

## **LE RIGIDITÀ FLESSIBILI DI UN NETWORK: IL NUOVO CASO BENETTON**

**Arnaldo Camuffo**  
*Università Ca' Foscari di Venezia*

**Pietro Romano**  
*Università di Padova*

**Andrea Vinelli**  
*Università di Padova*

\*\*\*

### **1. Premessa**

Le cosiddette *N-form organizations* sono considerate ormai da più di un decennio i modelli organizzativi più flessibili, quelli cioè che garantiscono la realizzazione congiunta del massimo grado di differenziazione e di integrazione.

Tra tutti i casi di imprese-rete analizzati dalla letteratura organizzativa, Benetton ha sempre rappresentato una sorta di archetipo della *N-form*, un punto di riferimento per chi ha intravisto nei modelli reticolari il nuovo paradigma organizzativo, fino a diventare una sorta di stereotipo di *hollow corporation* dove la produzione è svolta all'esterno da imprese terze concentrate nel Nord-Est d'Italia, dove si utilizza il "tinto in capo", dove la distribuzione avviene, su scala mondiale, grazie al contributo di una rete di agenti che a loro volta si relazionano, tramite accordi contrattuali peculiari, a una rete di punti vendita.

Questo paper descrive l'evoluzione recente del Gruppo Benetton nel settore dell'abbigliamento *casual* e mostra come il suo assetto organizzativo si sia trasformato, per effetto della competizione globale e delle nuove tecnologie, verso modelli assai diversi dallo stereotipo appena descritto. Paradossalmente, questa azienda, storicamente rappresentata come il

prototipo della *N-form organization*, dell'"azienda cava", della "rete virtuale", si sta evolvendo secondo logiche diverse e controintuitive (integrazione verticale a monte e a valle, delocalizzazione all'estero della produzione ma con presidi propri, etc.).

La ricerca della flessibilità sembra passare, in questa fase evolutiva, non tanto per strategie di *outsourcing* e di *hollowing out*, quanto per strategie di maggiore controllo della filiera e di maggiore internazionalizzazione, ma mantenendo un ruolo attivo, della produzione. Il caso Benetton esemplifica come, nell'attuale contesto del settore dell'abbigliamento *casual*, il conseguimento della flessibilità, a fronte della globalizzazione della competizione e dell'affermazione delle nuove tecnologie, richiede un controllo diretto da un lato del mercato e del consumatore e, dall'altro, delle materie prime e di alcune fasi produttive.

## **2. Essere rigidi per essere flessibili?**

Come sostiene Dore (1986) in un suo famoso lavoro, la flessibilità è un concetto relativo, nel senso che la flessibilità è un attributo che si contrappone alla rigidità. Che rigidità e flessibilità siano inestricabilmente collegate come in un Giano bifronte, è confermato anche da uno dei contributi più classici della teoria organizzativa (Thompson, 1967), laddove si sostiene che le organizzazioni strutturano alcune loro parti in modo flessibile solo per poter consentire alla loro parte principale (il nucleo tecnico) di poter funzionare con il massimo grado di rigidità (razionalità tecnica).

Generalmente, le virtù dei modelli organizzativi "flessibili" sono ampiamente conosciute e apprezzate (Blyton e Morris, 1991). Tuttavia, già alcuni contributi ormai classici della teoria organizzativa (Burns e Stalker, 1961) avevano sottolineato che modelli organizzativi rigidi e flessibili possono essere efficaci in contesti diversi, per cui, di per sé, la flessibilità del modello non può essere assunta come valore assoluto. La teoria dei sistemi e della loro dinamica (Senge, 1990) ha contribuito a fornire evidenza a questi aspetti, sottolineando come gli elementi invarianti di un sistema siano comunque necessari al fine di garantirne la sopravvivenza e l'adattamento.

Più che sulla flessibilità come *attributo strutturale dei modelli organizzativi*, ai fini dell'analisi proposta in questo lavoro è utile soffermarsi sulla flessibilità *come attributo della performance organizzativa*<sup>1</sup> (Regini, 1988). E il riconoscimento del fatto che la flessibilità come attributo della performance organizzativa è ottenibile attraverso una molteplicità di soluzioni e modelli organizzativi, e che quindi non esista corrispondenza biunivoca ad esempio tra processi di esternalizzazione organizzativa e flessibilità (ma lo stesso ragionamento potrebbe valere per il grado di burocratizzazione o di decentramento), è il concetto su cui si fonda l'analisi dell'evoluzione del Gruppo Benetton proposta in questo lavoro.

