SENATO DELLA REPUBBLICA

X LEGISLATURA

10ª COMMISSIONE PERMANENTE

(Industria, commercio, turismo)

INDAGINE CONOSCITIVA SULLA INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE IMPRESE E LE CONCENTRAZIONI INDUSTRIALI

17° Resoconto stenografico

SEDUTA DI MERCOLEDÌ 27 GENNAIO 1988

Presidenza del Presidente CASSOLA
indi del Vice Presidente BAIARDI

TIPOGRAFIA DEL SENATO (1150)

INDICE

Audizione del signor Gilberto Benetton, presidente della Benetton Group S.p.A.

PRESIDENTE:
- CASSOLA *(PSI)* ..... *Pag.* 3, 8, 10 e *passim*
- BAIARDI *(PCI)* 9, 10

FONTANA Elio *(DC)* 11
GALEOTTI *(PCI)* 11
GIANOTTI *(PCI)* 12
VETTORI *(DC)* 8

BENETTON ..... *Pag.* 3, 8, 9 e *passim*
PALMERI 9, 12, 13
VENTURINI 10

Interviene, ai sensi dell'articolo 48 del Regolamento, il signor Gilberto Benetton, presidente della Benetton Group S.p.A., accompagnato dai dottori Aldo Palmeri e Guido Venturini.

I lavori hanno inizio alle ore 11.

Presidenza del Presidente CASSOLA

PRESIDENTE. L'ordine del giorno reca il seguito della indagine conoscitiva sulla internazionalizzazione delle imprese e le concentrazioni industriali.

È in programma oggi l'audizione del signor Gilberto Benetton, presidente della Benetton Group S.p.A.

Viene quindi introdotto il signor Gilberto Benetton, accompagnato dai dottori Aldo Palmeri e Guido Venturini.

Audizione del signor Gilberto Benetton, presidente della Benetton Group S.p.A.

PRESIDENTE. Voglio innanzi tutto rivolgere al signor Benetton e ai suoi collaboratori un vivo ringraziamento per aver aderito alla richiesta di informazioni da noi avanzata, e per la documentazione consegnata alla Presidenza.

Ricordo che la seduta si svolge con la pubblicità prevista dall'articolo 33, comma 4 del Regolamento, e che dei nostri lavori viene redatto un resoconto stenografico.

A questo punto do senz'altro la parola al presidente dell'industria Benetton.

BENETTON. Egregio Presidente, onorevoli senatori, desidero ringraziare nella mia veste di presidente, anche a nome di tutta la Benetton, per l'invito all'audizione odierna. Mi accorgo che si tratta di uno dei pochi incontri con le istituzioni parlamentari del paese nella storia forse breve, ma intensa, della società. È punto di orgoglio per noi essere qui a portare testimonianza della nostra esperienza su un tema che ci è tanto vicino.

Prima di entrare nel vivo della mia relazione, desidererei chiarire che il nostro contributo è fondamentalmente centrato sulla internazionalizzazione e non tanto sul *trust*. Infatti, per quanto riguarda questo argomento, dal punto di vista industriale, il settore tessile-abbigliamento non presenta fenomeni di concentrazione degni di nota, ma al contrario una notevole polverizzazione del sistema produttivo e un vivacissimo sistema competitivo. Questo vale anche nel caso degli approvvigionamenti delle materie prime; così, per esempio, pur se la Benetton è il più grande consumatore di lana al mondo, questo incide sul totale del consumo globale in misura del tutto priva di significato e quindi non in grado di influenzarne il prezzo.

Per quanto attiene il *trust* dal punto di vista finanziario, sentiamo come positive le indicazioni della Banca d'Italia che insistono sulla separatezza tra il soggetto industria e il soggetto banca. Sono peraltro necessarie a nostro avviso due avvertenze da tenere in evidenza.

La prima è che questo principio sarebbe necessario proiettarlo in una dimensione tale da uscire da ottiche locali e provinciali, per affermarlo in modo intransigente quando ci si trovi di fronte a dimensioni continentali o, come minimo, nazionali.

La seconda avvertenza risiede nella necessità di avere comportamenti che siano coerenti sia che il soggetto «industria» sia a base azionaria privata che a base azionaria pubblica.

Entrambe queste considerazioni meriterebbero approfondimenti e modificazioni conseguenti.

Ritengo quindi indispensabile esporre brevemente alcuni concetti in merito all'evoluzione odierna dei mercati e delle imprese.

Questo per poter caratterizzare meglio l'impresa internazionale, perchè la Benetton non è nata, nè sta vivendo la sua crescita, come realtà multinazionale, costruita con il concetto delle case madri con filiali all'estero, esportando uomini, linguaggi, schemi e regole.

Al contrario, l'internazionalità che emerge dal nostro vissuto si collega all'esigenza del mercato di tutti i paesi di essere servito nel modo più aderente alla cultura locale, mantenendo agli occhi del consumatore una visione di novità e di esclusiva che solamente l'appar-

tenenza a un sistema mondo può consentire. Cosa significa, dunque, essere un'azienda internazionale o, che alla fin fine è lo stesso, globale? In primo luogo vuol dire essere orientati verso l'esterno del paese di origine, operare nel mondo, possedere un'organizzazione non solo commerciale ma anche, e soprattutto, produttiva e di servizio in differenti realtà nazionali.

In una parola, cioè, il concetto di internazionalizzazione va interpretato in chiave di cultura. Non si tratta di aggressione economica nei confronti di altre comunità, ma di ragionare in termini di mondo. Questo si concretizza in alcune fasi indispensabili da seguire nella formazione o trasformazione dell'impresa. Perchè lavorare globalmente vuol dire predisporre le giuste risposte a una domanda di mercato allargato, libero dalle costrizioni di confini geografici. E quindi disporre di strutture, risorse, prodotti adeguati; senza contare la necessità di un'immagine (o impianto di comunicazione) valevole ovunque.

