

Nota introduttiva ai due volumi

di Franco Amatori

La Rinascente compie cent'anni.

Le sue vetrine della sede storica di piazza del Duomo a Milano hanno illustrato e ispirato un secolo di cambiamenti della società e dell'economia italiane.

L'impresa rinata nel 1917 ha trasformato e educato il paese realizzando, anno dopo anno, una vera e propria rivoluzione sociale: l'Italia contadina di inizio secolo, legata ai consumi primari, se non ancora dedita all'autoconsumo, viene guidata dal grande magazzino a coltivare un nuovo tipo di atteggiamento per ciò che riguarda la persona e la casa.

Del resto, e al di là della facile retorica, aver assegnato a Gabriele D'Annunzio la scelta del nome di un grande magazzino nuovo, ma rinato sulle fondamenta della ditta Bocconi, testimonia della visione «in grande» dei fondatori.

La Rinascente si caratterizza sin dagli anni Venti e Trenta per l'attenzione all'immagine e al design e per il rapporto con significativi artisti come Marcello Dudovich e Gio Ponti. Negli anni Cinquanta questo rapporto diventa organico, con tutta la migliore cultura italiana della moda e del design che converge a rendere effervescente la proposta alla clientela del grande magazzino.

I più alti risultati economici sono raggiunti proprio negli anni Cinquanta; poi segue un periodo di declino relativo, in cui La Rinascente sconta gli «svantaggi del pioniere», una dedizione all'innovazione nell'interesse del paese.

Due elementi emergono con forza dalla storia de La Rinascente come impresa nel primo mezzo secolo, quello che vede i Borletti come azionisti di maggioranza e i Brustio, loro parenti, alla guida del

management. Il primo è l'estrema specificità delle competenze aziendali e quindi delle posizioni strategiche nell'impresa: l'amministratore delegato, il direttore commerciale, i direttori di sede, i buyer. L'altro è l'equilibrio dei diversi stakeholder: la proprietà, il management, i fornitori, gli uomini di finanza.

Il periodo successivo al 1969 è contraddistinto invece per più di trent'anni dal controllo monocratico del gruppo che fa capo alla famiglia Agnelli; è una proprietà «fredda», distante, che non capisce appieno le esigenze di specificità nella guida di un'impresa nel settore della grande distribuzione.

Gli uomini più significativi al vertice de La Rinascente nel periodo sono Enrico Jon Bignami, la cui esperienza di manager si era svolta all'interno di una grande conglomerata, la Grace; Giuseppe Glisenti, ottimo politico e grande esperto di relazioni industriali, ma totalmente digiuno di grande distribuzione; Nicolò Nefri, proveniente sì dall'interno dell'impresa, formatosi negli anni di Brustio, e tuttavia uomo di finanza e controllo, non dedito alle attività più caratteristiche del grande magazzino; Giuseppe Tramontana, il cui legame con La Rinascente aveva origini familiari, suo padre Benedetto era stato infatti uno stretto collaboratore di Aldo Borletti. Tramontana nella seconda metà degli anni Ottanta mette in atto un energico piano di rilancio del gruppo, ma anche lui proveniva da un settore molto diverso, quello automobilistico; nel migliore dei casi doveva affidarsi a qualcuno che da tempo conoscesse le regole di quella particolare attività.

La Rinascente dopo il 1969 tenta di inserirsi in tutte le nuove strade aperte in un settore che mostra grande dinamicità come quello della grande distribuzione organizzata, ma sono «terre incognite» per le sue risorse manageriali, e i risultati mediocri.

In definitiva, essere provincia dell'«impero torinese» fa perdere identità a La Rinascente; né si ottengono migliori risultati quando viene stipulato un accordo con il gruppo francese Auchan, al quale è ceduta la metà delle azioni.

Fra il 2004 e il 2005 la divisione grandi magazzini (La Rinascente e Upim) viene incorporata e successivamente acquisita per quasi 900 milioni di euro dalla Tamerice, holding di cui fanno parte Investitori Associati, Pirelli Real Estate, Deutsche Bank Real Estate, Global Opportunities e famiglia Borletti, non il ramo discendente direttamen-

te da Senatore, ma quello che ha come antenato il fratello Romualdo. Nell'ottobre del 2005, allo scopo di separare i grandi magazzini dalla Upim, i due rami d'azienda vengono conferiti a due società di nuova costituzione, la Rinascente srl – che reca nel logo e nella ragione sociale la lettera elle minuscola – e la Upim srl. Protagonista del ritorno a la Rinascente della storica famiglia proprietaria è Maurizio Borletti, che si era già misurato con esperienze imprenditoriali in diversi campi.

