

**Daniele Tirelli**

# **RETAIL EXPERIENCE IN USA**

Dove vendere è un'arte



**FrancoAngeli/POPAl**

# Indice

Introduzione	pag.	9
Allsaints Spitalfields: l'immagine inquieta dell'anti-moda 3708, Las Vegas Boulevard South, Las Vegas, NV	»	17
Apple Store: il cubo magico di Steve 767, 5 <sup>th</sup> Avenue, New York, NY	»	23
Bristol Farms: uno stile davvero SoCal Corporate office – 915 E, 230 <sup>th</sup> St. Carson, CA	»	29
Broadway At The Beach: svago e shopping senza rimorsi 1325, Celebrity Circle, Myrtle Beach, SC	»	37
Caesars Palace Forum: opulenza imperiale per tutti 3570, Las Vegas Boulevard South, Las Vegas, NV	»	41
Chelsea Market: il fascino del “vintage-industrial-chic” West 14 <sup>th</sup> Street, 9 <sup>th</sup> Avenue, New York, NY	»	47
City Creek Center: una fonte alla fine della pista 50, South Main Street, Salt Lake City, UT	»	53
Crystals at the City Center: grande architettura in Sin City 3720, Las Vegas Boulevard South, Las Vegas, NV	»	57
Draeger's: nel tempio dei buongustai 222, East Fourth Avenue, San Mateo, CA	»	63
Duane Reade: tu chiamala se vuoi, farmacia 40, Wall Street, New York, NY	»	69

Eataly: dal Bel Paese con passione 200, 5 <sup>th</sup> Avenue, New York, NY	»	75
Grand Central Station Market: l'eccellenza del travel retail 89, East 42 <sup>nd</sup> Street, New York, NY	»	83
Hollister Co.: sognando la California 668, 5 <sup>th</sup> Avenue, New York, NY	»	89
In-N-Out: non chiamatele polpette Corporate office – 4199, Campus Dr, Ste 900, Irvine, CA	»	97
Katz's: là dove Harry incontrò Sally 205, East Houston Street, New York, NY	»	103
Kowalski's: gustosi affari di famiglia Corporate office – 8505 Valley Creek Road, Woodbury, MN	»	109
Lakeline Mall: quattro passi in un cartoon 11200, Lakeline Mall Dr, Austin, Texas	»	115
Mall of America: tanto, tutto e anche di più 60, East Brodway, Bloomington, MN	»	119
Mi Pueblo e Vallarta: mucho gusto y sabor caliente Corporate office – 1775 Story Road, San Jose, CA	»	127
Miracle Mile Shops: nella caverna di Alì Baba 3663, Las Vegas Boulevard South, Las Vegas, NV	»	135
Panera Bread: non di solo pane... Corporate office – 3630 S. Geyer Road, Suite 100, St. Louis, MO	»	141
Pier Park: atmosfere caraibiche sul Golfo del Messico 600, Pier Park Drive, Panama City Beach, FL	»	147
Randy's Donuts: dolci tentazioni nella città degli angeli 805, West Manchester Boulevard, Inglewood, CA	»	153
Reading Terminal Market: anche Rocky vi fece uno spuntino 51, North 12th Street, Philadelphia, PA	»	157
Sprouts Farmer Market: dal campo allo scaffale 11811, North Tatum Boulevard, Phoenix, AZ	»	163
The Shoppes at the Palazzo: non è triste Venezia! 3327, Las Vegas Boulevard South, Las Vegas, NV	»	169
Toy'R'Us: un mondo di balocchi nella Grande Mela 1514, Brodway, Manhattan, NY	»	177

Westborn Market: dove il fresco è più fresco 21755, Michigan Avenue, Dearborn, MI	»	183
Westerly Natural Market: l'emporio di Gaia 913, Eighth Avenue, New York, NY	»	189
YoFresco: tutti i pregi della semplicità The Shoppes at the Palazzo, 3327, Las Vegas Boulevard South, Las Vegas, NV	»	195
Zabar's: gastronomia no limits 2245, Broadway, New York	»	199