Secondariamente, la globalizzazione d'impresa significa l'elaborazione di strategie e sistemi di gestione globali accompagnata dalla flessibilità necessaria. Infine, la vocazione mondo comporta un'attenzione e una sensibilità tutte particolari per le diverse culture locali che si devono affrontare. Mancanza di comprensione culturale per il nuovo mercato da penetrare, infatti, equivale a mancanza di successo. Al contrario, è essenziale trarre stimolo e vigore dal contatto con le sedimentazioni dei diversi paesi.

Comprendere tutto ciò è fondamentale, perchè l'internazionalizzazione di imprese e mercati è un fatto ormai consolidato, pressochè irreversibile. Non per nulla negli anni più recenti si è assistito a un movimento concentrico che ha portato a una generale omogeneizzazione dei gusti, della domanda, dei consumi su scala mondiale. Questo processo è arrivato. Non tenerne conto può essere un errore dai riflessi disastrosi. Ignorarlo significa necessariamente restare esclusi dai fenomeni di crescita che percorrono l'intero comparto industriale, non solo italiano ma anche internazionale.

In Italia tutto ciò si è capito. Il paese esprime una quota di partecipazione all'interscambio mondiale che per le imprese manifatturiere (quelle che in questo momento rappresento davanti alla onorevole Commissione) è pari a circa il 6 per cento. Per contro, tuttavia, il grado di internazionalizzazione della struttura industriale italiana è pesantemente inferiore a quello dei principali paesi avanzati. La quota degli investimenti produttivi italiani diretti all'estero è minore dell'1,5 per cento del totale. Per non restare esclusi dal processo di globalizzazione in atto, gli imprenditori italiani devono colmare la citata frattura tra consistenza e investimenti. In questa attesa è auspicabile che vengano intraprese adeguate misure di politica economica atte a favorire il processo di internazionalizzazione delle imprese.

A tutti è nota la scadenza del 1992 come data di liberalizzazione per l'interscambio nella CEE. Tutti i soggetti economici e politici stanno parlando di questo appuntamento. A nostro avviso si tratta di andare già oltre e di prefigurarsi come saranno i rapporti di forza che da quel giorno in avanti le aziende del sistema CEE instaureranno con le aziende degli altri sistemi mondiali, in particolare con il sistema Nord-America e con il sistema Sud-Est asiatico.

Presidenza del Vice Presidente BAIARDI

(Segue *BENETTON*). Anche nel 1987 l'andamento della Benetton è stato positivo e fortemente influenzato dalla globalizzazione dei mercati. Il bilancio che l'azienda si appresta a sottoporre all'assemblea degli azionisti (la seconda, dopo la quotazione in Borsa) parla chiaro.

L'utile netto supera i 130 miliardi per un fatturato di oltre 1.250 (vedi allegato tabella 1 della relazione consegnata alla Commissione). Di questo più del 65 per cento (circa 815 miliardi, inclusa la produzione estera) è stato realizzato con le esportazioni. Nei prossimi esercizi la percentuale è destinata a crescere. Per questo la Benetton sta rafforzando il suo grado di internazionalizzazione. Non tanto sul piano commerciale, giacchè i quasi 5.000 punti vendita esclusivi in 60 paesi del mondo su cui può contare costituiscono una rete

capillare ed efficente; piuttosto, dal punto di vista produttivo.

Così, agli stabilimenti già posseduti in Italia, Spagna, Francia, Scozia e Stati Uniti si sono aggiunti in questi giorni due nuove realtà, una in Brasile e una in Francia, dove la capacità installata è stata raddoppiata con l'acquisizione di una fabbrica che un gruppo tessile locale non riusciva più a mantenere operativa. Inoltre, sono in fase di avanzata realizzazione progetti di espansione nel Sud-Est asiatico. In una parola, la strategia di confronto diretto con il mercato che l'azienda ha scelto fin dalla sua fondazione viene confermata.

Fin dal 1965 infatti la Benetton si è dotata di strutture che le consentissero di muoversi a suo agio in uno spazio che non poteva essere limitato in confini nazionali. La società muoveva i primi passi in un settore che gli economisti d'impresa definivano già a quel tempo come maturo. Per imporsi ed affermarsi, quindi, bisognava inventare qualcosa di nuovo. Questo qualcosa venne individuato non solo nel prodotto (era la cosa più ovvia), ma anche e soprattutto nel sistema industriale.

Il sistema Benetton, com'è stato in seguito definito, prevede una visione internazionale delle problematiche da affrontare, con flessibilità produttiva e distributiva e alto impiego delle risorse tecnologiche. Se si pensa che il primo negozio esclusivo all'estero fu inaugurato nel 1969, appena quattro anni dopo la fondazione, allora appare chiaro che l'azienda era nata per essere sovrannazionale.

Dire oggi che già a quel tempo la sfida era quella dell'internazionalizzazione sarebbe falso: il concetto stesso di globalità, così come l'ho enunciato più sopra, non esisteva. È vero invece che l'approccio della Benetton è sempre stato complessivo. Si è sempre cercato di rispondere in modo unitario alla domanda riscontrata nei vari mercati. Si può dire cioè che il concetto di mercato-mondo, unica realtà nella quale muoversi e con la quale confrontarsi, tagliava anche allora trasversalmente l'intera azienda.

Per le imprese industriali la vera sfida degli anni '90 è la competizione mondiale. Benetton ha già avuto modo di anticiparla, ed è con consapevolezza che lo ribadisce in una sede così autorevole: la possibilità di vincere e svilupparsi sta nella capacità di affrontare la competizione mondiale. Questo perchè le logiche economiche che regolano i brevi cicli che viviamo, con l'alto numero di competitori nel nostro settore, con il peso della loro dimensione e con il sistema di alleanze che li assiste, sono inesorabili.

