

# MPRA

Munich Personal RePEc Archive

## **Towards a Global Network. Competition and Restructuring of the Benetton**

Tattara, Giuseppe and Crestanello, Paolo  
Università di Venezia, Cà Foscari

01. November 2008

Online at <http://mpra.ub.uni-muenchen.de/12553/>  
MPRA Paper No. 12553, posted 06. January 2009 / 17:55

## DA IMPRESA RADICATA NEL TERRITORIO A RETE GLOBALE. LA RISTRUTTURAZIONE DEL GRUPPO BENETTON\*

di *Paolo Crestanello e Giuseppe Tattara*

---

Questo lavoro analizza il mutamento della strategia del Gruppo Benetton volto a fronteggiare l'aumentata competizione nel mercato internazionale che ha investito l'azienda a partire dalla seconda metà degli anni 90. Nuovi concorrenti, tra cui Zara, Mango e H&M hanno insidiato la posizione competitiva di Benetton nel mercato italiano ed europeo dell'abbigliamento e hanno spinto il Gruppo di Ponzano ad adottare una politica di contenimento dei costi attraverso la globalizzazione della rete di fornitura. Benetton è sempre stato considerato un produttore verticalmente integrato che controlla (in modi diversi) l'intera catena del valore, dalla tessitura alla vendita al consumatore, anche se alcune fasi della produzione sono sempre state esternalizzate. Fino al 2000 la produzione di Benetton è stata prodotta attraverso una vasta rete di subfornitori nazionali, spesso localizzati in prossimità della sede di Treviso, specializzati principalmente nella cucitura dei capi di abbigliamento. Oggi Benetton ha cambiato la propria strategia: la produzione ha abbandonato quasi completamente l'Italia e la catena del valore è organizzata in modo che le produzioni rapide sono delegate a fornitori relativamente vicini (in Europa dell'Est e in Nord Africa), mentre si commissionano a fornitori più lontani (Asia) i prodotti più standardizzati e gli accessori. Questo articolo discute anche dell'impatto che le scelte di delocalizzazione produttiva all'estero hanno prodotto sul distretto dell'abbigliamento di Treviso, e come la ristrutturazione di Benetton segni il passaggio alla costruzione di un distretto basato su di una diversa relazione di competenza tra i propri attori.

Parole chiave: *catene globali del valore, Benetton, abbigliamento, Veneto*

---

\* Ringraziamo i funzionari del Gruppo Benetton con cui abbiamo avuto incontri e scambi di opinione. Nell'ordine: Pietro Arnaboldi, Fabrizio de Luca, Mara di Giorgio, Diego Favero, Giuliano Franco, Federico Sartor, Lorenzo Zago. Ringraziamo anche Sergio Spiller e Tiziana Crosato (Cisl), Luigi Gallinaro (Confartigianato Treviso), i partecipanti ai convegni SASE 2006 e Prin 2003 Dynamic Capabilities, Firm Organization and Local Systems of Production e a quelli intervenuti ad altri incontri dove precedenti versioni di questo lavoro sono state discusse. Ogni errore o imprecisione è da addebitare agli autori.

---

This paper investigates the strategy changes of the Benetton Group who have been facing severe intense competition in the international fashion market since the mid nineties. New competitors, in particular the European brands Zara, Mango and H&M, have challenged the Benetton position in the Italian and European clothing market, pushing the Group from Ponzano towards adopting politics of cost reduction through globalisation of its suppliers. Benetton has always been considered a vertically integrated producer which controls (in different ways) the whole value chain from textile raw materials to consumer sales.

Until 2000, Benetton produced its goods in its own factories and through a vast network of national sub-contractors mainly specialising in the sewing phase. Today, Benetton has drastically changed its strategy, almost completely abandoning Italy with a chain of value organised around a dual supply chain: fast productions are delegated to closer locations (Eastern Europe and Northern Africa) while locations further afield are commissioned for more standardised products and accessories (Asia). This article also discusses the impact these choices of productive de-localisation abroad have made on the Treviso apparel district, where Benetton's traditional sub-contractors have been drastically curtailed. Benetton restructuring marks the transition to a new network of competences between agents.

Key words: *Global value chains; Benetton; Apparel*

*Jel Classification: L22; L23; L67*

---

## 1. Introduzione

Dagli anni novanta l'industria dell'abbigliamento europea ha subito un forte processo di ristrutturazione. Le cause sono molteplici: dalla modesta crescita dei consumi dovuta al ridimensionamento del potere di acquisto dei salari, alla perdita di competitività legata all'apprezzamento dell'euro sul dollaro e all'elevata concorrenza dei produttori localizzati in paesi a basso costo del lavoro, soprattutto in Asia (Adam, 1971; Finger, 1976; 1977; Baden, 2000; Graziani, 2001). La conseguenza per i paesi europei a più alto reddito è stato l'aumento notevolissimo delle importazioni di abbigliamento e la perdita di alcune centinaia di migliaia di posti di lavoro. L'Italia, unica eccezione nel panorama dei paesi dell'Ue-15, mantiene ancora un surplus commerciale nell'abbigliamento che si è però assottigliato nel tempo. Tra il 1995 e il 2007 il saldo normalizzato della bilancia commerciale italiana passa, infatti, dal 50% al 17% e gli acquisti dalla Cina sul totale delle importazioni salgono dall'11% al 25%.

In questi ultimi anni il mercato dell'abbigliamento nel suo complesso è apparso stagnante, ma le imprese che hanno adottato sistemi organizzativi basati sulla *quick response* (Ciappei e Sani, 2006: 55) sono cresciute più velocemente delle altre. Si tratta di imprese che cambiano frequentemente le proprie collezioni, seguendo i rapidi mutamenti del mondo della moda al fine di cogliere le nuove opportunità di mercato e stimolare il consumatore a rinnovare gli acquisti. Una flessibilità questa che deve coniugarsi sempre di più con un'offerta di prodotti a prezzo contenuto, soprattutto per i gruppi di abbigliamento posizionati su fasce di prezzo medio o medio basso. Per queste imprese il risparmio nei costi è reso possibile dalla ricerca di materiali meno costosi ma, soprattutto, dallo spostamento della produzione nei paesi a basso salario. Il produrre velocemente e a costi contenuti pone però problemi di tipo logistico, in quanto gli approvvigionamenti fatti in paesi lontani hanno tempi di trasporto lunghi e presentano difficoltà nel rispetto dei programmi di produzione e delle date di consegna. Oggi gli elementi più importanti del vantaggio competitivo sono diventati la capacità di monitorare i gusti dei consumatori, di stimolare la domanda (Gereffi, 2005) di avere fornitori rapidi e affidabili. Di conseguenza, il sistema organizzativo è diventato più complesso perché richiede di dedicare molte risorse al design (per progettare un numero elevato di modelli), al controllo e alla gestione di catene del valore lunghe (Abecassis-Moedas, 2006).

Benetton è uno dei maggiori produttori europei e ricopre una specifica posizione nel mercato dell'abbigliamento per quanto riguarda il design e il contenuto moda dei capi prodotti. Il centro dell'attività di Benetton consiste nel progettare, produrre e vendere capi di abbigliamento per uomo

donna e bambino in lana, cotone. I marchi che fanno capo al Gruppo sono United Colors of Benetton per l'abbigliamento casual (in prevalenza uomo e bambino), Sisley (donna giovane e glamour), The Hip Side per l'abbigliamento *trendy e teens*, Playlife e Killer Loop per il tempo libero. United Colors rappresenta il 77% delle vendite totali (43% adulti, 30% bambini, 4% intimo), Sisley il 18% e il resto è distribuito in parti pressoché eguali tra i marchi minori.

Benetton è conosciuto nella letteratura internazionale come un produttore di abbigliamento che realizza la maggior parte dei suoi prodotti in Italia (Berger, 2005; Dicken, 2006; Tokatli, 2008). Un'eccezione, assieme a Zara, in un contesto di grandi marchi dell'abbigliamento internazionale costituito per lo più da *retailer* puri che non possiedono propri impianti produttivi e mantengono relazioni di mercato con fornitori dotati di grande autonomia, come nel caso di Gap, H&M e Mango (Tokatli, 2008: 23). Se questo era vero in passato oggi non lo è più. Attualmente solo il 20% della produzione di Benetton viene realizzato in Italia e si prevede che tale quota si dimezzi nel giro di pochi anni. La maggior parte della produzione proviene dal nord Africa e dai paesi dell'est europeo, ma sta aumentando fortemente il ricorso a produttori localizzati in Asia, continente che fino al 2003 non compariva nella lista dei fornitori di Benetton. Negli ultimi cinque anni il processo di delocalizzazione produttiva all'estero ha subito una forte accelerazione. Parallelamente è profondamente cambiato il calendario di produzione. Fino al 2003 la produzione era totalmente incentrata su due campionari stagionali e gli ordini venivano raccolti per l'80% prima della stagione di vendita, mentre il restante 20% era costituito da riassortimenti (riordini di articoli già presenti nel campionario base) e, in piccola misura, da ordini per modelli progettati durante la stagione di vendita (i cosiddetti flash che avevano il compito di "rinfrescare" le vetrine dei negozi). Oggi il numero delle collezioni è aumentato e si è ridotta fortemente la quota degli ordini che viene raccolta prima della stagione di vendita.