# Introduzione

*All growth is a leap in the dark, a spontaneous unpremeditated act without the benefit of experience.*

Henry Miller

L'interesse verso le diverse forme di commercio sta crescendo. Il fatto è significativo. Nei vecchi costrutti economici il commercio, di fatto, non aveva un ruolo. Oggi, le arcaiche concezioni della logica degli scambi economici cedono il passo a nuovi apporti teorici. Essi fanno uso della psicologia e delle neuroscienze per spiegare la razionalità e la irrazionalità degli acquisti nella società contemporanea. Con ciò si incrina la reputazione delle visioni macroeconomiche, delle grandi generalizzazioni che hanno inibito, con la loro invadenza, una più profonda comprensione dei comportamenti soggettivi dei consumatori, intesi come individui.

**La complessità del commercio.** Recentemente è stata scoperta la complessità dei network sociali (e anche commerciali). Questa consapevolezza ha spinto gli studiosi più aggiornati a ipotizzare un'evoluzione autopoietica dei macrosistemi. Essi sarebbero il risultato di infinite interazioni tra singoli individui che agiscono in libertà. Le vecchie spiegazioni causali tra "aggregati", invece, presupponevano, tipicamente, una "*dimensional reduction*". Il sistema veniva rappresentato con figure astratte come "il consumatore", "la marca", "il trade"... al prezzo di un'insopportabile sovra-semplificazione.

Gli economisti classici e neoclassici, e poi Keynes e le scuole che a lui si ispirarono, così come i suoi avversari di Chicago, dedicarono alla funzione del commercio un'attenzione quasi nulla. Questo settore non venne annoverato tra i fattori essenziali alla crescita e al cambiamento economico. Le variabili determinanti si pensava fossero piuttosto la produzione aggregata, l'occupazione globale e la disoccupazione di una nazione, il monte salari, il

reddito, il risparmio, la ricchezza accumulata ecc. In sintesi, l'attenzione restava concentrata sui processi produttivi, sulla distribuzione del reddito, sui flussi del commercio con l'estero e sugli effetti indotti dalla politica fiscale e monetaria. Oggi, l'idea che il "benessere" e gli "stili di vita" di masse sempre più ampie di popolazione mondiale dipendano esclusivamente dal PIL o dal puro dato della disoccupazione o dalla dimensione dei consumi nel loro totale appare superata. Emerge invece l'importanza della disponibilità, dell'efficienza e della qualità dei servizi e tra essi di quelli commerciali.

L'osservazione delle strutture distributive e del loro funzionamento però rivela, anche in questo caso, la presenza della complessità. L'"offerta" di molti milioni di beni e servizi differenti, tenta di incontrare, ogni giorno e in ogni luogo, le tante espressioni della "domanda" di miliardi di consumatori sempre più liberi di scegliere. Questo sistema indubbiamente complesso necessita a sua volta del processo regolatore dei prezzi. Per questa ragione esso genera, allo stesso tempo, infinite mutazioni/biforcazioni a partire da un certo numero di archetipi di punti di vendita, in cui avvengono appunto gli scambi. Ognuna di queste mutazioni è insomma il frutto di specifiche condizioni ambientali di natura socioeconomica.

Lo studio dettagliato e approfondito dei formati e delle insegne commerciali può dunque rivelarci quali sono stati i presupposti della loro esistenza, del loro funzionamento e della loro diffusione. Si tratta di un approccio analitico che è stato sviluppato soprattutto in campo sociologico sebbene in questo campo molti studiosi si siano posti in polemica con la realtà osservata. La critica all'acquisto di massa di prodotti omologanti e "superflui" si è accompagnata a quella delle cosiddette "cattedrali del consumo" e alla diffusione di insegne riprodotte in modo identico in centinaia di città.

