

D

Dipartimento

S

Scienze

E

Economiche

Note di Lavoro

Università
Ca' Foscari
Venezia

Dipartimento
di Scienze
Economiche

Giovanni Favero

L'impresa a rete fra
tradizione e innovazione:
il caso Benetton



L'impresa a rete fra tradizione e innovazione: il caso Benetton

Giovanni Favero
Università di Venezia

Abstract

Il testo propone di utilizzare l'analisi del caso Benetton per verificare come le forme di organizzazione d'impresa a rete contemporanee risolvono alcuni problemi che storicamente hanno incontrato altre forme di organizzazione decentrata della produzione, mettendo in evidenza il riemergere di alcune difficoltà laddove la presenza di una struttura a rete fortemente radicata nel territorio oppure caratterizzata da una scarsa integrazione fra i partner ostacola l'adeguamento a un mutato contesto competitivo.

L'intervento è stato presentato al convegno *Imprenditori in un quadro di lungo periodo*, Ca' Foscari, DSE, Venezia, 27-28 novembre 2006.

Parole Chiave

Impresa a rete, innovazione, Benetton

Codici JEL

L14, N84

Giovanni Favero
Dipartimento di Scienze Economiche
Università Ca' Foscari di Venezia
Cannaregio 873, Fondamenta S.Giobbe
30121 Venezia - Italia
Telefono: (+39)041 2349165
Fax: (+39)041 2349176
e-mail: gfavero@unive.it

Le Note di Lavoro sono pubblicate a cura del Dipartimento di Scienze Economiche dell'Università di Venezia. I lavori riflettono esclusivamente le opinioni degli autori e non impegnano la responsabilità del Dipartimento. Le Note di Lavoro vogliono promuovere la circolazione di studi ancora preliminari e incompleti, per suscitare commenti critici e suggerimenti. Si richiede di tener conto della natura provvisoria dei lavori per eventuali citazioni o per ogni altro uso.

L'impresa a rete fra tradizione e innovazione: il caso Benetton

1. La chiave di lettura che intendo qui privilegiare riguarda i limiti intrinseci allo sviluppo di un'organizzazione decentrata individuati dagli storici dell'età preindustriale, e il modo in cui questi limiti sono stati o meno superati dalle diverse forme di organizzazione a rete presenti in età industriale. L'esame di un caso contemporaneo di organizzazione decentrata della produzione e della distribuzione su larga scala, quello della Benetton, verrà utilizzato come pietra di paragone utile a cogliere, al di là delle distinzioni concettuali, come forme di organizzazione tradizionali e innovative siano in realtà compresenti all'interno delle concrete esperienze d'impresa.

Lo spunto iniziale per questo tentativo di identificare somiglianze e differenze nelle diverse forme di organizzazione decentrata è viene dalla rilettura dell'articolo di Franklin Mendels che negli anni Settanta ha aperto il dibattito sulla protoindustria, intesa come produzione di beni secondari per il mercato, localizzata in aree rurali e organizzata da un mercante imprenditore secondo le caratteristiche del *domestic system*.¹

¹ F. Mendels, *Protoindustrialization: the first phase of the industrialization process*, in *Journal of Economic History*, 32 (1972), pp. 241-261.

Mendels sottolinea infatti come cruciali le evidenti difficoltà che quel modello organizzativo incontrava nel tentativo di espandere in maniera estensiva la produzione, laddove i costi legati al controllo e alla gestione del lavoro a domicilio e al trasporto dei beni intermedi tra unità produttive di dimensione familiare disperse sul territorio crescevano in maniera esponenziale, determinando rendimenti decrescenti all'aumentare della scala e ponendo così un limite all'impiego di una manodopera in continua crescita proprio a causa di meccanismi demografici innescati dallo stesso sviluppo protoindustriale. Per di più, la protoindustria in quanto tale appariva quasi sempre incapace di generare al proprio interno fenomeni di innovazione: l'introduzione di nuovi prodotti o processi poteva essere imposta dall'esterno dal mercante imprenditore, ma un processo generale di adattamento e miglioramento tecnologico di tipo incrementale non poteva innescarsi a causa della dispersione territoriale dei produttori.²

Queste argomentazioni appaiono completamente rovesciate quando si passa ad analizzare il funzionamento di reti territoriali di piccola impresa o di unità di produzione artigianale, dai distretti industriali alla manifattura di età medievale e moderna, la cui evoluzione spesso smentisce il modello interpretativo un po' meccanico inizialmente applicato alla protoindustria:³ in questi casi, l'instaurarsi di rapporti di cooperazione/competizione tra

² K.L. Sokoloff e D. Dollar, *Agricultural seasonality and the organization of manufacturing in early industrial economies: the contrast between England and the United States*, in *The Journal of Economic History*, 57 (1997), n. 2, pp. 288-321.

