

## CORRIERE DELLA SERA

Mercoledì 29 giugno 2022

### VISIONE CHIAVEZZA SEMPLICITÀ

di **Giovanni Costa**

Incontrai per la prima volta Leonardo del Vecchio nel 1995 a Ca' Foscari quando gli fu conferita la laurea honoris causa. Mi impressionò per la semplicità e l'efficacia del suo discorso tutto centrato sull'esigenza di non sentirsi mai appagati, di andare oltre. Lo rividi qualche anno dopo in occasione della presentazione in Bocconi del volume di Giorgio Brunetti e Arnaldo Camuffo «Del Vecchio e Luxottica. Come si diventa leader mondiali» (Isedi, Torino, 2000). L'imprenditore tenne il suo tradizionale atteggiamento schivo, intenzionato a non prendere la parola e a limitarsi ad ascoltare. Ma quando alcuni studenti commentarono con toni allarmati l'ipotesi ventilata da Giorgio Armani di non rinnovargli la licenza e di spostarla in un altro Gruppo, non poté esimersi dall'intervenire. Con tono pacato ricordò dapprima che se Armani conservava la sua partecipazione azionaria del 5% in Luxottica voleva dire qualcosa. E subito dopo notò che il brand Armani aveva allora delle esigenze distributive particolari. E aggiunse che data la rivoluzione che Luxottica stava apportando proprio sul versante della distribuzione: «in futuro se Armani vorrà vendere i suoi occhiali in certi Paesi dovrà rientrare in Luxottica». Infatti, Armani uscirà dopo pochi mesi ma tornerà nel 2013 a far parte del portafoglio di brand di Luxottica. Con il suo breve intervento Del Vecchio aveva risposto su Armani ma anche chiarito il modello di business.

[continua a pagina 2](#)

## Visione, chiarezza, semplicità Il leader che ascoltava e agiva

SEGUE DALLA PRIMA

**D**opo aver raggiunto l'eccellenza produttiva perseguita con una focalizzazione quasi maniacale su materiali, macchinari e apporto della professionalità degli operatori («che devono sentirsi bene per lavorare bene»), Del Vecchio aveva rivolto la sua attenzione agli altri segmenti della catena del valore. Nelle fasi iniziali dove viene concepito il prodotto nei suoi aspetti funzionali e intangibili si concentra una parte rilevante del surplus. E Luxottica aveva già pilotato la trasformazione dell'occhiale da protesi sanitaria o da strumento di protezione in oggetto di fashion con il quale ci si può cambiare il look e anche la faccia senza ricorrere alla chirurgia. Su questo fronte aveva sviluppato competenze primarie nella gestione in licenza, nella creazione e nella acquisizione di brand iconici (Ray-Ban, Oakley, Persol, Vogue Eyewear e altri). La capacità di capire le trasformazioni funzionali del prodotto proseguirà in tempi più recenti con la joint venture con Google per sviluppare la rivoluzione tecnologica degli occhiali «intelligenti».

Nei segmenti terminali dove il prodotto incontra il cliente finale si monetizza il valore creato nelle fasi precedenti. Per «catturarlo»

è necessario controllare la distribuzione soprattutto le grandi catene che Del Vecchio acquisisce, trasforma e consolida con determinazione e rapidità un po' in tutto il mondo (LensCrafter, Sunglass Hut, Opsm e molte altre). Capire e conoscere in ogni dettaglio la catena del valore, individuarne i segmenti suscettibili di trasformazione ed espansione, portarli sotto il controllo del Gruppo senza aver paura di crescere. Mi sembra questa l'essenza del metodo Del Vecchio che può restare come lezione per le nostre aziende: una visione chiara, semplice, stabile nel tempo del business e dell'impresa, che permetta all'imprenditore di indicare ai propri collaboratori il senso dell'azione comune e mobilitarne le migliori energie. Nel triste momento del commiato penso che sia utile riflettere sulla semplicità e sulla riproducibilità di questo approccio. Nel recente convegno del «Corriere Imprese» nell'ambito degli eventi per il ventesimo anno di vita del «Corriere del Veneto» è stato evocato il carattere eroico dell'attività dell'imprenditore. Forse è il caso di recuperare anche il monito di un autore un po' fuori moda: «Beati quei popoli che non hanno bisogno di eroi» (Bertold Brecht).

**Giovanni Costa**

© RIPRODUZIONE RISERVATA