Infatti, applicando i concetti della teoria economica dell'organizzazione (Williamson, 1985; Milgrom and Roberts, 1992), in via generale si può affermare che globalizzazione e nuove tecnologie abbiano due effetti principali (Handfield e Nichols, 1999; Simchi-Levi *et al.*, 2000):

- accentuano la competizione ampliando il numero dei concorrenti e riducendo i costi informativi sul mercato;
- favoriscono un processo di codificazione del knowledge (Nonaka and Takeuchi, 1995) che riduce la natura *transaction-specific* delle informazioni e delle risorse.

In teoria, entrambi questi effetti consentono un abbassamento dei costi di coordinamento tramite relazioni bilaterali di mercato e quindi facilitano processi di esternalizzazione o, comunque, di affermazione di modelli organizzativi reticolari.

In realtà, all'interno dei vincoli posti dal principio di prestazione evidenziati dalla teoria economica dell'organizzazione, le imprese, sulla base delle loro capacità, possono identificare e sfruttare spazi per impostare una strategia organizzativa che le porti a configurare in modo originale il proprio assetto (Brown e Eisenhardt, 1998).

### 3. Le sfide nel settore dell'abbigliamento casual

Il settore dell'abbigliamento casual è influenzato in misura rilevante dall'impatto di globalizza-

---

<sup>1</sup> La flessibilità come attributo della performance organizzativa può riguardare tanti aspetti, ed essere almeno di due tipi. La *flessibilità statica* si misura in un certo istante ed è la capacità di realizzare, attraverso un dato insieme di risorse, una molteplicità di output *indifferentemente*. La *flessibilità dinamica* si misura invece in un intervallo di tempo ed è la capacità di realizzare, sempre attraverso un dato insieme di risorse, una molteplicità di output *diversi nel tempo*.

zione e nuove tecnologie. La globalizzazione dei mercati porta a una sensibile riduzione della differenziazione dell'offerta in base alle esigenze dei singoli Paesi, cui si sostituisce il tentativo di proporre un prodotto "globale", unico per tutti i mercati. A questo fenomeno si accompagna, necessariamente, l'esigenza di marchi e immagine globale, tali da garantire, insieme a un presidio diretto del mercato (*retail*), una posizione dominante su tutti i mercati e la soddisfazione di consumatori, giovani, sofisticati, cosmopoliti e multietnici. Ciò implica una sensibile diminuzione del numero dei *competitors* e una progressiva concentrazione dell'offerta. La globalizzazione della competizione implica, per altro verso, un sempre maggior ricorso alla delocalizzazione di alcune fasi produttive in Paesi a basso costo del lavoro, per ottenere riduzioni di costo e, più in generale maggiore competitività.

Le nuove tecnologie dell'informazione e delle telecomunicazioni hanno un notevole impatto sia in termini di comunicazione e scambio delle informazioni (abbattimento delle distanze geografiche, azzeramento dei tempi "di trasporto" dell'informazione, aumento dei volumi di informazioni liberamente disponibili e delle capacità di elaborazione delle stesse fino all'aggiornamento continuo in tempo reale, ecc.).

Una conseguenza particolarmente significativa dell'effetto combinato di tali fattori di cambiamento è l'alterazione dei rapporti lungo la *supply chain* (Fine, 1998). Sempre più spesso si assiste a fenomeni di trasformazione del ruolo dei diversi attori, mediante processi di ridefinizione dei confini organizzativi (ad es. integrazione verticale o, viceversa, di esternalizzazione, o ancora di acquisizioni e fusioni).

Negli ultimi anni si è, inoltre, assistito a profonde mutazioni delle regole competitive del settore con l'affermarsi di nuovi concorrenti a "vocazione globale", quali, ad esempio The Gap, The Limited, Mango, Zara, Hennes & Mauritz.

Gli elementi critici di successo nel settore abbigliamento casual, dunque, possono essere sintetizzati in:

- presidio diretto del rapporto con il consumatore (anche tramite strategie evolute di *retail*);
- innovazione e risposta rapida alle preferenze espresse dal mercato (attraverso la ridefinizio-

ne delle collezioni e della loro tempistica);

- contenimento dei prezzi e dei costi di produzione (anche attraverso la localizzazione della produzione);
- affermazione di marchi, e sviluppo di un'immagine immediatamente riconoscibile (attraverso adeguate strategie di comunicazione, anche su Web).