Il binomio Fiat-Rinascente non poteva reggere, soprattutto quando in tutto il mondo si stava verificando un processo di deconglomerazione. «Stick to your knitting» recitava il celebre volume sul management *In search of excellence* di Peters e Waterman del 1982. In modo più scientifico affrontavano il problema della dediversificazione, sulle colonne della «Harvard Business Review», Prahalad e Hamel, che nel 1990 invocavano un ritorno alle *core competencies*.

A parte i leader aziendali in precedenza menzionati, il gruppo Agnelli offriva a La Rinascente ottimi amministratori e sicuri esperti di finanza e controllo; mancava però chi conoscesse *el mesté*, come lo definiva Cesare Brustio, mancavano le capacità di chi sapesse condurre un grande magazzino e farlo decollare. La holding che nel 2005 realizza l'operazione di scorporo puntando tutto su la Rinascente dispone invece di una risorsa preziosa: Vittorio Radice, un manager che il mestiere lo conosce, che si è formato in una grande organizzazione di buyer (Amc, Associated Merchandising Corporation) e ha diretto con successo diverse imprese della grande distribuzione nel Regno Unito: Habitat, la catena di arredamento e accessori per la casa, i grandi magazzini Selfridges e le divisioni casa e abbigliamento di Marks & Spencer.

Radice individua e realizza con chiarezza la nuova strategia: al primo punto è una ridefinizione dell'offerta, ora concentrata attorno a nove aree merceologiche dedicate alla persona e all'abitazione, e punta su prestigiose marche della moda, del design e del lifestyle; riorganizza quindi i processi e i sistemi informatici e logistici, aprendo un grande centro a Piacenza; attua inoltre un completo restyling della sede in piazza del Duomo e prevede una successiva apertura di un grande magazzino in centro a Roma; infine attua una ristrutturazione degli altri punti vendita, chiudendo le sedi di Bari, Bergamo e Grugliasco (Torino), troppo piccole per il nuovo modello di grande magazzino; vengono invece trasformate le altre 14 sedi presenti in Italia.

Tutto ciò richiede massicci investimenti: nel 2011 la Rinascente viene quindi acquisita dal gruppo thailandese Central Retail Corporation che, fondato alla metà del Novecento, è oggi leader della grande distribuzione organizzata nel Sud-Est asiatico, con poco meno di 70.000 dipendenti.

Il suo presidente e fondatore, Sudhitham Chirathivat, diventa quell'anno il nuovo presidente della Rinascente. La squadra di comando viene formalmente modificata, senza che ciò comporti alcun depotenziamento dei progetti di Radice, il quale è designato vicepresidente e responsabile dello sviluppo internazionale, mentre amministratore delegato è Alberto Baldan, già direttore generale.

Nel 2013, la Rinascente acquisisce il department store danese Illum, e due anni dopo la quota maggioritaria della società berlinese KaDeWe.

Come negli anni Trenta, la Rinascente sembra aver trovato il giusto equilibrio fra una stabile proprietà, capace di assecondare nuove prospettive di investimento e sviluppo, un management con adeguate esperienze internazionali e una giusta strategia, che porta a scorporare i grandi magazzini la Rinascente da quello che storicamente era il suo gruppo. In occasione del Global Department Store Summit 2016, organizzato a Zurigo dall'Intercontinental Group of Department Stores (Igds), la Rinascente di Milano è giudicata «the best department store in the world».

In definitiva negli anni recenti la Rinascente, presentandosi come *luxury department store*, riafferma l'ispirazione originaria, recuperando la capacità di rappresentare un simbolo di creatività e innovazione di Milano e dell'Italia nel mondo.

Il lavoro che ora viene presentato si compone di due volumi. Il primo è la riedizione della ricerca che ho pubblicato nel 1989, *Proprietà e direzione. La Rinascente 1917-1969* (Milano, FrancoAngeli). È un volume esaurito, ma credo che non sia esaurita la validità dell'analisi allora proposta, visto che racconta i primi cinquant'anni di vita del grande magazzino milanese da un'angolazione visuale specifica: quella dei massimi dirigenti, in un periodo nel quale la famiglia Brustio ha un ruolo cruciale per le sorti dell'impresa.

La ricerca di allora aveva solide fondamenta documentarie nell'Archivio Brustio, depositato nel 1987 all'Università Bocconi.

Da allora questo archivio si è arricchito con nuovi versamenti da parte della famiglia Brustio, mentre la ricerca storica ha acquisito e ricominciato a studiare nuove fonti documentarie esterne, come i fondi conservati presso l'Archivio storico Intesa Sanpaolo e l'Archivio storico UniCredit, unitamente a tutta la documentazione individuata e riversata in forma digitale nei Rinascente Archives.