Il procedere separato del pensiero sociologico e di quello economico, però, non ha consentito ancor oggi di elaborare una sintesi generale che spieghi in modo convincente gli effetti complessivi dell'attività commerciale più avanzata. Prendiamo il fenomeno della "globalizzazione". Quali sono le conseguenze della presenza di grandi catene distributive, come Walmart, per esempio? Queste imprese sono in grado di aggregare su dimensioni enormi la domanda di beni di largo consumo di centinaia di milioni di consumatori. Esse possono anche indirizzare la produzione dei paesi neocapitalisti concorrenti delle nazioni più avanzate.

La stessa considerazione può essere estesa anche ai grandi specialisti dell'elettronica o al settore fashion. Anche il settore alimentare (in cui confluisce molta produzione su piccola scala di aziende locali) dipende strettamente dallo sviluppo delle reti distributive specializzate presenti in ogni parte del mondo.

Domanda e produzione dipendono, insomma, dallo stadio evolutivo delle varie forme commerciali. Tuttavia, è ancora diffuso un retaggio ideologico di lontana origine per cui il commercio sembra, in fondo, non aggiungere nulla al valore creato dalla produzione. Niente di più errato. Il commercio permette all'offerta di creare la domanda! Produce, a ogni atto d'acquisto, elementi di informazione che risalgono retroattivamente la filiera, sino a comunicare all'industria, ai servizi e all'agricoltura cosa e quanto produrre. Il commercio determina, attraverso il meccanismo dei prezzi, la sopravvivenza dei diversi prodotti sottoposti alla selezione dei processi di scambio.

Ognuno di noi, in quanto consumatore, ignora l'esistenza della grande maggioranza di tantissimi beni e servizi materialmente disponibili in qualche luogo di vendita. Una parte di loro potrebbe potenzialmente entrare nella nostra vita materiale e spirituale e apportarci qualche vantaggio. Chiedamoci allora quante varianti e quante marche di alimentari potrebbero migliorare la nostra dieta? Quanti accessori, quanti abiti, quanti giocattoli sarebbero degli ottimi sostituti di quelli che utilizziamo abitualmente? Quali servizi bancari e assicurativi? Quali automobili? Quali medicinali? Solo il progredire del sistema commerciale può permetterci di allargare la conoscenza di tutte queste alternative.

L'idea ricardiana dei vantaggi comparati del commercio internazionale e della specializzazione nazionale in base ai prezzi relativi fu una intuizione geniale. Oggi, di fronte alla scoperta della complessità degli scambi incrociati che avvengono a livello planetario, questa appare una "astrattezza" piuttosto banale. Definire qual è il prezzo relativo che determina la direzione degli scambi è tutt'altro che facile. Il valore di molte merci è determinato da molti elementi intangibili come l'immagine creata dalla pubblicità o come la moda. I centri commerciali sempre più grandi e sempre più spettacolari che, anche nei paesi neocapitalisti, attraggono folle crescenti di nuove classi medie, sono lo strumento più efficiente per veicolare brand di grande notorietà. Il fashion Italiano o il fast food americano godono ovunque di un successo crescente sebbene il prodotto locale offra enormi vantaggi dal punto di vista dei prezzi di produzione. Il fascino esercitato dai luoghi d'acquisto, la loro capacità di diffondere "*fad & fashion*" sembrano alterare la pura logica economica illustrata dai modelli neoclassici.

In breve, resta insoluto il mistero per cui un prodotto, apparentemente, cambia la sua natura passando dal *warehouse* dell'impianto produttivo al display di un negozio di uno *shopping mall*. La sua qualità da oggettiva diviene qualità percepita in funzione del luogo e delle modalità con cui il prodotto viene proposto ai clienti di ogni tipo di negozio. Questa è la ragione per la quale il *time to market* di molte innovazioni dipende vitalmente dall'esi-

stenza e dall'efficienza di reti distributive in grado di spiegarla e valorizzarla. La scheda dedicata agli Apple Store chiarisce come l'enorme successo dei meravigliosi prodotti dell'azienda di Cupertino, sia strettamente intrecciato al prodigioso e rapidissimo sviluppo di una catena di punti di vendita autonomi con identica insegna.

