



Università  
Ca' Foscari  
Venezia

Dipartimento di Management

Corso di Laurea Magistrale  
in  
Economia e Gestione delle Aziende

Tesi di Laurea

**Il distretto dell'occhialeria bellunese e la sua evoluzione  
negli ultimi decenni**

**Relatore:**

Prof.ssa Elisa Barbieri

**Laureanda:**

Veronica Della Vecchia  
Matricola 872869

**Anno Accademico**

2019/2020



# Indice

Introduzione .....	7
Capitolo 1	
Quadro Teorico .....	11
1.1 Cluster e Distretti .....	11
1.1.1 Cluster.....	12
1.1.2 Distretti .....	13
1.2 Scelte localizzative della produzione industriale .....	14
1.2.1 Economie esterne e azione congiunta.....	15
1.2.2 Rendimenti crescenti .....	17
1.2.3 Economie esterne positive e negative.....	18
1.3 Delocalizzazione produttiva all'estero tra incentivi e dissuasioni .....	21
1.3.1 Osservazioni legislative .....	23
Capitolo 2	
Contesto empirico .....	25
2.1 Evoluzione storica del prodotto.....	25
2.2 Scenario di riferimento.....	28
2.2.1 Le forme organizzative del distretto .....	31
2.2.2 Analisi dei dati numerici sulle dimensioni del distretto .....	34
2.3 Nascita e crescita di aziende medio-piccole.....	43
2.4 Analisi dei dati di bilancio delle aziende leader.....	45
2.4.1 Riflessioni sui risultati dell'analisi .....	51
Capitolo 3	
Cambiamento e Internazionalizzazione .....	53
3.1 Il processo produttivo.....	53

3.1.1 Il processo produttivo nelle aziende leader del distretto.....	58
3.1.2 Risultati emersi dall'analisi dei processi produttivi.....	74
3.2 La catena del valore e il sistema verticale del valore .....	75
3.2.2 La creazione di valore nelle aziende leader del distretto .....	79
3.3 Creazione di valore e sostenibilità.....	85
Capitolo 4	
La trasformazione del distretto vista con gli occhi dei protagonisti .....	91
4.1 Modello concettuale di trasformazione del distretto .....	91
4.2 Il cambiamento raccontato da Confindustria.....	93
4.2.1 Applicazione del modello al caso pratico .....	97
4.3 Il cambiamento raccontato da Ital-Lenti.....	99
4.3.1 Applicazione del modello al caso pratico .....	101
4.4 Il cambiamento raccontato dal sindacato.....	103
4.5 Conclusioni finali sullo sviluppo del distretto.....	106
Conclusioni.....	115
Bibliografia.....	123





# Introduzione

Questo elaborato nasce sotto la spinta di un paio di quesiti, ossia come il distretto dell'occhialeria del bellunese sia cambiato nel corso degli ultimi decenni e come questo cambiamento abbia impattato sul tessuto sociale del territorio. Il processo di cambiamento deve essere analizzato attraverso la letteratura sui temi distrettuali, la quale sta assistendo essa stessa ad un cambiamento legato, in primis, allo sviluppo di nuovi metodi di comunicazione e di nuove tecnologie, utilizzabili non solo nei processi di produzione, ma anche nei processi a monte, come per quanto riguarda il design e la prototipazione, e all'interno dei processi a valle, a partire dal packaging e andando a finire con la distribuzione, sia che venga svolta attraverso il retail sia con la modalità wholesale. L'analisi sul distretto prenderà in considerazione principalmente le realtà delle imprese leader, i cui dati sono più fruibili e le cui scelte organizzative e produttive hanno condizionato, e continuano a condizionare, in modo pesante l'andamento del distretto. Tuttavia, anche la realtà delle aziende di dimensione medio piccola merita di essere presa in considerazione, in quanto custodisce, tutt'ora, la conoscenza tacita del "saper fare" propria dei distretti tradizionali, come quelli descritti da Marshall, dove aziende e tessuto sociale del distretto sono profondamente legati non solo da legami di tipo professionale, ma anche da legami personali.

La ricerca effettuata sui processi di cambiamento è iniziata con la consultazione dei cataloghi del museo dell'occhiale, di proprietà di Luxottica, all'interno del quale viene ripercorsa la storia dell'occhiale dalla sua nascita nel XIII secolo a Venezia come prodotto prettamente medicale orientato ad una fascia di mercato, se così può essere definita, comprendente i più abbienti; fino ad arrivare allo sviluppo dell'ultimo secolo, in cui è stata consacrata la natura dell'occhiale come accessorio di moda che va a correggere un difetto fisico. In modo da comprendere al meglio i fattori del cambiamento si è proceduto con

un'analisi sui dati numerici riguardanti il numero di aziende e di addetti presenti sul territorio a partire dagli anni Settanta del Novecento, quando la produzione industriale ha iniziato ad assumere i connotati osservabili anche al giorno d'oggi; in seguito si è proceduto verso un'analisi dei dati circa il fatturato e l'utile realizzato nel 2018 da parte delle aziende leader del settore (i dati del 2019 non risultano essere ancora disponibili a causa della mancata approvazione dei bilanci del 2019 da parte dei consigli di amministrazione, bloccati a causa dell'emergenza sanitaria esplosa in seguito alla pandemia di Covid-19). Grazie ai dati numerici raccolti poi è stato possibile procedere con l'analisi del cambiamento concentrandosi su aspetti fondamentali come il processo produttivo e la catena del valore, i quali hanno subito delle modifiche radicali nel corso degli ultimi decenni. Infine, il lavoro mira a concludersi con tre interviste che fungono da testimonianze al cambiamento viste con gli occhi degli attori che non appartengono alle imprese leader, ossia quelli delle istituzioni, quelli di un'azienda di dimensioni medie e quelli del sindacato; le interviste vengono analizzate sulla base del lavoro di Halse e già applicato per commentare il cambiamento che ha visto come protagonista il distretto marittimo del Nord Ovest della Norvegia.

L'organizzazione del lavoro è stata divisa principalmente in quattro parti che corrispondono ad altrettanti capitoli.

La prima parte, contenuta all'interno del *primo capitolo*, funge da quadro teorico dove vanno inserite le informazioni e i dati raccolti all'interno dei capitoli successivi, percorrendo la letteratura che si basa sul pensiero di Giacomo Becattini e continuando con la prospettiva prettamente americana propria di Michael Porter; la distinzione fra i concetti di distretto e di cluster non è più così definita e netta come invece era alcuni decenni fa, ora le caratteristiche che caratterizzava l'uno o l'altro concetto vanno a mescolarsi all'interno della realtà. Un grande apporto alla letteratura è stato conferito anche da Schmitz che va a porre l'accento sulle caratteristiche positive che spesso contraddistinguono le aziende che si ritrovano all'interno di una zona geografica caratterizzata da un'alta concentrazione di aziende operanti all'interno dello stesso settore, analizzandone, però, anche le conseguenze legate alla diffusione esponenziale delle nuove tecnologie. Infine, sulla scia delle conseguenze legate al cambiamento distrettuale grazie ai lavori di Talamo e Giusti si può contestualizzare come il cambiamento, non solo tecnologico, ma legato anche alle politiche monetarie, abbia influenzato la delocalizzazione e stia ora influenzando il re-shoring.



All'interno del *secondo capitolo* si procede con l'approfondimento e con l'analisi della storia e dell'evoluzione dell'occhiale nel corso dei secoli, in questo modo è stato possibile creare una base solida su cui procedere con la lettura critica dei dati numerici raccolti. Grazie al contributo fornito dalla Camera di Commercio di Belluno-Treviso e il lavoro di Arnaldo Camuffo è stato possibile ricostruire lo sviluppo dimensionale del distretto a partire dagli anni Settanta del Novecento, caratterizzato da un iniziale aumento del numero delle unità locali e degli addetti impiegati all'interno di queste, trend che ha subito fin da subito un'inversione in quanto è stato caratterizzato da una diminuzione delle unità locali seguita da un aumento del numero di addetti. L'analisi dei dati di bilancio, principalmente dei dati corrispondenti all'utile e al fatturato delle aziende leader spiega in modo chiaro i motivi del cambiamento del trend, registrato intorno all'inizio del nuovo millennio, corrispondenti ad un aumento del volume di affari, anche sul piano internazionale, che ha portato gli addetti a migrare verso le quattro realtà maggiori, soprattutto in seguito alla chiusura di terzisti e aziende di dimensioni minori.

La terza parte dell'elaborato corrisponde al *terzo capitolo*, al cui interno si indaga su come il cambiamento sia stato influenzato, e a sua volta abbia influenzato esso stesso, i processi produttivi aziendali e la produzione del valore. I processi produttivi e la creazione del valore sono stati i protagonisti di grandi cambiamenti legati, prevalentemente, all'ingresso delle innovazioni tecnologiche e comunicative, grazie alle quali è stato possibile continuare con la realizzazione di un prodotto di grande qualità, ma sensibile ai cambiamenti dei mercati e alle esigenze della clientela, pronto ad innovarsi continuamente. Grande importanza nella sfera del valore sta assumendo anche la componente legata alla sostenibilità non solo ambientale, ma anche sociale ed economica, la quale risulta essere consultabile grazie alle dichiarazioni di natura non finanziaria fruibili presso le pagine web di alcune aziende leader.

Il *quarto capitolo*, infine, è stato strutturato per andare ad avvalorare quanto ricostruito all'interno dei precedenti, attraverso delle testimonianze relative al cambiamento, viste attraverso gli occhi dei protagonisti diretti, in modo da far emergere particolarità che attraverso la letteratura e, in generale, i dati numerici potrebbero venire perse o sottovalutate. Gli sviluppi e le criticità che hanno caratterizzato la storia più recente del distretto sono stati osservati e raccontati dal punto di vista di Confindustria, di ItalLenti e della CGIL; ogni realtà ha messo in evidenza delle complessità diverse, legate ai propri

portatori di interesse. L'applicazione di uno schema teorico come quello realizzato da Halse per la lettura di questa parte più pratica è il punto di congiunzione che permette di collegare la letteratura circa l'evoluzione distrettuale al caso del distretto dell'occhialeria del bellunese.

# Capitolo 1

## Quadro Teorico

### 1.1 Cluster e Distretti

*“Il distretto industriale non è semplicemente una forma organizzativa del processo produttivo, ma anche un ambiente sociale in cui le relazioni fra gli uomini dentro e fuori dai luoghi della produzione, nel momento dell’accumulazione come in quello della socializzazione, e le propensioni degli uomini verso il lavoro e il risparmio presentano un loro peculiare timbro e carattere”.* (Becattini, 1987)

Becattini propone un concetto di distretto industriale basandosi sul lavoro svolto da Marshall, facendo riferimento, non solo alle relazioni produttive, ma anche alle relazioni socio-culturali che intercorrono tra gli attori organizzativi.

L’attenzione verso questo tema nasce negli anni Ottanta in seguito alla proliferazione di aziende dalle dimensioni medio-piccole territorialmente concentrate, soprattutto nelle zone del Nord-Est e del Centro, richiamando l’attenzione di studiosi di materie economiche e sociali (Dei Ottati, 2018).

*“Il cluster è la manifestazione localizzata del processo mondiale di accumulazione e redistribuzione territoriale del capitale. Il distretto è il risultato dello sforzo semi-consapevole di una comunità di ritagliarsi un posto nella divisione mondiale del lavoro, nel distretto industriale c’è un sottofondo di consenso generale, nel cluster il consenso è quello che può realizzarsi fra imprese di consorzio”.* (Becattini, 2004)

Il concetto di cluster, la cui paternità si deve a Porter, si incontra con il concetto di distretto avendo caratteristiche apparentemente simili, risulta però essere anche profondamente diverso.

### *1.1.1 Cluster*

I cluster sono agglomerazioni territoriali di aziende, fornitori, fornitori di servizi e istituzioni che hanno in comune il fatto di operare in un determinato settore; i cluster sono i luoghi dove si raccoglie la specializzazione della conoscenza e delle competenze per supportare la crescita delle aziende.

La definizione di cluster può essere definita attraverso tre dimensioni chiave (Christian Ketels, 2009):

- Dimensione geografica, i cluster sorgono in determinate regioni situate all'interno di contesti statali più ampi, oppure possono corrispondere a singole città;
- Dimensione delle attività, le quali vengono svolte da aziende operanti in settori diversi, ma che sono collegate tra di loro con il fine di realizzare prodotti e servizi che creino valore per la clientela;
- Dimensione del business environment, i cluster sono caratterizzati dalle relazioni che intercorrono tra le aziende e alcuni attori istituzionali, come istituzioni pubbliche e private, università e agenzie governative.

I cluster possono assumere diverse forme ed essere strutturati come un agglomerato di aziende medio-piccole, oppure possono crescere attorno ad un'azienda leader che ne incentiva lo sviluppo o attrae aziende già esistenti (nonostante alcuni cluster si siano sviluppati attorno ad università); non esiste quindi un modello standard di cluster.

L'inserimento di aziende in cluster forti non risulta essere di per sé un vantaggio competitivo, nonostante la presenza di imprese in business environment favorevole porti ad avere delle opportunità maggiori. Nei paesi in via di sviluppo i cluster sono meno sviluppati e le aziende che li popolano svolgono attività meno specializzate, questa caratterizzazione è legata ad un'assenza di istituzioni e forti imprese (vantaggio competitivo basato sul lavoro sottopagato, disponibilità di risorse naturali locali e dipendenza da tecnologia importata).

In contesti dove l'economia risulta essere più avanzata le aziende sono caratterizzate dall'utilizzo di prodotti provenienti da fornitori specializzati, dalla realizzazione di infrastrutture (grazie ad investimenti privati, ma anche pubblici) e dalla partecipazione delle istituzioni nelle attività di formazione, istituzione e supporto (Ketels, 2009).

Le aziende che sono inserite all'interno di un cluster hanno la possibilità di diventare più specializzate, più produttive e più innovative; inoltre, vi è una tendenza di abbassamento delle barriere in entrata e la competizione all'interno di un dato settore aumenta. L'aumento della produttività legato alla presenza di un'azienda all'interno di un cluster è possibile grazie alla maggior facilità con la quale si possono reperire input specializzati (fornitori, investitori e dipendenti), attratti dalla dimensione della domanda. Inoltre, le compagnie che si trovano all'interno dei cluster sono indotte a prendere conoscenza delle *best practices* molto velocemente.

Anche parlando di innovazione i cluster sono degni di nota, poiché le aziende che vi sono radicate si trovano in un ambiente ricco di idee e di stimoli per lo sviluppo; all'interno dei cluster le aziende possono accedere al *know-how* delle altre imprese più facilmente rispetto che in un normale contesto (Ketels, 2009).

### *1.1.2 Distretti*

Molte fra caratteristiche che vanno a definire un distretto sono comuni anche al concetto di cluster, infatti entrambi sono caratterizzati dall'importanza che ricopre la dimensione geografica, entrambe evidenziano la rilevanza che ha sulla performance economica il fatto di far parte di un agglomerato di imprese (Ketels, 2009).

I distretti vengono definiti da alcuni aspetti caratterizzanti, innanzitutto le aziende che lo compongono hanno una dimensione media o piccola, le aziende di grandi dimensioni invece scarseggiano. I distretti raggiungono l'efficienza attraverso la flessibilità produttiva e l'*outsourcing* locale, rendendole maggiormente produttive in alcuni settori piuttosto che in altri.

L'approccio ai distretti industriali evidenzia i legami sociali sottostanti che vanno ad influenzare le interazioni che si svolgono fra gli attori, la cosiddetta "cultura sociale", con la quale si tramandano saperi di tipo artigiano che fanno in modo che gli attori economici si sentano parte della comunità del luogo e si ha una proliferazione di aziende specializzate medio-piccole. Questa diversificazione comporta una capacità crescente di rispondere a una domanda differenziata e variabile, cosa che la grande azienda (intesa secondo il modello fordista) non sarebbe in grado di soddisfare a causa della scarsa flessibilità che non permette di offrire alla clientela soluzioni personalizzate (Dei Ottati, 2018).

In definitiva ciò che caratterizza un distretto industriale sono le specializzazioni e le relazioni (basate sulle differenze) all'interno dell'insieme delle aziende che compongono un distretto; la popolazione di aziende comprendono anche le amministrazioni comunali, le associazioni imprenditoriali e sindacali, le banche e le scuole locali, le Camere di commercio e i centri di servizio per le imprese; questi attori hanno un ruolo marginale nella creazione di esternalità finalizzate alla regolamentazione della struttura del distretto, infatti i distretti rappresentano un modello "organizzativo spontaneo" (Camuffo e Grandinetti, 2011).

Becattini durante i suoi studi sui temi distrettuali, negli anni Novanta, evidenzia un collegamento tra il *Made in Italy* e la produzione dei distretti industriali, è noto, infatti, che le produzioni settoriali che nascono in determinati luoghi sono frutto delle tradizioni e della cultura locale propri della comunità intorno alla quale sorge il distretto; inoltre, emerge anche come a livello internazionale i clienti che sono soliti comprare beni italiani siano propensi ad acquistarne anche altri riconducibili alla stessa sfera di utilizzo, creando una sinergia fra i diversi distretti che operano, soprattutto, nel settore manifatturiero (Bellandi, Dei Ottati e Sforzi, 2017).

I distretti industriali hanno storicamente le proprie radici nel tessuto industriale del Nord-Est e nel Centro Italia, dove aree prima non industrializzate hanno visto lo sviluppo grazie alla proliferazione di piccole e medie aziende; con una forma organizzativa più consona rispetto a quella imposta dal fordismo che non è mai riuscito ad attecchire, se non nelle zone del triangolo industriale (Lombardia, Liguria e Piemonte). I distretti possono essere considerati la variante europea, ed in particolare italiana, del cluster, seguendo la definizione indicata da Porter.

## **1.2 Scelte localizzative della produzione industriale**

I vantaggi evidenziati in precedenza riguardanti i processi di clustering mettono in evidenza come questa forma organizzativa sia volta ad incentivare la crescita e la competitività, tali vantaggi risultano emergere non solo nei paesi sviluppati, ma anche nei paesi in via di sviluppo. I paesi in via di sviluppo sono stati raggiunti anche grazie alle attività di export e di delocalizzazione messe in atto da parte delle aziende che compongono i cluster.

Attualmente la letteratura dimostra che (Schmitz, 1998):

- I cluster assumono importanza nei paesi in via di sviluppo;
- Grazie al clustering le imprese di piccole dimensioni sono riuscite a superare i limiti di crescita insiti nelle proprie dimensioni e di raggiungere mercati prima ritenuti essere troppo distanti.

Un approfondimento doveroso di queste affermazioni fa emergere che i cluster possono avere un'impronta prevalentemente artigianale, caratterizzata da uno scarso livello di dinamicità e di capacità di adeguarsi all'innovazione; dall'altro lato, però, ci sono anche cluster che hanno saputo approfittare della posizione nella quale si trovano, incrementando così la loro competitività e conquistando mercati internazionali (Schmitz, 1998).

Esiste anche una forma di organizzazione intermedia rispetto a quelle sopracitate, che si può indentificare nelle aziende che fanno parte di cluster situati in paesi in via di sviluppo, che hanno fatto fruttare la propria posizione grazie ad azioni di export.

### *1.2.1 Economie esterne e azione congiunta*

Le scelte localizzative sopra citate sono dettate principalmente da tre ragioni, fondate sul pensiero di Marshall (1920):

1. In relazione al mercato del lavoro, grazie alla concentrazione settoriale e geografica si creano delle competenze specializzate che agevolano sia imprese sia lavoratori;
2. In relazione ai fattori produttivi intermedi, insieme ai cluster cresce anche il numero di fornitori di beni e servizi intermedi specializzati;
3. In relazione alla tecnologia, grazie ai cluster si ha una rapida diffusione di know-how e idee.

Il concetto di *economie esterne* introdotto da Marshall è fondamentale per spiegare l'importanza della localizzazione delle aziende e perché anche le piccole aziende possono essere efficaci e competitive (Schmitz, 1998).

Le *economie esterne* locali non bastano per spiegare la forza che deriva dai cluster, poiché gli effetti esterni derivano da azioni involontarie aventi come scopo attività con altri obiettivi.

Ad essere perseguita consapevolmente è invece *l'azione congiunta*, la quale prende vita attraverso l'interazione fra imprese individuali, oppure grazie all'intercessione di *business*

*associations*. Le forme di collaborazione che prendono vita possono essere di tipo orizzontale, che intercorrono fra concorrenti, o di tipo verticale, fra produttori e utilizzatori di fattori produttivi o fra produttori e utilizzatori di prodotti finiti. La vitalità economica non è il frutto del focus sulle imprese individuali.

Dalla congiunzione fra i concetti di *economia esterna* e di *azione congiunta* emerge il concetto di *efficienza collettiva* che può essere distinta fra attiva (pianificata) e passiva (non pianificata); la prima si differenzia dalla seconda perché sfrutta i vantaggi legati alla presenza all'interno del cluster senza dover fare nulla in particolare, mentre nel secondo caso è necessario ricorrere ad azioni collaborative (come avviene molto spesso nella realtà dei cluster italiana).

I concetti emersi in questo paragrafo non sono però esaustivi per la definizione degli eventi che accadono. Innanzitutto, i vantaggi derivanti dal clustering sono visibili nei processi di produzione e di distribuzione e qualora i produttori si concentrino su un solo lato, tralasciando l'altro, le probabilità che il cluster sia destinato al fallimento sono alte. Inoltre, come riportato all'interno dell'articolo di Schmitz "Efficienza collettiva e Rendimenti di Scala", 1998, la componente attiva e passiva che concorrono a comporre l'*efficienza collettiva* possono essere disaggregate (strumento utile per lo studio dei cluster), al tempo stesso però separare le *economie esterne* dai benefici collegati all'*azione congiunta* potrebbe risultare arduo perché una può dare vita all'altra. Infine, l'*efficienza collettiva* e le sue componenti risultano essere difficili da quantificare, rappresentano dei vantaggi ai quali non è possibile attribuire empiricamente un prezzo.

Il lavoro distrettuale mette insieme *economie esterne* con economie di specializzazione e di versatilità, ciò porta a mescolare insieme principi industriali e principi artigianali, con una conseguente riduzione dei costi, aumento della capacità produttiva e un'attenzione crescente ai bisogni della clientela che richiede livelli di personalizzazione sempre maggiori. Il distretto può essere osservato come forma organizzativa *disintegrata* capace di realizzare economie di scala all'interno di traiettorie che raccolgono il lascito di quelle artigiane. Un altro aspetto che vale la pena sottolineare riguarda il fatto che i distretti prima di essere degli agglomerati industriali sono delle comunità locali, contraddistinte da forti tradizioni e valori, con le proprie istituzioni formali e informali; proprio grazie a queste



propensioni nasce l'orientamento alla produzione di un determinato bene (Bellandi, Dei Ottati e Sforzi, 2017).

### *1.2.2 Rendimenti crescenti*

I distretti industriali di successo rappresentano un caso di crescita basata su rendimenti crescenti (Schmitz, 1998), l'incremento degli input comporta un proporzionale aumento degli output. In materia, nel corso degli anni, si è assistito a un decremento dell'interesse a riguardo principalmente per due motivi:

1. Riduzione del trade-off fra scala e agenzia, riconducibile alla letteratura sulla nuova tecnologia programmabile;
2. Presunta crisi dei mercati di massa dovuta alla letteratura sulla specializzazione flessibile.

Continuare a perseguire questa linea di disinteresse si sarebbe rilevato essere un grande errore, le aziende di successo che fanno parte di distretti di successo sono caratterizzate da un altro livello di specializzazione; la specializzazione può essere resa possibile solo attraverso i rendimenti di scala (i quali risultano essere visibili solo dopo un determinato periodo di tempo a causa della differenziazione di prodotto e del modo in cui vengono effettuati gli ordini all'interno delle imprese individuali).

La connessione fra specializzazione e rendimenti di scala diventa facilmente osservabile quando si individua il cluster come unità da tenere sotto controllo; i vantaggi relativi alla produzione su larga scala presso un insieme di aziende localizzate nella stessa zona sono frutto di un background culturale condiviso, che comporta un aumento della fiducia, ma è insito anche un profondo senso di appartenenza che permette interazioni a livello di mercato locale, tutto ciò comporta rendimenti di scala dovuti al contenimento dei costi di transazione e di produzione. Questo comporta considerare i distretti industriali non solo come semplici aggregazioni di aziende nello spazio, ma come luoghi dove va incentivata la creazione di sinergie, che stanno alla base delle forze agglomerative, distinguendo così i concetti di territorio e di spazio, quest'ultimo risulta misurabile fisicamente e in termini economici, mentre il primo risulta essere uno spazio relazionale, dove le interazioni, di qualsiasi natura siano, risultano essere agevolate da regole di comportamento sociale profondamente radicate nel tessuto sociale di riferimento (Capello, 2010).

### 1.2.3 Economie esterne positive e negative

Oltre a quanto detto in precedenza, è comunemente accettato che si hanno delle *economie esterne* ogni qualvolta che i costi o i benefici privati non eguagliano i costi o i benefici sociali (Schmitz, 1998). La presenza di diseconomie esterne è dettata da un superamento dei costi privati da parte dei costi sociali, mentre si parla di economie esterne quando i benefici sociali superano quelli privati.

In molti contesti le *economie esterne* presentano effetti negativi sul funzionamento del mercato, ma questo non vale per i distretti industriali, dove spesso hanno un ruolo positivo; questa divergenza può essere colmata attraverso la definizione di due tipologie di *economie esterne*:

1. Pecuniarie, si realizzano quando una decisione presa da un'azienda ha delle ricadute positive su un'altra azienda (l'investimento di un'azienda porta all'aumento degli ordini presso un fornitore);
2. Tecnologiche, non sono riflesse dai prezzi e non vengono mediate attraverso il mercato.

In letteratura non ci sono esitazioni nell'affermare che le prime siano positive, per quanto riguarda le *economie esterne* tecnologiche sussiste una divergenza di opinioni, poiché spesso comportano fenomeni di sotto-investimento, ma questo non risulta essere sempre vero per quanto riguarda i cluster, dove è necessario effettuare delle ricerche in merito al presentarsi del problema.

Le *economie esterne* portano le imprese che si trovano all'interno dei cluster a procedere verso un investimento di tipo tecnologico, infatti una caratteristica propria di questo agglomerato di imprese risulta essere la velocità con cui viaggiano le informazioni e fra queste anche quelle riguardanti le innovazioni; adottare un'innovazione di successo implica saperla adattare con successo al contesto aziendale. Nonostante questi vantaggi, una caratteristica negativa propria dei cluster è l'incapacità di generare cambiamenti radicali, i quali richiedono investimenti importanti, che le aziende sono restie a sostenere, poiché i vantaggi che ne derivano risultano difficili da mantenere a causa della presenza di aziende nel territorio con le quali vengono scambiati grandi quantitativi di informazioni, operando tutte nel medesimo settore (Schmitz, 1998).

Il trasferimento delle conoscenze interaziendale si compone principalmente di tre meccanismi (Camuffo e Grandinetti, 2011):

1. l'osservazione finalizzata all'imitazione;
2. le relazioni di vario tipo che si intrecciano all'interno del contesto distrettuale;
3. la mobilità delle risorse umane da impresa a impresa.

Il primo meccanismo si riferisce all'innovazione che nasce all'interno di un'impresa e alla quale segue inevitabilmente l'imitazione da parte delle aziende che fanno parte del distretto; ogni innovazione di prodotto, così come le azioni che accompagnano l'introduzione del prodotto nel mercato, sono il frutto della somma delle conoscenze proprie di un'azienda, queste conoscenze, anche quelle più tacite, vengono elevate a un livello di visibilità semi esplicito. L'osservazione, che ha come fine ultimo quello di imitare un'innovazione introdotta da un altro attore inserito nel distretto industriale, deve essere concentrata sul captare il maggior numero possibile di conoscenze racchiuse all'interno dell'artefatto (meccanismo di *reverse engineering*) (Camuffo e Grandinetti, 2011).

Il trasferimento della conoscenza è influenzato anche dalla densità delle relazioni che intercorrono all'interno del distretto industriale, alcune relazioni sono dovute, però, a collegamenti presenti all'interno della filiera produttiva (relazioni verticali) oppure danno vita ad accordi orizzontali (più difficilmente visibili nei distretti di stampo tradizionale). Qualora non vi sia una relazione tra due imprese vi è comunque la possibilità di scambiare conoscenza e informazioni, ciò può avvenire, ad esempio, fra due aziende che risultano essere competitors, ma al tempo stesso possono avere relazioni con un terzo soggetto, come un intermediario commerciale, il quale agevola il flusso delle informazioni da una realtà aziendale ad un'altra (Camuffo e Grandinetti, 2011).

Infine, le relazioni tra soggetti che svolgono la loro attività operativa in aziende diverse non sono da sottovalutare, in quanto, soprattutto all'interno della realtà del distretto, i temi trattati sul luogo di lavoro non possono essere sigillati all'interno delle mura aziendali, ma sono oggetto di conversazione anche nella realtà quotidiana dei lavoratori. Un ulteriore meccanismo di trasferimento della conoscenza è rappresentato dalla mobilità delle risorse umane, quello che il lavoratore impara presso una realtà aziendale può essere trasferito in un'altra, soprattutto all'interno dei distretti industriali, dove il settore è il medesimo; il lavoratore può quindi farne un uso personale o trasmetterle ad altri soggetti (conoscenze tacite o codificate, spesso sono conoscenze semplici) (Camuffo e Grandinetti, 2011).