È una logica probabilmente radicale ma autentica. E per la Benetton è già così. Il forte grado di internazionalizzazione correlato a una dimensione sufficiente per dare peso e autorevolezza a questa internazionalità è un fattore chiave per l'impresa del futuro. Bisogna spingere in questa direzione.

Quante imprese italiane sono significative nel mondo? E non tanto per dimensione in assoluto, ma per penetrazione e qualità e ampiezza dell'offerta di prodotti. Quante reggono alla competizione nei vari sistemi? Cosa bisogna fare, e come, per avere buone probabilità di sopravvivenza e crescita e quindi di vittoria? Reggere il confronto sarà molto difficile. I gradi di aggressività dei nostri concorrenti, le forze in campo di cui dispongono, i punti di partenza sono del tutto differenti.

Oggi, 1988, grazie alle premesse accennate, il gruppo Benetton si sta già strutturando in modo tale da poter affrontare con più serenità questa sfida globale. Per meglio comprendere questa affermazione, cerchiamo di riassumere la situazione in cui si trova l'azienda.

Per quanto riguarda la produzione, oltre a possedere stabilimenti in Italia, Benetton può contare su aree produttive acquisite o impiantate *ex novo* in Spagna, Francia, Scozia, Stati Uniti e Brasile. Ciascuna fabbrica è una sostanziale duplicazione del sistema Benetton installato originariamente in Italia. La produzione, cioè, si avvale del supporto di una rete di piccole e medie aziende locali cui sono appaltate alcune fasi della lavorazione: tutte quelle non ritenute strategiche che, invece, vengono presidiate centralmente. Tra queste lo studio del colore, lo stile, la tintoria e il controllo della qualità o altre che richiedono tecnologia e supporti computerizzati. Se si pensa che in Italia questo sistema dà energia sufficiente a far vivere circa 500 imprese direttamente collegate alla Benetton, ben si capisce quanta parte può avere il sistema sull'economia e sullo sviluppo.

Il già accennato movimento che porta ad avvicinare la produzione alla distribuzione si sta ulteriormente rafforzando in questo ultimo scorcio degli anni '80. Per cui, là dove non venga ritenuto economico procedere all'impianto di uno stabilimento direttamente posseduto, la Benetton è in grado di produrre in licenza attraverso *partnership* locali.

Il momento produttivo è stato sottovalutato, in questi ultimi anni. L'avanzata del terziario ha fatto scordare a molti che l'impresa industriale è una componente insostituibile del nostro sistema economico. Produrre bene e a costi competitivi resta un obiettivo fondamentale del nostro *business*. Ecco perchè dotarsi di un sistema flessibile e in grado di avere un approccio fondamentalmente uguale a se stesso in ogni parte del mondo è imprescindibile. Ovvero, dà all'azienda la possibilità di fornire ovunque quella risposta unitaria con qualità controllata costante e ampia gamma di proposte che costituisce la base della globalizzazione dei mercati. Ed è prevedibile che a questo sistema si aggiungano i benefici di una diminuzione dei costi di produzione, che avvantaggerà sia l'azienda che il consumatore finale.

Relativamente al mercato, come si è accennato, sul piano distributivo la presenza Benetton nel mondo è assicurata da una rete di circa 5.000 negozi in 60 paesi. Si tratta di rapporti liberi da vincoli di qualsiasi tipo, che vanno a ricercare e premiare la capacità imprenditoriale dei soggetti, così da ottenere il meglio del potenziale delle aree controllate dai punti vendita. Questi ultimi vengono riforniti grazie a un sistema logistico che li connette quotidianamente con la produzione. Lo scoglio maggiore da superare era quello del collegamento tra la casa madre in Italia e i negozi più lontani. Il problema è stato risolto con l'impianto di un magazzino completamente automatizzato in grado di smistare qualcosa come 10 mila colli in entrata e altrettanti in uscita ogni giorno.

La linea distributiva ha infatti un'importanza fondamentale per la Benetton. Questo si evidenzia maggiormente se si pensa che l'azienda ha prodotto e venduto circa 52 milioni di capi d'abbigliamento nel 1987, suddivisi in due collezioni stagionali su tre marchi registrati (Benetton, 012 e Sisley). Le singole collezioni nascono da quasi mille idee di stile e si compongono di circa 600 modelli, ciascuno dei quali verrà prodotto nella gamma scelta per le varianti di colore e per taglie. Il 50 per cento dei modelli è venduto in tutto il mondo. Risponde così alla domanda di più mercati in via omogenea. Il restante 50 per cento della produzione serve a soddisfare esigenze particolari dei diversi paesi.

A tutto ciò si deve aggiungere che nell'azienda, dal ricevimento dell'ordine alla consegna fisica del prodotto, tutto il processo è controllato e seguito puntualmente in chiave di stretto parallelismo tra strategia commerciale e strategia fisico-distributiva.

A supporto dell'attività commerciale la Benetton ha adottato una politica di comunicazione centralizzata ed eguale ovunque. Il messaggio è di tipo mondiale con un forte accento al superamento delle barriere dei linguaggi, delle culture, delle ideologie e delle razze. Sul piano pubblicitario si tratta di una campagna istituzionale diffusa attraverso mezzi stampa e affissionistica, usata come ombrello d'immagine che consenta un'immediata riconoscibilità del marchio Benetton.

Il *management*, che ha collaborato con la proprietà allo sviluppo della Benetton nella sua prima fase vitale, è giunto alle generazioni successive. La squadra interna e quella esterna, rappresentata dalla rete degli agenti e dei licenziatari, sono state scelte con particolare riguardo alla capacità del singolo di interpretare la globalizzazione dell'impresa.

