

a cura di Franco Amatori

# DAL MARCHIO ALLE GRANDI MARCHE

la Rinascente

## 1970-2017

# Indice

## I. I secondi cinquant'anni - 1970-2017

1. Innovazione commerciale e nuove forme distributive: lo scenario competitivo della distribuzione moderna in Italia, di <i>Luca Pellegrini</i>	pag.	3
1.1 Gli inizi: il supermercato e l'arrivo del mass market	»	4
1.2 L'ipermercato contro tutti: il trionfo del mass market	»	10
1.3 Ancora più convenienza: discount e grandi superfici specializzate non alimentari	»	14
1.4 Differenziazione e varietà: monomarca e integrazione verticale	»	20
1.5 L'ipermercato entra in crisi: ritorno alla prossimità	»	25
1.6 Rete e omnicanalità: verso la dominanza dei sistemi integrati	»	30
1.7 Conclusioni	»	35
2. La Rinascente 1970-2016. Una storia d'impresa, di <i>Mario Perugini</i>	»	37
2.1 La ricerca del primato	»	37
2.2. La crisi	»	45
2.3 Alla ricerca di nuove strade	»	54
2.4 Ascesa e declino di una conglomerata della grande distribuzione	»	62

*Immaginazione: Imagine, Trezzo sull'Adda (Mi)*  
*Copertina: Studio Wise, Milano*

Copyright © 2017 EGEA S.p.A.  
Via Salasco, 5 - 20136 Milano  
Tel. 02-58365751 - Fax 02-58365753  
egea.edizioni@unibocconi.it - www.egeaeditore.it

Tutti i diritti sono riservati, compresi la traduzione, l'adattamento totale o parziale, la riproduzione, la comunicazione al pubblico e la messa a disposizione con qualsiasi mezzo e/o su qualunque supporto (ivi compresi i microfilm, i film, le fotocopie, i supporti elettronici o digitali), nonché la memorizzazione elettronica e qualsiasi sistema di immagazzinamento e recupero di informazioni.  
Per altre informazioni o richieste di riproduzione si veda il sito [www.egeaeditore.it](http://www.egeaeditore.it).

Date le caratteristiche di Internet, l'Editore non è responsabile per eventuali variazioni di indirizzi e contenuti dei siti Internet menzionati.

Prima edizione: ottobre 2017

ISBN 978-88-238-5145-0

Stampa: Geca Industrie Grafiche, San Giuliano Milanese (Mi)



MISTO  
Carta da fonti gestite  
in maniera responsabile  
FSC® C007287

*Questo volume è stampato su carta FSC® proveniente da foreste gestite  
in maniera responsabile secondo rigorosi standard ambientali, economici  
e sociali. Definic: 2.1.1. Documento 0...*

3. Imprenditori, manager, lavoratori, di <i>Fernando Salsano</i>	pag.	75
3.1 I vertici del gruppo e le strategie aziendali	»	75
3.2 I manager e la struttura operativa	»	88
3.3 Il lavoro nelle filiali e la conflittualità sindacale	»	97
4. I protagonisti della grande distribuzione in Europa, di <i>Luciano Segreto</i>	»	109
4.1 Le grandi famiglie francesi	»	110
4.2 La saga degli Albrecht	»	127
4.3 L'esperienza di El Corte Inglés	»	133
4.4 Dal mercato dell'arte alla grande distribuzione: la traiettoria di Marco Brunelli	»	141
4.5 Conclusioni	»	149
5. Grande magazzino e dinamiche sociali, di <i>Daniela Manetti</i>	»	153
5.1 Il grande magazzino negli anni del «miracolo» economico	»	153
5.2 Il grande magazzino e la critica alla società dei consumi	»	157
5.3 Il grande magazzino tra il Sessantotto e la svolta negli assetti aziendali	»	162
5.4 I difficili anni Settanta	»	163
5.5 Gli anni Ottanta: dalla recessione al «secondo miracolo economico»	»	180

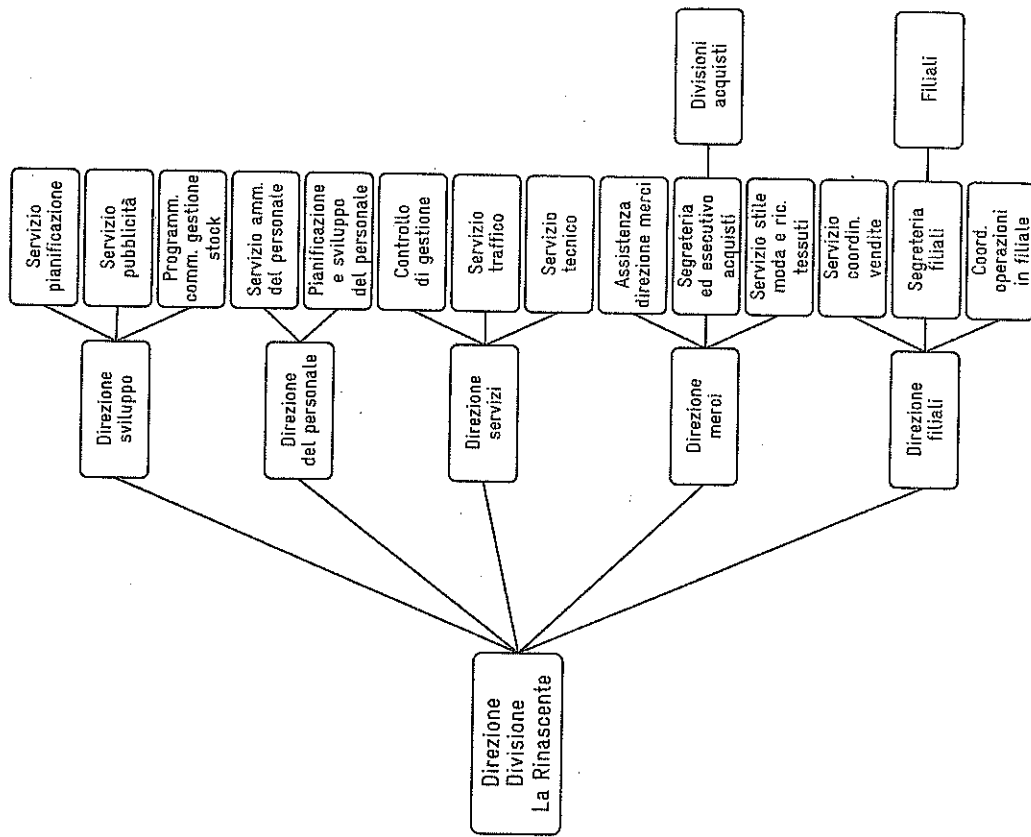
## II. Elementi di un'identità

6. Milano e La Rinascente: affinità elettive, di <i>Giorgio Bigatti</i>	»	203
6.1 Nella città più moderna e più «europea» d'Italia	»	204
6.2 Nella città del «miracolo» economico: lavoro, creatività, consumi	»	208
6.3 Nella città della metamorfosi terziaria: verso la metropoli globale	»	215

7. Un'impresa non convenzionale. Disegno industriale, comunicazione, immagine, di <i>Raimonda Riccini</i>	pag.	225
7.1 L'impresa come incubatore della professione del disegno industriale	»	228
7.2 Progettazione e produzione di arredi e oggetti	»	235
7.3 Vetrine, display e comunicazione	»	240
7.4 Una conclusione aperta	»	245
8. Dal «Buletto Interno» alle «Cronache La Rinascente». Cinquant'anni nelle pagine della rivista aziendale, di <i>Elena Puccinelli</i>	»	249
8.1 Gli albori della comunicazione aziendale	»	250
8.2 1929: una seconda fase	»	252
8.3 Dal dopoguerra agli anni Settanta	»	254
9. La Rinascente protagonista della rivoluzione prêt-à-porter nella moda italiana, di <i>Maria Canella</i>	»	265
9.1 Fatta l'Italia, facciamo le italiane	»	266
9.2 Una rivoluzione pacifica	»	268
9.3 La nascita del prêt-à-porter	»	270
9.4 Lo stile Elle Erre	»	276
9.5 Fucina di innovazioni	»	279
9.6 Declinazioni al maschile	»	283
9.7 Effetto Rinascente	»	285
10. L'Archivio della Famiglia Brustio: voci e percorsi, di <i>Maria Teresa Sillano</i>	»	291
10.1 La documentazione: famiglia e impresa	»	291
10.2 Descrizione dell'Archivio	»	299
<b>III. Testimonianze</b>		
11. Alberto Baldani: la sfida del cambiamento	»	303
11.1 Le origini familiari e la formazione universitaria	»	303
11.2 La formazione professionale nella grande	»	304

11.3 Il manager e l'imprenditore	pag. 306
11.4 Il settore e il futuro del retail	» 308
11.5 L'esperienza dell'acquisto: nel grande magazzino e on line	» 310
11.6 La Rinascente e Milano: un nuovo modello di business	» 311
12. Vittorio Radice: imprenditorialità e visione	» 313
12.1 Le origini familiari, la formazione universitaria e professionale	» 313
12.2 La storia dell'impresa: proprietà e direzione	» 315
12.3 Il riposizionamento della Rinascente: la storia centenaria e le strategie degli ultimi anni	» 318
Gli autori	» 323
Riferimenti bibliografici	» 325
Indice dei nomi e dei luoghi	» 335

## Dal marchio alle grandi marche. La Rinascente 1970-2017



## 4. I protagonisti della grande distribuzione in Europa

di Luciano Segreto

Il mondo imprenditoriale della grande distribuzione presenta alcuni caratteri che lo segnano in profondità. Quasi tutti i maggiori protagonisti del settore hanno conservato a lungo l'assetto e l'identità dell'impresa familiare. A livello internazionale questa caratterizzazione si è accompagnata a un progressivo processo di managerializzazione che in molti casi non ha tuttavia eliminato le famiglie dei fondatori e i loro discendenti dai posti di comando. Anche quando la quotazione di borsa ha ampliato la struttura proprietaria, le vicende successive hanno riportato altre famiglie, pure coinvolte nel mondo del commercio, a ripercuotere il ruolo di azionisti di riferimento. La crescita talvolta geometrica dei fatturati e dei profitti ha rappresentato a lungo un fattore favorevole al mantenimento di tale situazione. Ampii margini di autofinanziamento hanno infatti consentito di evitare un accesso al mercato dei capitali che avrebbe rappresentato l'avvio di un processo di allargamento e differenziazione della struttura proprietaria. Non di rado, inoltre, i protagonisti di molte di queste storie di successo hanno raggiunto posizioni di assoluta preminenza nelle classifiche nazionali e internazionali dei detentori di grandi patrimoni.

Le storie che presentiamo non intendono offrire una visione esaustiva delle esperienze imprenditoriali nel settore. Abbiamo volutamente limitato le nostre considerazioni all'Europa e ad alcuni casi, scelti per il loro carattere esemplare. Tuttavia, essi consentono di evidenziare, oltre alle tendenze fin qui delineate, un altro elemento di indubbio interesse per le riflessioni più generali sul modo in cui sono nati e si sono consolidati i maggiori gruppi europei. Le precedenti esperienze familiari nel settore, ovviamente quasi sempre di piccole dimensioni, sono un ingrediente che si ripete spesso, sia in Francia che in Germania. Sfuggono

a queste caratteristiche il caso spagnolo e quello italiano: c'è un'esperienza manageriale all'origine del primo, una formazione all'apparenza più lontana - il mercato dell'arte - nel secondo. Nel caso della Francia e della Germania l'avvio dell'attività ha avuto luogo in realtà relativamente periferiche rispetto ai principali assi geografici dello sviluppo economico precedente di questi paesi. Sono invece le capitali politiche, ma in una certa misura anche economiche, le prime aree di insediamento dei protagonisti spagnoli e italiani di questa storia.

#### 4.1 Le grandi famiglie francesi

L'imprenditoria francese della grande distribuzione è da anni ai primi posti nelle classifiche internazionali. Il suo successo è legato soprattutto al modo in cui i principali gruppi sono riusciti a interpretare le tendenze che si stavano affermando soprattutto negli Stati Uniti nel secondo dopoguerra.

La grande distribuzione francese è nata tra gli anni Cinquanta e Sessanta lontano da Parigi, fuori dai grandi centri. I protagonisti sono alcune famiglie con un passato o nell'industria manifatturiera o nel piccolo commercio, leste nel cogliere al volo le spinte verso una modernizzazione e razionalizzazione della distribuzione commerciale, verso un superamento dei diversi livelli dell'intermediazione tra produttore e consumatore, che tanta parte ha sulla determinazione del prezzo finale di un prodotto.

I tre casi che seguono - Auchan, Carrefour e Leclerc - narrano, nelle loro differenze e similitudini, le precoci e spesso innovatrici soluzioni che alcune generazioni di imprenditori hanno individuato per cambiare la storia del settore, in Francia e nel mondo intero<sup>1</sup>.

##### 4.1.1 Auchan

Ai primi di febbraio 2017 il gruppo Auchan ha affidato per la prima volta a un manager, un membro esterno alla famiglia, la presidenza del

<sup>1</sup> Chatriot A. - Chessel E., *L'histoire de la distribution: un chantier inachevé*, in «Histoire, économie & sociétés», 1, 2006, pp. 67-82.

consiglio d'amministrazione di Auchan Retail, la principale società operativa del grande gruppo commerciale francese<sup>2</sup>. Nulla cambia da un punto di vista degli assetti proprietari nella storia di questa grande impresa. La famiglia Mulliez resta saldamente al centro della scena, anzi, la occupa interamente, come ha sempre fatto negli ultimi 50-60 anni.

Le origini più lontane del gruppo Auchan devono essere cercate nel Nord-Est industriale della Francia, a Wattrelos, un comune della cintura di Roubaix, a pochi chilometri dalla frontiera con il Belgio. La tradizione tessile e in particolare laniera della regione è plurisecolare. Qui hanno avuto sede alcune fra le maggiori imprese francesi del settore già prima che si avviasse il processo di industrializzazione nell'Ottocento. Ma l'accelerazione dello sviluppo industriale, nella seconda parte del XIX secolo e agli inizi del XX secolo, fa di quest'area una delle più dinamiche di tutto il paese. È in questo contesto che nel 1923 Louis Mulliez, discendente di una famiglia spagnola insediata alcuni secoli prima, fonda a Wattrelos le Filatures de Saint Liévin. Questa era in realtà la sua seconda impresa. La prima, creata nel 1903, era una società in nome collettivo, una piccola azienda artigianale per la torcitura e la commercializzazione della lana, creata insieme a un socio, probabilmente fiammingo, un certo Jenssens, appartenente a una delle famiglie che fondarono il gruppo chimico belga Solvay. A seguito dell'uscita dalla società del socio nel 1913, Mulliez crea dapprima una nuova società in nome collettivo con la moglie, Louise Mulliez-Lestienne<sup>3</sup>. Terminata la prima guerra mondiale, che ebbe momenti drammatici a Roubaix, occupata a lungo dalle truppe tedesche<sup>4</sup>, la società conosce un certo sviluppo sia in termini produttivi, integrando progressivamente altri stadi della produzione, sia rafforzandosi sul piano economico, gra-

<sup>2</sup> Si veda il comunicato ufficiale *Vianney Mulliez transmet la présidence d'Auchan Retail à Régis Degelcke* in [www.groupe-auchan.com/qui-sommes-nous/actualites/detail-des-actualites/?rx\\_ttnews%5Btt\\_news%5D=369&cHash=f774e96d115dbfb356faa2429015aa1](http://www.groupe-auchan.com/qui-sommes-nous/actualites/detail-des-actualites/?rx_ttnews%5Btt_news%5D=369&cHash=f774e96d115dbfb356faa2429015aa1).