³ Per una sintesi del dibattito critico sul modello di evoluzione dalla protoindustria alla rivoluzione industriale, vedi già D.C. Coleman, *Proto-industrialization: a concept too many*, in *Economic History Review*, 36 (1983), n. 3, pp. 435-448. La stessa organizzazione corporativa mostra d'altro canto una notevole capacità di favorire la trasmissione di innovazioni; S.R. Epstein, *Craft guilds, apprenticeship, and technological change in preindustrial Europe*, in *The Journal of Economic History*, 58 (1998), n. 3, pp. 684-713).

produttori insediati nella stessa area consente la circolazione di innovazioni incrementali e lo sviluppo di «economie di scala collettive».⁴

Elementi cruciali per il superamento dei limiti della produzione rurale a domicilio sono la maggiore promiscuità tra i produttori e la presenza di una sia pur minima organizzazione interna: si apre in tal modo la possibilità che vi siano movimenti di manodopera tra le diverse unità produttive, e si generano fenomeni di competizione verticale e orizzontale che talora consentono ai singoli “laboratori” di emanciparsi dalla dipendenza da un singolo committente.

L’«impresa a rete»⁵ si differenzia da queste «reti d’impresa» per l’emergere di relazioni esclusive o fortemente sbilanciate in favore di un soggetto più forte (l’impresa leader),⁶ che tuttavia non si limita a coordinare produttori di piccole dimensioni, ma ne valorizza e ne mette in circolazione

⁴ A. Marshall, *Antologia di scritti economici*, a cura di G. Becattini, Bologna, Il Mulino, 1981.

⁵ W.W. Powell, *Neither market nor hierarchy: network forms of organization*, in *Research in Organizational Behavior*, 12 (1990), pp. 295-336, è stato il primo a proporre di individuare nell’«impresa a rete» (o N-form) una forma di organizzazione intermedia ma distinta rispetto all’opposizione tra mercato e gerarchia individuata a livello teorico già da R. Coase, *The nature of the firm*, in *Economica*, 4 (1937), pp. 386-405. Da questo punto di vista, il suo modello si contrappone all’interpretazione neo-istituzionalista, che non individua una netta soluzione di continuità tra modalità organizzative diverse che possono andare dalla manifattura decentrata a forme di subfornitura agli accordi di *joint-venture* fino all’organizzazione decentrata per centri di profitto tipica dell’impresa multidivisionale, interpretate come livelli diversi di istituzionalizzazione di «quella particolare forma di contratto che chiamiamo impresa»: O.E. Williamson, *The modern corporation: origins, evolution, attributes*, *Journal of Economic Literature*, 19 (1981), 4, pp. 1537-1568.

⁶ Sull’emergere di «imprese leader» che assumono il controllo di reti distrettuali preesistenti, anche con riferimento diretto al caso Benetton, vedi B. Harrison, *Lean and Mean: the Changing Landscape of Corporate Power in the Age of Flexibility*, New York, Basic Books, 1994, trad. it. *Agile e snella: come cambia l’impresa nell’era della flessibilità*, Roma, 1999, pp. 89-94. Le relazioni tra l’«impresa leader» e le imprese minori risultano peculiari da un lato per il fatto che non sono né perfettamente verticali (come accade tra le diverse branche organizzative dell’impresa gerarchicamente integrata), né perfettamente orizzontali (come accade nei rapporti di mercato fra imprese connesse fra loro da rapporti di filiera), dall’altro perché viene attribuita da entrambe le parti maggiore importanza alla continuità della relazione piuttosto che alle singole transazioni che la sostengono: vedi ancora W.W. Powell, *Neither market nor hierarchy*, cit.