Più in generale è cresciuto, dentro l'impresa, il bisogno di risorse manageriali capaci di gestire i processi di cambiamento rapidi e di adeguarsi all'ampliamento degli orizzonti operativi. In una sola parola è la qualità delle risorse al massimo livello quello che oggi si cerca nei collaboratori insieme alla disponibilità ad essere valutati sui risultati e con capacità di essere cittadini del mondo quale pre-condizione.

Nata come attività di supporto al *business* industriale, in Benetton la finanza ha assunto due caratterizzazioni distinte. La prima di coordinamento strategico dei fabbisogni finanziari per lo sviluppo del *core business*, includendo in questo anche la scelta della quotazio-

ne alla Borsa valori di Milano, e in altre piazze estere, con le conseguenti necessità di gestione internazionale propria particolare.

La seconda rappresentata dalla affermazione di una reale area di sviluppo di prodotti finanziari che sono stati organizzati con la costituzione della In Holding, controllata dalla Edizione Holding S.p.A., società della famiglia Benetton. La nuova realtà è destinata a funzionare inserita in un *network* di alleanze mondiale. Non a caso i primi accordi operativi della In Holding sono stati presi con alcuni dei maggiori gruppi bancari e assicurativi del mondo, con diramazioni e filiali nelle principali piazze internazionali. Anche in questo caso, lo scopo è quello di fornire servizi competitivi in ogni paese, adeguando la risposta a una domanda ormai presente ovunque.

Presidenza del Presidente CASSOLA

(*Segue BENETTON*). Descrivere la Benetton significa sicuramente parlare di un agente di cambiamento in continuo movimento, per l'Italia, per l'Europa e nel resto del Mondo. Costruire questa impresa, e affermarla, richiede un notevole sforzo in termini di uomini e di intelligenze. L'internazionalizzazione e la globalizzazione sono un necessario passo in avanti, che passa attraverso il superamento di forti resistenze. Non da parte del mercato che con la continua proposizione di nuovi concorrenti stimola a far sempre di più e meglio: piuttosto ci si scontra con mentalità ancorate a un modo di fare economia ormai superato.

Si pensi per esempio alle inadeguatezze legislative che si possono riscontrare ovunque. Consideriamo il problema dei marchi registrati: si tratta di una proprietà a tutti gli effetti che spesso è oggetto di utilizzo illegale. L'azienda è costretta a investire per cercare di difendere ciò che non si dovrebbe aver necessità di difendere. È chiaro che, a meno di azioni legislative davvero moderne per la tutela dei diritti di marchio, il fenomeno è destinato a essere sempre più diffuso: in precisa relazione con la globalizzazione dell'azienda.

Questa mattina alla Sala del Cenacolo di Montecitorio si tiene un convegno sulla tutela del marchio nei paesi ad alto rischio. Ci auguriamo che la presenza del Ministro per la giustizia e del Ministro del commercio estero dia seguito concreto al dibattito.

Ancora, legate a mercati tutt'al più multinazionali sono le barriere doganali. È vero che parlando di globalizzazione dei mercati non avrebbe senso parlare di dazi e confini. Eppure, è una realta con la quale ci si deve quotidianamente confrontare. Sovranità nazionali, difese corporative del territorio sono ostacoli reali all'affermazione dell'unico modo di fare l'impresa oggigiorno. È in considerazione di questo che la Benetton si sta battendo, cercando di aprire la strada a un concetto nuovo, diverso, perchè solo adeguando l'approccio di tutti ai problemi si potranno superare le resistenze antiche ma ancora presenti. Tutto ciò quando la variabile forse più scarsa è il tempo.

Come si fa a parlare di globalizzazione se un mezzo come il *telefax*, ormai usato in tutto il mondo, è ostacolato dalla burocrazia e servono mesi prima di poter ottenere una linea telefonica dedicata? Se il sistema logistico dei trasporti gomma-ferrovia-aereo-nave è un vincolo e non un'efficienza? Se il credito al consumo non viaggia al passo con l'informatica e sconta arretratezze incredibili? Se la scuola non è cerniera formativa moderna tra studio e mondo del lavoro? Se la giustizia resta bloccata da burocrazia e sistema politico?

Sono solo esempi di alcune resistenze che per le aziende hanno costi particolarmente pesanti. Il progetto «globalizzazione» non è più solo una realtà alla quale sono arrivate alcune aziende, ma un atteggiamento al quale uniformarsi nei comportamenti da parte del legislatore e del politico, così come per la società civile e produttiva.

Per non restare indietro, per non restare chiusi in un'ottica semplicemente nazionale oppure multinazionale, bisogna cooperare, svecchiare, ricordando che la funzione primaria delle aziende è quella di vivere e vincere, prendendosi i propri rischi, creando profitti e quindi distribuendo ricchezza. Anche questo è un concetto che sembra avere corso non solo in Occidente: sta entrando nel campo visivo

anche dei paesi a economia pianificata grazie soprattutto al vento «mondo» che soffia sulle riforme in Unione Sovietica e Cina.

Signor Presidente, onorevoli senatori, pur con tutte le imperfezioni che economisti e sociologi ben conoscono, è il mercato la reale verifica per l'imprenditore. Naturalmente non un concetto ristretto di mercato, ma un insieme ben concreto di fatti, di azioni, di risultati misurabili e valutabili. La storia di questi ultimi anni è densa di successi, ma anche di fallimenti che dovrebbero far riflettere più attentamente sulla necessità di regolamentare ciò che il mercato, con le sue leggi, già regola. Di per sè, il processo di internazionalizzazione richiede tempo, va inserito in una strategia di lungo periodo alla cui base sta il senso di fiducia che si riesce a suscitare sia negli uomini che portano avanti il progetto, sia nei consumatori o nei clienti di nuovi paesi. In ultima analisi, si ritorna al significato culturale che si ricordava all'inizio.