In un contesto di ampliamento della varietà produttiva, l'aumento delle forniture estere, in particolare asiatiche, ha reso più complessi i problemi logistici del Gruppo. Le nuove strategie hanno avuto ripercussioni di rilievo sul distretto dell'abbigliamento di Treviso che negli ultimi anni si è fortemente ridimensionato. Il comparto della subfornitura è oggi orientato alla produzione di campionari, di capi complessi realizzati su serie corta e con tempi di risposta brevi. Molti dei subfornitori locali che continuano a lavorare per Benetton, lo fanno con volumi produttivi ridotti e hanno dovuto ampliare il portafoglio clienti per continuare a restare sul mercato.

## 2. Le radici del successo: il periodo 1960-1970

L'impresa Benetton nacque nel 1965 a Ponzano Veneto per iniziativa di quattro fratelli. Si trattava all'inizio di una piccola impresa che produceva capi in maglia per alcuni negozi della zona. Le chiavi del successo consistettero in alcune innovazioni relative al prodotto e alla sua distribuzione commerciale, nonché all'efficiente organizzazione di un'estesa rete di piccoli subfornitori locali specializzati nella tessitura a maglia, nel taglio e nella confezione del capo. Sin dagli inizi l'impresa della famiglia Benetton offrì un prodotto nuovo caratterizzato da colori vivaci e rivolto ai giovani. Il capo di maglieria veniva realizzato in telai *cotton* che utilizzavano la tecnica del diminuito ed era rigorosamente in tinta unita<sup>1</sup>. In questo modo, si potevano usare filati cardati greggi di costo contenuto e i capi potevano essere stoccati e tinti all'ultimo momento secondo i colori richiesti dal mercato. Al vantaggio di un'elevata rapidità di risposta alle tendenze della moda si accompagnava una riduzione drastica delle scorte di magazzino che nel caso dei capi tinti in filo, invece, comportava un costo assai oneroso. Questa semplificazione produttiva, basata anche su un numero contenuto di fogge per lo più di tipo classico, permetteva di contenere i costi di produzione grazie alla raccolta di grandi ordinativi omogenei prima dell'inizio della stagione di vendita. Non a caso c'è stato chi, a proposito di questa organizzazione incentrata sulla standardizzazione del prodotto in maglia, ha parlato di produzione fordista<sup>2</sup>. In realtà, il processo di standardizzazione riguardava un semilavorato (la maglia greggia) e la fase finale di tintoria aveva il compito di differenziare il prodotto presentando al consumatore un'ampia gamma di colori. Il business della maglia in tinta unita fu reso possibile dalla messa a punto di avanzati processi di tintoria in grado di offrire al consumatore un capo che non stingeva con il lavaggio. Per beneficiare pienamente delle proprie conoscenze e capacità Benetton internalizzò la fase di tintoria.

Ben presto alla produzione di maglie seguì la produzione di camicie e

<sup>1</sup> Il distretto di Carpi, che deteneva allora la leadership della maglieria italiana, era specializzato, invece, nella produzione di maglieria tagliata che utilizzava il tinto in filo con una grande offerta di modelli. La maglieria tagliata, a differenza di quella diminuita (e prima dell'avvento delle macchine di nuova generazione come le Shima Seiki giapponesi), garantiva una notevole flessibilità produttiva nella fase di confezione del capo. L'uso spinto del colore fu introdotto nel distretto carpigiano solo negli anni '80. Si potrebbe quindi affermare che mentre i produttori carpigiani producevano un'ampia varietà di fogge, Benetton usò il colore come principale elemento di differenziazione del prodotto (Brusco e Crestanello, 1995).

<sup>2</sup> Come osserva Gaeta nell'"Introduzione" al libro di Nardin (1987: 8) l'espressione di Ford: "qualunque colore purché sia nero", nel caso Benetton poteva essere riadattata in: "qualunque foggia vogliano purché sia classica (e in tinta unita NdR)".

di jeans. All'inizio Benetton vendeva i capi realizzati su tessuto con marchi diversi (Tomato, Jeans West, ecc.) perché la qualità ottenuta in confezione non era ancora paragonabile a quella raggiunta con i capi in maglia e si temeva di danneggiare la reputazione che l'azienda si era conquistata come produttrice di pullover di buona fattura. L'attività di confezione su tessuto venne completamente affidata a subfornitori e, in seguito, anche molte delle lavorazioni di maglieria vennero decentrate all'esterno. Si stima che nella seconda metà degli anni settanta circa il 60-70 per cento della produzione venisse svolta da un centinaio di subfornitori localizzati prevalentemente a Treviso e nelle limitrofe province del Veneto (Nardin, 1987; Benetton e Lee, 1990). L'attività di coordinamento e controllo qualità, le fasi di lavorazione a maggiore intensità di capitale (come la tessitura, il taglio e la tintoria) continuavano, invece, ad essere svolte nei due stabilimenti di Villorba e Monzambano che occupavano circa 1.000 lavoratori. Sui subfornitori venne esercitato sin da subito un controllo stretto che si traduceva nella fornitura della materia prima e degli accessori necessari alla confezione completa del capo, nonché di una precisa scheda tecnica di lavorazione. Molti laboratori artigiani operavano in esclusiva per il Gruppo di Ponzano e potevano essere considerati a tutti gli effetti come reparti staccati di Benetton. Il prezzo delle lavorazioni di subfornitura pagate da Benetton era mediamente più basso di quello pagato da altri committenti, ma era compensato dalla certezza e dalla puntualità nei pagamenti, da serie lunghe di produzione (che potevano superare i 10mila capi per modello), dalla garanzia di un lavoro continuo in grado di saturare la capacità produttiva del laboratorio e veniva aggiornato secondo l'andamento del tasso di inflazione (Brusco e Crestanello, 1995; Crestanello 1996). Parallelamente allo sviluppo produttivo, Benetton attuò un'altra rivoluzione: fu la prima impresa italiana ad applicare il sistema del *franchising* ai negozi di abbigliamento. La formula dell'affiliazione commerciale permetteva uno sviluppo delle vendite veloce grazie alla rimozione del vincolo dato dalla disponibilità del capitale necessario all'acquisto dei negozi. Il primo negozio fu aperto a Belluno nel 1966 e nel giro di pochi anni i negozi arrivarono a coprire tutte le province italiane. Agli inizi degli anni '70 si contavano circa 500 negozi con insegne diverse (oltre Benetton, anche Tomato, My Market, Merceria). Il rapporto con il dettagliante era simile ma non uguale a quello previsto nel sistema del *franchising*. Non vi era, infatti, un contratto scritto e non si garantiva nessuna esclusiva territoriale. Benetton, inoltre, non esigeva *royalties*, ma in compenso non ritirava l'invenduto e imponeva ai dettaglianti il prezzo finale di vendita (Favero, 2005: 79). I negozi, generalmente piccoli e caratterizzati da un arredamento appositamente progettato, costituivano una novità nel mercato italiano perché offrivano a

prezzi modici maglioni di buona qualità, con alto contenuto moda, che venivano esposti in modo che il cliente potesse prelevarli dagli scaffali, toccarli e provarli. Anche se i negozianti operavano con margini ridotti di ricarico, l'attività di vendita era profittevole in quanto garantiva un elevato turnover per metro quadrato e per ora lavorata<sup>3</sup>. La crescita di Benetton dipese sempre più dalla capacità di espandere il numero dei negozi sotto il suo controllo, coinvolgendo nel business commerciale molti agenti che divennero proprietari di punti vendita.

Benetton contribuì in quegli anni alla creazione dello stile casual, pensato per i giovani ma in breve diffuso in molte fasce di età, sviluppando nel consumatore il gusto di abbinare capi di origine diversa, in modo disinvolto, ma non trascurato. Negli anni settanta, grazie a Benetton e ad altri marchi sorti sulla scia del suo successo, l'Italia era diventata il maggior produttore di maglieria in Europa. Un altro importante maglificio di Treviso, Stefanel, cominciò in quegli anni ad affermarsi sul mercato riproponendo il modello di Benetton (maglie colorate vendute in negozi affiliati con il sistema del *franchising*) diventando ben presto uno dei suoi principali concorrenti. All'inizio quasi tutta la produzione di Benetton veniva venduta sul mercato nazionale e le esportazioni iniziarono a diventare significative solo verso la fine degli anni '70 con negozi aperti in Francia, Germania, Regno Unito, Olanda e Belgio (Gruppo Benetton Bilancio consolidato, 1990: 112; d'ora in avanti: Bilancio). Tra il 1973 e il 1979 il fatturato passò da 31 a 287 milioni di euro (Benetton e Lee, 1990: 104).

### **3. Il periodo 1980-1990: crescita per integrazione verticale e orizzontale**

Gli anni '80 videro il passaggio da un'azienda familiare ad una manageriale con la scelta di un amministratore delegato cresciuto al di fuori dell'azienda di Ponzano. L'azienda fu quotata alla Borsa di Milano nel 1985 e successivamente in quella di New York (dal cui listino venne ritirata nel 2007). In quegli anni, un ruolo importante ebbe la politica promozionale condotta in collaborazione con Oliviero Toscani che rafforzò nel mondo l'immagine di Benetton, costruendo un'identità di marca che fino allora mancava. Il nome "United Colors of Benetton", divenne il marchio e l'insegna principale dei negozi Benetton.

