



UNITED COLORS OF BENETTON.

DOTT. FRANCESCO BARBARO





1. IL GRUPPO BENETTON: COMPANY OVERVIEW

2. LA STRATEGIA D'AREA

2.1 IL POSIZIONAMENTO COMPETITIVO

2.2 LA CONFIGURAZIONE DELLE ATTIVITA'

3. IL POSIZIONAMENTO COMPETITIVO DI BENETTON

3.1 ARTICOLAZIONE/SEGMENTAZIONE DELL'OFFERTA

3.2 ESTENSIONE DELL'OFFERTA

3.3 DISTINTIVITA' DELL'OFFERTA





4. LA CONFIGURAZIONE DELLE ATTIVITA'

4.1 IL MODELLO PRODUTTIVO

4.2 IL MODELLO DISTRIBUTIVO



5. LE DETERMINANTI DEL VANTAGGIO COMPETITIVO

6. SINTESI DEL POSIZIONAMENTO COMPETITIVO DI BENETTON



GRUPPO BENETTON

1. IL GRUPPO BENETTON: COMPANY OVERVIEW



**IL GRUPPO BENETTON:
COMPANY OVERVIEW**

LA STORIA

ANNI '60: L'IDEA DEL COLORE PRENDE FORMA.

ANNI 1965: NASCE BENETTON GROUP.

ANNI '70: UN MODELLO DI IMPRESA FLESSIBILE E INNOVATIVO.

**ANNI '80: LE CAMPAGNE DI COMUNICAZIONE BENETTON:
IL MONDO NE PARLA.**

ANNI '90: UN'AZIENDA GLOBALE PRESENTE IN 120 PAESI.

**ANNI 2000: BENETTON CRESCE CON IL MERCATO: OLTRE 150
MILIONI DI CAPI PRODOTTI OGNI ANNO E DISTRIBUITI
NEGLI OLTRE 6.200 NEGOZI MODERNI.**



IL GRUPPO

OGGI IL GRUPPO BENETTON E' PRESENTE IN 120 PAESI DEL MONDO. IL SUO CORE BUSINESS E' IL SETTORE DELLA MODA. IL GRUPPO HA UNA CONSOLIDATA IDENTITA' ITALIANA DI STILE E QUALITA' CHE SI RIFLETTONO NEI MARCHI 'UNITED COLORS OF BENETTON', 'SISLEY', E 'PLAYLIFE'. L'AZIENDA HA UNA PRODUZIONE DI OLTRE 150 MILIONI DI CAPI L'ANNO.

LA RETE COMMERCIALE DI OLTRE 6.200 NEGOZI MODERNI NEL MONDO OFFRE AI CLIENTI SERVIZI DI ALTA QUALITA' E GENERA UN FATTURATO TOTALE CHE SUPERA I 2 MILIARDI DI EURO.





PRINCIPALI DATI ECONOMICI

	2004	2005	2006	2007	2008
RICAVI	1.704	1.765	1.911	2.085	2.128
UTILE NETTO	109	112	125	145	155

Dati in milioni di euro.



2. LA STRATEGIA D'AREA



DI COSA PARLIAMO?



STRATEGIA D'AREA



2. LA STRATEGIA D'AREA



LA STRATEGIA D'AREA CONSISTE NELLA DEFINIZIONE DELLE MODALITA' DI RISPOSTA AD UN BISOGNO, ATTRAVERSO DUE GRANDI SCELTE:



1. LA SCELTA RELATIVA AL **POSIZIONAMENTO COMPETITIVO**;
2. LA SCELTA RELATIVA ALLA **CONFIGURAZIONE DELLE ATTIVITA' AZIENDALI**





IL POSIZIONAMENTO COMPETITIVO

IL POSIZIONAMENTO DETERMINA IN MODO SPECIFICO
L'IDENTITA' COMPETITIVA CHE SI INTENDE ASSUMERE
E QUINDI IL TIPO DI COMPETIZIONE CHE SI RITIENE DI POTER
AFFRONTARE E VINCERE.



