Serfacturing

Alberto De Toni, Roberto Panizzolo, Gianmario Tondato, Andrea Vinelli

Le logiche di service management possono essere efficacemente applicate al mondo della produzione

La cultura e le modalità operative di service management sono diventate anche per le grandi imprese manifatturiere che intendono applicare i principi del World Class Manufacturing una formidabile arma competitiva. Molte imprese industriali ricercano maggiore competitività non solo elevando l'efficienza tramite la riduzione dei costi, ma anche migliorando le proprie prestazioni legate al servizio offerto.
Questa integrazione di prodotti e servizi propria dell'impresa manifatturiera eccellente è stata denominata "service factory". La realizzazione della service factory implica necessariamente la mutuazione implicita di modalità operative, organizzative e gestionali tipiche delle imprese di servizi, il che comporta un cambiamento radicale nelle logiche di riferimento e nelle caratteristiche organizzative dell'impresa e presuppone un profondo ripensamento delle logiche e delle modalità di gestione delle risorse umane.
Gli autori propongono uno schema concettuale che interpreta il processo di mutuazione da parte delle imprese World Class Manufacturing delle modalità di funzionamento delle imprese di servizi. Lo schema proposto viene utilizzato per descrivere l'approccio al servizio del gruppo Benetton, azienda leader nell'abbigliamento casual a livello mondiale.
Inoltre gli autori presentano alcune considerazioni e riflessioni sulle modalità organizzative e gestionali che caratterizzano il gruppo Benetton, descrivendo il ruolo innovativo delle risorse umane e la natura delle relazioni che si instaurano tra attori interni ed esterni nella realizzazione di un approccio di service management.
Lo sviluppo delle modalità innovative di concepire il ruolo delle risorse umane interne ed esterne è condotto mediante tre chiavi di lettura: — un approccio "high touch" secondo una logica tipica di service factory; — un elevato grado di professionalità e specializzazione del personale dipendente, secondo un approccio di impresa "brain intensive"; una solida fiducia nel rapporto con i produttori esterni in una logica di "virtual factory".

Sugli Autori. Alberto De Toni, laureato in Ingegneria. Dottore di Ricerca in Scienza dell'Innovazione Industriale. Professore Associato di "Organizzazione della Produzione e dei Sistemi Logistici" presso la Facoltà di Ingegneria di Udine - Corso di Laurea in Ingegneria Gestionale.
Roberto Panizzolo, laureato in Ingegneria. Dottore di Ricerca in Scienza dell'Innovazione Industriale. Svolge attività di ricerca sui temi della produzione e della gestione dell'innovazione tecnologica presso il Dipartimento di Innovazione Meccanica e Gestionale, Facoltà di Ingegneria, Università di Padova.
Gianmario Tondato, laureato in Economia Aziendale. Già responsabile della Selezione e Organizzazione presso Benetton Group, Ponzano Veneto (TV) è attualmente direttore delle risorse di United Optional, è autore di vari lavori sull'approccio strategico alla gestione delle risorse umane e sull'innovazione organizzativa.
Andrea Vinelli, laureato in Ingegneria. Dottore di Ricerca in Scienza dell'Innovazione Industriale. È Professore Associato di "Economia ed Organizzazione Aziendale" presso le Facoltà di Ingegneria di Palermo e Padova - Corso di Laurea in Ingegneria Gestionale.

1. Introduzione

La complessità dello scenario economico attuale, caratterizzato dalla internazionalizzazione dei mercati e dalla crescente integrazione verticale ed orizzontale nei rapporti fra imprese, ha di fatto contribuito a modificare radicalmente il modo di produrre e di relazionarsi col mercato delle imprese manifatturiere tradizionali.

La globalizzazione dei mercati, con il superamento dei confini nazionali e continentali, ha fatto saltare le frontiere operative fra settori tradizionali, quali industria e servizi. La rivalità estesa (Porter, 1980), innalzando il livello di competitività, sembra premiare quelle imprese che, ancorché originariamente solo produttive, si sono dotate di servizi, quali assistenza alla clientela, ricerca e sviluppo, finanziamenti, distribuzione fisica, reti di comunicazione, ecc. di livello mondiale (Schomberger, 1988).

Tuttavia il processo di terziarizzazione del mondo produttivo sembra andare oltre una crescita quali e quantitativa delle attività di servizi di supporto, in termini macroeconomici, per coinvolgere in modo pieno le modalità operative ed organizzative con cui la singola impresa industriale decide di porsi sul mercato.

L'interesse di molte imprese industriali ad adottare comportamenti e caratteristiche tipiche dell'impresa di servizi rivaluta il modo stesso di operare e produrre che l'impresa di servizi si è data da sempre per missione, convalidando così un modello aziendale di comportamento che si dimostra vincente nelle odierne condizioni di mercato.

Partendo dalla considerazione che alcune caratteristiche distintive delle imprese di servizi sono oggigiorno patrimonio culturale comune di molte imprese di successo — indipendentemente dal fatto che esse producano beni o servizi — obiettivo di questo lavoro è cercare di evidenziare come i paradigmi di riferimento attualmente utilizzati nel manufacturing implichino necessariamente per essere attuati una cultura di "service management".

Le filosofie produttive del "World Class Manufacturing" o della "Lean Production" (Womack e altri, 1990) richiamano nelle loro articolazioni, in forma implicita, modalità di operare, considerazioni organizzative ed obiettivi da raggiungere che si ritrovano da sempre nella missione di ogni impresa di servizi di successo.

In questo lavoro gli autori propongono in primo luogo uno schema interpretativo per evidenziare come i concetti di "service management" siano applicati nelle politiche di World Class Manufacturing. Attraverso lo stesso schema viene descritto l'approccio al servizio del gruppo Benetton, azienda leader nell'abbigliamento casual a livello mondiale.

Inoltre gli autori presentano alcune considerazioni e riflessioni sulle modalità organizzative e gestionali che caratterizzano il gruppo Benetton, descrivendo il ruolo innovativo delle risorse umane e la natura delle relazioni che si instaurano tra attori interni ed esterni nella realizzazione di un approccio di service management.

Lo sviluppo delle modalità innovative di concepire il ruolo delle risorse umane interne ed esterne è condotto mediante tre chiavi di lettura: — un approccio "high touch" secondo una logica tipica di service factory; — un elevato grado di professionalità e specializzazione del personale dipendente, secondo un approccio di impresa "brain intensive"; una solida fiducia nel rapporto con i produttori esterni in una logica di "virtual factory".

2. Dalla fabbrica tradizionale alla "service factory"

Il processo in atto di terziarizzazione del mondo produttivo manifatturiero — inteso come introduzione di logiche organizzative e gestionali tipiche delle imprese di servizio — è reso evidente anche dal fatto che per molti anni ricercatori e studiosi di management hanno cercato di rispondere alla domanda: "che cosa è necessario per produrre un prodotto di successo?", mentre oggi è sempre più attuale ed importante cercare di dare risposta al quesito: "che cosa è necessario per servire un prodotto di successo?".

Detto altrimenti, oggi ragionare solamente in termini di "manufacturing" sembra essere non sufficiente, mentre è molto più rilevante anche per le aziende manifatturiere coniugare aspetti produttivi e di servizio, da cui si potrebbe proporre un nuovo termine "serfacturing", ad indicare questo nuovo orientamento nella produzione.

È da segnalare che parimenti nel comparto dei servizi è andata maturando l'esigenza di introdurre logiche, metodologie e tecniche di gestione già sperimentate dalle imprese di produzione (Fitzsimmons e Sullivan, 1985; Voss, 1986; Neville, 1989). Eiglier e Langeard (1987), studiando il sistema di erogazione dei servizi arrivano a chiedersi "che cosa è necessario per produrre un servizio di successo ?", da cui arrivano a coniare il termine "servuction".

Questi processi testimoniano la forte dinamica di integrazione economico organizzativa propria del sistema competitivo attuale.

La cultura e le modalità operative di service management sono diventate anche per le grandi imprese manifatturiere una formidabile arma competitiva (Quinn e altri, 1988).