La crescita del Gruppo fu perseguita attraverso una strategia di integrazione orizzontale e verticale. Alla fine degli anni '70 il Gruppo si presen-

<sup>3</sup> Il ricarico medio dei negozi Benetton era pari al 70% quando la media del settore si aggirava intorno al 100%.



tava come una struttura che controllava tutte le fasi dalla produzione dei capi di abbigliamento fino alla vendita, anche se le diverse attività della catena del valore non erano organizzate attraverso un esclusivo controllo proprietario. Il sistema di controllo poteva definirsi di “quasi integrazione verticale” (Blois, 1972) e il rapporto con i fornitori era basato su relazioni di stretta dipendenza (Belussi e Festa, 1990). Benetton rappresentava, infatti, il principale, se non l’unico cliente, del subfornitore che lavorava per suo conto ed il prezzo e le condizioni di offerta erano decise esclusivamente dal committente che provvedeva a fornire al laboratorio artigiano tutto ciò di cui necessitava: dalla materia prima agli accessori. Come nel rapporto che veniva stabilito con il negoziante, anche qui non vi era alcun contratto scritto: le commesse venivano tacitamente rinnovate ad ogni stagione. Nonostante un’evidente asimmetria di potere nelle negoziazioni (il laboratorio artigiano aveva una dimensione media di circa 15-20 addetti), Benetton era conosciuto per l’affidabilità e la correttezza dei rapporti e il sistema di subfornitura funzionava sulla base di relazioni fiduciarie e di lunga durata. Benetton, grazie allo sviluppo costante delle vendite, era in grado di rinnovare le commesse ad ogni stagione, premiando i subfornitori che investivano nel rinnovo e/o nell’ampliamento del parco macchine.

Fu durante gli anni '90 che iniziò il processo di controllo delle fasi a monte della confezione del capo di abbigliamento<sup>4</sup>. L’azienda di Ponzano iniziò ad acquisire importanti aziende tessili attraverso il controllo di Olimpias spa e il Gruppo può contare oggi sulla presenza, in diverse province italiane, di undici stabilimenti produttivi che forniscono buona parte delle materie prime necessarie all’attività di confezione. Il controllo della catena del valore divenne quindi completo comprendendo tutte le attività: dalla vendita in negozio del capo di abbigliamento fino alla produzione tessile, a cui si aggiunse anche la produzione di lana. Nel 1991, infatti, la finanziaria della famiglia Benetton acquisì la Società Tierras De Sur Argentino, diventando proprietaria di 900 mila ettari di terreni dedicati all’allevamento di pecore e montoni per una produzione complessiva di oltre un milione di chili di lana (Favero, 2005: 65).

Anche il processo di integrazione orizzontale fu portato a termine durante questo periodo. La strategia di *total look* venne completata con la messa in vendita, sotto il marchio Benetton, di prodotti diversi dall’abbigliamento che comprendevano scarpe, occhiali, profumi, orologi e più recentemente anche gioielli. Questa strategia fu attuata sia attraverso acqui-

<sup>4</sup> Nel 1987 Benetton aveva cercato di acquistare la società Lanerossi che era il suo principale fornitore di filato cardato. Il bando di gara fu poi vinto dal gruppo tessile Marzotto.

sizioni, come nel caso dell'acquisto del Calzaturificio di Varese avvenuto nel 1988, sia attraverso licenze di produzione come nel caso di profumi, occhiali e orologi. Nel 1989 venne decisa l'entrata nel settore dell'attrezzo sportivo con l'acquisizione della Nordica spa di Montebelluna; il ramo dell'attrezzo sportivo, che comprendeva, scarponi, sci, pattini, skateboard e racchette da tennis, non ebbe però successo e fu dismesso nel 2003.

Fino agli anni '80 quasi tutta la produzione di Benetton veniva realizzata in Italia. L'inizio della produzione estera di Benetton si può far risalire al 1982 con i primi impianti costruiti in Francia, Scozia e Stati Uniti, questo ultimo collegato ad un tentativo, poi fallito, di insediarsi nel mercato nordamericano (Nardin, 1987: 46). Successivamente, nei primi anni '90, vennero chiusi gli impianti in Scozia e Stati Uniti e si aprirono due nuove unità produttive in Spagna e Portogallo. La quota di produzione estera arrivò al 20%, una percentuale comunque limitata se confrontata con quella di altri grandi gruppi italiani dell'abbigliamento. Durante gli anni '90, in conseguenza dell'espansione delle vendite, si registrò ancora un aumento del numero di subfornitori italiani di Benetton che nel 2000 raggiunse il massimo di 866 unità. La produzione restava dunque principalmente italiana e la delocalizzazione all'estero era guidata dall'idea di avvicinare la produzione alla domanda, più che da ragioni legate al contenimento dei costi.

A partire dalla seconda metà degli anni '90 Benetton dovette far fronte ad un aumento della concorrenza, in particolare da parte di Zara, H&M e Mango che si presentavano sul mercato come i suoi principali concorrenti. Zara aveva una struttura produttiva verticalmente integrata sia a monte, con impianti di proprietà localizzati soprattutto in Galizia, sia a valle con una rete di punti di vendita gestiti direttamente con personale dipendente. Il possesso di propri negozi di vendita risultò molto utile per Zara perché, sostenuto da un sistema informatico adeguato, garantiva un flusso di informazioni continuo tra il consumo e la progettazione e consentiva una risposta rapida e flessibile alle richieste del mercato, con prezzi che erano mediamente inferiori a quelli praticati da Benetton. I tessuti prodotti per Benetton da Olimpias apparvero relativamente costosi rispetto ai tessuti reperibili sul mercato. Inoltre, i benefici di cui le imprese italiane esportatrici avevano goduto, grazie al continuo deprezzamento della lira, vennero meno nel 1997 con l'adesione dell'Italia all'Unione europea, e questo elemento contribuì a porre in primo piano il problema del contenimento dei costi<sup>5</sup>. La progressi-

<sup>5</sup> In un comunicato stampa dell'azienda si legge che "l'andamento [molto favorevole NdR] del margine operativo lordo nel periodo deriva prevalentemente da significative riduzioni nei costi industriali legati anche al processo di delocalizzazione dell'attività manifatturiera in Europa", Benetton (2003).

va apertura dei mercati dell'Est europeo agli investimenti stranieri portò il Gruppo Benetton, sulla scia di quanto avevano già iniziato a fare altre imprese dell'abbigliamento italiano, a delocalizzare la produzione. Dapprima in Ungheria, poi in Romania e Croazia. Anche la Tunisia fu interessata dai processi di delocalizzazione soprattutto per la produzione dei capi in maglieria di cotone e dei jeans su cui poteva vantare una forte specializzazione. Gli impianti produttivi in Francia, Spagna e Portogallo persero via via importanza e cessarono l'attività.

#### **4. L'ultimo decennio: cambiamento del calendario di produzione e internazionalizzazione produttiva**

All'inizio del 2000 Benetton accelerò il processo di cambiamento nell'organizzazione della produzione. Incalzato dalla concorrenza di Zara, H&M e Mango – che, uniche tra i grandi marchi dell'abbigliamento europeo, avevano aperto propri negozi in Italia – Benetton decise di potenziare la produzione estera a scapito di quella nazionale, fornendosi soprattutto nei paesi dell'Est europeo e in Tunisia.

Il processo di ristrutturazione fu estremamente rapido: nel 2003 il 48% della produzione in volume era ancora prodotto all'estero e il 62% in Italia. Il numero dei prodotti trasferito all'estero aumentò in un solo anno, tra il 2004 e il 2005, di 13 milioni di unità e l'occupazione dei subfornitori di Benetton si ridusse, dal 2003 al 2005, di 3.100 unità<sup>6</sup>. Nel 2005 l'organizzazione logistica e produttiva del Gruppo passò da un sistema basato su unità di produzione, divise per tipologia merceologica (come lana e cotone), ad una struttura basata su unità di servizio, come la programmazione ed il controllo della qualità (Bilancio, 2006: 24; Camuffo, Romano e Vinelli, 2001).

La decisione, presa nel 2003, di delocalizzare la produzione in Asia, inaugurò una nuova strategia che nel volgere di pochi anni portò ad innovare in modo significativo l'organizzazione della catena produttiva di Benetton, rendendola più simile a quella di altri marchi dell'abbigliamento che non producono direttamente, ma gestiscono una rete di fornitori acquistando da questi ultimi i prodotti finiti in base ai loro cataloghi o commissionando loro il prodotto finito sulla base di una scheda tecnica o di un bozzetto.

Lo spostamento verso fornitori asiatici, dotati di maggiore autonomia nella gestione delle funzioni produttive e nell'acquisto delle materie prime,

<sup>6</sup> La contrazione occupazionale fu il risultato sia della chiusura di alcune imprese sia di un più ridotto numero di dipendenti per unità. Inoltre, molti subfornitori smisero di lavorare in esclusiva per Benetton e dovettero diversificare il portafoglio clienti a fronte della maggiore incertezza nella fornitura di commesse dal Gruppo di Ponzano.

segnò quindi un passaggio da un'organizzazione di tipo industriale ad una prevalentemente commerciale. Al 2007 gli acquisti di prodotti finiti (commercializzato) rappresentavano in termini di volume il 37,6% della produzione di abbigliamento e accessori del Gruppo Benetton<sup>7</sup>.

Anche la struttura e il numero delle collezioni cambiò radicalmente. Fino al 2003 la produzione era incentrata su due campionari stagionali che venivano realizzati con grande anticipo sulla stagione di vendita. L'80% degli ordini venivano raccolti prima della stagione di vendita in occasione delle visite che i rappresentanti facevano ai negozi per mostrare il campionario, mentre il restante 20% era costituito soprattutto da riassortimenti. I modelli progettati durante la stagione di vendita (flash) costituivano una parte insignificante della produzione e servivano solo per rinnovare la vetrina del negozio. Si trattava di un sistema rigido che non permetteva di cogliere pienamente le opportunità di mercato e non stimolava i consumatori a visitare più volte il negozio alla ricerca di novità. Sulla scia del successo di aziende come Zara che progettavano a ritmo continuo cambiando la vetrina del negozio più volte durante la stagione, Benetton cambiò il calendario di produzione.