Avviare reali azioni di allargamento alle sovranità nazionali di integrazione politica-economica tra i vari paesi, iniziando senza attendere oltre dal campo europeo, è un bisogno più che avvertito, urgente da parte delle imprese. Tutto quello che andrà in questa direzione, senza che si costruiscano burocrazie inefficaci e senza che si perda troppo tempo, gioverà al sistema economico-produttivo in prima istanza, ma gioverà soprattutto al generale rafforzamento della posizione internazionale di tutto il paese.

PRESIDENTE. La ringrazio per la sua esposizione. I senatori che intendono porre quesiti al presidente della Benetton Group S.p.A. hanno facoltà di parlare.

VETTORI. Signor Presidente, intendo anzitutto esprimere un apprezzamento per la relazione che mi sembra all'altezza dell'immagine del gruppo che il signor Benetton oggi qui rappresenta. La domanda che voglio rivolgergli è per sapere se egli considera la scelta e l'esperienza della Benetton valide anche per altri settori, cioè, sostanzialmente, anche per prodotti diversi (tenendo conto dell'accenno fatto alla difficoltà dei trasporti). Siccome un conto è il prodotto Benetton ed un conto è ad esempio la produzione dell'acciaio, è interessante capire se questa esperienza è proponibile anche per altri settori.

In particolare, signor Benetton, vorrei sapere quanto lei ritiene che abbia contato in questa esperienza il fatto che il vostro gruppo abbia avuto una distribuzione propria, molto avanzata, fin dalla nascita. Infatti, il consumatore è costituito nel vostro caso da una massa eterogenea di possibili acquirenti; un prodotto Benetton, una volta almeno nella vita, lo dobbiamo acquistare tutti, altre cose probabilmente no. Vorrei quindi capire se quanto deriva dal particolare sistema scelto dalla Benetton può essere generalizzato in Italia, oppure se lei può individuare difficoltà maggiori da parte di altri settori.

BENETTON. Le domande poste dal senatore Vettori possono sostanzialmente avere due risposte. Direi innanzitutto che senz'altro l'esperienza Benetton può essere trasferita ad altri settori; anzi mi sembra che già gli altri settori abbiano iniziato ad avviarsi in questa direzione, forti anche della nostra esperienza e probabilmente anche di qualche piccolo passo falso fatto strada facendo. Comunque, sulla base di questa esperienza, altri settori sono partiti e direi che si cominciano a vedere negozi specializzati anche in altri settori che non siano l'abbigliamento. Inoltre, il decentramento produttivo è stata una delle basi più importanti della nostra vittoria, cioè dell'essere arrivati a determinati traguardi. Ritengo che verso il 1976-1977, cioè oltre dieci anni fa, fossimo i soli a lottare contro chi voleva che il decentramento non si facesse. È stata una lotta molto dura, ma eravamo fin da allora convinti che ciò che ci eravamo prefissati fosse superiore alle difficoltà che ci venivano poste. Si voleva in quegli anni creare le grosse concentrazioni produttive, cosa che noi non abbiamo mai condiviso, per cui abbiamo adottato, in maniera forse anche un po' disperata per uscirne bene, soluzioni diverse. Oggi parlare di decentramento è una cosa normale per cui il problema non esiste più, ma credo che il nostro gruppo abbia dato un contributo in questo senso, e non solo nel settore moda (anche se tale settore sicuramente richiede più di altri il decentramento). Questo decentra-

mento, comunque, oggi si realizza in tutti i settori, per cui ribadirei che l'esperienza Benetton è trasferibile in altri campi.

All'altra domanda posta dal senatore Vettori, cioè se il successo del nostro gruppo è dovuto ai negozi, al sistema di vendita da noi scelto, direi che probabilmente questa è una componente che influisce per il 50 per cento. La vendita specializzata con una immagine Benetton, che sin dal 1969, cioè dall'apertura del primo negozio, è stata salvaguardata e diffusa, ha consentito di installare punti di vendita nei quali, secondo un disegno da noi tracciato, venissero venduti soltanto i nostri prodotti. Chiaramente, per far questo occorre essere forti, avere un insieme di prodotti e tecnologie produttive tali da poter offrire anche un prezzo concorrenziale. Certamente – ripeto – il grandissimo successo che abbiamo avuto è dovuto anche ai negozi. Tra l'altro, occorre non dimenticare che si tratta di un modello che è stato trasferito in tutto il mondo: lo stesso modello con cui abbiamo iniziato in Italia lo abbiamo utilizzato anche in tutti gli altri paesi in cui siamo intervenuti. Al giorno d'oggi lavoriamo con circa 58 paesi in tutto il mondo; ogni tanto si aggiungono rapporti nuovi, ma il modello originario si è dimostrato sempre attualissimo, il che vuol dire che la scelta fatta a suo tempo era stata fatta bene, guardando al futuro.

BAIARDI. Vorrei porre al signor Benetton una sola domanda, perchè mi sembra che attenga ad un argomento che interessa maggiormente la Commissione industria in questa fase. Vorrei pregarlo di soffermarsi ulteriormente nell'illustrarci la tabella 2 della relazione che è quella direttamente collegata al capitolo che egli ci ha illustrato. In particolare, signor Benetton, vorrei chiederle se tutta la strategia delle *holding* è finalizzata semplicemente al rafforzamento ed all'ulteriore sviluppo del gruppo Benetton nel solo settore dell'abbigliamento, che va dalla produzione al consumo, o se il gruppo Benetton, non soltanto per la sua sopravvivenza ma anche per il suo potenziamento in questa fase attuale del mercato internazionale, ritenga necessario espandere la propria attività in altri settori.

BENETTON. A questa domanda può rispondere meglio di me il dottor Palmeri.