Detto altrimenti anche per le imprese manifatturiere, ai fini dell'efficacia operativa, è diventata critica la gestione delle risorse invisibili, rispetto alle tradi-

zionali risorse visibili (Itami, 1987). Queste ultime rimangono "conditio sine qua non" per poter operare nei diversi settori di appartenenza, ma le prime, indipendentemente dai settori, si rivelano indispensabili per il successo competitivo.
Molte imprese industriali ricercano maggiore competitività non solo elevando l'efficienza tramite la riduzione dei costi, ma anche migliorando le proprie prestazioni legate al servizio al cliente, quali il tempo di consegna, l'affidabilità delle consegne, l'innovazione dei prodotti e il servizio post vendita.
Per l'impresa ricercare la capacità di rispondere alle aspettative e alle richieste della clientela in modo personalizzato, flessibile e completo, implica superare il concetto tradizionale di offerta del mero prodotto — per quanto tecnologicamente e produttivamente innovativo — per sposare la logica di un'offerta integrata di "bundles", consistenti in una combinazione tarata sulle esigenze del cliente di beni, servizi, supporto, self-service e know how (Vandermerwe e Rada, 1988).
Le forze motrici del processo di "servization of business", come lo definiscono Vandermerwe e Rada (1988), sono individuate nell'ampia disponibilità di tecnologie innovative, da un lato, e dalla varietà e variabilità delle aspettative del consumo, dall'altro.
Il processo di cambiamento deve perciò necessariamente essere di natura olistica, per determinare un nuovo modo di fare industria e per superare distinzioni semplicistiche e obsolete fra beni e servizi.
Il concetto di servizio al cliente è ormai diffuso nelle imprese di manufacturing, ma tale realtà è spesso confinata alle sole attività di distribuzione fisica e, nella maggior parte dei casi, è sinonimo di consegne veloci e affidabili e alta percentuale di evasione degli ordini ricevuti (Chase, 1990).
È evidente che tale approccio è ormai inadeguato ai nuovi scenari competitivi. Gli studi condotti da Chase con Erikson e Garvin (1988, 1989) e da Voss (1991a, 1991b) dimostrano come nel manufacturing le adozioni di logiche di "service factory" possono rappresentare una fonte di vantaggio competitivo. Chase arriva a identificare il servizio come la "quinta priorità competitiva" nelle strategie produttive.
Il termine "service factory" sta ad indicare quella integrazione di prodotti e servizi propria della impresa manifatturiera eccellente, dove il concetto di servizio è di tipo multidimensionale e "può riferirsi sia a un qualcosa che viene realizzato per il cliente o insieme al cliente, sia alla fornitura di un servizio a favore di un'altra funzione interna alla stessa impresa" (Chase e Erikson, 1988).
La realizzazione della "service factory" implica necessariamente un cambiamento radicale nelle logiche di riferimento e nelle caratteristiche organizzative e produttive dell'impresa.

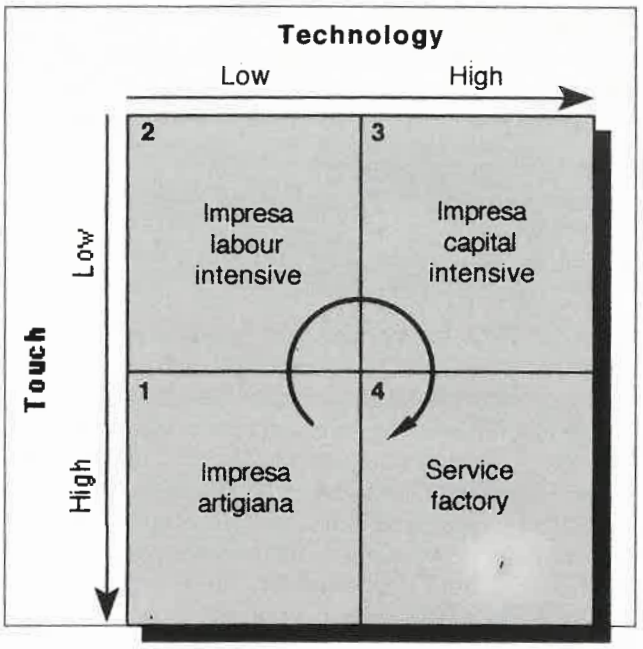


Figura 1 - Tappe evolutive verso la "servie factory"

Dalla "traditional factory" — dominata da una logica produttiva che non pone attenzione ai fabbisogni dei reparti di valle e al cliente finale, strutturata in reparti produttivi per processo, generalmente poco integrata a livello organizzativo e con basso "grado di contatto" (touch) non solo nei rapporti intraziendali, ma anche nelle relazioni con i clienti — si arriva, attraverso stadi intermedi, alla "service factory", caratterizzata da una logica produttiva che pone rigorosamente al centro le esigenze del cliente e, a ritroso, quelle dei reparti di valle fino a quelli di monte, con un'organizzazione della produzione orientata ai flussi di prodotto, e nella quale gli aspetti legati alle risorse umane più in generale, e al servizio al cliente in particolare, sono fattori critici fondamentali per il successo aziendale.
Lo studio di casi aziendali che si riferiscono al modello della "service factory" dimostrano come oggigiorno, per le imprese che producono beni materiali, il successo sul mercato è legato in misura sempre maggiore alla capacità di offrire un mix bilanciato di prodotti e servizi, in un legame sempre più stretto in cui è difficile distinguere tra prodotto e servizio, al punto che alcuni autori propongono il concetto di "service-enhanced product" (Chase e Garvin, 1989).
La service factory può essere rappresentata in ultima analisi come la tappa di frontiera attuale di un percorso evolutivo dell'impresa manifatturiera, che da artigiana diventa prima "labour intensive", successivamente "capital intensive" e infine service

Tipo di impresa	Task produttivo
Impresa artigiana	Creare un prodotto
Impresa Labour Intensive o Capital Intensive	Produrre un prodotto
Service Factory	Servire un prodotto

Figura 2 - Evoluzione del task produttivo

factory. Quest'ultima coniuga le caratteristiche "high touch", tipiche delle imprese artigiane e delle imprese di servizi più in generale, con le caratteristiche "high tech" tipiche delle imprese che utilizzano tecnologie avanzate nei processi operativi. Queste ultime considerazioni sono sintetizzate nella matrice di *figura 1* che posiziona la service factory rispetto alle altre tipologie di imprese: artigiana, "labour intensive" e "capital intensive".
Le tipologie d'impresa sopra citate sono caratterizzate da diversi task produttivi *(figura 2)*. Per l'impresa artigiana manifatturiera la definizione del prodotto si è da sempre sostanziata in un processo di natura creativa che associa al prodotto caratteristiche di univocità quando addirittura non artistiche, in perfetta sintonia con le aspettative della clientela.
Nelle tradizionali imprese manifatturiere labour intensive e capital intensive invece la produzione del manufatto si è realizzata in sistemi produttivi caratterizzati da forti standardizzazioni ed elevate compressioni dei costi, anche a scapito della soddisfazione dei desiderata del cliente finale.
Sotto la spinta competitiva è diventata sempre più rilevante, anche per le aziende manifatturiere, la sintesi di aspetti produttivi e di servizio, ovvero il "serfacturing", termine con cui si è indicato l'orientamento in produzione teso ad aggiungere al prodotto contenuti di servizio, ovvero finalizzato a "servire un prodotto"

3. Concetti di servizio nel World Class Manufacturing: uno schema interpretativo

Le caratteristiche distintive delle imprese di servizi — di tipo strutturale, gestionale ed organizzativo — sembrano essere generalmente presenti nella grande maggioranza di questa tipologia di imprese al di là dell'appartenenza settoriale (banche, assicurazioni, turismo ecc.), avvalorando l'ipotesi che tali specificità si rivelino essere fattori critici di successo.
In letteratura vengono evidenziate diverse caratteristiche dell'azienda di servizi. Tra queste ricordiamo: service package, intangibilità del servizio, simultaneità di produzione e consumo, coinvolgimento del cliente nel processo di produzione, impossibilità di immagazzinare il servizio, "sistema aperto", eterogeneità del servizio offerto, risorse umane come beni fondamentali, produzione, erogazione e consumo nello stesso luogo (Chase, 1988; Norman, 1986; Bowen e altri, 1990; Heskett e altri, 1990).
Tali caratteristiche non sono certo esclusive delle aziende di servizi, poiché possono essere presenti anche in aziende manifatturiere.
In queste ultime, tuttavia, da un lato, la loro criticità non ha tradizionalmente assunto dimensioni rilevanti, dall'altro, la loro presenza simultanea è raramente riscontrata.
Tra le diverse caratteristiche delle imprese di servizio così come rilevato in letteratura, quattro sembrano essere, nell'opinione degli autori, quelle che assumono grande rilevanza per le imprese manifatturiere:
- "service package";
- coinvolgimento del cliente nel processo di produzione;
- simultaneità di produzione e consumo;
- risorse umane come beni fondamentali.