LE TRE VARIABILI DEL POSIZIONAMENTO COMPETITIVO:

1. ARTICOLAZIONE, O SEGMENTAZIONE DELL'OFFERTA:

IN CHE MODO L'IMPRESA SI POSIZIONA RISPETTO AL BISOGNO DI BASE? (APPROCCIO GENERICO / APPROCCIO ARTICOLATO)

2. ESTENSIONE: QUAL E' LA PORTATA DIMENSIONALE DEL POSIZIONAMENTO (ESTENSIONE GEOGRAFICA, NUMERO DI SEGMENTI PRESIDATI);

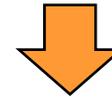
3. DISTINTIVITA': VANTAGGIO DI COSTO / VANTAGGIO DI DIFFERENZIAZIONE



2.2 LA CONFIGURAZIONE DELLE ATTIVITA'

LA CONFIGURAZIONE DELLE ATTIVITA'

**ATTRAVERSO QUALI ATTIVITA' SI DECIDE DI
PROPORRE AL MERCATO LA PROPRIA OFFERTA?**



- 1. LE ATTIVITA' OPERATIVE (OPERATIONS), CHE RIGUARDANO DIRETTAMENTE LA NATURA DEL SISTEMA DI OFFERTA;**
- 2. LE ATTIVITA' DI MARKETING, CON CUI IL SISTEMA DI OFFERTA VIENE CEDUTO SUL MERCATO;**
- 3. LE ATTIVITA' DI INTERFACCIA CON LE RISORSE NECESSARIE ALLO SVOLGIMENTO DI TUTTE LE ATTIVITA'.**

3. IL POSIZIONAMENTO COMPETITIVO DI BENETTON



**IL POSIZIONAMENTO COMPETITIVO
DI BENETTON**

3. IL POSIZIONAMENTO COMPETITIVO DI BENETTON



LE TRE VARIABILI DEL POSIZIONAMENTO COMPETITIVO IN

BENETTON:

- 1. ARTICOLAZIONE, O SEGMENTAZIONE DELL'OFFERTA;**
- 2. ESTENSIONE;**
- 3. DISTINTIVITA'.**



1. ARTICOLAZIONE / SEGMENTAZIONE DELL'OFFERTA

QUAL E' IL "BISOGNO DI BASE" SERVITO DA BENETTON?



"ABBIGLIAMENTO – INFORMALE, CASUAL"



**IL BISOGNO DI BASE E' SERVITO IN MODO ARTICOLATO, INDIVIDUANDO
AL SUO INTERNO ELEMENTI DI SPECIFICITA' RAGGIUNTI CON MARCHI
DIVERSI.**

**AL BISOGNO DI BASE ORIGINARIO SI ASSOCIA UN AMPLIAMENTO DELLA
GAMMA DEI PRODOTTI ATTRAVERSO L'OFFERTA DI UN AMPIO
VENTAGLIO DI ACCESSORI.**



1. ARTICOLAZIONE / SEGMENTAZIONE DELL'OFFERTA

▪ **ABBIGLIAMENTO CASUAL**



**UNITED COLORS
OF BENETTON.**

▪ **ABBIGLIAMENTO GLAMOUR**



S I S L E Y

▪ **ABBIGLIAMENTO SPORTIVO**



PLAYLIFE

1. ARTICOLAZIONE / SEGMENTAZIONE DELL'OFFERTA

LA SEGMENTAZIONE DELL'OFFERTA NON SI LIMITA ALLA DIMENSIONE LEGATA ALLA TIPOLOGIA DI ACQUISTO (CASUAL, GLAMOUR, SPORTIVO)

MA VIENE DECLINATA

ANCHE IN RELAZIONE ALLA TIPOLOGIA DI CLIENTI.



CLIENTI TRASVERSALI DAL PUNTO DI VISTA DELL'ETA' (BAMBINI, GIOVANI, ADULTI) CON UNA DISPONIBILITA' ECONOMICA MEDIA.

