

Romano Cappellari

# Riposizionamento e competitività del department store

## Quale ruolo per i department store tra lusso e nuovo lusso?

*Negli ultimi anni si assiste a una ripresa di competitività del department store, un modello di business che appariva schiacciato fra le catene distributive orientate a competere sui prezzi bassi e i negozi specializzati.*

*In questo articolo, basato sull'osservazione delle dinamiche in atto sul mercato americano e sull'analisi dei bilanci*

*dell'ultimo lustro delle principali aziende del settore, si fornisce una chiave di lettura del contesto attuale, con particolare riferimento ai department store operanti nella fascia più alta del mercato, per proporre indicazioni su come affrontare le principali sfide poste dalle principali sfide poste dallo scenario competitivo. Si ritiene che la competitività di un grande*

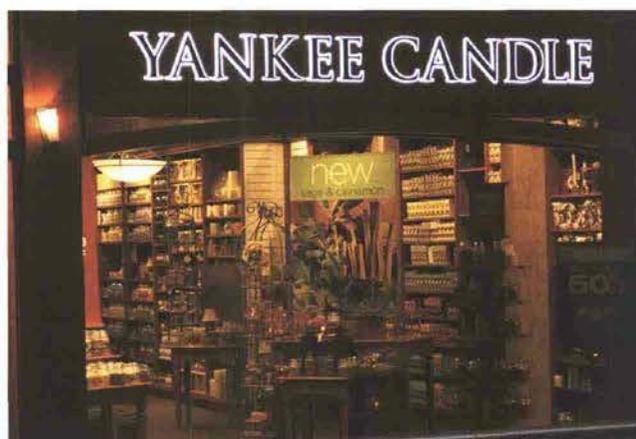
*magazzino debba passare attraverso la capacità di confrontarsi con tre problemi di fondo: la costruzione (o ricostruzione) di un'identità chiara agli occhi del cliente e quindi di un posizionamento differenziato, la capacità di costruire e gestire delle relazioni con la propria clientela target e la riconquista del primato della qualità del servizio.*

### L'autore

• Romano Cappellari (romano.cappellari@unipd.it) insegna Retail management alla facoltà di Economia dell'Università di Padova ed è direttore scientifico del Master in Retail Management della Fondazione Cuno. Ha pubblicato recentemente *Vincere le sfide del retail management* (con A. Da Cortà e L. Parrèlla), *Franco Angeli, 2006* e *Marketing della moda e del lusso, Carocci* (in uscita a ottobre). L'autore desidera ringraziare gli amici di Gruppo Coin per gli stimoli forniti nel corso delle diverse occasioni di incontro. Le opinioni sostenute nell'articolo naturalmente non rispecchiano le posizioni dell'azienda o del suo management.

### 1. Introduzione

**S**ul mercato americano, la quota di mercato del department store sul totale delle vendite al dettaglio (escluse le vendite di automobili) si è più che dimezzata negli ultimi venti anni passando dal 7 al 3% (Levy, Weitz, 2006): il settore sta passando attraverso una lunga serie di fusioni e acquisizioni tese a ristrutturare un mercato in palese difficoltà (Wood, Wringley, 2007). Il modello di business del department store sembra quindi a molti inadeguato, in uno scenario nel quale il suo mercato viene eroso dal basso dalle catene distributive competitive in termini di prezzo e dall'alto da retailer specializzati e posizionati in



modo più preciso sul segmento del lusso. Se questa è la situazione su un mercato come quello americano, che rappresenta la massima forma di espressione di questa formula distributiva (Whitaker, 2006), non stupiscono le difficoltà incontrate sui mercati europei. Due eventi, verificatisi in due mercati così diversi tra loro come l'Italia e la Gran Bretagna, possono essere considerati paradigmatici di questa crisi: il bilancio chiuso al 31 gennaio 2006 di Coin, storica insegna del gruppo omonimo, presentava una riduzione delle vendite a 339 milioni, meno di quanto veniva realizzato dall'insegna alla fine del decennio precedente, ma con in più un risultato operativo negativo

## Riposizionamento del department store

per oltre 14 milioni. Giusto un paio di anni prima anche Marks & Spencer, il retailer che nella seconda metà degli anni Novanta era stato la prima azienda britannica del settore a superare il miliardo di sterline di profitti, aveva vissuto un avvicendamento al vertice per porre freno a un'erosione dei profitti di poco meno del 90%. A sottolineare ulteriormente questa crisi, nel 2002 il *WHSmith Business Book Award* era stato assegnato a *The Rise and the Fall of Marks & Spencer*, un volume della giornalista Judi Bevan che tirava le somme su quello che sembrava l'inesorabile declino del retailer inglese, una volta negozio simbolo per un intero paese.

Questo quadro si è però modificato nel corso dell'ultimo biennio, dal quale pare di poter cogliere, al di là degli alti e bassi dei mercati legati alla difficile congiuntura della seconda parte del 2007, una decisa inversione di tendenza per il settore. Un autorevole osservatore (Pellegrini, 2007) ha definito addirittura il 2006 come "*l'anno di svolta per il grande magazzino*". Segni di tale inversione di tendenza sono visibili anche nei risultati dell'insegna Coin che, tra il 2006 e il 2007, è tornata a mostrare una crescita del fatturato e dei principali indicatori di redditività. Quasi a sancire questa "rivincita" del department store, nel 2007 è così uscita una nuova edizione del libro di Judi Bevan con un'integrazione al titolo: *The Rise and the Fall of Marks & Spencer... and How It Rose Again* mentre nella primavera dello stesso anno il Ceo dell'azienda ha pubblicato un articolo sulla *Harvard Business Review* dall'eloquente titolo *Back in Fashion*. Si tratta però veramente di un'inversione di tendenza, o solo degli ultimi fuochi di una forma distributiva destinata comunque al declino?

In questo articolo, basato sull'osservazione delle dinamiche in atto sul mercato americano e sull'analisi dei bilanci dell'ultimo lustro delle principali aziende del settore, si fornirà una chiave di lettura delle minacce poste dal contesto attuale ai department store, con particolare riferimento a quelli operanti nella fascia più alta del mercato, si proporranno indicazioni su come affrontare le principali sfide che si presentano oggi a questi retailer in un periodo nel quale è profondamente cambiato il concetto di lusso e si evidenzieranno in particolare alcune implicazioni per la gestione delle risorse umane.

## 2. Ascesa e declino dei department store

Il department store nasce, come noto, nella prima metà dell'ottocento in Francia e incontra nel corso dei decenni un crescente successo nel soddisfare con un assortimento ampio e profondo i bisogni della nuova borghesia. A un consumatore che aveva conquistato una nuova capacità di spesa il grande magazzino offriva così, sotto un unico

tetto, abbigliamento e accessori per tutta la famiglia, profumeria e cosmetici, prodotti tessili per la casa, ma spesso anche stoviglie, pentolame, mobili, soprammobili, libri, elettrodomestici e giocattoli. Coerentemente con le attese e la disponibilità di reddito del target principale, inoltre, i prodotti venivano offerti in un ambiente curato e piacevole e con un buon livello di servizio di assistenza alla vendita da parte del personale. Come magistralmente descritto da Zola nel suo *Paradiso delle signore*, il department store offre quindi ai nuovi benestanti un'esperienza di acquisto eccitante, fatta di un grande assortimento e di un'atmosfera "moderna".

### IL PARADISO DELLE SIGNORE

La bottega aveva sempre quell'odore di stantio e la medesima mezza luce dove pareva che tutto il commercio all'antica, il commercio semplice e alla buona, piangesse per l'abbandono. Dall'altra parte della via, il "Paradiso delle signore" destava ovviamente assai più curiosità (...). A Dionisia sembrò di trovarsi alla presenza di una macchina ad alta pressione i cui ansii arrivassero fin alle vetrine. Le quali (...) apparivano scaldate e tutte vibranti (...). C'era gente a guardarle; molte e molte donne stavano ferme contro i cristalli; una folla soggetta all'impeto della cupidigia. (...) Ma il calore da opificio di cui il magazzino ardeva era cagionato soprattutto dalla vendita, dalla ressa ai banchi che si sentiva dietro ai muri. Quasi un rumorio di macchina che, continuamente operando, spingesse dentro gli avventori, li ammassasse davanti alle scaffalature, li soffocasse sotto i tessuti, e li gettasse infine alla cassa.

*E. Zola, Al Paradiso delle signore, traduzione di A. Jeri, BUR*

Nel corso del ventesimo secolo la formula raggiunge, pur con sfumature diverse da paese a paese, l'apice del suo successo nei paesi occidentali, dove si diffondono anche grandi magazzini rivolti a segmenti della popolazione con minore capacità di spesa. Si tratta di un successo che va al di là dei numeri e che si manifesta anche in un ruolo centrale nel forgiare i gusti della classe media, al punto che i department store sono stati spesso assimilati ai musei per il ruolo culturale rivestito nella società americana (Whitaker, 2006). Nella seconda metà del secolo inizia però un progressivo declino che si accentua negli ultimi decenni. Questa accentuazione del declino del modello del department store può essere ricondotta a tre cause principali. In primo luogo questa tipologia di retailer ha perso nel corso degli anni il primato della modernità e, in modo ancora più marcato, della ampiezza e profondità dell'assortimento offerto. Oggi supercenter e ipermercati presentano assortimenti che superano le 150mila referenze e, con politiche di

Romano Cappellari

prezzo aggressive, hanno via via conquistato categorie che un tempo rappresentavano elementi caratteristici dell'offerta dei department store, a partire dai giocattoli, ora scomparsi dalla maggior parte dei grandi magazzini. Non solo, ma la vastità dell'assortimento è ormai sempre meno un fattore critico di successo per un retailer *brick & mortar* data l'offerta resa disponibile da negozi online generalisti. Amazon.com - che può ormai essere considerato un vero e proprio department store online, dato il peso crescente di categorie diverse dal tradizionale core business di libri, musica e film - vende oltre 30mila referenze nel solo settore abbigliamento e calzature, per giunta potendo contare su un vantaggio competitivo di costo dato che il suo tasso di rotazione del magazzino è circa il doppio rispetto a quello delle catene di punti vendita tradizionali.