L'azienda di servizi fornisce un "service package" nella misura in cui risponde alle esigenze/aspettative del proprio mercato, offrendo dei servizi che risolvano, in modo completo e continuato, le problematiche della clientela.
In tale contesto, il cliente viene ad assumere un ruolo fondamentale, orientando, personalizzando ed in molti casi essendo direttamente coinvolto nell'erogazione del servizio, come nel caso eclatante del self-service.
La simultaneità della produzione e della erogazione-distribuzione del servizio, ovvero la loro coincidenza spazio-temporale, è legata alla natura del servizio e cioè all'impossibilità di immagazzinare qualcosa di intangibile.
Infine le aziende di servizi da sempre si distinguono per l'estrema attenzione rivolta alle risorse umane, in termini di professionalità dei ruoli, motivazione, formazione ecc..
Nelle aziende di servizi classiche, mancando nella maggior parte dei casi la funzione di produzione manifatturiera, le risorse umane, a tutti i livelli e non solo a quelli più alti, costituiscono un fattore fondamentale. In mancanza di macchine e di capitale destinato alla produzione, sono gli uomini la variabile critica che viene a qualificare l'azienda e a definirne le prestazioni.
Come sopra detto le caratteristiche di "service management" appena descritte sono distintive non so-

Caratteristiche delle imprese di servizio / Aree del WCM	Coinvolgimento del cliente nel processo di produzione	Simultaneità produzione e consumo	Pacchetto di servizi	Risorse umane come beni fondamentali
JIT	Produzione sulla base dei consumi di valle	Zero scorte	Produzione del prodotto giusto al momento giusto	Responsabilizzazione dei lavoratori nella gestione operativa
TQC	Qualità come soddisfazione delle aspettative della clientela	Zero difetti	Garanzia e assistenza	Circoli di qualità
HR	Persone costituenti un sistema aperto	Coordinamento tra le funzioni acquisti, produzione e commerciale	Soft Skills	Formazione continua
TM	Definizione congiunta o su specifica del prodotto	Zero set up e lotto = 1	Struttura a clessidra e Mushroom Concept	Manodopera polifunzionale
IT	Network System	Real Time System	Valvue Added System	User Friendly Systems

Figura 3 - Concetti di service management nel World Class Manufacturing

lo delle imprese di servizi, ma risultano patrimonio culturale anche delle imprese manifatturiere di classe mondiale.
Le imprese di produzione che operano sui mercati internazionali sono impegnate ad ottenere contemporaneamente varie prestazioni quali: elevata qualità, bassi costi, rapidi tempi di consegna, compressione dei tempi di progettazione e industrializzazione di nuovi prodotti, flessibilità al mix e al volume produttivo. Il World Class Manufacturing (WCM) rappresenta il processo che consente alle imprese di raggiungere un considerevole vantaggio competitivo globale attraverso il miglioramento continuo delle capacità ed abilità produttive. I principi e i metodi da adottare in una logica WCM richiedono un profondo ripensamento culturale e ristrutturazioni operative ed organizzative dell'intero sistema produttivo.
Il processo di rinnovamento richiesto dal WCM implica la mutuazione implicita di modalità operative, organizzative e gestionali che si ritrovano da sempre nell'impresa di servizi.
Gli autori propongono uno schema concettuale che interpreta questo processo di mutuazione delle modalità di funzionamento delle imprese di servizi da parte delle imprese WCM. Lo schema proposto risulta dall'incrocio delle quattro caratteristiche delle imprese di servizi precedentemente descritte con le aree su cui può essere articolato il World Class Manufacturing (Schroeder, 1991): Just in Time (JIT), Total Quality Management (TQM), Human Resources (HR), Technology Management (TM), comprensiva sia degli aspetti di processo che di prodotto, ed Information Technology (IT).
Nella matrice di *figura 3* sono riportate alcune esemplificazioni di come i concetti di service management, intesi come modalità operative ed organizzative, si applichino in ambito manifatturiero.
Uno degli aspetti fondamentali nel JIT è che ciascun centro di lavoro opera considerando a tutti gli effetti i centri di valle come dei clienti, al punto tale che la produzione è regolata in funzione delle loro richieste in una logica pull (De Toni e altri, 1988). Il consumo di valle innesca la produzione a monte rendendo praticamente simultanea la produzione ed il consumo e portando nella sostanza a zero le scorte di materiali tra un centro ed un altro. La logica che

lega i centri di monte e valle è pertanto quella del servizio: infatti si produce esattamente cosa, quanto e quando è richiesto. Per garantire tali modalità di funzionamento è necessaria la piena responsabilizzazione — e la conseguente autorità — dei lavoratori nella gestione operativa.

Nelle imprese WCM la qualità sempre più viene intesa come soddisfazione delle aspettative della clientela che quindi assume un ruolo centrale nello studio per la definizione delle specifiche del prodotto (quality deployment). Il raggiungimento di zero difetti in ogni fase del ciclo produttivo è la condizione necessaria per consentire l'impiego di logiche pull nei lanci in produzione. La qualità non si esaurisce nella realizzazione di un prodotto esente da difetti, ma trova pieno completamento nell'assistenza alla clientela, nei servizi pre e post vendita e nella garanzia del prodotto. L'esperienza aziendale dimostra come l'ottenimento di questi obiettivi non è possibile senza il pieno coinvolgimento degli addetti a tutti i livelli delle funzioni aziendali, mediante modalità organizzative come i circoli di qualità presenti nell'attuazione di politiche di "total quality management".

Esperienze, studi e ricerche aziendali concordano che l'efficacia organizzativa è, oggigiorno, sempre più correlata al ruolo svolto dalle risorse umane. Le risorse umane, molto più della tecnologia o dei capitali, sembrano essere "l'asset" critico nel determinare il "buon funzionamento" dell'organizzazione, misurabile da parametri quali livello di servizio, qualità del servizio offerto, tempi di risposta a specifiche richieste delle controparti ecc. Quello che oggi viene richiesto è che le persone costituiscano organizzazioni intese come sistemi aperti che coinvolgano il cliente e siano in grado di raccogliere e trasmettere tempestivamente le informazioni dal mercato per prendere le decisioni in tempo reale. Questo è ottenuto grazie anche ad una forte integrazione ed un efficace coordinamento — inteso anche in termini di "distanza ridotta" tra le funzioni aziendali — realizzati mediante figure manageriali che non siano solo specialisti o esperti della propria funzione, ma conoscano e possano valutare i problemi delle altre aree complementari alla propria (Heskett, 1986).

Alcuni studi (Zeithmal e altri, 1990) dimostrano che la chiave per fornire un servizio di elevata qualità sta nel creare un equilibrio tra le aspettative e le percezioni dei clienti ed eliminare le differenze tra le due. In questo contesto le "soft skills" del personale — intese come la capacità di migliorare i processi di comunicazione tra l'impresa e i suoi clienti (competenza, cortesia, disponibilità, prontezza, immagine ecc.) — si rivelano di fondamentale importanza (Voss, 1991a).

Lavorare sulla struttura o sui meccanismi gestionali non è più sufficiente: per tendere all'efficacia organizzativa è necessario far leva sui processi che coinvolgono i diversi attori e sulla cultura che permea e differenzia l'ambiente organizzativo di riferimento. In una realtà che sempre più sottolinea l'importanza di interventi facenti leva contemporaneamente su tutte le variabili organizzative, la formazione continua consente di recuperare e valorizzare le esperienze dell'organizzazione e di trasformarle in conoscenze.

Detto altrimenti, la formazione lavora direttamente sugli apprendimenti dell'organizzazione, rendendo disponibile al singolo individuo o ai diversi uffici il patrimonio culturale già esistente nell'organizzazione, ma non ancora "metabolizzato" in conoscenze utilizzabili nelle routine quotidiane.