Il campionario tradizionale di base venne sdoppiato e assunse il nome di *Moda1* e *Moda2*. Attualmente, il tempo di risposta per queste due collezioni varia tra i 4 e i 9 mesi. Si tratta di campionari programmati in anticipo, con uno stile orientato a modelli di base e classici, con successive "rivisitazioni". In aggiunta, sono state introdotte, sempre durante la stagione di vendita, alcune collezioni più sensibili al fattore moda come *Trend*, i cui prodotti hanno un tempo di apprestamento compreso tra 1 e 4 mesi, e *Progetti*, con la quale vengono presentati, in ogni momento della stagione, modelli nuovi di abbigliamento e accessori a tema. È stata anche ideata una collezione denominata *Capi continuativi*, per rifornire senza interruzione i negozi dei prodotti più classici delle collezioni.

Ogni marchio contiene in diverse proporzioni, capi che appartengono a collezioni tradizionali e a collezioni più innovative con un maggior contenuto moda, con una rapida successione dei modelli e tempi di consegna ridotti.

Le due serie *Progetti* e *Capi continuativi* possono utilizzare materie prime già disponibili in magazzino (la collezione *Capi continuativi* è addirittura realizzata per il magazzino) e essere portate sul mercato in brevissimo tempo: 7 giorni se il prodotto è manufatto in Italia e 15 giorni se viene importato dall'estero. Mentre il primo si propone di soddisfare i consu-

<sup>7</sup> Informativa sindacale 2008. Sul totale della produzione commercializzata, quella proveniente dall'Asia rappresenta circa il 90%.

matori più sensibili alla moda, la seconda collezione garantisce un rifornimento rapido al dettagliante dei capi di abbigliamento più venduti<sup>8</sup>.

L'avvenuto passaggio da una produzione programmata ad una flessibile, con una riduzione dei tempi di risposta ed un aumento delle collezioni presentate, ha posto al Gruppo Benetton diversi problemi relativamente alla gestione del sistema distributivo. I negozianti indipendenti, infatti, assumono il rischio dell'invenduto e decidono gli acquisti solo dopo aver visto i modelli in campionario. La necessità di presentare un numero elevato di nuovi modelli in diversi momenti della stagione, e di convincere i dettaglianti a ordinarli, comporta costi transazionali elevati e non permette una pianificazione ottimale della produzione. Il controllo diretto dei negozi, invece, pur costituendo un costo di investimento notevole, garantisce una maggiore flessibilità nelle politiche di vendita come dimostrano le esperienze di altri gruppi dell'abbigliamento internazionale<sup>9</sup>. Per questo motivo Benetton ha iniziato da qualche anno ad aumentare il numero di negozi in proprietà che attualmente intermediano circa un quarto delle vendite complessive. Negli ultimi due anni notevoli investimenti sono stati diretti al potenziamento della rete di vendita con l'apertura di nuovi negozi<sup>10</sup> alla creazione di incentivi per i partner commerciali e alla ridefinizione del sistema informativo<sup>11</sup>.

<sup>8</sup> Le due collezioni *Modal* e *Moda2* rappresentano il 75% della produzione annuale con il marchio United Colors of Benetton. Le collezioni *Trend*, *Just in Time* e *Capi Continuativi* hanno, invece, una maggior rilevanza (50% della produzione) per i marchi con maggior contenuto moda come Sisley e Playlife.

<sup>9</sup> La gestione di negozi in *franchising* si caratterizza per una trasmissione lenta delle informazioni tra dettaglio e produzione e, sotto questo aspetto, è meno efficiente di quella esistente in gruppi, come ad esempio Zara, che possiedono propri negozi.

<sup>10</sup> In Cina, verso la fine del 2006, il Gruppo ha aperto più di 100 negozi e due megastore, rispettivamente a Shangai e Pechino. Inoltre, è stato firmato un accordo con la società Hemptly international che prevede l'apertura di 150 negozi Sisley nei prossimi 5 anni. In India, Benetton lavora dal 1990 e ha oggi 106 negozi al dettaglio sparsi in 43 città mentre in Russia ha aperto il 150mo negozio nel corso del 2007 (Bilancio, 2007: 17).

<sup>11</sup> Il Gruppo ha rinnovato, a partire dal 2005, il proprio sistema informativo che collega i dettaglianti alla sede centrale al fine di migliorarne l'efficienza (inoltre degli ordini, presentazione delle nuove collezioni, aggiornamento sulle modalità di vendita, apprendimento a distanza, pianificazione finanziaria ecc.). I dettaglianti possono inserire direttamente i loro ordinativi e, proprio grazie all'integrazione con l'apparato informatico che controlla la produzione e la logistica, il sistema è in grado di dare immediata conferma e garantire il tempo di consegna sulla base di una procedura Fifo (prima ordinato, prima servito); una procedura che acquista particolare valore per la collezione *Capi continuativi*. Un progetto di monitoraggio della produzione è già oggi attivo e connette le previsioni di vendita a breve, medio e lungo termine. Mette in linea 500 negozi al dettaglio e la sede centrale e consente di effettuare una previsione delle tendenze del mercato in tempo reale, che viene poi estrapolata.

Questo spostamento di *focus* dalla produzione alla vendita conferma la trasformazione in senso commerciale di Benetton<sup>12</sup>.

## 5. L'organizzazione produttiva del Gruppo Benetton

Nel 2007 Benetton ha prodotto 145,2 milioni di capi di abbigliamento e accessori (calzature, borse, cinture, ecc.) e ha realizzato un fatturato del valore di 2.085 milioni di euro, di cui 1.956 milioni riguardano la vendita di prodotti legati al *core business* dell'impresa (tab. 1). Questo valore comprende, oltre alla vendita di prodotti finiti al dettaglio indipendente, anche l'attività di intermediazione commerciale relativa alla gestione dei negozi di proprietà, la vendita di prodotti tessili della società Olimpias ad altre imprese affiliate, *royalties* e redditi minori<sup>13</sup>. Circa metà della produzione Benetton è venduta sul mercato italiano, il 36% in altri paesi europei, l'11% in Asia e una quota marginale nelle Americhe. Il Gruppo al 2007 ha 8.896 dipendenti. 7.737 sono occupati nell'abbigliamento: di questi il 42% nella vendita al dettaglio e il 17% nell'attività di filatura e tessitura. 3.800 dipendenti, il 43% del totale, sono occupati in Italia, nella sede centrale a Treviso e negli impianti localizzati in altre province.

Benetton vende i suoi prodotti in 5.800 negozi monomarca localizzati in 124 paesi<sup>14</sup>. Il 95% dei negozi sono in *franchising*, mentre quelli di proprietà del Gruppo sono solo 300 anche se, intermediano circa il 21% delle vendite complessive (Bilancio, 2007). Per mantenere i rapporti con i dettaglianti indipendenti ci si avvale di un'estesa rete di agenti rappresentanti (alcuni dei quali sono anche proprietari di diversi punti vendita) coordinati da un team di manager di area.

<sup>12</sup> Questo cambiamento era stato dichiarato nel 2005 dall'Amministratore delegato del Gruppo, Silvano Cassano, che spiegava come la società con molta determinazione spostasse investimenti dalla direzione manifatturiera alla direzione della distribuzione. (Benetton, 2005). Strategia confermata più recentemente anche dalle affermazioni di Frans Hoyer, un'analista finanziario: "Benetton sta implementando delle nuove procedure di organizzazione della produzione, con una migliore coordinazione tra tutti i segmenti della catena del valore, senza focalizzarsi unicamente sull'efficienza del processo produttivo. Tutto ciò migliorerà la varietà dell'offerta e abbrevierà i tempi di produzione... Nel complesso Benetton sta riorganizzando la propria struttura dandosi un obiettivo di vendita e non di produzione... pensiamo che con le collezioni a maggior contenuto moda Benetton stia rompendo con fermezza con il passato e questa nuova strategia si può stimare porti ad aumento delle vendite del 3% annuo per i prossimi anni..." (Benetton, 2007).

<sup>13</sup> Olimpias è una società del gruppo Benetton che produce tessuti, filati, ed alcuni accessori (etichette) e vende i 2/3 della sua produzione a società del Gruppo e 1/3 ad imprese di abbigliamento indipendenti.

<sup>14</sup> Più di 2.000 negozi sono localizzati in Italia, 2.000 in altri paesi europei, 500 in Asia e 250 nelle Americhe.

Tab. 1 - Ricavi consolidati del Gruppo Benetton (milioni di euro)

	2007	2006	2005
Abbigliamento, accessori e calzature	1.956,0	1.715,1	1.579,4
Filati e tessuti	88,0	85,6	88,6
Royalties	41,0	11,9	15,5
Altri redditi	-	98,4	81,6
Totale	2.085,0	1.911,0	1.765,1

Fonte: Bilancio, anni vari

Le attività di produzione della Benetton sono gestite dalla consociata Benind spa che controlla, attraverso proprie sussidiarie, impianti produttivi e piattaforme logistiche in Ungheria, Croazia, Tunisia, India e Cina (tab. 2), nonché l'acquisto dei prodotti commercializzati provenienti per lo più dall'Asia.