PALMERI. Per quanto riguarda la strategia seguita nel processo di diversificazione nel settore dei servizi, credo che vi sia diretta correlazione con la caratteristica che il signor Gilberto Benetton ha indicato illustrando come è cresciuto e si è sviluppato il gruppo. La Benetton non è un'azienda come le altre. Piuttosto, è un sistema complesso formato da imprese (sono oltre mille) che operano in tutti i campi. Il sistema si è sviluppato con notevole rapidità nel corso degli anni, determinando un flusso sempre crescente, sofisticato e particolare di domanda nel campo dei servizi: da quelli finanziari classici a quelli più complessi. Un ostacolo all'espansione poteva essere rappresentato dalla mancanza, sul mercato domestico, di un'offerta sufficiente sia in termini di qualità che di quantità: parlo non solo di prezzi ma anche di strumenti e procedure. Far crescere un'impresa significa garantire i servizi senza con ciò creare separazione tra la gestione e il governo dell'impresa stessa. Una grande azienda ha una capacità di concentrazione superiore rispetto a un'impresa media o piccola. Ecco: per favorire il processo di crescita abbiamo ritenuto opportuno un intervento diretto da parte nostra. Non da soli, ma affiancati da *partners* specializzati nel settore dei servizi.

Il nostro primo interesse si è limitato al settore parabancario: *factoring* e *leasing*. La possibilità di «fattorizzare» era uno strumento estremamente importante per consentire un passo in avanti nella gestione delle imprese e maggiori capacità di sviluppo. L'espansione del sistema, tra parentesi, ci ha consentito di misurarci sul mercato e, quindi, di affermare i nostri strumenti finanziari.

Quando sono pervenute sollecitazioni da parte di imprese che operavano nel settore, pur non facendo parte del sistema Benetton, e richieste di servizi specifici, aiuto, consulenza e supporto, allora è maturata la decisione di giungere a una separazione molto netta tra il comparto industriale e quello dei servizi in genere e finanziari in particolare.

Il lavoro di questi mesi è riassumibile nella definizione di un assetto chiaro e trasparente

del gruppo con una collocazione al vertice della finanza e due riferimenti principali. Di questi il primo resterà sempre il più importante: la Benetton Group, *holding* industriale del sistema. È stata poi costituita una *holding* di servizi che si rivolge in parte all'interno e in parte al mercato. Si tratta di un'occasione importante per valutare l'atteggiamento che dovrebbe esservi da parte dei soggetti specializzati del settore circa i nuovi strumenti finanziari.

A volte si parla a sproposito di temi come *merchant bank*. Non so quanto, a volte, il termine sia appropriato. Credo però che nello sviluppo dei prodotti della nuova finanza, che servono in modo diretto a una gestione più moderna e sofisticata delle aziende, spesso si difetti di una conoscenza approfondita del funzionamento delle imprese dall'interno. Fornire un servizio nuovo all'impresa non significa conoscere la tecnica del prodotto, ma sapere come questo servizio viene utilizzato, quali sono i fabbisogni dell'impresa, quali i problemi nei confronti del mercato e della concorrenza. Talvolta difetta un approccio specialistico, e quindi si offre un prodotto generico che può andar bene per le medie e grandi strutture ma che non serve, anzi è approssimato, per le imprese di piccole dimensioni.

È questo un tema estremamente importante anche per affrontare il problema tanto dibattuto dei rapporti tra sistema bancario finanziario da una parte e industriale dall'altra. Come il signor Gilberto Benetton ha ribadito, siamo favorevoli al mantenimento di una totale trasparenza nello svolgimento di queste due funzioni. È davvero opportuno e importante affermare il concetto di separatezza di funzioni tra finanza e industria, così che ognuno possa svolgere in modo appropriato e adeguato il proprio ruolo. Ma è chiaro che il problema va visto in un'ottica evolutiva dei mercati e delle imprese. Separatezza sì, dunque, ma non compressione e compenetrazione. In questo la Benetton, nella sua attenzione marginale e non principale verso il campo dei servizi, in particolare finanziari, vuol dare un contributo allo sviluppo del sistema economico nazionale.

Per quanto concerne la diversificazione, voglio sottolineare che proprio in questi ultimi tempi la Edizione Holding ha ceduto alla Benetton la Di Varese e la Galli filati: stiamo cercando cioè di attuare una netta separazione tra le diverse strutture.

BAIARDI. Vi ponete l'obiettivo di operare solo nel settore dell'abbigliamento o anche quello di intervenire in altri settori?

BENETTON. La Benetton si dovrebbe concentrare sull'abbigliamento, sul settore moda e sul tessile, mentre la «Edizione Holding» dovrebbe diversificare gli investimenti.

PRESIDENTE. La Benetton fa parte delle aziende *leader* italiane e mi pare sia l'unica azienda non presente nel campo dell'editoria. Dipende dal fatto che è un'azienda internazionale?

In secondo luogo, sul piano dell'internazionalizzazione, se una azienda diventa, per così dire, una «azienda mondo», non ha bisogno evidentemente di una grossa concentrazione in Italia. È corretta questa osservazione?

BENETTON. Per quanto riguarda il discorso dei giornali, onestamente non ci siamo mai posti tale questione. Abbiamo una piccola partecipazione, attraverso la «Edizione Holding», del 5 per cento nel «Gazzettino» di Venezia, dovuta ad un intervento che ci era stato sollecitato qualche anno fa in un momento di bisogno. Per il resto l'argomento non è stato mai al centro della nostra attenzione e nessuno ci ha mai avanzato proposte in merito.

Per quanto riguarda la seconda questione, dirò che la Benetton vuole rafforzarsi a livello internazionale e il fine degli investimenti è proprio questo. Si tenga presente la situazione della nostra sede.