<sup>3</sup> Nel 1964, la società Mulliez-Lestienne verrà divisa in due: da una parte, a Roubaix, la società Les fils de Louis Mulliez, dall'altra, a Roubaix e a Amiens, la società Mulliez-Lestienne et fils.

<sup>4</sup> *Roubaix-Tourcoing et les villes limitrophes d'Europe: Découverte d'un patrimoine industriel*, Presses Universitaires du Septentrion, Roubaix, 2005.

zie anche all'arrivo di un nuovo socio, Jules Toutlemonde (destinato, pure lui, a uscire ben presto di scena), sia assumendo, tra il 1922 e il 1928, vesti giuridiche più confacenti alla sua struttura, dapprima società a responsabilità limitata e successivamente società anonima. Il salto a livello industriale arriva nel 1932 con l'installazione di una tintoria per lane pettinate e il completamento del ciclo produttivo dalla pettinatura alla torcitura, alla filatura e vaporizzazione, fino alla tinteggiatura<sup>5</sup>.

L'impresa ha un certo successo e resiste bene anche ai cambiamenti di ordine economico-sociale introdotti negli anni Trenta con l'arrivo del Fronte popolare e alle drammatiche conseguenze della seconda guerra mondiale.

Degli undici figli della coppia Mulliez-Lastienne alcuni si lanciano con il padre nell'ampliamento delle attività familiari. Una visione fortemente influenzata dal cattolicesimo, di cui marito e moglie sono ferventi praticanti, caratterizza i valori della famiglia: il senso del dovere e del sacrificio, ma anche quelli della solidarietà e della semplicità, nonostante l'enorme fortuna accumulata (considerata una delle maggiori del paese); le scelte matrimoniali comunque mantengono, generazione dopo generazione, l'estraneità ad ambienti sociali lontani dalle «buone famiglie» e dagli strati elevati della società francese.

Il secondo degli undici figli, Gérard (1906-1989, detto Gérard Cavois, dal cognome della moglie, per distinguerlo da uno dei suoi figli, Gérard Matthias) diviene socio del padre e nel 1943 apre a Poitiers un negozio, chiamato inizialmente Les textiles d'art e ben presto ribattezzato Au fil d'art. È il primo passo nella commercializzazione diretta di un prodotto fabbricato dall'impresa familiare. Nel 1945 nasce il marchio Phildar (che echeggia il secondo nome).

La crescita aziendale è favorita dalla ripresa postbellica e dal Piano Marshall, che assegna alla Francia una fetta cospicua degli aiuti americani. La vendita dei prodotti viene garantita da una rete di piazzisti che incoraggiano i negozi a proporre i prodotti con il marchio Phildar. La strategia ha successo. Nel 1950, infatti, lavorano per l'azienda, comprendendo sia la parte industriale che quella commerciale, circa 1.400

<sup>5</sup> Bouillier S. - Uzunidis D., *L'aventure des entrepreneurs*, Studyrama Perspective, Paris, 2006, pp. 67-68.

persone. Dal 1960 i prodotti con il brand Phildar cominciano a penetrare nei paesi del Mercato Comune Europeo. Ma già nel 1956, l'anno prima della firma del Trattato di Roma, l'impresa genera la prima attività in franchising. Per Gérard Mulliez è quasi un'ossessione: «i negozi non possono più attendere i loro clienti, devono andare loro incontro»<sup>6</sup>.

La prospettiva è quella del salto verso la grande distribuzione, ma per arrivare a questo passaggio occorre fare un giro piuttosto lungo, che passa per gli Stati Uniti: sarà suo figlio Gérard (nato nel 1931) a compiere il viaggio. Entrato in azienda come capo-reparto nel 1954, diventa due anni più tardi responsabile della produzione e, due anni dopo, direttore vendite.

La Francia degli anni Cinquanta stava conoscendo profonde trasformazioni economiche e sociali. Nella famiglia Mulliez-Cavois si pensa tuttavia che il settore industriale su cui erano state costruite le fortune dei vari rami della famiglia non abbia ormai più vita lunga e che occorra prepararsi per una nuova tappa. Gérard Mulliez figlio, quasi trentenne, convince il padre Gérard a farlo partire per gli Stati Uniti, a Dayton (Ohio), per assistere a uno dei seminari (denominati Mmm, Modern Merchant Methods, organizzati per conto della National Cash Register, il fabbricante dei primi registri di cassa) tenuti da un personaggio considerato il guru della grande distribuzione e in particolare degli ipermercati, Bernardo Trujillo (1920-1971)<sup>7</sup>. Gérard figlio tornerà diverse volte in America sul finire degli anni Cinquanta. Sulla base di quei ripetuti viaggi convince poi Gérard padre e una parte della grande famiglia Mulliez a lanciarsi nel settore della grande distribuzione alimentare.

Per avviare tale attività occorre basarsi su due principi, semplici ma all'epoca rivoluzionari: un parcheggio per le auto («no parking, no business» era una delle frasi utilizzate da Trujillo nei suoi seminari) e i prezzi bassi. Gli spazi per il primo parcheggio e, ovviamente, per il negozio, Mulliez li trova praticamente in casa: il primo ipermercato, dove lavorano 30 dipendenti, viene aperto nel luglio 1961 negli spazi di un'antica fabbrica di lana ritorta della Phildar, originariamente destinati ai nuovi uffici della ditta, ma che Gérard padre mette volentieri a

<sup>6</sup> Breton I.G., *Les Mulliez*, in «Les Echos», 22.8.2000.

<sup>7</sup> Bernardo Trujillo, *L'accoucheur des grandes surfaces*, in «Les Echos», 8.12.1999.



disposizione del figlio. L'immobile si trova in un quartiere di Roubaix chiamato Hauts Champs, che darà il nome all'azienda e poi all'intero gruppo, togliendo la consonante per sfruttare la lettera «A» (che, in prospettiva, avrebbe consentito di posizionare la ditta sempre ai primissimi posti degli annuari organizzati in ordine alfabetico) e giocando sulla medesima fonetica.

Gli spazi forniti da Gérard padre sono il suo unico contributo all'iniziativa del figlio.

Nonostante l'apporto di un socio, Michel Sagard, che finanzia la nuova impresa con 600.000 franchi dell'epoca (una cifra pari a circa 900.000 euro attuali), gli inizi sono durissimi: il primo anno le perdite superano i 200.000 franchi. Il padre gli concede altri tre anni, un numero che diventerà simbolico nella storia familiare<sup>8</sup>, e un paio di «maestri» francesi, che gli dispensano numerosi consigli: Edouard Leclerc (1926-2012), fondatore nella prima metà degli anni Cinquanta dell'omonimo gruppo della grande distribuzione francese e unico, tra tutti i grandi imprenditori del settore, a farsi un punto d'onore per non essere mai andato negli Stati Uniti a seguire i seminari di Trujillo<sup>9</sup>, e

<sup>8</sup> Secondo una ricerca sulla famiglia Mulliez, i criteri per selezionare i migliori tra le giovani leve familiari e inserirli nel gruppo prevedono che, una volta ultimati gli studi, i giovani con interessi imprenditoriali vengano sostenuti finanziariamente nelle loro piccole imprese «di prova» (nelle quali devono mostrare di sapere fare di tutto, dai lavori più complessi a quelli più umili, secondo lo schema valoriale familiare). Questo intervento familiare arriva a coprire fino a tre fallimenti, per evitare che gli errori o l'incapacità del giovane imprenditore abbia conseguenze su terzi. In caso di tre tentativi tutti fallimentari, al giovane viene sconsigliato di continuare nell'attività imprenditoriale. Beria di Argentine C. (a cura di), *L'imprezza familiare. Modelli e prospettive. Atti del Convegno di studio*, Giuffrè, Milano, 2011, p. 152.

<sup>9</sup> Jacques T., *L'américanisation du commerce français au début des années 1960; Bernardo Trujillo et les séminaires Modern Merchant Methods*, in «Vingtième Siècle. Revue d'Histoire», 4-2017, pp. 131-145. Gli imprenditori francesi che presero parte a uno o più incontri di Bernardo Trujillo rappresentano l'insieme della grande distribuzione francese: Bernard Darty (Darty), Denis e Jacques Defforey (Carrefour), André Essel e Max Théret (Fnac), Marcel Fournier (Carrefour), Charles e Antoine Guichard (Casino), Paul-Louis Halley (Continente), Gérard e Francis Mulliez (Auchan), Etienne Thil (Carrefour), Jean Vignerat (Au Printemps). Come si vede dall'elenco, l'unico a mancare è Edouard Leclerc. 35 ans de distribution dans le monde, in «Libre Service Actualités», 1373/1374, 25.11.1993, pp. 46 e 84.

Marcel Fournier (1914-1985), che aveva da poco dato vita a Carrefour. Il principale consiglio che entrambi gli danno è di puntare su piccoli margini di guadagno e grandi volumi. In sostanza, entrambi gli dicono che è meglio vendere 100 piccoli prodotti con un margine di un centesimo, piuttosto che 10 con 10 centesimi di margine<sup>10</sup>.

Un ruolo importante per il rilancio dell'attività dopo l'inizio difficile lo ha l'Association Familiale Mulliez, l'organismo creato nel 1955 per mantenere intatto il patrimonio familiare e per ripartire circa l'80% degli asset in maniera egualitaria tra gli undici eredi<sup>11</sup>. Su iniziativa di Gérard Mulliez-Cavrois, padre di Gérard Mulliez, fondatore di Auchan, l'associazione stabilisce che tra i suoi scopi c'è anche quello di finanziare i progetti imprenditoriali dei membri della famiglia. In tal modo ogni ricerca di ulteriori finanziamenti esterni non è più necessaria. Un corollario diretto di tale impostazione strategica è che né Auchan né alcuna altra azienda facente parte del gruppo Mulliez è mai stata quotata in borsa.

La nuova strategia si afferma in fretta. Gérard Mulliez ha anche l'intuizione che occorre attirare gli uomini nei negozi, non solo le loro mogli. Lancia quindi offerte speciali per il whisky (la scelta iniziale cade sulla marca Black&White), allora poco noto ai consumatori francesi, con margini di guadagno molto bassi, ma offerto a prezzi capaci di generare grossi volumi di vendita: un colpo di marketing da maestro navigato. I risultati arrivano e si consolidano in fretta. Nel 1967 a Roncq, un piccolo comune incuneato tra Lille, Roubaix Tourcoing e Mouvaux, apre il primo vero e proprio ipermercato di Auchan, diventando una sorta di modello per quelli che seguiranno.

La crescita avviene per diversi anni nella regione Nord del paese, dove Auchan era nato. È solo negli anni Settanta che il gruppo apre i primi ipermercati in altre aree del paese (a Fontenay-sous-Bois, pochi

<sup>10</sup> *Auchan cambia guida: il fondatore lascia*, in [www.gdonews.it/2006/05/29/auchan\\_cambia\\_g/](http://www.gdonews.it/2006/05/29/auchan_cambia_g/), 29.5.2006.

<sup>11</sup> L'Association Familiale Mulliez è, secondo la normativa francese, un raggruppamento d'interesse economico dotato di personalità morale che permette ai suoi membri di mettere in comune una parte delle loro attività al fine di sviluppare, migliorare o accrescere i risultati di tali attività, pur mantenendo la loro individualità.



chilometri a sud di Parigi e ad Avignone). Sul finire del decennio la struttura del gruppo si amplia in maniera decisiva. Nel 1976 viene costituita una società incaricata di gestire tutta la problematica immobiliare, mentre nel 1977 Mulliez consolida il modello specifico di governance del gruppo: insieme alla famiglia, attraverso Association Familiale Mulliez, che resta largamente predominante nell'azionariato (con una quota variabile dall'80 all'85%), introduce una nuova associazione denominata Actionariat salarié di Auchan, che prevede la concessione di azioni della società al personale. Nel 1979 Mulliez entra nell'azionariato di Leroy Merlin, un gruppo di ipermercati specializzato nella costruzione, il bricolage e il giardinaggio, acquistandolo poi per intero nel 1982.

Il processo di internazionalizzazione viene avviato all'inizio degli anni Ottanta. Il primo passo è compiuto in Spagna nel 1981. In Italia Auchan sbarca nel 1989, inaugurando un centro commerciale alla periferia di Torino. È nel corso del decennio successivo, però, che il fenomeno prende piede in maniera ancora più marcata, con l'apertura di ipermercati in numerosi paesi europei (Polonia e Lussemburgo nel 1996, e Portogallo lo stesso anno, sotto le insegne di Jumbo, il marchio con cui entra anche in Svizzera). Nel 1997 viene sottoscritto un partenariato con il gruppo La Rinascente (in quel momento controllata dalla finanziaria Ifil), superando la concorrenza di Carrefour e Promodès<sup>12</sup>.

Lo sviluppo diventa poi impetuoso e abbraccia molti altri settori. In campo internazionale Auchan si muove verso Russia, Polonia, Romania, Nordafrica e Asia. In Italia nel 2004 l'accordo con La Rinascente viene perfezionato attraverso l'acquisto della divisione alimentare del gruppo italiano. In quell'anno il gruppo Auchan, ancora guidato da Gérard Mulliez, viene riorganizzato in quattro divisioni: ipermercati, supermercati, Banca Accord (denominata Oney dal 2016) e Immochan (la società immobiliare del gruppo). Alla fine del 2016 il gruppo conta oltre 330.000 dipendenti e più di 600 ipermercati con il marchio

<sup>12</sup> Modolo G., *Rinascente si allea con Auchan supermarket da 8 mila miliardi*, in «la Repubblica», 7.5.1997. L'accordo prevedeva la possibilità per Auchan, dopo il 2007, di assumere l'1% della società costituita dai due soci per il controllo de La Rinascente, per raggiungere la perfetta parità con il socio italiano, premessa per eventuali nuovi equilibri tra i due soci.

Auchan sparsi in tredici paesi, oltre a numerosi supermercati e a un'attività variegata sotto i marchi Decathlon, Leroy Merlin, Kiabi, Norauto, Boulanger, Saint Maclou, 3 Suisses, Flunch, Alinéa, GrosBill, Pimkie e altri ancora.

