

Un'avventura iniziata in un paese del Veneto all'insegna di alcune felici intuizioni

LA STORIA

L'invenzione dei negozi senza banconi, i prezzi contenuti, la massima flessibilità nella produzione

FESTA DI COMPLEANNO di una famiglia del Nordest, che cominciando con un telaio in casa e producendo maglioni colorati è diventata tra le più ricche, potenti e invidiate in Italia, cresciuta fino a scoprire e percorrere la via della finanza, dei pedaggi autostradali e dei telefoni

Benetton, quarant'anni dalla lana alle bollette

di Oreste Pivetta

M

entre gli altri si preoccupavano di cambiare il mondo, loro s'ingegnavano a cambiare il commercio. Storia dei fratelli Benetton, che di strada ne hanno fatta tanta e di milioni ancora di più, grazie ad alcune brillanti idee e indubbiamente al coraggio, alla buona volontà, all'intuizione. Come il signor Ikea che cominciò a vendere mobili a pezzi, economici, senza tradire la qualità nordica del design, così i signori Benetton hanno curato forme e colori dei loro maglioni, moderando i prezzi, eliminando dai negozi il bancone che alzava un muro di diffidenza tra scaffali e clienti, soprattutto cogliendo il senso e i vantaggi che la realtà industriale attorno a loro proponeva, cioè agilità della produzione (flessibilità) e bassi costi, il lato oscuro e sempre oscurato del mito. Interpretato peraltro dai fratelli Giuliana, Luciano, Gilberto e Carlo, con grazia teatrale e disponibilità alla fotocamera, per lo più quella di Oliviero Toscani: belli, bravi, coraggiosi, uniti come vorrebbe la buona famiglia italiana, intelligenti, persino scanzonati e quindi fortunati e ricchi. La *business idea* delle origini, cioè il modo di far quattrini, è degli anni cinquanta e si precisa negli anni sessanta, Luciano, ventenne, commesso in un negozio d'abbigliamento, e Giuliana al lavoro dietro una macchina per maglieria in un laboratorio. S'avviano come centinaia d'altri nel Nordest: lui compra un telaio e lo sistema in casa, la sorella confeziona maglioni con l'aiuto di Carlo e Gilberto. Fin qui niente di speciale. Quanti laboratori nella cantina di casa o nella stalla ripulita hanno fatto ricco il Nordest. Luciano, che s'occupa della commercializzazione, traccia la linea: colori disinvolati, prezzi modici, pubblico giovane. Funziona. Luciano lascia l'impiego e Benetton assume ed estende la rete dei venditori (anche a Roma, dove Luciano era andato in occasione delle Olimpiadi). I soldi crescono, come è capitato a tanti nel Nordest, in un Paese che si godeva la prima stagione d'alti consumi. La svolta per i Benetton nel 1965. I fratelli decidono di aprire uno stabilimento loro a Ponzano Veneto, disegnato da un amico, Tobia Scarpa. Con un fatturato da mezzo miliardo d'allora, investono ottanta milioni. Cogliendo la disponibilità di un amico, Pierantonio Martorello, aprono a Belluno un negozio destinato solo alla vendita dei loro maglioni. Ne apriranno un altro, nel 1966, a Cortina, disegnato ancora da Tobia Scarpa. S'aggiungono nel Maglificio di Ponzano due novità tecniche: un trattamento della lana che l'ammorbisce e evita l'uso di una materia prima di pregio, la coloritura in capo che permette di ridurre sensibilmente il fabbisogno generato dal circolante (rimanenze di materie prime e semilavorati) e di migliorare la capacità di risposta all'evoluzione della domanda. Per vendere di più, i fratelli Benetton inventano il franchising italiano: i titolari dei negozi sono licenziatari del marchio, gli arredi sono sempre gli stessi (secondo il progetto di Scarpa), i locali sono spesso acquistati da Benetton (che così controlla ubicazione e quindi coerenza con il sistema d'offerta e con l'immagine del gruppo). Seguiranno i megastores, un altro passo, questi tutti di proprietà Benetton (per garantire la perfetta regia del commercio). Un bilancio, che avrebbe bisogno di aggiornamenti continui, dice di settemila negozi più i megastores in centoventi paesi. Come si governa il sistema, domanda e offerta, modelli e produzione, eccetera, eccetera? Il cervello e il cuore stanno in una splendida villa dei Seicento (Villa Minelli), ristrutturata da Afra e Tobia Scarpa, candida tra prati verdi, con le sue colonne, i suoi portici e i giochi d'acqua. Un centro e tanti fili: quelli che arrivano lì e quelli che da lì si diramano verso i depositi (un'ottantina