I tre meccanismi sopra descritti molto spesso lavorano in modo congiunto, operando tra di loro con una certa sinergia.

La sequenza riportata nella sezione sottostante è un assioma dell'economia:



Tabella 1. Efficienza collettiva e rendimenti di scala, Schmitz.

Lo studio dei distretti industriali ha comportato un cambiamento della prospettiva, poiché l'azione del governo non è più la sola alternativa, ma ora si presenta l'alternativa più comune di ricorrere all'*azione congiunta*; ciò non comporta che l'*azione congiunta* si trovi al polo opposto rispetto all'intervento pubblico, non si sminuisce neanche il ruolo di quest'ultimo, ma vi è un orientamento più marcato verso l'*azione congiunta* quale strumento più importante per salvare le imprese dal fallimento di mercato (Schmitz, 1998). In seguito all'analisi derivante da quanto detto sopra e congiuntamente allo studio dei distretti industriali e delle loro caratteristiche emerge lo schema sottostante:

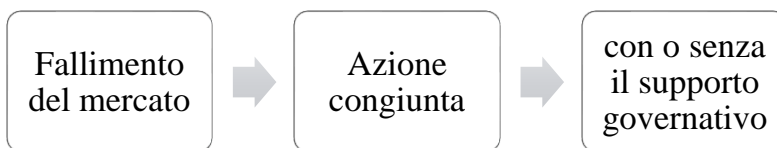


Tabella 2. Efficienza collettiva e rendimenti di scala, Schmitz.

L'importanza dell'*azione congiunta* è stata a lungo messa in discussione soprattutto per coloro che seguivano il filone classico di economisti come Smith e Marshall, infatti si tratta di un concetto caotico e non definito univocamente, inoltre, la maggior parte degli attori neanche lo considera quando si parla di organizzazione di lungo periodo, il motore delle imprese era costituito dalla concorrenza, l'unica forma che poteva portare a dei vantaggi.

La cooperazione volontaria risulta essere fondamentale per un miglioramento delle performance economiche e l'esperienza derivante dai distretti industriali ne è la prova; l'*azione congiunta*, così come le *economie esterne*, non è solo positiva, ma può anche presentare risvolti negativi, evidenziando così la dicotomia che emerge dalla letteratura (Schmitz, 1998).

### **1.3 Delocalizzazione produttiva all'estero tra incentivi e dissuasioni**

La delocalizzazione, intesa come lo spostamento di processi produttivi, o di fasi di produzione, all'esterno con il fine di aumentare la competitività aziendale, trova le sue basi in Italia a partire dagli anni Cinquanta quando aveva uno stampo prevalentemente interno, con il trasferimento delle attività dal Nord al Sud. La peculiarità tipicamente italiana circa le dimensioni medio-piccole delle aziende ha comportato una reazione entusiastica alla globalizzazione, con la possibilità per questo tessuto di microimprese di internazionalizzare i loro prodotti (Giusti, 2006).

La delocalizzazione operata dalle aziende italiane, solitamente, è del tipo low cost seeking, alla ricerca di zone dove la manodopera risulti avere un costo inferiore, questo ha portato le aziende ad addensarsi in zone dove la produzione non ha caratteristiche tipiche dei settori a valore aggiunto (soprattutto per quanto riguarda il settore del tessile, le aziende italiane hanno principalmente delocalizzato in Romania a Timisoara).

I vantaggi legati all'internazionalizzazione non si riducono solo a quanto detto sopra, sono presenti infatti anche vantaggi di tipo fiscale, vantaggi circa l'approvvigionamento di materie prime (le produzioni tornano ad avvicinarsi ai luoghi di provenienza di queste ultime), vantaggi nell'ottenimento di brevetti e conoscenze e, infine, la liberalizzazione degli scambi commerciali e degli investimenti (Talamo, 2016).

Le forme di delocalizzazione sono molteplici (Giusti, 2006):

- Importazione di prodotti finiti realizzati all'estero;
- Outsourcing;
- Partnership, realizzate anche attraverso il Franchising;
- Joint ventures;
- Offshoring, con l'acquisizione di aziende mediante IDE.

La maggior parte delle attività di delocalizzazione realizzate dalle aziende italiane avviene però attraverso l'esportazione di materie prime di proprietà, in modo che poi vengano solamente lavorate all'estero e garantire così una qualità superiore che contraddistingue il *Made in Italy*.

Relativamente all'*export*, invece, è emerso che negli ultimi anni, a causa della crisi, all'interno del territorio nazionale si è registrato un calo nelle vendite, compensato poi dalla voce esportazioni nette (più consistenti nell'area extra europea). Il successo delle esportazioni di prodotti appartenenti al settore manifatturiero è legato, in parte, alla presenza dei marchi di lusso che possono contare su un mercato estero in continua espansione, soprattutto grazie all'aumento della ricchezza in regioni come la Cina e la Russia (Talamo, 2016).

In molti distretti la sfida alla competizione globale è stata accolta da molte imprese, si tratta di aziende che hanno raggiunto dimensioni considerevoli, anche attraverso l'acquisizione di altre aziende presenti nel territorio nel quale hanno la sede principale; la caratteristica interessante propria di questa realtà è che la catena interna del valore, così come la rete del valore, assumo un connotato internazionale. Infatti, oltre alle attività di delocalizzazione operate con le modalità indicate precedentemente (soprattutto joint ventures) si fa uso anche di (Camuffo e Grandinetti):

- Presidio di canali distributivi in varie forme;
- Sviluppo di relazioni con fornitori che non appartengono alla rete distrettuale e che possano fornire servizi di rilevanza strategica (ad esempio nella gestione della qualità e nel campo dell'innovazione e del marketing);
- Attività di cooperazione con attori industriali collocati all'esterno del distretto per svolgere attività appartenenti allo stesso settore, o a settori collegati, con i benefici che derivano dall'operare con l'azione congiunta.

Nonostante i vantaggi propri della delocalizzazione negli ultimi anni è emersa una tendenza che è orientata verso il near-shoring che consiste nello spostamento delle produzioni da paesi geograficamente lontani (come nel caso del settore manifatturiero italiano in Cina o Estremo Oriente) a zone più vicine al paese d'origine (come, ad esempio Est Europa). I processi di back-shoring così come quelli di near-shoring sono causati prevalentemente da una riduzione del gap dei differenziali di costo che intercorre tra le economie dei paesi

sviluppati e le economie dei paesi in via di sviluppo; soprattutto a causa dell'aumento del costo del lavoro, ma non è trascurabile neanche la componente relativa ai costi di trasporto, i quali hanno raggiunto quote esorbitanti a causa dell'aumento dei prezzi del petrolio e delle assicurazioni. Infine, un'altra buona ragione che va ad incentivare i processi di rilocalizzazione è individuabile nei benefici provenienti dal risparmio relativo al finanziamento del capitale circolante (Ancarani, Fratocchi e Nassimbeni, 2012).

I vantaggi offerti dalla rilocalizzazione sono individuabili anche nell'aumento della flessibilità operativa, la quale nasce dalla possibilità di abbattere i tempi di trasporto e quindi è possibile offrire ai clienti la possibilità di cambiare il contenuto dell'ordine fino all'ultimo, offrendo, in questo modo, un valore aggiunto che rientra nel campo della personalizzazione dell'ordine (utile per i beni che hanno un ciclo di vita breve) (Ancarani, Fratocchi e Nassimbeni, 2012).

Tuttavia, non sono da sottovalutare le pressioni sociali esercitate nel paese d'origine e il livello di competenze più elevato nel paese d'origine che possono guidare un'azienda verso una decisione di back-shoring; considerando la posizione geografica è il Veneto la prima regione italiana a prediligere questa strategia, soprattutto per aziende che ritornano da paesi come la Cina e zone situate nell'estremo Oriente e in Est Europa (Talamo, 2016).

### *1.3.1 Osservazioni legislative*

La L. 100/1990, modificata successivamente nel 1998 e nel 2000, ha istituito la SIMEST in modo che venissero promossi gli investimenti all'estero e la partecipazione agli investimenti in aziende estere costituite da soggetti italiani; risulta essere la società principale che presta un appoggio alle società italiane all'estero.

La L. 57/2001 incentiva l'internazionalizzazione delle imprese, soprattutto medio-piccole (art.21), promuovendo anche la partecipazione nelle società estere costituite da italiani.

Le leggi 56/2005 e 80/2005 hanno incrementato la disponibilità di aiuti per le aziende che delocalizzano al di fuori della UE; la seconda di queste leggi però precisa che i benefici previsti dalle leggi sopracitate non sono applicabili a quelle aziende che hanno delocalizzato

e non hanno mantenuto nel territorio nazionale la direzione commerciale e le attività di ricerca e sviluppo.

Le contraddizioni presenti all'interno di questo quadro normativo non sono profonde come sembrano, da un lato attraverso la delocalizzazione si va a ridurre i flussi di immigrazione, ma dall'altro si ha un calo del Prodotto Interno Lordo complessivo (PIL), da cui devono essere sottratti non solo salari ma anche profitti esteri; si rende quindi necessario un bilanciamento tra delocalizzazione e rilocalizzazione (Giusti, 2006).

Nel sistema del Made in Italy ha fatto in modo che le aziende più dinamiche (soprattutto quelle che operano nel settore della moda e degli accessori) sfruttassero la delocalizzazione per ottenere un consistente vantaggio competitivo, nonostante questo abbia comportato problemi legati alla contraffazione.



# Capitolo 2

## Contesto empirico

### 2.1 Evoluzione storica del prodotto

*“Si può dire che nessun oggetto di uso quotidiano abbia assunto una valenza emblematica di un’epoca e di una condizione sociale come un paio di occhiali, tanto che un esperto ne può dedurre la datazione non solo dalla fattura, ma soprattutto dalla forma abbinata al materiale usato”* (Marisa Del Vecchio, 2016).

La prima menzione storicamente accertata agli occhiali risale al 2 aprile 1300 dove si registra il divieto di vendita e acquisto di vetri bianchi che abbiano caratteristiche che li facciano assomigliare al cristallo, ossia lenti rotonde per occhiali e lenti di ingrandimento. Nel 1317 vi è un documento che permette la fabbricazione di occhiali di vetro, a un soggetto che non rientrava fra i vetrai, ma neanche fra i produttori di cristallo, il suo nome era Francesco di Nicolò, figlio di un chirurgo che è passato alla storia come il primo occhialaio il cui nome è giunto ad oggi.

Sempre datati ai primi anni del XIV secolo sono alcune multe verso alcuni falsificatori, il che dimostra che Venezia era il principale polo di produzione di occhiali in Europa all’epoca, inoltre risulta che il prodotto fosse ormai così diffuso da suscitare la realizzazione di imitazioni e falsificazioni (Marisa Del Vecchio, 2016).

All’interno dei Capitolari veneziani sono raccolte anche alcune tecniche di fabbricazione, attraverso la molatura, con ogni probabilità le lenti, almeno nella fase iniziale, vennero realizzate sfregando il vetro contro delle coppe sferiche cosparse di polvere di smeriglio o

sabbia, la cosiddetta *polvere di Nasso*, che proveniva dell'isola egea che era sotto il dominio veneziano all'epoca; quando la lente aveva assunto la forma desiderata, si passava alla molatura più fina, sfregando le lenti con la *terra tripolina*, terra simile all'argilla e infine per la politura finale ci si serviva della *polvere di stagno*, che altro non era che l'ossido dello stagno. Per quando riguarda la montatura, questa consisteva semplicemente in due cerchietti di metallo o di cuoio, le stanghette verranno aggiunte solo successivamente dopo aver notato la grande scomodità associata alla molla che stringeva gli occhiali al naso.

Nonostante la loro crescente diffusione, gli occhiali non potevano ancora essere alla portata di tutti e a dimostrarne l'importanza e il valore sono i dipinti nelle chiese, dove, con scarsa attenzione storica, si raffiguravano i santi e i dottori della chiesa con strumenti ottici, in modo che venissero immediatamente identificati come dotti; inoltre, i soggetti più abbienti iniziarono ben presto ad aggiungere pietre preziose alle montature e gli occhiali divennero così dei pezzi di oreficeria (Marisa Del Vecchio, 2016).

Il periodo a cavallo tra il XV e il XVI secolo è prolifico per la realizzazione di studi sull'occhio umano e ricevono un riconoscimento scientifico a partire dalla pubblicazione di alcuni trattati sull'occhio e sulla vista da parte di Giambattista Dalla Porta, il quale descrive anche le tecniche di produzione degli occhiali in uso a Venezia in quel periodo, differenziandole da quelle in uso in altre zone dell'Europa, come ad esempio la Germania, dove le lenti venivano realizzate in modo tale da risultare più grezze. Il monopolio produttivo però non restava più in mano alla Serenissima, la concorrenza ormai aveva iniziato a nascere in Olanda e Francia, tanto che Garzoni da Bagnacavallo, nel 1585, aveva pubblicato un trattato sui mestieri, dove osservava che la qualità degli occhiali francesi era pari a quella degli occhiali veneziani (Marisa Del Vecchio, 2016).

L'occhiale, nella sua forma universalmente conosciuta al giorno d'oggi, risale ufficialmente al 1730 grazie all'ottico inglese Edward Scarlett, il quale ha avuto l'idea di fondere la stanghetta da parrucca con gli occhiali a lacci da indossare attorno alle orecchie; esse premevano sulle tempie e terminavano con una sezione circolare per aumentare l'attrito, Scarlett, comunque, risultò il primo a commercializzare la sua invenzione. L'occhiale assume una valenza quasi modaiola nel corso del XVIII, quando soprattutto i giovani, per darsi un tono passeggiando o per assumere un'aria più dotta, indossano strumenti ottici nonostante non ne abbiano un effettivo bisogno, questa abitudine tende però a danneggiare l'occhio, ponendolo sotto uno sforzo eccessivo; mentre l'aristocrazia inizia a riportare in

auge gli occhiali di stampo trecentesco, senza stanghette e da tenere in mano, poiché simbolo di raffinatezza adatto solo alle classi più abbienti, mentre le aste sugli occhiali erano più adatti alle classi medio-borghesi.

Il 1700 non fu solo il secolo dell'ostentazione, ma vide l'affermarsi della scienza oculistica, il medico francese Saint-Yves aprì la strada alla stesura di tratti sugli occhi prodigando indicazioni e consigli sull'utilizzo degli occhiali. Nei neonati Stati Uniti, Benjamin Franklin inventa gli occhiali bifocali, in modo da non dover indossare e togliere gli occhiali spesso per vedere da vicino e da lontano, dividendo le lenti orizzontalmente, in modo da utilizzare la parte inferiore per leggere da vicino e la parte superiore per leggere da lontano (Marisa Del Vecchio, 2016).

Il secolo successivo fu il protagonista del cambiamento nelle forme degli occhiali, con la crescita della classe borghese gli occhiali con le stanghette assumo forme sempre più essenziali e leggere, in modo da risultare anche più pratici; il nuovo secolo risulta essere anche terreno fertile per la nascita di nuovi modelli, come nel caso degli occhiali realizzati a Vienna da Waldstein, in cui tutta la parte frontale, compreso il ponte, era realizzata in cristallo, mentre le aste laterali erano realizzate in metallo, precisamente in acciaio, così furono in grado di raggiungere uno spessore irrisorio, inoltre l'utilizzo di questo metallo fu un grande cambiamento che andò a eliminare il peso dalle montature realizzate in precedenza. Per quanto riguarda i materiali utilizzati fino a quel momento, come il corno, la tartaruga e l'avorio, sul finire dell'Ottocento andarono incontro ad una grande crisi con un conseguente aumento del costo, la risposta a questa crisi arrivò dall'industria chimica che tentava di replicare artificialmente questi materiali, nacquero così la celluloida, la galalite e la bakelite, le quali grazie alla loro malleabilità e scarsa capacità di deformazione diventano i materiali ideali per realizzare le montature.

Tuttavia gli occhiali restano uno strumento diffuso nelle realtà cittadine, dove le figure professionali di oculista e dentista sono diffuse, mentre nei piccoli paesi ci si affidava agli oculisti ambulanti che si recavano di paese in paese misurando la vista attraverso dei test semplicissimi e molto spesso sommari (lettura del giornale per gli uomini e focalizzazione di un ago in movimento per le donne); il passo successivo consisteva nella prova di lenti fino a che non si fosse trovato quello più consono, anche questa scelta era molto sommaria, poiché visto il costo di questo strumento molto spesso un paio dovevano bastare a tutta la famiglia, anzi molto spesso venivano tramandati da padre in figlio. Fu uno di questi oculisti ambulanti a far tornare la produzione di occhiali in Italia, Angelo Frescura, proveniente da

una famiglia di artigiani-contadini del Cadore, il quale dove aver viandato per tutti i territori del Veneto e dell'Europa Centrale riuscì ad aprire una bottega a Padova, lì iniziò a comprendere la potenzialità che ci sarebbero state nella realizzazione di una fabbrica di occhiali, riportando, di fatto, in Veneto la produzione degli occhiali dov'era partita più di sei secoli prima (Marisa Del Vecchio, 2016).

## 2.2 Scenario di riferimento

Il distretto industriale dell'occhiale, in Provincia di Belluno, è un esempio di distretto che durante la sua esistenza ha ottenuto un discreto successo; la fonte della specializzazione del distretto è riconducibile prevalentemente alla disponibilità di risorse produttive, alla quale, con il tempo, si sommò anche l'accumulazione di conoscenza tecnica.

Le risorse produttive risultano essere abbondanti grazie alla presenza di corsi d'acqua, contraddistinti da una certa potenza (nella fattispecie il Piave e il Cordevole), i quali rendevano disponibile un gran quantitativo di energia proveniente da fonti idriche (quella principalmente utilizzata nella fine dell'Ottocento).

Immagine 1: La prima fabbrica di occhiali a Calalzo.



Fonte: Corriere delle Alpi.

La zona del Bellunese offriva non solo una grande quantità di risorse produttive, ma anche manodopera a basso costo, grazie alla presenza di molta forza lavoro locale che principalmente si occupava di agricoltura e lavorazione del legname.

Nonostante la conformazione geografica provinciale risultasse essere poco agevole per gli spostamenti, anche a causa dell'assenza di un tratto autostradale e di una linea ferroviaria (inaugurata poi nel 1921 e rimasta attiva fino al 1964 nel tratto Ponte nelle Alpi-Cortina d'Ampezzo), il problema è stato ovviato dalla leggerezza delle materie prime che si prestavano facilmente al trasporto su gomma.

La nascita del distretto industriale è fissata al 1878 quando Angelo Frescura, cadorino, in collaborazione con Leone Frescura e Giovanni Lozza, fondò una fabbrica per la produzione artigianale di montature per occhiali nella zona di Calalzo di Cadore. Inizialmente la produzione prevedeva solo il montaggio di parti di occhiali per realizzare la montatura intera, nel giro di qualche anno la produzione verrà raffinata talmente tanto da poter creare l'intero occhiale.

Nel 1897 la ditta venne rilevata dal Cavalier Carlo Enrico Ferrari che avviò un processo di investimenti e di ripensamento aziendale che portò verso uno sviluppo esponenziale, il quale prevedeva la produzione non del solo occhiale, ma anche di astucci, lenti e scatole, con una conseguente esportazione in Oriente, Africa e nel territorio francese.

Nel 1901 subentrano Cattaneo e Ulisse Carniel che continuano a portare avanti la visione di Ferrari, ampliando lo stabilimento e la produzione, introducendo nuove forme di montatura.

Il distretto inizia così ad assumere una forma più definita, le aziende iniziano a proliferare, con un visibile vantaggio per l'occupazione, il cui tasso aumenta esponenzialmente nella Provincia di Belluno.

Il 1919 è segnato dalla fondazione a Vallesella della Fedon, da parte di Giorgio Fedon, la prima realtà aziendale impegnata nella realizzazione di astucci per occhiali.

Gli anni Trenta si contraddistinguono per la nascita del gruppo S.A.F.I.L.O. (Acronimo di Società Anonima Fabbrica Italiana Lavorazione Occhiali) su iniziativa di Guglielmo Tabacchi a Calalzo di Cadore, l'azienda fra il 1945 e il 1950 attiva una politica di espansione aprendo sedi in America, Europa Centrale e Australia, fino agli anni Sessanta. Nel 1964 apre uno stabilimento a Santa Maria di Sala, in Provincia di Venezia, dove viene trasferita una parte della produzione e viene creato una sezione di Ricerca e Sviluppo; per quanto riguarda, invece, il quartier generale amministrativo, questo viene trasferito a Padova negli anni Settanta.

Il 1961 è contraddistinto dalla nascita sia di Luxottica sia di Marcolin, entrambe le aziende non producono montature finite, ma Luxottica assembla parti di occhiali per conto terzi e Marcolin produce aste per occhiali in laminato di oro. Gli anni Settanta sono prolifici per entrambe le aziende, attraverso la realizzazione di prodotti propri e completi e una conseguente affermazione da parte di entrambe sui mercati internazionali, grazie a politiche di differenziazione che andavano a comprendere le diversità dei mercati ai quali si rivolgevano.

Le quattro aziende Big del distretto acquistano il loro ultimo componente nel 1978, quando i fratelli Ennio e Walter De Rigo fondano a Limana una piccola azienda di produzione artigianale di occhiali per conto terzi; in soli cinque anni riescono a creare un marchio proprio e ad acquisire lo storico marchio Lozza con tutto il suo bagaglio di know-how.

Tutte le aziende nominate in precedenza sono collegate da un avvenimento che ha segnato lo sviluppo del distretto, ossia l'ingresso nel mercato delle griffe sul finire degli anni Ottanta, l'occhiale non è più solamente uno strumento medicale, ma assume il connotato tipico degli accessori di moda, tanto che le aziende che fanno parte del mondo del fashion iniziano ad utilizzarlo per completare i loro look. Entro breve le quattro aziende dei big del distretto dell'occhiale si spartiscono la produzione degli occhiali commissionati dalle maggiori case di moda mondiali, S.A.F.I.L.O. produce occhiali per Gucci, Dior, Diesel e Valentino, Luxottica ottiene le royalties per la produzione di occhiali Armani, Burberry, Tiffany, Dolce & Gabbana, Prada e Versace (oltre ad acquisire aziende storiche come Oakley, Persol e Ray-Ban), Marcolin ottiene le licenze per produrre montature per Hogan, Tod's, Tom Ford, Balenciaga e per la società LMVH, infine, De Rigo ottiene le concessioni per la realizzazione di occhiali Givenchy, Céline e Jean-Paul Gaultier.

Questa produzione ha prodotto svariati effetti fra cui la definitiva internazionalizzazione del distretto, con la consacrazione dei suoi prodotti sul mercato globale, ma soprattutto ha comportato un aumento della produttività, con una conseguente necessità di cambiare gli assetti organizzativi utilizzati fino a quel momento.

Si novera fra gli ultimi avvenimenti che hanno segnato la storia recente del distretto dell'occhialeria del bellunese è la legge regionale 13/2014, la quale va a incentivare la formazione di distretti industriali, reti innovative regionali e aggregazioni di imprese. L'aggregazione delle imprese all'interno dei modelli appena citati risulta essere sempre

molto vantaggiosa, come già detto, in materia di realizzazione di economie di scala e di processi di innovazione; grazie alla pubblicazione da parte della Regione Veneto di questa nuova legge è cambiato, parzialmente, il metodo di identificazione del distretto industriale. Allo stato attuale delle cose le principali misure per distinguere con chiarezza i distretti sono soprattutto la localizzazione geografica, la concentrazione di imprese presenti su un territorio ben definito e l'appartenenza di queste ultime a specifiche filiere produttive (art. 2, comma I). Il vero cambiamento consiste nello spostamento delle competenze esclusive per l'individuazione dei distretti industriali alla Giunta regionale; sempre in capo alla Regione vi è la scelta degli ambiti di intervento per finanziare i progetti presentati dai distretti e che riguardano:

- ricerca e innovazione;
- internazionalizzazione;
- infrastrutture;
- sviluppo sostenibile e salvaguardia ambientale;
- difesa e occupazione;
- sviluppo di imprenditorialità innovativa e di nuova imprenditorialità;
- partecipazione a progetti promossi dall'Unione Europea, anche in materia di cluster;
- tutte le iniziative finalizzate al rafforzamento competitivo delle imprese.

### *2.2.1 Le forme organizzative del distretto*

Il settore dell'occhialeria ha subito uno shock intorno alla metà degli anni Novanta, periodo successivo ad una crescita continua, la quale perdurava dagli anni Settanta; le aziende che si sono rivelate essere resilienti per affrontare al meglio lo sconvolgimento che si è presentato sono state costrette a rivedere il proprio modello industriale, a causa del rallentamento del trend di crescita basato sullo sviluppo dell'economia distrettuale e sulla struttura tipica della piccola impresa. Questi cambiamenti hanno portato ad una riduzione delle imprese presenti sul territorio, essendosi creata una dicotomia tra aziende leader e tutte le altre, andando così a modificare il modello che si era rivelato vincente nello sviluppo del distretto (Camuffo, 2001).

Porgendo attenzione alla storia del distretto enunciata brevemente in precedenza, emerge come vi sia una grande distinzione fra le zone che compongono il distretto soprattutto fra le vallate adiacenti del Cadorino (zona storica di nascita e crescita del distretto

dell'occhiale, raccoglie i maggior numero di imprese) e dell'Agordino (il comune di Agordo avrà un ruolo fondamentale nella nascita della Luxottica, la quale occupa un elevato numero di lavoratori e ha le dimensioni della grande azienda); le vallate sono caratterizzate anche da forme organizzative diverse, da un lato il distretto industriale basato sulla comunità e sulla rete di imprese medio-piccole, e dall'altro la grande impresa integrata, con l'organizzazione della produzione industriale basato sulla gerarchia.

L'emergere di questa dicotomia porta inevitabilmente ad una riflessione circa le forme organizzative adottate e alla loro capacità di rispondere agli shock ambientali, economici e sociali, se prima la forma tipica dell'impresa che apparteneva al distretto industriale garantiva flessibilità, efficienza ed innovazione, ora la forma integrata sembra dare le giuste risposte per partecipare alla sfida sulla globalizzazione.

L'integrazione verticale è un aspetto peculiare della principale azienda fra le leader del distretto, Luxottica, la quale mantiene un assetto organizzativo agile che non incorre nei problemi tipici della grande impresa, come la burocratizzazione, ma non rinuncia neanche ad alcune caratteristiche proprie della piccola impresa, soprattutto in tema di welfare. All'interno dell'impresa è stata possibile questa coesistenza di fattori diversi grazie alla lungimiranza di Del Vecchio che ha saputo governare il processo di sviluppo organizzativo, garantendo una continuità a livello culturale e apportando continuamente cambiamenti all'azienda; allo stesso tempo un'importanza fondamentale è attribuibile ai sistemi informativi, i quali hanno permesso un coordinamento tra le funzioni aziendali non solo nel quartier generale di Agordo, ma attraverso tutta la rete mondiale. Tutto ciò ha permesso a Luxottica di sostenere una forma organizzativa di stampo gerarchico, funzionale e burocratica, che presenta tratti innovativi difficili da ricondurre al classico modello gerarchico inaugurato da Ford all'inizio del secolo scorso (Camuffo, 2001).

Dall'altro lato le imprese che sono nate grazie a un'azienda "matrice" rappresentano la forma organizzativa tipica del distretto industriale, dove l'imprenditorialità diffusa, la nascita di nuove piccole imprese e il labile confine che intercorre tra contesto economico e sociale sembrano essere una valida alternativa al fordismo, soprattutto nella zona del Nord-Est dove il modello della grande impresa non aveva attecchito come nel triangolo industriale. Il distretto industriale negli anni Settanta aveva tutte le carte in regola per apparire come lo descriveva Marshall, composto da tante piccole imprese che si affidavano al decentramento per rendere più flessibile e veloce l'attività produttiva; la dimensione



permetteva dei rapidi cambiamenti e il ricorso alla subfornitura permetteva di specializzarsi nelle attività, riducendo i costi e apparendo sempre più competitivi nel mercato. Le imprese risultavano essere particolarmente legate fra di loro principalmente per due motivi (Camuffo, 2001):

1. elevata divisione tecnica e sociale del lavoro, con conseguente sfruttamento adeguato delle risorse e una specializzazione crescente nelle singole fasi del processo produttivo;
2. rapporto stretto fra gli attori del distretto, basato sulla collaborazione quasi esclusiva.

Queste due forme di organizzazione illustrate non sono riuscite a coesistere, ma hanno comportato un orientamento verso la forma integrata da parte delle aziende leader, mentre la forma più prettamente distrettuale ha caratterizzato le aziende di dimensione medio-piccola.

Tutto ciò ha comportato l'attivazione di una strategia di tipo imitativo, ossia le aziende minori andavano ad adattarsi alle strategie autonome realizzate dalle aziende maggiori, soprattutto per quanto riguarda l'affermazione verso i mercati internazionali, la quale richiedeva un controllo mirato dei canali distributivi; fino ad allora questa fase era stata ignorata dalla maggior parte delle imprese, le quali si erano focalizzate sulla fase della produzione, tralasciando l'aspetto immateriale del bene, che andava assumendo (verso la fine degli anni Ottanta) un'importanza sempre più marcata, soprattutto per quanto riguarda l'aspetto del marketing e dei rapporti con la clientela.