VENTURINI. Nel 1972 è stato costruito il primo impianto produttivo a Pozzano Veneto, considerato allora tecnologicamente tra i più avanzati nel sistema tessile italiano. Oggi questo impianto è già inadeguato e i 4.500 metri quadrati della parte produttiva servono ora esclusivamente per la parte creativa, cioè per lo studio dello stile, per lo sviluppo di nuove idee, per il disegno e così via. Questo per dire che non ci dobbiamo preoccupare

solamente della forza produttiva occupata, ma dobbiamo anche considerare le nuove professioni che possono nascere e debbo dire che la Benetton ne ha fatte nascere parecchie legate a figure nuove. Per il nostro gruppo l'Italia continuerà ad avere una funzione centrale dal punto di vista culturale, per l'elaborazione di idee e dello stile, ma diventerà periferica in termini produttivi e di nuova efficienza.

FONTANA Elio. Vorrei rivolgere due domande. Si è parlato di una rete di circa 5.000 negozi in 60 paesi e di rapporti liberi da vincoli di qualsiasi tipo. Cosa vuol dire? Che i 5.000 negozi operano in proprietà o in *franchising*? Se è così, ritenete che questo modello del *franchising* sia più moderno, o che comporti invece qualche problema di monopolio?

In secondo luogo, come «Edizione Holding» siete presenti in settori finanziari e industriali e, mi sembra di aver letto, anche nel settore turistico. Prevedete in futuro anche la possibilità di una catena alberghiera?

BENETTON. Rispondo prima alla sua seconda domanda, essendo la più breve. Abbiamo acquisito il 10 per cento della catena alberghiera Jolly solo per uno scopo di diversificazione. Non abbiamo nessun progetto di entrare nel campo del turismo.

Per quanto riguarda la prima domanda, invece, preciso che esistono 5.000 negozi liberi da vincoli. I nostri accordi con i negozi sono stati esaminati ovunque, a cominciare dalle Università. Non abbiamo nessun tipo di rapporto scritto con il cliente, nè di contratto: si tratta di un rapporto libero. Per questo motivo la gente ha sempre stentato a capire, ma si tratta in fondo della cosa più ovvia e naturale. Il nostro cliente da un momento all'altro può non comprare più da noi e viceversa noi possiamo lasciarlo libero da un momento all'altro, non inviandogli più la merce. Crediamo che questa sia stata una delle nostre scelte vincenti.

Andiamo avanti con alcune regole non scritte, bensì tacite. Se il nostro cliente, che utilizza l'insegna Benetton, vende poi prodotti diversi dai nostri, ovviamente non ci sentiamo di servirlo più; lo stesso accade nel caso che il cliente non paghi.

Per quanto riguarda lo sviluppo in Italia della nostra catena di negozi, direi che più o meno è arrivato alla saturazione, salvo ad escogitare in futuro qualche altro marchio o concorrenziale o di un settore in parte diverso. Come Benetton, come 012 e come Sisley siamo arrivati alla saturazione e diventa sempre più indispensabile l'espansione sui mercanti internazionali.

GALEOTTI. Vorrei rifarmi ad alcune osservazioni presenti nella sua relazione. Lei dice che in merito al rapporto banche imprese e finanza ritiene positive le indicazioni della Banca d'Italia; poi aggiunge che è necessario tenere presenti due avvertenze, che diventano quindi anche due suggerimenti per la Commissione. La prima avvertenza è che questi principi è opportuno non siano prospettati soltanto in una dimensione locale, ma quanto meno riguardino l'ambito nazionale. In verità si aggiunge che questa è la minima condizione.

Come seconda avvertenza, si dice che vi è la necessità di avere comportamenti coerenti sia per il soggetto industriale a base azionaria privata, sia per quello a base azionaria pubblica.

A me sembra che, per quanto concerne il settore di primario interesse del gruppo Benetton, vale a dire quello tessile e dell'abbigliamento, non debba esistere tale preoccupazione o debba esistere comunque in misura largamente inferiore rispetto a come viene espressa nella relazione. Mi sembra che dopo l'operazione di cessione della Lanerossi a un altro privato, cioè Marzotto, in questo settore la mano pubblica sia esclusa, rimanendovi praticamente il solo polo privato.

Si dice che c'è sensibilità da parte del gruppo Benetton per una separazione di queste funzioni. Mi pare l'abbia rilevato anche l'amministratore delegato a proposito della tabella 2 allegata alla relazione. Desidererei una risposta molto esplicita. In primo luogo, lei ritiene opportuna o addirittura necessaria nel nostro Paese l'introduzione di una legislazione che vada proprio nella direzione di favorire largamente la separazione tra i diversi settori di impresa, cioè tra industria, banche, assicurazioni e sistema finanziario, tenuto conto dei processi di finanziarizzazione verifi-

catisi in modo accelerato negli ultimi anni? Se la risposta fosse positiva, vorrei sapere le ragioni per cui ritiene utile una legislazione di questo genere e dovrebbe spiegarmi come mai, al di là di quanto affermato dall'amministratore delegato, si ricorre poi a certi mezzi finanziari. Capisco la necessità di prodotti finanziari sofisticati e mirati a seconda del tipo di impresa, di attività o di produzione; capisco gli accenni rivolti al cosiddetto «parabancario». Ma a me sembra ci siano delle partecipazioni talvolta di qualche peso in istituti di credito. Credo allora che questa sua sensibilità si divarichi rispetto all'atteggiamento seguito concretamente, forse dettato da necessità.