Su un secondo fronte i department store, una forma per definizione despecializzata, sembrano essere in difficoltà: di fronte all'evoluzione dei cosiddetti *category killer*, retailer focalizzati in una categoria merceologica nella quale offrono un assortimento ampio e profondo a prezzi competitivi. Qui il fenomeno più evidente è rappresentato dal mercato di elettrodomestici ed elettronica di consumo dove il solo leader Best Buy ha superato nel 2006 i 35 miliardi di fatturato. Nel corso degli anni il concetto di category killer è andato però trasformandosi e si è assistito allo sviluppo di specialisti sempre più agguerriti e sofisticati. Si pensi a come Williams-Sonoma ha conquistato una posizione di rilievo e un fatturato di quasi quattro miliardi nel mondo della cucina e dell'arredamento, rispettivamente con il brand omonimo e con la catena Pottery Barn, o a come Limited Brands è stata capace di arrivare a cinque miliardi di giro d'affari nell'intimo femminile con Victoria's Secret sfruttando l'incapacità dei department store di gestire questa categoria che una volta dominavano, e ha saputo poi ripetere l'impresa sviluppando oltre due miliardi e mezzo di fatturato in un'altra roccaforte dei grandi magazzini, il settore beauty e personal care con Bath & Body Works. Un caso interessante per rappresentare questa tendenza è rappresentato da The Yankee Candle Company, che ha sviluppato un giro d'affari retail da 370 milioni con una rete di circa 400 punti vendita specializzati nella vendita di candele. Retailer focalizzati di questo genere riescono non solo a offrire assortimenti profondi, in grado di soddisfare le esigenze differenziate dei sempre più numerosi microsegmenti diversi di clientela che acquistano una categoria (Penn, 2007), ma sono anche più efficaci nel creare un'atmosfera coinvolgente e nell'organizzare una shopping experience gratificante, aspetti sempre più centrali nell'influenzare il comportamento d'acquisto del consumatore (Vescovi, Checchinato, 2004; Castaldo, Botti, 2005).

#### IL PUNTO VENDITA YANKEE CANDLE

Il tipico negozio Yankee Candle misura meno di 120 metri quadrati, nei quali sono offerte tra 1.600 e 1.700 referenze, tutte legate al mondo della profumazione della casa. Di queste circa 900 sono rappresentate da candele delle quali sono disponibili 195 diverse profumazioni. Escludendo i due flagship store, ogni punto vendita genera in media un fatturato annuo di 725mila dollari, con una resa al metro quadro che è quindi superiore ai 6.100 dollari.

Fonti: Annual Report 2005 e presentazione aziendale alla Lehman High Yield Conference 26/3/07

Il terzo motivo di declino dei grandi magazzini può infine essere trovato nella cresciuta attenzione al prezzo anche da parte della clientela che rappresentava il loro tradizionale punto di forza: i consumatori di reddito medio alto e alto. Come è stato efficacemente evidenziato dalle ricerche sul tema svolte da The Boston Consulting Group (Silverstein, 2006; Brady, Silverstein, 2005; Silverstein, Fiske, 2003), negli ultimi anni è radicalmente cambiato il rapporto tra livello di reddito disponibile e scelta del punto vendita nel quale fare acquisti. Se in passato era possibile individuare un posizionamento dei diversi retailer grosso modo corrispondente ai diversi segmenti di consumatori definiti in base al reddito disponibile, oggi le ricerche di mercato indicano che una strategia di questo tipo non è più possibile perché da un lato i consumatori che non dispongono di un reddito particolarmente elevato tendono a fare *trading up* in alcune categorie merceologiche che ritengono importanti (dando vita a quello che gli stessi ricercatori hanno battezzato come 'il nuovo lusso'), mentre dall'altro consumatori appartenenti alle fasce di reddito più elevate dimostrano una grande attenzione al prezzo dei prodotti che considerano delle *commodity* e non esitano quindi a rivolgersi ai punti vendita che presentano i prezzi più bassi.

A quest'ultima tendenza, alla quale è riconducibile la forte crescita della formula del supercenter, il principale formato di aziende come Wal-Mart e Target che fanno da sempre dei prezzi bassi un'arma competitiva, si è sommato negli ultimi anni il fenomeno definito come 'caccia al tesoro', la passione per la ricerca di prodotti di qualità elevata ai prezzi più bassi possibile. Una conseguenza di questo fenomeno, in particolare per quanto riguarda il settore moda, è stata la proliferazione degli outlet center e l'affermarsi di aziende come Tjx, che è arrivata a fatturare oltre 17 miliardi e che ha come mis-

## Riposizionamento del department store

sion quella di proporre prodotti di marca legati al mondo della moda e della casa a prezzi inferiori di almeno il venti per cento rispetto a quelli dei department store. Si tratta di un'azienda che ha individuato esplicitamente come target gli stessi consumatori di reddito medio e medio-alto attenti alla qualità che costituiscono la tipica clientela dei grandi magazzini. Non a caso T.J. Maxx, una delle insegne del gruppo Tjx, è stata indicata nel corso del 2007 sia come il marchio più dinamico del triennio 2003-2006 davanti a iPod e BlackBerry nella classifica dei *breakaway brands* pubblicata da *Fortune* (Boyle, 2007), sia una delle 50 *best performers* individuate da *Business Week*. Che lusso e discount non siano più due mondi separati e frequentati da clienti diversi comincia così a diventare evidente anche nei progetti di sviluppo immobiliare: nello shopping center californiano Westfield Shopping Town Topaga saranno presenti dal 2008 uno accanto all'altro Neiman Marcus, una delle catene di department store più esclusive, e un supercenter Target. L'azienda che più di altre ha costruito la propria fortuna sulla crescente passione per la caccia al tesoro, soprattutto da parte dei consumatori di reddito medio-alto e alto, è però certamente Costco, che ha in un certo senso creato la nuova categoria del "discount di lusso". Costco, che è oggi uno dei dieci retailer più grandi al mondo, si propone di tenere in assortimento di volta in volta solo i prodotti sui quali riesce a garantire ai propri clienti un risparmio rispetto ai prezzi della concorrenza. Accanto a un assortimento grocery di base, che giustifica visite frequenti ai "magazzini", i clienti possono così trovare a prezzi scontati prodotti di lusso come gioielli, orologi Cartier, capi di abbigliamento Boss, Diesel o Ralph Lauren, piuttosto che borse di Bottega Veneta o Fendi, ma senza la garanzia di poter ritrovare lo stesso prodotto alla visita successiva.

Nei confronti dei department store, quindi, la formula messa a punto da Costco si rivela particolarmente insidiosa, perché da un lato propone alcune delle categorie merceologiche che rappresentano il loro *core business* e dall'altro, grazie alle politiche di acquisto e di assortimento e a un format di punto vendita molto efficiente, è in grado di farlo a un livello di prezzo estremamente inferiore. Non solo: il fatto che il cliente non possa sapere con certezza cosa troverà in assortimento, e che in una categoria come l'abbigliamento i capi non siano disponibili in tutte le taglie e colori, siano presentati in un ambiente spartano e con un servizio ridotto all'osso, invece di essere percepito come un elemento di svantaggio della formula contribuisce a creare quella eccitante atmosfera di caccia al tesoro che rappresenta uno dei motivi chiave per i quali i clienti si rivolgono a Costco. Grazie a questa formula, Costco è stata in grado di incrementare il fatturato di oltre venti miliardi di dollari tra il 2003 e il 2007, crescendo costantemente sia in termini di vendite per punto vendita sia di numero di punti vendita. Alla fine del 2007 oltre cinquanta milioni di americani hanno in tasca una tessera Costco che, è bene ricordarlo, deve essere rinnovata annualmente a pagamento e rappresenta quindi per l'azienda una fonte significativa di introiti (oltre 1,3 miliardi nel 2007). Si tratta poi dei clienti che rappresentano il target tipico dei department store di lusso, dal momento che il reddito medio del membro Costco è di 74mila dollari e poco meno di un terzo supera i 100mila (Cascio, 2006). Un'ulteriore minaccia si profila infine all'orizzonte con lo sviluppo di nuovo concept, Costco Home, del quale alla fine del 2007 erano stati aperti i primi quattro punti vendita, con l'obiettivo di vendere arredamento di fascia alta dei principali brand al prezzo più basso.

## IL PUNTO VENDITA COSTCO

Il tipico negozio Costco misura 13mila metri quadrati, anche se i più recenti sono di dimensione maggiore, e vende appena 4.000 referenze con un assortimento molto ampio che spazia dal food, fresco e non, all'abbigliamento, dall'elettronica di consumo alle forniture per ufficio, dalla gioielleria ai farmaci, ma generalmente poco profondo limitato a prodotti in grado di assicurare un tasso di rotazione elevato. Ogni punto vendita genera in media un fatturato annuo di 130 milioni dollari, ma il dieci per cento dei punti vendita supera i 200 milioni e due realizzano addirittura vendite superiori ai 300 milioni.

Fonte: Annual Report 2007



Romano Cappellari

### 3. Segni di un'inversione di tendenza

L'offerta di un assortimento ampio e profondo a prezzi bassi da parte di supercenter e ipermercati, la maggiore efficacia nel trattare una categoria proponendo assortimenti ricchi in un'atmosfera più gratificante da parte dei *category killer* e la passione per la caccia al tesoro che è possibile praticare negli outlet e in *warehouse club* come Costco, sembrano quindi aver minato alla base la competitività della formula dei department store. La performance economica degli ultimi anni (almeno fino al generale rallentamento causato, a partire dalla seconda metà del 2007, dalle note tensioni dei mercati) dei principali operatori del settore presenta però uno scenario in parte diverso, in particolare per quanto riguarda le catene posizionate sulla fascia più alta del mercato.