Questi cambiamenti hanno comportato l'adozione di una forma più consona per sostenere l'espansione del distretto, ossia la U-form (Unitary Form), forma organizzativa per definizione poco flessibile dove le decisioni sono prese in modo centralizzato, le varie divisioni sono specializzate nella realizzazione di un processo aziendale, ma l'autonomia di queste scarseggia, in quanto sono coordinate da un manager. Risulta essere la migliore scelta sul piano organizzativo, oltre ad essere la più diffusa in svariati settori, poiché i prodotti tipici del distretto risultano essere fortemente standardizzati, inoltre non vi è una variabilità ambientale tale da richiedere una M-form, più flessibile, ma che richiede uno sforzo maggiore per coordinare le attività, con conseguenti costi maggiori.

### 2.2.2 Analisi dei dati numerici sulle dimensioni del distretto

I dati riportati in seguito riguardano le unità locali produttrici di occhiali e di sue parti, vengono quindi escluse le unità locali specializzate nella produzione di macchinari e di accessori e i lavoratori ivi impiegati. Inoltre, risulta doveroso premettere che la divisione territoriale operata, soprattutto per quanto riguarda i dati più recenti, è frutto di una semplificazione per rendere più intuitiva la comprensione delle dinamiche distrettuali, per questo la zona di Longarone, del Comelico e di Cortina d'Ampezzo sono state fatte rientrare nella zona del Cadorino (grazie alla cui tradizione sono sorte), mentre la zona della Val di Zoldo è stata ricondotta al territorio del bellunese, data la sua scarsa tradizione in merito alla produzione di occhiali.

Tabella 3. Incidenza dell'occhialeria in termini di unità locali e numero di addetti nel Cadorino, Agordino e nel resto della Provincia di Belluno.

	1971		1981	
	Unità locali	Addetti	Unità locali	Addetti
Agordino	4	189	68	853
Cadorino	115	2173	414	3128
Altro	17	251	44	440
Totale Provincia di Belluno	136	2613	526	4421

Fonte: dati censimento ISTAT, Camuffo, 2001.

L'analisi quantitativa svolta di seguito parte dal 1971, in quanto prima della data di fondazione della Luxottica (1961) nella vallata del Cordevole non esisteva una tradizione legata alla produzione di strumenti ottici; in seguito alla fondazione dell'azienda da parte di Leonardo Del Vecchio, grazie agli incentivi forniti dal comune di Agordo per promuovere la nascita di una zona industriale all'interno del territorio comunale, si poté assistere alla nascita di altre aziende, che, a differenza di quanto è accaduto in Cadore, si legarono fin da subito alla realtà di Luxottica.

Il decennio precedente, che va dalla nascita di Luxottica e Marcolin al 1971, non comprende dati rilevanti, poiché questa era una nuova zona del distretto che stava compiendo il suo

processo di gemmazione, nello stesso modo in cui era avvenuto nel Cadorino decenni prima.

La data scelta per l'avvio dell'analisi parte, quindi, dal periodo che ha visto la formazione definitiva del distretto, nel quale assume la sua morfologia attuale, con una zona "storica" nella vallata del Piave, una zona "nuova" nella vallata del Cordevole e una zona, quella che comprende il resto della provincia di Belluno, che nasce come "colpo di coda" del successo ottenuto dal distretto; a partire dagli anni Settanta risulta quindi possibile osservare i fenomeni che hanno dettato una mutazione del distretto fino a quello che possiamo osservare ai nostri giorni.

Dai dati riportati all'interno della Tabella 3, si può notare come gli anni Settanta hanno visto una proliferazione nella nascita di nuove imprese, soprattutto nell'Agordino, dove le imprese sono sorte grazie alla presenza e alla "protezione" di Luxottica, che anzi, incentivava i dipendenti a mettersi in proprio, così che utilizzassero i macchinari dell'azienda concessi in comodato d'uso; in questo modo, nonostante una presenza importante della variabile sociale, il rapporto che è andato a configurarsi ha assunto le caratteristiche proprie della forma gerarchica, grazie alle capacità intrinseche di coordinamento che caratterizzano la realtà aziendale di Luxottica.

Tabella 4. Incidenza dell'occhialeria in termini di unità locali e numero di addetti nel Cadorino, Agordino e nel resto della Provincia di Belluno.

	1981		1991	
	Unità locali	Addetti	Unità locali	Addetti
Agordino	68	853	53	1747
Cadorino	414	3128	572	4905
Altro	44	440	328	2675
Totale Provincia di Belluno	526	4421	953	9327

Fonte: dati censimento ISTAT, Camuffo, 2001.

Dal confronto fra i dati riportati sopra si può notare come nel Cadorino lo sviluppo delle aziende sia stato molto simile a quello dei distretti “classici”, nonostante alla volta del 1971 avesse già assunto una conformazione ben definita; la rete di imprese non risultava essere centrata intorno ad un’azienda leader, ma deve la sua caratterizzazione ai meccanismi di coordinamento che sono sia competitivi sia cooperativi (Camuffo, 2001).

Il trend osservato negli anni Settanta è stato, parzialmente, confermato anche nel decennio successivo; come si può notare nell’Agordino le unità locali non hanno una crescita, anzi hanno subito una riduzione, al contrario del numero di addetti che invece raddoppia, legata al fatto che la forma organizzativa della Luxottica spingesse verso l’integrazione verticale, permettendo così all’azienda di mantenere la leadership di costo nel settore, in presenza di livelli di qualità elevati, in linea con gli standard del *Made in Italy*. L’azienda intuisce che il sistema di distribuzione basato sui grossisti non era sufficiente per sostenere una crescita aziendale che stava assumendo delle dimensioni considerevoli; si opta quindi per un controllo diretto dei canali distributivi, attraverso l’apertura di filiali all’estero (Germania, USA, Spagna, Canada, Francia e Svezia), anche attraverso accordi di joint venture, questa mossa si rivela vincente perché grazie alla riduzione dei tempi di attesa i mercati esteri risultano essere pienamente soddisfatti. Il cambiamento legato a questo periodo storico è dovuto anche ad altri fattori (Brunetti e Camuffo, 2000):

- Uniforma i sistemi informativi, accentrando la gestione informativa ad Agordo;
- Si spinge verso la differenziazione, vista l’ampiezza dei mercati considerati, con l’entrata nel segmento dell’occhiale da sole;
- Firma del primo accordo per la cessione delle royalties per la produzione di occhiali firmati Armani.

Il numero delle aziende nel resto della provincia invece ha subito un’impennata, con un conseguente aumento, più che proporzionale, anche dell’occupazione. Questa spaccatura rispetto al modello di Del Vecchio è legata ad un processo di imitazione, infatti i maggiori competitors del cadorino, i quali avevano deciso, a partire dalla seconda metà degli anni Ottanta, di avviare dei processi di decentramento, iniziarono ad attuare una strategia di progressiva internalizzazione; queste decisioni portano ad un forte aumento dell’attività a Longarone, ai piedi della vallata del Cadore, luogo situato in una posizione quasi pianeggiante, più facilmente raggiungibile con i mezzi di trasporto e dove un decennio più tardi è stato completato il capolinea dell’autostrada A27.

Gli anni Ottanta, con il vertiginoso aumento di occupazione che hanno portato, restano comunque legati in prevalenza all'acquisizione delle concessioni da parte dei brand dell'alta moda, i quali hanno aperto le porte del mondo della moda anche agli occhiali, che divennero così degli accessori tanto importanti da lanciare una "moda ottica"; sono anche gli anni caratterizzati dal revival, nonostante gli stilisti continuino a realizzare modelli all'avanguardia, tornano in auge montature anni Settanta e gli occhiali utilizzati dallo star system di Hollywood nei decenni precedenti (Marisa Del Vecchio, 2016).

Tabella 5. Incidenza dell'occhialeria in termini di unità locali e numero di addetti nel Cadorino, Agordino e nel resto della Provincia di Belluno.

	1991		2001	
	Unità locali	Addetti	Unità locali	Addetti
Agordino	53	1747	49	3016
Cadorino	572	4905	445	3977
Altro	328	2675	330	3101
Totale Provincia di Belluno	953	9327	824	10094

Fonte: dati censimento ISTAT e CCIAA Belluno, Camuffo, 2001.

Le tendenze relative agli anni Novanta confermano solo parzialmente quanto osservato nel decennio precedente, con un calo del numero delle unità locali nella zona dell'Agordino, ma con un incremento del tasso di occupazione che quasi raggiunge i cinquanta punti percentuali; anche la zona del Cadorino, dopo più di mezzo secolo vede una recessione, non solo nel numero di unità locali, ma anche per quanto riguarda il numero di addetti impiegati. Gli altri comuni della provincia di Belluno si rivelano essere stazionari, con un aumento delle unità locali quasi impercettibile e un aumento meno contenuto degli addetti.

L'aumento del numero di addetti nella zona di Agordo è facilmente riconducibile al completamento del processo di internazionalizzazione che aveva portato alla costruzione di società collegate a Luxottica in tutta Europa (Grecia, Svizzera, Paesi Bassi, Finlandia, Austria), in Sud America (Messico, Argentina e Brasile), in Australia e in Cina. Inoltre, Luxottica continua con la sua affermazione nel mercato americano, attraverso

l'acquisizione di Lenscrefters e, proprio nel 2001, di Sunglasses Hut; questa politica espansiva non si può semplicemente ricondurre ad una scelta di "make" or "buy", ma neanche in una semplice analisi comparata dei costi organizzativi o di transizione associati al governo di relazioni interne rispetto a relazioni esterne (Camuffo, 2001), ma è collegata ad una più ampia scelta imprenditoriale che mira a processi di crescita, in cui sono compresi concetti di crescita dimensionale e di economie di produzione, oltre che al controllo del mercato e alla garanzia di offrire al cliente la massima qualità e il miglior servizio.

La decrescita delle unità locali e degli addetti nella zona del Cadorino è legata all'importanza crescente assunta dalla grande impresa, contro l'avanzare dell'irrelevanza delle aziende di dimensioni più contenute, le quali non avevano saputo stare al passo con i tempi, soprattutto in termini tecnologici; le aziende più popolose avevano potuto attuare processi emulativi di Luxottica, grazie al know-how insito nella loro produzione, mentre per le aziende di dimensioni ridotte questo processo di imitazione si era rivelato essere impossibile da sostenere, poiché poggiava principalmente sull'integrazione verticale e sulle economie di costo.

Le grandi aziende che hanno attuato una strategia imitativa hanno, anch'esse, optato per un processo di internazionalizzazione in modo da poter raggiungere un livello di integrazione verticale più completo, grazie alla possibilità di raggiungere i clienti con tempistiche ridotte e di minimizzare i costi legati alla logistica. Marcolin opta per una delocalizzazione produttiva con l'acquisizione di filiali in Gran Bretagna e in Portogallo, S.A.F.I.L.O. si espande attraverso il controllo di imprese commerciali negli USA e, infine, De Rigo inizia a produrre con lo scopo di distribuire all'estero, nella fattispecie in Germania, Austria, Gran Bretagna, Spagna e Olanda.

Nella prima parte degli anni Novanta la crescita del distretto è sostenuta dal volume della domanda, che va ad agire come fattore strategico sostenuto dalle continue svalutazioni della lira; mentre lo sviluppo veniva sostenuto, dal lato dell'offerta, grazie al modello della specializzazione flessibile. I volumi crescenti di prodotti realizzati sono stati grazie alla presenza di una produzione flessibile all'interno delle grandi imprese, la frammentazione della produzione, infatti, comporta un abbattimento dei costi di transazione, oltre che ad una socializzazione del rischio d'impresa. Questa situazione di sovradimensionamento della capacità produttiva ha portato alla nascita di nuove forze imprenditoriali, che presentavano le caratteristiche proprie della cultura del fare e quindi anche un elevato livello

di qualità nella produzione dei loro prodotti, assumendo quindi il ruolo di subfornitori delle grandi imprese e improntati su un basso livello di dinamismo imprenditoriale e da una scarsa propensione alla cooperazione commerciale. Queste realtà di subfornitura saranno le maggiori vittime al momento del consolidamento del mercato, data la mancanza di strategie e l'attenzione all'acquisizione di informazioni utili per attuare piani di investimento rivolti al rinnovamento del portafoglio di conoscenze tacite dell'azienda; nella seconda metà degli anni Novanta l'arresto della crescita del settore ha portato alla riduzione dei margini e dei profitti realizzati dai subfornitori con una riduzione delle imprese artigiane che è facilmente riconoscibile all'interno della Tabella 5. Non è comunque possibile parlare di crisi del distretto, vista sì la riduzione del numero delle aziende, ma al contempo anche l'aumento del numero di addetti, oltre che l'aumento del fatturato e della redditività che ha caratterizzato soprattutto le aziende di grandi dimensioni; risulta essere più corretto parlare di riorganizzazione distrettuale a sfavore delle aziende più piccole, le quali hanno sofferto la crescente concorrenza proveniente dal Far East, che garantiva prezzi più bassi soprattutto alla luce dell'imminente entrata dell'Italia nella zona Euro (Gambarotto, 2008).

L'ultimo decennio del millennio è stato il punto di svolta nella definizione del distretto, partito con un'impronta quasi artigianale e arrivato ad ottenere fama internazionale; le caratteristiche del distretto classico, come lo definisce Marshall, non sono più nettamente osservabili.

Tabella 6. Incidenza dell'occhialeria in termini di unità locali e numero di addetti (solo per il 2001) nel Cadorino, Agordino e nel resto della Provincia di Belluno.

	2001		2009
	Unità locali	Addetti	Unità locali
Agordino	49	3016	11
Cadorino	445	3977	217
Altro	330	3101	95
Totale Provincia di Belluno	824	10094	323

Fonte: dati censimento ISTAT e CCIAA Belluno, Camuffo, 2001; nostra elaborazione dati CCIAA Belluno-Treviso, 2020.

A partire dal 2000 le aziende del distretto del bellunese consolidano la loro posizione affermando il trend registrato nel decennio precedente, il numero delle unità locali è in diminuzione in ogni zona della provincia, affermando così la tendenza delle aziende leader nel settore ad inglobare le aziende di minori dimensioni; oppure queste ultime non riescono a sostenere il passo di innovazione delle grandi imprese.

La verticalizzazione del distretto iniziata nei decenni precedenti inizia ad assumere una forma più definita, la nascita di nuove aziende è ferma a causa dell'elevato ammontare dei costi fissi iniziali (costi sommersi) e dell'elevato grado di rischio; inoltre, le imprese che sono ancora presenti nel mercato sono orientati verso la scoperta di nuove nicchie di mercato e di nuove partnership distributive. Un importante cambiamento riguarda anche la produzione attraverso un passaggio dalla produzione del "voler fare" ad una produzione del "saper fare", attraverso il mutamento dei fattori di produzioni che vengono considerati come strategici e che richiedono un'accumulazione della conoscenza tacita attraverso i processi di apprendimento. Nelle fasi precedenti alla produzione acquisisce sempre più importanza la figura del designer, il quale svolge un'attività strettamente legata alla creatività, in questo modo le grandi aziende possono fornire prodotti sempre più esclusivi e ottenere un posto nelle nicchie di mercato; la creatività, in un settore come quello dell'occhialeria, è molto difficile da sviluppare perché da un lato esistono vincoli normativi poco flessibili (in quanto prodotto medicale), e dall'altro lato è necessario conoscere aspetti tecnici di produzione che assicurino al prodotto una qualità elevata, che accompagna lo status simbolico creato dalle tendenze della moda (Gambarotto, 2008).

Luxottica continua a perseguire una strategia di integrazione verticale, sostenuta da continui investimenti in processi di Ricerca e Sviluppo, e di differenziazione del prodotto offerto ai propri clienti con l'acquisizione della Oakley, azienda californiana di occhiali da sole sportivi, oltre che a un quantitativo notevole di marchi che vanno ad arricchire il portafoglio di licenze societarie.

L'internazionalizzazione del gruppo in Cina ha raggiunto dimensioni importanti a partire dalla sua fondazione nel 1997, essendo capace di produrre il 46% del totale del Gruppo, oltre ad essere il primo stabilimento di proprietà di una società, nel settore dell'eyewear, all'interno del paese. Luxottica Cina rispecchia il modello organizzativo italiano, con una strategia di integrazione verticale, con il controllo di tutte le fasi produttive sottoposte a esami che rendono possibile un grado di qualità in linea con gli standard imposti dal gruppo.



Il modello del sito produttivo di Dongguan rappresenta al meglio le fabbriche italiane in Cina, sempre nel rispetto della cultura locale, e con una grande attenzione al tema della sostenibilità, che tocca non solo l'aspetto ambientale (seppure molto importante in Cina), ma anche l'aspetto sociale, grazie a politiche di welfare innovative per il contesto locale ([www.luxottica.com](http://www.luxottica.com)).

L'evoluzione nelle strategie delle altre imprese leader non è omogenea, da una parte c'è la S.A.F.I.L.O. che non segue un'integrazione verticale perfetta, fa affidamento ad alcune fasi della produzione esterne all'azienda, in Asia e USA, oltre che in Italia. Dall'altro lato, invece ci sono realtà come Marcolin che siglano accordi con marchi importanti e costruiscono joint venture con un'azienda giapponese, Optec, dando vita alla filiale giapponese dell'azienda; questa scelta, insieme alla realizzazione di una piattaforma logistica a Hong Kong, sono il fondamento di una rivoluzione organizzativa dell'azienda, che ha portato ad un decentramento della produzione, con conseguente riduzione del numero delle unità locali in Italia.

De Rigo, infine, si orienta anch'essa verso i mercati orientali, aprendo filiali non solo in Giappone, Hong Kong, Cina e Brasile, ma procedendo anche nella direzione di una strategia di differenziazione del prodotto con l'introduzione di una linea di pelletteria a firma Police, marchio di punta del Gruppo.

Tabella 7. Incidenza dell'occhialeria in termini di unità locali e numero di addetti (solo per il 2018) nel Cadorino, Agordino e nel resto della Provincia di Belluno.

	2009	2018	
	Unità locali	Unità locali	Addetti
Agordino	11	16	3600
Cadorino	217	176	4015
Altro	95	111	3699
Totale Provincia di Belluno	323	303	11314

Fonte: nostra elaborazione dati CCIAA Belluno-Treviso, 2020.

La notevole riduzione delle unità locali presenti in provincia, e soprattutto nella vallata del Piave, perdura anche in quest'ultima raccolta di dati, il dato di maggior rilievo emerge dalla comparazione fra i dati del 2001 e i dati del 2018, con una riduzione del numero di imprese che supera il 60%. Questi dati sono tali nonostante il distretto non abbia mai risentito della crisi economica, anche perché il numero di addetti si è rivelato essere in crescita costante, questi risultati possono essere configurati come il completamento della riorganizzazione del distretto, con la definitiva integrazione verticale delle grandi aziende e la conseguente scomparsa delle realtà minori (Bramanti e Gambarotto, 2009).

Le grandi aziende hanno cambiato completamente la loro strategia, adottando una delocalizzazione non solo produttiva, ma che riguarda anche l'approvvigionamento delle materie prime, mentre prima si faceva riferimento alle piccole realtà artigiane, successivamente, con lo sviluppo della realtà del Far East Asiatico, si è iniziato ad importare materie prime a costi ridotti. Tutto questo ha portato alla scomparsa delle aziende terziste del Cadore, che lavorano per conto delle grandi aziende.

Attraverso questo excursus sia qualitativo sia quantitativo è più semplice comprendere i motivi che hanno portato ad un ridimensionamento del distretto, soprattutto nella zona del Cadore, nonostante la presenza di una filiera orizzontale di alta qualità, basata anche sulle rimanenti piccole aziende che si sono scavate una nicchia nella produzione di occhiali ultra-lusso o che comunque sono contraddistinti da caratteristiche particolari ([www.nuovocadore.it](http://www.nuovocadore.it)).

Un discorso a parte merita la zona dell'Agordino che si è rivelata essere in controtendenza rispetto alla vallata adiacente, il numero di unità locali, così come il numero di addetti è aumentato nel corso degli anni della crisi; l'aumento del numero di unità locali è legato alla presenza di Luxottica che ha ampliato i suoi stabilimenti, con la creazione di un'unità a Cencenighe Agordino, l'unico comune nella zona ad essere estraneo all'egemonia di Del Vecchio risulta essere quello di Taibon Agordino (dove si riscontra la presenza di quattro realtà industriali nel settore dell'occhialeria) dove si svolge una produzione di occhiali che ha le caratteristiche per occupare delle nicchie particolari del mercato.

Nel 2018 Luxottica ha siglato un accordo con il colosso delle lenti Essilor, completando in questo modo l'integrazione del proprio business model e diventando monopolista nel settore dell'occhiale. Questo accordo è stato il coronamento di un processo di trasformazione del distretto fino a giungere alla quasi perfetta integrazione verticale, che

garantirà al distretto un futuro solido poggiato su nuovi investimenti a sfondo territoriale e su un aumento sensibile dell'occupazione.

### **2.3 Nascita e crescita di aziende medio-piccole**

Il settore dell'occhiale risulta essere in crescita, tranne la parentesi del 2018, caratterizzato da un aumento nella produzione di occhiali e una diminuzione del tasso di disoccupazione; queste caratteristiche attraggono un numero sempre maggiore di brand che intendono inserirsi nel settore. I dati raccolti alla chiusura dell'ultima edizione di MIDO, la fiera dell'occhiale che si svolge a Milano annualmente e che si è confermata essere una delle migliori in tutto il mondo, evidenziano come, nel 2019, il numero di visitatori sia cresciuto del 12% raggiungendo una quota di quasi 60 mila visitatori, provenienti da 159 paesi di tutto il mondo ([www.mido.com](http://www.mido.com)).

Le imprese di medio-piccola dimensione che tentano di inserirsi all'interno del mercato dell'occhiale vanno incontro alle difficoltà che molte imprese incontrano nell'inserirsi anche in mercati diversi, come quelle relative ai costi iniziali, alle economie di scala, alla differenziazione del prodotto, alle barriere correlate con la dimensione governativa e legale e alle possibili reazioni dei competitors. La strategia adottata segue due linee principali, da un lato continuare a perseguire l'identità legata al territorio e alla sua produzione (nonostante questa possa comportare un aumento dei costi) e dall'altro si tende ad attuare una linea di imitazione, seppur in scala, mettendo in atto i cambiamenti già adottati dalle grandi imprese nella produzione, nella distribuzione e nel marketing (Bramanti e Gambarotto, 2008). All'interno del distretto la produzione di occhiali segue degli standard che assicurano una garanzia di alta qualità tipica del *Made in Italy*, tuttavia il prezzo unitario per pezzo aumenta al diminuire della quantità prodotta, seguendo un andamento inversamente proporzionale, questa regola vale, non solo per le grandi produzioni operate dalle grandi aziende, ma anche per le realtà più contenute, che operano in segmenti di mercato di nicchia, con una forte vocazione al comparto del lusso.

Le aziende di dimensione medio-piccole, inoltre, vanno spesso incontro a problemi riguardanti la differenziazione del prodotto, soprattutto nei settori in cui quest'ultimo è elevato, poiché i consumatori tendono a preferire i marchi conosciuti, piuttosto che quelli di nicchia; risulta quindi necessario un intervento nel campo delle pubbliche relazioni, non

solo in termini di spese di marketing, ma anche a livello promozionale, in modo da ottenere un buon livello di conoscenza e di fiducia da parte del cliente.

Le difficoltà nell'ingresso e nella permanenza delle piccole-medie imprese all'interno del distretto sono legate anche alla distribuzione, i distributori, infatti, tendono a non mutare la loro clientela poiché profondamente avversi all'assunzione di nuovi rischi e costi fissi legati all'introduzione di un prodotto nuovo nel mercato. Infine, per operare all'interno del distretto possono essere richieste delle licenze per le quali è necessaria una concessione, la quale può risultare molto difficile da ottenere, come nel caso della registrazione del marchio.

L'integrazione verticale operata dalle imprese leader, che realizzano ogni fase della produzione all'interno dei loro stabilimenti, si scontra con le realtà medio-piccole e la loro organizzazione orizzontale, nata dalla specializzazione in determinati processi produttivi che vanno dalla realizzazione di componenti e minuterie, alla creazione di lenti e astucci. Le 303 aziende sopravvissute nel territorio hanno registrato un calo degli addetti pari al 18% e un calo del fatturato che si aggira intorno a valori che vanno dai 30 ai 50 punti percentuali, mentre i fornitori hanno riscontrato una riduzione dei margini.

Tuttavia, l'organizzazione che predilige l'integrazione verticale non resta più una prerogativa della grande azienda, ma sta andando a influenzare la produzione delle imprese dalle piccole dimensioni, come per la Martini Occhiali, fondata a Lozzo di Cadore negli anni Ottanta, la cui produzione è partita dal realizzare prodotti in qualità di terzisti per altre aziende, ma dopo pochi anni si è convertita nella produzione di una linea propria, dove tutti i componenti sono realizzati all'interno della realtà aziendale (ad esclusione degli Swarovski per la decorazione delle montature da donna) ([www.nuovocadore.it](http://www.nuovocadore.it)).

La riorganizzazione del distretto, precedentemente citata, ha comportato una polarizzazione che vede da un lato grandi aziende e dall'altro piccole aziende che si sono concentrate sulle nicchie di mercato, tutte le aziende di medie dimensioni sono andate via via scomparendo. La soluzione per questa crisi risiede nell'innovazione (senza innescare una competizione basata sui costi, altrimenti sarebbe persa in partenza) che è l'ingrediente principale per continuare a produrre prodotti qualitativamente superiori, prima realizzati prevalentemente a mano. La valorizzazione di queste realtà è in mano alle associazioni di categoria come ANFAO, SIMAO, le Camere di Commercio e la Regione Veneto che favoriscono la presenza di questa tipologia di impresa alle fiere di Milano (MIDO) e di Parigi (SILMO),

in modo che i marchi vengano conosciuti a livello internazionale e abbiano l'opportunità di aggiornarsi circa le novità sui trend del settore ([www.nuovocadore.it](http://www.nuovocadore.it)). Tuttavia, è fondamentale che le PMI inizino a creare una rete, simile a quella che è venuta a crearsi nel distretto dell'occhiale varesino, molto distante da quello bellunese; per instaurare queste relazioni sono richieste flessibilità, personalizzazione e velocità, fondamentali per un rilancio vincente delle PMI appartenenti al distretto. L'aggregazione di queste aziende è finalizzata a non soccombere alla concorrenza rappresentata dalle grandi aziende e dai produttori esteri, soprattutto low cost, ed è resa possibile grazie ad interventi che mirano alla formazione, all'innovazione e ad un uso corretto del marketing (Bramante e Gambarotto, 2008).

#### **2.4 Analisi dei dati di bilancio delle aziende leader**

Il valore del mercato mondiale dell'occhiale si aggira intorno agli 82 miliardi di euro, di questa cifra più del 35% deriva dal segmento del lusso, nel quale operano le aziende presenti nel distretto, le quali non solo fabbricano l'occhiale, ma sono responsabili anche della progettazione e della distribuzione, grazie alle licenze concesse dalle case di moda, le quali comunque sono tenute a dettare delle direttive da seguire.

Risulta di fondamentale importanza andare a osservare i bilanci delle aziende leader, per comprendere al meglio quanto detto in precedenza sulla forma organizzativa e sul suo cambiamento; i dati che sono emersi illustrano come queste aziende abbiano delle dimensioni notevoli e come hanno influenzato lo sviluppo del distretto.

#### **LUXOTTICA**

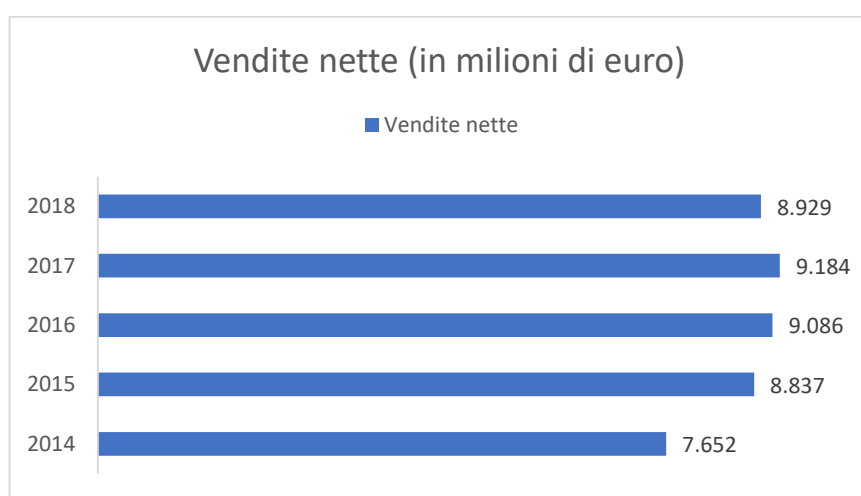
Grazie alla lettura della relazione finanziaria annuale del 2018 pubblicata dal Gruppo, all'interno del bilancio consolidato emergono alcuni dati esemplificativi fra cui il dato relativo al fatturato e il dato relativo all'utile netto conseguito.

Il fatturato estratto dal conto economico consolidato è di 8.928.889.000 euro, contro i 9.184.175.000 dell'anno precedente, con una riduzione del 2,8%, nonostante se si considerasse la parità dei cambi (tra l'euro e i vari mercati dove l'azienda opera) si registra un incremento del 1,5%. La misura della redditività aziendale, che avviene attraverso la sottrazione fra ricavi totali e costi e spese sostenuti è visibile nell'utile netto, il quale

ammonta a 900.356.000 euro contro i 1.042.316.000 del 2017, una riduzione che ammonta al 13,5%.

