

N

» GIUSEPPE BERTA

ella storia del capitalismo italiano, i Benetton appaiono con due profili così contraddittori da essere difficili da conciliare. Da un lato, la loro esperienza è legata all'ascesa del nuovo Nord-Est a fine Novecento, al punto da costituirne una delle realtà più sintomatiche. Essa è sinonimo di una mobilitazione economica dal basso, costruita su un retroterra specifico, quella di un territorio che impiega le proprie risorse al servizio di una crescita rapida e capillare. Dall'altro, soprattutto col cambio del secolo, essa subisce una metamorfosi radicale, adottando la forma di holding di partecipazioni, che organizza una massa di interessi imponente, dentro la logica di gestione di grandi strutture di servizio che si appoggiano al capitalismo di relazione. È come se, a un certo momento, la linea della vita dei Benetton si sia spezzata per dare corso a una seconda esistenza.



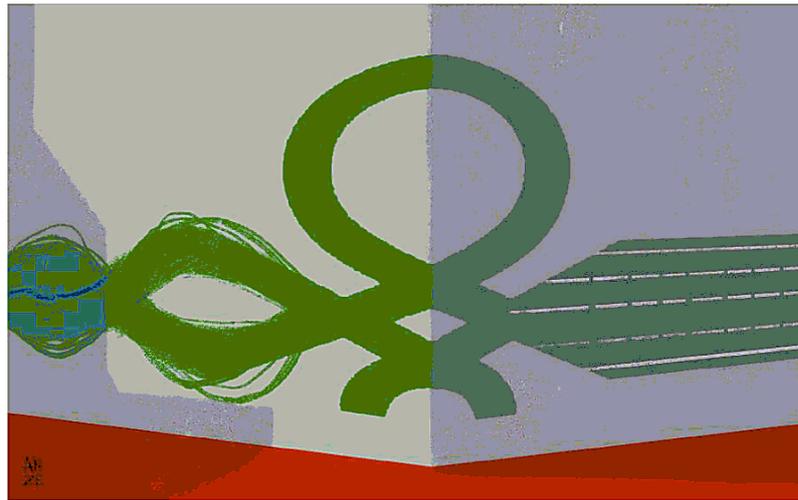
**Chi è Giuseppe Berta** è uno dei più noti storici dell'economia, insegna all'Università Bocconi. Grande esperto dell'industria dell'auto, ha analizzato nei suoi libri le evoluzioni del capitalismo italiano. È appena uscito per il Mulino il suo ultimo saggio, *L'enigma dell'imprenditore (e il destino dell'impresa)*

**FINO A OGGI**, secondo un'opinione corrente, i Benetton, raggiunto un elevato grado di ricchezza, mutano l'asse della loro attività, abbandonando produzione e commercio per concentrarsi sulla gestione di infrastrutture e servizi tali da assicurare una remunerazione maggiore ai loro investimenti. Così, per esempio, Ferruccio de Bortoli (nel suo *Poteri forti (o quasi)*), La nave di Teseo) ha sintetizzato il loro percorso: "I Benetton, molto prima di Zara o di H&M, avevano tracciato la strada dell'internazionalizzazione, ma poi hanno preferito diversificare in settori tariffati. Più comodi". Dunque, avrebbero scelto di lasciare l'ambito dove la concorrenza era più forte per presidiare il campo più sicuro dei servizi in concessione, dove il rendimento è garantito. Un cambio che non è solo di settore, ma di modello capitalistico, con l'abbandono di quello basato sulla capacità competitiva a favore di quello imperniato sulla contrattazione coi poteri pubblici, in cui è richiesta sia la forza economica sia la capacità relazionale di stringere alleanze e di comporre mosaici di interessi.

