

# Ringraziamenti

Questo libro non sarebbe stato scritto se Paola Lanaro e Franco Amatori non mi avessero spinto a occuparmi di storia d'impresa e non mi avessero dato la possibilità di affrontare un caso tanto singolare quanto paradigmatico come quello della Benetton.

Nella fase di raccolta del materiale, ho avuto accesso alla documentazione di bilancio conservata presso la sede di Ponzano di Benetton Group SpA e presso la Camera di Commercio Industria Agricoltura e Artigianato di Treviso: ringrazio il personale per la cortese collaborazione.

Una prima versione del lavoro è stata letta da Franco Amatori, Paola Lanaro, Giovanni Levi, Francesca Trivelato e S.W.: i loro suggerimenti mi sono stati preziosi per rendere il testo più interessante e leggibile. I problemi inerenti la vicenda imprenditoriale della Benetton sono stati inoltre discussi con alcuni studenti e laureandi, di cui ho piacere di ricordare qui i nomi: Elisa Bottari, Silvia Franceschi ed Elenia Gresele.

Durante la fase di stesura Erica Moro mi è stata vicina con l'affetto e la capacità di consigliarmi per i quali le sono amorevolmente grato. Questo libro è dedicato alla memoria di mio padre, Luigi Favero.

# Introduzione

**1.** Sulla Benetton è stato scritto molto, in tempi recenti e meno recenti, e da molteplici punti di vista. Oggetto privilegiato di indagine da parte di studiosi di economia industriale, dell'organizzazione aziendale e del *marketing*, l'azienda è stata per più di un decennio il paradigma dell'impresa a rete, capace di conciliare produzione di massa e flessibilità e di innovare radicalmente un settore, quello tessile, ritenuto maturo già trenta o quarant'anni fa. Manca tuttavia ancora uno studio che esamini l'evoluzione di quest'impresa in prospettiva storica, mettendo a confronto differenti approcci e fonti diverse.

I tratti salienti della sua storia sono in buona parte noti. Nata nel 1965 a Ponzano Veneto, in provincia di Treviso, da un piccolo laboratorio artigianale gestito dai fratelli Benetton, l'azienda si afferma sul mercato italiano della maglieria e ben presto di tutto l'abbigliamento *casual*. La distribuzione si estende in seguito al mercato europeo, e progressivamente a quello statunitense e giapponese. Negli anni '80 l'internazionalizzazione fa da incentivo per una ristrutturazione interna dal punto di vista manageriale e logistico che vede contemporaneamente l'azienda accedere alla quotazione in borsa e inve-

## Introduzione

stire in maniera massiccia nella telematica e nell'automazione. A tentativi di ulteriore ampliamento della gamma dei prodotti si affianca, a partire dagli anni '90, l'impegno finanziario della famiglia in acquisizioni di imprese attive in settori diversi.

Come il percorso appena descritto lascia intendere, è possibile considerare i quarant'anni di storia di quest'azienda come esempio coerente di un ciclo imprenditoriale. L'adozione di questa chiave di lettura storica, che costituisce il filo conduttore che percorre tutta l'interpretazione della vicenda della Benetton qui proposta, non può prescindere da alcuni problemi preliminari, che riguardano innanzitutto le fonti disponibili e i modelli interpretativi e narrativi da utilizzare.

Preziosi si sono rivelati per questa ricerca i dati di bilancio, disponibili dal 1974 in poi, conservati presso la sede di Ponzano. Qui esiste inoltre un ufficio documentazione, che raccoglie tesi di laurea e pubblicazioni riguardanti l'azienda, e un archivio fotografico delle diverse collezioni di prodotti e delle immagini pubblicitarie e istituzionali della Società. I dati conservati presso la Camera di Commercio consentono di seguire le vicende societarie a partire dal 1965.

Alcune inchieste di carattere giornalistico o sindacale e le ricerche condotte nel corso del tempo da economisti e sociologi forniscono ulteriori informazioni, fotografando la situazione in determinate fasi di sviluppo. Questi studi e queste inchieste risentono d'altro canto inevitabilmente del tipo di questioni e di curiosità che di volta in volta il "caso Benetton" ha suscitato negli economisti d'impresa e nell'opinione pubblica.