Mulliez era rimasto presidente del consiglio d'amministrazione di Auchan fino al 1996, assumendo in seguito la presidenza del consiglio di sorveglianza. Nel 2001, quando compie 70 anni, fa aumentare da 70 a 75 anni l'età per restare in quell'organismo, una scelta considerata un passo necessario per predisporre al meglio la successione alla testa del gruppo.

Nel 2006 il fondatore lascia l'incarico a Vianney Mulliez (nato nel 1963), figlio del cugino Damien Mulliez, pur mantenendo la guida del comitato strategico. Vianney Mulliez lascerà l'incarico nel febbraio 2017 a Régis Degelcke, primo manager esterno a guidare il gruppo Auchan e, soprattutto, senza alcuna relazione familiare con i Mulliez.

Alla testa dell'Association Familiale Mulliez il fondatore aveva posto nel 1998 suo cugino Thierry Mulliez, rimasto per ben sedici anni, come nessuno prima di lui, alla guida dell'organismo di controllo di tutto il gruppo. Nel 2014 non ripresenta la propria candidatura e al suo posto viene eletto Barthélemy Guislain, marito di Marie-Hélène Mulliez, figlia Guy Mulliez, primo cugino del fondatore del gruppo, e nipote di Louis Mulliez. La scelta di Guislain (un Mulliez per matrimonio e, dunque, il primo «esterno» alla famiglia a raggiungere il vertice del gruppo familiare, che oggi conta circa 650 membri, i quali detengono le quote di quattro società in accomandita) rafforza la sensazione che nel gruppo Auchan si sia aperta una nuova fase<sup>13</sup>.

#### 4.1.2 Carrefour

Carrefour significa «incrocio» in francese, un punto in cui si incontrano le strade. E la storia di questo gruppo, specie nella sua fase iniziale, rappresenta simbolicamente proprio un incontro, quello avvenuto sul finire del 1959 tra Marcel Fournier (1914-1985) e i fratelli Jacques

<sup>13</sup> Barthélemy Guislain va devenir le nouveau patron de L'AFM, 23.5.2014, in [www.leblogmulliez.com/article-barthelemy-guislain-va-devenir-le-nouveau-patron-de-l-afm-123708225.html](http://www.leblogmulliez.com/article-barthelemy-guislain-va-devenir-le-nouveau-patron-de-l-afm-123708225.html).

(1924-2000) e Denis (1925-2006) Defforey. Consigliere comunale negli anni del dopoguerra, Fournier decide di trasformare la vecchia merceria che gestiva la sua famiglia ad Annecy in un «grand magasin de nouveautés», un grande magazzino capace di diversificare la sua offerta dall'abbigliamento all'alimentare. Negli stessi anni, a Lagnieu, nel dipartimento dell'Ain, i fratelli Defforey lavorano con il padre, un grossista del settore alimentare, nell'impresa familiare, la Badin-Defforey, una realtà aziendale costituita dalle due famiglie che le danno il nome, che dà lavoro a circa 250 persone e ha già una cinquantina di succursali. L'incontro tra i futuri fondatori di Carrefour si consuma al Groupement d'achats des grands magasins indépendants, una centrale d'acquisti costituita a Parigi negli anni Trenta con la denominazione di Société d'Achats Decré. A fondarla erano stati Eugène e Jules Decré, figli di Jules-César, fondatore, nel 1863 a Nantes, del Bazar Decré, uno dei primi grandi magazzini sorti in una città che non fosse la capitale<sup>14</sup>.

Per Fournier è una corsa contro il tempo: nel novembre 1959 Edouard Leclerc aveva presentato alla Bourse du Travail di Annecy la sua esperienza nel mondo dei grandi magazzini e dei supermercati. Le grandi centrali d'acquisto, vicine evidentemente a Leclerc, si rifiutavano di garantire a Fournier gli approvvigionamenti. L'incontro con i Defforey è l'ancora di salvezza che permette al suo progetto di superare un ostacolo capace di bloccare la nascita.

Nel gennaio 1960 Fournier può così inaugurare un primo magazzino di 160 mq ad Annecy. Per l'apertura del primo supermercato si deve attendere solo qualche mese. Nel giugno dello stesso anno Fournier apre in un'area centrale della città, all'incrocio fra tre strade, un punto vendita che chiama Carrefour, marchio che aveva già depositato nel 1959. Un secondo supermercato, stavolta di circa 1000 mq, viene aperto due anni e mezzo più tardi. In entrambe le iniziative Fournier è associato con la famiglia Badin-Defforey, in virtù di un apporto di capitale, ma soprattutto del know-how che derivava da un'esperienza nel settore, a quel momento molto più estesa di quella dello stesso Fournier<sup>15</sup>.

<sup>14</sup> Latrou P.Y., *Les Decré - Des pionniers du grand commerce*, in «L'Express», 17.4.2003.

<sup>15</sup> Joublin H., *L'aventure du premier hyper*, in «L'Expansion», 6.5.1993.

Fournier, come altri imprenditori e manager europei del settore, segue i seminari di Bernardo Trujillo negli Stati Uniti. Forse più di altri è lesto nel comprendere le molte novità che occorre predisporre per seguire alcuni dei «preceetti» più importanti proposti dal guru americano. Forse uno dei più importanti, certamente uno dei più famosi, è racchiuso nella frase «no parking, no business», già ricordato a proposito del gruppo Auchan<sup>16</sup>. Nel caso di Fournier, diviene una sorta di primo comandamento, che lo spinge fin dai primi anni Sessanta a trovare soluzioni ancora più razionali nella gestione degli spazi e nella strategia commerciale.

Soprattutto, però, Fournier coglie il significato più profondo insito in una delle frasi a effetto con cui Trujillo era solito iniziare i suoi seminari. Invitava tutti i presenti ad alzarsi per osservare un minuto di silenzio «in memoria del 25% dei presenti che sparirà nei prossimi cinque anni a causa dell'incompetenza nell'apprezzamento dell'evoluzione della distribuzione»<sup>17</sup>.

In quella che si stava trasformando rapidamente in una lotta per sopravvivere o per arrivare prima dei concorrenti, Fournier puntava decisamente sulle novità in quel momento considerate «estreme». La nuova sfida è di creare non tanto un supermercato con una superficie maggiore, ma di costruire qualcosa di differente. Nel giugno 1963 Fournier e Denis Defforey aprono a Sainte Geneviève des Bois, 24 chilometri a sud-ovest di Parigi, poco distante dall'aeroporto di Orly, il primo ipermercato, una scelta che li proietta in una dimensione completamente diversa rispetto a tutti i loro concorrenti<sup>18</sup>. Su una superficie di 2.500 mq, con 450 posti auto nel parcheggio, i compratori possono trovare 5.000 prodotti diversi, che vanno dai freschi dell'alimentare a svariate merci del settore tessile-abbigliamento e dei piccoli elettrodomestici. Per avere un ordine di grandezza di quella novità, ma anche degli enormi progressi fatti in cinquant'anni, basti considerare che oggi un ipermercato di quelle dimensioni ha un assortimento di 60.000 prodotti diversi<sup>19</sup>.

<sup>16</sup> Jacques T., *L'américanisation du commerce français*, cit.

<sup>17</sup> [www.smartgrains.com/regles-distribution-bernardo-trujillo](http://www.smartgrains.com/regles-distribution-bernardo-trujillo).

<sup>18</sup> Villermet J.-M., *Naissance de l'hypermarket*, Paris, Armand Colin Editeur, 1991;

Lhermie C., *Carrefour ou l'invention de l'hypermarket*, Paris, Vuibert, 2001, pp. 5-6.

<sup>19</sup> [www.cnewsmatin.fr/france/2013-06-15/il-y-50-ans-le-premier-hypermarche-de-france-487344](http://www.cnewsmatin.fr/france/2013-06-15/il-y-50-ans-le-premier-hypermarche-de-france-487344).

La formula su cui si impernia il nuovo punto vendita - il termine utilizzato all'epoca per definirlo è «grande magazzino a servizio libero», mentre il termine ipermercato arriverà solo tre anni più tardi - è completamente nuova. Si tratta di una rivoluzione commerciale, ma qualcuno parla di «industrializzazione del commercio», mentre i contemporanei evocano l'immagine di «fabbriche per la vendita». È, insomma, il contributo che il mondo del commercio fornisce alla Golden Age - la Trente Glorieuses, visto che la storia si svolgeva in Francia<sup>20</sup>.

Fournier e i due fratelli Defforey si impegnano in prima persona nel successo della loro impresa. È, insomma, ancora il tempo degli imprenditori. In quegli anni l'impresa si autofinanzia completamente grazie all'enorme flusso di denaro che entra subito nelle casse e ai pagamenti ai fornitori, che sono invece diluiti su diverse settimane. Dopo il primo ipermercato ne verrà aperto un secondo nel 1964 e un terzo nel 1966: quest'ultimo, rispetto ai primi due, ha una superficie più estesa - 10.000 mq - che lo proietta in una nuova dimensione. Lo sviluppo dell'impresa è tale che nel 1970 viene decisa la quotazione alla Borsa di Parigi, altro passaggio da una fase ancora prettamente familiare ad assetti azionari che si definiscono anche sul mercato.

Il consolidamento finanziario e la nuova struttura societaria sono anche una risposta all'offensiva lanciata dal mondo del piccolo commercio, ancora molto potente nella Francia degli anni Sessanta-Settanta. Ne è una riprova, nel 1973, l'approvazione della legge Royer, fortemente voluta dalla Confédération Intersyndicale de Défense et d'Union Nationale des Travailleurs Indépendants, l'organismo che riuniva gli interessi dei piccoli negozianti - un movimento non diverso, come profilo politico-ideologico, da quello creato nel secondo dopoguerra da Pierre Poujade - che vincola l'apertura di nuovi supermercati e ipermercati all'approvazione da parte delle commissioni dipartimentali per l'urbanizzazione commerciale. Fournier si impegna in prima persona nella battaglia contro questa legge, con una vasta campagna di stampa<sup>21</sup>.

Nel contempo, tuttavia, l'impresa che guidava con Badin e Defforey dà avvio al processo di internazionalizzazione: nel 1970 viene aper-

to il primo ipermercato in Gran Bretagna; nel 1972 viene inaugurato il primo centro commerciale italiano a Carugate, costruito insieme a Marco Brunelli; nel 1973 l'azienda si lancia in Spagna utilizzando il marchio Pryca; nel 1976 è la volta del Brasile e otto anni più tardi viene aperto il primo ipermercato in Argentina.

Falliva, invece, il tentativo di penetrazione in Germania: il centro aperto a Mainz va incontro a difficoltà che ne impongono una rapida chiusura. Praticamente abortito fin dall'inizio è infine il discorso di espansione negli Stati Uniti.

Gli anni Ottanta segnano una fase di consolidamento senza importanti sviluppi nella rete estera anche a causa di alcuni disaccordi tra gli azionisti-fondatori. La morte di Fournier, nel 1985, accelera un ulteriore e ormai inevitabile passo nella crescita aziendale: il gruppo Carrefour viene affidato quello stesso anno a un manager esterno, Michel Bon, con un passato nel Crédit Agricole, una delle maggiori banche dell'epoca a livello mondiale, se si escludono i giganti americani. Il passaggio a una dimensione globale arriverà tra la fine degli anni Ottanta e l'inizio del decennio successivo: con l'inizio del nuovo secolo il gruppo è ormai presente in tutti i continenti a esclusione dell'Oceania<sup>22</sup>. Nei primi anni Novanta l'acquisizione del rivale Euromarché, giudicata troppo costosa, costa il posto a Bon, rimpiazzato da Daniel Bernard, che ha alle spalle una lunga esperienza presso il gigante tedesco Metro<sup>23</sup>.

Un passaggio fondamentale nella crescita della Carrefour è la fusione, nel 1999, con il gruppo Promodès. Questo era sorto nel 1961 su iniziativa di due famiglie della Normandia, Halley e Duval-Lemonnier, entrambe di Caen, che danno vita, insieme ad altre due famiglie, aggregate poco dopo (i Maretti di Bolbec, nell'entroterra alle spalle di Le Havre, e i Lecordier di Bayeux, un centro poco distante da Caen), a una rete di supermercati che dalla regione del Nord-Ovest si estende rapidamente nel paese e anche all'estero (in Belgio nel 1969, in Spagna nel 1973, in Brasile nel 1975), utilizzando una serie di marchi (Continent, Continente, Hyper Champion per gli ipermercati; Champion, GB per

<sup>20</sup> www.carrefour.com/fr/content/historique.

<sup>23</sup> *European Comment: Third man stalks aisles at Carrefour*, in «Financial Times», 24.1.2005.

<sup>20</sup> Wainthrop M., *A 50 ans, l'hypermarket révisé son modèle économique*, in «La Croix», 14.6.2013.

<sup>21</sup> Zemmour E., *Le suicide français*, Albin Michel, Paris, 2014, pp. 111-119.

i supermercati; Shopi, 8 à Huit, Codec per il commercio di quartiere; Dia per gli hard discount). Negli anni Novanta, dopo aver ceduto i punti vendita Continent in Germania, Promodès amplia la sua sfera d'azione attraverso l'acquisizione dei grandi magazzini Félix Potin e di una parte dei supermercati Cédico (controllati da una filiale di Carrefour), mentre non ha successo un'Opa ostile sul gruppo Casino (proprietario, fra l'altro, della catena Monoprix)<sup>24</sup>. La decisione di fondere insieme Carrefour e Promodès nel 1999-2000 risponde non solo alla logica di una crescita ulteriore, soprattutto del gruppo Carrefour, ma serve anche a sventare ogni tentativo di Walmart di penetrare in Francia proprio attraverso l'acquisizione di Promodès: questo, nonostante la forte presenza della famiglia Halley, ha una struttura proprietaria fragile e piuttosto indifesa nel caso di un'Opa ostile da parte del gigante americano<sup>25</sup>.

Per il gruppo Carrefour è un salto dimensionale di grande ampiezza, non paragonabile ai precedenti (l'acquisizione di Euromarché nel 1991 o quella dei Comptoirs Modernes nel 1999): la cifra d'affari passa da 37,4 a 64,8 miliardi di euro, un trampolino di lancio per la crescita del decennio successivo quando, nel 2010, il risultato sfiora i 90 miliardi. Si tratta di un picco, prima di scendere di una decina di miliardi nei quattro-cinque anni successivi a seguito della crisi economica, ma anche di una serie di difficoltà nel comprendere le peculiarità di certi mercati, primo fra tutti quello italiano: questo rappresentava il secondo per importanza, dopo quello francese, e dal 2011 al 2015 il gruppo si trova ad accumulare su questo fronte perdite per circa 2,5 miliardi di euro<sup>26</sup>.

Ormai da tempo secondo gruppo della grande distribuzione a livello mondiale dietro Walmart, Carrefour ha abbandonato la dimensione familiare degli assetti proprietari, ma la fase più recente della storia di questa impresa appare caratterizzata dal «ritorno» delle grandi famiglie. Il principale azionista è oggi la famiglia Moulin (che controlla le Galeries

<sup>24</sup> Sordet C. - Wantz J.-F., *Paul-Louis Halley - De Promodès à Carrefour*, Editions d'Organisation, Paris, 2004.