1. ARTICOLAZIONE / SEGMENTAZIONE DELL'OFFERTA

TIPOLOGIA DI CLIENTI

BAMBINI	UNITED COLORS OF BENETTON.	S I S L E Y			
GIOVANI	UNITED COLORS OF BENETTON.	S I S L E Y	PLAYLIFE		
	UNITED COLORS OF BENETTON.	S I S L E Y			
ADULTI					
ANZIANI					
	CASUAL	GLAMOUR	SPORTIVO	ELEGANTE	...

TIPOLOGIA DI ACQUISTO



GRUPPO BENETTON

3.2 ESTENSIONE DELL'OFFERTA

2. ESTENSIONE DELL'OFFERTA

- ESTENSIONE GEOGRAFICA;
- NUMERO DI SEGMENTI SERVITI.

ESTENSIONE GEOGRAFICA	GLOBALE		GRUPPO BENETTON
	LOCALE		
		POCHI	NUMEROSI

NUMERO DI SEGMENTI

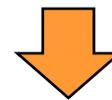


3.3 DISTINTIVITA' DELL'OFFERTA



3. DISTINTIVITA' DELL'OFFERTA

BENETTON OFFRE IL SUO PRODOTTO/SERVIZIO CERCANDO DI SOSTENERE COSTI PIU' BASSI RISPETTO A QUELLI DEI CONCORRENTI (VANTAGGIO DI COSTO) OPPURE CERCANDO DI RENDERE IL PROPRIO PRODOTTO/SERVIZIO DIFFERENZATO (VANTAGGIO DI DIFFERENZIAZIONE)?



ENTRAMBI.



4. LA CONFIGURAZIONE DELLE ATTIVITA'



LA CONFIGURAZIONE DELLE ATTIVITA'

4. LA CONFIGURAZIONE DELLE ATTIVITA'



- **PER COMPRENDERE IN CHE MODO BENETTON CERCA DI PERSEGUIRE AL CONTEMPO UNA STRATEGIA VOLTA AL CONSEGUIMENTO DI UN VANTAGGIO DI COSTO E DI UN VANTAGGIO DI DIFFERENZIAZIONE E' NECESSARIO SOFFERMARSI SULLE SCELTE RIGUARDANTI IL MODELLO PRODUTTIVO E LOGISTICO-DISTRIBUTIVO ADOTTATO DA BENETTON.**



- **TALI SCELTE CONTRIBUISCONO IN MODO RILEVANTE ALLA DEFINIZIONE DELLA STRATEGIA D'AREA, IN QUANTO, DEFINENDO LE ATTIVITA' E LE MODALITA' CON LE QUALI BENETTON OFFRE I PROPRI PRODOTTI NEI SEGMENTI DI MERCATO INDIVIDUATI:**



- **INFLUENZANO L'IDENTITA' COMPETITIVA DELL'IMPRESA;**
- **DEFINISCONO LA CONFIGURAZIONE DELLE ATTIVITA' DELL'IMPRESA.**

4.1 IL MODELLO PRODUTTIVO

IL MODELLO PRODUTTIVO



- FIN DALLE ORIGINI IL PROCESSO PRODUTTIVO DI BENETTON E' STATO CARATTERIZZATO DAL **DECENTRAMENTO DELLA PRODUZIONE**.

LA STRUTTURA PRODUTTIVA E' RAPPRESENTATA DA UNA RETE DI PRODUTTORI LEGATI ALL' AZIENDA DA RAPPORTI COMMERCIALI E/O PERSONALI (NON INVESTIMENTI).



- IL DECENTRAMENTO DELLA STRUTTURA PRODUTTIVA HA DATO VITA A UN VERO E PROPRIO DISTRETTO INDUSTRIALE.



ALL'INTERNO DEL COMPLESSO PROCESSO PRODUTTIVO - DISTRIBUTIVO
BENETTON SI CONFIGURA COME UN **NODO DI**

COLLEGAMENTO FRA LA RETE DI PRODUTTORI E LA RETE DI DISTRIBUTORI.