PALMERI. Per quanto riguarda le partecipazioni, non mi risulta che nella Benetton ne esistano alcune rivolte al controllo di soggetti bancari italiani. Abbiamo partecipazioni di stretta minoranza che hanno carattere strategico: si tratta, insomma, di alleanze. Mi riferisco alla Banca del Friuli e alla Banca di Trento e Bolzano. Per quest'ultima, abbiamo una partecipazione di minoranza in una società finanziaria che la controlla. Esistono invece situazioni notevoli di controllo di fatto di strutture bancarie anche di una certa consistenza, sia da parte di privati (magari più grandi di noi), sia soprattutto in ambito pubblico, dove esiste una compenetrazione molto pericolosa tra sistema industriale e sistema bancario. Se il principio della separatezza è valido, come noi crediamo, allora deve essere applicato con pari forza in tutti i comparti. Esiste oggi una pericolosa espansione del comparto pubblico nel settore del credito in vista del traguardo del 1992, che ci farà aprire sul piano della concorrenza in termini di capacità di competizione sul mercato a livello internazionale. Esiste poi una compenetrazione pericolosa tra soggetti privati industriali e soggetti pubblici che operano nel credito.

Per il contributo che il comparto industriale può dare a quello finanziario, vanno fatti alcuni *distinguo*. Credo ancora nella validità di fondo dello spirito riformatore della legge bancaria. Un conto è parlare di banca nel senso inteso dalla legge del 1936, come attività di raccolta, di risparmio e di impiego e quindi con la necessità di tutela del risparmiatore che rappresenta una fondamentale funzione sociale, ribadita anche dalla Costituzione. Altra cosa è il quadro dello sviluppo dei prodotti finanziari, che prescindono da una attività di raccolta sul mercato.

GIANOTTI. La risposta dell'amministratore delegato è assai interessante. Vorrei rivolgere una nuova domanda per vedere se il concetto viene precisato ancor meglio. Voi siete favorevoli o contrari ad una legge *antitrust*? E cerco di spiegare la domanda, perchè messa così può sembrare un *quiz* televisivo. Non si tratta del diritto di un'impresa tessile o di abbigliamento di diversificare i suoi investimenti; questo è un diritto acquisito che nessuno mette in discussione. Il problema è valutare se un gruppo che ha funzione di controllo in un settore industriale può avere la stessa funzione di controllo, ad esempio, nel settore assicurativo, o in quello della stampa, o in quello bancario o in quello della grande distribuzione. Il presidente della Confindustria, dottor Lucchini, ha detto che la sua organizzazione è contraria, mentre l'avvocato Agnelli ha detto di non essere contrario. E, se mi è consentita una disgressione, discutendo con l'avvocato Agnelli mi tornava in mente la storia di Bertoldo, il quale accettava la condanna a morte a patto che fosse lui a scegliere l'albero per l'esecuzione, che però non trovava mai. Dato che voi non rappresentate un'associazione industriale, nè avete, come ha la FIAT, una posizione dominante nel settore, vi chiedo se siete favorevoli o no ad una legge *antitrust*.

BENETTON. Fermo restando il fatto che nel settore tessile non esistono questi problemi, come dicevo prima, direi che sicuramente qualcosa va fatto, secondo il nostro punto di vista, purchè ciò permetta la libera concorrenzialità e principalmente la salvaguardia del consumatore.

PRESIDENTE. L'argomento esula dalla nostra indagine, ma siccome una parte della sua relazione faceva riferimento alla difesa del marchio, credo di poter dire, anche a nome dei colleghi, che la Commissione industria del Senato è molto interessata a questo problema. Credo sia giusto porvi attenzione perchè il

marchio è anche un'espressione del *made in Italy* e possono assumersi diverse iniziative volte a tutelare il marchio.

BENETTON. Quello dei marchi è un grosso problema che ci fa perdere tanto tempo.

PRESIDENTE. C'è un interesse dell'azienda, ma c'è anche l'interesse del paese nella difesa del marchio. Siamo pronti ad intraprendere iniziative legislative.

Signor Benetton, più volte nei suoi interventi ha sottolineato che una legge *antitrust* è in difesa del consumatore (e certo noi andiamo in questa direzione); si dice anche che non deve essere punitiva, ma qui bisogna intendersi: se la punizione è rivolta a degli abusi, non è una vera punizione, è una regolamentazione. Questo è un punto su cui occorre fare chiarezza: siamo contrari ad ogni abuso di posizione dominante e crediamo che, come in ogni caso di abuso, occorre intervenire per regolamentare. Tale intervento non può essere considerato punitivo.

BENETTON. Bisogna capire esattamente fin dove arriva l'abuso.

PRESIDENTE. Ci riferiamo alla legislazione europea i cui parametri vanno bene per tutti.

BENETTON. Sono d'accordo.

PALMERI. Bisogna tener presente anche le dimensioni ottimali. Non ci si può esimere da considerazioni macroeconomiche e settoriali; si deve tutelare il consumatore ma anche salvaguardare la sopravvivenza dell'impresa. Una operazione soltanto formalistica, che attivi la difesa da un punto di vista formale, va contro l'abuso, ma in realtà determina una decadenza dell'impresa, perchè la appesantisce con vincoli di carattere burocratico.

PRESIDENTE. Visto che siamo alla conclusione voglio dire che a me è parso straordinario che in Inghilterra – il paese, credo, più liberista, in questo momento, nel mondo occidentale – il Ministro dell'industria abbia presentato un «libro bianco» sui problemi industriali, sostenendo che c'è una tendenza alla concentrazione che rappresenta una minaccia per l'ordinato funzionamento del mercato. Ha perciò richiesto dei poteri per intervenire.

PALMERI. La concentrazione riguarda non soltanto il comparto privato, ma anche quello pubblico. L'80 per cento del sistema del credito è in mano pubblica e rappresenta una concentrazione pericolosa.

PRESIDENTE. Ringrazio il signor Benetton e i suoi collaboratori e dichiaro conclusa l'audizione.

Poichè non si fanno osservazioni, il seguito dell'indagine conoscitiva è rinviato ad altra seduta.

I lavori terminano alle ore 12,15.

SERVIZIO DELLE COMMISSIONI PARLAMENTARI

Il Consigliere parlamentare preposto all'Ufficio centrale e dei resoconti stenografici

DOTT. ETTORE LAURENZANO