Nell'ambito del "technology management" — inteso sia come aspetti di prodotto che di processo — il coinvolgimento del cliente si esplica in una progettazione del prodotto su specifica o in una codefinizione congiunta impresa-cliente, resa possibile dalla crescente disponibilità di tecnologie di progettazione e industrializzazione automatiche e flessibili. L'adozione anche in produzione di tecnologie flessibili automatizzate consente di operare con tempi di attrezzaggio praticamente nulli e con lotti di dimensione unitaria, rendendo fattibile la simultaneità della produzione e del consumo. Una struttura del prodotto a clessidra e un processo produttivo del tipo "mushroom concept" costituiscono rispettivamente la premessa per offrire un'ampia gamma di prodotti — a partire da un numero ridotto di sottoassiemi e componenti — e per poter orientare la produzione sul mix richiesto al più tardi, aumentando quindi la flessibilità di risposta (De Toni e Zipponi, 1991). In una logica che esalta il ruolo delle risorse umane la polivalenza della manodopera, per consentire un utilizzo efficiente delle complesse tecnologie di progettazione e produzione.

La disponibilità delle reti informatiche e telematiche rendono possibili i collegamenti tra il cliente e il plant, rendendo visibile l'avanzamento degli ordini e aumentando il coinvolgimento del cliente nel processo produttivo. I sistemi in tempo reale consentono il governo delle attività produttive sulla base dei dati effettivi di consumo e produzione, garantendo modalità produttive a flusso. L'arricchimento del prodotto è ottenibile grazie ai sistemi a valore aggiunto che permettono l'elaborazione e la messa a disposizione di informazioni utili al cliente (Rockart e Short, 1986). Infine la possibilità di operare con sistemi "user friendly" aumenta la fascia degli utenti, il grado di utilizzo dei sistemi informatici, e l'abitudine a tutti i livelli di utilizzare i tools informatici nei processi decisionali.

4. Applicazione dello schema interpretativo al Gruppo Benetton

Benetton è un gruppo industriale leader a livello mondiale nel settore abbigliamento, con sede a Ponzano Veneto — Treviso. Il fatturato, consolidato per il gruppo, è stato nel 1991 di oltre 2300 miliardi di lire (incremento del 12% sull'anno precedente) con un profitto netto di oltre 164 miliardi di lire (incremento del 23.6% sull'anno precedente).

Benetton nel 1991 ha prodotto oltre 83 milioni di capi realizzati in 14 stabilimenti situati in Italia, Francia, Spagna, USA, Argentina e Brasile. Nel corso dell'anno l'azienda prepara 5000 modelli per le sue diverse collezioni (Benetton, Sisley, 0-12) che sono vendute nei 6300 negozi (di cui 700 in Nord America) in circa 100 Paesi.

I negozi della rete di vendita sono gestiti da imprenditori autonomi che vendono i prodotti di questa azienda secondo modalità predefinite.

I negozianti, aiutati e supportati da agenti di area, anch'essi con ampi spazi di autonomia, ordinano un quantitativo stagionale di merce a loro piacimento alla casa madre che consegna in tempi concordati il prodotto ordinato.

La casa madre, nel lasso di tempo che passa tra la definizione della collezione e l'arrivo degli ordini dai negozi, industrializza il prodotto creato dagli "uomini prodotto" per renderlo poi producibile a livello industriale. La produzione avviene per l'80% presso terzisti collegati alla casa madre da rapporti che ormai sono consolidati dagli anni.

A livello centrale, oltre alla definizione delle collezioni di prodotto viene curata la scelta della pubblicità, viene coordinata la distribuzione commerciale e viene definita la programmazione e la gestione della produzione dei terzisti collegati.

Facendo riferimento allo schema concettuale sopra proposto, si evidenzia come nel Gruppo Benetton siano applicati concetti tipici della cultura di "service management". L'analisi viene svolta utilizzando come chiave di lettura le aree individuate del World Class Manufacturing.

La descrizione del caso Benetton Group, basata su uno studio originale e sulla diretta esperienza degli autori, è significativa poiché rappresenta una esperienza di successo di un'impresa industriale di classe mondiale nell'applicazione di concetti di servizio in produzione.

Just In Time

Nel settore dell'abbigliamento si ritrovano, da un lato, alta stagionalità e rilevante presenza del contenuto moda nel prodotto, e dall'altro una grande tradizione di terzismo produttivo (definito nel settore con il termine "facon"). Benetton ha introdotto e diffuso anche nella fase della distribuzione il coinvolgimento imprenditoriale dei soggetti impegnati nel business. La rete produttiva a monte e quella distributiva a valle sono progettate con la medesima logica di condivisione del rischio imprenditoriale, in un legame di lungo periodo in cui il valore della fiducia si rivela essere la vera forza motrice del processo economico ed organizzativo in atto.

In questo senso Benetton rappresenta il punto di snodo tra la fase produttiva e quella distributiva, ovvero il superamento della contrapposizione fisiologica tra esigenze di monte e valle. La capacità e la novità del modello Benetton sta nell'unire e nel far convivere questi aspetti contraddittoriamente centrifughi in un unico sistema azienda, e di farli ricombinare anche a livelli quantitativi molto elevati, con una produzione che supera ormai gli 80 milioni di capi per anno, soddisfatta in prevalenza da unita produttive collocate nella regione circostante del Veneto, e con una elevata dispersione dei clienti (oltre 6300) che sono ormai presenti in circa 100 paesi nel mondo.

La rete distributiva ha l'obiettivo di leggere e anticipare i bisogni del consumatore (il gusto) e successivamente di vendere; la rete produttiva rappresenta un apparato industriale capace di produrre capi d'abbigliamento con tempestività, qualità e a costi competitivi, di reindustrializzare con facilità prodotti anche radicalmente nuovi, e quindi in grado di soddisfare efficacemente gli ordini della rete distributiva.

La produzione avviene in una logica JIT sulla base dei consumi di valle. Le acquisizioni delle materie prime (tessuti, filati) avvengono sia su ordine dei clienti che su previsione di vendita.

Al fine di ridurre le scorte di materie prime e di prodotti finiti, e di operare — pur a livelli crescenti di quantità e di complessità produttiva e distributiva — il più possibile sulla base di un portafoglio ordini certo dei clienti, la programmazione delle attività prevede:

— una stima del portafoglio ordini che consenta di comunicare in anticipo ai fornitori l'impegno previsto delle materie prime (ordini aperti), e di pianificare e adeguare la capacità produttiva, che è in gran parte esterna;

— per i soli capi "classici", per i quali il fattore moda è meno forte, le prime lavorazioni di monte vengono eseguite su previsione, o "al libero". Con questa prassi vengono messi in lavorazione, in anticipo rispetto all'ordine del cliente, dei lotti considerevoli di capi. L'accoppiamento tra righe ordine (clienti) e prodotti (semilavorati) non avviene all'inizio del ciclo produttivo, ma comunque prima delle ultime lavorazioni (cfr. il prodotto giusto al momento giusto).

L'interazione strettissima con i fornitori di materie prime e con i terzisti permette di adeguare con relativa facilità ed efficacia i piani produttivi rispetto alle esigenze commerciali.

Total Quality Management

L'obiettivo principale su cui ruota l'intera azienda è fornire servizio ai clienti (i punti vendita). Se per servizio si intende qui, nell'accezione più ampia, l'assistenza nell'apertura del punto vendita, la taratura della gamma dei prodotti per singola area, la creazione e l'erogazione delle campagne pubblicitarie ecc., il servizio, e la redditività che da esso ne deriva per la rete di vendita, è il motivo per cui un gran numero di negozianti è entrato a far parte e crede nel sistema di business dell'impresa. Una misura del livello del servizio raggiunto è data dalla percentuale — pari al 99% — degli ordini dei clienti (negozi) evasi con piena corrispondenza rispetto all'ordinato e ai tempi di consegna concordati sulla base della stagionalità.

Sul versante della qualità del prodotto si evidenzia come il controllo delle materie prime e delle lavorazioni è molto elevato rispetto ad altre aziende del settore, e coinvolge anche le tecnologie e i processi, e non solo le materie prime impiegate o i prodotti realizzati dai fornitori. A titolo di esempio si ricorda come per le lavorazioni dei prodotti in lana il controllo della qualità del prodotto finito raggiunge il 100% della produzione.

Human Resource

Secondo Luciano Benetton (1991) — fondatore dell'impresa e attuale vice presidente e amministratore delegato — le risorse umane rappresentano il punto focale del sistema. L'innovazione nella gestione delle risorse umane risiede nel vedere oltre il tipico confine dell'impresa, nel coinvolgere risorse umane esterne e nel creare con loro coalizioni stabili di business, nel valorizzare le "soft skills" (appartenenza culturale, comunanza di valori ecc.) delle risorse sia interne che esterne.