Tab. 2 - Produzione gestita dalle piattaforme estere del Gruppo Benetton al 2007 (milioni di euro)

		Acquisti prodotti finiti (1)	Vendite mat. prime e access. (2)	Valore manifattura (3)=(1)-(2)	Attività principale
Benetton Ungheria*	Nagykállò	183,1	74,6	108,6	Abb. e calzature
Benrom Romania*	Sibiu	36,8	18,7	18,1	Abb. cotone
Benetton Croazia*	Osijek	36,3	14,8	21,5	Abb.lana, tess.maglia, tintoria
Benetton Istria*	Labin	62,9	30,9	32,1	Tess.maglia,abb.lana, campiona- ri (parte)
Benetton Tunisia*	Sahline	139,9	48,6	91,3	Abb.cot.,tess.,lavanderia,tintoria
Benetton Asia Pacific**	Hong Kong	231,0	-	-	Abb. e accessori
Benetton India***	Gurgaon	2,3	0,2	-	Abb. cotone
Totale		692,2	187,7		

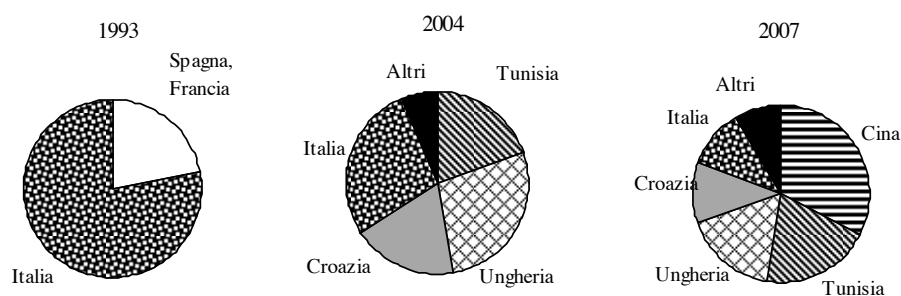
\* industrializzato; \*\* commercializzato;\*\*\* semi-commercializzato.

Fonte: Bilancio Benind, 2007: 43-44

I capi di abbigliamento prodotti nell'estero sono acquistati e importati in Italia dalla stessa Benind spa e successivamente venduti a Bencom srl, la commerciale del Gruppo, che li distribuisce ai negozi. Nel 2007 gli acquisti da parte di Benind, sono stati pari a 692 milioni di euro per i prodotti importati dall'estero (incluse le materie prime) a cui si aggiungono 129 milioni di euro di servizi di lavorazione (conto lavoro) pagati ai laboratori italiani di abbigliamento e alle tintorie e 103 milioni di prodotti finiti acquistati da

altri fornitori. La figura 1 mostra i volumi produttivi realizzati da Benetton in tre diversi esercizi e consente di ripercorrere con immediatezza il veloce cambiamento avvenuto nella politica di *outsourcing* del Gruppo.

Fig. 1 – Distribuzione percentuale del numero di capi e accessori Benetton per paese di produzione



Fonte: interviste a funzionari Benetton

Dei capi e degli accessori prodotti da Benetton nel 2007 il 32,4% sono prodotti in Asia, il 20,0% in Tunisia e il 28,5% nei paesi dell'Est europeo. L'Italia produce solo il 10,3% dei volumi complessivi (tab. 3).

Tab. 3 - Numero dei capi e degli accessori prodotti da Benetton (milioni di unità)

	2006	2007	2006 (%)	2007(%)
Italia	19,7	15,0	14,9	10,3
Est Europeo	43,0	41,4	32,5	28,5
Tunisia	26,1	29,0	19,7	20,0
Asia	34,9	47,1	26,3	32,4
Altri paesi	8,8	12,7	6,6	8,7
Totale	132,5	145,2	100,0	100,0

Fonte: interviste funzionari Benetton

Dal 2003 Benetton ha scelto l'Asia come fornitore privilegiato verso cui spostare progressivamente gran parte della produzione. Il motivo, guidato prevalentemente da ragioni di costo, riguarda principalmente i prodotti *Moda1*, *Moda2* e alcuni prodotti *Trend*. Lo spostamento della produzio-



ne dall'Europa all'Asia ha determinato un sensibile abbassamento del costo unitario medio di produzione<sup>15</sup>. Ciò è dovuto ad un costo del lavoro più basso, all'utilizzo di materie prime meno costose reperite negli stessi paesi asiatici, ma anche al fatto che una rilevante quota di produzione è stata spostata in paesi la cui valuta è legata al dollaro, moneta che negli ultimi anni si è fortemente deprezzata rispetto all'euro<sup>16</sup>. Il fatto di acquistare una quota crescente di prodotti finiti (commercializzato) da produttori asiatici ha ridotto, inoltre, i costi transazionali, semplificando la gestione della catena del valore, in particolare per i prodotti standardizzati per magazzino.

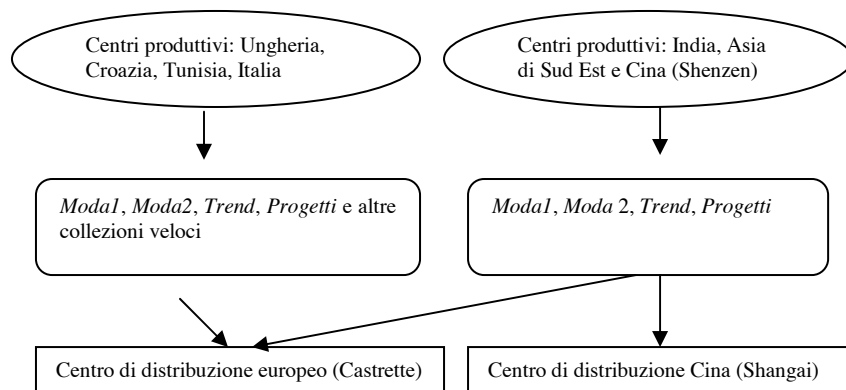
In sostanza, la scelta dei fornitori nei diversi paesi è stata determinata da diversi elementi: costo del lavoro, incentivi fiscali di cui hanno goduto e/o godono i diversi insediamenti, disponibilità di lavoro qualificato, competenze e specializzazioni produttive, flessibilità e tempi di risposta. La strategia non è solo quella di risparmiare sui costi, ma anche quella di servire meglio e più velocemente i mercati di consumo asiatici che in prospettiva offrono interessanti opportunità. Questo spostamento ha già portato ad una riduzione della presenza produttiva della Benetton nei paesi dell'est europeo, mentre il polo produttivo della Tunisia è destinato ad essere potenziato (fig. 2).

Dal 2003 il rapido aumento delle importazioni dall'Asia ha comportato, pur in presenza di tassi di sviluppo delle vendite dell'8-9% l'anno, un ridimensionamento della subfornitura italiana, sia per un effetto di sostituzione sia perché la produzione commercializzata riduce il lavoro che viene svolto in Italia (campionari, controllo qualità, riparazioni, ecc.) a servizio delle produzioni industrializzate realizzate nei paesi dell'Est europeo e in Tunisia. Per lo stesso motivo anche la quantità di materie prime (filati e tessuti) prodotte prevalentemente in Italia dalla divisione tessile del Gruppo tende a ridursi.

<sup>15</sup> Nel Bilancio (2007: 28) si legge che “maggiori efficienze nella gestione di *supply chain* e attività di *sourcing*” sono l'elemento chiave dell'aumentata redditività del comparto abbigliamento, considerazione ribadita nella 1<sup>a</sup> semestrale 2008. Secondo un'intervista rilasciata dal direttore esecutivo per il mercato asiatico di Benetton, la delocalizzazione produttiva in India ha consentito un risparmio dei costi del 20%. Sul punto si veda anche Na Thalang (2007).

<sup>16</sup> In questi ultimi anni il Gruppo Benetton ha sempre avuto una politica di copertura dei rischi di cambio e tuttavia aumentare la produzione in paesi la cui moneta è agganciata al dollaro ha comportato, negli ultimi anni, costi addizionali.

Fig. 2 - La catena globale del valore del Gruppo Benetton



Fonte: interviste a funzionari Benetton.

La produzione di Benetton è organizzata sulla base di due catene produttive. La prima utilizza fornitori europei e tunisini e serve soprattutto le produzioni più complesse e a risposta veloce, mentre la seconda utilizza fornitori asiatici per produzioni più standardizzate, su serie lunghe e programmate in grande anticipo. La maggior parte della produzione asiatica viene importata in Italia dove ha sede il grande magazzino robotizzato di Castrette (TV), mentre una quota, ancora poco rilevante, viene venduta sui mercati regionali dal centro di distribuzione di Shanghai.

#### La produzione italiana

A tutt'oggi a Treviso vengono svolte le attività di progettazione, di marketing e di logistica che impegnano, nella sede direzionale di Ponzano e nel magazzino robotizzato di Castrette, circa 1.800 dipendenti, in via di raddoppio.

Prima del 2000, il Gruppo Benetton realizzava quasi tutta la produzione in Italia, affidandola ad un'estesa rete di piccoli subfornitori artigiani, concentrati in maggioranza nel Veneto e in particolare a Treviso<sup>17</sup>. Il processo di delocalizzazione produttiva all'estero del Gruppo è relativamente recente e mostra un trend in forte crescita negli ultimi tre anni. Tra il 2003 e il

<sup>17</sup> Nel 2006, il 37% dei fornitori italiani di Benetton erano localizzati a Treviso e il loro peso sul comparto della subfornitura trevigiana di abbigliamento era di circa il 30%, mentre l'occupazione al 2004 (ultimo anno disponibile) era pari al 40% del totale provinciale. In termini di volumi, considerando il valore medio di capi per laboratorio riportato in tabella 11, possiamo stimare che nel 2006 i capi prodotti nei laboratori di Treviso ammontino a circa 2 milioni di unità (Crestanello, 2008).