ogni eventuale contributo a un miglioramento dell'efficienza della produzione, grazie a una comunicazione migliore e più completa resa possibile dall'uso della tecnologia⁷ e al coinvolgimento di soggetti specializzati in funzioni diverse, dalla distribuzione alla logistica, dal design alla ricerca tecnologica. Questa modalità organizzativa consente a tutti i soggetti coinvolti di ridurre i rischi derivanti dalle fluttuazioni di mercato, dal momento che la stabilità del rapporto garantisce la qualità dei servizi, nonché di ripartire i costi di impianto e di investimento, utilizzando il credito come strumento per consolidare la continuità della relazione, e di sfuggire a eventuali restrizioni istituzionali, presentandosi formalmente come una serie di pure e semplici transazioni di mercato tra imprese.

Ciononostante, all'origine di alcuni dei problemi che incontrano le moderne imprese a rete nel corso del loro sviluppo è possibile individuare una contraddizione tra le esigenze di maggiore integrazione indispensabili per una crescita sostenibile e la flessibilità nei costi garantita dalla reciproca autonomia dei soggetti che fanno parte della rete stessa. In termini diversi, le difficoltà nel conciliare crescita ed efficienza proprie delle forme più semplici tradizionali di manifattura decentrata sembrano riproporsi.

⁷ Ancora W.W. Powell, *The capitalist firm in the 21st century: emerging patterns*, in P.J. DiMaggio (ed.), *The 21st-century firm: changing economic organization in international perspective*, Princeton University Press 2001, tenta di dimostrare come l'impresa a rete, che di fatto trova realizzazione storica in forme e momenti diversi, possa costituire la forma tipica di quella che definisce una «nuova grande trasformazione» avviata dall'uso delle nuove tecnologie dell'informazione e dai processi di internazionalizzazione (tecnologie e processi che A.D. Chandler, *Commercializing high-technology industries*, in *Business History Review*, 79 (2005), pp. 595-604, interpreta invece all'interno della nuova fase di trasformazioni dell'impresa avviata dalla seconda rivoluzione industriale).

2. Il caso Benetton è stato spesso utilizzato come un esempio paradigmatico di impresa a rete, passata nel giro di trent'anni da dimensioni artigianali a quelle di una multinazionale dell'abbigliamento. Ma nel percorso di sviluppo dell'azienda emergono alcuni aspetti che invitano a tenere conto di viscosità e complicazioni che legano strettamente passato e presente, e ripropongono in termini nuovi problemi vecchi.

In primo luogo, l'efficiente organizzazione a rete di produzione e distribuzione appare il risultato di un progressivo adattamento alle esigenze di ampliamento del mercato di quella che inizialmente era la semplice riproduzione del sistema tradizionale di lavoro a domicilio. Un contesto tecnologico e istituzionale particolarmente favorevole ha consentito di fatto la costruzione di un sistema d'impresa nuovo nel suo genere, a partire da alcune idee innovative applicate a un settore già maturo come quello tessile.

In secondo luogo, nell'organizzazione a rete costruita dai fratelli Benetton, un ruolo cruciale continua a essere affidato ai legami di tipo personale che la strutturano e ne sostengono il funzionamento. In questo caso al ruolo dell'imprenditore come innovatore si affianca quello dell'imprenditore come elemento di connessione tra ambienti e spazi fra loro precedentemente non collegati, che sfrutta la possibilità di mettere in circolazione e attivare nuove informazioni e risorse.⁸ Si tratta di una funzione difficilmente sostituibile, come testimoniano le difficoltà incontrate dalla Benetton nel tentativo di separare davvero proprietà e gestione dell'impresa.

⁸ P.-P. Zalio, *Territoire et concurrence des entrepreneurs: Marseille, 1930*, intervento presentato al convegno *Les territoires de l'industrie*, Neuchâtel, 11-13 gennaio 2006.