#### 4. La ricerca: ricostruzione dello "stereotipo" e lavoro sul campo

Il Gruppo Benetton, internazionalmente riconosciuto come prototipo della *N-form organization*, è oggi un'impresa multinazionale - controllata da *Edizione Holding*, riconducibile alla famiglia Benetton - che fattura circa 4.000 miliardi di lire (circa 7.000 dipendenti) in tre distinti business: - casual (abbigliamento, accessori e scarpe, distribuiti con i marchi *United Colors of Benetton* e *Sisley*, attraverso una rete mondiale di oltre 6.000 punti vendita in 120 Paesi, che rappresentano il *core business* del Gruppo - 71.9% del fatturato 1999), - sport (abbigliamento, accessori e scarpe, 19,9% del fatturato) ed - attività complementari quali *royalties*, vendita materie prime, ecc.

La scelta del Gruppo Benetton come caso di studio deriva dal riconoscimento che si tratta di un'azienda da sempre considerata innovatrice, capace, in passato, di introdurre con successo nuove modalità di fare business nel settore abbigliamento casual. A partire dagli anni ottanta, Benetton è infatti diventata oggetto di interesse da parte di manager ed accademici per alcune sue innovazioni gestionali (Signorelli e Heskett, 1984; Belussi, 1987; Harrison, 1994; Dubini, 1997; Slack *et al.*, 1998; Simchi-Levi *et al.*, 2000):

- strategia di marketing e comunicazione originale: il marchio *United Colors of Benetton* è diventato a livello mondiale un sinonimo di pensiero in controtendenza, ironia e vitalità (si pensi alle campagne pubblicitarie dedicate ai temi di carattere sociale o alla sponsorizzazione della Formula Uno);
- organizzazione a *network* per la distribuzione: Benetton ha distribuito e venduto i suoi prodotti tramite una rete di agenti, ciascuno responsabile per lo sviluppo di un'area di mercato. Benetton non possiede punti vendita diretti, ma gli agenti raccolgono ordini da dettaglianti

indipendenti legati a Benetton da un contratto di *licensing* che prevede le vendite dei prodotti Benetton. In cambio Benetton supporta il *sell-out* fornendo servizi in termini di pubblicità, allestimento della vetrina, *merchandising*, ecc.

- organizzazione a *network* per la produzione: l'uso esteso di un network di aziende fornitrici e sub-fornitrici (nella maggior parte terzisti o PMI possedute interamente o in parte da ex dipendenti Benetton) ha portato allo sviluppo di una struttura produttiva "vuota", in quanto larga parte (fino al 70% a valore) della produzione veniva esternalizzata, lasciando a Benetton il ruolo di coordinamento e controllo. Questa struttura del *supply network* ha consentito a Benetton di ottenere e mantenere a lungo un significativo vantaggio di costo (costi di produzione e del lavoro più bassi), una riduzione dei rischi (selezione degli investimenti e condivisione dei rischi con i sub-fornitori) ed un'eccezionale flessibilità (rapidi adattamenti alla domanda).
- tecniche produttive innovative: come ad esempio il differimento strategico, che ha consentito a Benetton di posticipare all'ultimo momento il processo di tintura dei capi, in modo che la scelta del colore possa essere effettuata in base alla reale richiesta del mercato (il cosiddetto "tinto in capo").

Il tratto distintivo di Benetton sta dunque nell'aver creato un *network* di imprese - a monte, a fianco, e a valle di Benetton stessa - di cui l'impresa di Ponzano è stata - ed è - cuore e mente, vero e proprio *leader* e *driver* della filiera. Comunque, il contesto in cui Benetton si trova oggi a competere sta rapidamente cambiando e il Gruppo sta sviluppando nuove strategie per affrontare le nuove sfide che gli vengono proposte.

Questo lavoro presenta l'evoluzione recente del Gruppo Benetton, per quanto riguarda il solo settore abbigliamento casual. Il gruppo di ricerca, composto dagli autori e da altri due ricercatori (che hanno lavorato per tre mesi a tempo pieno in Benetton), ha operato da marzo ad ottobre 2000, a stretto contatto con i manager Benetton, presso i quartieri generali di Ponzano e presso l'unità operativa di Castrette, utilizzando un approccio di tipo quasi-etnografico. La ricerca è stata condotta in tre fasi:

- fase 1 (marzo-maggio 2000): raccolta dati, analisi bibliografica, costruzione del case study data base;
- fase 2 (maggio-settembre 2000): osservazione diretta, interviste ai manager (circa 200 ore) usando griglie strutturate e intervistatore multiplo;
- fase 3: (settembre-ottobre 2000): analisi dei dati, scrittura del case study, discussione e test del caso con i manager Benetton.