Le informazioni contenute nell'ampia bibliografia disponibile su Benetton sono quindi inevitabilmente il

risultato di una selezione operata sulla base di interrogativi che non sempre coincidono con gli scopi e l'approccio di questo lavoro, la cui attenzione è concentrata sulle trasformazioni della struttura dell'impresa, sull'evoluzione delle sue strategie di innovazione e di adattamento all'ambiente competitivo e sulla rete di relazioni che la attraversa e che la lega al contesto. Il caso Benetton appare infatti particolarmente interessante per lo storico perché permette di cogliere non solo la capacità di reazione dell'impresa agli stimoli provenienti dall'ambiente, ma anche l'impatto delle sue scelte innovative sul mercato dell'abbigliamento, sulle mode e sui comportamenti sociali. Di conseguenza, chi studia l'impresa deve necessariamente allargare lo sguardo dalle vicende interne dell'azienda all'evoluzione dell'ambiente competitivo e istituzionale in prospettiva storica.

Le domande che hanno orientato la ricerca e che fanno da sfondo all'interpretazione che qui si propone del caso Benetton prendono spunto proprio dal problema della definizione del soggetto imprenditoriale e dal rapporto tra questo e il contesto in cui sceglie di operare e che contribuisce a modificare. Diventa quindi indispensabile accompagnare il lettore con riquadri e schede che offrono, rispettivamente, una rapida sintesi delle trasformazioni che investono lo sfondo nel quale si svolge l'azione, nonché la possibilità di un confronto con le strategie messe in atto dai principali concorrenti.

**2.** Il primo capitolo concentra l'attenzione sugli aspetti societari e finanziari, seguendo lo sviluppo dell'azienda da piccola impresa dinamica all'affermazione sul mercato nazionale, fino alla trasformazione in un gruppo multina-

## Introduzione

zionale. Questa evoluzione è descritta attraverso alcuni indicatori ricavati dai dati di bilancio, ma al di là del dato quantitativo va sottolineato un progressivo mutamento nel modo in cui l'azienda misura le proprie *performance*, in relazione a come i titolari e i dirigenti ne concepiscono obiettivi e strategie. Si tratta di una trasformazione progressiva, che accelera nel momento cruciale tra gli anni '70 e '80, quando si verifica una discontinuità non tanto in termini di fatturato, quanto nell'atteggiamento complessivo e nei rapporti verso l'esterno.

Uno dei principali elementi che contribuiscono a spiegare il percorso di successo della Benetton è la capacità, dimostrata in molteplici occasioni dall'azienda, di ridefinire di volta in volta i confini del proprio settore di attività, allargandolo a nuovi comparti in espansione, dall'abbigliamento *casual* agli accessori, ma anche ricavandosi uno spazio protetto su mercati da cui la competizione minacciava di escluderla. Si tratta in realtà di una caratteristica comune a molte altre imprese che operano in settori definiti di nicchia, i cui confini vengono presidiati attraverso uno sforzo di differenziazione del prodotto che esclude eventuali concorrenti.

Il caso Benetton è un buon esempio di come il rapporto tra imprese e mercato non sia governato semplicemente da una logica di selezione competitiva in un contesto dato, bensì da continui riaggiustamenti di un equilibrio dinamico le cui regole possono essere di volta in volta ridefinite attraverso continui scarti nelle scelte di posizionamento sul mercato.

Il secondo capitolo affronta direttamente il problema della progressiva trasformazione del contesto competitivo in cui l'azienda ha operato, mettendo a confronto i suc-

cessivi esperimenti di diversificazione e i loro esiti, ma anche proponendo un quadro dell'evoluzione complessiva del comparto dell'abbigliamento in Italia e nel mondo occidentale tra gli anni '60 e la fine del secolo.

Il progressivo allargamento, geografico e merceologico, del mercato di riferimento della Benetton implica anche l'adattamento del modello di impresa, con l'aggiunta successiva di nuovi elementi. Ad esempio, l'avvio dell'espansione internazionale delle vendite costituisce lo stimolo principale verso quel "salto di qualità" dimensionale che spinge l'impresa ad adottare nuovi strumenti di penetrazione dei mercati esteri, dalle *joint venture* alla concessione di licenze di marchio. Si tratta di una trasformazione radicale del concetto stesso di concorrenza: il contesto competitivo dei diversi mercati, accuratamente analizzato, diventa terreno di selezione di eventuali *partner* cui affidare la produzione o la commercializzazione dei prodotti e soprattutto la diffusione del marchio, allargando su scala internazionale un modello già ampiamente utilizzato nei rapporti con fornitori e dettaglianti.