Infine, vale la pena di sottolineare come nell'implementazione stessa di supporti tecnologici alla comunicazione e all'organizzazione interna della rete, in particolare per quanto riguarda la distribuzione, siano emerse nel corso del tempo contraddizioni difficilmente risolvibili tra le esigenze sempre più pressanti di controllo in tempo reale della turbolenza della domanda, proprie dell'impresa leader, e la difesa a oltranza da parte dei negozianti affiliati dei propri residui margini autonomia, minacciati dai progetti di integrazione telematica dei punti vendita.⁹

Il problema dell'incompatibilità tra la possibile valorizzazione delle «economie di scala» (qui soprattutto «economie di tempo» nell'adeguare l'offerta alla domanda) e l'organizzazione a rete, in quanto strumento di flessibilità utile in ultima istanza a proteggere l'impresa centrale dagli effetti stessi della turbolenza del mercato, appare difficilmente risolvibile e sembra riproporre, *mutatis mutandis*, le antiche difficoltà proprie della manifattura decentrata di fronte all'avanzare della concorrenza industriale.

3. Tendo ora, in estrema sintesi, di delineare il percorso di sviluppo della Benetton ponendo in evidenza gli elementi che più possono risultare utili per una riflessione sulle caratteristiche proprie dell'impresa a rete contemporanea. Le fonti utilizzate per lo studio di questo caso, cui ho avuto modo di dedicare una ricerca approfondita,¹⁰ sono costituite dai bilanci e dai risultati di una serie di inchieste sindacali e giornalistiche,

⁹ E. Rullani e A. Zanfei, *Networks between manufacturing and demand: cases from textile and clothing (Benetton, Miroglio, GFT)*, in *New information technology and industrial change: the Italian case*, a cura di C. Antonelli, Dordrecht, Kluwer Academic, 1988, pp. 57-95.

¹⁰ G. Favero, *Benetton: i colori del successo*, Milano, Egea, 2005.

nonché dei numerosi studi condotti da economisti e studiosi di gestione d'impresa, che posti in prospettiva consentono di ricostruire nei dettagli non solo le vicende aziendali, ma anche il ventaglio di possibilità disponibili per gli imprenditori nelle diverse fasi di evoluzione dell'impresa.

È possibile individuare all'origine del successo della Benetton una serie di innovazioni coordinate che hanno consentito a un produttore artigianale di maglieria di espandere la produzione riducendo al minimo gli investimenti di capitale necessari e di saltare gli intermediari che controllavano il rapporto tra produzione distribuzione. Un prodotto nuovo di successo, il maglione colorato, di taglio talmente semplice da poter essere tessuto con macchinari riadattati e con tinte alla moda di stagione, applicate direttamente sul capo alla fine del processo produttivo, veniva distribuito direttamente ai negozi.

In tal modo l'azienda saltava la mediazione dei grossisti e ben presto poteva proporre ai negozianti un rapporto di esclusiva modellato sulla formula del *franchising*, ma caratterizzato da un accordo informale tra l'azienda e il singolo esercente (formalmente uniti soltanto dalle singole transazioni di vendita, gestite da agenti indipendenti), che escludeva la restituzione della merce invenduta e prevedeva l'adozione di una organizzazione interna del negozio che riduceva la superficie e il personale necessario, consentendo a consumatori di scegliere direttamente la merce.¹¹

La divisione del lavoro tra i quattro fratelli Benetton individuava chiaramente l'esigenza di tenere sotto controllo gli elementi cruciali per lo

¹¹ Per una descrizione e analisi delle innovazioni coordinate introdotte dalla Benetton a livello produttivo e distributivo, vedi G. Nardin, *Benetton: strategia e struttura di un'impresa di successo*, Roma, Edizioni Lavoro, 1987.

sviluppo dell'azienda: la promozione e la vendita del prodotto (Luciano), il design e la concezione del capo (Giuliana), la gestione tecnica della produzione (Carlo) e l'equilibrio finanziario tra debiti verso i fornitori e crediti verso i clienti, che lasciava pochissimi margini per l'investimento (Gilberto).¹² L'imprenditore in questo caso è quindi davvero l'intera unità familiare, e non un singolo individuo.

