Luxottica, campione mondiale con testa e piedi in provincia di Belluno

(interviste di Maurizio Busatta)

Re Leonardo al centro del mondo

Fino al 1961 il mondo degli occhiali portava le lenti del Cadore. Oggi la mappa di riferimento si è estesa ad altre zone. La nuova capitale è Agordo. Qui nel 1961 approda Leonardo Del Vecchio: milanese d'origine, «un uomo che vede lontano» dice la sua biografia. Con lui l'occhiale *made in Belluno* è sbarcato a Wall Street e domina i mercati globali. Quando si racconta, Re Leonardo, due lauree "honoris causa", è essenziale, usa poche incisive parole.

D. Perché Agordo?

R. Da mezzo secolo Luxottica è ad Agordo. Una scelta allora abbastanza casuale: dettata dalla vicinanza con il Cadore e dalla disponibilità di un'area produttiva in cui insediarsi.

D. Le tappe del suo successo?

R. Nei primi dieci anni abbiamo conquistato qualche mercato dove siamo entrati soprattutto con la novità delle montature in metallo. Gli anni Settanta hanno visto consolidarsi l'organizzazione commerciale e la rete delle filiali estere. Gli anni Ottanta registrano l'ingresso diretto nella distribuzione al dettaglio e le grandi "catene" di negozi.

D. Gli anni Novanta, cioè l'esordio del nuovo secolo dieci anni prima della globalizzazione.

R. Negli anni Novanta lo sviluppo, le *griffe*, la moda, tenendo il baricentro, la produzione in provincia di Belluno anche con il nuovo stabilimento di Sedico. Una scelta di vita.

(in "Sentirsi Dolomiti" 2007)

Intervista con Luigi Francavilla, vicepresidente del Gruppo

La lettera, dattiloscritta, è datata Agordo 24 settembre 1968. Con Luxottica Leonardo Del Vecchio è ai primi passi. L'azienda è sorta nel 1961 in un paese che non ha ancora conosciuto l'alluvione del 1966 e che è noto per aver dato i natali a una delle prime sezioni del Club Alpino Italiano e per essere una località di villeggiatura estiva nonché sede di una scuola mineraria. Destinatario della missiva, un operaio specializzato di origini pugliesi, che lavora in Svizzera, nel cantone di San Gallo. Ha da poco compiuto 31 anni, è nato in provincia di Taranto, ha già lavorato a Venezia (la mamma è veneziana). «Ero bravetto, me la cavavo» ricorda oggi, tenendo in mano quella lettera che gli ha cambiato la vita e lo ha portato a intraprendere una lunga carriera di successo. La proposta partita dai piedi delle Dolomiti gli prospettava di tornare in Italia a

«lavorare ad Agordo in una fabbrica di occhiali iniettati (acetato di cellulosa) e di metallo; fare lo stampista per montature complete ad iniezione, ferri taglio, stampi a freddo e stampi piega; fare il capo-officina a 7 operai di cui uno specializzato. Suo superiore sarebbe solamente il titolare…». Seguivano dettagli di carattere economico e, in bella evidenza, la firma di chi ora è il "numero uno" nella progettazione, produzione, commercializzazione, distribuzione di occhiali, con un gruppo industriale che, a parte la sede legale a Milano, ha testa e piedi in provincia di Belluno.

E bellunese (o meglio agordino) a tutti gli effetti si sente, «a pieno», Luigi Francavilla, Grande Ufficiale al merito della Repubblica, colui il quale - in quell'anno che cambiò anche il mondo - Leonardo Del Vecchio volle chiamare al proprio fianco per dare slancio alla sua impresa. Cominciò così un sodalizio durante il quale Luxottica ha preso il volo, ha conquistato il mondo (la sua rete distributiva copre più di 130 Paesi in tutti i continenti), ha sfondato ogni record, è diventata il campione del "made in Italy" per eccellenza, pronta a celebrare il suo primo mezzo secolo di vita in contemporanea con i 150 anni dell'unità d'Italia.

Persona riservata e di poche parole, per nulla incline ai ghirigori, Francavilla ha accettato di raccontarsi. Colloquiare con lui equivale a ripercorrere la storia di un colosso internazionale che tiene alta la bandiera tricolore (nel 2009 Luxottica ha realizzato un fatturato di 5,09 miliardi di euro con un utile netto di 314,8 milioni). In Italia Luxottica conta 6 stabilimenti, di cui 4 (Agordo, Sedico, Cencenighe e l'appendice Pederobba) in Veneto (gli altri 2 sono a Rovereto e a Lauriano, in provincia di Torino).

