

# Del Vecchio, capitano geniale e innovatore del made in Italy

di Ferruccio de Bortoli

La vita è stata generosa con **Leonardo Del Vecchio**. Ma nulla di quello che ha avuto e costruito — un grande gruppo industriale globale — è stato dovuto alla fortuna, all'essere nato nella famiglia giusta, aver fatto gli studi migliori. No, quello che **Del Vecchio** è stato lo doveva soprattutto alla sua inesauribile voglia di farcela.

## Addio a Del Vecchio

### Simbolo del made in Italy

# nel mondo

## La forte riconoscenza verso i propri collaboratori e verso la comunità

### Essilor, il traguardo

Dal laboratorio in via Carlo D'Adda, a Milano, al merger con Essilor, traguardo di una vita

Alla sua infanzia di povertà. Il padre, non conosciuto, venditore ambulante di frutta e verdura. Alla durezza meneghina del collegio dei Martinitt, dove la mamma chiese l'ammissione per non lasciarlo solo nella casa di ringhiera in periferia. Sveglia alle sei, petto nudo, acqua fredda.

Al senso del lavoro, alle amicizie della fabbrica (come quella con **Luigi Francavilla**, anche lui di origini pugliesi) più che a quelle dei salotti. All'idea che il successo è prima di tutto fatica, delusione, noia. E mai è raggiunto per sem-

pre. Nulla è proibito a chi mette tutto se stesso nell'impresa. A patto che comprenda che il proprio successo è frutto anche del lavoro degli altri. Si può essere miliardari senza memoria e senza cuore. Non si è grandi imprenditori, innovatori, senza mostrare un sincero spirito di riconoscenza. Verso i propri collaboratori e verso la comunità. Perché anche la comunità produce, prepara, protegge. Mi colpì molto, andandolo a trovare ad Agordo, una trentina d'anni fa, il rito mattutino di mangiare una fetta di mela con i propri collaboratori, bevendo insieme a loro un caffè e parlare anche del resto, di quello che si fa fuori dagli uffici, della vita familiare, dei figli. Odiò, **Del Vecchio** non è stato un modello di padre. La fami-

glia si è allargata: tre mogli, di cui una sposata due volte, sei figli. E oggi la successione non sarà semplice.

### Legame con il territorio

Avesse gestito l'impresa così, la storia sarebbe stata diversa. Ma basta andare in quella valle dolomitica, che conobbe per secoli migrazioni e abbandoni, per rendersi conto di quanto Luxottica — poi fusa con Essilor — abbia fatto



per il territorio fino a plasmarne l'identità, fino a rappresentare un quotidiano motivo di orgoglio, un motivo di riscatto nella memoria di antiche povertà, di secolari malattie. Un esempio recente: la Valle Agordina è stata flagellata dalla tempesta Vaia che ha abbattuto migliaia di alberi. Si è ripresa anche grazie al contributo della sua azienda simbolo. La responsabilità sociale di un'impresa si misura anche e soprattutto così. Nell'essere parte integrante di una comunità anche quando si è diventati una multinazionale presente in tutto il mondo, quotata a Parigi, con uno sguardo necessariamente globale. In altri casi la memoria è corta. E persino spietata.

**Del Vecchio** è stato un uomo generoso oltre che un imprenditore geniale. Basti ricordare che le ultime vicende finanziarie che lo hanno visto protagonista — il suo ingresso in Mediobanca, la partecipazione in Generali — scaturiscono da un no di piazzetta Cuccia a una sua donazione a favore dello Ieo, l'Istituto europeo di oncologia fondato da Umberto Veronesi. Il padrone solitario è per sua natura refrattario alle regole della governance. Combatte con l'età e a volte si illude di poterla sconfiggere. Il carattere è sempre fuori bilancio. **Del Vecchio** accettò per un breve periodo — all'epoca in cui Andrea Guerra era l'amministratore delegato di Luxottica — di fare solo l'azionista. Ma non ne aveva né la stoffa né l'abitudine. E si riprese il comando forse guadagnando qualche anno di vita. Il potere ha anche effetti rigenerativi. Mark Zuckerberg, fondatore di Facebook, nel suo più recente viaggio in Italia, aveva discusso a lungo con lui come sviluppare gli *smart glasses*, gli occhiali intelligenti. La chiave d'ingresso del Metaverso che probabilmente a **Del Vecchio** ricordava la sua prima società, la Metalflex. Altro secolo. Ma l'intuito per ciò che ha futuro non ha età.