La continua attenzione a trasformare da rapporti di mercato in rapporti privilegiati (monopolistici o monopsonistici) le connessioni a monte e a valle che legano l'azienda ad altri soggetti, a livello locale così come a livello globale, sta alla base della sua capacità di modificare il contesto in cui agisce e di orientare in proprio favore il gioco dei rapporti tra forze spesso molto più grandi, sfruttando meccanismi di decisione e di contrattazione messi a punto nel corso del tempo. Il ricorso sistematico a *partner* esterni dà all'impresa un vantaggio competitivo perché "crea barriere all'entrata nei confronti dei concorrenti, aumenta il valore del prodotto attraverso un nuovo

## Introduzione

modo di organizzarne la produzione e la commercializzazione”<sup>1</sup>.

I mutamenti del mercato e dell’ambiente sociale, politico, culturale in cui l’impresa opera vengono inoltre percepiti attraverso antenne particolarmente sensibili perché innervate dai solidi legami con altri soggetti, con i quali l’impresa intrattiene rapporti spesso esclusivi. L’elaborazione di strategie di risposta avviene attraverso una continua dialettica fra i diversi livelli di responsabilità aziendale, in cui è la famiglia a mediare, in ultima istanza, tra la struttura interna, che si viene via via consolidando, e la galassia di fornitori, laboratori, rappresentanti e negozi. Si tratta di relazioni spesso informali che legano fra loro soggetti diversi, le cui competenze vengono messe al servizio di una strategia elaborata dall’impresa *leader*, che ne coordina l’azione imponendo comportamenti collaborativi attraverso meccanismi che formalmente configurano un rapporto di mercato tra imprenditori indipendenti, ma che di fatto si reggono su legami fiduciari sostenuti dalla dipendenza degli attori periferici. L’immagine del marchio, il credito, il trasferimento di tecnologie, la garanzia di commesse continuative e la conseguente capacità di garantire a tutti gli attori margini sicuri di profitto sono i principali elementi attraverso i quali la Benetton governa la rete di imprese affiliate a livello produttivo e commerciale, che da essa di fatto dipendono.

Nel terzo capitolo le vicende della famiglia Benetton si incrociano con quelle dei manager, dei rappresentanti e

---

<sup>1</sup> G. Lorenzoni, “Strategia e flessibilità organizzativa”, *Economia e politica industriale*, 52 (1986), pp. 64-65; il riferimento teorico di Lorenzoni è M.E. Porter, *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*, New York, 1985.

dei proprietari dei negozi affiliati, dei dipendenti e dei titolari delle aziende esterne che lavorano su commessa. Nell'“impresa a rete”<sup>2</sup>, i ruoli assegnati ai diversi soggetti sono il risultato di relazioni di dipendenza in qualche modo reciproca, anche se asimmetrica, e dei rapporti di forza che ne derivano.

Il caso Benetton appare un esempio di organizzazione gerarchica dei rapporti fra imprenditori formalmente autonomi ma “esclusivisti”: “nel network Benetton non esistono *interpretazioni* delle regole del gioco: esistono continue verifiche del raggiungimento di precisi obiettivi in termini di qualità, tempi, servizio, nel rispetto dell'identità di ogni controparte”<sup>3</sup>. La contraddizione tra l'autonomia dei *partner* minori e la subordinazione della loro libertà d'azione agli obiettivi di crescita del gruppo viene accentuata, negli anni '80, dal reclutamento di nuove risorse manageriali. D'altro canto, il ricambio interno diventa occasione per spingere alcuni dei dirigenti cresciuti in azienda ad avviare imprese di subfornitura rafforzando la rete di aziende esterne affiliate.

