

Benetton undrið:

Óvenjulegt skipulag skýring á velgengni



Ivar Jónsson

Íslenskur fata- og ullariðnaður hefur um nokkurra ára skeið verið í mikilli lægð og raunar „á botninum“ og „varla hægt að fara neðar“ eins og hugvitskonan Gerður Pálmadóttir, Gerður í Flónni, sagði nýlega í tímaritsviðtali. Meginástæðan er sögð skortur á hefð og skilningi fyrir mikilvægi hönnunar í fataiðnaði hér á landi. En á sama tíma og svartsýnin ríkir hér, vaxa fyrirtæki fataframleiðenda víða í Evrópu með stjarnfræðilegum hraða og verslanir þeirra skjóta upp kollinum eins og gorkúlur út um heim allan. Ítalska fyrirtækið Benetton er eitt dæmið um slíkt fyrirtæki og raunar fyrirtæki sem flestir kannast við af sölubúðum þess við helstu verslunargötur stærstu borga heimsins, einnig í Reykjavík. Þegar það var stofnað 1965 voru starfsmenn 60, nú eru þeir um 1500 og veltan er um 900 milljarðar líra á ári (27 milljarðar ísl. kr.). Árið 1985 voru Benettonverslanir á Ítalíu 1393 og 1967 erlendis.

Margir spyrja sig hvernig á ótrúlegum vexti Benetton stendur. Hluti skýringarinnar er vissulega smekkleg hönnun en hönnunin er aðeins hluti galdursins á bak við Benetton-undrið. Meginskýringin er óvenjulegt skipulag búðanna, tengsl móðurfyrirtækisins við smáfyrirtæki undirverktaka og hagnýting nýju upplýsingatækninnar. Það gerir Benetton kleift að vera alltaf í fremstu víglínu tiskunnar og nær óskum kunnans en flestir keppi-

nautar fyrirtækisins. Úr þessum efni við hefur Benetton-fjölskyldan ofið þéttrið net sölubúða og framleiðslueininga sem gefa af sér billjónir króna í tekjur á ári, veruleiki sem fæstir hugsa út í þegar þeir sveipa um sig dúnmjúkri Benettonpeysunni.

Saga fyrirtækisins

Saga Benetton er í grófum dráttum þessi: Fyrirtækið var stofnað 1965, sem „Magnificio di Ponzano Veneto Fratelli Benetton“ og var meðal fjölmargra fyrirtækja sem stofnuð voru í vefnaðariðnaðinum á Ítalíu á sjöunda áratugnum af uppflosnuðum iðnaðarmönnum og verkafólki úr iðngreininni. Mörg þeirra hurfu í kreppu áttunda áratugarins og fá hafa átt viðlíkri velsæld að fagna og Benetton. Tildrög fyrirtækisins má rekja aftur til 1957 þegar Luciano Benetton og systir hans Giuliana ákváðu að vinna saman. Hún hafði hæfileika á sviði hönnunar og framleiðslu prjónavara. Hann hafði frá unga aldri unnið í prjónavöruverslunum og seldi Capri-prjónavörur á kvöldin til að drýgja tekjurnar. Á sjötta áratugnum voru prjónastofurnar á Ítalíu smáar og dreifðar og það varð hlutverk Luciano að safna pöntunum af hönnun systurinnar í búðum og semja við prjónastofur um framleiðslu.

Benetton-fyrirtækið byggir þannig á staðbundinni, samsafnaðri verkþekkingu („accumulated, local know-how“) í atvinnugrein sem þegar er til staðar. Þegar fyrirtækið var stofnað 1965 bættust tveir bræður þeirra systkinanna í félagsskapinn, þeir Gilberto og Carlo. Verkaskipting milli

systkinanna er enn hin sama og 1965, þ.e. Giuliana sér um hönnunarsviðið, Luciano fæst við markaðssetninguna, Gilberto sér um stjórnunarsviðið og fjármál og Carlo er yfir framleiðslunni.