Il "progresso tecnico" a cui ricorre la macroeconomia per dare dinamismo alle sue visioni statiche è privo di senso se staccato dalle logiche commerciali. Il miglior prodotto del mondo sarà un fallimento se non avrà il sostegno della miglior agenzia di pubblicità, ma soprattutto se non raggiungerà la più efficiente e ramificata rete distributiva. Il commercio interferisce con ogni aspetto dell'attività economica. La stessa "inflazione al consumo" risulta condizionata dalla efficienza distributiva delle varie catene e dalla loro capacità di offrire *private label* in concorrenza con i marchi industriali. Là dove il sistema commerciale è articolato e diversificato come negli USA le famiglie consumatrici possono modificare in continuazione il "paniere" dei beni per salvaguardare il proprio potere d'acquisto. Lo sviluppo dei *warehouse club* e degli outlet permette a grandi masse di percettori di reddito da lavoro di realizzare sensibili risparmi.

Dunque, studiare l'evoluzione e le caratteristiche del commercio permette di andare oltre l'interesse specialistico e professionale dei suoi operatori. Una solida conoscenza delle modalità con cui opera la moderna distribuzione apporta un contributo anche alle considerazioni più generali sull'impoverimento della popolazione, sugli effetti della tassazione, sullo strapotere della pubblicità o sui pericoli per la privacy generati dal trattamento dell'informazione.

**Perché il retail americano.** Conoscere più a fondo gli aspetti qualitativi del commercio contemporaneo è l'obiettivo di quest'opera. Tale finalità suggerisce immediatamente di far riferimento agli USA. Il motivo è semplice. Questa nazione è stata, è e sarà ancora a lungo l'incubatrice della modernità distributiva e logistica. Ogni problematica, ogni innovazione viene sistematicamente anticipata in questo paese per alcune evidenti ragioni. Gli USA costituiscono un mercato grande ed estremamente segmentato. Hanno una popolazione socialmente ed economicamente composita, il cui spettro spazia da nuclei familiari molto poveri (spesso di recente immigrazione) a famiglie molto ricche. La sua cultura "popolare" costituisce una forza propulsiva che indirizza un assetto istituzionale che, non a caso, viene definito una "democrazia di consumo". Dunque la naturale predisposizione del retail statunitense verso ogni forma di innovazione costituisce un altro ovvio, importante presupposto alla continua evoluzione delle tecniche commerciali. La natura

multietnica della popolazione nordamericana si fonde nella famosa “*melting pot*” che ridefinisce senza sosta le sue caratteristiche basilari. Da questa commistione scaturiscono dunque abitudini di consumo sempre nuove. La vastità del territorio obbliga poi le imprese produttrici a ricercare, oltre alle economie di scala, anche un’estrema efficienza logistica e a sfruttare i canali distributivi più efficienti. Infine il sistema istituzionale statunitense incoraggia un’agguerrita concorrenza che seleziona spietatamente i progetti e le soluzioni meno produttivi sia in campo industriale, sia in quello commerciale.

Ne discende, quindi, che tentare di descrivere le caratteristiche del retail degli USA è semplicemente un’impresa impossibile. La vastità e il dinamismo del quadro di riferimento, la enorme differenziazione delle formule distributive e delle loro “missioni” rende il compito proibitivo. Per analogia, una tale complessità si ritrova solo nell’area di interesse delle scienze naturali. Infatti, per chi affronta la complessità della botanica e della zoologia, scienze dedicate allo studio della vita di innumerevoli specie che dipendono a loro volta dai relativi biotopi, le generalizzazioni hanno poco fondamento logico! Non si può universalizzare il ragionamento parlando (per semplicità) di “mammiferi” o di “invertebrati”. Ogni specie e ogni sottospecie va studiata prima di tutto nello specifico e sul campo. Difficile pertanto comprendere come vivono e come si sviluppano i lepidotteri delle Amazzoni, senza recarsi (con tutti i disagi del caso) nella foresta delle Amazzoni!