Questo passaggio, tuttavia,

**MUTAZIONI** Dopo una prima vita da imprenditori-patroni, i fratelli di Treviso sono passati alla catena di partecipazioni affidata ai manager

## Il caso Benetton rivela i pericoli delle holding



non è stato lineare nel caso dei Benetton. In un primo tempo, anzi (come risulta dalla loro storia aziendale, scritta da un importante studioso della Bocconi come Andrea Colli, *Famiglia, management e diversificazione. Edizione. Storia della holding Benetton 1986-2016*, Il Mulino), ci avevano provato ad avviare un

**Quali responsabilità A Genova s'è vista l'opacità dei rapporti tra un azionista attivo e il capo d'azienda**

processo di diversificazione correlata, cioè prossimo al business dell'abbigliamento come lo *sportswear*, ma non aveva funzionato. La svolta avverrà con gli anni Novanta, prima con Autogrill e poi con l'acquisizione di Autostrade, quando il processo di privatizzazione dei gangli dell'economia pubblica toccherà l'apice. A quel punto le cose cambiano

davvero e i Benetton si proiettano in una dimensione completamente nuova per loro.

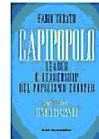
Quella di Autostrade è un'acquisizione realizzata a debito, ciò che probabilmente li spinge alla ricerca rapida di condizioni di redditività tali da compensare l'azzardo. In secondo luogo, apre loro uno spazio inusitato, che devono occupare ricorrendo a manager. In un primo tempo, si avvalgono di figure gestionali che si sono formate entro i capitali dell'economia pubblica come Vito Gamberale, il quale tuttavia lascerà la guida di Autostrade in una congiuntura come il 2006, quando si apre un contenzioso col governo e col ministro delle Infrastrutture Antonio Di Pietro, contrario al coinvolgimento con gli spagnoli di A-bertis. Già con la vendita ai francesi della catena distributiva di Gs, del resto, è parso che i Benetton siano propensi a spostare fuori d'Italia alcune delle attività che hanno acquisito. Ciò solleva interrogativi sul funzionamento di una holding che combina, in maniera



**IL LIBRO**

**Amore per i leader e scarso dialogo. Ecco come ci siamo arrivati**

**POPULISMO.** Un termine tanto di moda quanto poco definito e indagato nelle sue declinazioni reali. A tentare un'analisi del populismo europeo, illustrando i nuovi meccanismi del consenso e le sue figure di riferimento, è Fabio Turato, docente di Relazioni internazionali a Urbino, già autore di testi sul rapporto tra l'opinione pubblica e la politica. La tesi di fondo di Turato è che il popolo non necessiti particolarmente di libertà, in quanto le libertà crescono dove esiste una marcata differenza tra interessi e valori. Nelle società del capitalismo avanzato questa differenza non risulta invece molto rilevante. Ciò in cui si riconosce la massa è la supposta unità morale e culturale del popolo, come mostra l'avversione per gli immigrati. La democrazia rappresentativa diventa disprezzata e le élite sono percepite (non sempre a torto) come corrotte. Secondo l'autore siamo in una fase di transizione verso altre forme di organizzazione politica. Ma nel frattempo la figura del leader, capo popolo e non mediatore d'interessi, favorisce il processo, antidemocratico, di disintermediazione politica



• **Capipopolo**  
Fabio Turato  
Pagine: 200  
Prezzo: 17,50€  
Editore: Castelvecchi

tutt'altro che nitida, la volontà di un azionista attivo (i Benetton) e il ruolo di un management depositario dell'operatività concreta. Si tratta del nodo che è emerso in maniera drammatica quando ad affrontare le conseguenze del ponte Morandi è stato mandato l'amministratore delegato di Autostrade per l'Italia Giovanni Castellucci, mentre i Benetton sono rimasti in silenzio. Una situazione che sollecita a interrogarsi sui livelli di responsabilità che riguardano la proprietà e il management e che getta un'ombra sulla configurazione di Edizione, una holding di partecipazioni dai confini incerti, non foss'altro per le radici che coltiva nel terreno del capitalismo di relazione, dove i mediatori istituzionali, come le alleanze politico-economiche, giocano una parte rilevante.