Í stuttu máli má segja að Benetton-fyrirtækið reisi veldi sitt á tækni- og skipulagsnýjungum sem liggja til grundvallar hraðvirku kerfi framleiðslu og sölu m.ö.o. samtvinnað kerfi, sem gjarnan er kallað „afhent í tíma“ („just-in-time-technology“), sem tryggir afhendingu og sölu afurða með stuttum fyrirvara af hálfu undirverktaka. Líkja má kerfinu við köngulól, sem spunnin hefur um sig vef sem undirverktakarnir hanga í og hreyfa sig eftir því sem Benetton togar í þræðina. Við skulum skoða þetta kerfi nánar.

Megineinkenni þessa samþætta en hreyfanlega framleiðslukerfis eru:

1) Hreyfanlegt net allra framleiðslustiga, þ.e. hönnunar, sniðningar, vefnaðar, samsetningar, litunar, frágangs, merkingar, lagera og sölu, sem bæði felur í sér einkaleyfi (franchising) til sölu í nafni fyrirtækisins og tengsl við undirverktaka.

2) Miðstýrð, víðsýn og marksæk-in (strategísk) stjórnun Benetton-fjölskyldunnar, sem felst í fjármögnun, áætlanagerð, markaðssetningu og stjórnun á framleiðslu.

3) Tiltölulega smá jaðarfyrirtæki undirverktaka og sölubúða o.s.frv..

4) Samhæfing er afar mikilvæg og um leið upplýsingastreymi til að tryggja skilvirkni í kerfinu, en í því sambandi er upplýsingatæknin mikilvæg.

5) Gnægð samsafnaðrar verkþekkingar undirverktaka og starfsfólks Benetton er til staðar á öllum framleiðslustigum — þ.e. af sögulegum ástæðum á N-Ítalíu — og heppilegar aðstæður á vinnumarkaðinum frá sjónarhorni fyrirtækisins, þ.e. atvinnuleysi.

Eins og F. Belussi við Rannsóknastofnunina fyrir vísinda- og tækni-stefnu við Sussex-háskóla (SPRU) greinir frá (Sjá: Benetton: Information Technology in Production and Distribution...; SPRU, University of Sussex 1987.) má skipta þróun fyrir-



Benetton systkinin þau Carlo, Gilberto, Giuliana og Luciano.

tækisins í þrjú megin stig. Fyrsta stigið 1965-70, einkenndist af umbótatækninýjungum á notuðum, aðkeyptum vélum. Það einkenndist einnig af söluleyfum sem Benetton veitti til sölu á vörum sínum. Loks einkenndist það af aukningu afurðaúrvals og vörusundurgreiningu („products differentiation“). Á öðru stiginu 1970-77 var fyrirtækið á milli-stigi, sem fólst í hægfara þróun þar sem það þreifaði fyrir sér með tilraun-ir í hönnun og sölu og lærði af mistök-um. Loks, á þriðja stiginu eftir 1977, eru tækninýjungar í framleiðsluferli- nu sem beinast að aukinni sjálfvirkni. Benetton-kerfið var þegar mótað á miðjum áttunda áratugnum en það sem nú tók við var aukin framleiðni þess með hagnýtingu upplýsinga- tækninnar. Hún jók upplýsinga- streymi milli framleiðslu- og sölu- einganna í kerfinu og jók framleiðni á hverja tímæiningu fjármuna og jók þannig arðsemi alls kerfisins. Hér var einkum um að ræða tækninýjungar í sniðun, þrjóni og litun. Ólíkt fyrri skeiðum eru þetta nýjungar sem

koma utanfrá, þ.e. frá vélaframleið- endum. Á allra síðustu árum hafa ný- ungar falist í enn umfangsmeiri hag- nýtingu upplýsingatækninnar, sem falist hefur í uppbyggingu upplýsinga- nets og samtengingu framleiðslu- og sölu- einga kerfisins, notkun hönnun- artólva (CAD) og nýrri sjálfvirkri vöruskemmu. Mikilvægur hluti fram- leiðniaukningar fyrirtækisins hefur því verið á stjórnunarsviðinu, þ.e. í samhæfingu og upplýsingastreymi.