### Il carattere

Quando era troppo gentile però bisognava stare in guardia. Se una trattativa andava male, lui accentuava sorrisi e complimenti. Hubert Sagnières, gran capo di Essilor, non conosceva bene il presi-

dente di Luxottica quando i due si incontrarono per tentare il primo accordo, nel maggio del 2015. Il pranzo si svolse nella villa di **Del Vecchio** a Beaulieu, in Costa Azzurra. A un certo punto del pranzo, **Del Vecchio** affrontò il tema di chi avrebbe comandato dopo il primo periodo di tre anni. «Io» rispose sicuro il francese. «Rimasi di stucco — ricordò in seguito il numero uno di Luxottica — ma continuai la conversazione come se nulla fosse accaduto. Ci salutammo cordialmente». Finito l'incontro, **Del Vecchio** chiamò il vice presidente, Francesco Milleri, l'uomo che probabilmente ne erediterà, dopo la sua morte, la guida operativa. «Chiudiamo tutto, non se ne fa nulla». La controparte non nascose il suo stupore. «Ma non era andato tutto bene? **Del Vecchio** era gentilissimo». Appunto.

I due gruppi ritornarono a farsi concorrenza. Accesa. Essilor, leader nelle lenti, comprò l'americana Costa. Il gruppo di Agordo, leader nelle montature, aprì tre impianti con le migliori tecnologie ottiche digitali, a Sedico, ad Atlanta e in Cina. Nel modello Luxottica, ogni punto vendita ha il suo laboratorio. «One hour service». Ma la sfida competitiva delle nuove lenti digitali — un mercato dominato da Zeiss, Hoya e la stessa Essilor — imponeva un deciso cambiamento di passo. Luxottica aveva tentato di comprare la tedesca Zeiss che ha brevettato le lenti digitali. Le sfuggì l'israeliana Shamir.

### La nascita di un colosso

«Un giorno arrivò a Milano, Pecaud, consigliere di Essilor — ricordava ancora **Del Vecchio** — ci prendemmo un caffè a palazzo Parigi a Milano, volevano tornare al tavolo». Siamo nel giugno del 2016. «Trattate con Milleri gli dissi, ma io non ci credevo più». L'accordo venne annunciato il 16 gennaio del 2018. Nasceva un colosso con più di 140 mila dipendenti in 150 Paesi, ricavi per oltre 15 miliardi. **Del Vecchio** raccomandò di tenere Delfin, la finanziaria di famiglia, sempre al di sopra della soglia dell'OPA, l'offerta pubblica d'acquisto, ovvero il 30 per cento. La chiave del futuro del gruppo passava attraverso il modello di logistica, soprattutto quello di Luxottica che consentiva di far arrivare gli

occhiali completi delle lenti nel minor tempo possibile. Ovvero laboratori adiacenti alla produzione. L'ottico così riduceva i rischi e costi del magazzino. Ordinava gli occhiali che gli arrivavano montati. Essilor non era così efficiente. «La nostra grande intuizione è stata questa», diceva con soddisfazione **Del Vecchio**. Eppure con gli ottici i rapporti non sono stati sempre così idilliaci. In particolare, quando Luxottica comprò la catena americana Sunglasses facendo loro direttamente concorrenza. «Persi subito negli Stati Uniti il 50 per cento dei clienti, passai tre mesi drammatici, meno male che andavamo bene nel resto del mondo».

### Cocciuta tenacia

Nel '99 venne rilevato il marchio Ray-Ban da Bausch&Lomb per 640 milioni di dollari. «Trattai senza saper una parola d'inglese. Ridevano anche di me». Gli occhiali Ray-Ban allora venivano venduti a 38 dollari, in promozione a 18. Luxottica li portò a 78 dollari. «Mi davano del pazzo, abbiamo venduto poco per tre anni, poi c'è stato il boom. Siamo riusciti a convincere gli ottici a comprarli e ci hanno guadagnato».

Con Essilor, **Del Vecchio** realizzò il sogno della sua vita. I prossimi anni diranno se quel «merger of equals», cioè quel matrimonio paritario, avrà successo. Certo, nulla sarebbe accaduto se negli anni Sessanta, il giovane **Leonardo Del Vecchio** non fosse stato cocciatamente tenace. E temerario. Allora aveva un laboratorio in via Carlo d'Adda a Milano. Gli stampi degli occhiali, quelli in metallo andavano forte, li faceva in Cadore con i suoi soci con i quali aveva fatto società, la già ricordata Metalflex. La maggioranza era loro. «Io avevo in mente il progetto Luxottica, facevo solo il terzista. Litigammo, la banca mi tolse il fido perché non più garantito dagli altri due soci. Non sapevo che cosa fare e allora presi la mia Peugeot e guidai da Agordo fino a Canes. Andai da un mio cliente che mi doveva 35 milioni. Aspettai ai bordi della piscina. Presi l'assegno e tornai alla Banca del Friuli di Agordo, ma non accettarono di riaprirmi il conto. Allora andai alla Cassa di Risparmio di Belluno che mi diede credito. Po-

tei pagare così le paghe agli operai. Poi comprai le quote degli altri due soci, offrendo loro 45 milioni a testa. E diventai proprietario di Luxottica. Pensavano che non avessi i soldi e non si presentarono nemmeno dal notaio». Era fine luglio del 1969. Alla riapertura dopo le ferie, il ragioniere che faceva le paghe, si stupì. «Ma come, siete ancora aperti, non vi hanno chiuso il conto». «Sì, ragioniere, siamo ancora aperti».