2007 la quota italiana della produzione di Benetton, espressa in volumi, passa dal 38% (41,3 milioni di unità) al 10,5% (15 milioni di unità) con una riduzione di circa 26,3 milioni di unità prodotte<sup>18</sup> (tab. 4).

Tab. 4 - Volumi produttivi, numero e occupati delle imprese fornitrici di Benetton

anni	Prodotto (mil. unità)		Subfornitori in Italia		Prodotto		Occupati
	totale	Italia	numero	occupati	Italia/totale	per impresa	per impresa
2003	108,7	41,3	525	8.249	38,0%	78.667	15,7
2004	109,4	30,6	458	5.884	28,0%	66.812	12,8
2005	113,0	20,3	327	5.136	18,0%	62.080	15,7
2006	134,0	18,0	351	-	13,4%	51.282	-
2007	145,2	15,0	295	-	10,5%	50.847	-

Fonte: Sindacati provinciali (Treviso).

Tra il 2000 e il 2007 il numero di laboratori italiani della Benetton è passato da 580 a 295, mentre il numero dei loro occupati, tra il 2003 (anno in cui il dato è disponibile) e il 2005, è diminuito da 8.249 a 5.136. Sempre negli ultimi tre anni a Treviso i laboratori sono diminuiti di numero passando da 208 a 116, mentre l'occupazione al 2005 (ultimo dato disponibile) ammontava a 2.085 unità (tab. 5).

Diminuiscono anche fortemente gli ordini per laboratorio. Tra il 2003 e il 2007 il numero medio di capi per laboratorio italiano è caduto da 79mila a 51mila, con una riduzione della dipendenza dei sub-fornitori da Benetton. La monocommittenza, che caratterizzava in passato i fornitori italiani del Gruppo di Ponzano, oramai riguarda solo pochi laboratori artigiani. La maggioranza delle imprese che continuano a lavorare per Benetton hanno diversificato il proprio portafoglio clienti e non lavorano più come in passato su serie lunghe di produzione. Le commesse rimaste in Italia riguardano la realizzazione di campionari, produzioni a serie corta e con tempi di consegna brevi<sup>19</sup>. A volte si producono in Italia commesse risultanti da errori di programmazione dell'attività delocalizzata all'estero (ritardi nel trasporto, errori di lavorazione, impegni produttivi non rispettati) e si tratta

<sup>18</sup> Il valore della produzione realizzata Italia è superiore a quella estera per una maggiore presenza di capi di maggiore pregio e qualità.

<sup>19</sup> "In uno scenario di sempre maggiore competitività l'organizzazione produttiva, che mantiene in Italia il "cuore" strategico (design, pianificazione, coordinamento, programmazione), è articolata su una doppia linea produttiva: in Italia, basata prevalentemente su una logica di velocità di risposta al mercato, e all'estero, dove l'efficienza è coniugata con il necessario controllo dei costi. Nel corso dell'anno è continuato il processo di delocalizzazione in ambito europeo dell'attività produttiva". (Bilancio, 2005: 12).

quindi di ordinativi non programmati e di cui si richiede una rapida esecuzione. Attualmente l'80% dei laboratori italiani che lavorano per Benetton sono concentrati in Veneto.

Tab. 5 - Numero e occupati delle imprese fornitrici di Benetton in Italia

	Italia		Veneto	Treviso	
	imprese	occupati	imprese	imprese	occupati
2000	768	-	580	283	-
2003	525	8.249	395	208	3.147
2004	458	5.884	354	181	2.464
2005	327	5.136	272	137	2.085
2006	351	-	276	132	-
2007	295	-	240	116	-

Fonte: elaborazioni su dati dei sindacati provinciali (Treviso), vari anni.

#### La produzione nei paesi dell'est europeo e in Tunisia

In Europa Benetton possiede cinque piattaforme logistiche: in Ungheria (2), Croazia (2) e Tunisia (1). Qui la materia prima che arriva dall'Italia viene smistata alle diverse imprese di subfornitura locali e, a lavorazione avvenuta, i capi realizzati vengono inviati nel magazzino di Castrette e da qui spediti nei negozi di tutto il mondo. In tutti e tre questi paesi la produzione avviene secondo un modello cosiddetto industrializzato che utilizza le materie prime inviate dall'Italia e richiede, nel paese di produzione, una continua assistenza tecnica e un controllo qualità (realizzato generalmente al termine delle linee produttive) per mantenere gli standard qualitativi e il rispetto dei tempi di consegna (Pickles *et al.*, 2006; Crestanello e Tattara, 2005).

Nel 2007 gli addetti alle cinque piattaforme logistiche occupavano 1.047 lavoratori mentre i fornitori locali erano 312 con un'occupazione di circa 19.500 unità (tab. 6). Tra questi si contano numerosi imprenditori veneti che, fornitori della Benetton ancora prima del processo di delocalizzazione, sono stati sollecitati dal management del Gruppo a trasferire la propria attività per poter continuare un rapporto di lavoro che altrimenti si sarebbe interrotto (Crestanello e Tattara, 2005). La dimensione delle imprese estere risulta in media tre volte più grande di quella delle aziende che lavorano per il Gruppo Benetton in Italia e questo è un indubbio elemento di semplificazione organizzativa.

Tab. 6 Piattaforme logistiche della Benetton nei paesi di produzione dell'industrializzato 2007

	dipendenti Benetton	imprese di subfornitura	addetti imprese di subfornitura	media addetti per impresa
Ungheria e Romania	281	126	9.200	73,2
Croazia e Istria	375	43	2.800	65,1
Tunisia	391	143	7.500	52,4
Totale	1.047	312	19.500	62,5

Fonte: Interviste a funzionari Benetton

### *Est Europeo*

Nei paesi dell'est europeo si producono 41,4 milioni di capi di abbigliamento pari al 28,5% dei volumi complessivamente realizzati dal Gruppo Benetton. La produzione è gestita da quattro piattaforme logistiche. Quelle di Nagikálló in Ungheria e di Sibiu in Romania occupano 281 lavoratori e controllano una rete di 126 fornitori localizzati in diversi paesi dell'est Europa (Ungheria, Romania, Polonia, Moldavia, Slovacchia, Ucraina) per un totale di 9.200 addetti. In Ungheria i reparti produttivi della Benetton realizzano anche il taglio e la stampa. La terza e quarta piattaforma sono localizzate in Croazia a Osijek e Labin e svolgono attività di tintoria e tessitura in maglia, occupando 375 lavoratori. La realizzazione del capo di abbigliamento è affidata a 43 fornitori locali che impiegano complessivamente 2.800 addetti<sup>20</sup>.

Negli ultimi anni, la produzione proveniente dall'Ungheria è in via di ridimensionamento<sup>21</sup>, mentre quella realizzata in Croazia si è sviluppata specializzandosi nella fornitura di capi di abbigliamento con brevi tempi di risposta. Per questo motivo la Croazia costituisce oggi un concorrente pericoloso per i subfornitori italiani (Crestanello, 2008).

### *Tunisia*

La rete di subfornitura è gestita dalla piattaforma logistica di Sahline. Qui Benetton possiede due reparti produttivi che realizzano capi in cotone, tessitura, trattamenti speciali e tintoria con 391 lavoratori. I subfornitori sono 143 ed occupano 7.500 addetti. Si producono 29,0 milioni di capi soprat-

<sup>20</sup> Lo stabilimento di Osijek nel 2000 ricevette 24 grandi telai provenienti dallo stabilimento di Troyes (Francia) di proprietà di Benetton che stava chiudendo l'attività.

<sup>21</sup> I benefici fiscali decennali legati all'impianto ungherese sono al termine e questo, oltre all'abbandono del settore dell'attrezzo sportivo (che veniva prodotto in questo stabilimento), spiega la progressiva perdita di importanza di questo polo produttivo.

tutto in maglia. Nel tempo, la produzione realizzata in Tunisia è aumentata e sono previsti investimenti pari a 20 milioni di euro per la realizzazione di uno stabilimento che produrrà tessuti a maglia in cotone. La nuova produzione, stimata in 3,5 milioni di chili di tessuti (per un numero equivalente di 21 milioni di capi), servirà a rifornire i confezionisti locali, con guadagno di costi e di efficienza. La preferenza attuale verso i fornitori tunisini rispetto a quelli dell'est europeo dipende dai benefici fiscali connessi al nuovo impianto<sup>22</sup> e da un costo del lavoro più basso. Va considerato, inoltre, che in Tunisia la competenza nella lavorazione della maglia di cotone è assai elevata.

### *La produzione in Asia*

In Asia la materia prima necessaria al processo produttivo viene acquistata nel paese di produzione da parte di fornitori che godono di maggiore autonomia rispetto a quelli localizzati nei paesi dell'est europeo o in Tunisia. A volte si compera su catalogo, ma più spesso la produzione viene commissionata a produttori locali cui viene imposto l'acquisto della materia prima presso determinati fornitori, il cui processo produttivo viene monitorato con continuità dai tecnici della Benetton. Queste due diverse modalità di approvvigionamento andrebbero indicate più correttamente con il termine di commercializzato puro e di semi-commercializzato.