Accanto alle relazioni che attraversano l'impresa al suo interno e che la legano ai subfornitori, ai rappresentanti e ai negozianti, spicca l'importanza dei legami che la famiglia Benetton e alcuni dei *manager* hanno saputo stabilire

---

<sup>2</sup> Per una definizione di “impresa a rete”, con specifico riferimento al caso Benetton, vedi le lucide riflessioni di E. Rullani, “Il capitalismo delle reti: bianco, nero, anzi grigio”, *Oltre il ponte*, 34 (1991), pp. 3-19; dal punto di vista teorico, il dibattito sulle organizzazioni a rete è stato avviato da W.W. Powell, “Neither market nor hierarchy: network forms of organization”, *Research in Organizational Behavior*, 12 (1990), pp. 295-336.

<sup>3</sup> S. Saviolo, S. Testa, *Le imprese del sistema moda: il management al servizio della creatività*, Milano, 2000, p. 211; per un'interpretazione del caso Benetton come sintomo dell'evoluzione delle forme di organizzazione distrettuale verso modelli di rapporto gerarchici vedi l'importante lavoro di B. Harrison, *Agile e snella: come cambia l'impresa nell'era della flessibilità*, Roma, 1999.

## Introduzione

con il mondo politico, legami che diventano nel corso del tempo sempre più importanti per prevedere e controllare l'evoluzione dell'ambiente istituzionale in cui l'impresa si muove.

Il quarto capitolo affronta infine il problema dell'innovazione, concentrando l'attenzione sugli aspetti più direttamente legati ai prodotti, ai processi e all'organizzazione della struttura produttiva. Cruciale appare il rapporto dialettico tra tecnologia e innovazione. Non sono infatti le singole innovazioni a spiegare il successo della Benetton, quanto la capacità di riorganizzare l'intero processo di produzione e vendita dei capi di abbigliamento, individuando di volta in volta i punti di forza su cui fare leva

I notevoli investimenti richiesti da questo continuo adattamento e potenziamento e la stessa crescente complessità del sistema a rete sviluppato nel corso degli anni finiscono per ridurre la flessibilità dell'impresa, allungandone i tempi di reazione di fronte ai mutamenti nel contesto competitivo e all'emergere negli anni '90 di nuovi modelli di organizzazione internazionale della produzione.

**3.** Sia pure con notevoli *caveat*, inevitabilmente legati all'interpretazione di tendenze tuttora in corso, questo libro ha l'ambizione di offrire una interpretazione della storia quarantennale dell'azienda come un esempio di "ciclo di vita" imprenditoriale. Il riferimento più immediato, in questo caso, è a Schumpeter e alle sue considerazioni sulla natura dell'innovazione, o di quelle che definisce "nuove combinazioni": in una economia concorrenziale, "di regola (...) le nuove combinazioni sono per così dire incorporate in nuove imprese, che generalmente non nascono dalle vecchie ma iniziano a produrre accan-

to a esse. (...) In genere non è il proprietario delle diligenze a costruire le ferrovie. (...) Si spiega così (...) un'intera serie di altri fenomeni relativi al ciclo vitale delle imprese"<sup>4</sup>.

In realtà lo sviluppo della Benetton è segnato da successive fasi di ammodernamento organizzativo e tecnologico, fino a tempi recentissimi, tanto da far parlare di "innovazione continua". L'aspetto che appare determinante per il successo dell'innovazione sembra però essere la coerenza delle "nuove combinazioni" rispetto alle risorse di cui dispone l'impresa, non solo in termini di capitale, ma soprattutto di organizzazione complessiva della produzione e della distribuzione, e rispetto alla contemporanea evoluzione del contesto competitivo e istituzionale in cui l'impresa opera.

La progressiva crescita dimensionale mette a disposizione dell'imprenditore notevoli mezzi finanziari, ma rende anche molto più difficile il compito di valorizzare gli elementi di novità senza compromettere la tenuta di una struttura, che in questo caso comprende tutta la rete di aziende esterne, che si fa via via più complessa, e le cui reazioni diventano di conseguenza sempre meno prevedibili. La complessità e la solidità stessa dell'impresa la rendono sempre meno sensibile ai condizionamenti esterni, rafforzandola ma contemporaneamente diminuendone la capacità di risposta.

