vice Presidente Vittorio Radice aveva paventato l'idea non troppo remota di poter entrare nel mercato russo attraverso un investimento diretto estero.

Secondo quanto inteso dal colloquio avuto con il *management*, l'ipotesi di entrare in un mercato estero è concreto e potrebbe perfezionarsi con l'acquisizione di un *retailer* locale già nella prima metà del 2013. Quel che è certo, è che il marchio La Rinascente non apparirà nelle insegne del nuovo *department store* per due motivi:

- Il primo è riconducibile al fatto che Rinascente è Italia, e il binomio non deve essere scardinato in nessun modo. Portare Rinascente in un paese estero farebbe vacillare l'immagine di italianità del *brand*;
- Il secondo motivo è da ricercare nell'idea che Rinascente si è fatta del suo sviluppo internazionale, l'azienda non vuole cadere nell'errore di creare una catena di negozi a marchio unico, vuole costruire piuttosto una collezione di negozi che mantengano ognuno il richiamo alla loro terra e ai loro usi e costumi.

Se il vertice dell'azienda si preoccupa di non far trapelare nulla, nessuno ci preclude la possibilità di fare qualche ipotesi su possibili sviluppi futuri sulla base delle informazioni ottenute dai responsabili *marketing*.

Da qualche tempo, l'azienda milanese ha intrapreso una pressante attività di corteggiamento del mercato asiatico, in particolare quello cinese e di alcuni mercati dell'ex Unione Sovietica, qui con un'attenzione particolare al mercato russo.

Il *management* Rinascente, ha diviso la strategia di *marketing* volta all'implementazione della *brand awareness* in questi paesi, attraverso tre distinte modalità:

1. La prima, avviene attraverso il corteggiamento dei potenziali clienti quando questi sono ancora nel loro paese di origine. Rinascente è riuscita a creare un contatto diretto con persone sconosciute e a migliaia di chilometri di distanza attraverso accordi di *partnership* con due note aziende specializzate nel mercato delle carte di credito. Iniziando con l'analisi del mercato cinese,

possiamo dire che l'azienda milanese ha da poco stipulato un accordo di *partnership* con China UnionPay (tra le prime in Europa), la società di carte di credito più utilizzate al mondo ma che in Italia ai più è ancora sconosciuta. Rinascente assicura l'accettazione delle carte China UnionPay e in cambio, l'azienda cinese attraverso il suo proprio sito internet, veicola ai propri clienti attraverso pubblicità la possibilità di conoscere il marchio Rinascente.



Figura 27 – Logo di China UnionPay. La società asiatica ha fatto il suo primo ingresso nel mondo del retail italiano attraverso la collaborazione con Rinascente

L'azienda cinese inoltre, attraverso i dati in suo possesso, riesce a stilare una lista di potenziali clienti del marchio italiano, calcolo basato principalmente su elementi quali reddito, lavoro, propensione agli spostamenti internazionali, ecc.; ciò permette a Rinascente di scremare i soggetti contattabili che vengono raggiunti dalle offerte del grande magazzino nel loro

account bancario o al loro indirizzo *e-mail*.

La soluzione è decisamente poco costosa e necessita di uno sforzo relativamente ma permette di raggiungere migliaia di persone in tutto il mondo. Il modello adottato con China UnionPay, è replicato anche con Master Card Europa nei paesi dell'ex URSS. Soprattutto in Russia, l'azienda è da qualche mese divenuta membro della camera di commercio italiana in Russia. Far conoscere il marchio all'estero è senza dubbio un ottimo modo per aumentare il bacino di potenziali clienti e magari in un prossimo futuro entrare con un proprio negozio, soprattutto considerando che i paesi in questione sono due delle più grandi economie emergenti.

2. Come fare per attirare i soggetti che in Italia ci sono o ci stanno venendo per trascorrere qualche giorno di vacanza o per lavoro? Rinascente ha attuato una seconda azione di *marketing* in loco destinata ai clienti stranieri. Dalla selezione dei *brand* dell'hotelleria di lusso, il *retailer* è riuscita ad accordarsi perché all'arrivo del cliente straniero, le camere siano preparate con la

presenza di un depliant contenente una Welcome card Rinascente sul comodino.

La stessa attività di promozione del *brand*, Rinascente l'ha attuata con le compagnie aeree provenienti dalla Russia che sbarcano a Milano e Roma con le assistenti di volo che distribuiscono ai viaggiatori *depliant* Rinascente al momento dello sbarco.

La stessa modalità è estesa a tutte le compagnie di navigazione dedite al mercato delle crociere; che un turista scelga Costa Crociere, MSC o Royal Caribbean, gli sarà sempre augurato un benvenuto con la Welcome card Rinascente. Il *business* è redditizio soprattutto se si considera che oltre alla comunicazione che raggiunge persone provenienti da tutto il mondo, Rinascente vanta filiali in alcune città di mare battute dalle rotte delle crociere turistiche come Cagliari, Catania, Palermo e Genova.

Altra attività di *marketing* attuata attraverso collaborazione con un'azienda terza e destinata a far conoscere il proprio marchio, Rinascente la compie con la collaborazione delle compagnie turistiche di Roma e Milano che organizzano tour della città con gli autobus.