Upplýsingakerfi Benetton er með- al hornsteina í velgengni fyrirtækis- ins. Sölubúðirnar eru í nánú sambandi við aðalstöðvar Benetton í Ponzano á N-Ítalíu og veita vikulega upplýsingar um hversu mikið magn vara (peysur, buxur o.s.frv.) þær hafa fengið til sölu og hversu mikið þær hafa selt. Benetton setur sérstaka miða á vör- urnar á síðasta framleiðslustigi þeirra. Þessir miðar eru í tveim hlut- um og er annar þeirra sendur til aðal- stöðvanna gegnum umböðsaðila. Í fyrstu var unnið úr upplýsingunum í tölvumiðstöð fyrirtækisins sem um leið var upplýsingabanki fyrir sölu-

búðirnar og umboðsaðilana. Samfara þenslu fyrirtækisins erlendis hefur tölvumiðstöðum svo fjölgað. 1985 innleiddi Benetton skipulagsnýjung sem felst í því að allar upplýsingar um hverja selda vöru (módel, litur, stærð) eru skráðar á sjálfvirkan hátt í peningakössum hverra hinna 200 sölubúða fyrirtækisins sem staðsett- ar eru á 4 megin markaðssvæðum. Þessar upplýsingar koma til aðal- stöðvanna á hverjum degi og eru skráðar í aðaltölvuna. Með þessu upplýsingakerfi hefur fyrirtækinu tekist að gera mun raunsæri mark- aðsáætlanir en áður og draga úr árs- tíðabundnum sveiflum í framleiðlunni.

Tengsl grunneininga

Við skulum nú skoða hvernig tengslin eru á milli grunneininga Benetton-kerfisins, en þær eru:

1) Aðfangasalarnir. Megin hráefni- ið er ull sem opinbert fyrirtæki, Lan-

erossi, selur Benetton. Þar sem Benetton kaupir 70% af framleiðslu Lan- erossi, hefur Benetton sérréttindi og fær ullina ódýrari og tryggari gæði en aðrir kunnar Lanerossi. Í þaðmull er Cotificio di Piobesi aðal aðfangasal- inn og selur Benetton 50% af þaðm- ullaraðföngum þess. Benetton á 30% í þessu fyrirtæki og hefur því mikil völd þar.

2) Undirverktakar taka þátt í öll- um vinnufrekustu framleiðslustigun- um eins og samsetningu, straujun og frágangi. Ef litið er t.d. á prjónles Benetton sést að undirverktakar prjóna um 40% framleiðslunnar, 60% samsetningar fatahluta og 80% frá- gangis. Einkenni þessara framleiðslu- stiga er að erfitt er að koma við stærðarhagkvæmni.

Undirverktakana má flokka í fjóra meginflokka, þ.e. þá sem lúta fjár- magnslegu valdi Benetton-fjölskyld-

unnar (gegnum ýms fjármögnunar- fyrirtæki); systurfyrirtæki sem fyrri starfsmenn Benetton eiga eða stjórn- endur eða aðilar úr yfirstjórn Benett- on; óháð fyrirtæki og loks eru þeir/ þær sem vinna heima. Kostur undir- verktakakerfisins fyrir Benetton eru þeir að fastakostnaður vegna stjórn- unar minnkar og verulegur samdrátt- ur er flaunakostnaði (talið er að launa- kostnaður á einingu sparist um 40%). Undirverktakarnir hagnast hins veg- ar á því að Benetton tryggir þeim lágmarks arðsemi, þ.e. 10% af sölu og stöðuga eftirspurn. Samkvæmt Belussi er dæmigert undirverktaka- fyrirtæki í Benetton-kerfinu smátt, með 20-40 starfsmenn, þótt sum þeirra séu af stærðinni 80-100 starfs- menn. Verkaþólknið í þeim er ekki fé- lagsbundið í stéttarfélagum en milli þeirra og fyrirtækjanna er samningur undirritaður af viðkomandi verka- lýðsfélagi og Benetton um að laun