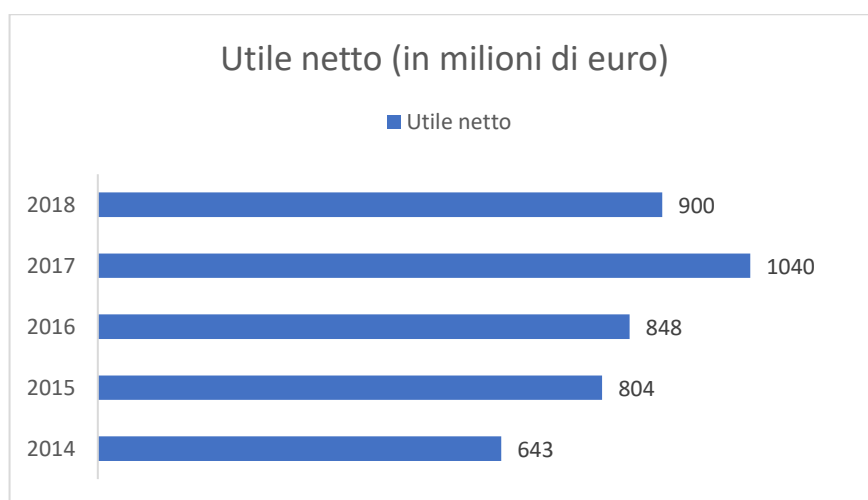
Questi dati sono condizionati dalle fluttuazioni nei cambi tra euro e dollaro americano, in seguito alle numerose acquisizioni ed espansioni di Luxottica negli Stati Uniti avvenute nel 2018, tra euro e dollaro australiano, per la presenza di un'imponente divisione retail in Australia. Infine, una parte della produzione è sostenuta da costi in yuan, con possibili conseguenze sulla profittabilità aziendale.

Grafico 1. Serie storica del fatturato del Gruppo Luxottica dal 2014 al 2018.



Fonte: relazione finanziaria annuale 2018, [www.luxottica.com](http://www.luxottica.com).

Grafico 2. Serie storica dell'utile netto del Gruppo Luxottica dal 2014 al 2018.



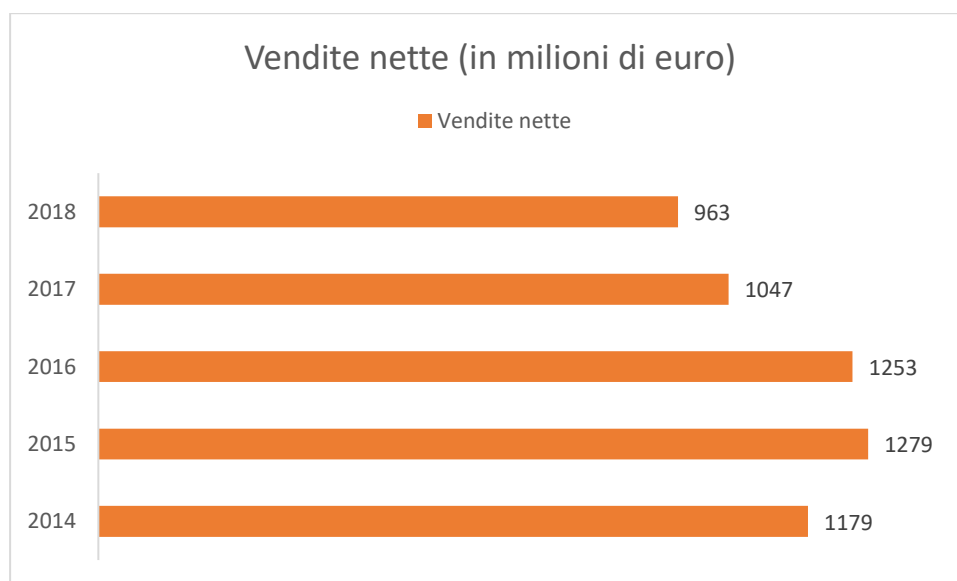
Fonte: relazione finanziaria annuale 2018, [www.luxottica.com](http://www.luxottica.com).

## S.A.F.I.L.O.

La lettura della relazione finanziaria annuale del gruppo S.A.F.I.L.O. è finalizzata ad individuare i dati riguardanti il fatturato e l'utile netto, il primo è pari a 962.861.000 euro contro i 1.035.343.000 del 2017, il secondo invece ammonta a -32.446.000 euro a fronte dei -251.567.000 euro dell'anno precedente. Le variazioni sono state entrambe di carattere negativo, rispettivamente del 7% e del 87,1% sulla base dell'anno precedente, il secondo dato risulta, tuttavia, positivo in quanto si ha una riduzione rispetto all'anno precedente della perdita generata; i costi e le spese sostenute risultano essere superiori ai ricavi.

La redazione del bilancio è avvenuta in euro, valuta principale dei paesi in cui opera principalmente l'azienda e le transazioni in valuta estera sono tradotte utilizzando i tassi di cambio in essere alla data di chiusura della transazione; costi, ricavi, oneri e proventi sono attualizzati secondo un tasso di cambio medio calcolato ogni periodo.

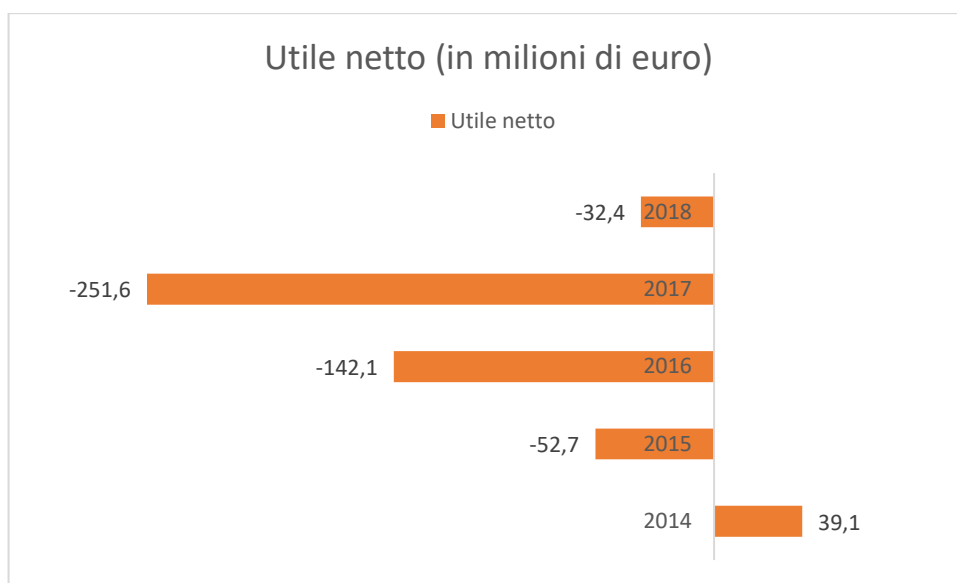
Grafico 3. Serie storica del fatturato del Gruppo S.A.F.I.L.O. dal 2014 al 2018.



Fonte: nostra elaborazione sulla base dei dati contenuti nelle relazioni finanziarie dal 2014 al 2018,

[www.safilogroup.com](http://www.safilogroup.com).

Grafico 4. Serie storica dell'utile (perdita) netto del Gruppo S.A.F.I.L.O. dal 2014 al 2018.



Fonte: nostra elaborazione sulla base dei dati contenuti nelle relazioni finanziarie dal 2014 al 2018, [www.safilogroup.com](http://www.safilogroup.com).

## MARCOLIN

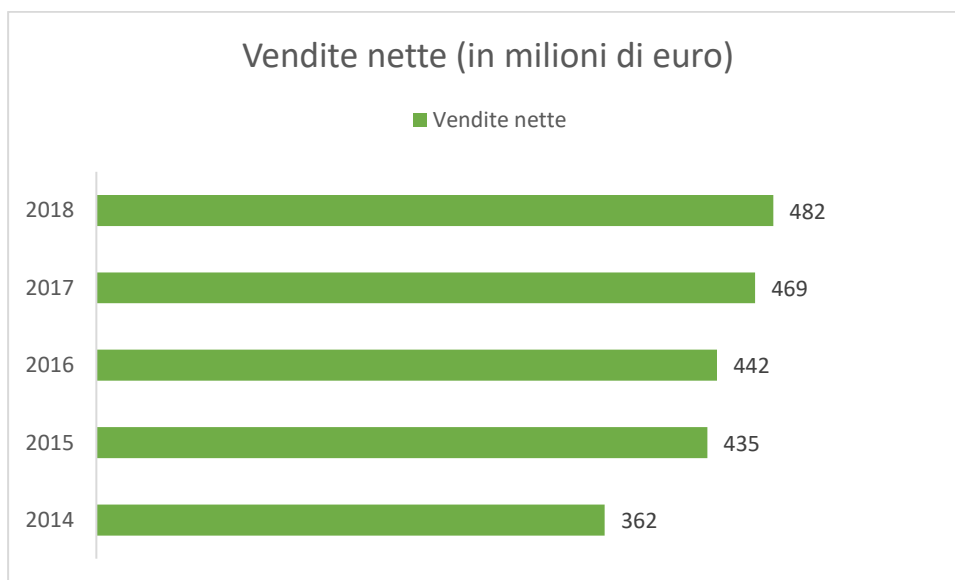
Il bilancio consolidato del Gruppo Marcolin mette in luce come il gruppo sia stato protagonista di molti cambiamenti organizzativi negli ultimi anni, i quali hanno concorso alla formazione di cambiamenti all'interno del distretto. Il fatturato ammonta a 482.219.000 euro, valore che risulta essere in aumento rispetto ai 469.143.000 euro di ricavi netti realizzati nel 2017 (l'aumento registrato è pari al 2,8%, in termini di cambio costante l'aumento sarebbe pari al 6,3%); per quanto riguarda invece l'utile netto si è riscontrato un miglioramento passando dai -14.468.000 euro del 2017 ai -831.000 euro conseguiti nel 2018.

All'interno del bilancio del Gruppo figura anche la controllata Thélios Spa, nata dalla joint venture fra Marcolin e il Gruppo LVMH (che possiede la quota di maggioranza del 51%), destinato a garantire una produzione di qualità per il brand, ma anche per l'intero settore dell'occhiale; questa realtà ha preso vita a partire dal 2017, come si può notare dalla lettura del bilancio, sia del 2017 sia del 2018. L'ingresso di Thélios nella compagine societaria è infatti stato seguito da un aumento di capitale, con l'emissione di nuove azioni, inoltre, oltre



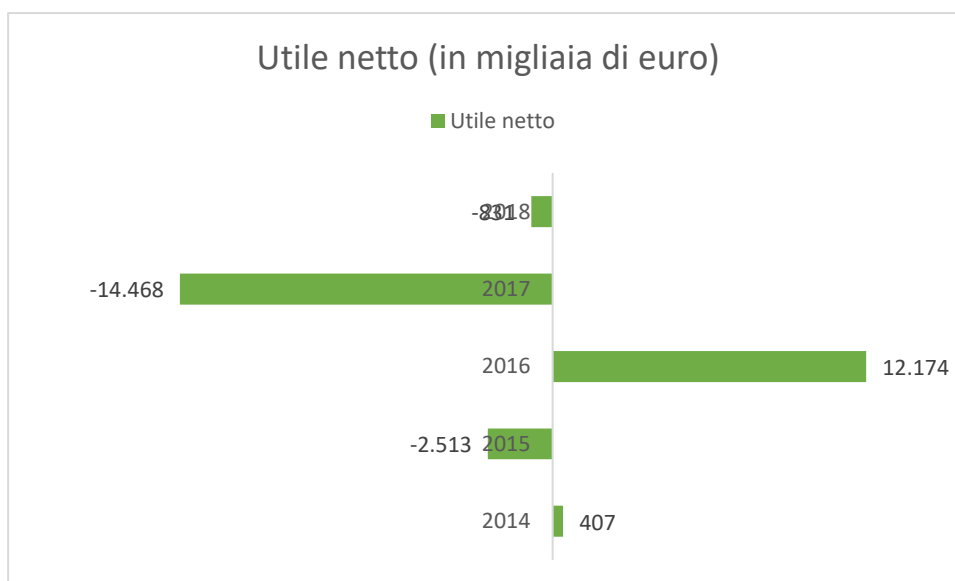
alla costruzione dello stabilimento produttivo di 8.000 m<sup>2</sup>, inaugurato nel 2017, è prevista la costruzione di un ulteriore plesso.

Grafico 5. Serie storica del fatturato del Gruppo Marcolin dal 2014 al 2018.



Fonte: nostra elaborazione sulla base dei dati contenuti nelle relazioni finanziarie dal 2014 al 2018, [www.marcolin.com](http://www.marcolin.com).

Grafico 6. Serie storica dell'utile (perdita) netto del Gruppo Marcolin dal 2014 al 2018.



Fonte: nostra elaborazione sulla base dei dati contenuti nelle relazioni finanziarie dal 2014 al 2018, [www.marcolin.com](http://www.marcolin.com).

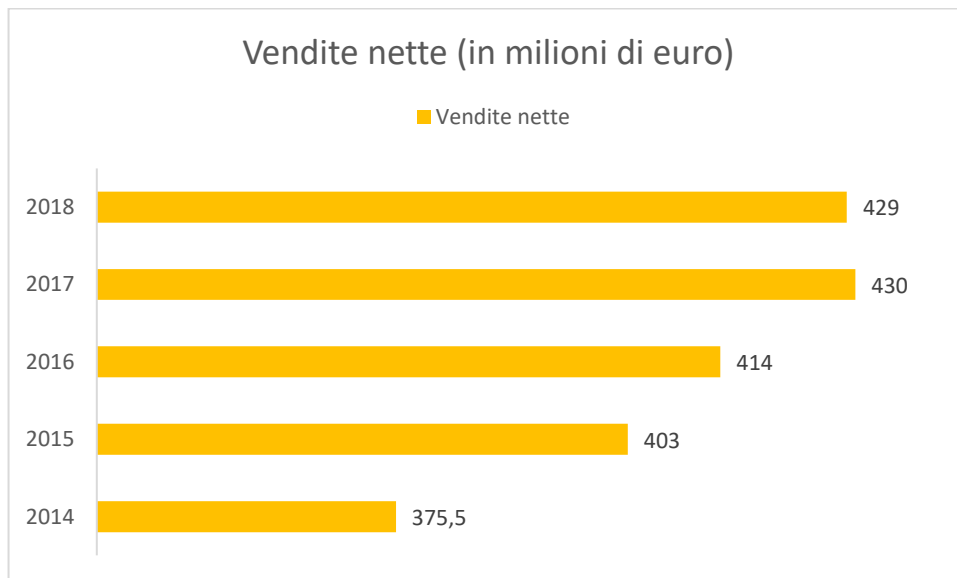
## DE RIGO

La realtà della De Rigo Spa risulta avere delle dimensioni più contenute rispetto alle altre realtà presenti nel distretto, nonostante presenti le caratteristiche della grande azienda con un numero di dipendenti che supera le 3 mila persone, come è possibile leggere dalla relazione sulla gestione del bilancio d'esercizio consolidato redatta dall'azienda per l'anno 2018. Questi tratti dimensionali sono, indubbiamente, legati ad un'entrata nel mercato successiva rispetto a quella dei competitors e fanno riflettere riguardo le caratteristiche dimensionali delle realtà che popolano il distretto.

Il fatturato registrato nel 2018 ammonta a 428.831.000 e ha subito un calo del 4% rispetto all'anno precedente dove l'azienda aveva totalizzato 430.364.000 di euro; le vendite nette hanno subito negativamente la penalizzazione della svalutazione delle valute in alcuni dei mercati che risultano essere rilevanti per l'azienda, qualora i cambi fossero stati costanti il fatturato avrebbe registrato un valore più elevato di 11 milioni, rispetto al 2017.

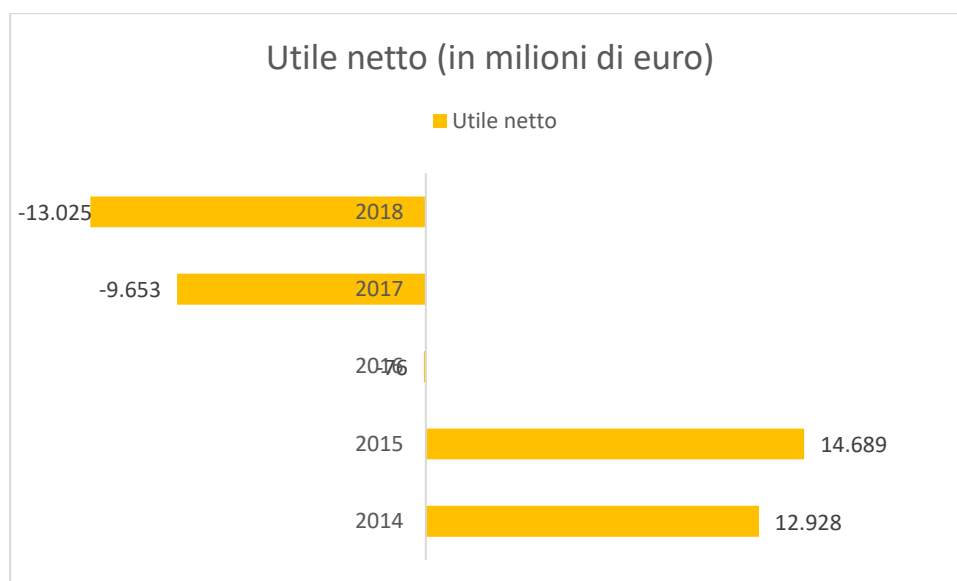
L'utile netto, invece, ha registrato una perdita pari a -13.025.000 di euro, dato che subisce un peggioramento del 34,9% rispetto al 2017, in cui ammontava a -9.653.000, i ricavi non risultano essere sufficienti per coprire i costi e le spese sostenute dall'azienda.

Grafico 7. Serie storica del fatturato del Gruppo De Rigo dal 2014 al 2018.



Fonte: nostra elaborazione sulla base dei dati contenuti nelle Relazioni sulla gestione del bilancio d'esercizio e consolidato dal 2014 al 2018, [www.derigo.com](http://www.derigo.com).

Grafico 8. Serie storica dell'utile (perdita) netto del Gruppo De Rigo dal 2014 al 2018.



Fonte: nostra elaborazione sulla base dei dati contenuti nelle Relazioni sulla gestione del bilancio d'esercizio e consolidato dal 2014 al 2018, [www.derigo.com](http://www.derigo.com).

#### 2.4.1 Riflessioni sui risultati dell'analisi

Dall'analisi dei dati presi in considerazione precedentemente emerge come il distretto industriale dell'occhiale non sia caratterizzato dalla classica forma tramandata dalla letteratura classica sui distretti, grazie alle dimensioni decisamente tipiche della grande azienda, ma anche grazie alle strategie organizzative che hanno fatto in modo che il distretto assumesse i connotati odierni di player a livello internazionale.

Il cambiamento appare chiaramente fra la fine degli anni Novanta e l'inizio del nuovo millennio e comprende anche l'estensione internazionale delle reti di fornitura; con l'introduzione, nella zona europea, dell'euro i distretti hanno assistito ad una mutazione radicale della situazione. Le esportazioni erano favorite dalle frequenti svalutazioni della moneta, ma questo comportava anche la nascita di condizioni macroeconomiche particolarmente sfavorevoli agli investimenti produttivi realizzabili all'estero. Con l'introduzione del nuovo regime monetario gli investimenti all'estero subiscono una riduzione del prezzo e, congiuntamente, diventa sempre più profittevole rivolgersi al mercato estero per l'acquisto di componenti e fasi e di lavorazione; si capisce, quindi, la motivazione che ha spinto molte aziende a modificare la loro catena di fornitura, prima

prettamente territoriale, in internazionale. La spinta verso l'internazionalizzazione è stata incentivata dai moderni strumenti di comunicazione, oltre che dallo sviluppo di nuovi sistemi legati alla logistica e ai trasporti e dai sistemi di certificazione e controllo della qualità, portando ad una riduzione dei costi di transazione internazionale (Corò e Micelli, 2007).

La riconfigurazione organizzativa distrettuale emerge dalla lettura dei dati quantitativi circa le caratteristiche dimensionali del distretto, confrontando la situazione del bellunese nelle annate del 2009 e del 2018 emerge come, in un decennio scarso, vi sia stata una riduzione delle unità locali pari a venti. Interessante è la localizzazione di queste sedi, che risultano essere collocate nei comuni del cadorino e nelle zone circostanti la città di Belluno, senza interessare la zona di Agordo, la quale, invece, registra un aumento delle unità locali di produzione (dati forniti dalla CCIAA di Belluno e Treviso).

Tuttavia, l'annata del 2018 è stata caratterizzata da uno sviluppo meno solido, l'export ha subito un calo e il mercato interno non riesce a decollare; il PIL mondiale sembra crescere con ritmi buoni, ma ha visto un rallentamento in alcuni paesi emergenti e i rischi di ribasso sono aumentati a causa dell'introduzione di dazi, oltre alla presenza di rincari energetici e tensioni finanziarie presenti in paesi in via di sviluppo.

Queste variazioni macroeconomiche hanno influito sulle vendite del distretto, impattando maggiormente sul segmento degli occhiali da sole, piuttosto che su quello delle montature da vista; risultati negativi si sono registrati soprattutto in Europa, America e Asia.

In America il mercato soffre a causa della scarsa prevedibilità delle conseguenze che accompagnano le scelte politico-commerciale dell'amministrazione locale, oltre al fatto che l'euro ha subito un apprezzamento rispetto al dollaro americano; in Europa rallentano i mercati di Germania, Spagna e Francia (soprattutto per gli occhiali da sole, ma anche degli occhiali da vista dopo che il governo ha eliminato parte dei rimborsi per le spese di questo genere), un'accelerazione del mercato è riscontrabile nei paesi scandinavi.

I segnali positivi arrivano invece dai mercati dei paesi emergenti come Messico e India, nonostante incidano con volumi di vendita ridotti rispetto a quelli dei mercati di sbocco principali; lo scenario futuro è orientato verso i mercati dei paesi in via di sviluppo localizzati soprattutto in America Latina, Africa e Asia, compreso il Middle East.

# Capitolo 3

## Cambiamento e Internazionalizzazione

### 3.1 Il processo produttivo

In un periodo storico segnato dal cambiamento e dalle trasformazioni, dettate in primis dallo sviluppo tecnologico, diventa sempre più difficile andare a definire in modo chiaro e univoco quello che è un processo produttivo. La mutazione di questo concetto comprende l'introduzione di nuove caratteristiche, come il ruolo, sempre più importante, ricoperto dall'ambiente; si registra quindi sempre più frequentemente un cambiamento dei processi produttivi che non ha solo caratteristiche quantitative (in modo da produrre di più a partire da un dato ammontare di risorse, modificando il peso attribuito a determinati input e output), ma ha anche caratteristiche qualitative, modificandone il modo di produrre e di funzionare.

I modi per interpretare lo sfasamento fra domanda e offerta sono molteplici, la clientela può non volere semplicemente un quantitativo diverso di beni, ma qualcosa di differente, che possono sì essere dei beni diversi, ma più in generale qualcosa di non facilmente delineabile, che spesso si collega con il sorgere di nuovi bisogni, i quali vanno soddisfatti (Amendola, 2013).

Attraverso lo studio del cambiamento e della trasformazione delle strutture è possibile trovare delle soluzioni da cui emergono degli sviluppi alternativi, dove i vincoli, ma anche le possibilità, risultano aumentare o diminuire. Queste soluzioni sono figlie del percorso compiuto dall'azienda fino a quel momento e questo è reso possibile dall'analisi e dallo studio di situazioni già compiute, espressione di modi di produrre caratteristici delle

aziende. La produttività al giorno d'oggi è fortemente influenzata dalla componente innovativa, basti pensare ai processi legati alla terziarizzazione, alla dematerializzazione e all'informatizzazione, che delineano uno scenario profondamente diverso da quello che si continua ad affrontare nella teoria; la necessità di rendere la produzione sempre più personalizzata e adeguabile alle esigenze della clientela ha portato ad un progressivo abbandono della standardizzazione e ad un'adozione della segmentazione, in modo da accrescere la domanda ed essere in grado di rispondere ad una domanda sempre più differenziata ed articolata. Tutti queste forme di produzione vedono la domanda come un elemento che partecipa al processo produttivo, come un vero e proprio input, il produttore diventa così *“un assemblatore puro di inputs in buona parte specifici che, ricomposti in forme e proporzioni diverse, danno luogo a prodotti con specifiche variabili corrispondenti alle particolari esigenze di segmenti di clientela diversi o di singoli clienti”* (Amendola, 2013). La definizione del processo produttivo è basata sulla ricerca della flessibilità, la soluzione al problema produttivo non è comunque definita in modo univoco, ma va adattata ad ogni realtà aziendale, dopo un processo di maturazione delle attività di ricerca e di coordinamento, tutto ciò richiede comunque una buona capacità di adattamento e di rapido cambiamento, a seconda degli sviluppi che si vanno concretizzando; questo tipo di flessibilità è subordinato ad una profonda conoscenza dell'ambito all'interno del quale si opera e dalla capacità di integrarsi adeguatamente all'interno di esso, essendo l'ambiente un vero e proprio componente del processo produttivo, sottoposto anch'esso alle trasformazioni.

Un'altra risorsa legata al processo produttivo è riscontrabile nel capitale umano, la cui attività ha un ruolo importante nelle trasformazioni produttive, le specializzazioni e le competenze richieste ai lavoratori si modificano all'evolvere e al definirsi della tecnologia, quello che risulta essere indispensabile nella fase di affermazione di una tecnologia potrebbe rivelarsi essere ridondante nelle fasi successive (Amendola, 2013).

L'occhiale, nonostante risulti essere un prodotto apparentemente semplice, nasconde un processo produttivo complesso, il quale richiede un processo tecnico ben definito, che permetta di mantenere alti i livelli di qualità garantiti dal distretto; dall'attenta osservazione del processo produttivo è possibile notare come il know-how si sia evoluto nel corso del tempo e come le competenze specifiche siano proliferate, partendo da una produzione prettamente artigianale e proseguendo verso un adattamento costante alle innovazioni tecnologiche.

Dalla nascita della prima fabbrica a Calalzo alla fine del XIX secolo si è sviluppato un sapere tecnico circa la progettazione e la produzione di occhiali e queste sono state teorizzate a partire dagli anni Sessanta con la creazione della scuola ottica a Pieve di Cadore “Enrico Fermi”, istituto di stampo professionale della durata di tre anni, aumentati a cinque nel 1990, alla quale è seguita, nel 2018 la realizzazione di un indirizzo ottico anche di stampo tecnico, presso l’Istituto Tecnico Industriale “Girolamo Segato” di Belluno ([www.cadorescuola.gov.it](http://www.cadorescuola.gov.it); [www.luxottica.com](http://www.luxottica.com)).

Andando a percorrere in modo generico il processo produttivo caratteristico della realizzazione dell’occhiale è possibile capire più a fondo in cosa si è composto il cambiamento, ripercorrendo la crescita delle conoscenze cadorine e agordine, fino a comprenderne l’unicità che lo ha reso uno dei distretti più famosi al mondo, soprattutto in termini di qualità.

#### - IDEA E PROGETTAZIONE DEL DESIGN

Fase che prende vita grazie all’operato del designer, attraverso i disegni che realizza, i quali comprendono tutti gli elementi fondamentali che devono coesistere all’interno dell’occhiale, dalla calzata, all’estetica (la quale deve far convivere nella montatura non solo la moda, ma anche l’arte). Grazie all’esperienza accumulata nel corso degli anni e alle prove effettuate nella realizzazione di occhiali con svariati tipologie di materiale, hanno permesso di ottenere una buona ergonomia insieme a una bellezza esteriore in linea con le ultime tendenze; tutto ciò deve essere combinato con standard di qualità e certificazioni di prodotto ben precise per gli occhiali da vista, prodotto che comunque mantiene delle caratteristiche prevalentemente medicali.

#### - REALIZZAZIONE DELLA MONTATURA

In seguito all’esaminazione della bozza e alla creazione di un prototipo, si passa alla realizzazione della montatura, utilizzando principalmente due materiali, il metallo e l’acetato. La montatura in metallo risultava essere molto diffusa fino alla fine degli anni Settanta, grazie alla sua leggerezza e alla sua facilità di produzione, la quale inizia dalla stamperia in metallo in cui vengono modellate e sagomate le bobine di filo metallico per ricavare aste e frontali, fase eseguita da macchinari con estrema precisione, ma che

fino al secolo scorso era realizzata a mano dagli artigiani cadorini; il metallo però ha un costo elevato che ne preludeva un utilizzo finalizzato alle classi meno abbienti, sia che si trattasse di acciaio brunito, che di ottone, per non parlare della realizzazione di montature con metalli preziosi.

L'entrata dell'occhiale nel settore della moda ha comportato l'introduzione di nuovi materiali per la realizzazione delle montature, come l'acetato di cellulosa, che si ottiene dalla modificazione chimica della cellulosa, permettendo di ottenere forme illimitate e un prodotto praticamente già assemblato, oltre che a risultare molto più flessibile. La lavorazione del materiale avviene per trancitura, partendo da una tavola grezza che viene modificata da una fresa fino ad ottenerne un determinato spessore e forma; per quanto riguarda i materiali plastici, i quali hanno caratteristiche simili all'acetato, la realizzazione avviene attraverso iniezione negli stampi delle presse, realizzando così montature finite, destinate alla grande produzione e alle fasce di mercato medio basse (Brunetti e Camuffo, 2000; [www.luxottica.com](http://www.luxottica.com)).