Il coinvolgimento delle risorse esterne è talmente rilevante per l'azienda che la produzione avviene per circa l'80% all'esterno. Si può affermare che l'impresa ha spostato il proprio focus gestionale dall'interno all'esterno. In pratica Benetton gestisce risorse non dipendenti direttamente dall'impresa, ma comunque integrate nell'organizzazione.

In questo contesto, accanto agli strumenti classici e consolidati che servono a gestire l'impresa ordinatrice (Costa, 1990) nei suoi aspetti più tradizionali comunque esistenti e persistenti, devono coesistere anche meccanismi e competenze innovative sul fronte della gestione delle risorse umane.

Per focalizzare questo aspetto si pensi alla differenza di competenze tra un gestore di stabilimento in una azienda che opera solo con produzione interna e alla stessa figura in un contesto con produzione interna ed esterna come quello di Benetton. Pur non variando l'obiettivo di massima della posizione, che resta fare dei prodotti con certi costi, in certi tempi e con una certa qualità, variano in modo rilevante le modalità di attuazione e di gestione di questi obiettivi, nonché l'enfasi diversa posta sul ruolo del responsabile di produzione. Nel caso di un'azienda che opera solo con produzione interna il ruolo si focalizza sulla gestione diretta dell'intero ciclo di produzione, mentre nel secondo caso la criticità del ruolo è sulle fasi di programmazione e di gestione delle produzioni interne ed esterne.

La produzione realizzata in gran parte all'esterno limita le possibilità di investimento e di intervento diretto sul ciclo produttivo da parte di Benetton, ma non elimina la necessità di intervento e di presidio che persiste ed è comunque esercitata con modalità diverse.

Nel nostro esempio, invece di effettuare un investimento diretto all'interno dell'impresa, il responsabile di produzione convince un imprenditore a innovare il suo ciclo produttivo, per quel rapporto che si è dimostrato duraturo e affidabile nel corso del tempo passato, in un particolare equilibrio di autonomia e integrazione dei soggetti.

Alla base dell'integrazione sta una caratteristica fondamentale del rapporto tra Benetton e le imprese terziste produttive (ma anche con gli agenti e i negozi) che sarà ampiamente ripresa in seguito; la dimensione della fiducia.

Technology Management

In questo ambito è notoriamente conosciuta la maggiore innovazione nel ciclo produttivo effettuta da Benetton: la tintura in capo anzichè, come si era sempre fatto in precedenza, in filo. Lo spostamento della fase di tintura a valle del processo produttivo permette di differenziare il prodotto il più tardi possibile, agevolando la produzione su ordine, anzichè su previsione, consentendo tempi di risposta più brevi e maggiore aderenza alle esigenze del mercato (cfr. mushroom concept).

All'interno dei lotti stagionali di produzione, nello spirito della piena soddisfazione del cliente e delle esigenze delle diverse aree geografiche, vengono realizzati su ordine di singoli clienti lotti di qualche migliaio di capi, denominati "flash".

Questi lotti, prodotti in tempi molto ridotti, hanno origine da richieste "ad hoc" della clientela (o della direzione commerciale che le formula su previsione di vendita) non coperte dalla collezione "mondo", e riguardano la riedizione di qualche articolo di precedenti stagioni o la modifica di qualche articolo in

collezione.
In questo caso le indicazioni per la definizione del prodotto vengono messe a punto con il commerciale di area, il quale con la conoscenza del mercato e le informazioni raccolte dagli agenti e dai clienti, gioca un ruolo di autorevolezza e affidabilità fondamentale nel rispondere al meglio alle richieste della rete di vendita (cfr. definizione congiunta delle caratteristiche del prodotto).
Ai fini di un migliore servizio nei confronti dei clienti sono previsti anche i riassortimenti che sono, a differenza dei flash, dei riordini di articoli presentati in collezione. Anch'essi necessitano di grande rapidità di produzione e consegna, perché rappresentano solitamente gli articoli di maggior successo della stagione di vendita. I riassortimenti vengono guidati dalle esigenze dei clienti (i.e. negozi) e sviluppati dalla casa madre.
Per quanto riguarda l'automazione dei processi produttivi della confezione, le fasi a monte, di piazzamento delle varie parti del capo sulla stoffa e di taglio della sagoma sono già largamente automatizzate con sistemi che consentono una elevata ottimizzazione dei consumi di materia prima e una rapida esecuzione del taglio dei materiali. Anche per quanto riguarda le produzioni in lana, nelle fasi di monte (tessitura dei teli) si è in presenza di forti livelli di automazione.
Viceversa nelle fasi a valle quali la confezione, lo stiro e il finissaggio, rimane prevalente l'apporto della manodopera data l'elevata intermittenza che caratterizza queste lavorazioni. Tuttavia, analizzando l'andamento della produttività oraria, si nota che, anche in un settore apparentemente poco permeabile all'innovazione tecnologica, si tende a sviluppare una microinnovazione che porta un contributo essenziale alla produttività del sistema. Questa microinnovazione si concretizza in nuovi macchinari, in cui vengono effettuati dei miglioramenti incrementali, che richiedono comunque un continuo assorbimento di capitali nel processo tecnologico e produttivo.
Con riferimento infine alle politiche di innovazione tecnologica presso i terzisti, l'omogeneità culturale è il fattore fondamentale che convince l'imprenditore terzista ad effettuare investimenti e innovazioni nel proprio sistema produttivo per mantenere competitiva nel lungo periodo la struttura di costi industriali e gli standard qualitativi, apportando così benefici anche all'impresa madre e consentendo al sistema di competere con aziende che producono con un costo di manodopera molto più contenuto (cfr. estremo oriente, sud-Italia ecc.), ma con minori propensioni all'innovazione, alla qualità e al servizio al cliente (tempi di consegna, puntualità affidabilità ecc.).

Information Technology
L'impresa si è dotata di un network informatico che collega gli agenti con il quartiere generale dell'azienda. Tramite questa rete gli agenti sparsi in tutto il mondo possono caricare in tempo reale e con modalità "user friendly" gli ordini, eliminando così i disguidi e i lunghi tempi tipici dei canali di raccolta ordini tradizionali. Mediante la rete, inoltre, ogni agente può verificare lo stato di avanzamento degli ordini, in termini sia produttivi che distributivi, disponendo così di una finestra rilevante sulla vita produttiva e distributiva dell'impresa.
L'efficacia del network informatico realizzato è strettamente connessa con una struttura innovativa del sistema logistico distributivo che prevede il rapporto diretto tra produttore e punti vendita finali; nelle formule tradizionali di distribuzione fisica invece, l'arrivo delle merci nei negozi presuppone stadi intermedi con depositi periferici e grossisti.
I 6300 negozi della rete Benetton sono serviti direttamente dal magazzino automatizzato di Castrette (Tv) dove transita la quasi totalità della merce prodotta.
Per l'elevato contenuto tecnologico e per l'avanzata filosofia di gestione il magazzino automatizzato è considerato un autentico "scrigno" che contiene e valorizza il "tesoro" dell'impresa.
La trasparenza tra punto vendita finale e produttore, la chiarezza nei ruoli e nelle responsabilità, la semplificazione delle procedure di spedizione, la tempestività e l'economicità del servizio sono appunto il risultato combinato di una struttura distributiva avanzata e di un utilizzo efficace delle nuove tecnologie telematiche.

5. Il ruolo innovativo delle risorse umane in Benetton

L'analisi del caso Benetton alla luce dello schema interpretativo proposto ha evidenziato come le caratteristiche di "service management" siano distintive non solo delle imprese di servizi, ma risultino patrimonio culturale anche delle imprese manifatturiere impegnate in una produzione di classe mondiale.
Il processo di ristrutturazione operativa ed organizzativa del sistema produttivo richiesto dall'applicazione delle logiche WCM implica infatti la mutuazione implicita di modalità operative, organizzative e gestionali tipiche delle imprese di servizi.
Lo studio del caso ha consentito tuttavia non solo di interpretare il processo di mutuazione da parte delle imprese World Class Manufacturing delle modalità di funzionamento delle imprese di servizi, ma anche di evidenziare alcune peculiarità della Benetton quale impresa "serfacturing" che meritano uno

specifico approfondimento. Ci riferiamo al ruolo innovativo delle risorse umane nella realizzazione di un approccio di service management.
L'interpretazione del ruolo delle risorse umane e delle loro interrelazioni viene sviluppata mediante tre chiavi di lettura che rappresentano tre aspetti diversi di un modo innovativo di concepire il ruolo delle risorse umane sia interne che esterne e di gestire i rapporti secondo modalità avanzate:
• un approccio "high touch" secondo una logica tipica di service factory;
• un elevato grado di professionalità e specializzazione del personale dipendente secondo un approccio di impresa "brain intensive";
• una solida fiducia nel rapporto con i produttori esterni in una logica di "virtual factory".
Le chiavi di lettura proposte consentono di interpretare il funzionamento del gruppo Benetton allargando l'oggetto di indagine in un contesto di continuità tra la dimensione di impresa ed il contesto ambientale entro cui è inserita. Il tentativo tende a riallocare l'organizzazione aziendale entro una rete di rapporti economici, sociali e personali molto più ampia, che superi la tradizionale demarcazione tra organizzazione e mercato, economia e società (Tondato, 1987).
Solo così infatti è possibile evitare di descrivere in maniera più o meno esatta le modalità di funzionamento, di catalogarle e di modellizzarle, senza capire però l'essenza di questo funzionamento, il suo perché, la sua reale ragione di successo.