La rifinitura del capo era inizialmente affidata a domicilio ai pochi dipendenti e ai loro famigliari, ma negli anni Settanta le nuove norme di sicurezza resero impraticabile la produzione in casa; impegnata in un processo di allargamento della gamma di prodotto dalla maglieria alla confezione di pantaloni, magliette e camicie, l'azienda spinse a questo punto alcuni dipendenti ad aprire veri e propri laboratori artigianali, mentre generalizzava il ricorso alla subfornitura esterna per la confezione. Parallelamente, veniva adottata una strategia di multilocalizzazione produttiva, con l'apertura di stabilimenti, che funzionavano soprattutto come magazzino e centro di smistamento dei semilavorati, destinati alle nuove linee di prodotto e localizzati in zone classificate come depresse dalla legge 614/1966, che consentiva finanziamenti agevolati e notevoli esenzioni fiscali.¹³

Nuovi condizionamenti istituzionali spingevano a individuare come dimensione ideale l'unità produttiva artigianale, in grado di osservare i

¹² Sulla fondazione dell'azienda e la storia della famiglia la principale fonte disponibile è il libro autobiografico di L. Benetton e A. Lee, *Io e i miei fratelli: la storia del nostro successo*, Milano, Sperling & Kupfer, 1990.

¹³ La strategia adottata in questa fase dall'azienda è analizzata da R. Brunetta, *La multilocalizzazione produttiva come strategia d'impresa*, Milano, Franco Angeli, 1983, pp. 293-301.

nuovi standard di sicurezza ma favorita rispetto alla grande fabbrica da incentivi di tipo fiscale e contributivo e dall'esclusione dall'applicazione delle norme contro il licenziamento introdotte dallo Statuto dei lavoratori nel 1970. Entrando solo allora nel settore della confezione, i Benetton poterono permettersi di scegliere la forma organizzativa più conveniente, mentre i concorrenti già inseriti nel settore incontravano fortissime resistenze sindacali di fronte ai tentativi di esternalizzare alcune fasi della produzione. La rete di subfornitori artigianali legati all'azienda da un rapporto informale di esclusiva, che condizionava l'assegnazione di commesse alla continuità del rapporto, venne così ad allargarsi rapidamente e a sovrapporsi al tessuto locale di piccoli laboratori che producevano per i grossisti.

Imprenditori spesso privi di esperienza e di capitale erano spinti a mettersi in proprio con il supporto finanziario e tecnico dell'azienda, che in seguito costituì apposite finanziarie specializzate nel *leasing* e nel *factoring* a sostegno della propria rete produttiva e distributiva. Una sorta di "imprenditorialità minore", che difficilmente avrebbe potuto reggere alle spinte del mercato, venne in tal modo a costituire una "galassia" di piccole imprese legate a doppio filo all'azienda leader; quasi sempre obbligate ad allocare le risorse secondo i dettami dell'ufficio tecnico della Benetton, queste imprese erano mantenute costantemente sul filo di un equilibrio finanziario fortemente sbilanciato, tanto da non consentire loro di accumulare nemmeno le riserve indispensabili a colmare i debiti in caso di fallimento. I vantaggi di costo consentiti dalle dimensioni artigianali dei

laboratori erano d'altro canto completamente assorbiti dall'azienda leader, che fissava i prezzi delle lavorazioni a livelli più bassi della media del settore, ma garantiva la continuità delle commesse.¹⁴

A fine anni Settanta, una breve crisi mise in evidenza come il mercato italiano fosse ormai saturo per l'azienda. Il successo dell'allargamento delle vendite al mercato europeo occidentale all'inizio degli anni Ottanta fu dovuto all'utilizzo della strategia dell'affiliazione commerciale come strumento per entrare nei nuovi mercati non solo con i prodotti, ma anche con una rete distributiva esclusiva. La necessità di ampliare rapidamente la produzione spinse l'azienda ad avviare una ristrutturazione tecnologica e produttiva degli impianti, finanziata attraverso contributi statali alla ristrutturazione (legge 675/1977), cui si affiancò una radicale riorganizzazione manageriale, con il reclutamento di dirigenti ben inseriti nel mondo della finanza e della politica.¹⁵

Il personale dirigente cresciuto negli anni precedenti all'interno venne invece spinto a mettersi in proprio, assumendo la gestione di alcuni impianti di produzione e delle reti di fornitura a essi collegate. In tal modo la rete produttiva si articolava ulteriormente in una struttura ad albero, mantenendo all'interno dell'impresa leader soltanto le fasi in via di automazione, la gestione logistica e la produzione dei lotti per il riassorbimento rapido dei negozi. Tutto questo consentiva per di più di

¹⁴ Sulla rete di subfornitura sviluppata dalla Benetton vedi F. Belussi e M. Festa, *L'impresa rete del modello veneto: dal post-fordismo al toyotismo? Alcune note illustrative sulle strutture organizzative dell'indotto Benetton*, in *Oltre il Ponte*, 31 (1990), pp. 3-81.