3. Ultima modalità di aggancio del cliente straniero, è anch'essa fatta in loco ma probabilmente l'azienda preferisce staccarla dal secondo gruppo per le sue modalità poco nobili. Si basa sull'intercettazione dei turisti che non sono indipendenti, perché magari non si fidano a viaggiare da soli o perché magari non sono in grado parlare né inglese né tantomeno l'italiano. Questo tipo di turista è quello che generalmente si affida ai *tour operator*. Rinascente ha raggiunto accordi con questi perché, in cambio della loro disponibilità a portare all'interno dei grandi magazzini le loro comitive, l'azienda gli corrisponda il pagamento di una percentuale sul totale degli acquistati.

La volontà di CRC a quanto dichiarato dall'azienda milanese, è quella di utilizzare il marchio Rinascente per sviluppare un'offerta commerciale in Europa.

Considerando che la prima fase d'internazionalizzazione esclude il mercato asiatico, si potrebbe non troppo difficilmente ipotizzare un coinvolgimento di Rinascente nel



Figura 28 - Sito internet CCIR

mercato russo, dove l'ultimo di tanti indizi, può essere la recente entrata del marchio tra i soci della camera di commercio Italo-Russa. Come si può vedere, nel sito della CCIR, sono già state inserite le immagini della Welcome card Rinascente e dei relativi vantaggi che comporta il suo possesso.

Lo sbarco in Russia, sarebbe sicuramente un ottimo trampolino di lancio per l'internazionalizzazione; l'azienda nel paese vanta già una buona fama, un'ottima immagine e un prodotto molto competitivo per i russi che secondo gli studi sono ai vertici della classifica dei *top spender* del lusso a livello globale.

Conclusioni

L'arricchimento dell'offerta al cliente è il volano di un *business* che sempre di più si allontana da una proposta limitata al solo prodotto e sempre più si orienta al servizio. Rinascente sta percorrendo le orme di tante altre aziende del settore della vendita al dettaglio adoperandosi per modernizzare le proprie sedi, offrire un *brand mix* sempre più completo e differenziato e un servizio che sia il più innovativo possibile.

Rinascente ha abbandonato la strategia di *mass market* che l'ha caratterizzata negli scorsi decenni ed ha intrapreso la strada verso un'offerta di primissimo livello con servizi, eventi e prodotti di alta fascia volti a inserire il cliente in un vero e proprio percorso emozionale che rispetta i dettami della dottrina di marketing esperienziale.

L'esperienza *in-store* è efficacemente assistita da un'attività di *advertising* vivace, innovativa, di ampio raggio, volta a intercettare clienti nazionali e stranieri.

Oggi con l'acquisizione del gruppo da parte della Central Retail Corporation, le possibilità di uno sviluppo dei volumi di vendita, dei fatturati e della *brand awareness* sembrano essere alla portata dello storico marchio milanese che, dopo aver confermato il percorso intrapreso dalla proprietà precedente di Investitori Associati, ha da qualche mese iniziato a chiudere i bilanci con segno positivo.

La trasformazione di Rinascente in un marchio globale sembra essere oggi un risultato ampiamente raggiungibile dall'azienda che dopo una risalita dei fatturati, un aumento della popolarità nazionale e internazionale e un modello di *business* finalmente competitivo, può contare anche sulle elevate possibilità finanziarie a disposizione di CRC. L'adozione di una visione extranazionale è supportata dalle solide basi del mercato nazionale, dalla preparazione del *management* milanese e soprattutto dalla proprietà thailandese, che fin dall'inizio della sua avventura italiana ha voluto che Rinascente si evolvesse da marchio a vocazione nazionale in un *World Class Lifestyle Brand*.

L'idea, come abbiamo visto, è quella di interessarsi ad alcune realtà economicamente interessanti come Cina e Russia attraverso strategie di marketing rivolte ai cittadini di queste nazioni.

Considerando che l'idea di un'acquisizione attraverso IDE potrebbe rendersi concreta già nei prossimi mesi, possiamo dire che l'azienda dovrà presto

rivoluzionare strategie e soprattutto rivedere l'organizzazione aziendale che sembra, per il momento, abbastanza impreparata per numero, struttura e conoscenze per l'ingresso in un mercato estero.

Il problema comunque non si porrà almeno per i prossimi due anni poiché fino al 2015 gli sforzi saranno diretti principalmente allo sviluppo e consolidamento del mercato italiano e solo gradualmente si svilupperà l'offerta estera.

Il percorso d'internazionalizzazione avverrà attraverso IDE, senza però sbarcare all'estero con il *brand* La Rinascente. Lo scopo, è quello di costituire più una collezione di negozi sparsi nelle maggiori città europee piuttosto che una catena di negozi a marchio unificato.

Le relazioni tra Central e Rinascente sono buone, la capogruppo, ha dimostrato un certo rispetto per il lavoro e le idee del *management* italiano, interessandosi perché in Italia fosse inserito un solo proprio elemento di fiducia che tra l'altro va a ricoprire una posizione che è stata creata *ad hoc* per l'internazionalizzazione.