5.1 Approccio "high touch" secondo una logica di service factory

Tra le diverse caratteristiche peculiari che caratterizzano la service factory (sistema aperto, pacchetto di servizi, coinvolgimento del cliente, risorse umane come beni fondamentali), nel caso della Benetton le risorse umane rappresentano il punto focale attorno a cui ruota l'intera gestione innovativa.
In generale in tutte le imprese ai fini dell'efficacia operativa è diventata critica la gestione delle risorse umane.
Nelle imprese tradizionali i programmi di sviluppo del personale sono spesso limitati a quadri e dirigenti, mentre invece nelle imprese con una cultura orientata al servizio l'attenzione alla motivazione, alla formazione e allo sviluppo delle carriere è rivolta a tutto il personale, a fronte del fatto che non esistono risorse umane più "critiche" di altre.
Come sopra detto, l'innovazione fondamentale nella gestione delle risorse umane in Benetton è consistita nel andare oltre il confine "legale" dell'impresa (i.e. dipendenti), per coinvolgere anche le risorse umane esterne — siano esse produttori che agenti o gestori di negozi — dando la massima importanza alle "soft skills", intese come appartenenza culturale e comunanza dei valori di fondo.
Le modalità di gestione che ne derivano sono necessariamente complesse, anche perché ci si trova di fronte ad un sistema con attori diversi non presenti nelle altre organizzazioni, quali l'imprenditore, il management, la struttura aziendale, l'esterno. In generale si potrebbe affermare che vengono privilegiati criteri organizzativi e gestionali di tipo "bubbles" e vengono stigmatizzati i criteri che portano ad una organizzazione di tipo "box" (Butera, 1988). Detto altrimenti la gestione premia comportamenti di iniziativa personale, di relazione più che comportamenti gerarchici. Ciò che viene spinto e sviluppato è la possibilità di mettere "del proprio" nel lavoro. Le conseguenze sono rilevanti per l'intero sistema: pur lavorando in una azienda di grandi dimensioni, si ha la sensazione di vivere in una piccola azienda, con una gerarchia ridotta al minimo, con una elevata rapidità decisionale e dove la qualità, oltre che la quantità, delle interazioni interpersonali fra tutti gli attori coinvolti è estremamente elevata. In questo senso possiamo affermare che l'impresa è caratterizzata da un approccio "high touch", ovvero ad alto grado di contatto non solo con gli attori a monte e a valle del processo, ma anche tra i soggetti dell'impresa.
Questo fatto ha un riscontro effettivo anche nelle carriere dei dipendenti che si sviluppano oltre che all'interno dell'azienda, secondo un normale processo di crescita interna, anche all'interno del "circuito" Benetton, con persone che vanno a ricoprire incarichi in altre parti del network di imprese, o con persone che non cambiano il titolo della loro posizione per anni, ma che in realtà, proprio per la spinta della visione "bubbles" modificano profondamente la loro performance e la loro stessa attività facendo un proprio percorso di carriera nella stessa posizione.
Capire questo sistema industriale vuol dire innanzitutto capire come creare, comprare, assimilare delle "personel idea", dove la personel idea «consiste nel grado e nel tipo di integrazione tra le capacità, le attese e le esigenze vitali di un particolare gruppo di persone da un lato, e l'ambiente o contesto che l'azienda può offrire a quel gruppo continuando a soddisfare le esigenze del proprio business dall'altro» (Normann, 1986).
In altre parole comprendere questo tipo di imprese significa dare una risposta alla seguente domanda: è possibile progettare o comprare la capacità di creare e di gestire dei rapporti che rappresentano la capacità più preziosa di queste imprese? (Nahavandi e Malekzadeh, 1989). Semplificando e soggettivizzando la domanda, per coglierne l'autentico va-

	Ammortamento	Costo lavoro	Lavoro esterno (solo Benetton)	Materie prime	Valore aggiunto
Benetton	1.20	6.10	28.00	31.80	23.90
Marzotto	3.60	29.40		58.80	40.10
Miroglio	1.40	25.00		38.20	29.60
GFT	6.30	25.60		33.90	40.00

	Fatturato (in miliardi)	Fatturato/dipend. (in milioni)	R.O./dipend. (in milioni)	Immobiliz./Patrim. (in %)	R.O.E. (in %)
Benetton	1.432.00	975.00	58.00	45.00	11.43
Marzotto	1.166.00	134.00	12.00	88.00	10.31
Miroglio	776.00	279.00	9.00	121.00	3.68
GFT	492.00	140.00	—3.00	70.00	7.45
GFT DONNA	338.00	235.00	10.00	36.00	17.03

Tabella 1 - Confronto tra indici economici (valori in % sul fatturato '91). *Fonte: R&S*
Tabella 2 - Confronto tra indicatori di bilancio '91. *Fonte: Mondo Economico*

lore eversivo, viene da chiederci se nella nostra vita personale avremmo mai potuto comprare l'amicizia di qualcuno.
In questo senso è possibile comprendere le parole di Luciano Benetton che sintetizzano le ragioni dell'affermazione dell'impresa sul mercato: "La chiave del nostro successo è nel rapporto con la gente che lavora con noi" (Benetton, 1991).
Ci troviamo anche nel settore industriale in una situazione molto vicina a quella degli studi professionali e delle società di servizi più in generale, dove comprare lo studio può voler dire non riuscire a comprare la reputazione, i rapporti che sono e restano delle persone. Le modificazioni organizzative intervenute cambiano la natura del problema al punto tale che non ci si può più affidare solo a criteri eminentemente quantitativi, ma entra sempre più in gioco la soggettività di chi analizza, progetta e gestisce i processi organizzativi, e assume un ruolo determinante la capacità di imparare la cultura di altri e di gestirla (Schein, 1985).
Bisogna sapere che si manipolano risorse soft e che la gestione di tale patrimonio presenta aree di rischio molto diverse da quelle tradizionali. Ancora, che queste risorse rappresentano la ragione del vantaggio competitivo dell'impresa nel mercato e che non considerare o non gestire questi aspetti vuol dire intaccare, forse anche perdere, la capacità di appropriarsi del valore che è all'origine dei favorevoli risultati economici e patrimoniali.