Frammistaða Benetton fyrirtækisins

	1970	1978	1980	1981	1982	1983	1984	1985
Velta (í milljörðum lítra)	33	55	190	322	400	475	623	880
Útflutningur (%)	5.3	26.6	33.0	40.0	44.0	54.0	55.0	59.9
Starfsmenn	912	1019	1287	1677	1538	1565	1504	1446
Þar af skrifst. fólk (%)			20.6	20.2	26.0	28.4	30.0	33.3
Af heildarsölu:								
Útfluttar prjónavörur				43.0	52.0	61.0	63.0	
Útfluttar bómullarvörur				30.0	38.0	53.0	53.0	
Útfluttar gallabuxur				31.0	37.0	46.0	46.0	
Útflutningur sem hlutfall af heildarsölu:								
— Frakkland			16.1	21.3	16.6	17.6	15.5	11.9
— Þýskaland			8.6	11.1	10.0	14.2	14.2	13.4
— Bretland			—	—	3.6	5.2	5.2	7.4
— Benelux og Sviss			3.1	3.0	5.6	6.1	5.4	
— Svíþjóð			0.2	0.5	0.8	0.6	0.5	
— Spánn og Portúgal			—	—	—	—	3.0	
Bandaríkin			0.8	0.5	0.1	2.4	7.7	13.4
Benetton verðslanir á Ítalíu					1165	1227	1253	1393
Benetton verðslanir erlendis:					752	1069	1391	1967
— Frakkland					283	287	430	491
— Þýskaland					168	233	285	347
— Bretland					44	63	85	198
— Bandaríkin					36	66	190	401
— Benelux					25	44	49	56
— Japan						38	36	—

verkafélks undirverktakanna séu hin sömu og í Benetton-fyrirtækjum. Enn eitt einkenni kerfisins er að undirverktakafyrirtækin eru ekki landfræðilega dreifð: 82 eru í Treviso, 54 í Vienza og 40 í Padua af 222 undirverktakafyrirtækjum. Það er mikilvægt fyrir skilvirkni kerfisins í heild að Benetton staðlar afurðir undirverktakanna og aðstoðar fyrirtækin við umbætur á framleiðsluferli til að auka framleiðni. Tök Benetton á undirverktökunum hefur leitt til þess að framleiðni vinnuafsisins er áætluð 10% meiri en innanhúss hjá Benetton.

3) Umboðssalarnir („sales agents“) eru milliðir sölubúðanna og móðurfyrirtækisins. Tengslin milli þeirra eru óvenjuleg og meðal skipulagsnýjunga Benetton. Umboðssalarnir eru 35 á Ítalíu og í Evrópu. Þeir hafa eftirlit með sölubúðunum og eiga oft hlut í þeim. Þeir eru óháðir Benetton, en fá 4% umboðslaun af sölu sem fer í gegnum þeirra hendur. Hlutverk þeirra er geysilega mikilvægt í upplýsingakerfi Benetton (sbr. tvískiptu miðarnir að ofan). Þeir koma vörum í sölubúðirnar og safna saman pöntunum og samhæfa einnig auglýsingaherferðir Benettos.

4) Sölubúðirnar og smásöluakerfið hafa tekið breytingum í tímans rás og form eignarhalds eru margbreytileg. Með tímanum hefur Benetton-fjölskyldan lagt minni áherslu á eign í sölubúðum á Ítalíu en þeim mun meiri erlendis. Samkvæmt bók Belussi má gera ráð fyrir að af 2300 búðum 1984 hafi 500 verið í eigu Benetton-fjölskyldunnar í ólíkum eignarformum, aðallega erlendis, en aðeins 20 voru algerlega í eigu hennar. Hinar 1780 voru að öllum líkindum í eigu annarra hlutafélaga.