La stessa cosa accade per il retail. Difficile parlare degli shopping mall senza aver osservato personalmente come sono strutturati e inseriti nel loro contesto urbanistico e territoriale e da chi sono frequentati. Opinabile ritenere che il Caesar Forum possa idealmente essere giudicato enucleandolo da Las Vegas e assimilandolo a uno *shopping center* europeo. Il Caesar Forum deve essere “vissuto” dal vivo. Altrettanto poco credibile sarebbe decodificare con metodo sociologico la storia del Mall of America dalla nascita all’attualità, senza esservi entrati e avervi trascorso almeno una giornata di osservazioni a contatto con chi lo frequenta.

Ovviamente un’esperienza diretta nelle migliaia di *flagship store*, di *casual restaurant*, di *shopping center* americani che presentano qualche specifica peculiarità è improponibile. Dunque, anche la rassegna scelta per quest’opera è ben lontana dall’essere esaustiva. Ovviamente non si vuole presentarla come un lavoro interpretativo di tutto il retail americano. Il retail degli USA è ben di più! Questo saggio va inteso piuttosto come una collezione di spunti e di riflessioni scaturite sia dall’osservazione partecipata dei luoghi descritti, sia dallo studio della loro storia e del loro modo di operare.

Questa rassegna non è neppure un’analisi dei casi di maggior successo, di esempi da imitare, poiché sarebbero davvero tanti. Il termine “successo” è

infatti di per sé privo di significato. Ai fini delle considerazioni svolte, la dimensione o l'estensione della presenza raggiunta nel territorio sono importanti, ma non sono il solo metro di giudizio. Sono stati scelti, piuttosto, certi casi semplicemente perché ritenuti particolarmente significativi per alcune loro singolarità. Si è cercato di evidenziare cioè specifici aspetti di originalità e di novità in tema di funzionalità, di estetica, di atmosfera: elementi che possono servire da spunto per chi opera nel retail. Inoltre, si è tentato, pur entro gli ovvi limiti editoriali, di spaziare in settori tra loro anche molto distanti, ma tutti caratterizzati dalle peculiarità menzionate.

Tra uno shopping mall come il City Creek Center e un *casual restaurant* come Katz's vi è un'unica costante comune: la memorabilità dell'esperienza vissuta sia pur in contesti assolutamente non comparabili. Tra l'Apple Store della 5th Avenue e Allsaints Spitafields esiste una cifra identitaria scaturita da concetti rigorosamente applicati, pur se collocati ai poli opposti dello *store design*.

Per ciascuna insegna citata si è cercato inoltre di fornire non una semplice descrizione dell'esistente, ma piuttosto di ricostruire le vicende e le visioni ispiratrici che hanno consentito di aprire la strada a formule commerciali spesso anticonformistiche. In questo senso si può affermare che, dietro a ciascuna di esse, si cela un geniale visionarismo imprenditoriale che, uscendo dalle convenzioni, ha saputo decodificare la realtà del proprio tempo in modo molto diverso dai propri concorrenti. Ognuna di queste realtà distributive, nel proprio microcosmo, ha contribuito, in altre parole, ad alimentare l'evoluzione spontanea del sistema commerciale soddisfacendo in modo differente qualche bisogno latente della propria clientela. Ciò facendo ha intrapreso la sua "avventura" aziendale cambiando direzione e fungendo a volte da apripista per altri imitatori. Si tratta, in conclusione, di un motivo sufficiente per conoscere meglio e più in profondità ognuna di queste realtà nate negli USA.