<sup>25</sup> *Carrefour et Promodès fusionnent pour conquérir le marché mondial*; *Départ français d'un domino international*, in «Les Echos», 31.8.1999.

<sup>26</sup> Pavesi F., *Carrefour e Auchan al «flop» in Italia*, in «Il Sole-24Ore», 9.2.2017.

Lafayette) con l'11,51%, seguita dal gruppo Arnault, leader del settore del lusso con le aziende di LVMH, con l'8,74% delle azioni (ma con oltre l'11% dei diritti di voto, detenendole da oltre due anni) e dalla famiglia Diniz, con il 7,86%, una dinastia di imprenditori brasiliani che ha costruito le sue fortune nella grande distribuzione in Brasile<sup>27</sup>.

#### 4.1.3 Leclerc

La traiettoria di Edouard Leclerc è per certi versi l'opposto di quella dei suoi due grandi concorrenti francesi, Auchan e Carrefour, e degli imprenditori che hanno dato vita a questi due gruppi. Se Mulliez e Fournier devono molto del loro approccio imprenditoriale alle idee di Trujillo e possono essere considerati - da attori protagonisti - un prodotto del processo di americanizzazione dell'economia e della società francese, Leclerc rappresenta un'idea molto diversa ma non meno innovativa.

Sesto dei quindici figli di un militare di stretta osservanza cattolica, ma con un'abilitazione all'insegnamento della letteratura e membro del Partito Socialista, Leclerc (1926-2012), nato a Landerneau in Bretagna, riceve una formazione in scuole religiose e in seminario prima di interrompere gli studi a causa della guerra<sup>28</sup>. Accusato di avere fornito i nomi di diversi abitanti della sua città che facevano parte della resistenza al comando tedesco, rimane sei mesi in prigione nel 1944. Liberato nel febbraio 1945, si porterà dietro per decenni questa accusa (che verrà spesso utilizzata dai suoi avversari sul piano politico). Ripresa la formazione scolastica nel 1946-1947, studia filosofia in una struttura scolastica gestita dai gesuiti. Abbandonata l'idea di divenire prete, Leclerc trova impiego presso un commerciante all'ingrosso che si occupa di gestione amministrativa, logistica e spedizione di merci.

<sup>27</sup> [www.reuters.com/article/carrefour-diniz-idUSL5N18A4KM](http://www.reuters.com/article/carrefour-diniz-idUSL5N18A4KM); <https://www.retaildetail.eu/en/news/moulin-family-carrefours-most-powerful-shareholder>.

<sup>28</sup> Per tutti gli aspetti salienti della sua biografia vedi Chavanne L., *Le Phénomène Leclerc, De Landerneau à l'an 2000*, Plon, Paris, 1986 e il sito ufficiale del Movimento Edouard Leclerc, [www.histoireetarchives.leclerc/thematiques/ports-traits-et-temoignages/biographie-detaillee-d-edouard-leclerc](http://www.histoireetarchives.leclerc/thematiques/ports-traits-et-temoignages/biographie-detaillee-d-edouard-leclerc).



Nel 1949 apre quindi una piccola drogheria a Landerneau e si specializza nella vendita di biscotti. Elimina da subito ogni intermediario e si rifornisce direttamente dal produttore, riuscendo così a vendere a prezzi fino al 30% più bassi di quelli praticati dai concorrenti. I proventi dell'attività vengono investiti interamente nel centro di distribuzione Leclerc, dove l'imprenditore concentra i prodotti alimentari ottenuti direttamente dai produttori e li mette a disposizione di altri dettaglianti, sempre a condizioni di prezzo molto concorrenziali, avendo saltato la fase dell'intermediazione. La rivolta di una parte dei commercianti, messi in difficoltà da questa pratica, serve in realtà a dare una visibilità anche politica all'iniziativa del giovane commerciante bretone. In un momento di crescita dei prezzi e di pressioni politico-sociali per tenerli sotto controllo, le iniziative di Leclerc ottengono il plauso e il supporto indiretto del ministero delle Finanze e dell'Economia.

Dalla metà degli anni Cinquanta l'iniziativa di Leclerc trova diversi imitatori. Nel 1955 nasce un nuovo centro di distribuzione, sempre in Bretagna, che utilizza la medesima soluzione commerciale. Altri ne nasceranno tra il 1956 e il 1959, quando se ne contano già nove, tutti in Bretagna. Nel 1959 Leclerc esce per la prima volta dalla regione d'origine per impiantare un centro di distribuzione a Grenoble. Lo stesso anno affida a Jean-Pierre Le Roch (già garagista, emigrato per una decina d'anni in Brasile, dove diviene campione nazionale di corse automobilistiche, poi rientrato in Francia), l'apertura del primo centro alla periferia di Parigi. Ormai l'iniziativa lanciata nel 1949 ha dieci anni di vita e un'importanza, una visibilità e un impatto non solo economici, ma anche sociali e culturali, tali da presentarsi come una vera e propria idea imprenditoriale alternativa a quella che sta emergendo tramite i supermercati «all'americana».

Con il 1959 nasce l'Association des Centres Distributeurs E. Leclerc, sigla formale che diviene più nota come Movimento E. Leclerc, del quale entrano a far parte centinaia di operatori attratti dall'impostazione originale data dal fondatore all'attività commerciale, imperniata su un rapporto diretto tra produttori (in particolare del settore alimentare) e commercianti. All'inizio degli anni Sessanta Leclerc viene considerato un visionario, che trova però un'accoglienza imponente nel paese: nel 1964 sono già 420 i centri di distribuzione che si ispirano alle sue idee.

Leclerc si «converte» alla logica delle grandi superfici solo nel 1964, aprendo il primo punto vendita nella sua città natale su una superficie di oltre 1700 mq. È un successo e viene chiuso solo nel 1976 per fare posto a un ipermercato, che non è però il primo della serie.

Il primo ipermercato Leclerc era stato infatti inaugurato già nel 1969 a Brest. Tuttavia, neanche quella svolta fa venire meno una delle idee-forza del suo Movimento. I gestori dei punti-vendita devono essere indipendenti, cioè essere proprietari delle strutture commerciali. E ciò costituisce un punto di rottura con l'amico e socio della prima ora, Le Roch. Quest'ultimo e un certo numero di membri del movimento decidono di abbandonarlo e qualche tempo più tardi danno vita alla catena commerciale Ex, che è all'origine del gruppo Intermarché.

Analogamente a Michel Fournier, Leclerc conduce una battaglia contro la legge Royer che cerca di bloccare lo sviluppo delle grandi superfici commerciali. Ma prima e più del suo concorrente, svolge un'intensa battaglia contro tutte le forme di restrizione del commercio, ottenendo successi importanti come quelli che portano alla liberalizzazione della vendita, fra gli altri, di carburanti, libri, profumi, cosmetici e alcuni prodotti farmaceutici<sup>29</sup>.

Nel 1978 Édouard Leclerc s'impegna anche nel rilancio degli impianti di un grande macello nelle Côtes d'Armor, sempre in Bretagna. Ben presto, da transitorio l'intervento diviene permanente e si apre così la strada per la prima forma di integrazione verticale del gruppo sotto il logo Kermené<sup>30</sup>.

Fervente gullista, Leclerc annuncia nel 1987 l'intenzione di correre per le elezioni presidenziali dell'anno successivo, ma quasi subito abbandona il progetto. Si butta con slancio, invece, nei programmi di espansione all'estero. Il salto alla dimensione internazionale avviene negli anni Novanta. Dopo il fallimento – analogamente a quanto avvenuto per Carrefour – di un progetto che avrebbe dovuto portare il gruppo negli Stati Uniti, Leclerc apre i primi centri commerciali in Italia, Spagna, Portogallo, Slovenia e Polonia. In alcuni di questi paesi, specialmente in Polonia, che si trova in una fase di transizione da un'e-

<sup>29</sup> Leclerc E., *Ma vie pour un combat*, Belfond, Paris, 1974.

<sup>30</sup> [www.kermene-recrute.fr/notre-histoire.html](http://www.kermene-recrute.fr/notre-histoire.html).

conomia centralizzata all'economia di mercato, la «filosofia» del Mouvement Leclerc fa breccia facilmente. Là dove la fame di indipendenza, di iniziativa privata, di imprenditorialità è al massimo, la possibilità di divenire dirigenti e poi proprietari del magazzino, offerta a tutti i dipendenti, rappresenta più di un discorso paternalistico riproposto con formule nuove da un uomo e da una famiglia fortemente impegnati di valori legati alla fede cattolica.

Tra i pilastri fondamentali del Movimento figurano alcune regole molto semplici: vendere sempre ai prezzi più bassi, distribuire il 25% dei guadagni ai collaboratori, partecipare alla gestione degli strumenti collettivi del Movimento stesso e aderire alle regole contrattuali destinate ad assicurare il buon svolgimento dell'eventuale cessione di un magazzino, senza però versare alcuna percentuale del fatturato al fondatore del Movimento.

La struttura organizzativa del Movimento è abbastanza complessa. L'Association des Centres Distributeurs E. Leclerc, responsabile dell'attribuzione del marchio Leclerc agli aderenti, controlla il rispetto delle regole e definisce le linee strategiche. Vi è poi il Groupement d'Achat Leclerc, la centrale d'acquisto che tiene i contatti con i grandi fornitori per conto dei magazzini. Infine vi sono 16 cooperative regionali che assicurano la funzione logistica verso i magazzini, negoziano per loro conto con i fornitori nazionali per adattare l'offerta alle specificità dei consumi regionali e collaborano pertanto strettamente anche con i fornitori locali. Per le merci che arrivano dall'estero c'è la Société d'Importation de E. Leclerc, che si occupa dell'approvvigionamento di carburanti e di prodotti - alimentari e non - esteri<sup>31</sup>.

Negli anni Novanta Leclerc si trova a operare nuove scelte. Da una parte, nel 1993 l'abolizione della legge Royer dà certamente una forte spinta all'intero settore della grande distribuzione in Francia. Dall'altra, tre anni dopo l'Assemblea nazionale approva una legge che introduce nuove regole per la determinazione dei prezzi, impedendo le vendite sotto-prezzo e ponendo dei limiti severi ai prezzi minimi. Leclerc è costretto a cambiare completamente le regole a cui si è attenuto per una

<sup>31</sup> [www.mouvement.leclerc/le-mouvement/l-independance-au-coeur-du-mouvement](http://www.mouvement.leclerc/le-mouvement/l-independance-au-coeur-du-mouvement).

quarantina d'anni: comincia quindi a vendere prodotti con il proprio marchio.

Negli anni successivi diminuisce progressivamente gli impegni, sia nell'azienda sia alla testa del Movimento. Il figlio, Michel-Edouard, che l'aveva già affiancato come co-presidente dal 1988, lo sostituisce in tutte le funzioni nel 2005. Il fondatore muore nel 2012<sup>32</sup>.

#### 4.2 La saga degli Albrecht

Karl e Theodor Paul (Theo Jr.) Albrecht sono stati considerati a lungo tra gli uomini più ricchi della Germania e tra i più ricchi del mondo. La loro fortuna si chiama Aldi, una catena di 8.000 negozi presente in Germania, Stati Uniti, Gran Bretagna ma anche in Australia, Austria, Belgio, Danimarca, Francia, Ungheria, Irlanda, Lussemburgo, Olanda, Polonia, Portogallo, Slovenia, Spagna e Svizzera. Imprenditori di successo, molto innovativi nella concezione del loro business, hanno origini molto modeste. Karl (1920-2014) e Theo (1922-2010) nascono a Essen, nel cuore della Ruhr, in una famiglia di piccoli commercianti. Il padre, Theo senior, è un minatore che deve lasciare il lavoro in miniera dopo avere contratto un enfisema polmonare. Trova quindi impiego come aiuto-panettiere, ma il bilancio familiare grava sostanzialmente sull'attività commerciale, un piccolo negozio di prodotti alimentari che la madre aveva aperto nel 1913<sup>33</sup>.

Intenzionati a sfuggire al destino di diventare a loro volta minatori, fin da giovani i fratelli si impegnano nel negozio di famiglia. Entrambi combattono nella seconda guerra mondiale, nella Wehrmacht. Karl viene ferito sul fronte russo, mentre Theo partecipa alle operazioni nel deserto del Nordafrica, tra gli effettivi dell'Afrika Korps di Rommel, prima di essere inviato in Italia, dove finisce prigioniero degli americani<sup>34</sup>.

<sup>32</sup> *Mort d'Edouard Leclerc, fondateur des supermarchés du même nom*, in «Le Monde», 17.9.2012; *Edouard Leclerc est décédé*, in «Le Figaro», 17.9.2012; *Edouard Leclerc, mort d'un épicer médiatique*, in «Libération», 17.9.2012.

<sup>33</sup> Kuhna M., *Die Albrechts: Auf den Spuren der ALDI-Unternehmer*, Redline Verlag, München, 2015, pp. 19-28.

<sup>34</sup> [www.whoswho.de/bio/theo-albrecht.html](http://www.whoswho.de/bio/theo-albrecht.html).

Tornati in patria, trovano una Germania impegnata a fondo in una faticosa ricostruzione. Essen, città nella quale aveva sede uno dei maggiori impianti della Krupp, la più grande e famosa fabbrica d'armamenti tedesca, è ridotta in rovine, ma l'edificio in cui aveva sede il negozio della madre è assolutamente intatto. I due fratelli capiscono che l'attività familiare può rappresentare un punto di partenza per un modo diverso di stare sul mercato. Figli di un minatore, abituati a respirare l'aria del mondo industriale, comprendono subito che la popolazione locale ha prima di tutto bisogno di prodotti alimentari di base - non necessariamente molti, a prezzi accessibili e acquistabili tutti i giorni - e non certo di quelle specialità (*Delikatessen*) che avevano costituito uno dei pilastri dell'attività del negozio materno. Convinti della bontà della loro scelta strategica, i due fratelli si lanciano in un progetto che li porterà molto lontano nel giro di pochi anni.

Il quadro d'insieme dell'economia tedesca certamente li favorisce, ma in un certo senso anche il loro programma è funzionale alla realizzazione di alcuni aspetti legati alla vita materiale di una società in grande trasformazione. La ripresa economica tedesca è molto sostenuta. La Germania diviene in fretta il più importante partner economico-commerciale per tutti gli altri paesi dell'Europa occidentale. Forte di una cultura economica e imprenditoriale che l'aveva resa particolarmente capace di assorbire, già negli anni tra le due guerre, idee, metodi di lavoro e organizzativi, strutture aziendali e manageriali provenienti dagli Stati Uniti, la Germania della ricostruzione accentua queste caratteristiche. Il «miracolo» economico tedesco - il *Wirtschaftswunder* - pone l'insieme dell'economia nazionale in una sorta di rampa di lancio che la porta a mantenere tassi di crescita molto sostenuti (tra il 6 e l'8%) lungo gli anni Cinquanta e Sessanta.