Ho accolto quindi con favore la proposta di curare un secondo volume sulla storia della Rinascente, progettando un'opera collettiva che ricostruisce gli ultimi decenni per portare il lettore fino a oggi: il gruppo di studiosi coinvolti ha seguito piste di ricerca originali, cercando di valorizzare la nuova documentazione emersa e i nuovi sviluppi analitici della storiografia che si è occupata del settore della grande distribuzione organizzata a livello nazionale e internazionale. Si tratta di una ricostruzione polifonica, che presenta sia i temi interni all'impresa sia quelli del rapporto tra questa e il contesto socio-economico, offrendo anche comparazioni nazionali e internazionali nel panorama del settore.

Luca Pellegrini offre un quadro inedito, chiaro e esauriente, sull'evoluzione della grande distribuzione negli ultimi cinquant'anni, tratteggiando lo scenario competitivo interno e globale in cui la Rinascente si trova a operare.

Mario Perugini e Fernando Salsano osservano invece la storia dell'impresa dall'interno, sia attraverso lo studio delle fonti aziendali sia giovandosi delle testimonianze dei protagonisti della sua vicenda più recente.

Luciano Segreto ci offre alcuni punti di riferimento internazionali con le dettagliate note biografiche dei maggiori protagonisti della grande distribuzione in Europa.

Daniela Manetti, grazie a un puntuale studio che incrocia le fonti interne a una vasta letteratura, traccia un quadro esaustivo del rapporto fra l'impresa e la società italiana in anni di grande cambiamento per il paese.

Se i saggi sin qui richiamati hanno come oggetto la prospettiva diacronica e i secondi cinquant'anni, i lavori successivi vogliono fornire elementi per un'identità dell'impresa.

Giorgio Bigatti si misura con il tema della città in cui nasce e si sviluppa il grande magazzino italiano, quella Milano che vede con la sede di piazza del Duomo la sua prima e migliore espressione nazionale.

Raimonda Riccini affronta poi un tema decisivo per la storia dell'impresa, quello del design e della comunicazione; Maria Canella riferisce episodi della storia dell'azienda nel campo della moda, mentre Elena Puccinelli e Maria Teresa Sillano forniscono informazioni tratte dalla stampa aziendale e dalle fonti primarie disponibili, ora messe a disposizione nei Rinascente Archives.

Il volume si chiude con le testimonianze di Alberto Baldan e Vittorio Radice.

Nota al primo volume. Spunti e suggestioni per un aggiornamento bibliografico

Dalla prima edizione del volume *Proprietà e direzione. La Rinascente 1917-1969* sono trascorsi quasi trent'anni, un periodo di tempo lungo abbastanza da registrare non solo nuove pubblicazioni, ma anche nuovi orientamenti storiografici.

Ho deciso di non proporre un aggiornamento dell'apparato di note, ma una complessiva serie di spunti e percorsi che diano conto degli sviluppi più recenti, in lingua italiana e nella storiografia internazionale.

La storiografia in lingua italiana sul tema impresa distributiva/sistema distributivo (italiani e non) conta un certo numero di nuovi titoli pubblicati successivamente al 1989. La maggior parte riguarda però imprese e formati distributivi – la cooperazione di consumo e il supermercato alimentare – diversi dal grande magazzino. A conferma di ciò, l'apparato delle note e la bibliografia finale presenti nell'edizione del 1989 del mio *Proprietà e direzione* non presentano significative lacune rispetto al più recente volume di Elena Papadia, *La Rinascente* (Bologna, Il Mulino, 2005).

Una bibliografia aggiornata sulla storia del grande magazzino in Italia e sulle caratteristiche generali del sistema distributivo italiano dovrebbe oggi includere i seguenti titoli pubblicati dopo il 1989:

- Resti E., *Ferdinando Bocconi: dai grandi magazzini all'università*, Milano, Egea, 1990;
- Francesconi R., *Azienda come cultura: La Rinascente*, Milano, Baldini & Castoldi, 1994;

- Gambetti N., *Omnia: i grandi magazzini riminesi*, Rimini, Guaraldi LAB, 2013;
- Pellegrini L., Zanderighi L., *Il sistema distributivo italiano*, Bologna, Il Mulino, 2013.

A questi titoli si devono aggiungere gli articoli sul sistema distributivo italiano in lingua straniera:

- Morris J., *The Fascist Disciplining of the Italian Retail Sector, 1922-40*, «Business History», 1998, 40, 4; Id., *Contesting Retail Space in Italy: Competition and Corporatism 1915-60*, «The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research», 1999, 9, 3.