#### - SVILUPPO DI MINUTERIE

Il passo successivo nella realizzazione di una montatura è il completamento della struttura con minuterie come cerniere e particolari in alluminio (o altri materiali); le cerniere permettono alle aste dell'occhiale il movimento, il quale cambia a seconda del modello proposto. Inoltre, nei modelli realizzati in acetato di cellulosa e con materiali plastici vengono inserite all'interno delle stanghette delle anime per rendere il prodotto più solido.

All'interno del distretto sono state inventate e brevettate diverse tipologie di cerniere e di aste, in modo che possano adattarsi al meglio alla tipologia di montatura realizzata; anche da queste attenzioni emerge come la produzione dell'occhiale sia stata influenzata dalle conoscenze tecniche che si sono sviluppate nel corso del tempo all'interno del distretto, grazie ad un processo che oggi verrebbe definito di learning by doing (Brunetti e Camuffo, 2000; [www.luxottica.com](http://www.luxottica.com)).

#### - ASSEMBLAMENTO E TRATTAMENTI DI RIFINITURA

La montatura completa di tutte le sue parti è sottoposta successivamente a processi di sabbiatura e pulitura, i quali precedono i trattamenti galvanici con l'immersione dei



semilavorati nelle vasche di metalli preziosi, per proteggerli dall'usura e renderli esteticamente più appetibili e luminosi. All'interno del reparto saldatura ai modelli in metallo vengono saldati i cerchi, le cerniere, i gancini, i naselli e i ponti; le saldature più delicate vengono realizzate ancora a mano grazie al personale specializzato, vista la grande precisione necessaria. Le montature in acetato, invece, prevedono che le cerniere e le anime vengano inserite manualmente dai lavoratori, oppure sono necessarie delle macchine apposite.

Le fasi successive prevedono la sagomatura, la fresatura e l'inserimento delle ultime guarnizioni, le aste poi sono alleggerite del materiale in eccesso attraverso una molla ad acqua, grazie ad un processo che prende il nome di rettifica. L'ultimo passo primo dell'assemblaggio finale è la pulizia e la burattatura dei componenti, in modo che raggiungano una certa lucentezza, attraverso sgrassatura, levigatura, lucidatura e brillantatura; questo ultimo processo è fondamentale per ottenere l'aspetto estetico desiderato, il quale deve essere garantito dal personale che si occupa del controllo qualità della merce in uscita (Brunetti e Camuffo, 2000; [www.luxottica.com](http://www.luxottica.com)).

Tabella 8. Suddivisione del fatturato Luxottica per materiali impiegati.

	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999*
Metallo	65.5%	70.9%	76.4%	78.7%	78.0%	75.7%	75.2%	75.0%	68.7%
Plastica	34.5%	29.1%	23.5%	21.3%	22.0%	24.3%	24.8%	25.0%	31.3%

\*incluso il business Ray-Ban

Fonte: Brunetti e Camuffo, 2000.

#### - REVISIONE E MONTAGGIO LENTI

In seguito ai controlli della montatura completa, si ha un'ultima revisione in vista del montaggio delle lenti, le quali possono essere in materiale plastico/organico, o in vetro, a seconda del modello presentato; tuttavia, le lenti in vetro, diffuse nel secolo scorso, stanno via via scomparendo a causa della loro pesantezza e dell'estrema fragilità che le contraddistingue, nonostante la loro resistenza ai graffi e al fatto che si rivelino particolarmente utili nei casi di grave ametropia.

Le lenti in materiale plastico sono particolarmente diffuse perché, appunto, più leggere e resistenti, ma risultano avere una scarsa resistenza ai graffi.

Una volta montate le lenti l'occhiale viene revisionato per un'ultima volta ed è pronto per essere venduto.

Il processo produttivo si conclude con il sistema distributivo, il quale sta assumendo delle caratteristiche di centralità sempre più importanti legate soprattutto alla produzione crescente di occhiali da sole e griffati e al consolidamento delle quattro imprese leader all'interno dei mercati internazionali. La distribuzione rispecchia accuratamente l'organizzazione interna delle aziende e le scelte operate da Luxottica nel campo del retail hanno influenzato le decisioni prese da parte di altre aziende in materia di distribuzione, orientando il settore verso una conoscenza dei mercati sempre più approfondita. Il numero di grossisti ha subito un arresto, mentre gli investimenti in filiali e catene distributive è aumentato (Bramanti e Gambarotto, 2008).

Nelle aziende di dimensione minore la distribuzione è organizzata ancora tramite canali informativi, gli ordini vengono raccolti grazie agli agenti che si recano presso i negozi fisici e ai grossisti che partecipano alle fiere, nazionali ed internazionali (Bramanti e Gambarotto, 2008).

### *3.1.1 Il processo produttivo nelle aziende leader del distretto*

## **LUXOTTICA**

Il modello di business che caratterizza l'operato aziendale è basato sull'integrazione verticale e copre tutte le fasi della catena del valore; all'integrazione verticale si sono poi aggiunti, con il passare del tempo, l'espansione nella distribuzione e l'ingresso in un nuovo segmento a valore aggiunto come quello della realizzazione delle lenti. Attraverso il controllo dei processi produttivi Luxottica assicura il massimo controllo dei prodotti e dei processi, mentre attraverso la distribuzione diretta e la diversificazione geografica è stato possibile per il Gruppo raggiungere direttamente i mercati principali e poter individuare gli orientamenti e i gusti propri dei consumatori ([www.luxottica.com](http://www.luxottica.com)).

Il processo di *design* risulta essere molto importante e è la base per la continua creazione di nuovi modelli, sulla quale si base il successo aziendale; nel 2018 Luxottica ha introdotto

nel mercato 1.800 modelli, ogni modello è proposto in due calibri e con cinque colori. La visione, la tecnologia e la creatività sono espresse attraverso il design, il quale cerca di far convivere all'interno di ogni singolo occhiale sia l'innovazione, di forme e di materiali, sia la sapienza artigianale, tramandata da decenni all'interno del distretto. La creatività dei designer è alimentata da un ambiente di lavoro vivace e stimolante dove ogni occhiale è paragonato ad un'opera d'arte da esibire, assumendo un ruolo sempre più importante all'interno del mondo della moda; le sinergie collaborative fanno sì che i designer siano sempre aggiornati sull'andamento di mercato e sulle tendenze della moda, grazie alla comunicazione continua che intercorre con uffici marketing e commerciale.

Le sedi che si occupano di *creazione e design* sono localizzate negli Stati Uniti (Campinas, Foothill Ranch, Los Angeles e New York), in Italia (Milano e Agordo), in China (Dongguan, Shanghai e Hong Kong) e in Giappone (Tokyo); questa diversificazione geografica è necessaria per poter comprendere al meglio i gusti dei consumatori e le loro abitudini in termini non solo di moda, ma anche nell'utilizzo di materiali, si è quindi resa necessaria una delocalizzazione, soprattutto nella zona del Far East Asiatico, dove i gusti e le fisionomie sono profondamente diverse da quelle europee ([www.luxottica.com](http://www.luxottica.com)).

Focalizzando l'attenzione sul mercato asiatico l'adattamento si è concretizzato con modifiche nella parte tecnica dell'occhiale, soprattutto sul nasello, aste e curvatura frontale, così da tener conto delle caratteristiche fisionomiche della popolazione locale; non è un semplice riadattamento di forme e di colori, ma una strategia per rendere i prodotti "più locali". L'ingresso da parte dell'azienda nel mercato cinese è datato a poco più di un ventennio fa ed è avvenuta attraverso investimenti diretti che sono stati realizzati sia attraverso la realizzazione di impianti produttivi, sia con l'apertura di nuovi punti vendita, il che ha consentito all'azienda di godere dei vantaggi propri del first mover. L'ispirazione all'innovazione nei paesi asiatici ha toccato anche la scelta dei materiali utilizzati, come, ad esempio, l'Ultem, un materiale iniettato plastico, nato in Corea e caratterizzato per la sua grande flessibilità, in seguito a questa scoperta il materiale è stato trasferito anche nella produzione delle collezioni occidentali e viene prodotto anche negli Stati Uniti (Pegan, De Luca e Dal Pont, 2014).

Lo sviluppo del prodotto (*R&D*) ha subito una svolta a partire dagli anni Ottanta del secolo scorso, quando Luxottica era ancora un'azienda giovane che si era appena affacciata al mondo della produzione dell'intero occhiale e Leonardo Del Vecchio decise di procedere con l'acquisizione di Sferoflex, con tutto il suo insito know-how e un importante brevetto

che riguardava la produzione di una cerniera elastica; le conseguenze di questa acquisizione furono un miglioramento della qualità del prodotto, seguito da un miglioramento dell'immagine aziendale e un conseguente aumento della quota di mercato raggiunta. Quella appena introdotta risulta essere la seconda fase che caratterizza la nascita dell'occhiale dove i prototipisti realizzano in modo artigianale dei pezzi unici a partire dai disegni realizzati dai designer. In seguito, si procede con la progettazione dell'occhiale tramite l'utilizzo di software adeguati, e sulla base del risultato si avvia la fabbricazione di tutti gli strumenti indispensabili per creare i componenti del nuovo modello, infine, i primi occhiali, una volta assemblati devono passare alcuni test che vanno ad accertarsi circa la qualità del prodotto. Una volta ottenuta la certificazione di qualità si passa alla realizzazione dei campionari di vendita, i quali verranno nuovamente sottoposti a test, per poter verificare la qualità di quanto è stato industrializzato; infine, si prosegue con l'individuazione dello stabilimento produttivo a cui conferire la produzione del modello.

La localizzazione degli stabilimenti finalizzati a questo tipo di attività si trova negli Stati Uniti (Foothill Ranch) e in Italia (Agordo e Lauriano) ([www.luxottica.com](http://www.luxottica.com)).

Il fulcro del processo produttivo continua ad essere rappresentato dalla *produzione* che alla fine del 2018 ha luogo negli stabilimenti produttivi di Luxottica situati in Italia, Cina, Stati Uniti, Brasile, Giappone e India; questi impianti hanno dato vita alla produzione di circa 87 milioni di montature per occhiali da sole e da vista. Le attività di R&D hanno permesso all'azienda di consolidare i processi produttivi, incrementando la produttività negli stabilimenti con un conseguente aumento della qualità dei beni prodotti, grazie ai nuovi processi di automazione, fondamentale per migliorare l'efficienza della produzione.

La produzione italiana è quasi completamente occupata nella realizzazione delle montature di lusso di Luxottica grazie alla capacità di mettere insieme l'automazione, la velocità e l'esperienza della produzione artigianale; quattro impianti su cinque sono localizzati nel Nord-Est del paese, dove si trovano anche le altre aziende che vanno a comporre il distretto dell'occhiale, la quinta, invece, è situata nei pressi di Torino (dove viene mantenuta la sede storica del marchio Persol, leader nella produzione di occhiali da sole), il totale degli impianti realizza il 43% della produzione ([www.luxottica.com](http://www.luxottica.com)).

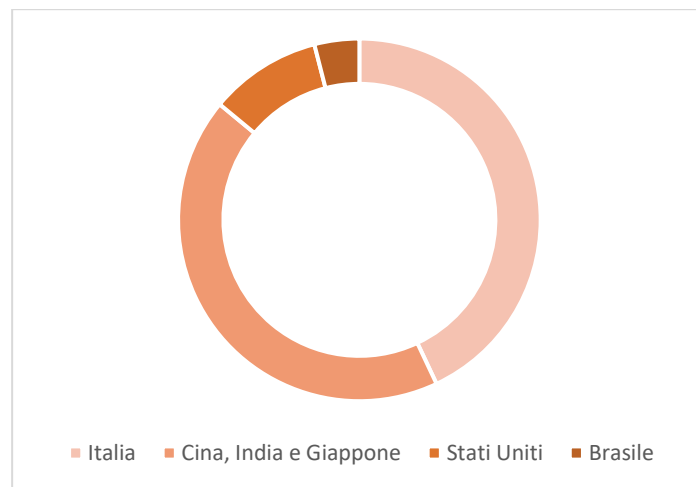
L'altro 43% della produzione è realizzato nei tre impianti presenti in Cina e nei due siti giapponesi e indiani; dal 1997 al 2001 lo stabilimento di Dongguan, situato nella provincia del Guangdong, è stato gestito da Luxottica in joint-venture con un partner giapponese e dal 2001 il Gruppo agordino ne ha assunto il controllo totale. Questi siti sono specializzati

nella realizzazione di lenti per occhiali da sole in plastica e nell'assemblamento di queste ultime su montature realizzate all'interno dello stesso stabilimento; l'ultimo stabilimento realizzato nel 2016 è invece specializzato nella produzione di dettagli e decorazioni per le montature ([www.luxottica.com](http://www.luxottica.com)).

Lo stabilimento statunitense situato in California è orientato alla produzione di montature e lenti dedicati allo sport, prevalentemente per il marchio Oakley (marchio acquisito nel 2007, consacra l'azienda nella produzione di montature all'interno di ogni comparto settoriale, anche quello sportivo), mentre per quanto riguarda la produzione dei capi di abbigliamento Oakley si è rivelato essere necessario un affidamento a fornitori terzi ([www.luxottica.com](http://www.luxottica.com)).

La fabbrica di Campinas in Brasile produce dal 2012 montature in plastica e metallo a sufficienza per soddisfare il mercato locale, producendo circa il 4% della produzione totale realizzata dal Gruppo.

Grafico 9. Produzione del Gruppo Luxottica nel mondo.



Fonte: relazione finanziaria annuale 2018, [www.luxottica.com](http://www.luxottica.com).

Fra tutte le fasi del processo produttivo la produzione è stata la protagonista dei più profondi cambiamenti dettati dai processi innovativi, infatti, negli ultimi anni Luxottica ha diversificato i materiali utilizzati passando dai materiali della tradizione (metallo, acetato e plastica iniettata) ai più innovativi alluminio, legno, pressofusi e tessuti. Il gruppo ha trovato un legame tra innovazione e internazionalizzazione, i quali spesso risultano essere correlati, soprattutto nei mercati asiatici emergenti, infatti, un'innovazione può essere percepita in

modo diverso a seconda del mercato alla quale viene proposta, non vi è sempre una proposta univoca che possa andare bene per tutti i mercati e spesso, soprattutto dove il fattore culturale ha un peso particolarmente importante, come nei paesi emergenti del Far East le innovazioni devono essere attuate direttamente dal team R&D locale (come nel caso del sopracitato Ultem). L'approccio che il Gruppo ha messo in pratica in Asia ha evidenziato i lati positivi di attuare una strategia di adattamento all'innovazione, nonostante questa resti il driver principale della strategia aziendale; l'adattamento e l'innovazione sono concetti profondamente legati, tuttavia sono anche profondamente diversi, perché essendo riduttivi e soffermandosi solo sulla parte di adattamento si potrebbe andare a limitare la strategia di innovazione, però al tempo stesso l'adattamento al prodotto lo rende più appetibile per le esigenze del cliente locale in modo da andare a creare nuovo valore (Pegan, De Luca e Dal Pont, 2014).

Il processo di produzione integrato verticalmente si conclude con la parte della *logistica* e del *retail*. Il sistema distributivo del Gruppo è al servizio di entrambi i business wholesale e retail e li collega agli stabilimenti produttivi e per fornire ai clienti un servizio ottimale si è optato per la semplificazione del network distributivo, concentrando le attività in quattro service center principale e procedendo alla chiusura delle strutture locali. I centri principali sono localizzati in posizioni strategiche in modo da poter servire i mercati più importanti e si trovano a Sedico, Atlanta, Dongguan e Jundiaí (Brasile); tutte le strutture operano analogamente grazie al sistema di gestione degli ordini altamente automatizzato e spediscono gli ordini agli altri centri distributivi secondari o direttamente alla clientela, riducendo al minimo i tempi di consegna del prodotto ([www.luxottica.com](http://www.luxottica.com)).

Il centro distributivo di Sedico è un'eccellenza del settore dal 2001, anno della sua apertura e nel 2018 è stato in grado di gestire circa 26 mila ordini giornalieri (per un totale di 245 mila unità), tra occhiali e pezzi di ricambio, verso destinazioni in Europa, Medio Oriente, Africa, Messico, Turchia e alcune destinazioni specifiche negli Stati Uniti; a Sedico, inoltre, vengono gestiti anche alcuni servizi specializzati, come nel caso di Ray-Ban Remix, i quali vengono spediti direttamente in tutto il mondo.

L'hub nato a Dongguan nel 2006 sta assumendo un'importanza sempre maggiore, facendo partire circa 205 mila unità al giorno verso tutta l'area dell'Asia e del Pacifico; questo sito

è oggetto di grandi investimenti al fine di poter aumentare la capacità distributiva e migliorare i servizi in modo da ottenere una migliore efficienza nella regione.

La zona americana è coperta dalla struttura di Atlanta, inaugurata nel 1996 e nata grazie all'accorpamento di altri centri che aveva sede in Nord America, ogni giorno si occupa dell'evasione di 180 mila unità e serve le divisioni di retail e wholesale di tutto il mercato nordamericano; il mercato sudamericano è servito dal centro distributivo di Jundiaí, operativo dal 2013, che si occupa di offrire servizi al mercato locale, gestendo una mole di unità pari a 25 mila, relativamente inferiore a quella gestita dagli altri stabilimenti già avviati, ma destinata a crescere nei prossimi anni ([www.luxottica.com](http://www.luxottica.com)).

La distribuzione del prodotto realizzato da Luxottica combina una rete di distribuzione wholesale a una presenza diretta nel retail grazie alla presenza di negozi di proprietà; con una presenza di entrambe le reti sia nei mercati sviluppati sia nei mercati in via di sviluppo. L'azienda ha sempre dato molta importanza ad un rapido ed efficace raggiungimento della clientela e questa scelta ha portato alla creazione di un business model integrato verticalmente (come accennato in precedenza), la cui costruzione ha comportato un lavoro iniziato fin dalla nascita di Luxottica e le cui tappe fondamentali possono essere riassunte nei seguenti punti:

- Acquisizione della Scarrone S.p.A. con il suo bagaglio di know-how, permette la distribuzione diretta di montature (segmentazione della clientela, personalizzazione dei servizi e sviluppo di nuovi canali di vendita);
- Acquisizione di Lenscrafters nel 1995, una delle maggiori catene di ottica nel Nordamerica, diventando così il primo produttore di occhiali ad entrare nel retail, aumentando la penetrazione dei suoi prodotti;
- Nel 2001 si è l'acquisizione di Sunglasses Hut, una delle catene più importanti nella distribuzione di occhiali da sole;
- Espansione nel mercato dell'Oceania attraverso l'acquisizione di OPSM nel 2003;
- Nel 2011 è datato l'ingresso nel mercato Sudamericano dell'occhiale attraverso l'acquisizione di una delle maggiori catene che si occupano di retail nel luogo, la GMO;
- Infine, il 2016 si è contraddistinto per l'acquisizione del controllo di Salmoiraghi e Viganò, di cui già deteneva una quota di minoranza dal 2012, una delle catene di ottica più diffuse sul territorio italiano.

La distribuzione wholesale è presente in più di 150 paesi nel mondo, con 50 filiali nei mercati principale e 50 distributori indipendenti nei mercati emergenti; i clienti sono rappresentati principalmente da rivenditori al dettaglio che trattano prodotti oftalmici di fascia medio-alta, come ottici indipendenti, catene di ottica, duty-free, operatori online e department store. Il Gruppo guida il cliente alla scelta dei migliori prodotti e offre anche assistenza pre e post-vendita, in modo da assicurare una buona offerta commerciale e monitorare, attraverso strette relazioni con i distributori, la qualità offerta dai negozi.

Il settore del retail è composto da 7.164 negozi di proprietà e 1.962 negozi in franchising, i quali non commercializzano solo prodotti appartenenti a Luxottica, ma anche prodotti realizzati da altre realtà aziendali in modo da poter avere una vasta gamma di offerta; nonostante tutto, le vendite dei negozi retail sono composte per il 90% da prodotti Luxottica ([www.luxottica.com](http://www.luxottica.com)).

## **S.A.F.I.L.O.**

Il Gruppo ha fondato il suo modello di business su alcuni punti di forza, i quali fanno sì che l'azienda si sia distinta nel panorama dell'occhialeria:

- Il design, l'innovazione e la qualità dei prodotti, caratteristiche necessarie per operare con successo nel settore e gestire adeguatamente il portafoglio marchi;
- La flessibilità nella produzione, attraverso attività che hanno visto la razionalizzazione della struttura e dei processi produttivi in modo da far aumentare il livello di efficienza e produttività, ma al tempo stesso consente anche di ridurre i tempi complessivi della produzione. Il Gruppo si rivolge anche all'uso dell'outsourcing che permette all'azienda di far fronte ai picchi positivi e negativi della domanda;
- Una piattaforma distributiva su scala mondiale e presidio del territorio, attraverso la piattaforma logistica S.A.F.I.L.O. fornisce un grado di copertura elevata a tutti i principali mercati internazionali, con la presenza di punti vendita in 130 paesi. Il presidio territoriale avviene attraverso un modello misto fra gestione diretta e indiretta e con accordi di esclusività stipulati con distributori;
- Eccellenza nel servizio rivolto alla clientela, sia in materia di supporto nella scelta del prodotto, grazie alla presenza di supporto qualificato, sia in materia di istituzione di un call center multilingue, dove i clienti possono trovare assistenza per effettuare



riordini, i quali hanno natura personalizzata, in modo da poter soddisfare sempre di più la clientela.

Il modello presentato da S.A.F.I.L.O. non presenta tutte le caratteristiche proprie dell'integrazione verticale, in quanto alcune fasi del processo produttivo sono realizzate esternamente; inoltre, anche per quanto riguarda la logistica e la distribuzione non vi è un interesse profondo per il *retail*, ma piuttosto verso il *wholesale*, il quale comprende non solo distributori multi marchio, ma anche distributori con contratti di esclusività ([www.safilogroup.com](http://www.safilogroup.com)).

Le attività di *ricerca*, *sviluppo* e *design* sono concentrate nella funzione di Ricerca e Sviluppo e si dividono in due attività principali:

- La *Product Creation* ed il *Design*;
- La Ricerca e lo Sviluppo di materiali nuovi, di nuove tecnologie, di nuovi processi produttivi e di nuovi macchinari/strumenti.

Queste due attività sono collegate dalla nuova *Product Creation Organization* che ha come scopo il guidare lo sviluppo di prodotti e collezioni uniche, all'interno delle quali coesistono il design, l'innovazione e il sapere artigianale. Le ricerche di nuovi materiali, prodotti e processi produttivi sono finalizzati a migliorare le caratteristiche tecniche degli occhiali, da vista e da sole, e a sviluppare delle innovazioni che riguardano il processo produttivo, in modo che venga ottimizzata la qualità, l'efficacia, l'efficienza e la velocità di commercializzazione del prodotto ([www.safilogroup.com](http://www.safilogroup.com)).

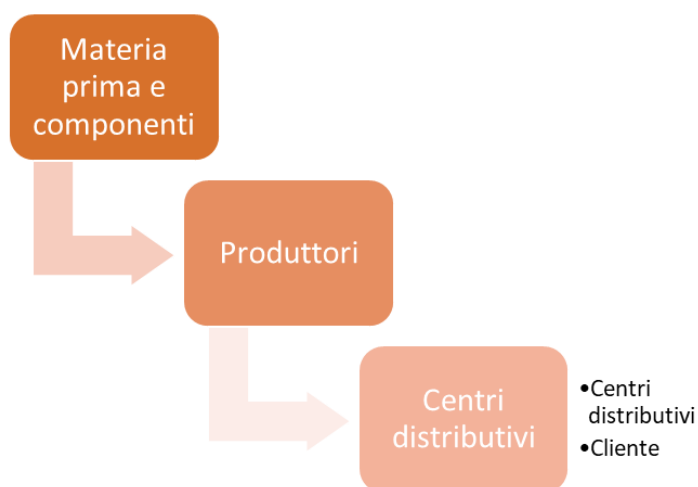
L'attività immediatamente precedente alla produzione ha luogo all'interno dell'Ufficio Pianificazione, in cui vengono raccolte, settimanalmente, le informazioni sui fabbisogni produttivi; all'interno di questa funzione si mira alla previsione del fatturato previsionale per ogni unità di prodotto. Le stime sono necessarie per l'acquisto delle materie prime per la realizzazione delle montature e dei prodotti finiti, realizzati dai terzisti; i fornitori dai quali si rifornisce l'azienda sono selezionati e valutati sulla base di alcuni indicatori come la velocità di consegna, la capacità produttiva disponibile e la competitività in termini di costo, e hanno sede non solo nel territorio europeo, ma anche nel resto del mondo.

La struttura del Gruppo non ha una forma perfetta di integrazione verticale e questo emerge anche osservando la *produzione*, in quanto all'interno dei stabilimenti produttivi vengono realizzate solo in parte le montature e le lenti da sole (grazie all'acquisizione, nel 1996, di Lenti S.r.l.), i quali sono localizzati in Italia, in Slovenia, in Cina e negli Stati Uniti.

In conclusione il processo di produzione termina con la fase in cui si svolge un controllo sulla qualità del prodotto, aspetto importante per ottenere la soddisfazione e la fiducia del cliente, e per questo fa affidamento alle certificazioni internazionali (le quali vanno applicate anche ai prodotti generati dai fornitori, siano essi componenti, semilavorati o prodotti finiti) come la ISO 9001:2015, la quale si occupa di certificare la qualità dei sistemi di gestione, soprattutto per quelle aziende che vogliono sottoporre a un controllo qualità le loro attività in modo ciclico, partendo dalla definizione dei requisiti, dei clienti e arrivando a monitorare tutto il processo produttivo ([www.safilogroup.com](http://www.safilogroup.com)).

Le attività di *logistica e distribuzione* avvengono fornendo ai centri distributivi il prodotto finito, il Gruppo S.A.F.I.L.O. commercializza i suoi prodotti attraverso una rete di filiali estesa in 40 paesi fra Nord e Sud America, Medio Oriente e Africa, Asia-Pacifico e Cina, mentre nei paesi restanti l'azienda fa affidamento su una rete distributiva globale composta da più di 50 partner.

Tabella 9. Processo produttivo Safilo.



Fonte: relazione finanziaria annuale Safilo Group 2018, [www.safilogroup.com](http://www.safilogroup.com).

I punti vendita al dettaglio serviti dall'azienda sono quasi 100 mila e rientrano tutti nel business della distribuzione wholesale essendo composti da ottici, oftalmologici, catene di distribuzione, grandi magazzini, duty free e negozi dei licenzianti; nel corso del tempo S.A.F.I.L.O. ha aperto degli showroom in località internazionali come Miami, New York,

Londra, Parigi, Barcellona, Madrid, Nuova Dehli, San Paolo, Dubai e Città del Messico in modo da far conoscere i nuovi prodotti ai partner del settore retail internazionale.

La zona europea ha come centro di riferimento Padova, ed è la più frammentata, in Italia vi è una maggioranza di ottici indipendenti, in Gran Bretagna i principali clienti sono le catene di negozi e in Germania le catene distributive; la maggior parte della forza vendita è collegata, grazie ad un'applicazione, al sistema distributivo informatico centralizzato, in modo che i tempi per l'elaborazione degli ordini vengano abbattuti, inoltre, in questo modo è possibile ricevere ogni giorno dati relativi alle vendite e al marketing. Negli ultimi decenni il Gruppo si è espanso attraverso l'apertura di uffici di rappresentanza nelle Repubbliche Baltiche (2007), in Repubblica Ceca, Slovacchia e Ungheria (2008) e in Turchia (2015).

All'Asia e al Pacifico la distribuzione di montature da sole e da vista è garantita dalla presenza diretta di filiali commerciali nei mercati principali (Cina, Hong Kong, Giappone, Singapore, Malesia e Australia) e in partnership con i distributori locali negli altri mercati (Tailandia, Indonesia, Filippine, Taiwan, Sud Corea e Vietnam).

Il Nord America viene approvvigionato dalla filiale situata nel New Jersey, la distribuzione negli Stati Uniti è basata su tre canali distributivi principali: ottici e oftalmologi, grandi magazzini e catene e, infine, negozi sportivi.

Le zone dell'America Latina, dell'India, del Medio Oriente e dell'Africa vengono presidiate dalla struttura commerciale grazie alla presenza delle filiali in India, Brasile, Sud Africa, Dubai e Messico; nei mercati mancanti dei vari continenti il presidio è in mano ai distributori ([www.safilogroup.com](http://www.safilogroup.com)).