In questo contesto, il modello proposto dai fratelli Albrecht è originale: un autentico *made in Germany*, non la versione tedesca di un modello americano.

Nel 1948 costituiscono la Albrecht Discount, che dai primi anni Sessanta diventa semplicemente Aldi. Il successo è immediato. Nel 1950 la rete dei negozi è composta da 13 unità, distribuite in tutta la Ruhr. Quattro anni più tardi la società dispone di 50 negozi, nei quali i clienti possono prendere da soli i prodotti dagli scaffali. In quell'anno viene costruito anche il primo deposito centrale, vicino a Essen. I

negozi diventano 170 nel 1958, per poi salire a 300 nel 1960. Nel 1957 viene aperto a Mülheim-Dümpten un secondo deposito centrale con annesso uno stabile per gli uffici, che pochi anni più tardi diventerà la prima centrale di Aldi Süd<sup>35</sup>. Il motto dell'impresa, «la migliore qualità al prezzo più basso», prevede diversi corollari, il più rilevante dei quali riguarda il carattere spartano dei punti vendita. In quegli anni, diversamente da tutti gli altri negozi, quelli della catena Aldi non hanno scaffali e anche la pubblicità è ridotta al minimo. Tutte le scelte puntano a contenere al massimo i costi. L'aspetto innovativo dell'approccio proposto sta nel fatto che il prezzo contenuto è una risposta all'allora rigida politica dei prezzi imposta dai produttori.

La nascita del primo grande discount risale al 1962. In quel momento struttura, dimensioni, concezione dell'immobile che ospita l'impresa commerciale e strategia economica si appalesano in tutti i loro aspetti. La filosofia dei prezzi bassi guida ogni scelta e i fratelli Albrecht diventano famosi per la determinazione con cui negoziano con i loro fornitori per esplorare fino in fondo tutte le possibilità per contenere i costi<sup>36</sup>. Il successo immediato di tale strategia significa che tra i consumatori sta emergendo una coscienza diversa rispetto alla cultura consumistica dominante, che giustifica i prezzi elevati sulla base di costi, veri o presunti, legati al brand, al packaging o alla pubblicità: gli Albrecht, scrive la «Bild Zeitung» in occasione della scomparsa di uno dei due fratelli, «ci hanno insegnato a risparmiare»<sup>37</sup>.

Gli anni Sessanta costituiscono un momento di svolta importante per la società Aldi. Nel 1961, infatti, viene presa la decisione di creare due società distinte su base geografica<sup>38</sup>. L'impresa è divisa in Aldi Nord e Aldi Süd, lungo quella che verrà chiamata la «linea equatoriale Aldi»: essa ha inizio al confine olandese occidentale di Borken, poi corre nella Ruhr quasi in direzione nord-sud tra Essen e Mülheim, l'Assia è divisa

<sup>35</sup> <https://unternehmen.aldi-sued.de/de/ueber-aldi-sued/unser-unternehmen>.

<sup>36</sup> Brown E., *Theo Albrecht, 88, dies; started Aldi food chain and expanded Trader Joe's*, in «Washington Post», 29.7.2010.

<sup>37</sup> Berekoven L., *Geschichte des deutschen Einzelhandels*, Fachverlag, Frankfurt, 1987, p. 93.

<sup>38</sup> *Muore Karl Albrecht, fondatore dei discount Aldi e tra i più ricchi di Germania*, in «la Repubblica», 21.7.2014.



a metà e poi scende verso est lungo il confine tra Turingia e Baviera. Karl tiene per sé i negozi della Germania meridionale, oltre al diritto di portare il marchio Aldi in Gran Bretagna, Australia e Stati Uniti, mentre a Theo vanno i punti vendita del Nord del paese, oltre al resto dell'Europa<sup>39</sup>.

Il piano di espansione sui mercati esteri richiede diversi anni. Prima di tutto, le due società puntano a rafforzarsi nei rispettivi territori. La divisione in due del gruppo non ne diminuisce le capacità di sviluppo, né vengono modificate le linee strategiche nell'organizzazione dei negozi, nelle politiche commerciali e dei prezzi. Gli anni Settanta costituiscono una svolta. Nel 1976 il gruppo entra nel mercato americano con l'apertura del primo negozio con il marchio Aldi in Iowa: una scelta che si rivela azzeccata, se si pensa che il gruppo conta alla fine del 2016 oltre 1.600 negozi in 35 Stati (secondo le previsioni dell'impresa saranno 2000 nel 2018) e dà lavoro a oltre 24.000 persone<sup>40</sup>. La «campagna d'America» si articola e rafforza sul finire dello stesso decennio Settanta. Nel 1979 Theo acquisisce la catena americana Trader Joe's<sup>41</sup>, una società sorta nel 1967 su iniziativa di un imprenditore californiano, Joe Coulombe, che acquisisce fama quando, per proteggersi dalla spietata concorrenza che i suoi negozi subiscono dalla catena 7-Eleven, pone in vendita una serie di prodotti alimentari e vini altamente selezionati per gourmet a prezzi da discount<sup>42</sup>.

Quel decennio non è però solo all'insegna di questi straordinari successi. Theo Albrecht viene rapito e tenuto prigioniero per 17 giorni nel 1971. Il suo rapitore, un avvocato indebitato, aiutato da un complice, ottiene una somma in marchi equivalente a 3,5 milioni di euro. Successivamente, una volta catturati e condannati gli autori del sequestro, si è venuto a sapere che lo stesso imprenditore aveva negoziato per giorni l'entità del riscatto; più tardi chiede anche uno sconto al fisco per quell'anno, affermando che la somma versata per la sua liberazione

<sup>39</sup> Kolf F., *Aldi Süd Auf die Zukunft konzentriert*, in «Haldelsblatt», 1.6.2016.

<sup>40</sup> <https://corporate.aldi.us/en/aldi-history>.

<sup>41</sup> *Theo Albrecht*, in «The Telegraph», 30.7.2010.

<sup>42</sup> [www.traderjoes.com/our-story/timeline](http://www.traderjoes.com/our-story/timeline). Il sito della Trader Joe's non menziona in nessuna pagina il fatto che la società sia stata acquisita dal gruppo Aldi nel 1979.

(della quale viene recuperata solo una parte) deve essere considerata alla stregua di un costo aziendale<sup>43</sup>.

La vicenda accentua le precauzioni di una vita privata sempre di bassissimo profilo mediatico: alla morte di Theo Albrecht, nel 2010, i giornali ricordano che i due fratelli non avevano mai concesso un'intervista<sup>44</sup>, e sono pochissime le foto disponibili dei due imprenditori; la morte di Karl Albrecht, nel 2014, viene annunciata un mese dopo i funerali, tenuti in forma rigorosamente privata<sup>45</sup>.

La penetrazione in mercati considerati molto difficili come quello inglese, presidiato da concorrenti locali agguerriti, contribuisce non poco all'immagine di un'impresa molto solida e competitiva. In Gran Bretagna Aldi Süd arriva nel 1989. Nel giro di neppure una ventina d'anni il marchio Aldi diventa il sesto nella top-20 dei retailer presenti nel Regno Unito, superando in valore quello di Tesco (il cui general manager viene rimosso proprio a seguito delle difficoltà incontrate nel contrastare l'avanzata di Aldi): un risultato storico per il gruppo, premiato nel 2014 come migliore catena distributiva britannica<sup>46</sup>.

La progressione di Aldi Nord in Europa è altrettanto significativa: l'Austria è il primo paese verso cui si indirizzano gli investimenti esteri (1968); seguono i Paesi Bassi e il Belgio (1973), la Danimarca (1977), la Francia (1988), la Spagna (2002), la Svizzera e la Slovenia (2005), il Portogallo (2006), la Polonia e l'Ungheria (2008). In Italia esiste al momento solo una società con sede a Verona ancora alla ricerca degli spazi (terreni e immobili) in cui sviluppare la catena di negozi<sup>47</sup>. Nell'insieme, alla fine del 2013 i negozi di Aldi Süd erano oltre 4.100, di cui

<sup>43</sup> Anderson T., *The story of Karl Albrecht, the man who destroyed Tesco*, in «The Independent», 22.7.2014.

<sup>44</sup> In realtà Karl Albrecht aveva infine deciso di raccontare la sua storia e aveva iniziato a farlo in un primo incontro con un giornalista della «Frankfurter Zeitung», ma muore prima del secondo e più importante incontro. *Aldi-Sohn plant Buch über Vater, Onkel und den Konzern*, in «Bild», 31.7.2010.

<sup>45</sup> Müller von Blumenkron M., *Karl Albrecht gestorben*, in «Frankfurter Allgemeine», 22.7.2014.

<sup>46</sup> Davidson L., *Aldi's brand is now worth more than Tesco's*, in «The Telegraph», 27.5.2015.

<sup>47</sup> Il primo negozio aprirà a Rovereto, secondo quanto scrive la stampa locale (*Aldi prepara lo sbarco a Trento e lancia la guerra dei discount*, in «L'Adige», 24.10.2016).

1.600 nella Germania meridionale e oltre 2.500 nel resto dell'Europa continentale, mentre quelli di Aldi Nord erano circa 4.000, di cui 2.400 nella Germania settentrionale e gli altri sparsi tra Stati Uniti, Australia, Gran Bretagna e Irlanda.

Le due società, tenute rigorosamente separate sul piano degli assetti proprietari, sono state a lungo gestite secondo gli stessi criteri di sobrietà, ma progressivamente qualche differenza ha cominciato a emergere. Aldi Süd ha oggi la reputazione di retailer più elegante, che commercializza prodotti freschi e le principali marche, mentre Aldi Nord è rimasta più a lungo fedele a un'impostazione austera, secondo la formula alla base del disegno commerciale originario dei fratelli Albrecht. Tuttavia, negli ultimi anni, anche la seconda ha introdotto alcuni cambiamenti importanti: un'illuminazione più morbida, corridoi più ampi e marche popolari come Coca-Cola, oltre a prodotti per la casa, che hanno consentito un aumento del fatturato del 19% nei magazzini già ristrutturati. Inoltre, prodotti relativamente di lusso come champagne e gamberi giganti si affiancano alla classica selezione di prodotti alimentari a basso prezzo<sup>48</sup>.

Dal punto di vista del controllo societario i due fratelli ideano una struttura basata su fondazioni che garantiscono il mantenimento del potere delle due famiglie sulle imprese. Karl Albrecht crea nel 1973 la Fondazione Siepmann (dal cognome della madre), mentre Theo Albrecht, che si ritira dalla guida effettiva dell'azienda nel 1993, costituisce tre fondazioni denominate Markus, Lukas (dai nomi degli evangelisti) e Jakobus (uno dei dodici apostoli), a sottolineare le note radici cattoliche della famiglia. La Lukas, con il 19,5% delle quote, viene destinata al figlio Theo junior, la Jakobus, sempre con il 19,5% delle quote, all'altro figlio Berthold, e la Markus, con il restante 61%, a favore di entrambi (quest'ultima fondazione era tra l'altro proprietaria del 100% dell'americana Trader's Joe).

<sup>48</sup> Campbell M. - Matussek K. - Brautlecht N., *At Aldi's Empire of Austerity, a Fight Over Extravagant Spending. A family obsessed with secrecy has allowed the dispute about art, vintage cars and a multimillion-dollar allowance to spill into public view*, Bloomberg, in [www.bloomberg.com/news/articles/2016-08-15/family-that-owns-aldi-nord-fights-over-control-of-the-company](http://www.bloomberg.com/news/articles/2016-08-15/family-that-owns-aldi-nord-fights-over-control-of-the-company).

Nel caso della fondazione voluta da Karl Albrecht, morto nel 2010, la situazione è rimasta sempre piuttosto tranquilla, con un'unità di intenti e una guida affidata ai discendenti diretti del fondatore. Diversa è la situazione che si è venuta a creare nelle tre fondazioni volute da Theo Albrecht, scomparso nel 2014, soprattutto dopo la morte, nel 2012, all'età di 58 anni, di Berthold Albrecht (che non si era mai impegnato attivamente nella società). La moglie di quest'ultimo, Babette Albrecht, fa annullare da una corte di giustizia i cambiamenti nella governance del gruppo stabiliti da Theo Jr. Albrecht nel 2010 e accettati dal fratello già malato e, secondo la moglie, incapace di comprenderne a fondo la portata. A quel punto, rompendo una tradizione di discrezione familiare pluridecennale, Theo Jr. Albrecht attacca pubblicamente, attraverso la stampa, la cognata per le sue spese eccessive in opere d'arte e automobili d'epoca (proseguendo in ciò le inclinazioni di marito) nel tentativo di ridurre l'influenza di questo ramo della famiglia (gli eredi di Berthold Albrecht: la moglie e i cinque figli) soprattutto nella fondazione Jakobus.

Dietro a queste dispute ci sono scelte strategiche diverse: Theo Jr. Albrecht riteneva che il gruppo dovesse restare fedele all'impostazione iniziale voluta dal padre, mentre l'altro ramo della famiglia propendeva per una generalizzazione delle innovazioni proposte in alcuni negozi per cercare di recuperare terreno nei riguardi della concorrenza, soprattutto dei gruppi Lidl, Penny, Rewe e Edeka, il cui dinamismo appare negli anni più recenti capace di erodere quote di mercato all'intero gruppo Aldi<sup>49</sup>.

#### 4.3 L'esperienza di El Corte Inglés

Anche la vicenda di El Corte Inglés rappresenta una lunga storia dinamica aziendale: impresa familiare di grande successo, con alle spalle quasi ottant'anni di vita, oggi conta poco più di 90.000 dipendenti ed

<sup>49</sup> Keuchel J., *Theo Albrecht jr. attackiert Schwägerin frontal*, in «Handelsblatt», 1.6.2016; *Familienstreit bei Aldi Nord. In der Eigentümerfamilie des Discounters Aldi Nord ist ein heftiger Streit ausgebrochen*, in «Stern», 2.6.2016; *Der Familienkrach eskaliert*, in «Handelsblatt», 23.11.2016.

è un caso di studio interessante per gli analisti d'impresa sia in Spagna che a livello internazionale.

La storia aziendale ufficiale afferma che Ramón Areces Rodríguez, a cui è legata la prima parte della storia dell'impresa, acquista nel 1935 un'antica sartoria, fondata nel 1890, che si chiamava El Corte Inglés (Il taglio inglese), situata nel centro di Madrid, decidendo di mantenerne il nome, visto che godeva già di un certo prestigio. Nel 1939, terminata la guerra civile, Areces avvia una nuova fase di crescita aziendale, acquistando un immobile in Calle Preciados, nel quale verranno attrezzati per la vendita il piano terra, il primo e parte del secondo piano. Nel 1940 costituisce la società El Corte Inglés, a responsabilità limitata, con lo zio Cesar Rodríguez, che ne diviene anche il primo presidente. Nel 1945-1946 la struttura del negozio è interamente rivista. La superficie commerciale passa a 2.000 mq e nell'occasione viene introdotta una nuova suddivisione in dipartimenti, secondo il modello già consolidato dei grandi magazzini. Nel 1966, alla morte dello zio, Areces assume la presidenza in una fase di grande espansione della società, che in quel decennio apre dei punti vendita a Barcellona, Siviglia e Bilbao.