Francavilla è presidente di Luxottica Srl (a cui fa capo la produzione) e vicepresidente di Luxottica Group, l'azienda quotata in Borsa, a Wall Street (dal 1990) e a Milano: carica, precisano i suoi collaboratori, che lui «ricopre molto attivamente». Diciamolo subito senza giri di parole: nella storia di Luxottica non c'è evento - e tantomeno scelta strategica - in cui Francavilla non sia stato protagonista dal 1968 ad oggi. Basta parlargli per capirlo. «A parte le vacanze, annota, ho sempre lavorato sette giorni su sette: responsabile della produzione, capo del personale, direttore commerciale, a contatto diretto con la clientela, direttore generale, non c'è "funzione" di cui non conosca pregi e difetti, potenzialità e criticità».

Dicono di Del Vecchio che è «un uomo che vede lontano». Di Francavilla, due anni più giovane di Re Leonardo, si può aggiungere che è persona capace di vedere (molto) prima degli altri, "manager" in grado di coniugare con naturalezza materia grigia e saper fare. Il suo fiore all'occhiello, nello stabilimento di Agordo, impreziosito dalle sculture di Augusto Murer, è uno stanzone enorme come una piazza d'armi. Le vetrate riverberano una luce penetrante, sullo sfondo si staglia la sagoma imponente del San Sebastiano. Qui Francavilla custodisce il "sancta sanctorum": la collezione dei 28 mila modelli che dal 1971, anno del primo Mido, sono usciti da Casa Luxottica, negli anni successivi anche con le "griffe" acquisite dal gruppo. «Me li ricordo uno ad uno: nome, marchio, storia» sottolinea Francavilla, accompagnando il visitatore fra le vetrine, alle quali si affiancheranno quelle di Ray Ban in corso di allestimento. Di ogni "pezzo" Francavilla evidenzia i punti di forza, la novità estetica, la soluzione tecnica adottata, il riscontro avuto sul mercato. Una galleria d'arte contemporanea "sui generis", ricca di memoria ma soprattutto di motivi su cui riflettere e studiare, fra passato e presente.

«In effetti, riconosce Francavilla, mi capita spesso di invitare i nostri “designer” e i nostri progettisti a tuffarsi, “full immersion”, fra queste vetrine. Ce n’è da imparare». Creatività e innovazione.

È il suo stile: quello che, in quel lontano 1968, convinse Del Vecchio ad assumerlo («con un ottimo contratto») quale capofficina. Francavilla aveva messo su famiglia a Uzwil, in Svizzera. Storia di emigrazione, la sua, scandita da un rosario di sacrifici. «A sei anni, rivela, mio padre era in guerra ed io lavoravo: spigolavo nei campi di Puglia». Poi, concluse le scuole d’avviamento, diploma di congegnatore meccanico, trasferimento a Venezia: mozzo e barista sulle motonavi che solcano la laguna. Da qui il salto al di là delle Alpi, in Svizzera. «Eravamo in tanti italiani, bellunesi e trevigiani non ne parliamo. Non era facile “socializzare”». Francavilla trova lavoro in un’importante fabbrica di macchinari per l’industria alimentare. Si impegna nel sociale. Costituisce e diventa presidente di un’associazione di emigranti: la Colonia Libera Italiana («Ancor oggi una volta all’anno c’incontriamo»).

A Del Vecchio il suo nome viene segnalato da un amico di Vittorio Veneto, da poco rientrato in Italia. Gioca a calcio nell’Agordina di cui Del Vecchio è presidente. La ditta Del Vecchio, fabbrica di occhiali iniettati, cerca un capofficina. Erano tempi amari. Francavilla non possedeva neanche l’auto. Arriva a Belluno in treno. Ad Agordo si fa accompagnare da un amico sindacalista, conosciuto nel mondo dell’emigrazione. Una stretta di mano con Del Vecchio, è l’ottobre 1968 e Francavilla entra in officina. Conosce i colleghi. Prima sorpresa: sono 6 operai, se ne aspettava 7 «di cui uno specializzato» come aveva scritto il titolare nella sua lettera. «Sì - chiarisce subito Del Vecchio - lo specializzato sono io». Faceva l’incisore l’ex “martinitt” sbarcato ad Agordo, da Milano, nel 1961 in società con i cadorini della Metalflex. «Un artista, lavorava di cesello» lo descrive Francavilla, osservando che tutt’oggi, fra di loro, pur avendo trascorso anche vacanze insieme, si danno del lei «in segno di rispetto e di fiducia».

Un mese di prova, quattro in albergo, la famiglia (moglie e tre figli) in Svizzera, Francavilla decide di restare ad Agordo. Fatica a trovare casa, per qualche tempo lo ospita lo stesso Del Vecchio, al quale strappa un contratto per almeno cinque anni. Luxottica è un contoterzista. La “leadership” degli occhiali è saldamente in mano al Cadore. Inizia una lunga cavalcata. L’Italia del “boom” vede Del Vecchio impegnato in difficili rapporti societari: «Fu dura trovare i soldi per liquidare i soci» ammette Francavilla facendo intravedere la simbiosi con il “suo” titolare.