Luciano Benetton, fondatore e presidente della società Foto di Toru Yamanaka/Ansa

e verso il centro distribuzione di Castrette, alta tecnologia, l'autentico grande fratello della maglieria: in ogni momento si può sapere quanti golf d'un certo tipo stanno in un negozio e quanti d'un certo colore e d'una certa foggia se ne dovranno produrre. E qui, in produzione, entra in gioco il modello Nordest, cioè la "rete", cioè i subfornitori di prima fascia e di seconda e terza fascia, una cascata di maglioni che la risalgono e di lavoro operaio che ne scende verso infimi livelli. Sfruttamento, bassi salari, lavoro in nero, lavoro a domicilio (quasi tutto in nero). Benetton impone il taglio dei tempi e la dilazione dei pagamenti. Governa la "rete". Gli altri, i terzisti, si devono arrangiare. Secondo il solito meccanismo: il sommerso o la globalizzazione selvaggia. I salari che si assottigliano e i diritti che svaniscono, sotto la minaccia d'una fabbrica che potrebbe essere trasferita dove un uomo al telaio può costare poco e una donna ancora meno. Benetton controlla con i suoi tecnici i subfornitori della prima fascia, quelli più vicini e importanti. Non sarà responsabile, ma il vantaggio è suo, nel disegno di una grande azienda diffusa, malleabile, senza sindacato tra i piedi. Il primo traguardo dei fratelli Benetton, con il fatturato che sale. Il secondo traguardo, che lascerbbe intravedere strade alternative al core business aziendale, saranno la trasformazione nel 1981 di Benetton in una holding (Invep: investimenti e partecipazioni) e la fondazione nel 1981 di Edizione Holding (all'inizio solo Edizione, Holding arriva nel 1987), finanziaria che nasce con lo scopo di razionalizzare la struttura so-



Oliviero Toscani Foto Ansa

Coraggio e tanto lavoro un'infinità di subfornitori un'immagine di successo creata con la complicità di Oliviero Toscani

ciaria del gruppo, ad accompagnare Benetton Group (ex Invep) alla quotazione in Borsa, a Milano e a Venezia (il 2 luglio 1986). Così verso la diversificazione: visto che le maglie prosperano e generano profitti che sarebbe utile impegnare in altri settori. Il primo dei quali si chiamerà "polo sportivo". Aprile 1989: Edizione Holding acquisisce Nordica, leader mondiale nella produzione di scarponi da sci. Narra la leggenda che un professore universitario è un dirigente di un istituto di credito si siano presentati un bel giorno

a Gianni Mion, amministratore delegato di Edizione e anima finanziaria del gruppo, proponendo l'acquisto. I Benetton dicono, dopo qualche ripensamento, sì: in fondo con gli scarponi non si va troppo lontano dalla maglieria e i poi i fratelli hanno sempre coltivato interessi e sponsorizzazioni sportive, dal basket al rugby (vecchia passione trevigiana dai tempi dell'operaia Metalcrom) fino all'automobilismo. Nordica spalanca una porta: seguiranno le acquisizioni di Prince (racchette da tennis), Asolo (calzature sportive), Solaris (occhiali), Kastle (sci), Rollerblade (pattini in linea), Killer Loop e Playlife (abbigliamento). Benetton Sportssystem Spa (Bss) nascerà nel 1992. Non sarà un trionfo. Il mercato prima rallenta poi si ferma. La riorganizzazione non paga. Attorno a Bss si giocano varie partite finanziarie. Il destino dei marchi è storia recente: nel 2003 Nordica e Rollerblade vengono ceduti al gruppo Tecnica, Prince finisce tra i fondi di investimento americani. Killer Loop e Playlife restano a Villa Minelli, abbigliamento che allarga la gamma.