Queste notizie, ricavate da una sintetica biografia di Ramón Areces, e ancora oggi disponibili nel sito ufficiale di El Corte Inglés<sup>50</sup>, sono ripetute anche in altri siti che offrono informazioni di carattere storico sulle imprese<sup>51</sup>. Alcuni anni fa un giornalista, Javier Cuartas, redattore delle pagine economiche de «La Nueva España», conduce un'attenta ricostruzione della vicenda aziendale basandosi su un'ampia ricerca documentale e archivistica. Il suo libro, stampato in 20.000 copie nel 1991, non arriva nelle librerie. A bloccarlo è la stessa impresa, che evidentemente non gradisce che vengano rese note alcune informazioni che raccontano in maniera completamente diversa il ruolo del fondatore. Il volume viene pubblicato alcuni anni più tardi dalla casa editrice Libros Limites e poi ripubblicato da un altro editore, El Cruze, raggiungendo la sesta edizione<sup>52</sup>. Il tentativo di censurare alcune informazioni

<sup>50</sup> [www.elcorteingles.es/informacioncorporativa/elcorteinglescorporativo/porta.do?IDM=3001&NM=3](http://www.elcorteingles.es/informacioncorporativa/elcorteinglescorporativo/porta.do?IDM=3001&NM=3).

<sup>51</sup> <http://mundodelaempresa.blogspot.com/2012/11/empresas-la-historia-del-corte-ingles.html>.

<sup>52</sup> Cuartas J., *Biografía de El Corte Inglés*, Dictext, Madrid, 2010.

contenute nel volume di Cuartas è il sintomo di un modo purtroppo non ancora del tutto scomparso di considerare la storia di un'azienda, specie quando è un'azienda familiare, come una sorta di *one-man-show*, dove le diverse tappe sono solo funzionali alla costruzione di un mito, quello dell'imprenditore che non sbaglia mai una mossa.

Areces Rodríguez era nato nel 1905 a La Mata, nelle Asturie, da una famiglia di contadini. Le difficili condizioni economiche familiari lo spingono nei primi anni Venti a emigrare giovanissimo a Cuba, con due dei suoi sette fratelli. A L'Avana raggiunge lo zio Cesar Rodríguez, gerente del grande magazzino El Encanto (fondato da altri emigrati asturiani), che lo assume come fattorino del negozio. Nello stesso negozio lavora anche José (Pepín) Fernández Rodríguez, cugino dello zio e futuro acerrimo concorrente di Areces nel mondo della grande distribuzione spagnola.

Nel 1924 Areces accompagna lo zio negli Stati Uniti e in Canada per espandere le attività dell'impresa. Questo, come altri precedenti viaggi compiuti negli Stati Uniti, consentono a Rodríguez di conoscere le tecniche di vendita ormai affermate da alcuni decenni negli Stati Uniti. Il giovane resta negli Stati Uniti per un anno e mezzo, acquisendo, oltre alla conoscenza dell'inglese, una profonda esperienza nell'organizzazione dei grandi department store e nella gestione del commercio internazionale. Rientra in Spagna nel 1934, lo stesso anno in cui il cugino dello zio, Pepín Fernández, costituisce la società a responsabilità limitata Sederias Carretas, che sarà all'origine delle Galerías Preciados (la nuova denominazione sarà assunta nel 1955), la futura grande concorrente di El Corte Inglés. Pepín Fernandez non accetta la richiesta del cugino di assumere Areces<sup>53</sup>. Per contro, convince il cugino ad acquistare la sartoria El Corte Inglés, che all'epoca si trova al piano terra dell'immobile in cui aveva sede Sederias Carretas. È dunque lo zio di Areces ad avviare l'attività, mettendo il capitale necessario per sé e per il nipote, al quale presta la somma necessaria (inizialmente la metà, poi ridotta al 38,5%). Non a caso, Cesar Rodríguez è il primo presidente della società in accomandita, sorta nel 1940, che avrà Areces come amministratore e direttore del negozio.

<sup>53</sup> Toboso P., *Pepín Fernández 1891-1982: Galerías Preciados, El Pionero De Los Grandes Almacenes*, Lid, Madrid, 2000.

Le due imprese si separano fisicamente nel 1939, quando le esigenze di ampliamento di Sederías Carretas inducono a spostare il negozio al numero 3 dell'adiacente Calle Preciados, di fronte a un altro concorrente diretto, Almacenes El Aguila.

La crescita del settore può apparire sorprendente se si considera la difficile situazione economica della Spagna sia nella seconda guerra mondiale sia per gran parte degli anni Cinquanta. Cionondimeno, a cavallo tra gli anni Cinquanta e Sessanta il paese è interessato da una fase di robusta espansione economica. La concorrenza diretta che si fanno El Corte Inglés e Galerías Preciados spiega in parte anche il loro notevole successo in quegli anni: un uso aggressivo della pubblicità, campagne promozionali in diverse stagioni dell'anno, quindi l'introduzione di carte di fedeltà per gli acquisti, ma anche l'ammodernamento strutturale del negozio attraverso un uso più esteso e dinamico degli spazi delle vetrine e, all'interno, con l'installazione di un primo moderno sistema di ventilazione ad aria condizionata. Una sorta di derby in famiglia, tra parenti che si erano abbeverati alla stessa sorgente, i grandi magazzini di Cuba e soprattutto il modello statunitense a cui questi ultimi si ispiravano.

Tra la fine degli anni Quaranta e i primi anni Cinquanta le novità sono molte. Nel 1949 la società fonda Industrias y Confecciones SA (Induyco) come branca industriale nel tessile e abbigliamento (gli abiti erano prodotti in esclusiva per la casa madre), mentre nel 1952 la società in accomandita proprietaria di El Corte Inglés lascia il passo a una società anonima, anch'essa presieduta da Cesar Rodríguez, che ne resta anche il socio di maggioranza. Dal punto di vista degli assetti proprietari all'interno dell'azienda, dunque, tutto rimane sostanzialmente stabile dagli anni Trenta agli anni Sessanta.

Fu solo alla morte di Cesar Rodríguez, nel 1966, che Areces passa da direttore generale a presidente e principale azionista della società, una condizione che lo porta anche formalmente al centro della storia dell'impresa, ma quasi trent'anni dopo rispetto a quanto viene raccontato dalle fonti aziendali ufficiali. Se fino al 1960 la Galerías Preciados era nettamente più grande del suo rivale (con un fatturato venti volte superiore a quello di El Corte Inglés), negli anni successivi il grande magazzino di Ramón Areces comincia una lenta ma inesorabile scalata al primo posto, ma senza seguire la strategia del principale concorrente.

te. Infatti, se Galerías Preciados opera secondo una strategia basata su grandi volumi di vendita di prodotti a basso prezzo, El Corte Inglés si concentra sull'offerta di un servizio personalizzato e su articoli specializzati. Inoltre, la scelta di aprire un secondo punto vendita a Barcellona si rivela determinante. Nel 1962 El Corte Inglés inaugura un negozio nella capitale catalana, primo passo di un processo di espansione territoriale che avrebbe coinvolto a poco a poco tutto il paese, un piano che è in un certo senso fatale a Galerías Preciados, costretta a inseguire il rivale senza avere gli stessi mezzi.

Ciò che caratterizza la strategia della società di Rodríguez e Areces nei primi anni, ma anche a lungo in seguito, è la scelta di restare fedeli al principio dell'autofinanziamento in qualsiasi piano di crescita. Restano famose, in proposito, una frase di Cesar Rodríguez - «in un negozio devi essere tu stesso il proprietario» - ma soprattutto una di Areces - «non lavorare, se puoi, con le banche, perché se perdi denaro, starai lavorando per loro. Cerca di restare lontano dalle banche. È un consiglio personale» - che danno il senso del pieno controllo sulle principali operazioni progettate e realizzate, soprattutto quelle destinate ad ampliare la rete aziendale<sup>54</sup>.

Galerías Preciados risponde all'iniziativa del proprio concorrente acquisendo a Barcellona Almacenes Jorba (cambiando in seguito il nome in Jorba Preciados), ma basa la strategia dell'espansione territoriale su una politica di indebitamento bancario (il suo principale creditore è il Banco Urquijo), che alla lunga assorbe tutte le risorse del gruppo, portandolo alla crisi. Nel 1979 lo stesso Banco Urquijo deve subentrare nella gestione, prima di vendere l'azienda a un'impresa statale, Rumasa. Nel 1983, con la privatizzazione di quest'ultima, inizia una peregrinazione tra diversi proprietari (tra i quali il magnate venezuelano Gustavo Cisneros, la britannica Mountleigh, gli imprenditori spagnoli Justo López Tello e Fernando Sada), cui pone fine il governo González: nel 1994 una vendita all'asta vede il successo di El Corte Inglés, che la compra per una cifra pari a 180 milioni di euro<sup>55</sup>.

<sup>54</sup> Cuartas J., *Biografía de El Corte Inglés*, cit.

<sup>55</sup> Noceda M.A., *75° Aniversario de El Corte Inglés, El Corte Inglés: aquella pequeña sastrería. 75 años después*, in «El País», 26.3.2016.



Nel 1966 El Corte Inglés aveva costituito anche Móstoles Industrial SA, un'impresa che non entra formalmente a far parte del gruppo, ma rappresenta un punto di forza per la divisione che si occupa dell'arredo delle vetrine e del mobilio in legno delle cucine. Lo sviluppo della rete territoriale si accompagna anche a una diversificazione delle attività con la nascita di Viajes El Corte Inglés (un'agenzia di viaggio)<sup>56</sup>.

Arecos resta presidente di El Corte Inglés fino alla morte, avvenuta nel 1989<sup>57</sup>. Nel 1973 era stato colpito da una paralisi che lo obbligava a passare il resto della vita su una sedia a rotelle. Ciononostante non abbandona la guida effettiva dell'azienda, pur delegando alcune funzioni dirigenziali a suo nipote, Isidoro Alvarez. Nel 1976 viene costituita la Fundación Ramón Arecos, un organismo con il duplice compito di promuovere iniziative nell'ambito della ricerca tecnica e scientifica e di sviluppare attività in campo culturale ed educativo. Tuttavia, uno dei compiti più importanti - che diviene ancora più chiaro dopo la morte di Arecos - sarebbe stato quello di mantenere l'integrità di indirizzo dell'impresa. In effetti, in assenza di eredi diretti, Arecos affida alla sua fondazione la gestione dell'intero patrimonio dopo la sua morte. Nello stesso anno in cui crea la fondazione, dà il via anche a un'ulteriore, duplice operazione, la costituzione della Confecciones Teruel SA e delle Industrias del Vestido SA, con il compito di affiancare e rafforzare l'attività che Induyco svolge dagli anni Cinquanta.

Negli anni Ottanta l'impresa si lancia in un investimento negli Stati Uniti, rivelatosi poi alquanto difficoltoso. Nel 1983 acquisisce la rete della Harris Company, catena di negozi di medie dimensioni. I risultati non sono quelli sperati, e nel 1998 la società viene ceduta a Gottschalks Inc., che in cambio offre a El Corte Inglés il 20% delle sue azioni.

Nel 1989, alla morte di Arecos, la presidenza di El Corte Inglés passa al nipote Isidoro Alvarez (nato nel 1935 nelle Asturie), già presente nel consiglio di amministrazione del gruppo dall'età di 24 anni. Alvarez prosegue lungo la strada tracciata, in direzione dell'ampliamento e della diversificazione delle attività del gruppo. Nel 1990 partecipa alla priva-

tizzazione della compagnia di bandiera spagnola Iberia, acquisendo il 3% del capitale. Inoltre, rafforza la presenza sui mercati esteri, avviata alla metà degli anni Ottanta da Arecos, e consolida la struttura nel mercato interno non solo attraverso l'incorporazione del vecchio concorrente Galerías Preciados, ma soprattutto acquisendo gli ipermercati che il gruppo Carrefour deve cedere per l'intervento delle autorità per la concorrenza a seguito della fusione tra Pryca e Continente. A tale scopo viene fondata Hipercor. Nel 2000 lancia una nuova iniziativa insieme alla compagnia petrolifera spagnola Repsol, una joint venture che dà vita a una società denominata Gespevesa per l'apertura di stazioni di servizio con annessi piccoli supermercati. L'anno dopo El Corte Inglés acquisisce tutti i centri commerciali della britannica Marks & Spencer, dopo che l'impresa aveva deciso di concentrare maggiormente le sue iniziative sul mercato interno inglese. Meno facile si rivela, anche a causa della crisi, la strategia di penetrazione nel mercato italiano, in particolare a Milano, più volte annunciata dal 2006 in avanti, ma mai coronata da successo, se si esclude la creazione di una piccola rete di agenzie turistiche Viajes El Corte Inglés<sup>58</sup>, mentre sembra per il momento positiva la scelta di puntare sulla Cina attraverso l'apertura di spazi propri in centri commerciali e in hotel per vendere prodotti made in Spain<sup>59</sup>.

Nel 2014 Isidoro Alvarez lascia la presidenza di un gruppo composto da 88 grandi magazzini, 43 ipermercati, decine di piccoli negozi e, ancora, agenzie di viaggio, una catena di ottici, assicurazioni e imprese impegnate nell'information technology, un settore che, insieme a Hipercor, rappresenta il punto debole del gruppo: le prime a causa della riduzione della domanda da parte delle amministrazioni pubbliche; il secondo per un processo di riorganizzazione e contrazione delle attività che non riesce a trovare un punto di sintesi.

Per la seconda volta il passaggio generazionale avviene da zio a nipote: nel 2014 viene designato alla guida del gruppo Dimas Rodrigo Gimeno Álvarez (nato nel 1975), con alle spalle un percorso profes-

<sup>56</sup> *El Corte inglés*, Case prepared by professor Oriol Amat, Departament d'Economia y Empresa, Universitat Pompeu Fabra, 2007.

<sup>57</sup> *Muerte a los 84 años Ramón Arecos, fundador de El Corte Inglés y una de las primeras fortunas españolas*, in «El País», 31.7.1989.

<sup>58</sup> *El Corte Inglés si espande in Italia e punta su Milano*, in «El Sole-24 Ore», 28.8.2006; *El Corte Inglés vuole sbarcare in Italia*, in «Milano Finanza», 5.11.2015.

<sup>59</sup> *El Corte Inglés desembarca en China con la venta de alimentos españoles*, in «El País», 10.12.2015.

nale simile a quello dello zio Isidoro Alvarez che lo aveva preceduto: tutto interno al gruppo, dalla responsabilità dell'investimento in Portogallo a compiti speciali nella fondazione, che lo aveva già nominato nel 2013 numero due della società<sup>60</sup>.

Impresa familiare a tutto tondo, El Corte Inglés è anche al centro di una disputa tra alcuni membri della famiglia intenzionati a cedere le loro piccole quote e gli azionisti principali, che rivendicano il diritto di acquistarle.