## 5. Come si sta trasformando il Gruppo Benetton

Le caratteristiche peculiari del “sistema a rete Benetton”, quelle che hanno fatto il successo dell’azienda, sono state e vengono via via modificate, in funzione del nuovo scenario in cui Benetton si muove. Di seguito vengono, dunque, esaminati i principali i principali cambiamenti realizzati, o in fase di progettazione e/o attuazione, per rispondere alle mutate condizioni di contesto. Tali cambiamenti hanno coinvolto il prodotto, la gestione delle *operations*, la gestione della rete di vendita e il “progetto *retail*”.

### 5.1. Interventi sul prodotto

Benetton realizza due campionari base all’anno (primavera/estate e autunno/inverno) con la proposta di capi sia moda che classici, integrati da altre collezioni volte a cogliere le tendenze moda (integrazioni) e completati da campionari inseriti durante la stagione di vendita per rinnovare l’offerta in negozio (*flash*).

La peculiarità di Benetton, fin dalle sue origini, sta nell’essersi sempre proposto come marchio internazionale, con la proposta di un campionario unico per tutti i mercati serviti dall’impresa. Tuttavia, fino a poco tempo fa, più del 20% dei modelli presenti in campionario erano sviluppati per soddisfare le esigenze dei singoli Paesi (per esempio le taglie più piccole per i Paesi del *Far East* o i colori particolari richiesti dai Paesi arabi). Stava poi ai vari agenti selezionare, tra quelli proposti, i modelli ritenuti maggiormente adatti alla propria clientela. In sostanza, si trattava di una “globalizzazione parziale”, che spesso offriva un’immagine del mondo Benetton differenziata per area geografica, e quindi non uniforme. Ora, invece, l’azienda ha de-

ciso di perseguire l'effettiva creazione di un solo campionario per tutti i mercati, ridotto in termini di quantità, allo scopo di rafforzare e trasmettere un'immagine unica a livello mondiale, che consenta di proporre lo stile di Benetton come moda, pur non avendo il posizionamento delle grandi firme. Oggi solo il 5-10% dei modelli proposti in campionario viene differenziato per cogliere le esigenze specifiche dei singoli Paesi. Tale obiettivo di rafforzamento del marchio viene, come detto, ricercato attraverso una riduzione significativa del numero di capi per collezione, accompagnata, da un lato da una maggiore focalizzazione dei capi proposti sulle identità, aspettative e stili di vita dei clienti serviti, e dall'altro, da un numero crescente di "uscite" nel corso della stagione, introducendo minicollezioni di Pronto Moda, che seguano più tempestivamente le tendenze dei consumatori. Le collezioni primavera/estate ed autunno/inverno per il 2001 sono state ridotte del 35-40% in termini di numero di articoli proposti.

L'anno 2000 ha visto anche una razionalizzazione dei marchi. Sono stati eliminati quelli specificamente dedicati a bambino, neonato e *premaman* (rispettivamente, 012, Zerotondo, Corredino e Mamma of Benetton), per unificare sotto l'unico brand United Colors of Benetton, l'intera offerta, che risulta ripartita per fasce di età (quattro per l'infanzia, una per uomo, donna, e *premaman*), cui corrispondono ovviamente collezioni diverse.

Si vogliono inoltre ricordare gli sforzi compiuti dall'area progettazione nella ricerca di nuovi materiali, riconducibile alla filosofia *Easy Care*, ossia alla volontà di proporre capi facili da mantenere, lavabili in lavatrice e che non necessitino di stiratura. Anche questo aspetto contribuisce senza dubbio al rafforzamento dell'immagine dei prodotti Benetton, che, in definitiva, possono essere considerati universali (lo stesso articolo è reperibile in tutti i punti vendita nel mondo), giovani (non hanno un target preciso di età, rappresentano piuttosto uno stile di vita), "facili" (da usare e, ancora, da reperire) e, soprattutto, di qualità.

In sintesi, i miglioramenti ricercati dall'area progettazione possono essere ricondotti all'obiettivo di capire meglio, e più velocemente, che cosa desiderino i clienti finali, riducendo i costi ed aumentando l'efficacia del marchio, evitando la complessità di progettare, sviluppare e presentare collezioni ricche di una varietà "inutile", in quanto non tarata sulle esigenze del mer-



cato.