Þær búðir sem eru í samræmi við reglur Benetton um útlit o.s.frv. ganga flestar undir nafni Benetton, en önnur markaðsnöfn Benetton eru Jean West, Sisley, Tomato og 012 (barnaföt). Stefna fyrirtækisins er að staðsetja búðirnar í dýrum götum og því eru oft 4 eða 5 Benetton-búðir í sömu götu. Jafnframt eru þær staðlaðar til að tryggja að vörurnar sjáist



Fatnaður frá Benetton.

eins vel og mögulegt er. Einkenni Benetton-búðanna eru þannig, fyrir utan litina á þeim, sýningagluggarnir og opnar hillur. Árangurinn skilar sér í lægri skipulagskostnaði og lægri launakostnaði en í búðum keppinautanna. Einnig sparast lagerpláss vegna skipulags verslananna og skilvirkni upplýsingakerfisins og hreyfanleika alls Benetton-kerfisins. Loks ber að geta þess að Benetton-fyrirtækið ákveður verð varanna, en ekki söluáðilar, en vegna skilvirkni þessara stöðluðu búða er arðsemi þeirra meiri en annarra þrátt fyrir að verð Benetton sé lægra.

5) Vinnuaflið er tvískipt í Benetton-kerfinu, þ.e. annars vegar u.þ.b. 1600 launþegar Benetton og hins vegar 15-20000 launþegar undirverktakanna, sem starfa á hinum óformlega eða ófélagsbundna vinnuarkaði. Benetton-fyrirtækin eru 8 og tiltölulega smá (sjá töflu) og samskiptakerfi fyrirtækisins og launþega er einfalt. Meginatriðin eru þessi: Hlutfall

þeirra sem eru félagsbundnir í stéttarfélagum er svipað meðaltalinu á Ítalíu (40.7%); verkfallstíðni er lægri en annarra fyrirtækja í öðgreininni og tiltölulega lítið er um sérsamninga fyrirtækisins við verkalýðsfélögin. Meðal starfsmanna Benetton er þó skýr tvískipting þar sem annars vegar eru þeir sem eru í stjórnunarstörfum og eru fæstir meðlimir í launþegafélagum og hins vegar þeir sem eru í framleiðslustörfunum, en flestir þeirra eru félagsbundnir. Fjöldi þeirra sem hætta hjá fyrirtækinu á hverju ári (og öfugt, fjöldi nýrra starfsmanna) er mjög mikill. 1983 voru nýir starfsmenn t.d. um 500, flestir þeirra konur.

Meðal sérkenna Benetton-fyrirtækisins er að það hefur gert sér samninga við verkalýðsfélög um hreyfanlegan vinnutíma sem styttr vinnuvikuna í 32-6 stundir samanborið við meðaltalið í vefnaðariðnaði Evrópu, sem er 38 stundir. Launamunur er lítill meðal þeirra sem starfa á framleiðslustiginu sjálfu (730000-

1000000 líra á mánuði), en hann er meiri meðal hvítlibbanna (738000-2000000) og er starfsaldur mikilvægur í þessu sambandi. Loks má nefna að meðal sérkenna fyrirtækisins er mjög lítill valdapýramídi og lágt formlegt menntunarstig vinnuafslins.

Nýja tækni og vinnumarkaðurinn

Í þessari grein hefur áherslan verið á mikilvægi skipulagsnýjunga samhliða nýsköpun framleiðsluferla og afurða. Í Benetton-dæminu er kerfi undirverktaka, sem Benetton hefur þróað í tengslum við hagnýtingu upplýsingatækninnar, afar mikilvægt enda forsenda þess að fyrirtækinu hefur tekist að auka fjölbreytni framleiðslunnar og arðsemi fyrirtækisins.

Framleiðsluferfi af þessu tagi, sem kallað hefur verið „fjölbreytileg sérhæfing“ eða „systemofacture“, byggir á annars konar hugmyndum um skipulag fyrirtækis en fyrirtæki gömlu tækninnar, sem byggir á færbandatækni og skýrum valdapýramída innan fyrirtækjanna. Fyrirtæki með fjölbreytilega sérhæfingu byggja einnig á annars konar vinnuafli og samskiptum atvinnurekenda og launþega, en fyrirtæki gömlu tækninnar.