La vicenda si trascina attraverso diverse istanze giudiziali prima di giungere a una conclusione, nel 2009: questa stabilisce, tra l'altro, il valore della compagnia tra i 14 e i 16 miliardi di euro<sup>61</sup>. Nel 2015, poi, nuove nuvole si addensano su un orizzonte altrimenti piuttosto roseo. Una parte della famiglia che controlla la società, ma non figura tra gli azionisti di maggioranza, si ribella davanti alla decisione di cedere per un miliardo di euro il 10% delle azioni del gruppo a un importante investitore del Qatar, l'ex primo ministro del paese, lo sceicco Hamad bin Jassim bin Jabr al-Thani (noto anche per aver acquisito una partecipazione nella Deutsche Bank e avere assunto il controllo della Heritage Oil), ma, soprattutto, critica aspramente i vertici con l'accusa di avere pagato una commissione di svariati milioni (per i media spagnoli di 17,5 milioni di euro) a uno sconosciuto intermediario per favorire il perfezionamento dell'operazione.

Lo scontro si conclude con la vittoria del gruppo dirigente<sup>62</sup>: un risultato politico, accompagnato, l'anno successivo, dai dati molto lusinghieri del bilancio presentato nell'agosto 2016, che mostrano un'azienda in piena crescita, con un +34% dei profitti rispetto all'anno precedente, dopo alcuni anni, tra il 2010 e il 2014, in cui erano scesi del 63%<sup>63</sup>.

<sup>60</sup> Dimas Gimeno, *asegurada la sucesión familiar*, in «ABC», 16.9.2014.

<sup>61</sup> *Court move to end El Corte Inglés feud*, in «Financial Times», 6.12.2009.

<sup>62</sup> Noceda M.A., *El Corte Inglés vende el 10% a un inversor de Qatar por 1.000 millones*, in «El País», 12.8.2015; *Battle over Elbn stake sale escalates at Spain's El Corte Inglés*, in «Financial Times», 19.8.2015; *Spain's El Corte Inglés ousts rebel shareholder from board*, in «Financial Times», 30.8.2015.

<sup>63</sup> Delgado C., *El Corte Inglés eleva sus ventas y gana 158 millones de euros, un 34% más*, in «El País», 29.8.2016; *El Corte Inglés recovers amid Spanish upturn*, in «Financial Times», 28.8.2016.

#### 4.4 Dal mercato dell'arte alla grande distribuzione: la traiettoria di Marco Brunelli

Nell'Italia uscita dalla ricostruzione, che sta ponendo le basi per il «miracolo» economico, il mondo della grande distribuzione sembra appartenere a un altro pianeta. In questo campo manca una cultura, prima ancora che una tradizione. Del resto, i condizionamenti politico-co-istituzionali in un paese che ancora non sa cosa sia il consumismo sono tutt'altro che favorevoli. I maggiori partiti italiani, sia di governo che di opposizione - Democrazia Cristiana, Partito Comunista e quello Socialista -, hanno ragioni simili e convergenti per salvaguardare il mondo del commercio al dettaglio, specialmente nel settore alimentare: una fetta non indifferente del loro bacino elettorale, in certe regioni del paese, è emanazione di questi ambienti professionali. La scossa, il cambiamento, possono essere solo esogeni, portati cioè dall'esterno.

Gli inizi dell'avventura imprenditoriale di Marco Brunelli, un'esperienza che ha prodotto alcune delle più importanti realtà della grande distribuzione italiana, sono abbastanza casuali. Pur non essendo al centro della ricostruzione, non si può non partire dagli eventi che portano alla nascita della Supermarkets Italiani. Sulla vicenda esistono varie versioni, alcune tramandate da chi poi ha assunto un ruolo guida nella storia dell'azienda, Bernardo Caprotti, altre ricostruite attraverso testimonianze che presentano aspetti non confermati da alcuna documentazione. Al di là della «narrazione» aziendale sulla Supermarkets Italiani, però, la parte più importante di questo paragrafo riguarda l'esperienza imprenditoriale di Brunelli, colui che ha creato i primi ipermercati in Italia<sup>64</sup>.

Marco Brunelli, nato nel 1927 in una famiglia dell'agiata borghesia milanese, è prima di tutto un grande appassionato d'arte. Profondamente influenzato dal nonno architetto, cresciuto in un ambiente familiare intriso di interessi artistici (la madre si sposa in seconde nozze con Giovanni Rasini, banchiere e collezionista), Brunelli fa di questa

<sup>64</sup> Quando non diversamente indicato, le informazioni fornite in questo paragrafo sono frutto di tre lunghe interviste con Marco Brunelli, avvenute a Milano il 10 marzo, il 21 marzo e il 6 aprile 2017. Ringrazio sentitamente il dottor Brunelli per la grande disponibilità manifestata nei confronti della mia ricerca.

passione un impegno sia culturale che commerciale. Nel 1955 organizza un'imponente mostra sul Settecento veneziano, che viene ospitata in una delle sedi più prestigiose di Milano, Villa Reale (già Villa Belgiojoso, oggi Villa Comunale). Grazie ai rapporti d'affari e d'amicizia che intrattiene con molti grandi imprenditori-mecenati e collezionisti d'arte (da Agnelli a Borletti, ai Crespi) e grazie alle buone relazioni con le principali collezioni pubbliche, Brunelli riesce a proporre un'esposizione che impressiona anche la critica più severa e sofisticata e che ottiene un grande successo di pubblico<sup>65</sup>. Mercante d'arte in contatto con i maggiori collezionisti privati, sperimentato frequentatore di aste dove una decisione strategica (comprare, rilanciare, lasciare) va presa spesso in pochi istanti, Brunelli rivendica ancora oggi quella sorta di imprinting commerciale e culturale unico, che lo distingue da tutti gli altri imprenditori del settore.

Tra i suoi clienti collezionisti più importanti di quegli anni figura anche James Hugh Angleton, allora presidente della Camera di Commercio Italo-Americana e responsabile della filiale italiana (con sede a Milano) della National Cash Register (Ncr), il primo e più importante produttore americano di registratori di cassa<sup>66</sup>. Angleton e la Ncr sono uno dei punti di riferimento per l'Italia dell'International Basic Economy Corporation (Ibec), impresa costituita da Nelson Rockefeller nel 1946 per esportare capitali, management e tecnologia. I settori in cui opera in quegli anni sono quello delle costruzioni, della trasformazione dei prodotti alimentari e della distribuzione. Nella prima metà degli anni Cinquanta apre supermercati in Perù, Portorico e Venezuela, che riscuotono un immediato successo<sup>67</sup>.

Per entrare nel mercato italiano la Ibec cerca soci locali. L'idea di un'iniziativa in comune con La Rinascenza dei fratelli Brustio non convince completamente Rockefeller, che li considera eccessivamente

<sup>65</sup> Borgese L., *Ateneo Settecento veneziano nella luce e nel colore della laguna*, in «Corriere della Sera», 26.2.1955; A.A.V.V., *Mostra del Settecento Veneziano*. Milano, aprile-maggio 1955, Editore Guarnati Data, Milano, 1955.

<sup>66</sup> Il figlio di Angleton, James Jesus, era stato dal 1944 al 1947 a capo della struttura di controspionaggio americana in Italia e, in seguito, del controspionaggio alla Cia dal 1954 al 1975. De Grazia V., *L'impero irresistibile. La società dei consumi americana alla conquista del mondo*, Einaudi, Torino, 2006, p. 418.

<sup>67</sup> Ibidem, pp. 419 e 423.

prudenti, poco disposti a lanciarsi in un territorio dove non avrebbero avuto le sicurezze già acquisite con la loro impresa. In realtà, da parte de La Rinascenza c'è anche la piena consapevolezza, maturata in diverse esperienze, che il mondo del grande magazzino è molto diverso da quello dei supermercati.

La nascita della società Supermarkets Italiani nell'aprile 1957 è possibile grazie alla rete di amicizie e di conoscenze che Brunelli mette a disposizione di Angleton e Rockefeller. Amico dei fratelli Bernardo (1925-2016) e Guido Caprotti (1929-2012); in ottime relazioni con i Crespi, tutti eredi di solide dinastie di industriali cotonieri lombardi, Brunelli favorisce quindi l'assortita composizione della partnership Supermarkets Italiani, costituita con un milione di lire di capitale: la Ibec mantiene una posizione di controllo della società con il 51% delle quote, seguita dai soci italiani Bernardo e Guido Caprotti con il 18%, Mario e Vittorio Crespi, in quel momento proprietari tra l'altro del «Corriere della Sera», con il 16,5%, lo stesso Brunelli con il 10,3%, la principessa Laetitia Boncompagni, amica di Rockefeller con il 3%, Franco Bertolini, consigliere finanziario dei Crespi con il restante 1,2%<sup>68</sup>. Brunelli è nominato primo presidente della società. Il capitale sociale viene aumentato dapprima a 60 e successivamente a 420 milioni di lire, lasciando immutate le proporzioni tra gli azionisti.

La gestione manageriale della società è inizialmente assunta da personale americano. Il primo punto vendita della società apre a Milano nel novembre 1957 in un'ex officina situata in viale Regina Giovanna. Nei tre anni successivi la società si consolida e già nel 1961 apre a Firenze il primo supermercato: l'evento è di rilievo, dato che in città è molto solida la presenza del Partito Comunista, politicamente contrario alla diffusione dei supermercati che rischiano di portare via lavoro ai piccoli negozianti. In quell'anno si consuma anche una profonda lacerazione nella parte italiana dell'azionariato della società. La decisione di Rockefeller di cedere la sua quota di controllo provoca la rottura del gruppo italiano. La mente dell'operazione è Bernardo Caprotti, il più abile, il più determinato e anche il più rapido a offrire in contanti la somma

<sup>68</sup> Scarpellini E., *La spesa è uguale per tutti. L'avventura dei supermercati in Italia*, Marsilio, Venezia, 2007, p. 34.



richiesta da Rockefeller per cedere il suo 51%. Brunelli, che avrebbe voluto controllare la società insieme ai fratelli Caprotti, viene estromesso. Non rompe però i rapporti con Guido Caprotti, e i due, ancora interessati al settore della grande distribuzione, intraprendono un viaggio negli Stati Uniti e in Canada per vedere i primi centri commerciali, dando poi vita a una nuova iniziativa, la Romana Supermercati, che può essere considerata la prima vera e propria creatura imprenditoriale di Brunelli. Anche la frequentazione con Franco Monzino (1891-1953), fondatore nel 1931 della Standard Sams (poi Standa), contribuisce alla sua formazione nel settore<sup>69</sup>.

La Romana Supermercati sorge nel maggio 1960, l'anno dei Giochi di Roma<sup>70</sup>, attraverso un'operazione di recupero e riutilizzo per fini commerciali di una parte del villaggio olimpico: il successo del primo grande supermercato romano è legato all'effetto congiunto di una splendida localizzazione (con il bacino dei Parioli), in un'area con una buona viabilità, e della presenza di ampi spazi per il parcheggio delle automobili dei clienti.

La società registra risultati eccellenti, che attirano l'attenzione della nuova finanziaria pubblica per il settore alimentare, la Sme, una società che dopo la nazionalizzazione dell'industria elettrica si ritrova con un'enorme liquidità, ma anche con un management non adeguato alle sfide di un settore totalmente diverso da quello originario. Ciononostante, l'offerta della società pubblica, avanzata nel 1967, riguarda inizialmente il 60%. Brunelli accetta la proposta anche in virtù dei buoni rapporti personali instaurati con il presidente della holding alimentare, Tullio Masturzo, che aveva preso il posto del senatore Giuseppe Piegari sul finire degli anni Sessanta.

Brunelli aveva iniziato in quegli anni a diversificare i suoi interessi, pur restando nel settore: era coinvolto, sia sul piano azionario che della governance, nella Schnell Hico Italia, nella Italiana Ristoranti Americani, nella Società Italo-Americana Supermarkets, che operava sul mercato con il marchio Stella Supermarkets. Rimasto ancora una volta sostanzialmente fuori dai centri decisionali di un'azienda che

<sup>69</sup> [www.treccani.it/enciclopedia/francesco-emanuele-monzino\\_\(Dizionario-Biografico\)](http://www.treccani.it/enciclopedia/francesco-emanuele-monzino_(Dizionario-Biografico)).

<sup>70</sup> Archivio storico Iri, AG 432.1.1; la sede legale era tuttavia a Milano.

aveva fatto nascere e crescere molto in fretta, pochi anni dopo decide di cedere anche la quota di minoranza che ancora detiene della Romana Supermercati per lanciarsi in un progetto completamente diverso: la creazione del primo ipermercato italiano. La ricerca della localizzazione migliore, il perfezionamento dei permessi e la costruzione della sede impegnano l'imprenditore alcuni anni, ma nel 1972 apre a Carugate, in Brianza, una delle zone più popolate e con il reddito pro capite più elevato d'Italia, il primo ipermercato. Brunelli non è solo in questa nuova avventura. Lo affianca, con una partecipazione al 50%, uno dei giganti della grande distribuzione internazionale, il gruppo francese Carrefour, individuato dallo stesso Brunelli come il più adatto in quel momento per tale operazione e allora guidato da Marcel Fournier e Jacques La Forêt, due tra i migliori imprenditori del settore a livello internazionale.

Il successo è immediato, tanto che i due soci, che lavorano stavolta in grande armonia, decidono quasi subito di porre le basi per un secondo ipermercato. La nuova realtà commerciale sorge a Montebello della Battaglia (in provincia di Pavia, al centro del triangolo Pavia-Tortona-Piacenza, un'altra area caratterizzata da una popolazione con redditi medio-alti). Quasi subito, tuttavia, i due soci si trovano d'accordo per suddividersi senza alcuno scontro i due poli commerciali: a Carrefour rimane l'ipermercato di Carugate e a Brunelli quello di Montebello della Battaglia.

Il passo decisivo della vicenda di Brunelli è la creazione di una società che da quel momento in poi coordina l'insieme delle iniziative: nel 1974 nasce infatti Finiper, e l'anno dopo apre a Cremona il primo vero e proprio centro commerciale italiano<sup>71</sup>.

Alla base del suo successo imprenditoriale c'è la capacità di coniugare alleanze con i maggiori gruppi europei, senza più perdere l'autonomia e il controllo delle proprie partecipazioni, come invece era accaduto nelle prime esperienze degli anni Cinquanta e Sessanta. Infatti, da una parte il gruppo si è andato via via ingrandendo - oggi dà lavoro a oltre 7.000 persone, ha un fatturato di oltre 2,8 miliardi di euro, conta 27 ipermercati in sette regioni italiane sotto l'insegna Iper - La grande I, e una vasta catena di supermercati riuniti sotto il marchio Unes, men-

<sup>71</sup> Iper, I. identità: il gruppo Finiper, Milano, s.d. (ma 2010).

tre la gestione immobiliare dell'enorme patrimonio di spazi dei centri commerciali è gestita direttamente dalla Finiper -, dall'altra tale realtà si è sviluppata in collaborazione con i maggiori gruppi della grande distribuzione, sia nazionale che internazionale.