LA DECISIONE CIRCA IL **MODELLO DISTRIBUTIVO** DA ADOTTARE COMPORTA LA CONSIDERAZIONE DI DIVERSE ALTERNATIVE:

1. VENDITA ATTRAVERSO RETE DIRETTA (NEGOZI DI PROPRIETA');
2. VENDITA ATTRAVERSO NEGOZI/CATENE SPECIALIZZATE GESTITE DA TERZI;
3. VENDITA ATTRAVERSO RETE DI FRANCHISING;
4. VENDITA ATTRAVERSO RETE DI AGENTI;
5. ECC.



OGNI ALTERNATIVA HA DELLE **IMPLICAZIONI** IN TERMINI DI INVESTIMENTO E DI GESTIONE.





NELLA VALUTAZIONE DELLE DIVERSE ALTERNATIVE E' NECESSARIO ANALIZZARE PER OGNUNA LE **IMPLICAZIONI ECONOMICO – FINANZIARIE**, AL FINE DI VALUTARE, IN UNA LOGICA DI VALORE, LA REDDITIVITA' DEGLI INVESTIMENTI E IL COSTO DEI CAPITALI UTILIZZATI PER IL LORO FINANZIAMENTO.



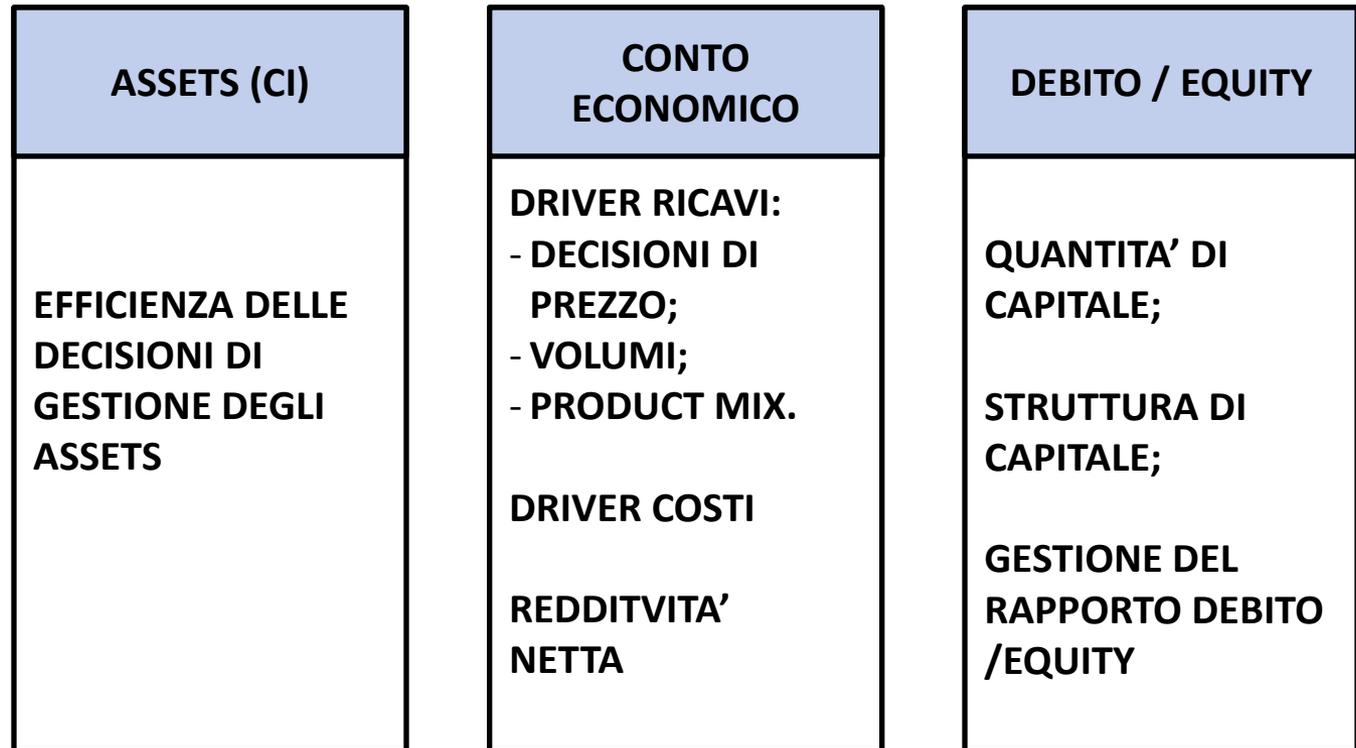
PROFITTO ECONOMICO



ROI > keU



QUALI LEVE PER INCREMENTARE IL VALORE?