Anche se i dati non sono semplici da interpretare, per effetto del processo di ristrutturazione affrontato dal settore (Wood, Wringley, 2007), processo caratterizzato da una serie di fusioni e acquisizioni in seguito alle quali diversi punti vendita

sono stati trasformati o chiusi, i conti economici di Sears, Macy's, JC Penney e Kohl's, i leader di mercato con fatturati nei bilanci chiusi nel 2007 rispettivamente di 53, 27, 20 e 15 miliardi di dollari, sembrano dimostrare il raggiungimento di un ritrovato equilibrio. È probabilmente ancora presto per valutare la capacità di Sears Holding di gestire il gruppo risultante dalla fusione della catena omonima con Kmart, ma tra il 2004 e il 2006 tanto Macy's quanto JC Penney e Kohl's hanno, con formule e posizionamenti diversi, realizzato incrementi delle vendite. Tali incrementi poi sono particolarmente significativi perché, almeno fino al rallentamento della metà del 2007, sono stati realizzati da tutte e tre le catene sia attraverso l'apertura di nuovi punti vendita (che nel caso di Kohl's sono stati addirittura 200 nel solo triennio considerato), sia attraverso la variazione delle vendite realizzata dai negozi esistenti che è stata positiva in tutto il triennio per tutte e tre le catene considerate. Questo quadro complessivamente positivo presenta numeri ancora

## La fine dell'era delle esposizioni universali e le incertezze del grande magazzino

commento

Luca Pellegrini

È possibile proporre in un singolo punto vendita buona parte di ciò che è necessario per chi dispone di un reddito medio-alto o alto? Se la risposta è positiva il grande magazzino ha ancora un futuro come formula di rilievo nel mercato commerciale, se è negativa potrà occuparne una nicchia, magari redditizia, ma non potrà mai più essere ciò che è stato in passato. Perché in passato è stato proprio questo, una sorta di esposizione universale permanente a disposizione della borghesia di fine '800, dove essa poteva soddisfare una parte molto consistente dei suoi bisogni. Chiunque voglia capirne l'importanza non ha che da leggere Zola (*Au bonheur des Dames*, Paris, Charpentier 1883). È una formula che rivoluziona la distribuzione di allora per le dimensioni fisiche e aziendali raggiunte, per le mo-

dalità di organizzazione del lavoro, per l'impatto sulla rete commerciale preesistente e per i rapporti che instaura con i fornitori. Molte insegne sono per l'epoca grandi imprese, più grandi di quelle che producevano i beni messi in vendita, talvolta costrette, come nel caso di Macy in America e dei Magazzini Bocconi in Italia, a integrarsi a monte per ottenere i volumi di prodotto e la qualità di cui avevano bisogno. Molti, quasi tutti i grandi nomi delle insegne di grandi magazzini esistono ancora, ma la loro offerta è irricognoscibile rispetto a quella del passato. La varietà di allora e la struttura per department non esistono più. In modi diversi, ma sotto la pressione degli stessi problemi, la gran parte delle insegne ha dovuto abbandonare molti degli originali reparti a favore degli specialisti, ricentrando

sull'abbigliamento e su "accessori" in grado di personalizzare la propria persona e il proprio ambiente, integrati, a seconda dei casi, con qualche categoria ritenuta ancora difendibile. Il loro modello entra in crisi e, per molti versi, l'interesse della formula sta proprio nelle sue difficoltà: le insegne cercano linee di riposizionamento che anticipano tendenze che si sono poi diffuse in altri segmenti della distribuzione. Romano Cappellari nel suo articolo riconduce questi elementi di crisi a tre fattori fondamentali: l'esplosione della varietà dei prodotti; lo sviluppo degli specialisti di grande superficie; l'attenzione al prezzo che ha contagiato anche i loro tradizionali target di clientela. Il primo punto, di cui il secondo è una conseguenza, è certamente centrale. Neppure il più grande dei grandi magazzini, neppure

## Riposizionamento del department store

più confortanti se l'analisi si concentra sul segmento dei department store di lusso. Il leader di mercato, Nordstrom, ha infatti superato nell'anno chiuso nel 2007 gli otto miliardi e mezzo dopo aver realizzato cinque anni consecutivi di crescita, sia delle vendite per metro quadro sia dell'incidenza del margine lordo sulle vendite e dell'utile prima delle imposte, che nell'ultimo bilancio sfiora il 13%. Nel bilancio chiuso a luglio del 2007, anno in cui festeggia il centenario di attività, Neiman Marcus (gruppo che comprende anche i due punti vendita Bergdorf Goodman, uno dei quali è il famoso negozio di New York che genera vendite per oltre mezzo miliardo), si avvicina ai 4,4 miliardi di fatturato, con un incremento di un miliardo rispetto al 2004. Anche in questo caso la crescita rispecchia sia una forte accelerazione nel piano di aperture (oltre che la crescita del canale diretto sulla quale si tornerà più avanti) che un incremento delle vendite per metro quadro che passano dai poco più di cinquemila dollari del 2003 ai 6.867 del 2007, di gran lunga la

migliore performance del settore. Risultati altrettanto brillanti sono presentati dal bilancio chiuso nel 2007 da Saks, gruppo nel quale il ruolo più importante è giocato dalla catena Saks Fifth Avenue, che sfiora i tre miliardi con una crescita sui punti vendita comparabili che dopo essere stata del 4,9%, superiore al +4% dell'anno precedente, accelera ulteriormente nei tre trimestri successivi, nonostante i primi segni di rallentamento nella spesa dei consumatori americani. L'azienda si è tra l'altro meritata il titolo di *retailer of the year* dalla autorevole rivista *Dw* per come ha saputo riemergere dalla crisi in cui si trovava meno di un lustro fa. Completa il gruppo dei department store di lusso Bloomingdale's, catena che non presenta un proprio bilancio dal momento che è una divisione di Macy's (gruppo che fino a poco tempo fa si chiamava Federated Department Stores); nel contribuire alla crescita dei risultati economici del gruppo, comunque, da alcuni anni i bilanci sottolineano come la divisione Bloomingdale's sia sempre una delle migliori. Su questa crescita

il flagship store del Corte Inglés di Madrid, che si dice proponga un milione di referenze, può oggi rappresentare in modo esaustivo la varietà di beni disponibile. E anche se lo facesse, non sarebbe utile a nessuno. Sia in termini orizzontali (ampiezza) sia verticali (profondità); la varietà nasce infatti dai processi di segmentazione che moltiplicano all'infinito i prodotti e rendono la loro ricerca nello stesso luogo inutilmente costosa. Meglio rivolgersi a specialisti in grado di rappresentare in modo efficiente singole categorie di prodotto o proposte costruite su misura per target omogenei di consumatori. Non si perde inutilmente tempo a visionare beni che in quell'occasione non ci interessano o che non sono destinati alla nostra fascia di mercato. Detto in modo suggestivo, piuttosto che analitico, il grande magazzino finisce con le esposizioni universali di cui è coevo. La (parziale) attenzione al prezzo dei segmenti di clientela medio alti, che Cappellari richiama come ulteriore motivo di debolezza, è forse meno rilevante ed è comunque, in ultima analisi, riportabile allo stesso problema. Le convenzioni sociali non sono più così forti da obbligare ciascuno di noi a

uniformarsi a un certo tipo di consumo. A parità di risorse disponibili, si è liberi di impiegarle in modo asimmetrico a seconda delle proprie preferenze (poche risorse destinate all'abbigliamento, ma molte a una passione per la barca a vela) e la domanda per lo stesso tipo di bene può cambiare a seconda delle situazioni (un sofisticato home theatre per la casa principale e un semplice televisore Mivar per quella di campagna). Siamo insomma, nella prospettiva dei vecchi modelli di segmentazione, nello stesso tempo parte di segmenti diversi. A me sembra che vi sia però un altro elemento che sottostà alla crisi della formula: il ruolo centrale che oggi ha la marca. Il grande magazzino è stato un precursore delle politiche di marca. Al suo nascere le marche industriali erano ancora di là da venire e le insegne dei grandi magazzini potevano essere considerate a pieno titolo le grandi marche del tempo. Erano loro a garantire i beni che venivano preselezionati, e talvolta prodotti direttamente, e che per ciò acquisivano valore differenziale. Ma a poco a poco, proprio rispondendo alle nuove esigenze della segmentazione, la marca industriale prende il sopravven-

to, fino ad arrivare, in tempi recenti, a invadere i fronti strada con negozi monomarca. Nessuno è più in grado di proporsi da solo come credibile riferimento per l'insieme così ampio di beni che il grande magazzino un tempo conteneva. Che fare allora? In Europa, dove i centri città offrono interi quartieri per lo shopping del lusso democratico e non, molti hanno trovato una ragion d'essere servendo i flussi turistici attirati dalla storia delle insegne e dagli edifici che le ospitano. Diventano pezzi unici, landmark, ma non sono più in grado di sostenere uno sviluppo succursalista di qualche reale peso. In America, in un contesto più povero di offerta specializzata di alto livello, la formula si è difesa meglio e si è proposta come riferimento per i grandi marchi della moda e del lusso. In entrambi i casi la dipendenza dalle marche è crescente e il grande magazzino finisce spesso per diventare un contenitore di corner monomarca, un mini centro commerciale, che trova posto in contenitori più grandi, in America i mall, in Europa i centri città, e si ritaglia così una nicchia di mercato. Una nicchia probabilmente solida, ma pur sempre una nicchia.