¹⁵ Vedi i commenti a caldo di F. Magrino, *Quattro fratelli a caccia di manager*, in *Espansione*, nn. 146-147, 1982, pp. 34-41.

presentare agli investitori, in vista della quotazione in borsa, una struttura particolarmente leggera e flessibile.¹⁶

Ma quel che va sottolineato è soprattutto l'uso di strumenti tecnologici e organizzativi nuovi per mantenere efficiente l'organizzazione a rete di fronte a un deciso cambiamento di scala nelle dimensioni del mercato di riferimento. Mentre la gestione di gran parte dei vecchi subfornitori veniva affidata agli stabilimenti (ceduti a ex-dirigenti) che producevano le collezioni programmate con parecchi mesi di anticipo, nuovi laboratori venivano concentrati nell'area prossima ai centri direzionali e al magazzino automatizzato in corso di continuo ampliamento: in tal modo, diventava possibile una forte integrazione delle lavorazioni esterne nei processi produttivi che richiedevano elevata flessibilità e un rapido adeguamento della produzione alle richieste del mercato, grazie a un aumento della frequenza delle commesse e dei controlli di qualità. Gli ostacoli legati alla crescita estensiva della rete venivano così aggirati attraverso una riorganizzazione logistica e produttiva capace di dosare su livelli diversi, a seconda delle funzioni, il grado di integrazione produttiva dei *partner* esterni.

4. Nel passaggio tra gli anni Ottanta e Novanta, veniva elaborata una nuova strategia di espansione sui mercati extraeuropei, che

¹⁶ Sulle vicende legate alla quotazione in borsa della società nel 1986, punto di arrivo della strategia finanziaria adottata sin dalla fine degli anni Settanta, vedi F. Belussi, *La flessibilità si fa gerarchia: la Benetton*, in *Nuovi modelli d'impresa: gerarchie organizzative e imprese rete*, Milano, Franco Angeli, 1992, pp. 293-295; E. Rosso, *Benetton (1965-2005): l'evoluzione della performance aziendale attraverso i bilanci*, tesi di laurea, Università Ca' Foscari di Venezia, Facoltà di Economia, a.a. 2005/2006, rel. G. Favero.

prevedeva una penetrazione graduale, dapprima attraverso la concessione di licenze di marchio a produttori locali, con i quali in seguito stipulare *joint-venture*, per arrivare infine a costituire filiali produttive *in loco*. A questa nuova fase di «globalizzazione» corrisposero fortissimi investimenti nella promozione del marchio, affidata alle pubblicità trasgressive concepite da Oliviero Toscani, e in una migliore integrazione logistica fra la piattaforma produttiva automatizzata, subfornitori di ogni dimensione e la rete commerciale. In tal modo, l'efficienza nella gestione della rete produttiva venne ancora notevolmente aumentata, rendendo possibili nuove economie di scala.¹⁷

Se l'integrazione telematica ebbe pieno successo nei confronti dei fornitori, incontrò ostacoli insormontabili dal lato della distribuzione, come si è anticipato. Il progetto di utilizzare una rete telematica collegata direttamente ai registratori di cassa dei negozi per raccogliere ordini e pagamenti in tempo reale incontrò l'opposizione sia dei negozianti, per i quali le politiche di prezzo restavano il solo ambito di autonomia, che degli agenti, che sarebbero stati scavalcati nella loro funzione di raccolta degli ordini. Venne quindi adottata una soluzione che prevedeva la raccolta dei pagamenti per via telematica grazie a un accordo con gli istituti bancari, mentre gli agenti furono incoraggiati a dotarsi di propri sistemi di gestione automatica degli ordini.¹⁸

¹⁷ Sulla nuova strategia «globale» adottata dalla Benetton in questa fase, vedi C. Pinson e V. Tibrewala, *United Colors of Benetton*, in *Global marketing: foreign entry, local marketing, and global management*, a cura di J.K. Johansson, New York, McGraw-Hill, 1996, pp. 556-567.

¹⁸ Vedi ancora E. Rullani e A. Zanfei, *Networks between manufacturing and demand*, cit.