IL MODELLO DISTRIBUTIVO

ELEMENTI DISTINTIVI DEL MODELLO DISTRIBUTIVO DI BENETTON SONO STATI, FIN DALLE ORIGINI:

- L'ORGANIZZAZIONE E LA STRUTTURA DELLA **RETE DISTRIBUTIVA**;
- IL MODELLO DEL **NEGOZIO APERTO**.



LA STRUTTURA DELLE RETE DISTRIBUTIVA

- IL MODELLO DISTRIBUTIVO DI BENETTON SI CARATTERIZZA PER UNA **RETE DI DISTRIBUTORI** LEGATI ALL' AZIENDA DA UN RAPPORTO CHE RAPPRESENTA UNA SOLUZIONE INERMEDIA TRA LA VENDITA DIRETTA E IL FRANCHISING ('**SIMIL FRANCHISING**', UNA VENDITA DIRETTA MA SENZA INVESTIMENTI IN NEGOZI DI PROPRIETA').
- L'ADOZIONE DI QUESTO MODELLO DISTRIBUTIVO CONSENTE A BENETTON DI GESTIRE IN MODO OTTIMALE IL **CAPITALE CIRCOLANTE**. TALE MODELLO INFATTI, FA SI' CHE IL CAPITALE CIRCOLANTE SIA COSTITUITO QUASI UNICAMENTE DA CREDITI (ANNULLANDO LE RIMANENZE DI MAGAZZINO CHE RESTANO A CARICO DEI DISTRIBUTORI).





IL MODELLO DEL NEGOZIO APERTO

- L'IMPOSIZIONE AI PROPRI DISTRIBUTORI DEL MODELLO DEL **NEGOZIO APERTO** HA AVUTO, IN ORIGINE, UNA PORTATA RIVOLUZIONARIA CHE HA INFLUENZATO RADICALMENTE IL MODELLO DISTRIBUTIVO DI TUTTO IL SETTORE.





NELLA DEFINIZIONE DEL PROPRIO MODELLO LOGISTICO – DISTRIBUTIVO BENETTON HA DECISO DI MANTENERE IL DIRETTO CONTROLLO DELLA FASE LOGISTICA EFFETTUANDO GRANDI INVESTIMENTI NELL'AUTOMAZIONE DEI PROCESSI CON L'OBIETTIVO DI RAGGIUNGERE LA TOTALE INTEGRAZIONE ALL'INTERNO DEL CICLO PRODUTTIVO, DAGLI ORDINI ALL'IMBALLAGGIO, ALLE CONSEGNE.



TUTTO CIO' E' RESO POSSIBILE GRAZIE A:

- **SISTEMA DI SMISTAMENTO AUTOMATIZZATO**
- **SISTEMA DI DISTRIBUZIONE AUTOMATIZZATO**





SISTEMA DI SMISTAMENTO AUTOMATIZZATO

IL SISTEMA E' IN GRADO DI SUDDIVIDERE E ASSEMBLARE I CAPI DESTINATI A CIASCUNO DEGLI OLTRE 6.200 PUNTI VENDITA BENETTON NEL MONDO.

OGNI ANNO OLTRE 150 MILIONI DI ARTICOLI TRA CAPI APPESI E PIEGATI VENGONO SMISTATI, IMBALLATI E INVIATI DIRETTAMENTE AL SISTEMA DI DISTRIBUZIONE AUTOMATIZZATO ATTRAVERSO UN TUNNEL SOTTERRANEO LUNGO CIRCA UN CHILOMETRO.