Romano Cappellari

del settore hanno in questi anni scommesso i fondi di private equity: il gruppo Neiman Marcus era stato acquisito da un gruppo di investitori guidato dal Texas Pacific Group nel 2005 per circa 5,5 miliardi, mentre nell'estate 2007 Jones Apparel Group ha potuto vendere Barneys New York, sfruttando un periodo di crescita a due cifre delle vendite per metro quadro, dopo un'asta a colpi di rialzi che ha visto impegnati un fondo d'investimento legato al governo di Dubai e la catena giapponese Fast Fashion, con vittoria del primo a 945 milioni di dollari in contanti, oltre cento milioni più della prima offerta formulata e una volta e mezzo il fatturato della catena. È presto per valutare se dietro a questi numeri ci sia una definitiva ripresa del department store e se questa formula abbia saputo adattarsi al nuovo scenario del lusso e del nuovo lusso. Una ricerca che ha indagato lo stile di vita degli americani più ricchi, una categoria con un reddito medio annuo di oltre 350mila dollari, ha evidenziato come le insegne preferite siano nell'ordine Target, Home Depot, Costco e Nordstrom, tre aziende che mettono la convenienza di prezzo al centro della propria formula imprenditoriale e un retailer posizionato invece sulla fascia alta del mercato (Spector, 2005, p. 56). È un segno del pragmatismo di un consumatore che non dimostra preclusioni nei confronti di una forma distributiva o l'altra, ma sa scegliere di volta in volta il retailer che gli offre più valore in linea con il modello di comportamento che è stato individuato come tipico del "nuovo consumatore" (Fabris, 2003). Si ritiene comunque che la competitività di un grande magazzino debba passare attraverso la capacità di confrontarsi con tre problemi di fondo: la costruzione (o ricostruzione) di un'identità chiara agli occhi del cliente e quindi di un posizionamento differenziato, la capacità di costruire e gestire delle relazioni con la propria clientela target e la riconquista del primato della qualità del servizio.

#### 4. Il problema dell'identità

Un punto vendita deve essere qualcosa di più di un semplice assemblatore di prodotti connotato da elementi funzionali; come insegnano i manuali di marketing, infatti, le funzioni fisico-merceologiche rappresentano solo una piccola parte delle funzioni di commercializzazione (Collesci, 2000, p. 201). Analogamente a quanto sta avvenendo ormai da tempo per i prodotti, infatti, anche nel retailing il brand è sempre più importante nel determinare la fedeltà del cliente (Levy, Weitz, 2006; Kumar, Steenkamp, 2007). Una ricerca di McKinsey della fine degli anni Novanta identificava così l'esistenza di una forte correlazione tra la forza del brand dei diversi department store e la loro produttività misurata in termini di vendite per metro quadro (Henderson, Mihas, 2000), e ad analoghi risultati giunge una ricerca più recente focalizzata sul mondo dell'abbigliamento (Aiello, 2005; Aiello, Donvito, 2005). La costante che emerge dall'analisi delle strategie competitive dei retailer che hanno mostrato le migliori performance economiche negli ultimi anni, infatti, è senza dubbio la chiarezza delle scelte di definizione della loro *brand identity* (Kapferer, 2004). L'esempio più eclatante è certamente quanto si è verificato nel mercato dell'abbigliamento per teenager, dove alla metà degli anni Cinquanta i department store avevano conquistato una quota di circa il 60% (Whitaker, 2006, p. 285) e dove invece il mercato negli ultimi anni è stato dominato da retailer come American Eagle e Abercrombie & Fitch, aziende che si distinguono per come hanno saputo rimanere focalizzate sul target individuato, sfuggendo alla trappola del voler piacere a tutti e scegliendo quindi la via dello sviluppo multibrand quando si proponevano l'obiettivo di crescere raggiungendo nuovi segmenti di consumatori (Cappellari, Da Cortà, Parrella, 2006, pp. 135-46). Abercrombie & Fitch si rivolge così con l'insegna omonima a giovani tra i 18 e i 22 anni, con un'immagine che richiama lo stile di vita dei college della Ivy League, con Abercrombie ai loro fratelli minori di età tra i 7 e i 14 anni, con Hollister Co. a ragazzi tra i 14 e i 18 anni con uno stile che richiama la vita all'aperto nella California meridionale, e infine con Ruehl a giovani adulti tra i 22 e i 35 anni con uno stile newyorkese richiamato dai riferimenti alla immaginaria storia della famiglia di immigrati europei vissuti a Greenwich Village che ha dato il nome al brand. American Eagle Outfitters, azienda che ha realizzato tra il 2003 e il 2007 quasi quaranta incrementi mensili consecutivi delle vendite per metro quadro portandole da 3.690 a 5.690 dollari, propone con American Eagle abbigliamento per giovani tra i 15 e i 25 anni attenti alla moda come al rapporto qualità prezzo, con Aerie intimo "dolcemente sexy e confortevole" per ragazze tra i 15 e i 25 anni, con Martin + Osa (una catena che peraltro fatica a raggiungere un equi-



Romano Cappellari

librio economico) abbigliamento per persone tra i 25 e i 40 anni con ispirazione a una vita sportiva e ha pianificato per il 2009 il lancio di 77kids, una catena rivolta a bambini tra i 2 e i 10 anni che mantenga i valori di fondo del brand American Eagle con un posizionamento di prezzo competitivo.

Se le catene per giovanissimi hanno via via conquistato nel corso dei decenni un mercato sul quale i department store faticano a rispondere, sia perché i teenager sono poco disposti a fare acquisti negli stessi negozi dei genitori, sia perché il tipo di *store atmosphere* efficace per conquistare questo target risulterebbe addirittura molesto per la maggior parte degli altri clienti (si pensi alla musica ad alto volume in primo luogo, ma anche al buio che caratterizza i punti vendita Abercrombie & Fitch), ben più allarmante è il successo di retailer che si rivolgono in modo specifico a quello che può essere considerato il *core target* di un department store tradizionale: la donna matura. Qui operano con successo da alcuni anni aziende come Chico's Fas e Coldwater Creek che propongono abbigliamento aggiornato ma non trendy, dichiarando di voler servire donne a partire dai 35 anni d'età (anche se nel caso Chico's l'età media delle clienti è di 52 anni) e con un reddito che parte dai 75mila dollari annui. In tutti questi casi citati si tratta di retailer integrati verticalmente, aziende che controllano quindi sia il marchio e il prodotto sia la sua distribuzione, e si trovano quindi in posizione di vantaggio in un contesto competitivo nel quale la fedeltà del consumatore tende a privilegiare sistemi d'offerta nei quali "il segno distintivo della marca contraddistingue in modo integrato sia il prodotto che il punto vendita" (Aiello, 2005, p. 141). Sempre nel segmento dell'abbigliamento giovane si sono però imposti anche punti vendita multimarca, nei quali l'insegna è stata in grado di assumere il ruolo di vera e propria marca caratterizzata da una forte *brand identity*. È il caso di Hot Topic, rivolto a giovani tra i 12 e i 22 anni appassionati di musica "alternativa", di Zumiez, rivolto a giovani dai 12 ai 24 anni e specializzato nel mondo degli *action sport* (skateboarding, snowboarding, surfing, Bmx e motocross) e di Urban Outfitters, azienda che nel 2007 ha triplicato i 400 milioni di fatturato che realizzava nel 2003 servendo un target di giovani adulti tra i 18 e i 30 anni di cultura elevata e con uno stile di vita che richiama il mondo universitario delle grandi città. Anche in questo caso, per non rischiare di diluire la propria identità di fronte ad ampliamenti del proprio mercato servito, la scelta compiuta è stata quella di dare vita a nuovi brand che condividano i tratti di base dell'identità del brand originario (la sensualità di Abercrombie & Fitch, il mondo universitario informale di Urban Outfitters, la passione per la musica alternativa per Hot Topic) declinandolo però sulle esigenze dei nuovi segmenti e lasciando l'insegna originaria focalizzata sul suo target. Hot Topic ha così sviluppato Tor-

rid, che vende abbigliamento sexy rivolta a donne di forme generose tra i 15 e i 29 anni, mentre da Urban Outfitters è nata Anthropologie, una catena di punti vendita pensati in sostanza per le ex clienti Urban Outfitters, donne sofisticate e impegnate nella vita lavorativa con un'età tra i 30 e i 45 anni, Free People, rivolto a donne tra i 25 e i 30 anni con uno stile vagamente anni Settanta, e nella prima metà del 2008 prenderà il via Terrain, una nuova catena dedicata al segmento 45-65 anni. Per quanto riguarda i department store, esempi di mosse in questa direzione sono rappresentate da Barney's Co-Op e da Cusp (concept lanciato nel 2006 da Neiman Marcus) che si propongono di servire in modo più mirato consumatori più giovani di quelli che frequentano abitualmente le due catene.

### 5. Differenziazione e assortimento

La definizione di un'identità forte con una conseguente strategia di focalizzazione su un segmento ben definito è naturalmente una scelta potenzialmente più rischiosa di una strategia di mass marketing (Kotler, Keller, 2005). I quattro anni consecutivi di diminuzione delle vendite per metro quadro di Hot Topic, legati al declino dello stile di ispirazione punk-gotica che lo caratterizzava, e la difficoltà con la quale sta ridefinendo (anche attraverso una rivisitazione del design dei punti vendita) la propria immagine, servono a ricordarlo. I retailer citati sono però riusciti a sfruttare i punti di forza di una strategia di marketing concentrato, creando con il proprio consumatore target un legame emozionale che li rende una destinazione per lo shopping, e questo anche al di là di una specifica categoria merceologica. Va infatti notato come questi retailer non possano a rigore essere definiti solamente specialisti dell'abbigliamento, ma si siano invece caratterizzati come veri e propri *lifestyle store*. Hot Topic, ad esempio, è organizzato in 25 reparti che propongono accanto all'abbigliamento categorie merceologiche come gioielli, occhiali, cosmetici, spille, ma anche libri, poster compact disc e dvd. Urban Outfitters vende articoli da regalo, libri e anche oggetti per la casa, in Anthropologie la casa è una delle categorie cardine, mentre Zumiez, che è organizzato al suo interno per stili di vita legati ai diversi sport, vende anche articoli sportivi come le tavole per le quali presta anche assistenza alla clientela. Molti department store sembrano invece aver dimenticato che, in particolare nello scenario competitivo attuale, la dimensione emozionale dello shopping è sempre più rilevante per conquistare e trattenere il consumatore (Danziger, 2006; Floor, 2006; Newlin, 2006). Non si tratta di una regola nuova del retailing, se è vero che Stanley Marcus, il leggendario manager che ha guidato lo sviluppo dell'azienda di famiglia (Neiman Marcus) nel corso degli anni Cinquanta e Sessanta, era solito dire che si

## Riposizionamento del department store

aspettava un giorno o l'altro di leggere sul giornale la notizia "donna trovata morta in uno shopping center: si era annoiata a morte" (Moin, 2007). Molti retailer, sosteneva Marcus, dimenticano infatti che il ruolo di un punto vendita, e di un department store in particolare, è quello di coinvolgere ed emozionare il cliente, e finiscono così per essere tutti uguali. Nella loro epoca aurea i department store emozionavano, come si è detto, grazie all'ampiezza dell'assortimento. Oggi alcuni retailer posizionati nel segmento del lusso stanno cercando di recuperare questa dimensione investendo sulla ambientazione dei punti vendita. Diverse ricerche in letteratura hanno del resto dimostrato come un punto vendita eccitante in termini di ambientazione e atmosfera incrementa la piacevolezza dell'esperienza d'acquisto con effetti positivi per le vendite, almeno quando i consumatori non si trovano a effettuare acquisti spinti dal bisogno di procurarsi un bene specifico, cosa che peraltro oggi accade raramente nello shopping dei prodotti moda (Kaltcheva, Weitz, 2006).