5.2 Elevata professionalità e specializzazione del personale dipendente secondo un approccio di impresa "brain intensive"

Se si confrontano alcuni dati di bilancio del gruppo Benetton con quelli di imprese concorrenti si evidenzia l'innovazione nelle modalità di interpretare il business da parte di Benetton.
Dall'esame dei dati di *tabella 1* e *2*, si ricava che Benetton, all'interno del settore, si qualifica come una azienda che, con poche persone e contemporaneamente bassi investimenti in impianti, governa con ottimi risultati una gran mole di fatturato.
Dal punto di vista della valutazione economica, la caratteristica principale di questa impresa è la capacità di gestire un fatturato e un risultato "sproporzionato", se raffrontati con quelli delle imprese appartenenti al medesimo settore, strutturate con una capacità produttiva e commerciale in modo tradizionale. Questa possibilità di gestire e quindi di generare un valore sproporzionato rispetto ai parametri economici classici, si regge sulla capacità di essere impresa ordinatrice di una rete di imprese, cioè

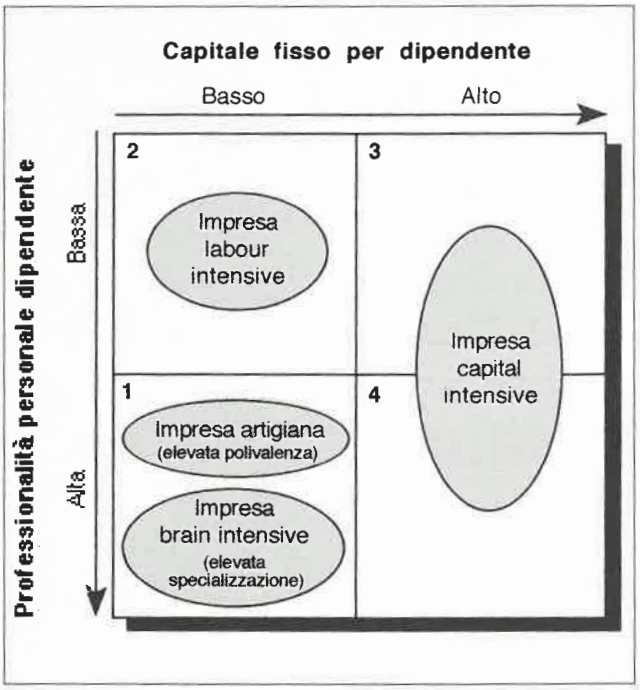


Figura 4 - L'impresa "brain intensive" in relazione agli altri tipi di impresa

di costituire l'entità centrale in cui si elaborano le principali politiche e le strategie per la rete e da cui si riesce in qualche modo a gestirle e a guidarle (Butera, 1988).

La considerazione che nasce è che forse non ci troviamo di fronte né ad una azienda "labour intensive" né ad una azienda "capital intensive", ma a un modello "brain intensive", che gestisce e moltiplica, con la collaborazione di altre entità esterne, un valore aggiunto generato da altri.

L'impresa manifatturiera di tipo "brain intensive" può essere assimilata ad una società di engineering o ad una azienda del terziario avanzato, caratterizzata da una elevata specializzazione e professionalità delle risorse umane.

Oltre a queste due caratteristiche relative al personale impiegato, l'impresa di tipo brain intensive si qualifica anche per un basso livello di capitale investito in immobilizzazioni tecniche per addetto, valore che viceversa assume un peso rilevante nelle imprese capital intensive.

Le tre variabili introdotte — professionalità, specializzazione e capitale fisso per dipendente — consentono di correlare l'impresa brain intensive alle imprese artigiana, labour intensive e capital intensive, come rappresentato nella matrice di *figura 4*.

Si noti come nel quadrante 1 di tale matrice — caratterizzato da alta professionalità e basso capitale fisso per addetto — sono presenti sia l'impresa artigiana che l'impresa manifatturiera di natura brain intensive. Tuttavia la prima è contraddistinta da una elevata polivalenza del personale a tutti i livelli — cioè l'artigiano copre l'intero spettro delle operazioni del ciclo operativo. L'impresa brain intensive — per sua stessa definizione caratterizzata da una presenza preponderante di personale ad alto livello professionale — presenta invece, ai livelli più elevati e manageriali, robuste specializzazioni nell'ambito professionale, con forti focalizzazioni in precise attività ad alta complessità, mentre ai livelli più bassi presenta anch'essa un'elevata e diffusa polivalenza della manodopera secondo gli orientamenti più recenti.

Si osservi infine come l'impresa capital intensive occupi oltre al quadrante 3, connesso con elevata presenza di personale poco qualificato addetto alle operazioni manifatturiere ripetitive, anche il quadrante 4 in quanto opera, anche se in proporzioni minori, personale tecnico e manageriale altamente professionale.

5.3 Solida "fiducia" nei rapporti fra azienda e produttori esterni in una logica di "virtual factory"

La Benetton, spostando il focus gestionale dall'interno all'esterno, gestisce risorse non più dipendenti direttamente dall'impresa, ma comunque integrate nella propria organizzazione. Benetton si qualifica quindi come un'azienda network. Il suo funzionamento non è però completamente interpretabile sulla base di schemi concettuali connessi con il modello dell'impresa rete. Una variabile fondamentale per capire il funzionamento di questo network è la dimensione della fiducia.

I rapporti tra Benetton e le imprese terziste produttive (ma anche con gli altri attori del "circuito Benetton" quali gli agenti e i negozi) sono improntati e caratterizzati dalla fiducia. La fiducia ha sicuramente una motivazione economica dovuta al profitto ottenuto nel passato dall'imprenditore esterno e alla presunzione, supportata dai risultati raggiunti, che possa ottenersi anche in futuro. Ma la fiducia ha anche delle dimensioni non immediatamente riconducibili al contesto economico: alla base della fiducia verso l'impresa madre — che propone ai terzisti di assumersi dei rischi imprenditoriali — si trova il senso di appartenenza dell'imprenditore esterno verso l'impresa madre, che, in qualche modo, lo ha orientato e guidato verso una carriera imprenditoriale altrimenti difficilmente raggiungibile (Tondato e Sisti, 1991).

Un esempio qualificante di come il rapporto sia così orientato alla fiducia è rappresentata dal fatto che spesso le unità produttive esterne conoscono esattamente il loro fatturato verso Benetton, con una ca-

denza mensile, solo dopo aver ultimato le lavorazioni a loro assegnate. In pratica lavorano con una parziale ignoranza dei ricavi, affidando all'azienda madre la determinazione della loro redditività, fiduciosi di quanto è accaduto nel passato, quando l'azienda ha fatto di loro degli imprenditori, consentendogli di apprendere e di svilupparsi nelle loro iniziative e godendo di margini di profitto tali da assicurare la loro vita e il loro sviluppo.
Il senso di appartenenza si spiega anche in termini di omologazione culturale (Schein, 1985). All'interno di questa logica si comprende perché la stragrande maggioranza dei terzisti si trovi nel Veneto, scontando costi più alti delle lavorazioni rispetto ai diretti concorrenti che producono in Far East o anche nel Sud Italia.
Questi maggiori costi di produzione si traducono però in benefici che compensano i costi, in una più alta propensione all'innovazione tecnologica delle strutture esterne di produzione — autonome, ma integrate — e in una qualità e affidabilità dei terzisti più elevate. In sostanza i benefici derivanti dal rapporto di fiducia superano i costi.
L'estrema importanza che il rapporto di fiducia assume in questo network di aziende suggerisce di classificare il funzionamento del sistema Benetton come quello di un'impresa "virtual factory".
Con tale termine intendiamo una impresa rete che, alle caratteristiche tipiche del funzionamento a network, aggiunge la dimensione della fiducia reciproca tra gli attori quale fondamentale forza motrice del progetto economico comune. In questo senso la fiducia si rivela la ragione che sta alla base della decisione di una impresa manifatturiera di porre al di fuori del proprio controllo una quota consistente o totale della produzione. In questo ultimo caso limite la produzione interna si azzera e la fabbrica diventa "virtuale".
Nella matrice di *figura 5* viene indicata la virtual factory in relazione alle variabili: "focus gestionale orientato all'interno o all'esterno" e "fiducia tra gli attori" della rete interna ed esterna.
Nella virtual factory l'organizzazione dei rapporti tra imprese richiede, da un lato, informazioni, strumenti e integrazione con i valori dell'impresa ordinatrice, e, dall'altro, una diversa visione e un diverso equilibrio tra autonomia e integrazione, che genera la necessità di competenze e meccanismi gestionali anche radicalmente diversi dai precedenti.
L'integrazione con i valori dell'impresa ordinatrice è quindi una gran parte del "quid" che convince l'imprenditore dell'impresa ordinata, fornitore di capacità produttiva, ad effettuare un investimento e un'innovazione del suo sistema produttivo che porta un beneficio anche all'impresa ordinatrice e che risulta vitale, nel lungo periodo, per la sua capacità,