Alla fine degli anni Ottanta la storiografia straniera con focus sul tema del grande magazzino risentiva ancora della predominanza di studi dedicati alla nascita e allo sviluppo di questo format distributivo nei tre paesi di riferimento – Francia, Inghilterra e Stati Uniti – con questi ultimi al centro dell’attenzione per quanto riguarda le ricerche sulla nascita della società del consumo di massa.

Negli anni Novanta, invece, lo spettro degli interessi storiografici si è ampliato in tre direzioni: la prima concerne l’approfondimento dei percorsi consolidatisi negli anni precedenti; la seconda vede l’apertura a ricerche relative a nuovi contesti nazionali, di cui *Proprietà e direzione. La Rinascente 1917-1969* costituisce uno dei primi esempi. Altre pubblicazioni che appartengono a questo filone di ricerche sono:

- Findlay A., Paddison R., Dawson J. (eds.), *Retailing in Developing Countries*, London-New York, Routledge, 1990;
- Benson J., Shaw G. (eds.), *The Evolution of Retail Systems, 1800-1914*, Leicester, Leicester University Press, 1992;
- Crossick G., Jaumain S. (eds.), *Cathedrals of Consumption: The European Department Store, 1850-1939*, Aldershot, Ashgate, 1999;
- Coles T., *Competition, Contested Retail Space and the Rise of the Department Store in Imperial Germany*, «International Review of Retail, Distribution & Consumer Research», 1999, 9, 3;
- Evan R., *‘Don’t Sell Things, Sell Effects’: Overseas Influences in New Zealand Department Stores, 1909-1956*, «Business History Review», 2003, 77, 2;

- Bunker S.B., *Transatlantic Retailing: The Franco-Mexican Business Model of fin de siècle Department Stores in Mexico City*, «Journal of Historical Research in Marketing», 2010, 2;
- Kawabe N., *Le développement de la distribution au Japon*, «Entreprises et Histoire», 2011, 64;
- Sun L.N., Kay R., Chew M., *Development of a Retail Life Cycle: The Case of Hong Kong's Department Store Industry*, «Asia Pacific Business Review», 2009, 15, 1;
- Belisle D., *Department Stores and the Making of Modern Canada*, Vancouver, UBC Press, 2011;
- Walsh B., *Changes in Shopping Habits and Lifestyles in Ireland as Reflected in Chain-store Retailing: A Case History 1914-2009*, «Journal of Historical Research in Marketing», 2014, 6.

La terza direzione di ricerca riguarda l'ampliamento a una pluralità di prospettive storiografiche. Il grande magazzino è stato studiato, fra gli altri, dagli storici del lavoro, di genere, sociali e della moda. Non è qui possibile citare le numerose pubblicazioni rappresentative di questa varietà di approcci disciplinari e pertanto si rimanda alla bibliografia, periodicamente aggiornata, di Robert D. Tamlia, *The Wonderful World of the Department Store in Historical Perspective: A Comprehensive International Bibliography Partially Annotated* (www.marketingpower.com/Community/ARC/Pages/Additional/History/Literature/DepartmentStore.aspx).

Relativamente al decennio in corso, alcune recenti rassegne storiografiche – l'ultima, in ordine di tempo è quella di Tadajewski M., Brian Jones D.G., *Historical Research in Marketing Theory and Practice: A Review Essay*, «Journal of Marketing Management» (2014, 30, 11-12) – hanno evidenziato un interesse progressivamente calante per la storia del grande magazzino a vantaggio di una maggiore attenzione per lo studio dei piccoli negozi al dettaglio e del *non-store retailing*.

Ringraziamenti

Sono molto grato a Luigi Arnaudo, Umberto Chapperon e Mario Verona, che hanno messo a disposizione il racconto di tutta la loro esperienza ne *La Rinascente*.

Luca Castiglioni, Valerio Di Francesco, Elisabetta Merlo, Guido Montanari, Alessandro Pavarin, Francesca Pino, Maria Teresa Sillano, Simona Stecchini hanno fornito preziosi suggerimenti e consigli – bibliografici e archivistici – utili a espandere gli orizzonti della ricerca e le coordinate della mia analisi. Questo ha dato nuovo respiro allo studio dell'impresa, e ciò mi ha consentito di coordinare l'opera editoriale collettiva confluita nel secondo volume. Sono particolarmente orgoglioso dei risultati raggiunti dagli studiosi che hanno dedicato capacità scientifiche e impegno di prim'ordine per rendere la celebrazione del centennale de *la Rinascente* unica e memorabile.

Milano, maggio 2016