Un'altra via per differenziarsi agli occhi del consumatore passa attraverso l'utilizzo della *private label* per caratterizzare il proprio assortimento. Quello della crescita d'importanza delle marche private *premium* come elemento di differenziazione, e non più solo nella veste di alternativa economica ai

prodotti "di marca", è una tendenza in forte accelerazione in tutti i settori della distribuzione (Kumar, Settenkamp, 2007). I department store posizionati nella fascia media e medio-alta del mercato hanno scelto di puntare su un assortimento fatto non tanto di private label quanto di *private brand*, marchi noti gestiti con rapporti di licenza in esclusiva. È questa la logica che ha fatto ad esempio la fortuna di Dick's Sporting Goods, uno dei *category killer* a più elevato tasso di crescita nel settore dell'abbigliamento e articoli sportivi, che sviluppa in esclusiva prodotti insieme ai più noti marchi del settore. Macy's ha così stipulato un accordo con Tommy Hilfiger, azienda della quale è da tempo il più importante cliente, in base al quale diventa dall'autunno del 2008 l'unico department store degli Stati Uniti a distribuire la linea sportswear dello stilista americano. Cogliendo il trend inaugurato da catene europee come H&M o Topshop o dall'americana Target, che hanno sviluppato con successo linee di abbigliamento prodotte in esclusiva in partnership con stilisti molto noti ma vendute a prezzi accessibili, Kohl's ha dato vita alla mini collezione Simply Vera insieme alla stilista Vera Wang. Dal canto suo, invece, Neiman Marcus ha messo in vendita nel 2007 in occasione dei suoi 100 anni una serie di prodotti in esclusiva che vanno da borse di cocodrillo di Chanel a

## QUALE OPPORTUNITÀ NELLE VENDITE ONLINE?

Trattandosi di un prodotto con caratteristiche touch-and-feel (Levy, Weitz, 2006, p. 77) l'abbigliamento, core business dei department store, sembrerebbe prestarsi poco alla vendita online; su Internet, inoltre vengono a mancare due ulteriori attributi importanti per i punti vendita del lusso: l'atmosfera coinvolgente e il servizio personale. I numeri di questi ultimi anni segnalano invece una decisa affermazione dei department store americani anche su Internet, canale che ha rapidamente soppiantato la vendita su catalogo, tradizionale punto di forza di alcuni di questi retailer. Per Neiman Marcus, ad esempio, il canale diretto (fatto al 70% da vendite Internet) genera 715 milioni di vendite con una marginalità di oltre due punti superiore rispetto al canale retail e i clienti sono abituati ad acquistare tranquillamente online scarpe di Manolo Blahnik così come borse di Gucci da 2.000 dollari. Per Nordstrom il canale diretto vale circa mezzo miliardo, ma con un tasso di crescita di oltre il 20% nell'ultimo bilancio e l'azienda conta di raggiungere in meno di cinque anni il miliardo, importo già ampiamente superato da J.C. Penney e che Macy's conta di raggiungere nel 2008. L'evoluzione dei comportamenti d'acquisto generata da Internet viene considerata dagli addetti ai lavori come una delle principali sfide per il marketing, non solo per via della quota di acquisti che si è spostata verso questo canale, ma per il fatto che sono sempre più numerosi i consumatori che utilizzano più di un canale. Come evidenzia in una recente intervista il Chief merchandising officer ed ex Ceo di Walmart.com, il 94% dei 20 milioni di clienti che effettuano acquisti su Walmart.

com entra a fare acquisti in un punto vendita Wal Mart almeno una volta al mese e il sito non viene più gestito come un canale alternativo, ma come un necessario complemento per il business principale dove osservare non solo ciò che il cliente compra in un assortimento di 1,2 milioni di Sku (circa dieci volte l'assortimento di un superstore), ma anche ciò che il cliente cerca e non trova (Court, French, Knudsen, 2007). Nordstrom ha rilevato come i clienti che utilizzano più canali spendano in media il 400% dei clienti che si servono solamente del canale retail. Le opportunità dell'evoluzione tecnologica generata dalla diffusione della banda larga sono però ancora tutte da sperimentare. Il consumatore dell'e-commerce sta passando da un comportamento finalizzato ad acquistare beni online a uno che punta invece ad andare a fare shopping online (Hemp, 2006). L'apertura del primo punto vendita di American Apparel su Second Life nella primavera del 2006 viene da alcuni considerato sotto questo aspetto come uno spartiacque: nel negozio virtuale infatti i clienti possono girare tra i prodotti, acquistarli per i propri avatar ma anche comprarli per se stessi cliccando sul prodotto e passando attraverso il sito web aziendale. Secondo quanto riporta l'azienda (Hemp, 2006) lo shopping virtuale condivide alcune caratteristiche con lo shopping reale, ad esempio la capacità di coinvolgere i teenager in gruppi anziché individualmente. Alcune recenti ricerche inoltre dimostrano come l'impiego di avatar nei negozi virtuali possa incrementare la soddisfazione dei clienti, ricreando alcuni elementi apprezzati della dimensione sociale dello shopping e aumentando in questo modo la probabilità di acquisto (Holzwarth, Janiszewski, Neumann, 2006; Wang, Baker, Wagner, Walkefield, 2007).

Romano Cappellari

scarpe di Prada. Una logica in buona parte diversa sta invece dietro al lancio nel febbraio 2008 di American Living, linea sviluppata da Ralph Lauren in esclusiva per JC Penney con l'obiettivo di raggiungere il miliardo di dollari nel giro di soli cinque anni (*Dm*, 2007). Questo retailer si caratterizza già da tempo per un peso significativo delle private label nel proprio assortimento, compresi marchi in licenza esclusiva come quelli con Liz Claiborne. Nel caso di American Living, però, il nome dello stilista non compare e il contributo della griffe è quello di apportare le sue competenze distinte nello sviluppare una linea di prodotti dalla forte capacità evocativa, creando quindi un mondo più che una somma di prodotti.

Nel mercato del lusso, però, non è facile per un retailer creare un brand che trasmetta qualcosa di più della garanzia di una buona qualità e che sia in grado di contrastare la potenza di brand dal forte contenuto emozionale, a maggior ragione quando, come nel caso dei department store, l'offerta vada proposta in punti vendita destinati a servire un target molto ampio. Non è un caso quindi che Saks abbia deciso nel 2005 di rinunciare a proseguire il suo impegno nelle private label, con la significativa eccezione di un profumo con il proprio nome. La via da seguire è quindi piuttosto quella di individuare con chiarezza il proprio target e il proprio posizionamento riaffermando l'insegna come brand (Henderson, Mihas, 2000). È in effetti proprio il modo in cui l'insegna del retailer è capace di "trasformare" la percezione dell'assortimento da parte del consumatore il punto di forza di aziende come Saks Fifth Avenue, Neiman Marcus, Nordstrom, Barneys o Bloomingdale's. Queste aziende hanno cioè la capacità di contribuire a elevare lo status di un brand agli occhi del consumatore, nel senso che la presenza di un prodotto nei loro punti vendita rappresenta un elemento chiave nel definire il suo posizionamento nella categoria dei beni di lusso (Danziger, 2005), ed è quindi un traguardo ambito per molte aziende che aspirano a quel posizionamento. Il vantaggio competitivo dei department store del lusso, quindi, dovrà basarsi più sulla capacità di selezionare i prodotti per il proprio cliente guidandolo nella scelta e proponendogli un'esperienza di shopping gratificante, più che sul tentativo di creare nuovi prodotti, attività nella quale spesso mancano le necessarie competenze.

#### 6. Gestire le relazioni con il cliente

Alla base della strategia di differenziazione delineata sta la necessità di presidiare il contatto con il cliente, da un lato comprendendo bene chi sia e dall'altro coinvolgendolo in una relazione di fiducia. È stato sottolineato come oggi la pressione competitiva abbia reso fondamentale per un retailer la capacità di "costruire un rapporto quanto più esclusivo" con