L'impresa si emancipa gradualmente dalla necessità di adeguarsi prontamente al contesto, impara anzi a modificare le caratteristiche in funzione dei propri scopi, sceglie autonomamente un proprio percorso di sviluppo: ma

---

<sup>4</sup> J.A. Schumpeter, *Theorie der Wirtschaftlichen Entwicklung*, Leipzig-Berlin, 1926.

## Introduzione

tutto questo implica un progressivo aumento delle responsabilità e della posta in gioco, riducendo la capacità di movimento. Da questo punto di vista, il peso delle decisioni di investimento passate contribuisce a restringere le opzioni disponibili.

Sempre meno dipendente dal contesto, l'impresa sembra diventare sempre più dipendente solo da se stessa e dalla sua storia. In realtà il soggetto imprenditoriale ha ora maggiore libertà di scegliersi il contesto competitivo ma sconta anche l'irreversibilità delle sue scelte.

Sul finire degli anni '70, la Benetton avvia una decisa espansione commerciale all'estero perché ritiene che il settore dell'abbigliamento *casual* in Italia sia ormai saturo. Eppure, in quegli stessi anni, nuove imprese avviano percorsi di successo nel medesimo segmento del mercato nazionale, talora imitando molte soluzioni adottate dalla stessa Benetton. È anzi proprio la loro comparsa a spingere la Benetton a un salto di qualità che appare inevitabile per mantenere i ritmi di crescita del decennio precedente. Non si tratta soltanto dell'ovvio esaurimento del vantaggio competitivo derivato dal fatto di avere inventato un nuovo modo di fare e vendere maglioni. I nuovi concorrenti possono fare le stesse cose meglio perché non sono condizionati dalle precedenti scelte di investimento che rendono impossibile alla Benetton adottare soluzioni ancor più flessibili senza mettere in discussione il funzionamento di tutta la struttura d'impresa. A quel punto, il passaggio all'internazionalizzazione, con un salto di contesto, è la sola strada rimasta aperta per evitare di perdere progressivamente terreno e per trasformare in maniera sostenibile la struttura stessa dell'impresa proseguendo nel percorso di crescita.

Il mercato dell'abbigliamento *casual* in Italia non presenta dunque le stesse caratteristiche per la Benetton e per i suoi concorrenti, ma la Benetton può allargare il contesto in cui opera, modificando così le condizioni esterne cui deve rispondere. Solo ampliando l'orizzonte l'impresa può continuare a crescere. All'interno del nuovo contesto, tuttavia, l'impresa deve poter valorizzare al meglio le risorse e le competenze accumulate in precedenza, scoprendone nuovi significati. Per tornare all'esempio, l'idea che il modello di affiliazione commerciale costituisca il vero punto di forza per la penetrazione di nuovi mercati viene di fatto elaborata solo quando l'internazionalizzazione delle vendite muove i primi passi.

Non sempre però le risorse interne si rivelano immediatamente efficaci nel nuovo contesto: la storia della Benetton consente anche di toccare con mano come il processo di innovazione, di crescita e di adattamento comprenda anche tentativi falliti, prove ed errori. Il successo appare soprattutto il risultato della capacità di prendere atto rapidamente di quel che c'è di sbagliato, e di reagire, individuando ancora nuove combinazioni. Il lettore potrà trovare sorprendente l'accento più volte posto, nel corso dell'esposizione, sulla tortuosità del percorso, pieno di inciampi e di difficoltà, attraverso il quale sono emerse strategie efficaci, che hanno consentito la crescita dell'impresa. Certo tutto questo contrasta con l'immagine aziendale dai colori sfavillanti, ma le sfumature del grigio e del nero contribuiscono a rendere leggibile una vicenda imprenditoriale di successo.

I capitoli che seguono ripercorrono per quattro volte la stessa vicenda, aggiungendo in ogni occasione nuovi

## **Introduzione**

particolari e illuminandola da lati diversi. Questo consente di mettere a fuoco i singoli problemi affrontati e di ricostruire la complessità dell'evoluzione dell'impresa evitando le illusioni ottiche a volte prodotte dalla prospettiva cronologica. La conclusione presenta una sintesi interpretativa che mostra come le diverse tematiche si intreccino diacronicamente nello sviluppo storico dell'impresa.