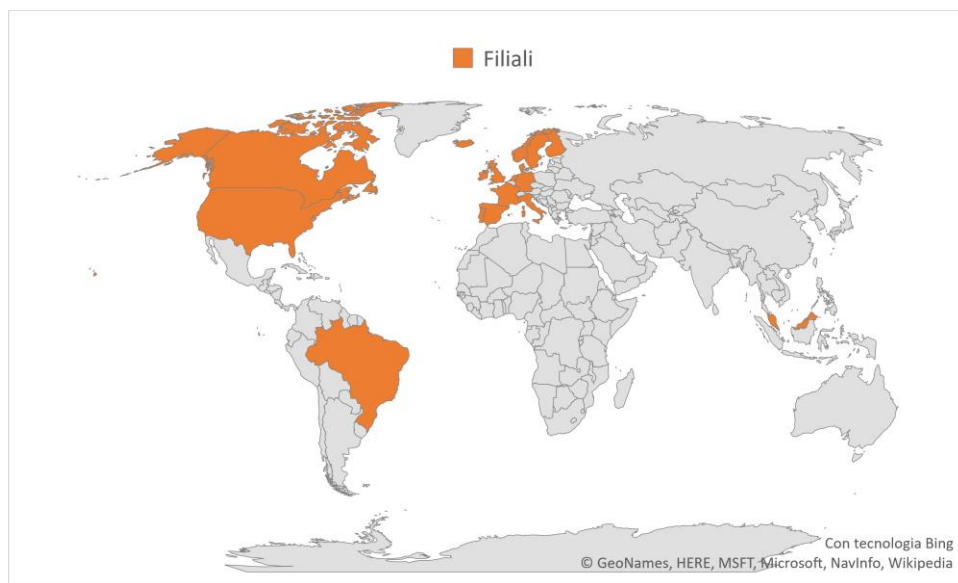
La propensione verso una distribuzione wholesale è stata dettata da una crescente competitività del contesto, infatti la dismissione di tutte le attività retail è avvenuta nel 2010, con l'eccezione di Solstice, catena di negozi di lusso specializzata nella vendita di occhiali da sole che appartengono al segmento di mercato "medio-alto", la quale opera tutt'ora negli Stati Uniti con un totale di 80 negozi alla fine del 2018.

## **MARCOLIN**

Marcolin S.p.A. è anch'essa un'azienda leader a livello internazionale nel settore dell'occhiale il cui principale obiettivo è introdurre sul mercato montature di occhiali da sole e da vista che rispettino le normative di prodotto applicabili nei singoli mercati e che

soddisfino le aspettative dei propri clienti, gli ottici, ma anche quelle dei Brand, i quali hanno concesso le proprie royalties. L'azienda ha un business model integrato verticalmente in quanto si occupa di disegnare, realizzare e distribuire i prodotti di eyewear, inoltre, il Gruppo può vantare una presenza in oltre 125 paesi attraverso proprie filiali dirette o grazie ad accordi siglati in partnership o in distribuzione esclusiva con i soggetti più importanti del settore ([www.marcolin.com](http://www.marcolin.com)).

Immagine 2. Distribuzione delle filiali del Gruppo Marcolin, 2018.



Fonte: nostra elaborazione sulla base dei dati raccolti all'interno di [www.marcolin.com](http://www.marcolin.com).

Il processo produttivo che sta alla base della realizzazione dei prodotti è composto da varie fasi:

- Ideazione e design del prodotto, nel quale si possono notare le sinergie che intercorrono tra il Brand Team e il Design Team, in modo che il prodotto finale risulti avere una qualità elevata e rispecchi lo stile di ogni marchio;
- Prototipizzazione del Prodotto, in questa fase emerge la componente prettamente artigianale del processo, in cui ogni prototipo dovrà essere realizzato con la massima attenzione e cura ai dettagli;
- Scelta dei materiali, questa fase è quella in cui trova terreno fertile l'innovazione del prodotto, grazie ad una costante ricerca verso materiali innovativi e sempre più eco-compatibili ed eco-sostenibili;

- Produzione, la quale cambia a seconda del prodotto da realizzare e che termina con il finissaggio, ossia con l'aggiunta dei dettagli ai terminali delle aste che vengono assemblati grazie all'utilizzo di colle speciali, o di processi meccanici;
- Distribuzione dei prodotti, il Gruppo ha una forte presenza sul mercato, personalizzata per ogni singolo prodotto;

L'azienda ha anche un forte slancio verso un'innovazione continua sia nel design sia nel processo di realizzazione del prodotto, la quale è alla base della competitività aziendale; inoltre, risulta essere molto importante anche l'apertura al mondo esterno, grazie al quale è possibile ricevere dei feedback e degli input, producendo continuamente nuovi asset e competenze.

La qualità è raggiunta non solo attraverso i processi di innovazione, ma anche attraverso altri accorgimenti come:

- La razionalizzazione dei processi di sviluppo del prodotto;
- Il miglioramento del controllo qualità delle forniture e delle lavorazioni;
- L'implementazione del sistema di gestione del rischio;
- La comprensione del posizionamento di ogni Brand;
- Rispondere alle richieste/segnalazioni del mercato;
- Gestire, valorizzare, coinvolgere e responsabilizzare le risorse umane;
- Supervisionare il target in maniera costante.

Andando ad approfondire le fasi del processo produttivo di cui era stata fatta una breve menzione precedentemente è possibile partire dalle prime, ovvero quelle che comprendono l'ideazione, il *design* e la *prototipia*, dove vi è un obiettivo condiviso fra i designer del Gruppo Marcolin e i licenzianti, il quale consiste nel creare un prodotto all'avanguardia, figlio di entrambi i mondi, cercando di non guardare solo alla moda, ma anche al design e all'architettura. Dalla collaborazione fra i Team nasce lo sketch finale, che deve presentare le caratteristiche della linea e del linguaggio del Brand, dal quale nasce il prototipo e viene abbozzata una prima collezione di montature; in seguito, viene avviata la produzione artigianale all'insegna della precisione e della cura dei dettagli, la quale viene sottoposta all'approvazione di Marcolin e del licenziante e successivamente vengono preparati i disegni tecnici più dettagliati ([www.marcolin.com](http://www.marcolin.com)).

La progettazione delle collezioni è strettamente collegata alla scelta dei materiali, i quali, come detto in precedenza, sono soggetti ad un numero elevato di innovazioni; i materiali

più utilizzati sono i fogli di acetato (con dimensioni e spessori diversi a seconda delle caratteristiche proprie di ogni modello di occhiali), il monel, il nickel e l'acciaio. L'innovazione è visibile nell'utilizzo di materiali come il legno, gli zirconio e la pelle per realizzare alcuni dettagli, e nella realizzazione delle lenti in CR39, Nylon o cristallo (le lenti vengono stagliate e montate in un apposito dipartimento dove vi è la possibilità di sceglierne il colore, lo spessore e le rifiniture) ([www.marcolin.com](http://www.marcolin.com)).

La fase della *produzione* è realizzata solo negli stabilimenti produttivi italiani, a cui entro tempi brevi se ne dovrebbe aggiungere un altro, grazie alla creazione, tramite joint venture di Thèlios. La produzione è divisa in fasi diverse a seconda del materiale con il quale è realizzata la montatura, vi una produzione per montature in metallo, una per montature in acetato e una per il finissaggio. Ogni settore è dotato di macchinari ad alta precisione, le quali possono esprimere il loro potenziale solo se manovrate da artigiani specializzati, i quali possiedono un bagaglio di conoscenze che garantisce la realizzazione di un prodotto curato fin nel minimo particolare; le fasi per cui deve passare una montatura prima della fine della sua realizzazione sono sessanta ed è molto importante che vengano controllati da mani esperte ad ogni fase, in modo che gli step produttivi non vadano incontro a stop.

Le montature in metallo vengono realizzate a partire dal materiale grezzo, un filo di metallo che prende la sua forma nell'apposita avvolgitrice, il frontale viene saldato manualmente insieme agli altri componenti (come i cerchi delle lenti, le aste e i supporti nei quali vengono inseriti i naselli); la fase successiva prende il nome di burattatura, le parti metalliche vengono lucidate e colorate attraverso un trattamento galvanico e protettivo ([www.marcolin.com](http://www.marcolin.com)).

Le montature in acetato sono realizzate a partire da fogli di acetato di diversi spessori, colori e composizioni, prima di realizzare lo spessore necessario attraverso il passaggio in appositi macchinari, i fogli vengono tagliati in liste dalle quali vengono realizzate le aste, e in listelli più piccoli, i quali servono per creare i frontali. La fase successiva è manuale, il prodotto viene personalizzato e sottoposto a trasformazioni con cambiamenti sequenziali di temperatura; anche questa tipologia di montature è sottoposta alla burattatura.

La fase finale della produzione è il finissaggio, dove artigiani esperti nell'inserimento dei dettagli lavorano a stretto contatto con macchine hi-tech per il taglio delle lenti; questa fase è molto ampia e spazia dall'aggiunta di dettagli, alla personalizzazione dei terminali delle aste e alla realizzazione di incisioni al laser. Terminato l'intero processo ha luogo la

registratura dove tutti i componenti delle montature, sia da sole sia da vista, vengono controllati pezzo per pezzo; in questa fase viene anche controllata la calzata e, infine, ogni singolo pezzo è pronto per la vendita e inserito nel packaging specifico di ogni singolo Brand.

La *distribuzione* è completamente orientata al modello wholesale, non possedendo catene di ottici italiane né estere; questa scelta è dettata dalla volontà del Gruppo di non volersi concentrare su altro se non sulla creazione e realizzazione dei prodotti. La distribuzione nei paesi principali avviene grazie alla presenza di filiali situate in Italia, Germania, Francia, Paesi Bassi, Regno Unito, Irlanda, Danimarca, Norvegia, Svezia, Finlandia, Stati Uniti, Canada, Brasile e Malesia; nelle altre realtà internazionali la distribuzione avviene attraverso la costituzione di joint venture (degnata di nota è quella realizzata con Moendi, tra i maggiori distributori indipendenti del Mexico, avvenuta nel 2017), mentre nei paesi minori la distribuzione è assicurata grazie alla presenza di oltre 150 partner distributori ([www.marcolin.com](http://www.marcolin.com)).

## **DE RIGO**

In modo simile alle altre aziende De Rigo è nata come una piccola realtà artigianale, trasformandosi in pochi anni in un leader mondiale nel design, nella produzione e nella distribuzione di occhiali di qualità elevata e tra i più incisivi retailer nel campo dell'ottica. Il Gruppo è presente con i suoi prodotti in 80 nazioni, con 16 filiali commerciali, 4 divisioni retail e 100 distributori indipendenti. De Rigo realizza i suoi prodotti in Italia, con grande attenzione al connubio fra forme, luci e colori, grazie alle conoscenze degli artigiani, le quali si integrano perfettamente con le innovazioni dei processi produttivi ([www.derigo.com](http://www.derigo.com)).

La *design factory* è il termine con cui l'azienda va a coniugare i processi che comprendono il design, l'innovazione e la qualità nella realizzazione del prodotto, a partire dalle prime fasi di progettazione, per continuare con la scelta dei materiali e la produzione e per finire con la distribuzione, sia tramite wholesale sia tramite retail. L'occhiale in pochi decenni ha subito un cambiamento radicale, da strumento di correzione visiva ad accessorio, la cui nascita è subordinata a vari processi che portano i designer a studiare le forme del viso e creare dei prodotti che vadano a valorizzarle; inoltre, le linee apparentemente semplici

devono essere capaci di adattarsi a stili di vita diversi, per cui si prediligono forme ergonomiche e materiali che esaltano la praticità e il confort, oltre che l'estetica. I designer di De Rigo hanno maturato nel corso degli anni un determinato bagaglio di know-how specifico per la realizzazione di montature, il quale è nutrito e aggiornato continuamente grazie alla presenza di collaborazioni con i grandi marchi della moda ([www.derigo.com](http://www.derigo.com)).

L'innovazione ha reso possibile una trasformazione dell'occhiale, il quale attraverso un percorso evolutivo, è stato il protagonista di continue innovazioni che hanno riguardato non solo i materiali, ma anche le tecniche produttive. Il Gruppo ha realizzato molti investimenti in R&S che hanno reso possibile l'accesso a tecnologie esclusive, le quali trovano applicazione all'interno di ogni collezione di occhiali che viene creata. L'innovazione non può essere ricondotta solo all'introduzione di nuovi processi tecnologici, comprende anche la sperimentazione di nuovi materiali e di nuove lavorazioni in modo da poter sviluppare sempre nuove montature (le quali devono essere in linea con i Brand dei quali l'azienda possiede le royalties) ([www.derigo.com](http://www.derigo.com)).

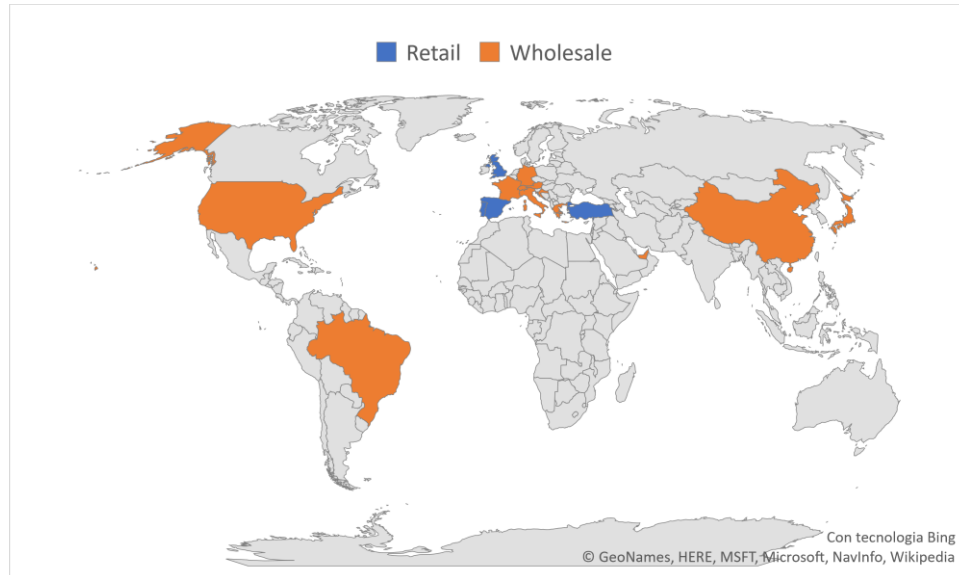
L'attenzione per la qualità è alta fin dalla fase di design, con un grande rispetto per le normative internazionali richieste nei singoli mercati (Europa, America e Australia nella fattispecie) sia per gli occhiali da sole sia per gli occhiali da vista. All'interno della fase produttiva la qualità viene assicurata attraverso standard rigidi e controlli interni (che vanno ad assicurare anche la puntualità in ogni dettaglio, sia funzionale sia cosmetico); il Gruppo assicura la qualità anche grazie la formazione del personale, attraverso cui è possibile garantire efficienza del reparto, l'autocontrollo, la gestione e la cura del posto di lavoro, oltre alla qualità dei materiali e delle attrezzature. La qualità è garantita anche nelle fasi successive alla distribuzione vista la presenza di servizi post-vendita, assistenza e sostituzione ([www.derigo.com](http://www.derigo.com)).

De Rigo ha organizzato la fase *distributiva* attraverso il modello wholesale e retail, come accennato precedentemente. La distribuzione wholesale permette al Gruppo di fornire ai clienti delle attenzioni, in modo da poterne al meglio comprendere le esigenze tipiche, le quali mutano a seconda del paese, personalizzando l'offerta secondo le caratteristiche dei singoli mercati; le divisioni wholesale sono localizzate in Italia, Germania, Austria, Svizzera, Spagna, Francia, Regno Unito, Grecia, Croazia, Portogallo, Turchia, Brasile,



Hong Kong, Cina, Giappone, Stati Uniti, Emirati Arabi Uniti e Australia  
([www.derigo.com](http://www.derigo.com)).

Immagine 3. Presenza della distribuzione wholesale e retail del Gruppo De Rigo, 2018.



Fonte: nostra elaborazione sulla base dei dati raccolti all'intero di [www.derigo.com](http://www.derigo.com).

La distribuzione tramite il retail si fonda sulla presenza di quattro catene di proprietà del Gruppo:

- General Optica, con 220 negozi diretti e 70 negozi in franchising, è catena con maggior presenza sul mercato spagnolo; fondata nel 1955 a Barcellona comprende 1.770 dipendenti che si occupano della cura della salute visiva, nella qualità dei prodotti offerti e nella consulenza estetica;
- Mais Optica, con 20 negozi diretti e 14 negozi in franchising, è molto presente nel mercato portoghese ed è stata fondata nel 1998 come filiale della General Optica e successivamente è diventata indipendente;
- Opmar Optik garantisce la presenza sul mercato turco con 75 punti vendita di prestigio, offrendo ai propri clienti montature da vista e da sole a marchio *Made in Italy*, il quale continua ad essere una garanzia di qualità;
- Boots Opticians è posseduta da De Rigo per il 42% ed è una delle maggiori catene presenti sul mercato britannico con oltre 630 punti vendita e 3 mila dipendenti ([www.derigo.com](http://www.derigo.com)).

### *3.1.2 Risultati emersi dall'analisi dei processi produttivi*

Il focus sui processi produttivi messi in pratica nelle diverse aziende leader ha evidenziato come il distretto abbia subito una trasformazione negli ultimi decenni che lo ha portato ad essere non più solo una realtà meramente produttiva, ma un distretto dinamico dove il design, la prototipazione e la progettazione hanno assunto un valore dominante; la concezione dell'occhiale come accessorio ha comportato la complicazione dei processi relativi alla gestione, alla pianificazione e al controllo, poiché si è resa indispensabile la personalizzazione, con conseguente differenziazione del prodotto (Unioncamere, 2012). Gli occhiali e le montature prodotte all'interno del distretto sono sempre più soggette ad un design collegato alle caratteristiche proprie dei Brand di cui le aziende leader detengono le royalties, questo comporta una profonda trasformazione soprattutto sulla prime fasi del processo produttivo, dove la creazione dei bozzetti, la prototipazione e la scelta dei materiali devono seguire delle linee guida ben precise, anziché dare libero sfogo alla creatività degli artigiani come avveniva un tempo.

Si può chiaramente affermare che la presenza delle griffe è aumentata così tanto da oscurare il luogo di produzione e l'azienda produttrice, impedendo, al tempo stesso, alle PMI di entrare nel mercato; la soluzione è stata ritrovata nell'affermazione delle imprese leader nei mercati internazionali sia per la produzione, sia per l'esportazione di montature di alta moda, in questo modo è stato possibile valorizzare il territorio distrettuale, ricorrendo ai servizi offerti dalle PMI, i quali presentano una qualità difficilmente reperibile all'estero (Unioncamere, 2012).

Le aziende del distretto sono ancora dei luoghi dove proliferano le idee e le conoscenze, ma, rispetto al passato, hanno dei rapporti molto più stretti con lo scenario globale e questo ha comportato l'acquisizione di nuove linee guida che prima risultavano sconosciute; al tempo stesso il sapere tacito, che prima veniva gelosamente custodito all'interno dei confini del distretto, ora è codificato, in modo che la conoscenza diventi esplicita e di conseguenza facilmente delocalizzabile (Unioncamere, 2012). Le conoscenze presenti all'interno del distretto hanno una valenza fondamentale anche per quanto riguarda il processo produttivo, nella fase di produzione, nonostante le trasformazioni radicali degli ultimi quarant'anni, è richiesta la competenza e la conoscenza propria degli artigiani, i quali vanno ad aggiungere un *quid pluris* all'operato delle macchine e dei processi tecnologici.

Infine, appare chiaro come i cambiamenti nei processi distributivi siano figli di un contesto sempre più internazionale, in tutto il mondo i prodotti Made in Italy sono molto richiesti, perché sinonimo di eleganza, innovazione e qualità; i prodotti realizzati all'interno del distretto corrispondono all'85% della produzione nazionale del settore. Le aziende hanno, infatti, raggiunto una buona quota di export, non limitandosi alla sola vendita all'estero, ma attraverso un presidio sempre più stringente e qualificato dei mercati, grazie alla presenza di filiali, reti distributive e negozi di franchising. Le imprese leader non riconducono più, in modo esaustivo, il processo produttivo entro lo spazio distrettuale, all'interno di questo non rientrano neanche più completamente le scelte di carattere commerciale; tuttavia l'abilità propria delle aziende circa il presidio dei mercati risiede nella capacità di gestire con successo le fasi caratterizzate da valore aggiunto, come l'area dei servizi, dove entrano in gioco le relazioni con una rete selezionata di attori locali, fondamentali per creare un sistema di controllo sul processo produttivo (Corò e Micelli, 2007).

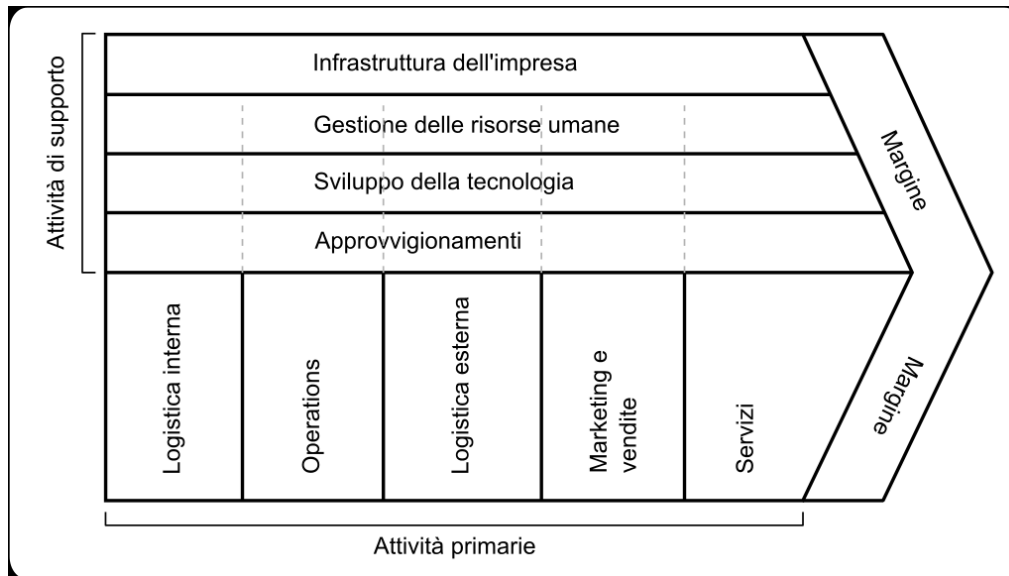
Un ulteriore fattore che ha concorso ad incrementare e migliorare la fase distributiva è stato sicuramente un ammodernamento delle infrastrutture presenti in provincia, oltre ad una graduale discesa dei siti produttivi in zone situate più a valle e quindi più facilmente raggiungibili.

### **3.2 La catena del valore e il sistema verticale del valore**

La teoria del vantaggio competitivo sviluppata da Michael Porter si occupa di esaminare dei concetti chiave del pensiero strategico; la definizione di strategia che Porter fornisce è *“la messa a fuoco di una formula circa il modo di competere dell'impresa, gli obiettivi da conseguire e le politiche necessarie per raggiungere gli obiettivi”* (Porter, 1982).

La competizione messa in atto dall'azienda non deve solo essere vantaggiosa, ma anche sostenibile, e il concetto di strategia ha diversi livelli di specificazione, dalle strategie che sono orientate alla ricerca di obiettivi molto generali a quelle finalizzate alla realizzazione di risultati specifici. La catena del valore è l'elemento che va a chiudere il lavoro di Porter in materia di vantaggio competitivo e risulta essere anche il più qualificante; la catena del valore è un metodo di valutazione complementare a quello basato sulle risorse e sulle competenze dell'azienda, è infatti previsto che l'impresa venga suddivisa nelle diverse attività che svolge quando progetta, produce, vende e distribuisce i suoi prodotti (Grandinetti, 2008).

Immagine 4. La catena interna del valore.



Fonte: Porter (1978b).

L'analisi di questo modello parte dall'individuazione del settore industriale all'interno del quale l'azienda opera, in modo da poter capire come le fonti primarie del vantaggio competitivo fra le aziende siano il frutto di una diversa configurazione delle catene; le attività menzionate vanno incontro ad una fondamentale distinzione tra attività primarie, collegate in sequenza (dalla logistica in entrata ai servizi), le attività di supporto ad altre attività messe in atto dall'azienda (a partire dagli approvvigionamenti per continuare con lo sviluppo della tecnologia, la gestione delle risorse umane e le infrastrutture dell'impresa) e, infine, le attività infrastrutturali che vanno a sostenere tutte le attività che vengono messe in atto all'interno dell'impresa, come la pianificazione strategica e la gestione della qualità. Le attività che sono state prese in considerazione sono interdipendenti, il modo in cui avviene la realizzazione di una di questa ha delle conseguenze sulle altre (sia in termini di costi sia di prestazioni); il vantaggio competitivo non è quindi frutto di come vengono svolte le singole attività, ma di come avviene la gestione dei collegamenti fra queste ultime. Procedendo oltre le ricerche e gli studi effettuati da Porter è possibile considerare la catena del valore come un framework utilizzabile per riuscire ad inquadrare meglio i processi di management che vengono realizzati all'interno della realtà aziendale e che coinvolgono l'impresa in tutta la sua articolazione sistemica (Grandinetti, 2008).

Lo schema che va a rappresentare la catena del valore si occupa di fornire un'adeguata sintesi della struttura interna dell'impresa, o di una sua unità di business, ma è possibile allargare la visuale e andare a comprendere una sequenza esterna più ampia, in modo che si possa andare a descrivere il flusso di generazione del valore che collega catene di fornitori, dell'impresa (focale, dove è concentrata l'analisi), dei suoi canali distributivi e degli acquirenti-utilizzatori (i quali potrebbero essere imprese o consumatori finali) (Grandinetti, 2008).

Immagine 5. Il sistema verticale del valore.



Fonte: Porter, 1987b.

Il flusso viene alimentato da ogni catena impresa grazie agli input, che riceve dalle catene che sono situate in posizioni precedenti, e agli output, che sono situati in posizioni successive, andando così a creare il sistema verticale del valore. Attraverso questa proiezione esterna è possibile aggiungere all'analisi strategica i collegamenti verticali tra la catena del valore dell'impresa e la catena del valore dei suoi fornitori e dei suoi canali; le interdipendenze verticali vanno ad influenzare pesantemente il vantaggio competitivo, così come i collegamenti interni (Grandinetti, 2008).

Inoltre, attraverso questo schema, si fa riferimento ad un gruppo di attività piuttosto ristretto, messo in atto utilizzando un insieme di risorse umane che all'interno del sistema realizzano attività specializzate, che fa sì che gli acquirenti finali possano svolgere non solo attività legate al consumo, ma anche alla creazione del valore; ogni attore economico può partecipare a più sistemi di creazione del valore.

La logica sequenziale del modello proposto, in precedenza, ha il difetto di sacrificare la varietà di implicazioni strategiche e manageriali che caratterizzano la realtà; alle relazioni verticali vanno aggiunte le relazioni con i partner in affari e con gli alleati, ma anche, più in generale, tutto il complesso sistema di attori e fattori socioculturali, politici, scientifici, tecnologici ed economici (soprattutto se l'azienda si muove nel campo dell'innovazione).

La rete del valore include anche le relazioni indirette che ampliano l'ambito dei processi di produzione, circolazione e uso della conoscenza ai quali una determinata organizzazione partecipa; un caso particolare di relazioni indirette è rappresentato dalle relazioni sociali che intercorrono tra le persone che operano in imprese diverse e che non sono collegate da relazioni organizzative, come avviene all'interno dei distretti, dove, come accennato nei capitoli precedenti, i lavoratori portano le discussioni lavorative anche all'esterno dell'azienda, tra la vita quotidiana e dentro le mura casalinghe (Grandinetti, 2008).

Una caratteristica propria dei distretti che è possibile ricondurre alla letteratura sul vantaggio competitivo e sulla creazione di valore riguarda la cooperazione inter-firm per raggiungere risultati migliori grazie alle relazioni della rete del valore. La collaborazione diventa sostenibile nel tempo solo se fra le parti intercorre un processo di interazione dinamico che si realizza alla presenza di complessità collegata agli obiettivi da raggiungere, alla razionalità limitata dei soggetti e alla presenza di asimmetrie informative; queste complessità possono essere superate grazie all'impegno reciproco, inteso come disponibilità nell'impiego di risorse, ma anche come promessa reciproca di continuità del rapporto. La complessità che caratterizza lo scenario attuale impedisce alle imprese di mettere in atto un programma condiviso pianificato in partenza, risulta più comune la realizzazione di un adattamento reciproco, caratterizzato da un'elevata interattività (Grandinetti, 2008).

Lo sviluppo di una relazione cooperativa può essere interpretato come un processo di apprendimento, che solitamente comporta lo sviluppo di nuove conoscenze come:

- la conoscenza delle valenze strategiche della cooperazione;
- la conoscenza reciproca e le competenze relazionali;
- le conoscenze relative ai contenuti specifici dell'accordo.

Qualora queste conoscenze vengano assimilate e producano i risultati desiderati si ha un rafforzamento della fiducia reciproca, la quale porta a rapporti stabili, che permettono l'accumulazione della risorsa relationship specific, riducendo la probabilità di interruzione del rapporto; tuttavia, la presenza di relazioni stabili non significa assenza di cambiamento (Grandinetti, 2008).

Lo schema di circuito cooperativo comprende anche i consumatori di beni e di servizi, anche le unità di consumo (come le famiglie) rientrano quindi all'interno della catena del valore non solo in funzione di utilizzatori del bene, ma risultano essere fondamentali anche

per l'analisi del processo di acquisto che li ha portati alla scelta di un determinato bene. La cooperazione tra aziende e consumatori risulta quindi importante per comprendere al meglio la soddisfazione del cliente e il processo di apprendimento legato all'utilizzo dei prodotti; le imprese possono utilizzare a loro favore questo vantaggio per offrire alla sua clientela prodotti e servizi sempre migliori (Grandinetti, 2008).