## 5.2. Gestione delle operations

Fin dalla sua nascita, Benetton ha esternalizzato solamente le fasi *labour intensive* della produzione, quali la confezione, alcune fasi del finissaggio, e lo stiro, affidate a piccole medie imprese esterne, solitamente specializzate in una precisa operazione. Internamente si sono sempre svolte le operazioni ad alta valenza strategica o a forte investimento fisso (circa il 30% a valore della produzione), quali ad esempio la tessitura, il taglio, la tintura, il controllo di qualità delle diverse fasi intermedie, l'imballaggio.

Con la crescita dei volumi prodotti tale scelta si è tradotta nella metà degli anni novanta nella creazione del complesso produttivo di Castrette, in provincia di Treviso, a pochi chilometri di distanza dalla sede di Ponzano, uno dei più avanzati poli produttivi dell'abbigliamento al mondo, che ricopre un'area di 100.000 m<sup>2</sup> ed è in grado di produrre circa 120 milioni di capi all'anno.

Negli ultimi anni si è assistito ad un'evoluzione significativa dei rapporti tra Benetton ed i terzisti e le aziende esterne. In particolare, soprattutto per considerazioni legate al costo del lavoro, il Gruppo Benetton ha ribaricentrato la localizzazione dei laboratori esterni, delocalizzando all'estero parte della produzione fatta in Italia. Tuttavia, è interessante osservare come, in linea con il proprio sistema produttivo, Benetton abbia deciso di replicare nei vari paesi, Spagna, Portogallo, Tunisia, Croazia, Ungheria, il modello originale di Castrette, creando, ovviamente in scala ridotta, dei veri e propri poli produttivi. Essi risultano dunque costituiti da un nucleo centrale (di proprietà e gestito direttamente da Benetton) che coordina una costellazione di piccole medie imprese (spesso aperte e gestite da ex dipendenti Benetton), a cui vengono esternalizzate le fasi a basso contenuto strategico. Ad esempio Benetton Ungheria coordina le attività produttive dei terzisti di Ungheria, Ucraina, Repubblica Ceca, Polonia, Moldavia, Bulgaria e Romania.

Inoltre, l'internazionalizzazione della produzione è stata realizzata valutando la specializzazione e le competenze "storiche" dei vari Paesi coinvolti: ad esempio, produzione di *t-shirt* in Spagna, oppure di capospalla nell'Est Europeo, così da creare dei poli focalizzati su una deter-

minata tipologia di prodotto, con garanzia di elevata qualità. I vari poli lavorano su ordine: la sede di Castrette affida un certo quantitativo alle singole sedi, che poi organizzano indipendentemente l'assegnazione delle singole lavorazioni ai terzisti collegati; i capi prodotti all'Estero rientrano quindi in Italia, dove vengono smistati in funzione del cliente destinatario. Attualmente l'apporto delle sedi produttive internazionali è, tuttavia, abbastanza limitato, se confrontato con le strategie di delocalizzazione dei principali *competitors*: circa il 70% della produzione è ancora coperto dalla struttura italiana, ma tale percentuale è destinata a diminuire.

Si noti, infine, che anche il sistema di produzione di Castrette si è modificato rispetto al modello originario in base al quale operano le sedi produttive internazionali. Attualmente nella struttura italiana, anche le fasi, un tempo considerate critiche, di controllo qualità in ingresso ed uscita, taglio e tintura sono trasferite ad una rete di aziende esterne controllate al 50-100% da Benetton. Nel polo di Castrette oggi vengono svolte solamente le operazioni di elaborazione del foglio posizionamento per il sistema CAD e CAM, poi trasmesso in forma informatica ai poli produttivi esteri (per esempio in Tunisia ed Ungheria), il taglio dei prototipi ed il controllo qualità delle diverse fasi intermedie.

È evidente che il processo di delocalizzazione della produzione a livello internazionale ha accresciuto la necessità e i fabbisogni di integrazione e comunicazione tra i laboratori e le rispettive Divisioni, per poter coordinare al meglio la tempistica delle varie fasi e ridurre il più possibile il lead time di produzione. Attualmente, in modo abbastanza indipendente dalla tipologia di prodotto, il lead time di produzione è di circa 35-40 giorni, dal lancio in produzione al completamento dell'ultima fase di lavorazione.

Come sempre accade nel settore del tessile abbigliamento, infatti, la criticità dei tempi di risposta non è data tanto dalla fase della confezione, quanto dagli approvvigionamenti delle materie prime. Con l'obiettivo di presidiare questa fase strategica, Benetton ha, nel corso degli anni, esteso di molto il proprio livello di integrazione a monte con i fornitori di tessuti e filati. Si pensi che il principale fornitore - che garantisce il 60% del tessuto a navetta, il 90% del tessuto maglia cotone e il 90% del filato di lana cardato e pettinato - è controllato all'85% da Benetton.