La svolta avviene nel 1971, dieci anni dopo l’avvio. Luxottica si affaccia al Mido, alla Fiera di Milano. «Per quarant’anni non sono mai mancato all’appuntamento» confessa Francavilla (che nel “board” della società entrerà nel 1985, tre anni prima del primo accordo con gli stilisti della moda). Milano consacra Luxottica. «A preparare la valigetta con una ventina di modelli, curati al meglio, avevo passato una notte intera». Lascia trasparire emozione, Francavilla, nel rievocare quell’anno. Gli ordini in fiera fioccavano. «Il terzo giorno avevamo già triplicato il prezzo di vendita!». L’asso nella manica? Gli occhiali da vista in metallo. Il successo si espande a macchia d’olio: modelle, le operaie della fabbrica di località Valcozzena, appena al di là del Cordevole.

Luxottica è ancora Sas (diventerà Spa nel 1978). Non c’è segmento dell’attività nella quale Francavilla non giochi un ruolo di primo piano. «Curo la parte tecnica, quella stilistica, i rapporti commerciali, le prime

politiche di “marketing”, decido i prezzi, assumo il personale, controllo la qualità» riassume senza enfasi, la sua esperienza, il commendator Francavilla. Del Vecchio intanto gira il mondo, costruisce e vince nuove sfide “bypassando” i grossisti, entrando nella distribuzione diretta, spingendo l’acceleratore dell’internazionalizzazione, aprendo al *fashion*.

Ad Agordo, ma anche su e giù per gli aerei con il campionario, tiene la barra il suo “alter ego”, il capofficina, agordino d’adozione, che ha selezionato migliaia di dipendenti guardandoli negli occhi e facendoli parlare di sé stessi. È lui, Francavilla, che dà l’impronta alla produzione, che ne gestisce tuttora i processi e che con il “patron” discute come sbaragliare la concorrenza. La formula, Francavilla, la sintetizza in meno di dieci parole: «Al centro di tutto, il prodotto e l’officina meccanica». Ieri e oggi, il primo segreto per vincere è proprio questo, ribadisce Francavilla. Ai giovani che hanno voglia, lancia quasi un appello: «Venite a lavorare in Luxottica: ingegneri, ricercatori, economisti, ne abbiamo assunti a centinaia negli ultimi anni» [1].

Se gli si chiede di pronosticare il futuro, il vicepresidente di Luxottica Group, laurea “honoris causa” in “Business Administration”, non solo non si sottrae, ma con prudenza lancia il cuore oltre l’ostacolo: «Vedo un futuro rassicurante. L’occhiale da sole sarà sempre richiesto, idem quello da vista». A prescindere dal vento in poppa di Luxottica? «Sì, risponde, a prescindere da Luxottica. Certo, la competizione è diventata globale. È su questo terreno che l’“italian style” dovrà misurarsi con dimensioni adeguate». Francavilla è un convinto assertore del “made in Italy”. Certe furberie non gli piacciono: «Per me, spiega, “made in Italy” è una cosa, “made in China” un’altra». Il suo ufficio a ferro di cavallo allinea in bella mostra tutte le collezioni in produzione. Un colpo d’occhio, un inno del “made in Italy”, che ti fa capire la forza d’urto di Luxottica.

Ora Luxottica si prepara a celebrare i suoi primi cinquant’anni. Il “forte” radicamento territoriale è segnato anche da quel colore blu aziendale che Francavilla portò dalla Svizzera all’Agordino e da qui ha rilanciato in Cina, nel solco - hanno teorizzato gli studiosi del “caso Luxottica” - di uno «straordinario mix di localismo e globalità, di tradizione e innovazione» a getto continuo.

«Siamo stati i primi in Italia a dare la mensa gratis ai dipendenti, nel 1972» rammenta Francavilla sfogliando l’album della responsabilità sociale del gruppo, che nei 4 stabilimenti dell’orbita bellunese dà lavoro a 6.300 persone, l’8 per cento stranieri (al 31 dicembre 2009 i dipendenti della società erano più di 62 mila). Nei reparti Luxottica ha aperto una “cassetta delle idee innovative” e ha lanciato la campagna “365 giorni, zero infortuni” dopo aver coinvolto da tempo le maestranze in una cassa mutua e in un progetto di “welfare aziendale” - il cosiddetto “carrello della spesa” - che, nel tempo della crisi, ha avuto un’enorme eco sui “media”, da “Famiglia Cristiana” ai quotidiani americani.