SISTEMA DI DISTRIBUZIONE AUTOMATIZZATO

ESTESO SU UNA SUPERFICIE DI 20.000 METRI QUADRATI, QUESTO SISTEMA COMPLETAMENTE AUTOMATICO HA UNA CAPACITA' TOTALE DI 400.000 SCATOLE ED E' IN GRADO DI GESTIRE GIORNALMENTE 20.000 COLLI IN ENTRATA E 20.000 IN USCITA CON SOLO 24 PERSONE. DA QUI IL PRODOTTO FINITO VIENE DIRETTAMENTE INVIATO AI 6.200 PUNTI VENDITA DEL GRUPPO PRESENTI IN 120 PAESI DEL MONDO.



LE DETERMINANTI DEL VANTAGGIO COMPETITIVO



- **ATTRAVERSO LA STRUTTURA A RETE CHE CARATTERIZZA IL MODELLO PRODUTTIVO E IL MODELLO DISTRIBUTIVO ('SIMIL FRANCHISING') E GRAZIE ALL'ELEVATO GRADO DI AUTOMAZIONE DEL SISTEMA DI SMISTAMENTO E DISTRIBUZIONE BENETTON PERSEGUE UNA STRATEGIA DI MINIMIZZAZIONE DEI COSTI DI GESTIONE, DI OTTIMIZZAZIONE DELLA STRUTTURA DEL CAPITALE CIRCOLANTE E DI MASSIMIZZAZIONE DELL'EFFICIENZA DELL'INTERO PROCESSO PRODUTTIVO - LOGISTICO - DISTRIBUTIVO.**



- **TALE STRATEGIA SI TRADUCE IN UN **VANTAGGIO DI COSTO** NEI CONFRONTI DEI PRINCIPALI CONCORRENTI IN TUTTI I SEGMENTI DI MERCATO A CUI BENETTON SI RIVOLGE.**



LE DETERMINANTI DEL VANTAGGIO COMPETITIVO



VENEZIA



BERLINO



TOKYO



AMBURGO



VIENNA



PARIGI

- PARALLELAMENTE, BENETTON PERSEGUE UNA STRATEGIA VOLTA A QUALIFICARE IL PROPRIO PRODOTTO COME 'UNICO' (**VANTAGGIO DI DIFFERENZIAZIONE**) ATTRAVERSO L'IDEA DOMINANTE DEL COLORE E SUPPORTANDO LE PROPRIE PROPOSTE COMMERCIALI CON INIZIATIVE DI COMUNICAZIONE E CAMPAGNE PUBBLICITARIE.
- A SOSTEGNO DELLA SCELTA DI DIFFERENZIAZIONE BENETTON SCEGLIE DI LOCALIZZARE I PROPRI PUNTI VENDITA IN POSIZIONI PRIVILEGIATE NEI CENTRI STORICI E COMMERCIALI.



IL POSIZIONAMENTO COMPETITIVO DI BENETTON E' IL
RISULTATO DELLE DECISIONI ASSUNTE NELLE
TRE DIMENSIONI
(ARTICOLAZIONE, ESTENSIONE, DISTINTIVITA')



BENETTON:

- SERVE **IL BISOGNO DI BASE** 'ABBIGLIAMENTO – INFORMALE CASUAL' ARTICOLANDO LA PROPRIA OFFERTA IN FUNZIONE DI DUE DIMENSIONI:
 1. LA TIPOLOGIA DI ACQUISTO (CASUAL, GLAMOUR, SPORTIVO);
 2. LA TIPOLOGIA DI CLIENTI ;

- SERVE I SEGMENTI COSI' INDIVIDUATI A LIVELLO **Globale**;

- PERSEGUE UNA STRATEGIA VOLTA AL PERSEGUIMENTO SIA DI UN **VANTAGGIO DI COSTO** CHE DI UN **VANTAGGIO DI DIFFERENZIAMENTO**;