Inoltre, l'integrazione con i più importanti fornitori – localizzati oltre che in Italia, anche negli Stati Uniti, Giappone, Corea, ecc. - e l'instaurarsi di rapporti consolidati di partnership, consente, da un lato, di demandare a monte, al fornitore stesso, il controllo qualità dei tessuti/filati, e, dall'altro, di inviare i materiali acquistati direttamente ai laboratori e aziende esterne e alle sedi delocalizzate, con evidenti benefici in termini di costi di movimentazione e di lead time complessivo di produzione.

Anche la logistica viene presidiata direttamente. Benetton ha investito fortemente per l'automazione dei processi logistici con l'obiettivo di ottenere la completa integrazione del ciclo produttivo, dall'ordine cliente all'imballo e spedizione. Oggi, quindi, tutti gli ordini di produzione (lotti di prodotti omogenei) vengono consolidati presso il centro di distribuzione di Castrette. Qui i capi vengono smistati per cliente grazie all'impianto automatico *Plussort* e preparati per l'imballo automatico dei colli, che ha consentito un aumento del 30-40 % del rapporto capi/collo. I colli vengono quindi inviati al magazzino robotizzato *Big Charlie* e di qui al riordinatore *Robostore 2000*, che ottimizza i volumi di spedizione essendo in grado di ripartire verso le stazioni di carico fino a 30.000 colli al giorno, in base non solo all'area geografica ma anche al singolo cliente destinatario. La struttura logistica impiega così soltanto 19 persone e presenta un tempo medio di 7 giorni per consegne in tutto il mondo ed una capacità di 10 milioni di capi al mese.

### 5.3. Rete di vendita e "Progetto Retail"

La modalità tradizionale di operare della rete vendita Benetton, che affida a terzi la vendita diretta dei prodotti, ritenuta da molti negli anni passati l'arma vincente del Gruppo (cfr. capillarità della distribuzione, senza rischi ed investimenti di costi fissi di struttura), sembra non bastare più a sostenere l'offerta sul mercato. Infatti, l'evoluzione recente del mercato vede l'affermarsi delle grandi superfici di vendita monomarca, i cosiddetti megastore, con dimensioni sempre maggiori, fino ai 1500-3000 m<sup>2</sup>, laddove la dimensione media dei punti vendita Benetton è sensibilmente inferiore.

Il rischio per Benetton è di vedere le proprie *locations* soffocate dall'aggressiva strategia di

penetrazione del mercato attuata dai *competitors* internazionali, che puntano proprio sulle grandi dimensioni per imporre la propria presenza nelle principali vie commerciali delle grandi città. Anche per contrastare questo fenomeno, il Gruppo ha deciso di avviare un processo di razionalizzazione delle politiche commerciali e delle superfici di vendita, volto a:

- ampliare, dove possibile, le dimensioni dei punti vendita, allo scopo di poter esporre tutta la gamma di prodotti a marchio Benetton (o Sisley), dall'abbigliamento alle calzature, agli accessori;
- qualora ciò non sia possibile, specializzare il punto vendita per segmento di mercato e/o di prodotto (ad esempio, solo uomo, o solo donna, solo Colors per la maglieria, Undercolors per l'intimo e abbigliamento mare, ecc.);
- aprire nuovi punti vendita di dimensioni consistenti (500-2000 m<sup>2</sup>),

Alla fine 1999 erano già presenti nel mondo circa 40 megastore Benetton, nel 2000 sono diventati oltre 50 (su un totale di un centinaio di punti vendita gestiti direttamente) ed è prevista l'apertura di ulteriori 10-15 megastore nel corso del 2001. L'obiettivo è di arrivare a 100 megastore entro il 2002. Al fine di dare la massima visibilità al marchio Benetton, attualmente i megastore sono presenti nelle principali metropoli, tra cui Parigi, Londra, Roma, Milano, Vienna, Bruxelles, New York, Tokyo, San Paolo, Mosca, Hong Kong, ecc. I megastore da un lato rappresentano una risposta ai *competitors* e dall'altro consentono a Benetton Group di avvicinarsi al consumatore finale rafforzando e trasmettendo in modo diretto la propria immagine e raccogliendo tempestivamente dati sul sell-out, essenziali per lo sviluppo delle collezioni pronto moda.