**A GIUDICARE** dagli effetti di questi giorni e dai loro effetti viene il dubbio che i Benetton si stiano ritrovando una partita più grande di loro, in cui possono perdere i margini di vantaggio che sembravano assicurati dai risultati degli ultimi anni. Il futuro di Atlantia è oscuro, così come le prospettive dei suoi azionisti, che avevano creduto di aver raggiunto una posizione di stabilità ora seriamente scossa. Verrebbe da chiedersi se il modello della holding di partecipazioni faccia bene al capitalismo italiano o a ciò che ne resta, dal momento che a lungo andare non solo non consolida le risorse economiche del Paese, ma finisce col mettere a repentaglio anche la tenuta dei suoi rappresentanti.

Abbandonare lo spazio dell'economia imprenditoriale in cui la ricchezza si è originariamente formata per inseguire un'economia internazionalizzata delle strutture di servizio, regolata da una stretta logica finanziaria, rischia di non portare da nessuna parte, specie quando non si hanno né le dimensioni né la caratura per farlo.

Di questa lezione sarà bene tenere conto, quando anche in futuro si correrà la tentazione di lasciare l'*Humus* dell'economia reale per buttarsi nelle avventure finanziarie.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

**TERRA, TERRA** L'azienda firma il primo accordo collettivo con l'Anpac, unico sindacato ammesso. Limiti al diritto di sciopero

## Ryanair fa il contratto (ma irlandese) per arginare il fuggi fuggi dei piloti

» ROBERTO ROTUNNO

Otto mesi di trattative, avviate solo dopo una fitta rete di scioperi, e alla fine il contratto collettivo dei piloti Ryanair ha visto la luce. È stato firmato solo dall'Anpac, unico sindacato ammesso alle trattative dalla compagnia irlandese che aveva chiuso la porta in faccia a tutte le altre organizzazioni.

**SE DA UN LATO** l'accordo riconosce diritti già previsti dalla legge italiana, che in quest'azienda da ora in poi rappresenteranno una novità assoluta, dall'altro continua a limitare il diritto di sciopero. Per qualcuno è un piccolo passo in avanti verso la normalità; per altri una toppa peggiore del buco. Comunque sia, è un risultato ottenuto solo grazie all'ampio potere

contrattuale dei piloti, molto richiesti sul mercato. All'interno di Ryanair resta aperta la stagione degli scontri sindacali: tra oggi e domani sarà proclamato un nuovo sciopero da parte della Filt Cgil e della Uil Trasporti, due degli esclusi dal tavolo. L'accordo è stato sottoposto a una consultazione interna tra gli iscritti all'Anpac: il referendum ha quindi coinvolto solo 300 dei 500 piloti in forza al vettore irlandese. Questi "grandi elettori" lo hanno approvato con il 72% di Sì e quindi il testo è pronto per essere applicato. Che cosa prevede? I contratti di lavoro resteranno irlandesi fino al 2022, ma è stato stabilito uno schema di sti-

pendio valido per tutti i piloti, che prima erano costretti a firmare contratti individuali. Viene quindi riconosciuta una parte di retribuzione fissa più una variabile con i premi di risultato. Poi c'è l'impegno di Ryanair a riconoscere per la prima volta le protezioni minime del lavoro dipendente nel nostro Paese: ferie, riposi, malattia, congedi parentali, di maternità e paternità, assicurazione Inail e la giurisdizione dei giudici italiani. Punti che dovrebbero essere scontati, insomma, ma nell'impresa nota per il suo odio verso le tutele del lavoro è servito metterle nero su bianco. In aggiunta, c'è un fondo previdenziale complementare e una

cassa di assistenza sanitaria integrativa.

Il diritto di sciopero resta compresso. L'Anpac si è impegnata a non indire azioni sindacali che abbiano l'obiettivo di chiedere modifiche del contratto collettivo. Per gli altri casi, bisognerà prima concludere un farraginoso meccanismo di tentata mediazione. C'è poi il capitolo dei *contractor*, cioè i piloti che non sono assunti direttamente da Ryanair (a essi continua a non applicarsi il contratto collettivo): la compagnia non si è impegnata ad assumerli, ma solo a valutare le richieste a seconda della disponibilità. In questi giorni Ryanair sta trattando anche il contratto degli assistenti di volo; pure in questo caso, ha ammesso solo i sindacati Anpac, Anpav e Fit Cisl, escludendo Cgil e Uil.

© RIPRODUZIONE RISERVATA