Per non citare («ma senza clamore» raccomanda il vicepresidente) gli interventi a favore del territorio: la palestra di Agordo, l’asilo nido di Sedico, il centro anziani di Taibon, la casa della gioventù di Agordo. A cui si aggiunge la Fondazione OneSight con sede negli Usa, la quale nei Paesi in via di sviluppo conduce una trentina di missioni all’anno e distribuisce milioni di occhiali, “ricondizionati” con l’impegno volontaristico

---

[1] Cfr. GIORGIO BRUNETTI, ARNALDO CAMUFFO, *Del Vecchio e Luxottica*, Isedi, Torino 2000, pag. 285. Il volume propone anche un’intervista con Del Vecchio. Il quale (pag. 7) osserva: «Nel mercato bisogna entrare e saperci restare, indefinitamente, cambiando, innovando e adattandosi incessantemente».

del personale, dopo aver misurato la vista a chi ne ha bisogno, fornite cure e trovata a ciascuno la montatura più adatta.

LA SCHEDA / 1 Il "made in Luxottica"

Il sistema produttivo Luxottica - "leader" nel design, produzione, distribuzione e vendita di occhiali di fascia alta, lusso e sportivi con oltre 6.200 negozi, un portafoglio "bilanciato" di marchi propri e di "griffe" in licenza - è basato su due poli: Italia e Cina.

Luxottica è presente in Italia con sei strutture produttive: cinque nel Nord Est, delle quali 3 in provincia di Belluno, oltre ad una in provincia di Torino. Tutti gli stabilimenti sono ad elevata automazione, e ciò consente di mantenere un alto livello produttivo. In alcune di queste strutture sono prodotte anche lenti in cristallo e in policarbonato per occhiali da sole.

Gli stabilimenti di Dongguan, in Cina, producono montature sia di plastica che di metallo. Uno stabilimento di piccole dimensioni, in India, serve il mercato locale, mentre negli Stati Uniti, Foothill Ranch in California produce e assembla la maggior parte degli occhiali a marchio "Oakley" e Dayton in Nevada è dedicato alla realizzazione delle montature di occhiali in lega con marchio di proprietà.

Negli stabilimenti di Sedico (1.800 dipendenti), Pederobba (600 dipendenti) e Lauriano sono prodotte montature in plastica; ad Agordo (3.500 dipendenti) e Rovereto quelle in metallo. Alcune minuterie metalliche sono realizzate nello stabilimento di Cencenighe (400 dipendenti). Sedico poi è il centro di riferimento logistico del Gruppo.

(in "Rassegna Economica" giugno 2010)

LA SCHEDA / 2 Il modello di Welfare aziendale

Il sempre più evoluto processo produttivo di un'azienda "leader" nel mondo, che macina utili e continua a crescere; la sua filosofia di "welfare", che sta riscuotendo interesse fra le persone direttamente interessate ma soprattutto a livello di modello di scuola; la sua organizzazione logistica, che riesce a gestire 15 mila spedizioni al giorno con sistemi tecnologici e informatici d'avanguardia; per non dire tante altre cose ancora, a cominciare dai circa 6 mila dipendenti che lavorano in provincia di Belluno e dai 45 "brand" che ne arricchiscono il catalogo.

La visita degli stabilimenti Luxottica di Sedico è un vero e proprio omaggio a 50 anni di successi (Leonardo Del Vecchio arrivò ad Agordo nel 1961): non solo si vedono da vicino i vari passaggi della produzione degli

occhiali in acetato di cellulosa, le “isole qualità” e lo “shuttle” che confeziona i “colli” per i clienti presenti in 130 Paesi, ma c’è anche modo di apprezzare quel “circolo virtuoso” che Luxottica ha costruito con i lavoratori sulla scia delle originali e innovative politiche di “welfare” aziendale.

In sintesi si può dire così: Luxottica è interessata a favorire la qualità della vita dei propri dipendenti e perciò destina i recuperi di produttività - in termini anche di qualità - a un paniere di servizi e di interventi che portano a migliorare il clima in fabbrica; a loro volta i lavoratori dimostrano un crescente senso di responsabilità attestato da eloquenti indici (dal tasso di assenteismo ad altri parametri statistici di cui sono protagonisti) e mettono in campo una coesione che registra interessanti “performance” sul terreno delle relazioni sindacali.

Ai propri dipendenti Luxottica offre un “carrello della spesa” in generi alimentari (610 mila euro nel 2010); i buoni per i testi scolastici (203 mila euro) e per la prima volta anche le borse di studio (67 mila euro) oltre all’assistenza sanitaria integrativa, che su base annua si traduce in un beneficio economico oscillante fra mezza e un’intera mensilità (complessivamente il “programma welfare” vale a bilancio 3 milioni di euro).

(in “Notiziario Rotary Belluno” maggio 2011)