I mutamenti politici ed economici degli anni Novanta resero tuttavia rapidamente obsoleto l'approccio alla competizione globale proprio dell'azienda: l'emergere di nuovi concorrenti, grandi catene internazionali che spesso delocalizzavano la produzione in paesi a basso costo del lavoro e controllavano direttamente i punti vendita, costrinse infatti l'impresa a modificare la propria strategia.¹⁹ È in questa fase che le caratteristiche proprie della doppia rete, produttiva e distributiva, costruita dalla Benetton nel corso degli anni precedenti, finiscono paradossalmente per costituire un fattore di rallentamento di fronte alla necessità di un rapido cambiamento.

Da un lato, l'avvio di un processo di trasferimento della produzione nei paesi dell'Est europeo e del Mediterraneo meridionale fu reso particolarmente laborioso proprio dalla presenza di una rete produttiva integrata e profondamente radicata nel territorio.²⁰ D'altro canto, l'adeguamento della rete distributiva alle nuove dimensioni richieste dal mercato, attraverso l'apertura di *megastore* e l'ampliamento della superficie dei punti vendita consentì di mantenere le posizioni, ma non di risolvere il nodo cruciale del controllo diretto dei mutamenti della domanda.²¹ La rete di punti vendita affiliati garantiva infatti all'azienda la possibilità di scaricare sui partner commerciali i costi delle mancate vendite evitando la

¹⁹ Sui mutamenti nel contesto competitivo nel settore moda nel corso degli anni Novanta vedi H. Lab, *Fashion economy: occupazione, tecnologia e innovazione nel sistema moda*, Firenze, Centro per la moda italiana, 2001.

²⁰ I risultati e gli effetti del processo di delocalizzazione avviato dalla Benetton nella seconda metà degli anni Novanta sono analizzati da P. Crestanello, *L'industria veneta dell'abbigliamento: internazionalizzazione produttiva e sistemi di subfornitura*, Milano, Franco Angeli, 1999, pp. 109-114.

²¹ Sullo sforzo di ristrutturazione produttiva e distributiva avviato dalla Benetton negli anni Novanta, vedi A. Camuffo, P. Romano, A. Vinelli, *Back to the future: Benetton transforms its global network*, in *MIT Sloan Management Review*, 43 (2001), n. 1, pp. 46-52.

restituzione dell'invenduto, salvaguardando i profitti sia pure a scapito della possibilità di conquistare nuove quote di un mercato sempre più mobile.

In questo contesto, a un tentativo fallito di allargare ulteriormente la gamma produttiva attraverso una diversificazione correlata nel settore dell'equipaggiamento sportivo, la famiglia affiancò una strategia di diversificazione non correlata posta in essere attraverso la finanziaria Edizione Holding, finendo per spostare i propri interessi verso attività di servizio e di gestione di infrastrutture acquisite in seguito alle privatizzazioni di imprese pubbliche (Autogrill, Autostrade, partecipazioni in Telecom), che garantivano attraverso il controllo di mercati protetti un flusso costante di profitti.²²

Oggi la Benetton rimane quindi una multinazionale dell'abbigliamento e la struttura a rete continua a caratterizzarla, ma i Benetton controllano tutta una serie di attività che con l'abbigliamento non hanno più nulla a che fare. La recentissima divisione delle quote di controllo tra due holding, l'una destinata a gestire le *utilities* (Autostrade, Telecom), l'altra le attività di *retail* (abbigliamento,²³ Autogrill, servizi finanziari), appare sintomatica di questa progressiva trasformazione.

Bibliografia:

²² Vedi G. Brunetti e P. Bortoluzzi, *Benetton: da United Colors a Edizione Holding*, Milano, Isedi, 2004.

²³ Va d'altra parte sottolineato che l'uso del termine *retail* appare – a meno che non sia espressione di un mutamento nella strategia di distribuzione – inappropriato a definire correttamente la struttura di Benetton Group (la società che opera nel settore dell'abbigliamento), che continua a essere presente sul mercato attraverso una rete di distributori e dettaglianti indipendenti.