il proprio cliente, con l'obiettivo di operare in una situazione di isolamento competitivo che sfrutti l'inerzia cognitiva del consumatore riducendone la sensibilità tanto al prezzo quanto a eventuali perdite di competitività dell'offerta (Zerbini, 2005, p. 142-50). Sulla possibilità di conoscere a fondo il proprio cliente e il suo comportamento d'acquisto tutti i department store hanno recentemente investito tempo e denaro, consci del fatto che si tratta di un campo nel quale retailer generalisti possono contare su un vantaggio rispetto agli specialisti dal momento che possono intercettare il consumatore più spesso e in una maggiore varietà di situazioni d'acquisto. Riuscire ad approfondire la relazione con gli attuali clienti consente inoltre di sviluppare una strategia di crescita tramite incremento della loro *share of wallet*. Numerosi retailer effettuano così periodicamente analisi delle esperienze d'acquisto e delle percezioni dei clienti attraverso questionari, spesso somministrati via web e legati allo scontrino come nel caso di Victoria's Secret e Gap, e Macy's ha coinvolto in questa analisi ben 400mila clienti. Le analisi che emergono sono sempre più articolate, dato che i tradizionali criteri di segmentazione, a cominciare da quello anagrafico, hanno una scarsa efficacia (Penn, 2007). Neiman Marcus ha così calcolato che il proprio cliente ha in media 50 anni (39 invece l'acquirente su [neimanmarcus.com](http://neimanmarcus.com)) e il General merchandise manager per l'uomo sottolinea come la cultura aziendale consista "nel non pensare mai in termini di età" (Palmieri, 2007). Saks sa che il proprio "core customer" ha 48 anni e guadagna circa 200mila dollari l'anno, ma l'assortimento viene costruito pensando a tre segmenti chiave, definiti il cliente *Park Avenue* che compra capi classici, il cliente *Uptown* che vuole abbigliamento più aggiornato e il cliente *Soho* che cerca capi più modaiole. Per ognuno dei tre segmenti viene poi predisposta una proposta completa nelle tre fasce di prezzo coperte dal retailer: *bridge*, *gold label* e *designer*, ricavandone una griglia di nove caselle da utilizzare per costruire l'assortimento. Per rinforzare questo legame i programmi di fidelizzazione si stanno spostando dal tradizionale meccanismo di raccolta punti a premio tipico della distribuzione grocery a un modo per entrare in un club riservato ai migliori clienti, nel quale è possibile ottenere un trattamento privilegiato, oltre che una serie di regali esclusivi. È questa la logica del programma SaksFirst che prevede diversi livelli di membership, da quello base rivolto a chi spende meno di 5.000 dollari annui fino alla qualifica di *Diamond member* riservato a chi spende in un anno oltre 25.000 dollari, e offre a ogni livello un diverso pacchetto di servizi aggiuntivi e di sconti. Il programma più noto è però sicuramente InCircle di Neiman Marcus, che non è accessibile a tutti ma si rivolge solo ai clienti che spendono più di 5.000 dollari annui e si basa su un sistema di ricompense teso a evidenziare l'esclusi-

## Riposizionamento del department store

vità del "club" come oggetti prodotti in serie limitata o inviti ad ambite feste private (Levy, Weitz, 2006, p. 295). Si tratta di un programma di enorme successo se si considera che nel 2006 i suoi membri hanno speso 1,56 miliardi (pari a più di metà delle vendite complessive della catena) con un tasso di crescita medio del 10% dal 2000. È interessante anche sottolineare il comportamento del titolare del programma che visita il negozio 16,9 volte all'anno (contro le 3,3 del cliente medio), spende 212 dollari per bene acquistato (contro 86) e soprattutto acquista ogni anno per 12.333 dollari (contro 629). Gestire le relazioni con la clientela non vuol dire però solamente coinvolgere il cliente in un programma di fidelizzazione, dal momento che è ormai assodato come la fidelizzazione della clientela non passi se non in minima parte attraverso le carte fedeltà (Sbrana, Gandolfo, 2007). Le informazioni raccolte con le carte fedeltà possono innanzitutto essere utilizzate per stabilire un dialogo più stretto (e bidirezionale) con il consumatore, riconoscendo i momenti di discontinuità nei suoi comportamenti d'acquisto e intervenendo con la comunicazione giusta nel momento giusto (Kalyanam, Zweben, 2005). A un livello ulteriore tali informazioni possono costituire la base per costruire assortimenti che rispondano in modo più preciso alle esigenze dei clienti target, realizzando quindi un approccio veramente *customer based* al category management (Castaldo, Bertozzi, 2000): i tradizionali dati di margini e rotazione possono infatti rimanere un primo input per le decisioni di dereferenziazione di un prodotto o di una categoria, ma a parità di performance le decisioni saranno ben diverse se le referenze candidate all'esclusione dall'assortimento siano o meno presenti nei panieri d'acquisto dei clienti migliori (Ziliani, 2007). Ci sono quindi ampi spazi di manovra per quella convergenza di micromarketing e category management che, pur rappresentando le due facce della stessa medaglia, cioè l'obiettivo di sintonizzare l'attività commerciale sull'esperienza d'acquisto del consumatore (Ziliani, 2007, p. 119), rimangono ancora nella maggior parte dei retailer due attività troppo separate. Tale convergenza è auspicata per quanto riguarda le catene del grocery, ma diventa un bisogno ancora più pressante quando, come nel caso di Neiman Marcus, oltre metà del fatturato dipende da 100mila clienti con una spesa mensile presso i punti vendita che supera come si è visto i mille dollari al mese.

### 7. Qualità del servizio e costo del lavoro

Il coinvolgimento emotivo che rappresenta la base della fidelizzazione del cliente non può naturalmente prescindere dalla sua soddisfazione nel corso delle diverse esperienze d'acquisto. È stato osservato come i retailer parlino spesso di shopping *experience*, ma riescano poi raramente "a creare un

tema che unisca disparate presentazioni di merci nella messa in scena di un'esperienza" (Pine, Gilmore, 2000, p. 53). Ma quali sono gli elementi sulla base dei quali costruire un'esperienza di acquisto memorabile in un department store? In primo luogo, sono gli stessi Pine e Gilmore a ricordarlo (2000), un modo sicuro per rendere memorabile l'esperienza di un servizio è fornire un servizio scadente. Una recente ricerca (Bäckström, Johansson, 2006) ha messo in luce come spesso i retailer tendano a considerare elementi centrali nel determinare la qualità dell'esperienza di acquisto del consumatore fattori diversi da quelli che per lui sono realmente centrali. In particolare, mentre i retailer attribuiscono spesso grande importanza ad aspetti come il design o sono alla ricerca di possibili nuovi impieghi della tecnologia, quella che i consumatori considerano una *store experience* piacevole è spesso incentrata sugli aspetti di base, tra i quali un ruolo di primo piano è svolto dalle piccole attenzioni da parte del personale. Dal momento che, come è noto, la soddisfazione del cliente si basa sul confronto tra la qualità percepita e le aspettative che nutre, quello della qualità del servizio è un problema particolarmente importante per i department store del lusso, nei confronti dei quali il cliente nutre l'aspettativa di ricevere un servizio eccellente. Nel corso degli ultimi anni invece molti department store di fascia medio-alta e alta si sono lasciati imprigionare nel classico circolo vizioso che, a fronte di performance economiche scadenti, procede con tagli al costo del personale (meno persone dedicate alle attività di vendita e compressione delle retribuzioni) che poi finiscono per causare un deterioramento della qualità del servizio, che ha come conseguenza un ulteriore peggioramento della performance economica che a sua volta si traduce in ulteriori tagli al costo del personale (Levy, Weitz, 2006). Questo avveniva però in un contesto competitivo nel quale il consumatore, e quello del lusso in particolare, attribuisce sempre più importanza alla personalizzazione dell'esperienza di acquisto, al poter disporre non solo di personale di vendita competente, ma anche disponibile, pronto a dedicare al cliente il suo tempo e le sue attenzioni. Adirittura la lentezza dei processi viene in alcuni casi considerato un elemento che consente di apprezzare la qualità del servizio erogato nel processo d'acquisto e rivela la sua "autenticità" (Pine, Gilmore, 2007).

Che si tratti di un circolo vizioso da interrompere lo evidenziano due ordini di considerazioni. In primo luogo numerose ricerche hanno dimostrato l'importanza del ruolo del personale di vendita nel generare effetti positivi come un aumento della qualità e della soddisfazione percepite, una maggiore fidelizzazione, una maggiore fiducia nel punto vendita, e nel contribuire quindi alla generazione di un vantaggio competitivo per l'azienda (Guenzi, 2005). L'investimento in risorse umane è in grado quindi di generare un effetto positivo in

Romano Cappellari

## IL SARTO PAL ZILERI E IL CLIENTE CINESE

I migliori clienti di un importante department store cinese hanno la possibilità, durante giornate predefinite, di fissare un appuntamento con un consulente di stile del negozio e un sarto venuto appositamente dall'Italia per ordinare un abito su misura presso il corner Pal Zileri, azienda vicentina tra i leader mondiali nell'abbigliamento formale maschile. Claudio e Bruno (detto Brunetto), due dei migliori "master tailor" Pal Zileri, sfruttando da un lato la loro lunga esperienza e dall'altro le rodiate procedure di rilevazione dei dati cliente messe a punto negli anni dall'azienda, sono in grado in pochi minuti di prendere le misure al cliente per far confezionare in Italia un abito personalizzato sulle sue caratteristiche fisiche oltre che sui suoi gusti estetici. Clienti di tutto il mondo utilizzano da anni con soddisfazione questo servizio. Un giorno arriva però al customer care dell'azienda vicentina un reclamo: "sono stato ieri a ordinare un vostro abito su misura, ma devo dire che sono deluso dell'esperienza: il sarto è stato troppo veloce nel prendermi le misure e l'esperienza è stata alquanto diversa da quel che mi aspettavo da un appuntamento dal sarto". Naturalmente l'abito è stato realizzato con un taglio e una vestibilità impeccabili.

termini di maggiori vendite e offre l'opportunità di costruire un vantaggio competitivo sostenibile data la difficoltà di copiare dei sistemi di gestione delle risorse umane a causa della ambiguità causale e della *path dependency* che li caratterizza (Levy, Weitz, 2006, p. 521; Costa, Gianecchini, 2005, p. 12). In secondo luogo è stato messo in dubbio lo stesso assunto di base di questa strategia, e cioè il fatto che per un retailer un risparmio sul costo del lavoro sia un aspetto fondamentale per migliorare l'efficienza. Uno studio sulle differenze nei modelli di gestione delle risorse umane di Costco e Sam's Club, la divisione di Wal Mart che opera nello stesso segmento di mercato, ha infatti evidenziato come Costco riesca a conseguire una maggiore efficienza complessiva proprio attraverso una strategia di gestione delle risorse umane incentrata su retribuzioni più alte (di oltre il 40% rispetto al concorrente) e benefit più generosi (Cascio, 2006). Più in generale è stato sottolineato come sia spesso possibile sottrarsi al trade-off tra efficienza e livello di servizio offerto al cliente (Frei, 2006).

