



Essilor - Luxottica

di GianAngelo Pistoia

"Ho visto avverarsi il sogno di una vita. Finalmente dopo cinquant'anni di attesa, due parti naturalmente complementari, montature e lenti, verranno progettate, realizzate e distribuite sotto lo stesso tetto, che si chiamerà EssilorLuxottica ... I tempi maturano e anche la concorrenza evolve. Chi fa parte del mercato guarda le azioni degli altri. Da un anno Luxottica aveva iniziato a investire nella produzione delle lenti e questo ha spinto Essilor a pensare con maggior profondità a un accordo che - lo sapevamo da

quattro anni - era nell'interesse di entrambi. Questa volta c'era veramente la volontà di unire idee e produzioni. Vorrei ringraziare Romolo Bardin, amministratore di Delfin (ndr.: holding lussemburghese della famiglia Del Vecchio), e Francesco Milleri, mio braccio destro negli ultimi tre anni, che assieme a me hanno diretto i negoziati e mi hanno permesso di rea-

lizzare in brevissimo tempo quello che in passato non eravamo mai riusciti ad ottenere ... Capisco che il meccanismo dell'operazione non sia di immediata comprensione, ma il risultato è molto chiaro e semplice. Il nostro obiettivo è costituire un gruppo pienamente integrato dalla materia prima all'occhiale completo, e coprire in maniera integrata tutti i canali dal wholesale al retail fino all'e-commerce. Abbiamo quindi deciso di diluire la nostra partecipazione in un'entità molto più grande, rimanendo comunque di gran lunga il principale azionista. Abbiamo re-

alizzato con Delfin già qualcosa di simile in passato con Fonciere des Regions e Beni Stabili. Il mondo di Luxottica rimarrà sempre saldamente italiano con la testa a Milano e il cuore nelle montagne bellunesi ... Siamo tutti europei, ma è soprattutto il mercato ad essere globale. Nelle nostre aziende entrano ogni anno tanti giovani da ogni parte del mondo, la contaminazione è ormai parte della nostra ricchezza. Penso che diventare sempre più europei prima e internazionali dopo, sia un valore immenso che ci permette di comprendere i mercati ed essere più vicini ai consumatori prendendo

ribadito, con un ruolo sempre più da azionisti. L'operazione con Essilor, tra l'altro, diversifica gli investimenti di Delfin in quanto a un business prevalentemente di moda e design come Luxottica ne aggiungiamo un altro di ricerca e tecnologia ... In EssilorLuxottica entrambi i gruppi esprimeranno metà dei consiglieri. A me sarà riservata la presidenza esecutiva per i prossimi tre anni. Poi sarà l'assemblea dei soci a decidere la governance del gruppo e in assemblea noi avremo il 31% e il secondo azionista avrà il 4%. Non credo comunque ci sarà mai bisogno di contare i voti perché tutti

decideremo sempre nell'interesse dell'azienda e di tutti i soci ... Sono molto contento di poter lavorare con Hubert Sagnieres (ndr.: presidente e amministratore delegato di Essilor) che stimo come manager e professionista. Abbiamo tante cose da imparare reciprocamente. I prossimi anni saranno molto interessanti per tutti. Non sarà mai una competizione ma

una vera e leale collaborazione ... L'accordo con Essilor è per me motivo di grande soddisfazione, ma il mio desiderio è sempre stato di lavorare per il bene dell'azienda. È stato necessario agire in profondità per riportare Luxottica sulla giusta strada, perché stava perdendo la sua semplicità e chiarezza strategica. I cambiamenti organizzativi e di vertice che in molti non hanno capito erano indispensabili a questo cambiamento e soprattutto ad avere un'azienda più forte e moderna in grado di affrontare con determinazione anche questo fondamentale appuntamen-



il meglio da tutte le culture. Non mi aspetto assolutamente contrapposizioni tra l'anima francese e l'anima italiana nelle due società, ma solo un valore aggiunto dalla loro combinazione ... L'operazione è stata strutturata perché potesse portarci con più sicurezza al risultato sperato, la costituzione della nuova EssilorLuxottica ... La governance di questa grande azienda è già oggi in ottime mani e nella nuova società sarà ancora più solida. Luxottica non corre pericoli. La mia famiglia rimarrà un punto di riferimento per la nuova azienda e, come ho più volte