### *3.2.2 La creazione di valore nelle aziende leader del distretto*

Il tema della creazione del valore è ricorrente all'interno delle imprese leader presenti nel territorio, tuttavia i modelli rappresentati precedentemente forniscono una buona sintesi della realtà, ma non la vanno a descrivere in modo dettagliato. Ogni Gruppo crea valore al suo interno e in collaborazione con le realtà al suo esterno attraverso modalità diverse, che cambiano a seconda dei valori portanti di ogni azienda e della loro organizzazione interna; dall'analisi svolta nei precedenti paragrafi e capitoli è emerso come le aziende abbiano strutture profondamente diverse, il che comporta diverse scelte in merito all'integrazione verticale. La catena del valore, interna, e il sistema del valore sono legati all'integrazione verticale, soprattutto per quanto riguarda la scelta dei fornitori, le attività da internalizzare/esternalizzare, i processi creativi, la produzione e la distribuzione; quest'ultima attività risulta essere quella dove le differenze gestionali emergono maggiormente, vista le scelte diametralmente opposte prese dalle aziende leader in merito alla distribuzione retail, piuttosto che wholesale.

Resta invece pressoché invariata quella parte del modello che riguarda le collaborazioni, le quali sono una caratteristica fondamentale dei distretti; le aziende leader formano una rete del valore insieme a tutte le altre realtà del distretto attraverso la costruzione di relazioni cooperative, le aziende più piccole hanno assunto il ruolo di terziste fornendo alle aziende dimensionalmente più grandi prodotti di alta qualità, che altrimenti non sarebbero facilmente reperibili. Inoltre, le relazioni che intercorrono tra i soggetti presenti nel distretto sono anche di natura personale, dato l'elevato quantitativo di aziende appartenenti a questo settore in una zona geografica poco popolosa come la provincia di Belluno; i lavoratori sono a stretto contatto con i dipendenti di altre aziende concorrenti, favorendo, in questo modo, la diffusione di esperienze e di know-how.

## LUXOTTICA

La produzione di valore all'intero e all'esterno della sua realtà aziendale si costruisce innanzitutto su una gestione responsabile della catena di fornitura; per garantire un'elevata qualità dei prodotti è necessaria una catena di fornitori ben controllata, al momento il Gruppo può vantare una collaborazione con circa duemila fornitori. Un ruolo importante è ricoperto dai fornitori di materiali diretti e di prodotti finiti, che sono localizzati per la maggior parte in Cina e in Europa, dov'è localizzata la maggior parte della produzione; nella selezione di questi fornitori, Luxottica favorisce lo sviluppo dell'indotto nei territori in cui si trovano i suoi stabilimenti produttivi, lavorando in collaborazione con molte imprese locali, il livello qualitativo deve rispettare determinati standard internazionali ed è controllato dal programma Luxottica Responsible Sourcing and Manufacturing (LRSM). Luxottica si avvale di terze parti indipendenti per lo svolgimento di audit presso i fornitori e dopo i controlli effettuati nel biennio 2017-2018 sono stati recisi i rapporti con due fornitori che non avevano rispettato le regole contenute all'interno del Codice Etico aziendale, andando a superare le ore di lavoro giornaliere e il numero di giorni di lavoro consecutivi lavorati ([www.luxottica.com](http://www.luxottica.com)).

A partire dal 2018 si è scelto di organizzare delle sessioni formative destinate ai fornitori e la prima area geografica interessata è stata la Cina, a causa dell'elevato livello di rischio, con la partecipazione di oltre 50 fornitori strategici; la formazione è stata effettuata in lingua locale, in modo da poter permettere una comprensione totale delle materie trattate. Nel corso dell'anno passato e di quello corrente è prevista l'attivazione di nuovi corsi di formazione che coprano tutte le materie previste dal Gruppo a salvaguardia dei suoi valori come il rispetto delle leggi sul commercio globale, garantire la conformità dei propri fornitori alle leggi e ai regolamenti locali e mitigare i rischi della continuità del business.

La creazione del valore all'interno del Gruppo è riconducibile anche al valore economico; nel 2018 il valore economico rappresentato dalle vendite nette e dai proventi finanziari è stato pari a 8.947 milioni di cui 7.988,5 sono stati distribuiti ai diversi stakeholder con le seguenti modalità:

- retribuzione e benefit ai dipendenti;
- distribuzione dei dividendi agli azionisti e pagamento di interessi sui finanziamenti;
- imposte sul reddito, distribuite alla pubblica amministrazione;



- sostegno a progetti sociali, culturali, sportivi e collaborazioni con le università nelle comunità di riferimento.

Le voci che vanno a formare il valore economico distribuito fanno sì che si possa quantificare come il Gruppo valorizzi i dipendenti, il progresso economico e sociale ha permesso di distribuire loro il 33% del totale, l'ammontare distribuito ai fornitori di equity è aumentato rispetto al 2017, mentre il valore distribuito alla pubblica amministrazione è diminuito grazie alle agevolazioni del Patent Box italiano e della riforma fiscale americana. Per quanto riguarda le iniziative sociali, sportive e culturali è opportuno menzionarne alcune, portatrici di maggior valore per i soggetti destinatari ([www.luxottica.com](http://www.luxottica.com)):

- il sistema del welfare che coinvolge i dipendenti e i loro famigliari con iniziative a tutela della salute, dell'istruzione e della mobilità sostenibile;
- iniziative volte a fornire le cure oculistiche e occhiali alle comunità meno sviluppate del mondo;
- iniziative di promozione e di tutela del patrimonio artistico e culturale che riflettono il Made in Italy, ossia la passione per il bello e il culturale, attraverso il restauro del Teatro alla Scala di Milano, il Ponte dell'Accademia di Venezia e la realizzazione di mostre e spettacoli fruibili da persone affette da cecità presso il teatro Odéon di Parigi;
- progetti con le università italiane e le scuole di optometria negli Stati Uniti e in Australia.

Le attività sopracitate sono quelle che Luxottica ha voluto mettere in evidenza quando si parla di creazione del valore; l'apparente semplicità che sembra contraddistinguerle cela un'azione congiunta da parte delle varie attività aziendali, in primis, e della realtà all'interno della quale è inserita l'azienda. Il valore derivante dal controllo della catena dei fornitori, ad esempio, coinvolge sia attività primarie, sia attività di supporto, soprattutto per quanto riguarda le sezioni di acquisti e approvvigionamento, sviluppo della tecnologia e gestione delle risorse umane; materie prime di qualità fanno sì che l'azienda possa avviare un processo produttivo adeguato e che il prodotto possa essere pubblicizzato e venduto mettendone in risalto tutte le caratteristiche positive, legate anche alla qualità del materiale. La gestione delle risorse umane risulta essere coinvolta nella creazione dell'LRSM, organismo fondamentale per il controllo dei fornitori e dei prodotti da essi venduti, mentre lo sviluppo della tecnologia ha permesso all'azienda di svolgere audit in modo mirato e con un livello di efficienza superiore.

Il sistema del valore è invece visibile nelle attività di controllo delle condizioni lavorative alle quali devono sottostare i dipendenti delle aziende fornitrici, il benessere dell'intera linea produttiva passa anche per i fornitori di materie prime, che si trovano a monte, e per i fornitori di servizi di distribuzione, che si trovano a valle; la soddisfazione dell'intera linea è fondamentale perché la ricezione degli input e l'emissione degli output avvenga senza che si sviluppino problematiche.

Il Gruppo presenta anche un'attenzione fuori dal comune per la rete del valore nella quale è inserita l'azienda, grazie anche alla sua appartenenza ad un contesto come quello distrettuale, infatti, vi è un impegno costante per la valorizzazione del territorio e delle comunità dove sono localizzati gli stabilimenti aziendali; in questo caso lo spettro degli stakeholder aumenta, perché oltre a quelli direttamente collegati ne vengono aggiunti alcuni collegati indirettamente come nel caso delle famiglie dei dipendenti, così come per il sostegno delle attività appartenenti alla sfera culturale dei territori vicini agli stabilimenti.

## **S.A.F.I.L.O.**

Il Gruppo fonda la sua capacità di creare valore sulla capacità di mantenere e sostenere un dialogo attivo con tutti i suoi stakeholder, acquisendo una buona conoscenza delle loro aspettative e una conseguente possibilità di costruire delle partnership; l'impegno verso gli stakeholder è fondamentale per il successo di lungo termine di S.A.F.I.L.O. e le figure principali sono identificabili nei dipendenti, nei fornitori, nei clienti, nei licenzianti, nelle autorità pubbliche, negli azionisti e nelle comunità locali. Le partnership devono essere fondate sulla fiducia agendo verso i portatori di interesse in modo trasparente, mantenendo le attese e fornendo le informazioni richieste sulle attività svolte dall'azienda.

La creazione di valore è riscontrabile nella presenza di una catena di fornitura sostenibile, da cui il Gruppo procede con l'acquisto di prodotti finiti, componenti e materie prime necessarie per la produzione, oltre agli acquisti di prodotti e servizi per supportare il business nelle varie aree dove l'azienda si trova; i fornitori ammontano ad un numero vicino alle 300 unità localizzate prevalentemente in Cina e in Europa. I fornitori devono garantire condizioni di lavoro eque, etiche e sostenibili lungo tutta la catena di fornitura, inoltre è obbligatorio che si osservino i principi di divieto di lavoro forzato, di libertà sindacale, di divieto di lavoro minorile e l'obbligo di garantire e mantenere un luogo di lavoro sano; affinché le condizioni imposte vengano rispettate l'azienda, nel corso del 2017, ha svolto

169 audit, di cui 82 svolti da una società esterna ed indipendente e 87 svolte da un team di internal audit ([www.safilogroup.com](http://www.safilogroup.com)).

Un'attività volta alla crescita del valore è la realizzazione di un customer service che si occupa di attività pre-vendita, di vendita e di servizi post-vendita (dalla risoluzione di problemi tecnici alla gestione dei resi e delle garanzie) che vengono erogati alla clientela nel minor tempo possibile ([www.safilogroup.com](http://www.safilogroup.com)).

La distribuzione del valore economico è subordinata alla realizzazione delle attività aziendali, ma contribuisce alla crescita del contesto sociale, economico e ambientale in cui opera l'azienda; nel 2017 l'azienda ha distribuito valore a dipendenti (stipendi), a licenziati (royalties), alla pubblica amministrazione (tasse), alle banche (interessi e commissioni) e alle comunità locali (donazioni) rispettivamente nella misura di milioni 318, 68, 29, 11 e 2. La distribuzione e l'intento di creare valore condiviso attraverso strategie di sviluppo sostenibile deriva anche dai punti condivisi contenuti all'interno dell'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile delle Nazioni Unite; il valore condiviso è importante in un settore come quello dell'occhialeria, che gioca un ruolo fondamentale nella nostra società. L'azienda quindi ha come scopo quello di aiutare il maggior numero possibile di persone al mondo a preservare e proteggere la vista, non solo grazie all'utilizzo di strumenti ottici, ma anche grazie alla promozione di stili di vita e di comportamenti positivi grazie a molte iniziative che vengono sostenute da S.A.F.I.L.O. come ([www.safilogroup.com](http://www.safilogroup.com)):

- SAFILO for kids, progetto innovativo dedicato ai bambini di età compresa fra gli 0 e gli 8 anni che va ad ascoltare e soddisfare le loro esigenze, gli occhiali vengono realizzati con materiali formati da polimeri bio, che vanno a sostituire i polimeri a base di olio fossile, e assumono una forma più elastica così che si possano adattare al meglio al viso dei bambini e reggere al meglio agli urti;
- Kids Only, programma lanciato nel 2016 in Spagna e Portogallo ed esteso in Francia, Italia e Regno Unito nel 2017 che consente ai clienti di donare un paio di occhiali ad un progetto benefico di rilevanza scelto da ciascun paese;
- Special Olympics, organizzazione no profit sostenuta dall'azienda a partire dal 2003 che si occupa di incentivare il potere trasformativo dello sport, in modo da combattere inattività, ingiustizia e intolleranza, in modo da formare alla competizione persone affette da disabilità intellettiva. Negli ultimi 12 anni

S.A.F.I.L.O. ha donato oltre 1 milione di montature da sole e da vista agli atleti di Special Olympics in tutto il mondo;

- Smith e Shared Vision, nel 2017 Smith ha donato 27 mila paia di montature a Shared Vision, che è impegnata nella cura delle patologie e dei difetti visivi di coloro che hanno un accesso limitato all'assistenza oculistica e agli occhiali da vista;
- Guggenheim Intrapresae, il Gruppo crede anche nel sostegno ai valori culturali e artistici all'interno delle realtà locali, quindi sostiene la Peggy Guggenheim Collection;
- Infine, risulta doveroso citare anche le iniziative di solidarietà a sostegno del territorio, in caso di disastri naturali ed eventi imprevisti, l'azienda fornisce supporto diretto ed indiretto, attraverso canali aziendali e in collaborazione con organizzazioni di assistenza.

Come nel caso dell'azienda precedentemente analizzata anche in questo caso è visibile come l'azienda nel creare valore si rivolga all'interno dell'azienda, per poi continuare con il sistema all'interno della quale è inserita per poi giungere alla rete. Le attività di ricerca e selezione dei fornitori sono riconducibili alla tutela delle attività primarie, infatti affinché la produzione possa sostenere degli standard di qualità elevati, le materie prime provenienti dai fornitori devono essere adeguate così come la fornitura di servizi di distribuzione, in modo che la clientela possa ricevere il prodotto nel minor tempo possibile e ritrovare le sue aspettative soddisfatte. Il valore è creato anche con i servizi di customer service che guidano il cliente attraverso il percorso di scelta e acquisto del prodotto, oltre che nella fase successiva, ossia nella fase di post-vendita. Per quanto riguarda invece le attività di supporto l'infrastruttura dell'impresa risulta importante per garantire un presidio dei mercati più importanti, con stabilimenti presenti nei mercati più importanti, mentre la gestione delle risorse umane risulta indispensabile per la produzione di valore, sia per quanto riguarda il controllo della filiera di fornitura, attraverso il team che svolge le attività di audit, sia per quanto riguarda i dipendenti, i quali sono la più grande risorsa presente in azienda e come tale va valorizzata.

Il sistema del valore e l'importanza della posizione ricoperta dall'azienda rispetto alle aziende che si trovano a monte e a valle si può riscontrare nel controllo della filiera dei fornitori, i fornitori che risultano essere inadeguati a produrre input o output a causa delle condizioni a cui sottopongono i lavoratori, sono automaticamente esclusi dal sistema. Inoltre, la distribuzione tramite retail si affida a negozi selezionati, anche grazie a contratti

di esclusività, in questo modo l'azienda può fare riferimento su canali affidabili che fungono da interfaccia fra cliente e impresa.

S.A.F.I.L.O. partecipa anche alla rete del valore, generando valore anche per le comunità locali dove sono presenti gli stabilimenti dell'azienda, ma non solo, si partecipa anche al benessere e alla cura della vista dei bambini e delle comunità meno abbienti, in modo da garantire loro uno stato di salute e uno stile di vita migliore.

Per quanto concerne invece le altre due aziende leader, Marcolin e De Rigo, non risulta pubblicamente consultabile la dichiarazione non finanziaria consolidata, né per l'anno 2018, né per gli anni precedenti, e quindi risulta più difficile enucleare le informazioni circa le attività che le aziende ritengono essere più importanti ai fini della creazione del valore. Nonostante tutto dall'analisi approfondita dei rispettivi bilanci emerge come, anche per queste realtà aziendali, la produzione di un prodotto di qualità e la valorizzazione delle risorse umane impiegate all'interno dei Gruppi siano le attività cardini per la produzione del valore; questi valori sono sostenuti anche da un approccio innovativo alla tecnologia, oltre che da una spiccata propensione verso un posizionamento all'interno di un sistema del valore con fornitori di materiali e servizi di qualità, con canali di distribuzione affidabili che svolgano attività di interfaccia tra le imprese e la loro clientela e con utenti che vivano positivamente il prodotto attraverso esperienze di acquisto ed uso positive. Dall'analisi delle dichiarazioni finanziarie riferibili all'anno 2018, emerge anche come queste due aziende siano impegnate anche nei confronti dei propri dipendenti grazie a piani di welfare aziendale e attività a sostegno delle famiglie, estendendo così il loro impegno anche alle comunità situate nei territori all'interno dei quali le aziende operano.

### **3.3 Creazione di valore e sostenibilità**

I report di sostenibilità forniscono informazioni sulle performance sociali e ambientali delle aziende, in modo da soddisfare le informazioni richieste da tutti gli stakeholder, non solo i clienti, i dipendenti e gli azionisti, ma anche gli investitori e le comunità locali, i quali possono prevedere l'andamento finanziario osservando le performance sociali dell'impresa. In Italia con il Decreto Legislativo del 30 dicembre 2016, numero 54, è stato introdotto l'obbligo di redigere una dichiarazione non finanziaria di natura consolidata per le aziende che abbiano le seguenti caratteristiche (art. 2):

- che rientrino tra gli EIP (società con valori mobiliari quotati, banche e assicurazioni);
- che superino i 20 milioni di euro nell'attivo dello Stato Patrimoniale;
- che superino i 40 milioni di euro di ricavi;
- che abbiano un numero medio totale di occupati a livello consolidato che superi le 500 unità;
- tenute alla redazione del bilancio consolidato (nazionale o IFRS).

Questa dichiarazione è orientata all'approfondimento dei temi riguardanti la sfera sociale, ambientale, personale (comprende anche il rispetto dei diritti umani) e contro la corruzione.

Le informazioni contenute all'interno del documento sono in merito (art. 3, commi I e II):

- all'utilizzo delle risorse energetiche (è necessaria la distinzione fra rinnovabili e non rinnovabili) e all'impiego di risorse idriche;
- alle emissioni di gas a effetto serra e le emissioni inquinanti;
- all'impatto attuale sull'ambiente ed eventualmente il suo impatto sulla salute e sulla sicurezza;
- agli aspetti sociali attinenti alla gestione del personale, come le azioni intraprese per garantire la parità di genere, per attuare le convenzioni internazionali e le modalità di dialogo con le parti sociali;
- alle misure per prevenire le violazioni dei diritti umani e per impedire azioni discriminatorie;
- alla lotta contro la corruzione attiva e passiva, con indicazione degli strumenti utilizzati.

La mancata redazione della dichiarazione di carattere non finanziario comporta una sanzione amministrativa applicabile nei confronti degli amministratori, la quale ha un ammontare che può variare fra i 20 mila e i 100 mila euro. La sanzione è valida anche qualora la redazione del documento non sia conforme a quanto contenuto all'interno dell'art. 3 (sanzione estendibile all'organo di controllo che omette di riferire all'assemblea la mancata conformità) (art. 8).

Nonostante la sostenibilità non abbia un significato univoco, ma sia composta da fattori sociali, ambientali ed economici, risulta fondamentale andare ad approfondire la variabile

ambientale, avendo, peraltro, già analizzato le altre variabili nei paragrafi e nei capitoli precedenti.

## LUXOTTICA

L'innovazione tecnologica unita agli investimenti per rendere le attività e i processi della catena del valore sempre più sostenibili in termini di consumo idrico, energetico e di emissioni di CO<sub>2</sub>; il biennio 2015-2016 è stato caratterizzato da investimenti rivolti al miglioramento dell'efficienza energetica, al trattamento delle acque e, in Italia, alla realizzazione di impianti per la produzione di energia proveniente da fonti rinnovabili.

Tabella 9. Consumo totale di energia da fonti rinnovabili in Italia.

	2018	2017	2016
<b>Consumo totale (milioni di kWh)</b>	<b>5,4</b>	<b>5,2</b>	<b>2,8</b>
da fotovoltaico	0,2	0,2	0,2
da biomassa	5,2	5	2,6
<b>Peso sul consumo totale di energia dei siti produttivi in Italia</b>	<b>4%</b>	<b>3,80%</b>	<b>2,10%</b>

Fonte: dichiarazione consolidata di carattere non finanziario di Luxottica, 2018.

Le iniziative sostenute da Luxottica sono state certificate sulla base di ISO 14001 per l'adozione di un sistema di gestione ambientale, ottenuto nel 2011 in Italia (e nel 2017 anche nello stabilimento brasiliano e nel 2018 nella sede cinese); inoltre è stata la prima azienda italiana ad aver ottenuto la certificazione del proprio sistema di gestione dell'energia ISO 50001 (standard internazionale per la gestione dell'energia emanato nel 2011) prima presso la sede di Agordo, poi in tutti gli altri stabilimenti presenti sul suolo italiano. Gli standard garantiti da queste certificazioni dovranno essere raggiunti da tutti gli altri stabilimenti del mondo entro la fine del 2019.

L'approccio orientato alla sostenibilità ambientale è attestato dalla richiesta di certificazione LEED, avanzata per gli hub logistici di Sedico, Dongguan e Atlanta, questa certificazione va a definire il grado di sostenibilità di un edificio e prevede il conseguimento di criteri più stringenti di quelli attualmente in atto nella maggior parte delle legislazioni

dei paesi; gli edifici che riescono ad soddisfare questi standard hanno buone prestazioni dal punto di vista idrico, energetico, delle emissioni di CO<sub>2</sub>, di qualità ecologica di interni, dei materiali e delle risorse impiegate e per quanto riguarda la scelta del sito. La certificazione LEED è già stata ottenuta dagli hub di Sedico e Dongguan, mentre per lo stabilimento di Atlanta la certificazione sta per essere conseguita ([www.luxottica.com](http://www.luxottica.com)).

Uno dei pilastri del sistema del monitoraggio degli impatti ambientali è rappresentato dalle emissioni di gas serra, le quali vengono misurate sulla base dello standard internazionale GHG Protocol. Con riferimento a Scope 1 (emissioni dirette di gas serra provenienti da installazioni di proprietà dell'azienda o da essa controllate) e Scope 2 (emissioni indirette derivanti dalla generazione di energia elettrica, riscaldamento, raffreddamento e energia a vapore, importati e consumati all'interno dell'organizzazione) sono aumentati di un ammontare pari al 5% nel 2018 rispetto al 2017; tuttavia andando ad analizzare approfonditamente i dati emerge come le emissioni indirette siano state oggetto di un trend migliorativo, grazie alla validità delle azioni intraprese per migliorare la gestione dei consumi energetici all'interno degli stabilimenti. Per quanto riguarda le emissioni indirette è legato all'internalizzazione di un maggior parte di processi produttivi e dalla crescita della capacità logistica, con l'aumento dell'attività presso i tre hub principali menzionati in precedenza ([www.luxottica.com](http://www.luxottica.com)).

Tabella 10. Emissioni di gas a effetto serra.

	<b>2018</b>	<b>2017</b>	<b>2016</b>
Emissione complessive (tCO <sub>2</sub> eq)	160.872	153.205	138.376
Emissioni per occhiale (KgCO <sub>2</sub> eq/occhiale)	1,9	1,79	1,58

Fonte: dichiarazione consolidata di carattere non finanziario di Luxottica, 2018.

Il Gruppo Luxottica aderisce agli obiettivi dell'agenda ONU e in materia di sostenibilità ambientale aderisce al punto 6 (acqua pulita e servizi igienico-sanitari), al 7 (energia pulita e accessibile), al 8 (lavoro dignitoso e crescita economica), al 9 (imprese, innovazione e infrastrutture) e al 12 (consumo e produzione responsabili); una delle finalità dell'azienda è quella di preservare le risorse e valorizzare la bellezza paesaggistica riducendo l'impatto derivante dalle proprie attività sull'ambiente. Luxottica ha a cuore queste tematiche fin dalla sua fondazione, avvenuta negli anni Sessanta, grazie alla sua posizione fra le montagne



delle Dolomiti, oggi Parco Nazionale e Patrimonio Unesco, sentendo la sostenibilità ambientale come un valore da diffondere è importante coinvolgere tutte le aree di business e geografiche nella scelta di azioni sostenibili ([www.luxottica.com](http://www.luxottica.com)).

## **S.A.F.I.L.O.**

All'interno della sua dichiarazione non finanziaria consolidata il Gruppo sostiene che il proprio obiettivo sia quello di creare un business model sostenibile dal punto di vista ambientale, incorporando le implicazioni ambientali sulle decisioni riguardanti il prodotto, il packaging e le scelte operative. Le pratiche ambientali integrate adottate sono volte a ([www.safilogroup.com](http://www.safilogroup.com)):

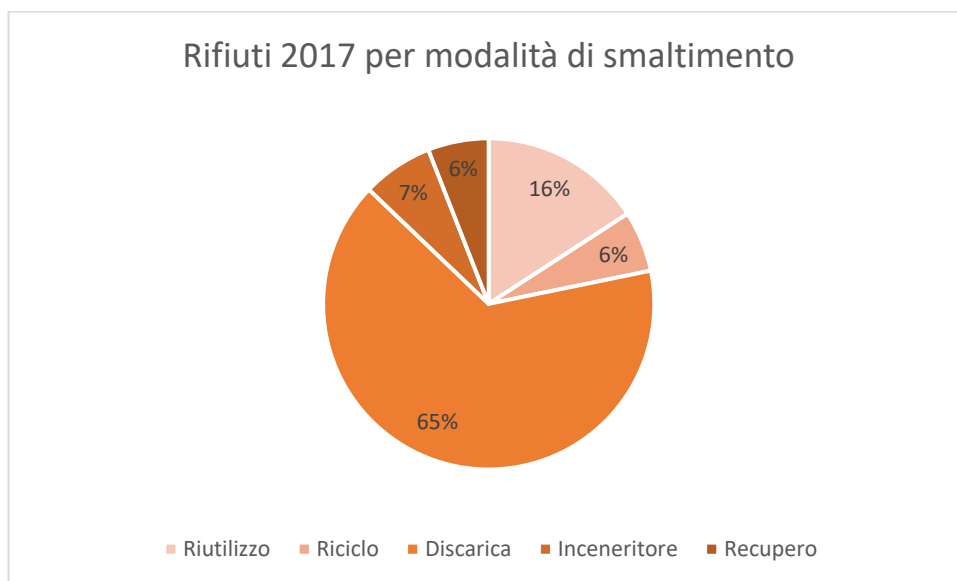
- ridurre gli impatti ambientali mediante processi produttivi interni conformi, e con la formazione e il monitoraggio delle attività dei fornitori;
- ottimizzare il processo produttivo per ridurre gli scarti;
- ottimizzare l'utilizzo delle risorse naturali;
- consentire ai dipendenti di segnalare violazioni ambientali;
- essere conformi alle normative ambientali.

S.A.F.I.L.O. si aspetta che i valori ambientali siano rispettati anche dai partner commerciali, i quali devono sostenerne e dividerne la vision, oltre che gli standard di sostenibilità. Le fonti di energia utilizzate principalmente sono l'elettricità, il gas naturale, la benzina e il gasolio (questi ultimi vanno ad alimentare i mezzi di trasporto); a partire dal 2015 sono stati avviati dei progetti volti al risparmio energetico e alla riduzione delle emissioni di gas di tipo serra. I risparmi energetici sono stati ottenuti attraverso investimenti che sono finalizzati al minor consumo energetico, come ([www.safilogroup.com](http://www.safilogroup.com)):

- rinnovo del sistema di illuminazione con la sostituzione dei neon con i LED;
- la sostituzione graduale dei vecchi compressori con i nuovi e più efficienti compressori ad aria, con velocità regolabile e minor consumo energetico;
- sostituzione degli impianti di riscaldamento;
- installazione di sensori di movimento e accensioni automatiche delle luci nelle aree poco frequentate;
- la modifica dell'impostazione delle temperature del sistema ad aria del posto di lavoro, in linea con il DPR 74/13, con temperature massime di 20 gradi d'inverno e minime di 26 gradi d'estate.

Inoltre, nel 2016 è stata introdotta la prima auto elettrica fra le auto aziendali della sede centrale di Padova e la creazione di un programma di car pooling nel 2017, in modo che il pendolarismo dei dipendenti diventi sempre più sostenibile; tutte queste iniziative hanno comportato una riduzione delle emissioni di gas serra di 1,5 tonnellate ([www.safilogroup.com](http://www.safilogroup.com)).

Grafico 10. Rifiuti 2017 per modalità di smaltimento.



Fonte: dichiarazione consolidata di carattere non finanziario di S.A.F.I.L.O., 2018.

Un altro obiettivo aziendale volto al sostegno della sostenibilità ambientale, ma va anche a toccare la sfera economica e sociale, riguarda la lotta agli sprechi attraverso una razionalizzazione della catena del valore; la riduzione dei rifiuti ha un impatto significativo sul footprint ambientale del Gruppo, nonché sul settore all'interno del quale opera. Alcuni esempi delle aree di intervento prescelte sono il magazzino, i resi, la produzione, la gestione dei flussi logistici, nonché la guida verso un salutare equilibrio tra digitalizzazione e necessità di prototipi e campioni.

La riduzione degli sprechi avviene anche attraverso un uso sensibile e responsabile dell'acqua, la quale viene utilizzata sia per finalità produttive sia per scopi igienico-sanitari, e all'interno dell'azienda nel 2017 si è registrato un calo del 9,1% rispetto ai consumi dell'anno precedente.

# Capitolo 4

## La trasformazione del distretto vista con gli occhi dei protagonisti

### 4.1 Modello concettuale di trasformazione del distretto

Facendo riferimento alla teoria riportata all'interno del Capitolo 1, alla storia e ai dati relativi al fatturato delle maggiori imprese del distretto dell'occhialeria del bellunese contenute all'interno del Capitolo 2 e, infine, ai riferimenti riguardo ai cambiamenti circa il processo produttivo e la creazione di valore descritti all'interno del Capitolo 3, è possibile provare ad analizzare la trasformazione che ha coinvolto il distretto del bellunese grazie ad un modello elaborato da Lise Halse.