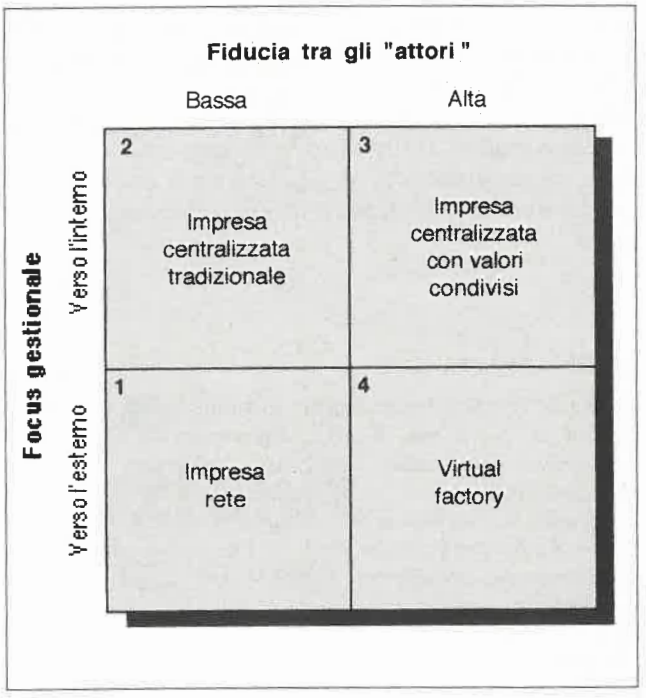
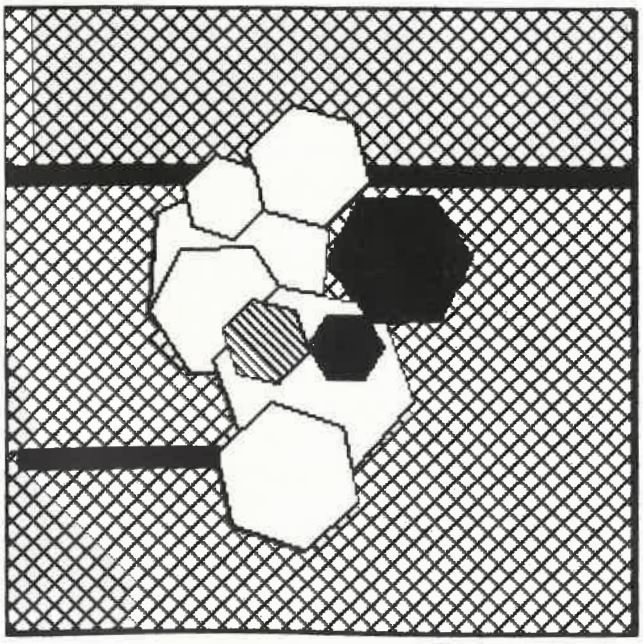


Figura 5 - La fiducia quale variabile caratterizzante della "virtual factory"

nella misura in cui è anche brain intensive, di avere una struttura di costi industriali che può essere competitiva con le aziende capital e labour intensive (Tondato e Sisti, 1991).
D'altra parte, nella fabbrica virtuale incrinare l'appartenenza culturale di alcuni soggetti esterni può voler dire rischiare di provocare delle perdite di parti del sistema produttivo e commerciale e non semplicemente cambiare fornitori o clienti come nelle imprese più tradizionali (Hirschman, 1970). In altre parole ciò potrebbe significare perdere repentinamente la propria capacità di produrre, ovvero perdere parti della fabbrica virtuale.
Ma anche una semplice caduta di tensione della fiducia, può condurre ad una difficoltà di dialogo, di connessione, di focalizzazione negli obiettivi della rete e quindi un aumento dei costi del sistema. Una minor fiducia si può sostanziare nella mancanza di volontà di innovare o di trasferire specifiche di qualità, e più in generale può consistere nella ricerca di un equilibrio immediato nel rapporto tra dare e avere e quindi nel lungo termine nell'impossibilità stessa di creare e di gestire sistemi organizzativi caratterizzati da fattori soft (Esposito e Raffa, 1990) correlati al ruolo delle risorse umane.
In conclusione si può affermare che nella virtual factory il focus organizzativo dell'impresa si sposta dal "come" funziona (strutture organizzative, meccanismi operativi e modalità gestionali) al "perché" funziona (comportamenti e relazioni personali, cul-

tura). Da ciò consegue che nell'impresa manifatturiera tradizionale è possibile progettare il funzionamento dell'impresa con tecniche e metodologie strutturate, mentre nel caso della virtual factory si può solo capire, influenzare e toccare, con efficacia più o meno profonda, aspetti che sono anche culturali, simbolici e di appartenenza, oltreché organizzativi.

BIBLIOGRAFIA

Benetton L., *Io e i miei fratelli*, Milano, Sperling, 1991.
Bowen D. E., Chase R. B., Cummings T. G., *Service Management Effectiveness*, San Francisco, Jossey-Bass Publishers, 1990.
Butera F., *L' impresa a rete*, Milano, paper RSO, 1988
Chase R. B. and Erikson W. J., "The Service Factory", *The Academy of Management Executive*, vol. 2, no. 3, 1988, pp. 191-196.
Chase R. B. and Garvin D. A., "The Service Factory", *Harvard Business Review*, vol. 67, no. 4, July-August 1989, pp. 61-69.
Chase R. B., "Dimensioning the Service Factory", in Ettlie, J E., *Manufacturing Strategy*, Dordrecht, Kluver Academic Publishers,1990.
Costa G., *Economia e direzione delle risorse umane*, Torino, Utet, 1990.
De Toni A., Zipponi L., "Operating levels in product and process design", *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 11, n. 6, 1991, pp. 38-54.
De Toni A., Caputo M., Vinelli A., "Production management techniques: push-pull classification and application conditions", *International Journal of Operations and Production Management*, Vol.8, n. 2, 1988, pp. 35-51.
Eiglier P., Langeard E., *Servaction — Le marketing des services*, Paris, McGraw-Hill, 1987.
Esposito E., Raffa M., I rapporti tra piccole e grandi imprese, *Sviluppo e Organizzazione*, n 122, 1990.
Fitzsimmons J. A., Sullivan R. S., *Service Operations Management*, New York, McGraw-Hill,1985.
Heskett J. L., *Managing in the Service Economy*, Boston, Harvard Business School Press, 1986.
Heskett J. L., Sasser W. E. jr., Hart C. W. L., *Service Breakthroughs*, New York, The Free Press, 1990.
Hirschman A. O., *Exit, Voice and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations and States*, Cambridge, Harvard University Press, 1970.
Itami H., *Mobilizing Invisible Assets*, Cambridge, Harvard University Press, 1987.
Nahavandi A., Malekzadeh A. R., Adattamento culturale e acquisizioni e fusioni di imprese, *Sviluppo e Organizzazione*, n 112, 1989.
Neville D. H., *Service Operations Management*, London, Cassel Education Ltd, 1989.
Normann R., *La gestione strategica dei servizi*, Milano, Etas Kompass, 1986.
Pettigrew A. M., Cultura organizzativa: una famiglia di concetti, in P. Gagliardi (a cura di), *Le imprese come culture*, Milano, ISEDI, 1986.
Porter M. E., *Competitive Strategy*, New York, The Free Press, 1980.
Quinn J. B., Baruch J. J., Paquette P. C., "Exploiting the Manufacturing-Services Interface", *Sloan Management Review*, vol. 29, no. 4, 1988, pp. 45-56.
Rockart J.F., Short J.E., "IT and the Networked Organization: Towards More Effective Management of Interdependence", *Working Paper No 200*, Cambridge, MIT Sloan School of Management, 1986.
Schein W., *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco, Jossey Bass Publishiers, 1985.
Schonberger R. J., *Building a Chain of Customers*, New York, The Free Press, 1990.
Schroeder R. G., "World Class Manufacturing", *Conference on World Class Manufacturing*, Institute of Management and Engineering, Vicenza, Italy, 1991.
Tondato G., L'organizzazione nella selezione, *Personale & Lavoro*, n. 306, 1987.
Tondato G., Sisti L., Valutazione d'impresa, *Sviluppo e organizzazione*, n. 126, 1991.
Vandermerwe S., Rada J., "Servitization of Business: Adding Value by Adding Services", *European Management Journal*, vol. 6, no. 4, 1988, pp. 314-324.
Voss C. A., "Service Quality in UK Manufacturing Firms, A model and Empirical Data", *British Academy of Management Conference*, Bath, Sept. 22-24, 1991a.
Voss C. A., "Applying Service Concepts in Manufacturing", in Bennet D. and Levis C. (ed), *Achieving Competitive Edge*, Proceedings of the Operations Management Association UK annual conference, London, Springer Verlag, 1991b.
Voss C. A., (edited by) *Research in Production/Operations Management*, London, Gower, 1986.
Womack J. P., Jones D. T., Ross D., *The machine that Changed the World*, New York, Rawson and Associates, 1990.
Zeithmal V. A., Parasuraman A., Berry L. L., *Delivering Quality Service*, New York, The Free Press, 1990.