

## La catena del valore

SEL'AZIENDA  
SIFA  
DISTRETTOdi **Giovanni Costa**

**È** in corso da tempo un ridisegno delle catene globali del valore al cui interno assistiamo a un riposizionamento dei grandi player. Interessante quello che sta accadendo nel settore degli occhiali del segmento lusso, un'arena che sembra avere il suo nucleo finanziario a Parigi e il suo braccio operativo nel Veneto. Regione che qualche francese definisce ancora la «manufacture de l'Île-de-France».

Studi risalenti agli anni Settanta e Ottanta avevano evidenziato che nelle catene del valore era in corso un addensamento della profittabilità nelle fasi iniziali (ricerca, design, brand) e finali (distribuzione e contatto con il cliente finale) con perdita di

importanza delle fasi centrali (produzione). Nei decenni successivi le imprese più dinamiche dei Paesi a vocazione manifatturiera hanno cercato di spostarsi verso gli estremi della catena. Nel settore degli occhiali, il campione di questa strategia è Del Vecchio che partito dalla manifattura - mai abbandonata - ha conquistato la distribuzione (LensCrafters, Sunglass Hut, Salmoiraghi & Viganò e altri) e integrato la gestione di brand proprietari (Ray-Ban, Persol, Vogue, Oakley e altri) senza per questo trascurare importanti partnership nelle licenze (Armani, Chanel, Prada, Versace e altri). Un percorso inverso è stato intrapreso dal colosso del lusso Lvmh che dopo aver a lungo praticato la strategia delle licenze ha cominciato a integrare anche la produzione, internalizzando l'intera catena del valore.

continua a pagina 17



L'editoriale

## Se l'azienda si fa distretto

SEGUE DALLA PRIMA

**L**vmh nel 2018 disponeva in Italia di ben 23 siti produttivi con quasi dieci mila addetti. Tra questi è da ricordare, nel settore calzature, la «Manufacture de Souliers Louis Vuitton» di Fiesco d'Artico, considerata un concentrato di soluzioni eccellenti. I tratti di questa strategia sono stati delineati per il settore degli occhiali da Giovanni Zoppas, Ad di Thélios, la joint venture di Lvmh (51%) e Marcolin (49%). Nell'intervista raccolta da Gianni Favero e pubblicata su queste pagine domenica 14 febbraio, Zoppas nega che le relazioni tra le imprese che operano nelle valli bellunesi siano quelle tipiche delle aziende distrettuali. Tra le quali è in effetti difficile annoverare gruppi come

Essilux, Kering, Lvmh. Nega addirittura che esista un distretto, se non nel senso di disponibilità di competenze. Salvo denunciarne subito dopo la rarefazione, visto che l'azienda deve provvedere a formarsi i giovani cercando anche di orientare le scelte scolastiche delle famiglie.

Un paio di anni fa in occasione dell'inaugurazione della avveniristica sede di Thélios a Longarone, Zoppas aveva dichiarato: «Noi siamo qui per restare, abbiamo una visione di lungo periodo, abbiamo creato qualcosa che non c'era. Nello stesso luogo ci sono design, prototipazione, industrializzazione e produzione. Controlliamo tutto il processo dall'inizio alla fine. Stiamo creando il nostro sistema, formando le persone dall'inizio».

L'altro grande gruppo francese del lusso, Kering, persegue una strategia

con molte analogie. A Padova ha costituito nel 2014 Kering Eyewear con la mission di internalizzare tutte le attività della catena del valore dell'«eyewear» ma, per quanto riguarda la manifattura in termini di gestione di una rete di produttori. Infatti, ha appena rinnovato per tre anni la licenza di Gucci a Safflo e organizza una quarantina di aziende che operano perlopiù in Cadore al servizio degli altri brand che gestisce



direttamente dopo averne revocato le relative licenze a Safilo. Alcuni osservatori ritengono che sia in una fase di passaggio verso un'integrazione più stretta.

In sintesi, quello degli occhiali è un settore in profonda trasformazione da monitorare con attenzione poiché una maggiore integrazione della fase produttiva entro grandi gruppi potrebbe riguardare presto altri settori.

Anche perché l'integrazione consente di sviluppare strategie di sostenibilità ambientale, di sperimentazione di materiali nuovi e riciclati, di nuove tecnologie, di welfare, di inclusione e via dicendo, non accessibili a tanti produttori isolati. Che forse qualche nuova idea potrebbero farsela venire.

**Giovanni Costa**

© RIPRODUZIONE RISERVATA