to. La combinazione con Essilor rappresenta una parte importante di questa nuova visione. Entrambe le aziende hanno una squadra di manager giovani e preparati come gli eccellenti risultati hanno chiaramente sempre dimostrato. Appena mi accorgerò che la mia presenza non sarà più indispensabile lascerò ogni posizione esecutiva nel gruppo ... L'integrazione con Essilor non creerà sovrapposizioni e non ci saranno tagli di organico. Rassincuro i nostri dipendenti italiani, anche se questa sicurezza non viene da me come azionista, ma dall'eccellenza delle nostre maestranze indispensabili nel rendere unica la nostra produzione made in Italy, sinonimo di stile, artigianalità e perfezione tecnologica. È questa la miglior garanzia che resteranno centrali nelle strategie della nuova società. Non è un caso che solo in Italia sia rimasto ancora vivo e di successo il distretto dell'occhialeria. Loro sanno che sono sempre nel mio cuore e rappresentano il fattore del nostro successo. Se poi analizziamo le nostre strutture organizzative nel mondo sono molte di più le complementarietà che le sovrapposizio-

ni ... Non sto assolutamente rinunciando all'azienda che ho creato. Anzi, nel lungo periodo è l'unico modo che vedo per mantenerla forte e competitiva. Dobbiamo abbandonare le paure che spesso frenano le aziende italiane ad affrontare nuove sfide e accettare come positivo il cambiamento. Non è pericoloso decidere e sbagliare, ma invece credo che possa essere fatale per qualsiasi azienda non avere il coraggio di prendere decisioni ...".

Avrete certamente riconosciuto chi si è espresso così in un'intervista rilasciata il 16 gennaio scorso a Maria Silvia Sacchi del 'Corriere della Sera', dopo la presentazione agli analisti dell'imminente fusione tra l'italiana Luxottica e la francese Essilor. Un ricco matrimonio, per ora solo sulla carta, che dà vita alla più grande azienda del mondo nel settore degli occhiali - la EssilorLuxottica - con cinquanta miliardi di euro di capitalizzazione, con ricavi aggregati stimati 2015 per oltre quindici miliardi, centoquarantamila dipendenti e vendite in più di centocinquanta Paesi. Ebbene sì, chi ha visto avverarsi il sogno della vita è

Leonardo Del Vecchio, imprenditore ottantaduenne, 'ex Martinitt' ed attualmente presidente esecutivo del Luxottica Group.

La sua vita è degna di un romanzo e merita di essere raccontata, seppur a grandi linee. Quella di Leonardo Del Vecchio è la classica carriera del 'self made man', ovvero dell'uomo che con la sola propria tenacia e laboriosità riesce ad affermarsi in un ambiente competitivo qual è l'industria degli occhiali che ha il suo fulcro nel distretto d'eccellenza dell'ottica italiana ubicato nella provincia di Belluno. Il suo modo di lavorare, di creare stili e tendenze è stato analizzato, studiato e talvolta anche imitato dai suoi colleghi come si evince dagli articoli che importanti giornalisti gli hanno dedicato e che di seguito, ripropongo per stralci.

Leonardo Del Vecchio nasce a Milano nel 1935 da una famiglia proveniente da Trani in Puglia: orfano di padre, trascorre parte della sua infanzia ed adolescenza dai 'Martinitt', l'orfanotrofio di Milano dove erano stati prima di lui, anche Angelo Rizzoli, che sarebbe diventato