Le tre principali questioni, tra loro strettamente correlate, con le quali si sta confrontando il retail nella sfida per la qualità (e il costo) delle risorse umane, sono costituiti dai livelli retributivi del personale di vendita spesso inferiori a quelli di mansioni equivalenti in altri settori, dall'elevato turnover e da un'articolazione dell'orario che vede spesso la presenza di una quota elevata di lavoratori part-time. Per quanto riguarda il primo aspetto, diverse aziende stanno intervenendo per rivedere le politiche retributive del personale di

vendita. Nordstrom da sempre segue una politica retributiva attenta a trattenere i migliori venditori (Cappellari, Da Cortà, Parrella, 2006) e mette in evidenza come questi, grazie al sistema di incentivazione (una percentuale del 6,75% sulle vendite realizzate con un ulteriore 1% quando superano il milione di vendite annue) e alla grande autonomia di cui godono nel decidere come servire il cliente, possono guadagnare importi "a sei cifre".

A The Container Store, invece, la retribuzione media del personale di punto vendita è superiore ai 40mila dollari, il 50% in più rispetto alla media del settore, in base al principio che per mantenere alta la qualità del servizio bisogna avere "il coraggio di pagare bene" (Protzman, 2007). A differenza di Nordstrom, in questo caso si tratta di retribuzioni sganciate dalla performance di vendita individuale perché, come spiega la sezione dedicata al reclutamento del sito aziendale, l'azienda intende incentivare il teamwork e la ricerca di una qualità del servizio eccellente e sganciata dalla pressione a realizzare una vendita, una scelta effettuata qualche tempo fa anche da Best Buy. In questo contesto non può quindi essere considerato casuale il fatto che nella classifica delle migliori aziende in cui lavorare pubblicata nel 2007 dalla rivista *Fortune* ci siano ben tre retailer nelle prime cinque posizioni.

Livelli retributivi inferiori al mercato spesso si accompagnano a un elevato turnover del personale. La *retention* dei collaboratori, e in particolare di chi è direttamente impegnato nell'attività di vendita, è stato in effetti il tema centrale dell'edizione 2007 di uno dei più importanti convegni per operatori del settore, il *Wired Human Resources Leadership Forum*, nel quale sono stati presentati i risultati di una ricerca che ha evidenziato come appena il 42% del personale di punto vendita sia soddisfatto del proprio ruolo e che tra i lavoratori più giovani ben il 93% sia pronto a cambiare lavoro di fronte a una proposta economica allettante (Protzman, 2007).

Tra le conseguenze positive della strategia di gestione delle risorse umane di Costco, viene sottolineato (Cascio, 2006) il vantaggio in termini di costi ottenuto con un tasso di turnover di gran lunga inferiore alla media di mercato. Nel misurare il costo del lavoro, infatti, spesso ci si sofferma erroneamente sul solo costo del personale, senza tenere invece in considerazione il costo di gestione del personale in senso lato e senza correlare questo dato con degli indicatori di risultato (Costa, Gianecchini, 2005, p. 87-89); effettuate queste valutazioni spesso ne esce rivalutata la convenienza di un investimento in retribuzioni più elevate. Neiman Marcus mette ad esempio in evidenza come uno dei propri punti di forza sia costituito dal poter registrare un turnover del 32% contro un 65% della media del settore e mette in relazione a questa caratteristica il fatto che ben il 66% dei propri dipendenti con

## Riposizionamento del department store

almeno un anno di servizio realizzi vendite annuali superiori al mezzo milione mentre il 20% supera addirittura il milione di dollari (The Neiman Marcus Group, 2007). Anche The Container Store ha un tasso di turnover attorno al 30%; in questo caso oltre al sistema di ricompensa particolarmente generoso contribuisce il legame sociale che tiene insieme i collaboratori: si pensi che il 40% dei nuovi assunti viene segnalato dai dipendenti. Da Whole Foods Market i membri del reparto nel quale la risorsa verrà inserita votano la decisione di assumere la persona alla fine del periodo di prova ed è necessaria una maggioranza dei 2/3 per procedere all'assunzione. Anche il sistema di incentivazione è strettamente legato ai risultati del gruppo e può aggiungere due dollari all'ora alla normale retribuzione (Erickson, Gratton, 2007).

**IL CONTENIMENTO DEI COSTI PASSA  
ATTRAVERSO I SALARI BASSI?**

Un documentato volume uscito nel corso del 2006, *Effetto Wal-Mart* (Fishman, 2006), ha dato vita a un diffuso dibattito sugli effetti per l'economia e la società delle politiche di contenimento dei prezzi perseguite dal retailer. Tra le informazioni messe in luce dal volume, una colpisce forse ancora di più delle numerose cause di lavoro intentate contro l'azienda per i motivi più vari, sui quali la stampa mondiale si è più volte soffermata: in Georgia un quarto dei dipendenti di Wal-Mart ha dovuto iscriversi i figli al piano assicurativo statale riservato alle famiglie indigenti. D'altra parte, ricorda Fishman (2006, p. 13), se l'utile netto realizzato dall'azienda nel 2004 fosse stato interamente distribuito ai dipendenti ne sarebbe derivato un aumento per ognuno di circa 3 dollari all'ora. Detto in altri termini il modello di business di Wal-Mart è incompatibile con retribuzioni più elevate. Ma è questa l'unica strada da seguire alla ricerca di prezzi bassi? Per fornire una risposta a questo interrogativo, in una ricerca pubblicata su *Academy of Management Perspectives* Wayne Cascio (2006) mette a confronto le pratiche di gestione delle risorse umane di Sam's Club, la divisione di Wal-Mart operante nel segmento dei warehouse, e Costco, il leader di questo mercato. Entrambe le aziende competono offrendo prodotti a prezzi bassi, ma nella mission di Costco ha un posto centrale l'attenzione per i dipendenti. Uno degli aspetti che colpisce è l'enorme differenza nelle retribuzioni medie dei dipendenti dei due competitor: mentre da Costco il salario medio orario è di 17 dollari l'ora, da Sam's Club supera appena i dieci e le retribuzioni annuali sono di conseguen-

za di circa 35mila dollari da Costco contro 21mila dollari di Sam's Club. A questo si aggiungono differenze altrettanto marcate, sempre a vantaggio dei dipendenti Costco, sul fronte della copertura sanitaria e della contribuzione previdenziale a carico delle aziende. Questa differenza non si traduce però né sul livello dei prezzi né sul valore creato per gli azionisti, dal momento che, se si considera l'andamento delle azioni delle due società nel quinquennio tra il gennaio 2003 e il gennaio 2008, passando da 28 a 64 dollari il titolo Costco ha notevolmente sovraperformato quello di Wal-Mart, che è rimasto sostanzialmente invariato tra i 46 e i 47 dollari. Anche se non vanno trascurate alcune importanti differenze nel posizionamento competitivo scelto dalle due aziende, il motivo è ravvisabile secondo Cascio nel fatto che, con condizioni migliori, Costco è in grado di attrarre lavoratori mediamente migliori e questa qualità si traduce in una maggiore produttività: Costco realizza un fatturato complessivo superiore a Sam's Club con circa il 40% di dipendenti in meno, ha una produttività per metro quadro di oltre 9.500 dollari contro i 5.600 del concorrente e ogni dipendente Costco genera un reddito operativo di 21.805 dollari, contro gli 11.615 del dipendente Sam's Club. A questo risultato contribuisce anche un differente tasso di turnover che, mentre per Wal-Mart è del 44%, in media con il comparto, da Costco è di appena il 17%. Assumendo che il costo del turnover equivalga a circa il 60% della retribuzione annua di un lavoratore, l'autore arriva a quantificare il risparmio per Costco derivato dal minore turnover in poco meno di 400 milioni annui. Il modello di Costco, incentrato sull'attenzione alla soddisfazione del dipendente, si traduce anche in differenze inventariali che nell'ultimo triennio sono inferiori allo 0,2% del fatturato, nettamente al di sotto della media di mercato

Il terzo tema che rende complessa la sfida della qualità del servizio nel retail è rappresentato dall'elevata quota di personale part-time. L'utilizzo dei contratti part-time rappresenta una tipica risposta dei retailer per adeguare l'offerta di personale di vendita all'andamento di una domanda che varia seguendo dei modelli abbastanza prevedibili; si tratta però di uno strumento efficace solo a determinate condizioni (Cappellari, 2002; Costa, Gianecchini, 2005), e che in particolare rende meno efficienti gli investimenti in forma-

zione. Questo aspetto appare rilevante se si considera che la maggior parte dei retailer ha incrementato negli ultimi anni il numero di ore di formazione erogate ai neo assunti: si va dalle circa 200 ore di Neiman Marcus alle 235 di The Container Store fino alle 11 giornate che anche Yankee Candle dedica a ogni Store manager o Assistant store manager. Anche retailer che puntano sul prezzo hanno cominciato a ripensare le modalità di utilizzo del part-time nelle attività di vendita. Da Home Depot dove, come era solito affermare Bob Nardelli, "il personale di vendita è quello che gli ingegneri sono per la Nasa", un tentativo di incrementare l'incidenza dei dipendenti part-time dal 30 al 50% si è rivelato "un disastro" sia dal punto di vista del servizio al cliente sia dal punto di vista della percezione dei dipendenti, che vedevano messo

Romano Cappellari

e che ha fatto della qualità del servizio uno dei cardini del successo dei suoi duecento punti vendita. È appena il caso di ricordare, comunque, che la qualità del servizio delle risorse umane non passa "semplicemente" attraverso revisioni delle norme contrattuali o delle politiche retributive, ma attraverso l'implementazione di un sistema coerente al suo interno e con il modello di ricerca del vantaggio competitivo aziendale. Sebbene abbia appena incrementato le retribuzioni dei suoi Store manager, un'azienda come Abercrombie & Fitch, nella quale il ruolo del personale nel punto di vendita consiste essenzialmente nell'essere giovani e carini per creare un'atmosfera d'acquisto stimolante, ha un modello molto più incentrato su tassi di turnover elevati di un retailer come Neiman Marcus nel quale, tra i "momenti indimenticabili" degli addetti alla vendita, c'è chi ricorda l'emozione di scegliere il vestito per il ballo da debuttante di una cliente che è stata seguita fin da quando è nata e veniva a fare shopping con la madre (Boucher, 2007).