Parallelamente alla strategia di razionalizzazione dei punti vendita, gestiti comunque ancora con la formula tradizionale del *licensing*, si inserisce la vera sfida di Benetton per il futuro: il Progetto Retail.

Dal novembre 1999, il Gruppo Benetton lavora ad un progetto con l'obiettivo di affiancare alla rete di vendita tradizionale, cioè ai negozi indiretti, una rete di vendita diretta, chiamata "Retail" e costituita da negozi di dimensioni medio-grandi, di proprietà e direttamente gestiti

dalla casa madre.

Il progetto *Retail*, che di fatto implica una completa integrazione a valle, rappresenta una forte discontinuità con il modo tradizionale di fare impresa del modello Benetton.

L'utilizzo di una rete vendita di proprietà richiede d'altra parte a Benetton Group di sviluppare nuove competenze per la gestione del network a valle:

- allestimento dei *megastore* con "pacchetti look" per i prodotti moda, con la frequente proposta di gruppi di articoli accomunati da uno stesso stile;
- ricorso al sistema informativo *Retail Pro* per la raccolta e trasmissione di informazioni tra rete di vendita diretta e sede centrale;
- introduzione del *merchandising book* per raccogliere informazioni sul prodotto e sulle modalità espositive in modo da evitare distorsioni nella percezione del prodotto da parte dei consumatori finali;
- affiancamento alla tradizionale gestione degli ordini di tipo "push", tipica della rete di vendita indiretta, di una gestione di tipo "pull", con la rete diretta, che richiede nuove competenze (e.g. Stock Manager, Store Manager, Country Manager) e una riprogettazione dei processi lungo il *supply network* per ridurre i tempi di risposta.

## 6. Conclusioni

Le cosiddette *N-form organizations* (Soda, 1998; Perrone, 1998; Staber et alii, 1996; Nohria e Eccles, 1992) sono considerate ormai da più di un decennio i modelli organizzativi più flessibili, quelli cioè che garantiscono la realizzazione congiunta del massimo grado di differenziazione e di integrazione.

Tra tutti i casi di imprese-rete analizzati dalla letteratura organizzativa, Benetton ha sempre rappresentato una sorta di archetipo della *N-form*, un punto di riferimento per chi ha intravisto nei modelli reticolari il nuovo paradigma organizzativo, fino a diventare una sorta di stereotipo di *hollow corporation*, dove la produzione è svolta all'esterno da imprese terze concentrate nel Nord-Est d'Italia, dove si utilizza il tinto in capo, dove la distribuzione avviene, su scala mon-

diale, grazie al contributo di una rete ristretta di agenti che a loro volta si relazionano a punti vendita di terzi legati con accordi contrattuali peculiari.

Questo paper ha descritto l'evoluzione recente del Gruppo Benetton nel settore dell'abbigliamento *casual*, e ha mostrato come il suo assetto organizzativo si sia trasformato, per effetto della competizione globale e delle nuove tecnologie verso modelli assai diversi dallo stereotipo appena descritto. Paradossalmente, questa azienda, storicamente rappresentata come il prototipo della *N-form organization*, si sta evolvendo secondo logiche diverse e controintuitive (integrazione verticale a monte e a valle, delocalizzazione all'estero della produzione ma con presidi propri, etc.).

La ricerca della flessibilità sembra passare, in questa fase evolutiva, non tanto per strategie di *outsourcing* e di *hollowing out*, quanto per strategie di maggiore controllo della filiera e di maggiore internazionalizzazione, pur mantenendo un ruolo diretto, della produzione. Il mantenimento della flessibilità, a fronte della globalizzazione della competizione e dell'affermazione delle nuove tecnologie, richiede un controllo diretto da un lato del mercato e del consumatore e dall'altro delle materie prime e di alcune fasi produttive.

Questo studio di caso dimostra come - anche per un leader di settore quale il Gruppo Benetton - siano state necessarie scelte coraggiose, innovative e, per certi aspetti, di forte discontinuità con il vecchio "modello Benetton" di fare impresa. Il caso mostra come l'ottenimento della flessibilità non passa necessariamente per l'esternalizzazione e la delocalizzazione generalizzata delle attività, ma attraverso lo sviluppo di una strategia organizzativa peculiare, capace di riconfigurare il *network* lungo tre direttrici principali:

- concentrazione delle attività di ricerca, progettazione e sviluppo prodotto nei quartieri generali di Ponzano;
- integrazione verticale a monte (filatura e tessitura) e a valle (dettaglio e *megastore*), presidiando così in modo diretto *from-dirt-to dirt* i processi critici lungo la supply chain;
- replicazione internazionale delle *core capabilities* (progettazione e gestione dell'organizzazione a rete) che hanno consentito il successo del modello a rete nel Nord-Est

d'Italia, creando dei "cloni" all'estero che ripropongono il modello reticolare (azienda guida controllata direttamente da Benetton, aziende satelliti funzionanti da fornitori).