poi uno dei più grandi editori italiani ed Edoardo Bianchi che anni dopo si impose nell'industria delle biciclette e delle moto. Entra in collegio a sette anni, perché la madre rimasta vedova non ce la faceva a crescere cinque figli, e ne esce a quattordici con tanta voglia di lavorare. Ritrova in una 'casa di ringhiera' il calore della sua famiglia ma anche le ristrettezze economiche. Chiede alla madre, che fa la cameriera "..." *comprami una bicicletta, vedrai, mi servirà a far soldi!* ". Viene accontentato ed a furia di pedalare – passando anche per l'Accademia di Brera – riesce a trovare lavoro dapprima quale apprendista incisore in una fabbrica di stampe per ricambi automobilistici e per montature di occhiali e successivamente in un'azienda, la Johnson, dove incide medaglie e decorazioni. Sempre a Milano, dopo tre anni di lavoro dipendente, decide di mettersi in proprio e con lucida visione imprenditoriale invade un nuovo campo lavorativo, quella della 'minuteria metallica per occhialerie'. Fra Leonardo Del Vecchio e il mondo degli occhiali scatta il classico 'colpo di fulmine'; è amore a prima vista. Nel 1958 compie un passo decisivo. Il giovane ed ambizioso Leonardo sposta la propria attività nel piccolo paese di Agordo in provincia di Belluno. Scelse questo borgo di montagna perché il sindaco di Agordo mise a disposizione, gratuitamente, dei terreni comunali a favore di quegli imprenditori che avessero accettato di aprire lì una nuova attività produttiva, creando posti di lavoro e compensando così quelli persi con la chiusura della miniera di pirite che fino allora era stata il motore pulsante dell'economia agordina. La 'bottega artigiana' di Leonardo Del Vecchio si amplia con il passare degli anni. Nel 1961 nasce così Luxottica S.a.s., con quattordici dipendenti e una produzione 'contoterzista' di montature in acetato e semilavorati di metallo per occhiali per imprese più grandi quali la Metalflex e la Marcolin. Nel 1967, pur continuando la produzione di semilavorati per conto terzi, l'azienda compie la prima grande svolta strategica: inizia, assemblandone le singole parti, a produrre l'occhiale completo e a commercializzarlo con il marchio Luxottica. Dopo soli quattro anni, nel 1971, ancora una svolta: Luxottica abbandona il business



della produzione per conto terzi per dedicarsi unicamente alla realizzazione e commercializzazione dell'occhiale finito. La grande professionalità acquisita nel corso degli anni di lavoro spingono Leonardo Del Vecchio a puntare sempre più avanti: sempre nel 1971 presenta la sua prima collezione al MIDO - Mostra Internazionale dell'Ottica - di Milano, salendo così il primo gradino di un processo di crescita costante che porterà Luxottica a diventare il leader nel settore dell'ottica. In un'intervista rilasciata allora, Leonardo Del Vecchio affermava: *"avevamo fatto un prodotto che era veramente innovativo. Fondamentalmente noi eravamo fornitori terzisti specializzati nel produrre tutti i componenti per le varie fabbriche. Il giorno che li abbiamo assemblati siamo riusciti a vendere questi pezzi a prezzi più bassi di chiunque altro. E quindi abbiamo fatto un campionario con prezzi talmente competitivi che i grossisti ci sono venuti dietro a frotte"*. È l'inizio di un'avventura di successo che dura tutt'oggi. Negli anni Ottanta, Leonardo Del Vecchio comincia a dare alla sua azienda la forma di una piccola multinazionale, iniziando ad espandere la sua attività verso i mercati stranieri sia europei che americani. I decenni successivi vedono l'acquisizione da parte del Gruppo Luxottica non solo di marchi prestigiosi, quali 'Ray-Ban' e 'Oakley' (leader mondiale nell'ottica per lo sport) ma soprattutto di catene di negozi di ottiche al dettaglio: 'LensCrafters' e 'Sunglass Hut International' negli Stati Uniti, 'OPSM' in Australia, 'GruppoTecnol' in Brasile e 'Sun Planet' in Spagna e Portogallo. Per finire con l'acquisizione lo scorso gennaio di 'Oticas Carol', catena di ottica in franchising in Brasile. Se qualcuno si chiedesse come mai Luxottica sia diventato il primo marchio mondiale nella produzione e vendita di occhiali è dal 'retail' (vendita al dettaglio) che deve partire. O per dirla con il linguaggio degli economisti dalla 'verticalizzazione'. Il Gruppo Luxottica è infatti una multinazionale ad integrazione verticale, ricomprende cioè al suo interno tutte le attività che accompagnano un occhiale dalla produzione delle singole parti alla vendita. *"Dal produttore al consumatore, questa è la nostra missione"* ama ripetere Leonardo Del Vecchio ai suoi colla-



boratori. Leonardo Del Vecchio è un 'one man show' che sbaglia raramente e quando sbaglia lo capisce in fretta. Grazie a questo suo acume per gli affari la sua azienda si muove agilmente nel mare periglioso della globalizzazione ed i risultati lo dimostrano. Leonardo Del Vecchio è presidente di una multinazionale leader mondiale nell'occhialeria di alta gamma, con un fatturato nel 2016 di 9,086 miliardi di euro. Nei suoi stabilimenti sparsi per il mondo (sei in Italia, due in Cina, uno negli Stati Uniti ed uno in Brasile) i suoi ottantamila dipendenti producono, direttamente o su licenza di affermate griffe della moda, più di cinquanta milioni di occhiali all'anno che sono distribuiti da duecentomila punti vendita in centotrenta paesi nei cinque continenti. Il Gruppo Luxottica dal 1990 è quotato alla Borsa di New York e dal 2000 anche in quella di Milano. La dimensione finanziaria di Luxottica