Si chiude, ma, seguendo l'impulso imprenditoriale di famiglia, si ricomincia. Naturalmente per crescere. Stiamo arrivando con i fratelli Benetton tra i piani alti della finanza, dell'economia, della politica. Nel novembre 1994 Edizione Holding, in cordata con Leonardo Finanziaria (e cioè Leonardo Del Vecchio), Moventick e Crediop si aggiudica l'asta indetta dall'Iri per la privatizzazione di Sme. Sta scritto nelle stime ufficiali di Benetton: «È una data importante per Edizione, perché da questo momento ritro-



Marco Tronchetti Provera Foto Reuters

Con Edizione Holding la grande avventura: dalla quotazione in Borsa alla cordata per Sme all'alleanza con Pirelli

verà la "via del valore", perduta con la diversificazione nell'attrezzatura sportiva». Secondo le stesse storie è anche una grande prova di «maturità», cioè di capacità di investire saltando da un campo all'altro. Maneggiar soldi e competenze, per dialogare e trattare fuori dalla "provincia" con le più importanti istituzioni del paese, tra banche, aziende pubbliche e governi. E di fronteggiare rivali di gran fama: nel caso Sme, la Rinascenza controllata dall'Ifil degli Agnelli, Ferrero e Comit. Per Benetton non è solo que-

CENTRE POMPIDOU
Doppia festa a Parigi tra sfilate e cultura

Doppio appuntamento a Parigi, al Centre Pompidou, per i quarant'anni del gruppo Benetton. Domani con una sfilata Benetton presenterà il proprio marchio e la propria storia attraverso i capi d'abbigliamento. Sarà la prima sfilata di Benetton e sarà a sostegno dell'azione del World Food Programme nella lotta contro la fame nel mondo. Nel frattempo, e ancora al Beaubourg, in una mostra che resterà aperta fino al 6 novembre, verrà presentata l'attività culturale di Benetton, tra design, fotografia, cinema, musica, progetti editoriali, internet, nuovi media, attività avviate all'interno di Fabbrica, il centro culturale voluto da Benetton. Contemporaneamente e per tutta la durata della mostra si terrà una rassegna cinematografica di film, coprodotti da Fabbrica.

stione di gestire gli alleati i supermercato Gs (che poi verranno ceduti a Carrefour) e Autogrill. È costruire una forza economica e politica che condurrà, nella stagione della privatizzazioni, ad Autostrade, a Grandi Stazioni, e poi nel forseno avvio della telefonia mobile a Blu (quarto operatore, in alleanza con British Telecom, liquidato nel 2002) e alla gara (con ritirata in anticipo) per le frequenze Umts. Premessa all'ultimo affare, quello di Telecom, soci di minoranza al fianco di Pirelli e di Tronchetti Provera, che Gilberto Benetton (intervistato da Giorgio Brunetti e Paolo Bertoluzzi, per il libro *Benetton. Da United Colors a Edizione Holding*) definì tre anni fa «il miglior manager imprenditoriale che ci sia oggi in Italia». Quarant'anni da festeggiare. Sono anche più di quarant'anni se si torna al primo telaio acquistato da Luciano per Giuliana, per arrivare a un gruppo, in testa al quale resta Edizione Holding (controllata al cento per cento da Ragione, la finanziaria di famiglia), che vale sette miliardi di fatturato aggregato. Che vale forse ancora una immagine di lavoro e di cultura, di sensibilità senza pregiudizi. Come Oliviero Toscani, anche con le sue discutibili ma geniali provocazioni, aiutò a costruire. Ma è un'immagine ormai a rischio: dai maglioni ai balzelli e alle buche autostradali fino ai telefoni (eventualmente controllati) è stato come rovesciare un'idea, un mondo, rischiando di recitare la parte di tanta imprenditoria italiana, che ha smesso di produrre e a preferito i vantaggi della finanza e dei debiti.