In tal modo il Gruppo Benetton ha rimesso in discussione le *core capabilities* legate alla gestione della supply chain che avevano consentito il successo in passato, riutilizzandole, adattandole e trasformandole per affrontare le nuove sfide di mercato. Forse, per la prima volta nella sua storia, Benetton non si è trovata ad anticipare il contesto competitivo ed ad imporre il proprio modo di fare business, ma piuttosto a dover valutare nella determinazione della propria condotta strategica i cambiamenti e le richieste dei mercati, i comportamenti dei diretti concorrenti, e le scelte dei propri partner. L'impressione è che l'impresa abbia deciso di giocare fino in fondo questa importante partita, operando scelte innovative e, come già evidenziato, di discontinuità con il passato, senza tuttavia snaturare i propri valori.

## 7. Bibliografia

- Belussi, F., (1987), *Benetton: Information technology in production and distribution. A case study of the innovative potential of traditional sectors*, SPRU Occasional Paper Series n.25, University of Sussex.
- Blyton, P., Morris, J., (1991), *A flexible future? Prospects for employment and Organization*, Walter de Gruyter & Co., Berlin.
- Brown, S.L., Eisenhardt, K.M., 1998, *Competing on the Edge: strategy as structured chaos*, Boston, Harvard Business School Press.
- Dore R., 1986, *Flexible rigidities: Industrial Policy and Structural Adjustment in the Japanese Economy, 1970-1980*, Stanford, Stanford University Press.
- Dubini, P. (1991), "United Colors of Benetton", in Sinatra A. (ed.), *Corporate Transformation*, Kluwer Academic Publishers, Norwell (MA).
- Fine, C. (1998), *Clockspeed: Winning Industry Control in the Age of temporary Advantage*, Boston, Perseus Books Publishing.
- Handfield, R.B. and Nichols, E.L. (1999), *Introduction to Supply Chain Management*, Prentice-Hall,

Upper Saddle River: NJ.

Harrison, B. (1994) *Lean and Mean: The New Landscape of Corporate Power in the Age of Flexibility*, N.Y.: Basic Books, 1994.

Milgrom P., Roberts J., (1992), *Economics, Organizations and Management*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall.

Nohria, N., Eccles, R., (1992), (eds.), (1992), *Networks and Organizations*, Harvard Business School Press, Boston.

Perrone, V., (1998), "The co-evolution of contexts and forms: theN-Form", in Clark (editor), *Advances in Organizational Behaviour. A festschrift to honor Derek Pugh*, Ashgate, Aldershot (UK).

Regini, M., (1988) (a cura di), *La sfida della flessibilità*, Milano, Franco Angeli.

Senge, P. M., 1990, *The Fifth Discipline: The Art and Practise of the Learning Organization*, Doubleday, New York (tr. it. *La quinta disciplina*, Milano, Sperling & Kupfer Editori, 1992).

Signorelli, S., Heskett, J. (1984) "Benetton", Harvard University Business School Case.

Simchi-Levi, D., Kaminsky, P., and Simchi-Levi E. (2000), *Designing and Managing the Supply Chain. Concepts, Strategies, and Case Studies*, Irwin McGraw-Hill.

Slack, N., Harland, C.M., Chambers, S., Harrison, A. and Johnston, R. (1998), *Operations Management*, Pitman Publishing, London.

Soda, G., (1998), *Reti tra imprese. Modelli e prospettive per una teoria del coordinamento*, Roma, Carocci Editore

Staber U.H., Schaefer N.V., Sharma B., (eds.), (1996), *Business Networks. Prospects for Regional Development*, Walter de Gruyter & Co., Berlin.

Thompson J., 1967, *Organization in action*, New York, McGraw Hill.

Nonaka I. , Takeuchi H.,1995, *The knowledge creating company*. Cambridge, Oxford University Press.

Williamson O.E., 1985, *The economic institutions of capitalism. Firms, markets and relational contracting*, New York, The Free Press (tr.it.: *Le istituzioni economiche del capitalismo*,



Milano, Franco Angeli, 1987).