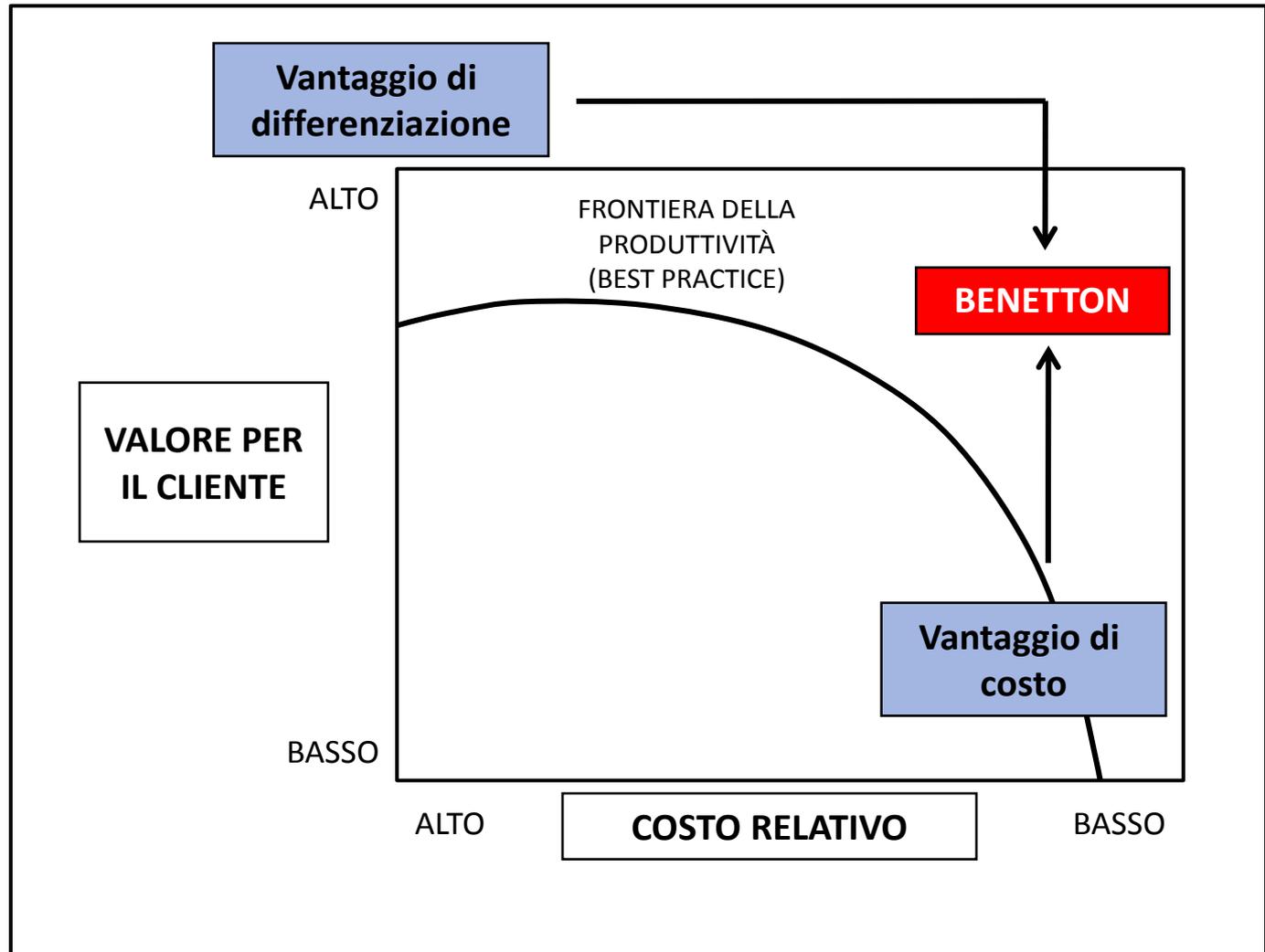
- LE PRINCIPALI **DETERMINANTI** DEL VANTAGGIO COMPETITIVO SONO:
 1. IL MODELLO PRODUTTIVO DECENTRATO;
 2. IL MODELLO DISTRIBUTIVO ('SIMIL FRANCHISING' E NEGOZIO APERTO);
 3. L'IDEA DOMINANTE DEL COLORE;
 4. LA COMUNICAZIONE A SUPPORTO DELLA PROPRIA OFFERTA.



GRUPPO BENETTON

6. SINTESI DEL POSIZIONAMENTO COMPETITIVO DI BENETTON

3/3



Fonte: Porter 1996