© RIPRODUZIONE RISERVATA

**66**  
miliardi di euro  
La capitalizzazione in Borsa del colosso EssilorLuxottica, frutto

della fusione paritetica tra le due aziende dell'occhialeria che hanno realizzato un'integrazione di filiera

**15**  
mila dipendenti

L'organico in Italia di Luxottica. Una multinazionale che si è poi fusa con i francesi di Essilor. Gli stabilimenti di Agordo e il quartier generale a Milano dove la società è quotata

Ieri mattina

## Il fondatore di Luxottica si è spento al San Raffaele

Leonardo **Del Vecchio**, fondatore di Luxottica e presidente del gruppo EssilorLuxottica, si è spento ieri mattina all'ospedale San Raffaele di Milano. **Del Vecchio**, che era ricoverato in terapia intensiva da diverse settimane, sarebbe spirato a causa di una polmonite, non legata al Covid. Milanese, classe 1935, aveva compiuto a maggio 87 anni: uomo tra i più ricchi d'Italia, **Cavaliere del Lavoro** dal 1986, tre lauree, è stato uno dei maggiori protagonisti dell'imprenditoria italiana.

**Lo scatto**

**MARTINITT**



Orfano di padre viene affidato dalla madre al collegio dei Martinitt (in alto una foto dell'epoca) dove rimane fino al diploma di scuola media



Scompare un grande protagonista del miracolo economico italiano, ha saputo trasformare un sogno personale in un modello imprenditoriale  
**Maria Elisabetta Alberti Casellati**, presidente del Senato

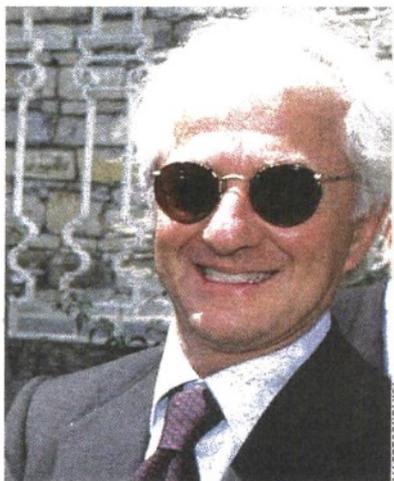


Se n'è andato un grande italiano. Ne sentirò la mancanza come amico, come imprenditore e come uomo di principi  
**Francesco Gaetano Caltagirone**



Con la sua dote visionaria ha segnato la storia dell'occhialeria portando l'eccellenza dell'industria italiana nel mondo  
**Confindustria Ottica**

1935-2022, L'ADDIO

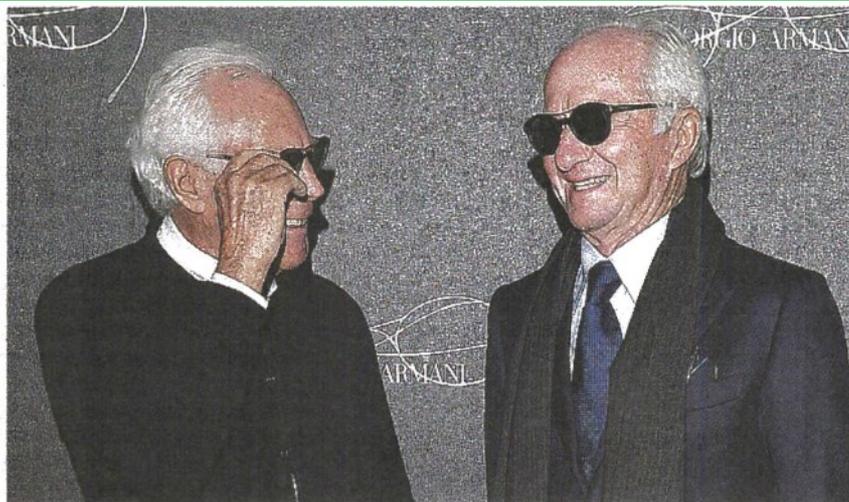


IMAGOECONOMICA



**L'amicizia** Qui il fondatore di Luxottica con Luciano Benetton (a sinistra) in una foto di archivio

**Il sodalizio**  
**Leonardo**  
**Del Vecchio**  
(a destra)  
con Giorgio  
Armani  
nel 1988:  
i due siglano  
un accordo  
di licenza  
con Armani,  
stilista simbolo  
del made in Italy,  
per avviare  
la produzione  
di una sua linea  
di occhiali



La partnership **Del Vecchio** con Mark Zuckerberg (a sinistra), fondatore di Facebook, per il lancio degli Smart Glasses