### 8. Considerazioni conclusive

Oltre dieci anni fa, in un'intervista in occasione del suo novantesimo compleanno, Stanley Marcus, uno di personaggi più autorevoli nel panorama dei department store di lusso del ventesimo secolo, ha dichiarato: "il department store del ventesimo secolo deve essere ripensato. Oggi svolge un ruolo ancora importante ma è fuori moda. I department store di oggi sono sovraccarichi di merce, non offrono un servizio degno di questo nome, non hanno un'atmosfera eccitante e nemmeno il fascino di un magazzino all'ingrosso" (Moin, 2007). Nel 2004, quando è stato nominato Ceo di un Marks & Spencer in crisi, Stuart Rose (2007) ha sottolineato come ci fossero tre cose da fare con urgenza: "migliorare il prodotto, migliorare i negozi e migliorare il servizio. Una strategia che era ed è semplice". I bilanci degli ultimi anni dei department store, e in particolare di quelli che operano nel lusso più o meno accessibile, sembrano indicare che questa formula distributiva non solo è rimasta importante, ma in alcuni casi sta tornando di moda, ricavandosi un ruolo di rilievo anche nelle vendite online. Le sfide indicate da Marcus a metà anni Novanta e ritrovate da Rose a metà del decennio successivo devono però ancora essere vinte. Si tratta quindi di trovare un posizionamento chiaro, ponendosi esplicitamente il problema di come definire la propria *brand identity* e di come mantenerla, in primo luogo attraverso l'assortimento e attraverso l'atmosfera del punto vendita, senza farsi schiacciare dalla personalità dei brand di terzi ospitati, brand dai quali un'offerta di lusso non può comunque prescindere. Vanno poi sfruttate le opportunità insite nel costruire con i propri migliori clienti una relazione basata sulla conoscenza reciproca e sul dialogo one-to-one; in questo rapporto i department store hanno infatti il vantaggio sui singoli brand di

poter conoscere il cliente in un numero maggiore di occasioni d'acquisto. Non va infine dimenticato che tanto l'identità del retailer quanto il rapporto con il cliente passano, soprattutto per i department store di fascia alta ma non solo per questi, attraverso la capacità di offrire attraverso le persone un servizio eccellente. Occorre quindi ridare centralità, al di là degli slogan, al personale di punto vendita prendendo atto del fatto che i modelli di gestione delle risorse umane per attrarre trattenere e motivare risorse umane di qualità devono essere adeguati all'evoluzione del mercato del lavoro. 

### BIBLIOGRAFIA

- Aiello G. (2005), *L'internazionalizzazione delle imprese del dettaglio*, Franco Angeli, Milano.
- Aiello G., Donvito R. (2005), "Comunicazione integrata, marca e distribuzione nelle imprese di abbigliamento", paper presentato al convegno *Tendenze evolutive nel marketing dei servizi*, Trieste, 2 e 3 dicembre.
- Bäckström K., Johansson U. (2006), "Creating and consuming experiences in retail store environments: Comparing retailer and consumer perspectives", *Journal of Retailing and Consumer Service*, November, pp. 417-30.
- Bailey L., Pallay J. (2005), "The Abercrombie Effect", *Dnr*, September 26, pp. 20-22.
- Boucher B., "Service Station. Tales from the sales floor", *WWD The Magazine*, Vol 194, 47, p. 114-16
- Boyle M. (2007), "Breakaway Brands: Microsoft and GE are not old and in the way", *Fortune*, November 12, p. 12.
- Brady L., Silverstein M. (2005), *Trading Down: Living Large on \$150 a Day*, www.beg.com/publications.
- Cappellari R. (2002), *Il tempo e il valore*, Utet Libreria, Torino.
- Cappellari R., Da Cortà A., Parrella L. (2006), *Vincere le sfide del retail management*, Franco Angeli, Milano.
- Cascio W.F., 2006, "Decency Means More than 'Always Low Prices': A Comparison of Costco to Wal-Mart's Sam's Club", *Academy of Management Perspectives*, August, pp. 26-37.
- Castaldo S., Bertozzi P. (2000), *Category management*, Milano, McGraw-Hill.
- Castaldo S., Bouti S. (2005), *Lo shopping esperienziale*, in S. Castaldo (a cura di), *Retailing e innovazione*, 3.a ed., Milano, Egea.
- Charan R. (2006), "Home Depot's Blueprint for Culture Change", *Harvard Business Review*, April, pp. 61-70.
- Collesci U. (2000), *Marketing*, 3.a ed., Padova, Cedam.

## Riposizionamento del department store

- Costa G. Gianecchini M. (2005), *Risorse umane. Persone, relazioni e valore*, McGraw-Hill, Milano.
- Court D., French T.D., Knudsen T.R. (2007), "Confronting Proliferation: A conversation with four senior marketers", *The McKinsey Quarterly*, 3, pp. 19-27.
- Danziger P.N. (2006), *Shopping: Why we love it and how retailers can create the ultimate customer experience*, Kaplan, Chicago.
- Deloitte. Stores, (2007) *Global Powers of Retailing*, disponibile su [www.stores.org](http://www.stores.org).
- Dnr (2007), "Ralph and Roger, On the Record", *Polo at #0*, supplemento a DNR, October 15.
- Erickson T.J., Gratton L. (2007), "What it Means to Work Here", *Harvard Business Review*, March, pp. 104-112.
- Fabris G. (2003), *Il nuovo consumatore: verso il postmoderno*, Franco Angeli, Milano.
- Fishman C. (2006), *Effetto Wal-Mart*, Egea, Milano.
- Floor K., (2006), *Branding a Store. How to build successful retail brands in a changing environment*, Kogan Page, London.
- Frei F.X. (2006), "Breaking the Trade-Off between Efficiency and Service", *Harvard Business Review*, November, pp. 93-101.
- Guenzi P. (2005), *Il contributo del personale commerciale al successo del punto vendita*, in S. Castaldo, C. Mauri (a cura di), *Store management*, Franco Angeli, Milano.
- Hemp P. (2006), "Are You Ready for E-tailing 2.0?", *Harvard Business Review*, October, p. 28.
- Henderson T.A., Mihos E.A. (2000), "Building retail brands", *McKinsey Quarterly*, 3, pp. 110-17.
- Holzwarth M., Janiszewski C., Neumann M.M. (2006), "The Influence of Avatars on Online Shopping Behavior", *Journal of Marketing*, October, pp. 19-36.
- Kalyanam K., Zweben M. (2005), "The Perfect Message at the Perfect Moment", *Harvard Business Review*, November, pp. 112-20.
- Kalitcheva V.D., Weitz B.A. (2006), "When Should a Retailer Create an Exciting Store Environment?", *Journal of Marketing*, January, pp. 107-118.
- Kotler P., Keller K.L. (2005), *Marketing Management*, 12th ed., Prentice Hall, Upper Saddle River.
- Kumar N. (2006), "Strategies to Fight Low-Cost Rivals", *Harvard Business Review*, December, pp. 104-12.
- Kumar N., Steenkamp J.E.M. (2007), *Private Label Strategy*, Harvard Business School Press, Boston.
- Levy M., Weitz B. A. (2006), *Retailing Management*, 6th ed., McGraw-Hill/Irwin, New York.
- Lugli G., Pellegrini L. (2005), *Marketing distributivo*, 2.a ed., Utet Professionale, Torino.
- Main D. (2007), "The Stanley Factor", *WWD The Magazine*, Vol 194, 47, pp. 36-42.
- Newlin K. (2006), *Shopportunity!: How to be a Retail Revolutionary*, HarperCollins, New York.
- Palmieri J.E. (2007), "A Fine Romance", *WWD The Magazine*, Vol 194, 47, p. 128.
- Pellegrini L. (2007), "Il grande magazzino alla ricerca di posizionamento", *MarkUp*, febbraio, p. 50.
- Penn M.J. (2007), *Microtrends. The small forces behind tomorrow's big changes*, Twelve, New York.
- Pine B.J., Gilmore J.H. (2000), *L'economia delle esperienze*, Etas, Milano.
- Pine B.J., Gilmore J.H. (2007), *Authenticity. What Consumers really Want*, Harvard Business School Press, Boston.
- Protzman S. (2007), "Group Takes On Employee Retention", *Dnr*, October 15, p. 12.
- Rose S. (2007), "Back in Fashion. How we're Reviving a British Icon", *Harvard Business Review*, May, pp. 51-58.
- Sbrana R., Gandolfo A. (2007), *Contemporary retailing*, Giappichelli, Torino.
- Silverstein M.J. (2006), *Treasure Hunt. Inside the Mind of the New Consumer*, Portfolio, New York.
- Silverstein M. J., Fiske N. (2003), *Trading Up. The New American Luxury*, Portfolio, New York.
- The Neiman Marcus Group (2007), presentazione istituzionale alla Deutsche Bank 2007 *High Yield Conference*, October 4, disponibile su [www.neimanmarcus.com](http://www.neimanmarcus.com).
- Useem J. (2007), "Simply Irresistible: Why Apple is the best retailer in America", *Fortune*, March 19, pp. 53-57.
- Vescovi T., Checchinato F. (2004), "Luoghi d'esperienza e strategie competitive nel dettaglio", *Micro & Macro Marketing*, n. 3, pp. 595-608.
- Wang L.C., Baker J., Wagner J.A., Walkfield K. (2007), "Can a Retail Web Site Be Social?", *Journal of Marketing*, July, pp. 143-57.
- Whitaker J. (2006), *Service and Style: How the American Department Store Fashioned the Middle Class*, St. Martin's Press, New York.
- Wood S., Wrigley N. (2007), "Market power and regulation: the last great US department store consolidation?", *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 35, 1, pp. 20-37.
- Zerbini F. (2005), *Store relationship management: modelli di analisi e strumenti applicativi*, in S. Castaldo, C. Mauri (a cura di), *Store management*, Franco Angeli, Milano.
- Ziliani C. (2007), *Categorie di prodotto e categorie di clienti: un connubio possibile*, in G. Lugli, G. Cristini, *Category Value*, Il Sole 24 Ore, Milano.