In Asia, oltre ai capi di abbigliamento vengono prodotti anche tutti gli accessori del Gruppo come scarpe, borse, cinture e altro. Gli acquisti di prodotti di provenienza asiatica sono fortemente aumentati negli ultimi anni ed oggi rappresentano in termini di volume 47,1 milioni di capi pari al 32,4% del totale prodotto dalla Benetton<sup>23</sup>. La rete di relazioni di Benetton con i produttori asiatici è governata dalla società Asia Pacific Ltd con sede a Hong Kong che controlla le piattaforme logistiche di Shenzhen e Shanghai. Solo una piccola parte della produzione realizzata in Asia viene venduta sul mercato locale, la maggior parte dei prodotti viene importata in Italia (231 milioni di euro). Una quota crescente di produzione asiatica viene realizzata in Vietnam, Cambogia e Bangladesh. In questo caso il coordinamento produttivo è svolto dalla piattaforma logistica di Bangkok che è stata costituita di recente. Attualmente, il volume dei capi prodotti si ag-

<sup>22</sup> Benetton, ma anche altre imprese di abbigliamento come Gap, Lee Cooper e Yves Saint Laurent che operano in Tunisia, godono di esenzione dalle tariffe doganali sulle importazioni, bassa IVA sui beni capitali importati, basse tasse sui profitti (esenzione sui profitti reinvestiti) e altri incentivi. (Tunisie, 2008).

<sup>23</sup> Va considerato che nel 2004 le importazioni della Benetton dall'Asia erano di soli 14 milioni di euro contro i 231 milioni del 2007.

gira sui 2 milioni di unità, con la previsione di arrivare a 18 milioni entro il 2011. Il rafforzamento della produzione in questi paesi si spiega con un costo del lavoro inferiore a quello pagato in Cina.

In India si produce prevalentemente secondo un modello semi-commercializzato. A Gurgaon (vicino a Nuova Delhi) sorge lo stabilimento produttivo di proprietà della Benetton che occupa circa 300 addetti e coordina il lavoro di una catena di subfornitori locali che complessivamente occupano 5.000 addetti. I subfornitori ricevono la materia prima ed una precisa scheda di lavorazione e producono circa il 50% della produzione complessiva che fa capo a questo polo produttivo. Quasi tutta la produzione realizzata in India (circa 6 milioni di capi) è destinata a servire il mercato interno<sup>24</sup>.

Una gestione dell'*outsourcing* di tipo commercializzato o semi-commercializzato può portare ad una semplificazione organizzativa e, nel caso di prodotti standardizzati realizzati per magazzino, ad esempio gran parte degli accessori, anche ad una riduzione del tempo di consegna. In Asia si producono, se necessario, anche prodotti non basici che richiedono una consegna rapida e in questo caso l'invio in Italia viene fatto per via aerea<sup>25</sup>.

## **6. I nuovi mercati e i rapporti di partnership produttiva**

La strategia del Gruppo Benetton non punta solo a ridurre i costi unitari di produzione, ma a potenziare la rete vendita, aumentando la presenza in nuovi mercati che offrono migliori prospettive di sviluppo. Sono stati, infatti, i mercati dell'est europeo, della Turchia e dell'Asia, a cui si è aggiunto recentemente il Messico, a sostenere negli ultimi anni i ricavi del Gruppo Benetton (semestrale 2008, p.7). In Cina, alla fine del 2006, il Gruppo ha aperto più di 100 negozi e due megastore, rispettivamente a Shangai e Pechino. In India, dove Benetton è presente sin dal 1990, sono stati aperti 106 negozi sparsi in 43 città, mentre in Russia è stato inaugurato nel 2007 il 150mo negozio (Bilancio, 2007: 17).

Negli ultimi due anni notevoli mezzi finanziari sono stati investiti nel potenziamento della rete di vendita, acquistando negozi, offrendo incentivi ai partner commerciali, introducendo un nuovo layout del punto vendita chiamato pentagramma. L'aumento nel numero dei negozi gestiti diretta-

<sup>24</sup> Si produce prevalentemente abbigliamento per bambino e accessori.

<sup>25</sup> Come viene affermato da Benetton: "Una particolare attenzione è riservata all'area del *commercializzato*, un *outsourcing* totale della produzione, riservato a particolari prodotti e a mercati specifici come la Cina. Questa area di attività ha innescato benefici influssi di competitività in termini di riduzione dei costi e di accorciamento dei tempi di produzione" (Bilancio 2004: 9).

mente dal Gruppo riguarda soprattutto i nuovi mercati come l'India, la Corea, la Russia, dove una gestione della distribuzione in franchising appare difficoltosa.

Nei nuovi mercati Benetton utilizza partnership produttive e commerciali. In Cina, è stato firmato un accordo con la società Hemplly International che prevede l'apertura di 150 negozi Sisley nei prossimi 5 anni. In India i prodotti con marchio Benetton vengono distribuiti grazie ad un'alleanza con la società Trent spa, che fa parte del Gruppo Tata, mentre in Messico è stato stretto un accordo commerciale con la società di distribuzione Sears. Per quanto riguarda la produzione su licenza<sup>26</sup>, Benetton ha in Turchia due accordi: uno relativo ai prodotti per la casa con marchio Sisley con il Gruppo Zorlu, leader in questo settore, l'altro con il Gruppo Boyner per la produzione e commercializzazione di capi di abbigliamento anche in paesi confinanti con la Turchia.

## 7. Conclusioni

La forza competitiva di Benetton negli anni settanta era data dalla rapidità di risposta al mercato e dalla capacità di gestire una rete di piccoli subfornitori localizzata in alcuni dei più importanti distretti industriali italiani dell'abbigliamento. Queste imprese erano legate a Benetton da rapporti di monocomittenza e da relazioni informali basate spesso sulla conoscenza diretta dell'imprenditore. I costi unitari di produzione erano relativamente bassi – a quei tempi i salari italiani erano sensibilmente inferiori a quelli pagati in Francia e in Germania –, le imprese potevano lavorare serie lunghe di produzione ed avere una continuità nel flusso degli ordini che consentiva loro di occupare pienamente la capacità produttiva e di effettuare gli investimenti necessari al rinnovamento dei macchinari.

Nell'ultimo decennio abbiamo assistito alla progressiva sostituzione dei subfornitori italiani con fornitori esteri localizzati in paesi a basso salario. Si è trattato di un processo di vasta portata che ha costretto molte imprese, soprattutto di piccola dimensione, a cessare l'attività.

A partire dal 2003 il Gruppo Benetton ha conosciuto ulteriori cambiamenti nell'organizzazione della catena del valore. L'attenzione si è sposta-

<sup>26</sup> Il Gruppo Benetton concede in licenza i propri marchi per prodotti fabbricati da terzi in svariati settori: occhiali, profumi, prodotti per neonati e biancheria per la casa. Gli sviluppi di questo settore sono in costante crescita. I più recenti accordi di licenza riguardano gli occhiali UCB e Sisley (licenza in esclusiva con Allison spa), biancheria per la casa Sisley (licenza internazionale con la società turca Zorlu Holding per la produzione e la distribuzione), profumi United Colors per contratto in esclusiva con la francese Selective Beauty.



ta sull'attività di vendita del prodotto con l'introduzione di un nuovo calendario delle collezioni che prevede una fase di progettazione continua, tempi di risposta più brevi ed un processo produttivo capace di coniugare maggiore flessibilità con la gestione di fornitori più distanti. Questa maggiore complessità legata alla gestione di un numero più elevato di modelli e prodotti richiede a Benetton un coordinamento più stretto dei negozi, gran parte dei quali sono gestiti da distributori indipendenti legati al Gruppo da relazioni di franchising. Benetton ha, da un lato, accresciuto il peso dei propri negozi e dall'altro ha dovuto riconoscere ai dettaglianti indipendenti maggiori margini di ricavo, sopportando un costo assai elevato. Se nella gestione dei fornitori, soprattutto asiatici, la tendenza è quella di avere relazioni più vicine al mercato, commissionando prodotti finiti e/o comperando anche su catalogo, nei rapporti con il mondo della distribuzione la tendenza è quella di aumentare il controllo gerarchico.

Una struttura della catena del valore radicalmente diversa incide in profondità nelle relazioni tra le imprese e nel modo in cui sono organizzati i sistemi locali dove viene svolta la produzione (Lane, 2004). Oggi oltre l'80% della produzione di Benetton viene realizzato fuori dai confini nazionali: la produzione che richiede tempi di risposta brevi in Ungheria, Nord Africa e Croazia, il resto in Asia, anche se talvolta alcune produzioni veloci sono realizzate comunque nei paesi più distanti e poi spedite per via aerea. La base produttiva territoriale di origine, prevalentemente localizzata nella provincia di Treviso, non solo appare molto ridimensionata ma è cambiato il rapporto di fidelizzazione che la legava tradizionalmente a Benetton. Il distretto ha ridotto così la sua funzione di generare quella ricchezza di idee e di capacità tecniche che hanno consentito a Benetton, nei primi anni 60, di sperimentare le innovazioni che ne hanno sostenuto la rapida crescita. Le innovazioni che sono alla radice del successo di Benetton sono proprio quelle che si sono sviluppate a stretto contatto con il fare, dal contatto tra la gente che progetta e quella che produce. Si tratta d'innovazioni di prodotto che hanno portato l'abbigliamento informale a ricoprire un nuovo ruolo, ma anche di innovazioni di processo (il tinto in capo) nate dalla pratica quotidiana delle macchine, dalla familiarità con un'ampia gamma di materie prime e accessori, e, infine, di innovazioni organizzative che hanno aperto alla distribuzione e al marketing del prodotto prospettive impensabili negli anni '60.