Fjölbreytileg sérhæfing kallar ekki aðeins á aukna sjálfvirkni og fjölbæfar

vélar heldur einnig á vinnuafli sem er fjölbæfara en vinnuafli færbandatækninnar. Ástæðan er sú stöðuga nýsköpun á afurðum og framleiðsluferlum sem er forsenda þess að fyrirtækin svari eftirspurn á sfbreytilegum mörkuðum. Upplýsingastreymi innan fyrirtækjanna verður því að vera í hámarki, en forsenda þess er láréttara (eða jafnvel hringlaga) stjórnunarform en tíðkast í fyrirtækjum gömlu færbandatækninnar, sem byggja á skýrum valdapýramída, og hærri menntunarstig vinnuafslins. Fyrirtæki af þessu tagi eru því líkari verkstæðum en verksmiðjum stórindnaðar.

Annað megineinkennið er mikilvægi undirverktakanna sem oftast eru smá fyrirtæki eða óháðir einstaklingar sem tengjast keðju móðurfyrirtækis og undirverktaka. Þessir einstaklingar eru gjarnan óháðir stéttarfélagum og tilheyra hinum óformlega vinnumarkaði. Það er einkum þetta kerfi undirverktakanna, sem mörgum þykir storka völdum verkalýðsfélaga og vera ógnun við það samstarfskerfi aðila vinnumarkaðarins og ríkisvaldsins, sem risið hefur samhliða verksmiðjum „taylorismans“ og getið hefur af sér velferðarkerfi Vesturlanda.

Skoðanir manna um ágæti þróunar í átt til fyrirtækja fjölbreyttrar sérhæfingar eru skiptar. Annars vegar

eru þeir sem sjá möguleika á útbreiðslu smárra fyrirtækja í smáum samfélagseiningum sem einkennast af náinni samvinnu fyrirtækjanna og vel menntuðu vinnuafli. Jafnframt því sem fjölbreytilegri sérhæfingu er ætlað að draga úr hagsveiflum þar sem hreyfanleiki fyrirtækjanna er meiri og þau aðlaga framleiðsluna hraðar að sfbreytilegum markaðsaðstæðum (sbr. M.J. Piore og C.F. Sabel: The Second Industrial Divide).

Hins vegar eru þeir sem telja að hætta sé á að þessi fyrirtæki muni grafa undan verkalýðsfélagunum, blandaða hagkerfinu og velferðarkerfinu og skapa skarpar andstæður á vinnumarkaðnum milli annars vegar þeirra sem eru í tækni- og stjórnunarstörfum innan fyrirtækjanna og þeirra sem eru í ótryggum láglauastörfum (sbr. Benetton). Hins vegar muni þau mynda skarpar andstæður milli þeirra sem starfa við mikið afkomuöryggi á hinum óformlega vinnumarkaði og hinna sem eru í hálaunuðum störfum innan kjarnafyrirtækjanna (sjá t.d. J. Hirsch/R. Roth: Das neue Gesicht des Kapitalismus).

Enn eru þeir sem segja möguleika fjölbreytilegra sérhæfingar fyrir smáfyrirtækin stórlega ýkta. Stórfyrirtækin í viðkomandi keðju undirverktaka setja undirverktökunum harða kosti varðandi staðsetningu, verð o.s.frv. Vegna harðrar samkeppni undirverktakanna um samninga við stórfyrirtækin og vegna skorts á fjármagni til fjárfestinga gangast fyrirtækin undir vald stórfyrirtækjanna. En það eru stórfyrirtækin, samkvæmt þessu sjónarhorni, sem hagnast mest á þessu skipulagi því virðisaukningin er hlutfallslega hærri í rannsóknar-, þróunar-, og markaðssetningarhluta kerfisins í heild; stórfyrirtækin vaxa því hraðar en smáfyrirtækin eða undirverktakarnir í þessu fyrirkomulagi (sjá t.d. R. Kaplinsky: Changing Patterns of Industrial Location).

Þau vandamál sem nýja tækni kann að valda og hér hafa verið reifuð eru afar mikilvæg fyrir mörkun þróunarstefnu á Vesturlöndum í dag en umfjöllun um þau fellur utan ramma þessarar greinar.



Ein af Benetton verslunum á Íslandi er við Skólavörðustíg 4 í Reykjavík.