- F. Belussi, *La flessibilità si fa gerarchia: la Benetton*, in *Nuovi modelli d'impresa: gerarchie organizzative e imprese rete*, Milano, Franco Angeli, 1992, pp. 287-339.
- F. Belussi e M. Festa, *L'impresa rete del modello veneto: dal post-fordismo al toyotismo? Alcune note illustrative sulle strutture organizzative dell'indotto Benetton*, in *Oltre il Ponte*, 31 (1990), pp. 3-81.
- L. Benetton e A. Lee, *Io e i miei fratelli: la storia del nostro successo*, Milano, Sperling & Kupfer, 1990.
- R. Brunetta, *La multilocalizzazione produttiva come strategia d'impresa*, Milano, Franco Angeli, 1983.
- G. Brunetti e P. Bortoluzzi, *Benetton: da United Colors a Edizione Holding*, Milano, Isedi, 2004.
- A. Camuffo, P. Romano, A. Vinelli, *Back to the future: Benetton transforms its global network*, in *MIT Sloan Management Review*, 43 (2001), n. 1, pp. 46-52.
- A.D. Chandler, *Commercializing high-technology industries*, in *Business History Review*, 79 (2005), pp. 595-604
- R. Coase, *The nature of the firm*, in *Economica*, 4 (1937), pp. 386-405.
- D.C. Coleman, *Proto-industrialization: a concept too many*, in *Economic History Review*, 36 (1983), n. 3, pp. 435-448.
- P. Crestanello, *L'industria veneta dell'abbigliamento: internazionalizzazione produttiva e sistemi di subfornitura*, Milano, Franco Angeli, 1999.

- S.R. Epstein, *Craft guilds, apprenticeship, and technological change in preindustrial Europe*, in *The Journal of Economic History*, 58 (1998), n. 3, pp. 684-713
- G. Favero, *Benetton: i colori del successo*, Milano, Egea, 2005.
- B. Harrison, *Lean and Mean: the Changing Landscape of Corporate Power in the Age of Flexibility*, New York, Basic Books, 1994, trad. it. *Agile e snella: come cambia l'impresa nell'era della flessibilità*, Roma, 1999.
- H. Lab, *Fashion economy: occupazione, tecnologia e innovazione nel sistema moda*, Firenze, Centro per la moda italiana, 2001.
- F. Magrino, *Quattro fratelli a caccia di manager*, in *Espansione*, nn. 146-147, 1982, pp. 34-41.
- A. Marshall, *Antologia di scritti economici*, a cura di G. Becattini, Bologna, Il Mulino, 1981.
- F. Mendels, *Protoindustrialization: the first phase of the industrialization process*, in *Journal of Economic History*, 32 (1972), pp. 241-261.
- G. Nardin, *Benetton: strategia e struttura di un'impresa di successo*, Roma, Edizioni Lavoro, 1987.
- C. Pinson e V. Tibrewala, *United Colors of Benetton*, in *Global marketing: foreign entry, local marketing, and global management*, a cura di J.K. Johansson, New York, McGraw-Hill, 1996, pp. 556-567.
- W.W. Powell, *Neither market nor hierarchy: network forms of organization*, in *Research in Organizational Behavior*, 12 (1990), pp. 295-336.

- W.W. Powell, *The capitalist firm in the 21st century: emerging patterns*, in P.J. DiMaggio (ed.), *The 21st-century firm: changing economic organization in international perspective*, Princeton University Press 2001.
- E. Rosso, *Benetton (1965-2005): l'evoluzione della performance aziendale attraverso i bilanci*, tesi di laurea, Università Ca' Foscari di Venezia, Facoltà di Economia, a.a. 2005/2006, rel. G. Favero.
- E. Rullani e A. Zanfei, *Networks between manufacturing and demand: cases from textile and clothing (Benetton, Miroglio, GFT)*, in *New information technology and industrial change: the Italian case*, a cura di C. Antonelli, Dordrecht, Kluwer Academic, 1988, pp. 57-95.
- K.L. Sokoloff e D. Dollar, *Agricultural seasonality and the organization of manufacturing in early industrial economies: the contrast between England and the United States*, in *The Journal of Economic History*, 57 (1997), n. 2, pp. 288-321.
- O.E. Williamson, *The modern corporation: origins, evolution, attributes*, *Journal of Economic Literature*, 19 (1981), 4, pp. 1537-1568.
- P.-P. Zalio, *Territoire et concurrence des entrepreneurs: Marseille, 1930*, intervento presentato al convegno *Les territoires de l'industrie*, Neuchâtel, 11-13 gennaio 2006.