Attualmente le fasi produttive che rimangono in Veneto sono quelle della progettazione, dei campionari, del controllo della qualità, della logistica, della distribuzione e, in particolari situazioni, alcuni tipi di lavorazione che richiedono un'elevata intensità di capitale, come la tessitura in maglia, la tintoria, la stampa dei tessuti e anche il piazzamento e il taglio

realizzato attraverso il CAD (se svolte all'estero queste lavorazioni sono spesso fatte in impianti di proprietà del Gruppo). In breve, nel distretto restano le serie corte, le produzioni che richiedono una tempistica breve e a volte i prodotti con un elevato contenuto moda o particolari lavorazioni, come i capi in maglia senza cuciture – frutto di processi ad elevata intensità di capitale, effettuati con macchinari moderni e con pochi dipendenti (Gomirato, 2004). Con l'apertura dei mercati di produzione e di consumo dell'Europa dell'Est, della Russia, della Turchia, dell'India e della Cina ci troviamo di fronte a un cambiamento ambientale profondo. E bisogna chiedersi se, in presenza di questo mutamento, sia possibile pensare di mantenere immutati quelle reti di relazioni che, nel passato, sono state in grado di generare significative innovazioni.

Se guardiamo ai distretti dell'abbigliamento Veneto e alla loro storia, scorgiamo un'evoluzione profonda; importanti gruppi – come SanRemo, Lanerossi e altri – hanno chiuso e ne sono presto sorti di nuovi – Benetton, Diesel, Calzedonia per citarne solo alcuni – il cui successo è legato alle nuove strategie che hanno segnato in profondità il mondo della moda a livello mondiale. Il distretto dell'abbigliamento regionale non è mai stato un sistema statico e la storia di Benetton lo dimostra. La crescita del Gruppo ha generato nuove reti di fornitura caratterizzate da un diverso tipo di interrelazioni tra gli agenti che le compongono; si sono ricercate nuove realtà produttive e nuovi mercati e si è diversificata la produzione, con la valorizzazione dei prodotti che compongono il total look – dalle scarpe agli occhiali – che caratterizzano oggi il mondo della moda e che rappresentano una componente dei ricavi del Gruppo in rapida crescita. Questa nuova organizzazione ha richiesto nuove interazioni nei flussi delle conoscenze e delle competenze, che caratterizzeranno l'evoluzione dei distretti veneti dell'abbigliamento negli anni a venire e rispetto alle quali gli agenti che desiderano continuare ad operare dovranno ricostruire i propri ruoli e le proprie attribuzioni.

### **Riferimenti bibliografici**

- Abecassis-Moedas C. (2006), "Integrating design and retail in the clothing value chain. An empirical study of the organisation of design", *International Journal of Operations and Production Management*, 26(4)
- Adam G. (1971), "New trends in international business: worldwide sourcing and dedomiciling", *Acta Oeconomica*, 7(3-4)
- Baden S. (2002), *Trade Policy, Retail Markets and Value Chain Restructuring in the EU Clothing Sector*, Prus Working Paper, n. 9.

- Belussi F. e M. Festa (1990), "L'impresa rete del modello veneto: dal postfordismo al toyotismo? Alcune note illustrative sulle strutture organizzative dell'indotto Benetton", *Oltre il Ponte*, 31(3)
- Benetton L. e A. Lee (1990), *Io e i miei fratelli*, Sperling & Kupfer, Milano
- Benetton Group (anni vari), *Bilancio consolidato*
- Benetton Group (2003), "Benetton Group presenta la linee guida di sviluppo 2003-2007", Comunicato stampa 9 dicembre <[www.investorsit.benettongroup.com/phoenix.zhtml?c=142748&p=irolnewsArticlePress&ID=475976&highlight=>](http://www.investorsit.benettongroup.com/phoenix.zhtml?c=142748&p=irolnewsArticlePress&ID=475976&highlight=>)
- Benetton Group (2005), "Approvati dal CdA Benetton i risultati dei primi nove mesi 2005", Comunicato stampa 11 novembre, <[www.investorsit.benettongroup.com/phoenix.zhtml?c=142748&p=irolewspress&nyo=3](http://www.investorsit.benettongroup.com/phoenix.zhtml?c=142748&p=irolewspress&nyo=3)>
- Benetton Group (2007), "Analisti finanziari. Frans Hoyer. Proactive Independent Ideas", 19 settembre
- Berger S. (2006), "How we Compete: What Companies Around the World are Doing to Make it in Today's Global Economy", Currency/Doubleday: New York
- Blois K.J. (1972), "Vertical Quasi Integration", *Journal of Industrial Economics*, 20
- Brusco S. e P. Crestanello (1995), "Tre diversi sistemi produttivi locali: un confronto fra Carpi, Thiene e Benetton", *Oltre il Ponte*, 52(4)
- Camuffo A., P. Romano e A. Vinelli (2001), "Back to the Future. Benetton Transforms its Global Network", *MIT Sloan Management Review*, 43(1)
- Ceps (2005), "An Enlarged Community and the Outlook in the Candidate States", *Final Report. Part I. The Textiles and Clothing Industries*
- Ciappei C. e A. Sani (2006) *Strategie di internazionalizzazione e grande distribuzione nel settore dell'abbigliamento. Focus sulla realtà fiorentina*, University Press, Firenze
- Crestanello P. (1999), *L'industria veneta dell'abbigliamento: internazionalizzazione produttiva e imprese di subfornitura*, FrancoAngeli, Milano
- Crestanello P. e G. Tattara (2006), "Connessioni e competenze nei processi di delocalizzazione delle industrie venete dell'abbigliamento e delle calzature in Romania", in G. Tattara G., G. Corò e M. Volpe (a cura di), *Andarsene per continuare a crescere*, Carocci, Roma
- Crestanello P. e P. E. Dalla Libera (2003), "La delocalizzazione produttiva all'estero nell'industria della moda: il caso di Vicenza", *Economia e società regionale*, 82(2)
- Crestanello P. (2008), "I processi di trasformazione dell'industria dell'abbigliamento", *Economia e società regionale*, 101(1)
- Dicken P. (2007), *Global Shift. Mapping the changing contours of the world economy*, Sage Publications (5th Edition), London
- Dunford M. (2006), "Industrial Districts, Magic Circles, and the Restructuring of the Italian Textiles and Clothing Chain", *Economic Geography*, 82(1)
- European Community Commission (EC) (1996), *Communication from the commission. The competitiveness of subcontracting in the textile and clothing industry in the European Union*, Com 96.201 final

- Favero G. (2005), *Benetton. I colori del successo*, Egea, Milano
- Finger J. M. (1976), "Trade and domestic effects of offshore assembly provision in the U.S. tariff", *The American Economic Review*, 66(4)
- Finger J. M. (1977), "Offshore Assembly Provision in the West German and Netherlands Tariffs: Trade and Domestic Effects", *Weltwirtschaftliches Archiv*, 113(2)
- Gereffi G., J. Humphrey e T. Sturgeon (2005), "The Governance of Global Value Chain", *Review of International Political Economy*, 12 (1); trad. italiana "La gestione delle catene di valore globali", in Tattara G., G. Corò e M. Volpe (a cura di), 2006, *Andarsene per continuare a crescere*, Carocci Roma
- Gomirato E. (2004), "La delocalizzazione dell'abbigliamento in Romania: il caso Stefanel", *Economia e società regionale*, 86(2)
- Graziani G. (2001), "International Subcontracting in the Textile and Clothing Industry", in Arndt S.W., Kierzkowsky H., *Fragmentation. New Production Patterns in the World Economy*, Oxford, Oxford University Press. 209-230
- The Hindu Business Line (2007), *Trent, Benetton join hands for strategic partnership*, (Our bureau) Wednesday, Sep 19, <[www.blonnet.com/2007/09/19/stories/2007091951220500.htm](http://www.blonnet.com/2007/09/19/stories/2007091951220500.htm)>
- Lane D.A. (2004), *Innovation led policies for clusters and business networks: Globalization, ontological uncertainty and degeneracy*, 23 novembre
- Nardin G. (1987), *La Benetton. Strategia e struttura di un'impresa di successo*. Edizioni lavoro, Roma
- Na Thalang J. (2007), "Outsourcing to India enables Benetton to sell 20% cheaper", *The Nation*, 14 maggio <[www.nationmultimedia.com/2007/05/14/business/business\\_30034122.php](http://www.nationmultimedia.com/2007/05/14/business/business_30034122.php)>
- Pickles J., A. Smith, M. Bucěk, P. Roukova e R. Begg, (2006), "Upgrading, changing competitive pressures, and diverse practices in the East and Central European apparel industry", *Environment and Planning A* 38(12)
- Sasi A. (2007), "Textile firms leverage Italian tie-ups to move up value chain. For accessing high-end segments of EU, US", *Business Daily from The Hindu Group of publications*, 18 luglio <[www.blonnet.com/2007/07/18/stories/2007071850101100.htm](http://www.blonnet.com/2007/07/18/stories/2007071850101100.htm)>, Wednesday, New Delhi
- Tokatli N. (2008), "Global sourcing: insights from the global clothing industry. The case of Zara, a fast fashion retailer", *Journal of Economic Geography*, 8(1)
- Tunisie (2008), *How to invest in Tunisia?*, 12 novembre. <[www.anima-web.org/en/pays\\_tunisie\\_pourquoiinvestir\\_en.php](http://www.anima-web.org/en/pays_tunisie_pourquoiinvestir_en.php)>