Caselli, panini, telefoni e 12 miliardi di debiti: ecco la mappa dell'impero

Il gruppo di Ponzano Veneto possiede partecipazioni azionarie per 1.500 milioni di euro. La fusione tra Autostrade e Abertis ancora in alto mare

di Roberto Rossi / Roma

I maglioni e la lana ormai sono il secondo piatto. Il cuore dell'impero finanziario ed economico della famiglia Benetton è altrove. È nelle autostrade, nella ristorazione, negli aeroporti, nelle partecipazioni finanziarie. Per capire come il modello Benetton si sia evoluto negli ultimi anni occorre fare una mappa veloce del loro impero. Quando si parla di "famiglia" Benetton bisogna tenere a mente che il nucleo è composto, principalmente, da quattro fratelli: Luciano, Carlo, Gilberto e Giuliana. Da loro parte la catena di controllo. Ognuno dei fratelli detiene il 25% di

Ragione Sapa, la cassaforte del gruppo. Questa controlla (con il 100%) Edizione Holding, società dalla quale (almeno fino al prossimo gennaio quando scatterà una vasta riorganizzazione societaria) è riconducibile tuttora l'impero economico dei fratelli Benetton. A partire dall'abbigliamento, il fulcro originario, raccolto sotto il nome Benetton Group (che detiene i marchi United Colors, Playlife, Sisley, Killer Loop) e che Edizione Holding controlla con il 67,1%. Quanto vale? Nel 2006 Benetton Group, stando alle stime degli analisti, chiuderà con ricavi vicini a 1,6 miliardi di euro e con utili netti prossimi ai 130 milioni di euro. Tanto, ma non molto se paragonato agli utili che

Schema28 (controllata da Edizione Holding attraverso Edizione Finance) ha garantito nel 2005 (555 milioni) con la sola partecipazione in Autostrade e con il valore delle partecipazioni azionarie (1,58 miliardi di euro). Tra le quali il 4,6% in Pirelli, il 5% in Res (società che edita il Corriere della Sera), il 2% in Banca Leonardo, il 20% in Gemina (attraverso la società Investimenti e Strutture), il 7,8% di Olimpia la società che controlla con il 18% Telecom, unico punto dolente (l'investimento è stato svalutato varie volte) dell'impero della famiglia di Ponzano Veneto. A dir la verità non il solo. La famiglia possiede anche Autogrill, Grandi Stazioni Spa (società detenuta al 40%,

tramite la società Eurostazioni, assieme a partner come Pirelli, Gruppo Caltagirone e le Ferrovie francesi), Sagat spa (che gestisce l'aeroporto di Caselle), e proprietà immobiliari come Maccarese Spa o Cia de Tierras Sud Argentina Sa - di problema ne ha un altro. Da mesi sta tentando di portare a termine la fusione tra Autostrade e la spagnola Abertis che permetterebbe alla famiglia di svincolarsi, guadagnando, dal settore. Il progetto è però osteggiato dal governo che in Finanziaria ha fissato al 5% il tetto per i diritti di voto dei soci costruttori di concessionarie (presenti nell'azionariato di Abertis). Una norma che ha acceso uno scontro istituzionale. Da

una parte il ministro delle Politiche comunitarie, Emma Bonino, per la quale la Ue ritiene la norma contraria al diritto comunitario, dall'altra il ministro delle Infrastrutture Antonio Di Pietro che difende la scelta. Aggiungendo: «Temo che su Autostrade Bruxelles prenderà delle decisioni sbagliate» sulla base di «un'informazione fornita in modo errato, dovuta a un corto circuito nella comunicazione istituzionale di chi va a fare il difensore del nostro Paese su una questione specifica in cui non crede». E in attesa che la materia si chiarisca e chi faccia luce sulla fusione c'è un'ultima cosa da ricordare sul gruppo Benetton. L'indebitamento. 12 miliardi di euro.