non ha però fatto mai venire meno l'amore di Leonardo Del Vecchio per la produzione e soprattutto l'amore per i suoi operai della sede storica di Agordo. *"Sono loro a determinare il successo delle nostre aziende"* afferma il presidente-operaio, uno che porta ancora i segni del lavoro in fabbrica, con quella falange del dito indice persa sui banchi di un'officina. La Luxottica coinvolge i dipendenti in un sistema di welfare aziendale di tipo scandinavo. A fronte di un aumento degli indici di produttività, invece di aumentare gli stipendi la multinazionale agordina ha studiato un pacchetto di welfare che consente ai dipendenti un maggior potere d'acquisto con i benefici ricevuti dall'azienda: il 'carrello della spesa' a prezzi calmierati, la mutua aziendale a surrogare una sanità pubblica in crisi, i libri di testo e le borse di studio per i figli più meritevoli dei dipendenti. *"Perché Luxotti-*

ca – come ribadisce Leonardo Del Vecchio – *si sente responsabile del suo dipendente in ogni momento della sua vita*". Ma Leonardo Del Vecchio non pensa solo ai propri dipendenti, è sensibile anche alle tematiche umanitarie. Senza clamore mediatico la Luxottica, da anni, attraverso quattro fondazioni, aiuta gratuitamente con farmaci e la fornitura di occhiali molte persone del Terzo Mondo a curarsi dalle malattie oculari.

Questo è Leonardo Del Vecchio: un imprenditore sagace, filantropo, cavaliere del lavoro ed anche molto ricco. Il suo unico cruccio è di non aver potuto studiare in giovane età, ma nonostante ciò è plurilaureato. Nel 1995 ha ricevuto una laurea honoris causa in economia aziendale dall'Università Ca' Foscari di Venezia. Quattro anni dopo, nel 1999 gli è stato conferito il Master in econo-

LUXOTTICA



ESSILOR

SEEING THE WORLD BETTER



mia internazionale dal MIB, la School of Management di Trieste. Nel 2002 e nel 2006 ha ricevuto altre due lauree honoris causa, rispettivamente dall'ateneo di Udine in ingegneria gestionale e dal Politecnico di Milano in ingegneria dei materiali. Nel 2012 gli è stato anche conferito il Master honoris causa in 'business administration' dal Cuoia di Altavilla. In occasione della cerimonia di consegna del 'master' sono state rivolte a Leonardo Del Vecchio molte domande sia personali, sia riguardanti la situazione economica dell'Italia. Domande a cui ha risposto in modo esauritivo. *"Il modello aziendale Luxottica è il contrario di tutto quello che insegnano nelle Business School, ma con l'integrazione verticale che ci dà il controllo della rete distributiva noi ci sentiamo tranquilli e padroni del nostro destino* – ha affermato Leonardo Del Vecchio e ha aggiunto – *ho cominciato a lavorare a quattordici anni e ho sperato ogni giorno di fare sempre meglio di quello precedente. In Luxottica siamo in tanti collaboratori, tutti bravi e la maggior parte dei successi degli ultimi dieci anni sono scaturiti grazie ai manager ed ai giovani. A questi ultimi ripeto di lavorare, lavorare, lavorare. La disoccupazione è il problema più grande, ma un giovane deve tentare di uscirne, deve avere forza, volontà e fiducia, andare dove può realizzare la propria volontà. Se pensiamo di essere europei, l'Europa non finisce a Como. Anche se devo ammettere che oggi mettersi in proprio è più difficile. L'Italia è però anche 'l'estero' di tanti Paesi: vedo pure in Luxottica molti giovani di altre nazionalità venire a fare esperienza nel mondo del design, della moda e in tutti quei mercati in cui esprimiamo eccellenze. La vera sfida è creare aziende competitive e capaci di rappresentare opportunità professionali significative in Italia per i talenti di ogni parte del mondo, in grado di convincere i nostri a tornare e i tanti stranieri a venire da noi con il loro bagaglio di competenza e cultura. Più in generale, però, credo che la situazione sia oggi migliore che in passato. Ricordo quando gli italiani prendevano le valigie per andare in America o in Australia con poche speranze di tornare al loro Paese. Il bello di far parte delle nuove generazioni oggi è di potersi sentire cittadini del mondo ..."*