In conclusione Central ha il merito di aver creduto ed investito nel rilancio di un'azienda che negli ultimi anni, ha rivoluzionato il proprio *format* e il proprio *target* di clientela ma che era impantanata in una situazione di cronica perdita di bilancio.

Rinascente con i debiti appianati, una riserva di capitali provenienti dalla Thailandia, un modello di business finalmente vincente e la possibilità di esibire l'unica caratteristica che gli altri *retailers* della grande distribuzione globali non possono vantare, il *made in Italy*, potrà sicuramente far parlare di sé nel mondo.

Choch dee Rinascente!

Bibliografia

Libri

Addis M., *Ad uso e consumo. Il marketing esperienziale per il manager*, Milano, Pearson, 2007

Aiello G., *L'internazionalizzazione delle imprese del dettaglio*, Milano, Franco Angeli, 2005

Bartlett C. A. – Ghoshal S., *Management globale*, Milano, Etas, 1990

Busacca B., *Le risorse di fiducia dell'impresa: soddisfazione del cliente, creazione del valore, strategie di accrescimento*, Torino, Utet, 1994

Caroli M., *Gestione delle imprese internazionali*, Milano, McGraw-Hill, 2012

Chaudhuri A., *Emotion and Reason in Consumer Behavior*, Burlington MA, Elsevier, 2006

Cabiddu F., *Comportamento del consumatore e scelte strategiche delle imprese*, Milano, Franco Angeli, 2007

Corbellini E. – Saviolo S., *L'esperienza del lusso: mondi, mercati, marchi*, Milano, Etas, 2007

Dalli D. – Romani S., *Il comportamento del consumatore: acquisti e consumi in una prospettiva di marketing*, seconda edizione, Franco Angeli, Milano, 2003

Dematté C., Perretti F., Marafioti E., *Strategie di internazionalizzazione*, Milano, Egea, 2008

Fornell C., *The Satisfied Customer. Winner and losers in the battle for buyer preference*, Basingstoke, Palgrave Macmillan, 2007

Okonkwo U., *Luxury Fashion Branding: Trends, Tactics, Techniques*, Basingstoke, Palgrave Macmillan, 2007

Pinto Flaminio A., *Tendenze evolutive e strategiche nei servizi e nella distribuzione commerciale*, Padova, Cedam, 1996

Sacerdote E., *La strategia retail nella moda e nel lusso*, Milano, Franco Angeli, 2007

Trevisan M., Pegoraro M., *Retail design: progettare la shopping experience*, Milano, Franco Angeli, 2007

Zanetti L., *La valutazione delle acquisizioni: sinergie, rischio e prezzi*, Milano, Egea, 2000

Articoli e pubblicazioni online

Allegranti D., Sanna F., «*La terrazza spunta sul tetto*»,
<http://corrierefiorentino.corriere.it/firenze/notizie/cronaca/2011/16-settembre-2011/terrazza-spunta-tetto-ti-piace-idea-rinascete-1901553330580.shtml>

Castaldo S., Botti S., *La dimensione emozionale dello shopping. Una ricerca esplorativa sul ruolo del punto di vendita*, *Economia & Management*, n. 1, gennaio, pp. 17-37, 1999

Confindustria, Thailandia Gateway per l'Asia,
http://www.ui.prato.it/unionedigitale/v2/profilo/uip037752_ilpaesethailandia.pdf

Crivelli G., «*Nel futuro di Rinascente più spazio per il lusso*»,
http://www.luxury24.ilsole24ore.com/ModaStili/2011/06/rinascete-futuro-spazio-lusso_1.php

De Rossi R., «*Fontego dei Tedeschi, scale mobili “volanti” e terrazza sul tetto*»,
<http://nuovavenezia.gelocal.it/cronaca/2012/01/17/news/fontego-dei-tedeschi-scale-mobili-volanti-e-terrazza-sul-tetto-1.3076762>

Marafioti E. (coautori F. Perretti e S. Saviolo), *Competere in Asia orientale: quali alternative strategiche per le aziende italiane?*, Milano, Working paper, Università L. Bocconi, 1998

Ripamonti D., «*La casa del lusso*»,

<http://www.viasarfatti25.unibocconi.it/notizia.php?idArt=2883>

Schmitt B., *Experiential Marketing: How to Get Customers to Sense, Feel, Think, Act, Relate*, New York, The free press, 1999

Settis S., «*Megastore con vista su Rialto, il progetto che divide Venezia*»,

http://www.repubblica.it/cronaca/2012/02/13/news/centro_commerciale_venezia-29782509/

Sitografia

Camera di Commercio Italo-Russa, <http://www.ccir.it/wp/?p=782>

Camera di Commercio Italo-Thaiandese, <http://www.thaitch.org/?lang=it>

Central Group of Companies, <http://www.centralgroup.com/intro.html>

Central Retail Corporation, <http://www.centralretail.com/en/index.php>

Rinascente, <http://www.rinascente.it/webapp/>

The World Bank, <http://www.worldbank.org/>

UNCTAD, <http://unctad.org/en/Pages/Home.aspx>