La strategia, avviata fin dalla nascita dei primi centri commerciali di Carugate e Montebello, viene riproposta nei decenni successivi, pur non tralasciando qualche formula nuova, come quella legata ai centri per il bricolage (con il marchio Brik Market) o all'arredamento (sotto l'insegna Iperama) e soprattutto i ristoranti nei centri commerciali (con la sigla Ristò)<sup>72</sup>.

Nel 1992 viene inaugurato a Rozzano il centro commerciale Fioridaliso, un'operazione da oltre 130 miliardi di lire frutto della joint venture con La Rinascente, allora controllata dal gruppo Fiat e guidata da Giuseppe Tramontana. L'accordo, perfettamente paritario, affida a Brunelli l'ipermercato e La Rinascente il resto del centro commerciale<sup>73</sup>.

Messe a tacere le voci di una possibile cessione del gruppo a La Rinascente<sup>74</sup>, nel 1996 vengono poste le basi per un'importante operazione che porta la Finiper a Milano attraverso l'acquisizione dell'area del Portello, la sede storica dell'Alfa Romeo<sup>75</sup>.

Nel 1997, in un momento di grave preoccupazione per la pressione esercitata dai gruppi stranieri (specialmente francesi) della grande distribuzione, la Finiper si impegna nel cosiddetto Progetto Galileo, al quale prendono parte anche le società Esselunga e Pam, un'intesa con lo scopo di prevenire e contrastare la paventata cessione a gruppi esteri di GS e Standa, di cui si parlava in quegli anni<sup>76</sup>. In realtà, quando sarebbe dovuto divenire operativo, il progetto mostra la sua debolezza, lasciando liberi i fondatori di muoversi secondo i propri interessi. Benetton e Del Vecchio, che nel 1995 attraverso la Sme erano diventati i proprietari del gruppo GS (la Società Generale Supermercati, già Romana Supermarkets dopo il passaggio da Brunelli alla Sme), cedono

<sup>72</sup> Zaccchetti A., *Caccia grossa all'Iper affare*, in «Corriere della Sera», 1.4.1996.

<sup>73</sup> Ferrari G., *Via all'operazione Fioridaliso*, in «Corriere della Sera», 8.9.1992.

<sup>74</sup> *Rinascente vuol cedere la Trovy*, in «la Repubblica», 26.2.1996.

<sup>75</sup> Bo. S., *Fintiera vende il Portello a Brunelli*, in «Corriere della Sera», 31.10.1996.

<sup>76</sup> Malagutti V., *In arrivo maxi alleanza italiana del supermercato*, in «Corriere della Sera», 10.10.1997.

il controllo della società alla francese Promodès, pur mantenendo una quota<sup>77</sup>. L'intesa ha anche una versante che interessa direttamente Brunelli. In effetti Promodès, Finiper e GS Euromercato si accordano per creare un'unica centrale di acquisto, un'intesa suggellata anche da uno scambio di partecipazioni azionarie<sup>78</sup>. Nel 1999, a seguito dell'acquisizione di Promodès da parte di Carrefour, Brunelli rinsalda ulteriormente i legami con il grande gruppo francese: nello stesso anno in cui acquisisce il controllo della catena Unes, facendone un elemento strategico del gruppo, mentre Carrefour riceve il 20% di Finiper a seguito della fusione con Promodès, Brunelli ottiene il 4% del colosso di oltralpe, assumendo nel contempo la presidenza della Carrefour Italia<sup>79</sup>. Nel 2004 Brunelli è accolto tra i membri del sindacato di controllo di Mediobanca con una quota pari allo 0,17%, che liquida circa una decina d'anni più tardi, nel 2013<sup>80</sup>.

La crescita dei volumi d'affari della Finiper, grazie soprattutto alle capacità di resistenza del comparto alimentare anche durante la crisi, la forza di essere sempre sulla frontiera dell'innovazione (memorable l'iniziativa di vendere un SUV direttamente in un ipermercato o consentire la sottoscrizione di contratti per forniture elettriche) facilita la scelta di Brunelli di «ricomparsi» per 100 milioni di euro la quota della società detenuta da Carrefour. L'operazione avviene nel febbraio 2010<sup>81</sup>. Contemporaneamente Finiper acquisisce il 20% del gruppo Sisa, una catena con 2.475 punti vendita in tutta Italia<sup>82</sup>. La scelta strategica dell'italianità - nella parte concernente la struttura azionaria e gli equilibri del

<sup>77</sup> *Nozze francesi per GS. Promodès entra col 36%*, in «la Repubblica», 6.12.1997; G. Ferraino, *Il gruppo GS diventa francese*, in «Corriere della Sera», 7.3.2000.

<sup>78</sup> [www.lsa-conso.fr/finiper-les-ambitions-de-marco-brunelli](http://www.lsa-conso.fr/finiper-les-ambitions-de-marco-brunelli), 23324.

<sup>79</sup> *Supermercati, corsa alla concentrazione. La Finiper di Brunelli sbarca nella Unes*, in «Corriere della Sera», 2.11.2000.

<sup>80</sup> [www.medioBANCA.com/it/corporate-governance/azionisti/accordo-per-la-partecipazione-al-capitale-di-medioBANCA.html](http://www.medioBANCA.com/it/corporate-governance/azionisti/accordo-per-la-partecipazione-al-capitale-di-medioBANCA.html); Bocconi S., *Otto nuovi soci nel patto Mediobanca*, in «Corriere della Sera», 18.6.2006.

<sup>81</sup> *Finiper, Brunelli si riprende il 20% dal gruppo Carrefour*, in «Corriere della Sera», 20.2.2010.

<sup>82</sup> Scagliarini R., *Supermercati. Verso un polo made in Italy*, in «Corriere della Sera», 1.3.2010; *Carrefour rifatta la catena italiana*, in «Corriere della Sera», 7.2.2011; [www.ilcittadinonline.it/nonsolosiena/crisi-del-gruppo-sisa-licenziamenti-scelte-commerciali](http://www.ilcittadinonline.it/nonsolosiena/crisi-del-gruppo-sisa-licenziamenti-scelte-commerciali).

settore della grande distribuzione – viene confermata tre anni più tardi, quando il Fondo Strategico Italiano, controllato dalla Cassa Depositi e Prestiti, firma un documento d'intesa non vincolante per acquisire dalla finanziaria Canova 2007 il 20% del capitale di Finiper previo un aumento di capitale (con un'opzione per salire al 49%). Un'operazione che ha non pochi intoppi – provoca persino un'interrogazione parlamentare – e che dopo tanti annunci e numerose discussioni viene abbandonata<sup>83</sup>.

L'operazione volta a dare forza anche contrattuale al mondo della grande distribuzione, e a sottolineare l'italianità delle politiche dei produttori alimentari, viene rilanciata nel 2014 attraverso un'alleanza strategica con il gruppo Conad per la creazione di un'unica centrale di acquisti<sup>84</sup>.

Nel 2015 il gruppo Finiper ribadisce questa strategia, acquisendo il 50% del centro commerciale Fiordaliso ancora in mano alla Auchan e il 32,5% dell'Iper di Orio dalla Carrefour, salendo in entrambi casi al 100% della proprietà. Il consolidamento del gruppo vede infine la trasformazione dell'area su cui sorgeva lo stabilimento di Arese dell'Alfa Romeo in un nuovo grande polo commerciale denominato Il Centro, inaugurato nell'aprile 2016. Alla fine dell'anno ottiene il Mapi Award, il premio per il migliore nuovo shopping centre dell'anno, dalla prestigiosa organizzazione internazionale che organizza annualmente a Cannes la principale iniziativa di confronto tra gli operatori della grande distribuzione<sup>85</sup>.

A più riprese il fondatore del gruppo Finiper conferma di non voler vendere la società<sup>86</sup>. Negli anni però prepara la transizione. Rispinte le proposte di acquisizione venute dall'estero, verificata l'impossibilità

<sup>83</sup> Fondo Strategico Italiano Società per Azioni, *Bilancio di esercizio al 31 dicembre 2013*, Roma, 2014, p. 32.

<sup>84</sup> Polizzi D., *L'alleanza degli scaffali. Brunelli con la rete Conad*, in «Corriere della sera», 25.9.2014.

<sup>85</sup> Scarci E., *L'ultima scommessa di Brunelli, ad aprile via ad Arese shopping center*, in «Il Sole-24Ore», 4.2.2016; [www.mapi.com/conferences-events/awards](http://www.mapi.com/conferences-events/awards); Guerci M., «Il Centro» vince il Mapi Award 2016: ad Arese il miglior shopping mall del mondo, in «Il Giorno», 17.11.2016.

<sup>86</sup> Sacchi M.L., *Brunelli: largo ai manager aspettando Carrefour*, in «Corriere della Sera», 17.12.2007.

di sviluppare una collaborazione con l'equity fund della Cassa Depositi e Prestiti, dopo avere creato una finanziaria che controlla l'insieme del gruppo – Canova 2007 – costituisce un trust cui conferisce la maggioranza del capitale<sup>87</sup>. Anche in questa scelta risuonano le parole che Brunelli impiega per parlare della propria attività imprenditoriale: «Il miglior modo per costruirsi il futuro è inventarselo».

#### 4.5 Conclusioni

Il settore della grande distribuzione negli ultimi sessant'anni ha attraversato cambiamenti che ne hanno ridisegnato interamente il profilo. In Europa questo processo ha conosciuto gli aspetti più rilevanti, quale frutto, in parte, del più esteso e complesso processo di americanizzazione che ha interessato l'intero sistema economico europeo durante e dopo il Piano Marshall<sup>88</sup>.

In effetti, se è vero che una buona parte dell'ispirazione e delle opportunità per avviare nuove attività nel campo della grande distribuzione giunge dagli Stati Uniti, è anche vero che alcune varianti del modello hanno una matrice decisamente europea.

L'approccio prosopografico ha consentito infatti di mettere in evidenza come in alcuni casi – El Corte Inglés e Aldi – l'influenza americana sia stata di importanza minore rispetto a dinamiche nazionali legate all'esperienza imprenditoriale specifica, mentre nel caso Leclerc si può parlare di un modello in una buona misura alternativo rispetto a quello americano, quantomeno su alcuni punti della filosofia imprenditoriale e aziendale, prima ancora che della concreta strategia di mercato. Le strategie esaminate, pur non essendo aliene da una generica influenza del consumismo americano e delle risposte organizzative

<sup>87</sup> M.S.S., *Brunelli fa ordine nel gruppo e compra da Auchan e Carrefour*, in «Corriere della Sera», 20.7.2015.

<sup>88</sup> Kipping M., *The Americanisation of European business: the Marshall Plan and the transfer of US management models*, Routledge, New York, 1998; Kipping M., Tiratsoo N. (eds.), *Americanisation in 20th Century Europe: Business, Culture, Politics*, Centre d'Histoire de l'Europe du Nord-Ouest, Lille, 2000; Schroeter H., *Americanization of the European Economy. A compact survey of American economic influence in Europe since the 1880s*, Springer, Dordrecht, 2005.

da dare a questo fenomeno<sup>89</sup>, puntano infatti a soddisfare la domanda emergente di una società europea che sta lentamente diventando «affluente» durante gli anni della Golden Age<sup>90</sup>.

In tutti i paesi considerati, forse con l'eccezione della Spagna, dove la velocità del processo è stata più lenta e spostata in avanti nel tempo, verso gli anni Settanta<sup>91</sup>, queste storie di successo imprenditoriale hanno comunque dovuto superare ostacoli non indifferenti. Comune a tutte c'è l'ostracismo dei piccoli commercianti, dei droghieri e di una classe dirigente – indipendentemente dalla collocazione nell'universo politico-ideologico – ancora intrisa dei valori positivi del piccolo commercio nei confronti delle iniziative della grande distribuzione.

In alcuni casi, specie in Italia, i vincoli politico-amministrativi si sono oggettivamente alleati con una configurazione del territorio e una densità urbanistica che hanno reso più complicata la realizzazione delle iniziative più innovative, ma anche più invasive in termini di impatto sul tessuto extraurbano, come i grandi centri commerciali e gli ipermercati. Per contro, una volta risolti questi problemi, proprio la realizzazione di queste strutture ha rivitalizzato aree semiabbandonate, frutto del processo di deindustrializzazione e delle scelte di molte imprese manifatturiere, restituendole alla collettività sotto forma di aree multiservizi, capaci di attrarre altre attività e di ridare decoro ad ampie porzioni di territorio.

La dimensione familiare, fondamentale nella fase di avvio di tutte le vicende presentate, ma anche in quella di altre aziende che non è stato possibile esaminare in dettaglio (da Walmart a Tesco, da Karstadt a Ikea)<sup>92</sup>, rappresenta ancora in molti casi la caratteristica saliente della

<sup>89</sup> De Grazia V., *L'impero irresistibile*, cit.

<sup>90</sup> Galbraith J.K., *The Affluent Society*, Houghton Mifflin, New York, 1958 (trad. it., *La società opulenta*, Etas, Milano, 1968).

<sup>91</sup> Carreras A., Tafunell X., *Historia Económica de la España Contemporánea*, Crítica, Barcelona, 2004.

<sup>92</sup> Lenz R., *Karstadt. Ein deutscher Warenhauskonzern 1920-1950*, Deutsche Verlags-Anstalt, München 1995; Simms A., *Tescopy: How one shop came out on top and why it matters*, Constable, London, 2007; Stenebo J., *The Truth about Ikea: The Secret Behind the World's Fifth Richest Man and the Success of the Flatpack Giant*, Gibson Square Books, New York, 2010; Roberts B. - Berg N., *Walmart: Key Insights and Practical Lessons from the World's Largest Retailer*, Kogan Page, London, 2012.

struttura proprietaria. In un caso, quello di Auchan, la famiglia è addirittura assunta a caso di studio economico-sociologico, viste le dimensioni della struttura familiare che controlla il gruppo.

In alcuni casi, esaminati direttamente o richiamati all'interno delle vicende studiate – El Corte Inglés, Aldi, Supermarkets Italiani – si nota come in momenti di difficoltà le famiglie possano giocare un ruolo positivo nella tenuta dell'impresa, ma talvolta anche essere all'origine di una destabilizzazione degli equilibri aziendali proprio a causa di dinamiche familiari, secondo processi che hanno fondamenti e motivazioni economici, ma che spesso sfuggono a questa dimensione razionale. E anche quando, come nel caso di Carrefour, la scelta strategica dell'apertura al mercato borsistico è stata perseguita con determinazione – e pertanto si è fatta inevitabilmente strada la separazione tra proprietà e gestione –, l'evoluzione più recente della struttura azionaria mostra assetti proprietari basati non tanto su investitori istituzionali quanto su grandi gruppi familiari impegnati da tempo nel mondo della grande distribuzione, sebbene in segmenti di mercato diversi.