L'elaborazione e l'applicazione di questo modello sono il frutto, a sua volta, della trasformazione e rielaborazione del lavoro di Bell (2009) che va a catturare quattro livelli analitici, il livello delle transazioni, il livello del cluster, il macro livello distrettuale e un livello che comprende tutti gli eventi e i fattori esogeni al distretto. L'analisi che verrà svolta sulla base di questo schema teorico si svolgerà sulla base delle interviste concesse da parte di un paio di attori locali, che possono fornire una visione più ampia del cambiamento che ha interessato il territorio negli ultimi decenni; da una parte il punto di vista delle istituzioni come Confindustria, che hanno assistito al processo interamente, e dall'altra una realtà aziendale di dimensioni minori, ma caratterizzata da una vita longeva all'interno della realtà distrettuale e da successo duraturo, che ha vissuto le trasformazioni in prima persona.

I costrutti utilizzati per l'analisi della trasformazione del distretto sono principalmente quattro ed è possibile che non tutti trovino un riscontro certo all'interno del caso distrettuale (Halse, 2017):

- Transazioni, intese come lo scambio di risorse che ha luogo tra due parti, con risorse si possono intendere beni e servizi, ma anche informazioni e favori. Le transazioni hanno luogo fra le aziende che vanno a comporre la supply chain, queste aziende possono essere localizzate sia all'interno sia all'esterno del cluster;
- Governance, consiste nel catturare la diversità delle specifiche transazioni, dipende, quindi, dalla complessità delle transazioni e dalla capacità di codificare le transazioni, sulla base di quanto detto sono stati creati cinque modelli di supply chain governance, la gerarchia, la captive, la relazionale, la modulare e quella basata sul mercato;
- Macrocultura del distretto, descrive il contesto istituzionale in cui si trovano ad operare le aziende situate nel distretto, il contesto, infatti, influenza il modo in cui gli attori percepiscono la realtà e limita lo spazio di azione in cui possono fare delle scelte. Il contesto viene studiato sulla base di tre dimensioni principali, la dimensione regolativa, quella normativa e, infine, quella culturale-cognitiva;
- Fattori e/o eventi esogeni, che avvengono all'esterno del distretto e lo influenzano, non essendo i distretti delle entità geograficamente isolate, ad esempio, i lavoratori possono essere assunti in ambienti esterni a cluster (anche internazionali) con la conseguente creazioni di contatti in tutto il mondo. Sempre più attuale è anche l'investimento di aziende multinazionali all'interno dei distretti, oltre che l'incontro del tessuto dei cluster con innovazioni tecnologiche e spostamenti nelle condizioni di mercato.

Alla base del modello vi è l'esaminazione delle transazioni che hanno luogo fra gli attori della supply chain, queste transazioni possono essere organizzate e gestite in modo differente. Gli eventi e i fattori esogeni possono influenzare direttamente gli attori che operano nel distretto, con una successiva possibilità di un cambiamento nella governance; sia durante sia dopo questa trasformazione gli attori vengono influenzati dalla macro cultura del distretto. Governance delle singole imprese e macro cultura distrettuale possono influenzarsi vicendevolmente anche se caratterizzati da linee guida diverse, quindi anche la governance delle singole imprese può andare a modificare la macro cultura distrettuale, come avviene quando le multinazionali fanno investimenti nelle aziende localizzate all'interno dei distretti e dettano dei cambiamenti nel modo in cui le transazioni sono gestite, solitamente passando da una forma più relazionale ad una forma più formalizzata (Halse, 2017). Le transazioni che avvengono all'interno del distretto possono essere modificate, o

influenzate, anche dalle conoscenze che gli attori acquisiscono all'esterno del distretto, grazie all'apporto di nuove idee e alla creazione di nuove strategie; naturalmente questa modalità di influenzamento può avvenire anche al contrario (Halse, 2017).

Il modello di Bell non fa un riferimento esplicito ad una natura endogena dei cambiamenti distrettuali, ma neanche nega che le scelte degli attori e i distretti interi possano essere condizionati da eventi endogeni. Gli individui che prendono le decisioni all'interno dell'azienda cambiano in quanto al suo interno vi è una moltitudine di persone che generano nuove dinamiche e forniscono nuove prospettive e questo risulta fondamentale per la costruzione di un modello finalizzato all'analisi della trasformazione del sistema distrettuale.

Tabella 11. Sintesi dei costrutti utilizzati all'interno dell'analisi di Halse.

<i>Costrutto</i>	<i>Definizione</i>
Transazione	Scambio di risorse che ha luogo fra due parti, per risorse si possono intendere beni o servizi, ma anche informazioni. Le transazioni hanno luogo fra due o più imprese all'interno della supply chain del cluster, le aziende possono anche essere localizzate all'esterno del territorio del cluster.
Governance	Cambia a seconda della complessità delle transazioni, dalla capacità delle aziende di codificarle.
Macrocultura del cluster	Descrive il contesto istituzionale all'interno del quale sono localizzate le aziende facenti parte del cluster. Il contesto istituzionale influenza il modo in cui gli attori percepiscono la realtà, inoltre, limita lo spazio entro cui è possibile fare delle scelte.
Fattori/eventi esogeni	I cluster non sono entità isolate, sono influenzati dagli eventi e dagli sviluppi esterni. Le spinte esterne possono riguardare il mercato del lavoro, internazionalizzandolo, o gli sviluppi tecnologici.

Fonte: nostra elaborazione da Halse, 2017.

#### **4.2 Il cambiamento raccontato da Confindustria**

L'associazione Confindustria di Belluno Dolomiti comprende una sezione sulle industrie produttrici di articoli di occhialeria che si occupa di seguire le vicende relative alle imprese appartenenti a questo settore creando nuove e concrete opportunità di sviluppo e incentivando l'evoluzione delle aziende grazie alla creazione di una cultura di impresa; tutto

ciò è stato possibile grazie ad interventi di consulenza che hanno orientato il settore verso attività di internazionalizzazione, di innovazione e di creazione di una rete di imprese sempre più salda e unita, in modo da poter competere in modo unito. Confindustria ha un ruolo autorevole a livello locale grazie alla partecipazione attiva all'interno dei tavoli sindacali e delle pubbliche amministrazioni ([www.confindustria.bl.it](http://www.confindustria.bl.it)).

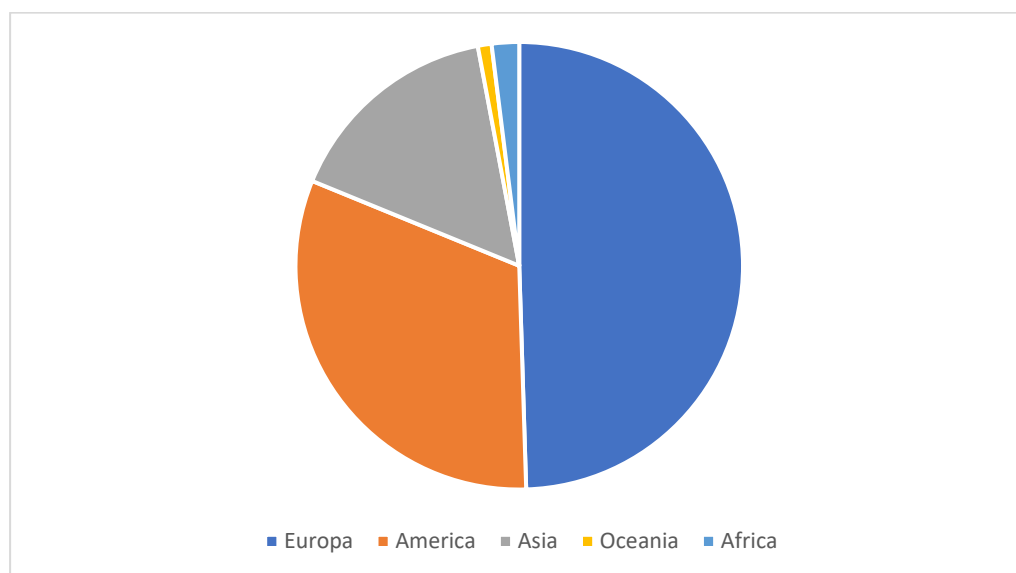
La trasformazione del distretto è stata raccontata dal delegato dell'associazione alla comunicazione sulla base di alcune domande che sono state poste da parte mia; l'incipit naturale della conversazione si è rivolto alla svolta degli anni Novanta contraddistinta dalla transizione che ha portato il distretto ad un ridimensionamento consistente per quanto riguarda il numero di aziende presenti sul territorio. Il passaggio da una costellazione di imprese, di dimensione prevalentemente medio piccola, alle 824 risalenti all'inizio del millennio è stato l'evento che ha aperto la strada al ridimensionamento legato alla mancanza di competitività che caratterizzava le realtà minori, sempre più assoggettate al crescente potere delle aziende leader; il numero delle aziende, come peraltro si può notare all'interno del Capitolo 2, si è ridotto ancora nel corso degli anni, fino a giungere alle attuali 303 imprese presenti sul territorio. I fattori che hanno favorito questi avvenimenti sono sicuramente la scarsa competitività legata alle unità locali che fino alla fine degli anni Novanta avevano svolto prevalentemente un'attività produttiva in qualità di terzisti e i cui prodotti mantenevano sì uno standard qualitativo elevato, ma con prezzi meno competitivi rispetto a quelli garantiti in altre realtà aziendali, localizzate soprattutto all'estero. Il secondo fattore è direttamente collegato al primo, anzi, in qualche modo ne potrebbe essere anche la causa, in quanto è stata proprio l'internazionalizzazione ad alzare l'asticella della competitività a livello globale; la possibilità di affacciarsi ai mercati mondiali è una prerogativa quasi esclusiva delle aziende di dimensioni maggiori o che, comunque, siano riuscite a raggiungere particolari nicchie di mercato.

Grazie all'intervista svolta presso Confindustria è stato anche possibile vedere la trasformazione distrettuale degli anni Novanta sotto un ulteriore aspetto, ossia in materia di ampliamento dimensionale, il distretto non è più circoscritto nelle vallate del Cadorino e dell'Agordino, ma neanche nelle zone più a valle della provincia, dove la produzione è stata trasferita, nella maggior parte dei casi, nel corso degli anni Ottanta e Novanta, dato l'aumento esponenziale della domanda e la difficoltà nell'attuare la distribuzione in zone montuose; nei decenni successivi vi è stata un'ulteriore espansione del territorio distrettuale anche nelle zone limitrofe della provincia di Treviso, soprattutto nella zona a sud del

feltrino, come nei comuni di Valdobbiadene e Segusino. Questa trasformazione morfologica del territorio è stata sostenuta dalla legge regionale 14/2013, la quale, come accennato in precedenza, prevede nuovi criteri per il riconoscimento di imprese come appartenenti al distretto.

I cambiamenti che hanno interessato il distretto sono stati molteplici e ad ognuno è collegata una conseguenza. Una delle prime vicende dove la causa e l'effetto risultano essere palesi è da retrodatarsi agli anni Settanta, quando nel distretto del bellunese le aziende si occupavano di produrre montature utilizzando l'acetato o i metalli, secondo la moda del periodo; nello stesso periodo nella provincia di Varese si stava sviluppando una fiorente industria dell'occhiale basata sulla produzione di montature con materiali plastici, facendo diventare Varese una delle maggiori realtà produttive del settore. Il distretto lombardo non ha mai subito un'impennata a causa del suo bagaglio di conoscenze circoscritto rispetto a quello del competitor bellunese, forte di una tradizione alle spalle che ha colto l'occasione per comprendere l'importanza che aveva acquisito il materiale plastico.

Grafico 11. Dettagli geografici sulle attività di export per il settore dell'occhialeria.



Fonte: dati elaborati in seguito ad un'intervista a Confindustria sulla base di dati reperibili anche all'interno del sito [www.anfao.it](http://www.anfao.it).

L'internazionalizzazione, invece, ha portato il distretto dell'occhialeria ad essere il primo fra tutti i distretti localizzati sul territorio veneto per vocazione internazionale, registrando

un fatturato medio annuale di circa 4 miliardi dei quali il 90% proviene dalle attività di export, il quale è protagonista di una crescita che non vede arresti (il 2018 ha visto una variazione positiva del 1,1% rispetto al 2017). Il mercato a cui è principalmente rivolta l'attività di export è quello europeo (caratterizzato da una crescita media del 2%, +2,5% per gli occhiali da sole e +1,2% per le montature da vista), seguito da quello americano (con un trend di crescita pari al 2%, e grandi differenze sulla tipologia dei prodotti acquistati in Nord e Sud America) e infine vi è il mercato asiatico (il quale sta soffrendo un trend negativo pari al -2,2%). I mercati dell'Australia e dell'Africa sono caratterizzati da cifre irrisorie.

Sui quasi 4 miliardi di fatturato il peso reciproco dei principali prodotti venduti è stato il seguente:

- Occhiali da vista hanno avuto un incremento rispetto al 2017 dello 0,4%, per un valore totale di 1,128 milioni di euro;
- Occhiali da sole hanno subito un incremento rispetto al 2017 pari all'1,2% per un valore complessivo di 2,525 milioni di euro;
- Lenti hanno registrato il risultato migliore, con un trend in aumento del 8,4% e un valore totale di 85 milioni di euro.

La diminuzione del numero di aziende legato alla crescita della competitività è stata seguita da alcune iniziative, rivolte alle aziende di dimensioni più contenute, promosse da associazioni e istituzioni, soprattutto dalle Regioni, ma anche dalle Camere di Commercio e da Confindustria; a questo proposito si presta davanti una molteplicità di bandi, i quali hanno subito vari cambiamenti nel corso dell'ultimo decennio, a causa delle diverse destinazioni dei fondi nelle varie istituzioni. La prospettiva generale illustrata da Confindustria prevede che ci siano soprattutto bandi finalizzati all'internazionalizzazione attraverso la promozione della partecipazione alle fiere internazionali e bandi legati all'agevolazione all'attività di reshoring. La partecipazione a questi bandi è subordinata a determinati codici ateco, che mutano a seconda dell'oggetto del bando, la vincita del bando da parte delle aziende viene valutata sulla base del rispetto di determinate caratteristiche. Le aziende possono anche rientrare nel PRO FESR 2014-2020, strumento attraverso cui la Regione Veneto stanziava i 600 milioni messi a disposizione dall'Unione Europea, in modo che venga curata non solo la crescita economica, ma anche sociale nei settori dello sviluppo industriale, dell'agenda digitale, dell'ambiente e dell'innovazione



([www.regione.veneto.it](http://www.regione.veneto.it)). In conclusione, il piano di promozione delle aziende con dimensioni minori è molto valido solo in linea teorica, nella parte pratica la molteplicità delle occasioni e i continui cambiamenti offrono poche possibilità di usufruire di questi aiuti.

#### *4.2.1 Applicazione del modello al caso pratico*

Le transazioni che risultano essere riconoscibili all'interno del distretto sono principalmente di due tipologie, quelle che intercorrono tra le aziende e quelle che si creano tra le aziende e le istituzioni. Le aziende fra di loro si scambiano conoscenze, informazioni, beni e servizi, soprattutto per quanto riguarda le imprese con un'integrazione verticale non completa, le quali devono fare affidamento su altre aziende per la fornitura di materie prime o semilavorati, oppure per la fornitura di servizi di distribuzione. Le transazioni che hanno luogo fra le aziende e le istituzioni hanno lo scopo di scambiare risorse come le informazioni sulle opportunità e gli obblighi legati al loro status di imprese e alla loro appartenenza al distretto, come è emerso dal colloquio svolto con Confindustria.

I cambiamenti nella governance della maggior parte delle aziende che popolano il distretto, soprattutto quelle di dimensioni maggiori, hanno portato verso un modello di integrazione verticale. Inizialmente le aziende del distretto basavano la loro produzione sulla tradizionale conoscenza tacita che veniva tramandata all'interno dei confini territoriali fino ad arrivare ad una produzione prettamente industriale, sempre avvalorata dal know how tacito, in cui la competitività ha portato le aziende ad assumere questo business model integrato, anche attraverso l'assorbimento di altre aziende, le quali chiudendo hanno fatto sì che i lavoratori impiegati al loro interno convogliassero verso realtà dimensionalmente più rilevanti, portando con sé gran parte delle conoscenze acquisite durante le esperienze precedenti. La produzione di per sé è stata la protagonista di grandi cambiamenti soprattutto per quanto riguarda l'organizzazione dei processi di produzione, prima prevalentemente manuali e in seguito prevalentemente automatizzati. La governance risulta quindi essere influenzata soprattutto dai fattori esterni ed eventi esterni legati alle innovazioni introdotte con il passare del tempo, l'esempio più importante è quello introdotto da Confindustria riguardo l'internazionalizzazione e il conseguente aumento della competitività, i quali sono andati a modificare definitivamente i modelli di governance già orientati verso prospettive di cambiamento; ad oggi stiamo assistendo ad un ulteriore fenomeno di plausibile

cambiamento all'interno delle strutture di governance legato alla digitalizzazione e ad una crescente attenzione delle aziende verso la qualità e i processi di back shoring, la lettura degli effetti legati a queste transazioni non saranno però leggibili nel breve termine.

Con riferimento alla macro cultura del distretto è possibile affermare che questa è pesantemente influenzata dalle scelte prese in merito alla governance da parte delle aziende leader, appare evidente come la scelta di affacciarsi al mercato globale sia stata dettata da poche imprese, nonostante questo il contesto istituzionale distrettuale è stato oggetto di cambiamento; di conseguenza è la macro cultura ad andare ad influenzare il modo in cui le aziende del distretto (escluse le aziende leader) percepiscono la realtà all'interno della quale operano. La macro cultura distrettuale entra, principalmente, all'interno del campo cognitivo-culturale, in quanto la componente relazionale continua a ricoprire un ruolo di estrema importanza, grazie ai numerosi contatti, sia formali sia informali, che la conformazione geografica dei distretti incentiva.

Dall'unione fra i materiali raccolti e la teoria contenuta all'interno del modello di Hasel e Bell, emerge come la maggior parte dei fattori ed eventi esogeni siano ricollegabili alla globalizzazione dei cluster. La globalizzazione ha portato ad una riduzione dei prezzi, in relazione alla maggior competizione globalmente presente, inoltre, i processi innovativi hanno iniziato ad essere introdotti con riferimenti ad orizzonti temporali medio lunghi e attraverso delle procedure formalizzate, al contrario di come avveniva in precedenza. Fra gli eventi esterni che si sono susseguiti con il passare del tempo la globalizzazione risulta essere uno degli ultimi, a partire dalla rivoluzione nell'utilizzo dei materiali negli anni Settanta, legata prevalentemente a fattori legati al design e alla moda, con il progressivo abbandono dei materiali metallici, sostituiti con materiali plastici. Un altro evento esogeno che è andato ad impattare sulla struttura dei distretti è legato alla siglatura di contratti per la produzione di occhiali griffati, questo fenomeno manifestatosi negli anni Ottanta e poi proseguito negli anni successivi ha comportato un cambiamento della governance e ha definitivamente segnato la fine dell'epoca della produzione prettamente artigianale. In seguito alla globalizzazione e alla riduzione del numero di aziende operanti nel territorio si sono aggiunti altri eventi esterni come reazione, ad esempio la creazione di un indotto di aiuti a livello territoriale e regionale per la promozione del prodotto del territorio, innovativo e carico di qualità; il sistema degli aiuti organizzato attraverso un insieme di

bandi, come illustrato precedentemente, deve ancora essere modulato sulle esigenze del distretto, ma concorre alla modifica delle attività di governance.

In conclusione, è visibile come la governance venga influenzata da fattori esogeni e dalla macro cultura distrettuale, nel caso delle aziende dimensionalmente più piccole, e come la macro cultura risenta dei cambiamenti nella governance delle aziende leader. La macro cultura è uno dei fattori più importanti che vanno a caratterizzare un distretto, andando ad influenzare sia governance, sia fattori esogeni, inoltre è la forma più resiliente, il che dimostra quanto tempo ci voglia affinché si realizzino dei cambiamenti di natura istituzionale. Le aziende si stanno orientando verso una ricerca di nuove metodologie per organizzare la loro supply chain e adattarla al meglio ai cambiamenti recenti.

### **4.3 Il cambiamento raccontato da Ital-Lenti**

Ital-Lenti nasce nel 1955 come produttore di semifiniti per lenti in vetro e durante gli anni Sessanta è stata la fornitrice di speciali lenti al cobalto utilizzate dalla NASA per la realizzazione delle visiere di protezione nelle missioni spaziali Apollo. L'azienda, leader nella produzione di lenti oftalmiche, vanta una conduzione di tipo familiare, la quale si trova a competere, soprattutto nel corso degli ultimi decenni, con realtà di tipo multinazionale (le quali svolgono i processi di produzione in prevalenza all'estero, con un conseguente allungamento dei tempi di consegna) e ciò ha comportato una necessità di adattarsi ai cambiamenti imposti dal mercato.

Un importante cambiamento ha coinvolto l'azienda a partire dall'anno 2000, quando per rispondere alle richieste sempre più stringenti del mercato, il quale richiedeva una produzione di lenti in materiale organico, si è optato per una produzione di lenti finite di ricettazione in materiale organico; inoltre, sempre nello stesso periodo di tempo vi è stato un cambiamento nel processo distributivo attraverso la vendita diretta all'ottico con una rete commerciale di agenti di commercio monomandatari. Un secondo cambiamento fondamentale è da localizzare temporalmente negli ultimi cinque anni e riguarda la realizzazione di un'automazione a tutti i livelli produttivi, queste attività hanno comportato ingenti investimenti realizzati anche grazie all'opportunità di super ammortamento che ha permesso all'azienda di limitare il numero di dipendenti, di aumentare la velocità di servizio

e di diminuire la percentuale di errore. La presenza di un'automatizzazione così spinta permette di mantenere i costi bassi e di presentarsi sul mercato con un prodotto di qualità elevata, ma che assicura un prezzo competitivo e un guadagno accettabile; la produzione ha assistito ad una svolta, l'ottimizzazione ha permesso la realizzazione di tre linee con impianti automatizzati e utensili flex, in questo modo si va riducendo lo stoccaggio del materiale semilavorato e si va a migliorare il servizio offerto all'ottico, sia in termini qualitativi sia per quanto riguarda le tempistiche di consegna.

L'internazionalizzazione che ha caratterizzato il distretto nel corso degli anni Novanta non ha comportato grandi cambiamenti nel processo produttivo che caratterizza la produzione della lente, se non quelli elencati precedentemente, i quali sono strettamente legati alle innovazioni di prodotto che non coinvolgono solo le montature, ma anche la lente, in modo che il prodotto finito sia armonioso e in linea con i canoni estetici e tecnologici. I processi produttivi rimangono quindi invariati, a cambiare sono solo alcune caratteristiche prettamente estetiche, ad esempio, nell'Europa dell'Est la colorazione richiesta per la lente tende molto più al marrone rispetto a quella richiesta nel resto del mondo, ossia più tendente al grigio. Il cambiamento più importante legato ad una presenza sullo scenario internazionale del distretto dell'occhialeria è legato all'ampio apprezzamento per il Made in Italy che si sta diffondendo all'estero, garanzia di efficienza e qualità; questo appare evidente se si va a leggere la distribuzione del fatturato aziendale, il quale è costituito per l'80% da vendite rivolte verso aziende italiane e per il 20% da acquirenti esteri. La produzione si rivolge, in Italia, agli ottici e ai distributori e, all'estero, alle grandi catene.

Infine, attraverso un focus sul processo produttivo aziendale è possibile comprendere come sono stati concentrati e messi in atto tutti i temi trattati nell'intervista.

Il processo produttivo ha inizio con l'elaborazione dell'ordine in cui avviene la generazione, da parte del sistema informatico, di una "fiche" con codifica a barre, che contiene tutti i dati e tutte le lavorazioni richieste per la realizzazione della lente; le fasi successive sono completamente automatizzate, sotto l'attento controllo da parte dei supervisori. Una volta selezionato il semilavorato viene trasferito all'interno di un magazzino temporizzato, in modo che il materiale possa stabilizzarsi dopo un periodo di adeguato riposo.

Si procede poi con il trasferimento presso le linee di produzione, le quali, in seguito al processo di automazione, hanno abbandonato le tradizionali "patine" in favore di utensili

“flex”; dopo aver generato le curve, lo spessore e la geometria della lente avviene la marchiatura laser. Dopo il lavaggio della lente si procede con il controllo cosmetico realizzato da parte di un operatore, in modo che il prodotto non presenti anomalie come graffi, i quali potrebbero non essere individuati con un controllo di tipo automatizzato.

La fase del collaudo prevede la verifica del diametro, dello spessore, della base, dei prismi, di asse e potere, e qualora questi valori corrispondano a quelli indicati all'interno dell'ordine si può procedere con la fase di spedizione, oppure si procede ad ulteriori trattamenti, come la colorazione o l'indurimento del prodotto; un altro trattamento riguarda l'applicazione dell'antiriflesso attraverso l'applicazione di una micro-pellicola asportabile, in modo che il montaggio sia reso sempre più facile, impedendo rotazioni che potrebbero avvenire durante la fase di sagomatura. Al termine dei trattamenti si ha un ulteriore controllo, qualora l'esito sia positivo si procede con il confezionamento e con la spedizione. La fase di distribuzione è anch'essa automatizzata (per le lenti realizzate in serie), l'operatore scarica la quantità di lenti richieste dal magazzino automatizzato, il quale vede un riassortimento quotidiano ([www.itallenti.com](http://www.itallenti.com)).

#### *4.3.1 Applicazione del modello al caso pratico*

Il modello teorico realizzato da Bell e contenuto all'interno della rielaborazione realizzata da Halse per lo studio del distretto del cluster marittimo norvegese può essere applicato anche ai diversi casi delle aziende che sono presenti all'interno del distretto dell'occhialeria del bellunese, le quali sono state protagoniste della grande trasformazione che ha portato il distretto ad assumere i suoi connotati, chiaramente visibili al giorno d'oggi. Il costrutto risulta essere applicabile anche alle singole realtà oltre che a quelle in cui si tratta lo sviluppo complessivo di una realtà distrettuale.

Il primo costrutto riscontrato riguarda le transazioni, inteso sempre come uno scambio di risorse che ha luogo tra due parti, e nel caso illustrato da Ital-Lenti ciò avviene prevalentemente con la clientela, la quale si è modificata e internazionalizzata con il corso degli anni e ha mutato le richieste circa il prodotto. La clientela non è localizzata solo all'interno del cluster, ma anche all'esterno, ciò comporta dei cambiamenti sostanziali all'interno della catena di produzione, soprattutto nella sua fase finale, ossia quella legata alla distribuzione; tuttavia anche in alcune fasi precedenti vi è la presenza di transazioni

con determinate tipologie di attori possa andare ad impattare sulla supply chain, come nel caso della colorazione diversa richiesta per le lenti destinate al mercato dell'Europa dell'Est e nel caso del cambiamento avvenuto nell'utilizzo della materia prima, quando si è passati dal vetro al materiale organico.

Per quanto riguarda la governance, questa, solitamente, subisce dei cambiamenti legati al mutamento dei rapporti che stanno alla base delle transazioni. I nuovi materiali e l'aumento della richiesta di prodotto hanno comportato alcuni cambiamenti di tipo organizzativo. L'azienda ha deciso di non mutare la tipologia della sua conduzione, ossia di tipo familiare, ma con la crescita della complessità che ha contraddistinto il settore si sono resi necessari dei cambiamenti; attraverso l'automatizzazione spinta su tutti i livelli si ha avuto un cambiamento radicale sul fronte del lavoro, prima svolto da operatori, i quali ora sono responsabili del corretto funzionamento dell'automatizzazione, oltre che del classico controllo della qualità, il quale non potrà mai essere sostituito in modo efficace. L'introduzione di queste innovazioni che hanno avuto un peso così importante sulla governance, che tuttavia resta saldamente centrata in una forma di conduzione familiare, hanno permesso all'azienda di soddisfare le richieste di mercato e di competere con le aziende con diffusione multinazionale, oltre a concorrere ad un abbassamento dei costi e un aumento dei guadagni.

La macrocultura del distretto va ad influenzare il modo in cui gli attori percepiscono la realtà e altera lo spazio di azione all'interno del quale possono fare delle scelte, nella fattispecie analizzata l'influenza della macrocultura emerge principalmente nella scelta di creare una forma di automatizzazione spinta a tutti i livelli del processo produttivo, fase completata alcuni negli ultimi anni, in modo da essere in linea con quanto proposto dai principali competitors. L'influenza della macrocultura è visibile anche nel cambiamento che ha coinvolto la materia prima, la quale storicamente coincideva con il vetro ed è rimasta tale per quasi mezzo secolo, dalla fondazione dell'azienda nel 1955 fino agli anni Duemila, solo con il consolidarsi sul mercato dei nuovi materiali utilizzati per la realizzazione delle montature vi è stato un cambiamento relativo al materiale utilizzato anche nella creazione della lente, ossia un materiale organico, il quale è caratterizzato da una bassa dispersione cromatica, un peso nettamente inferiore e una resistenza all'urto superiore.

Infine, l'ultimo costruito è quello che riguarda i fattori e gli eventi di natura esogena che influenzano gli avvenimenti all'interno del distretto dall'esterno, non essendo il distretto una realtà isolata. Ital-Lenti è stata spettatrice di un fattore esterno che ha comportato un aumento dei rapporti con le realtà estere (ma anche con il mercato italiano), che consiste nel crescente apprezzamento del Made in Italy, garanzia di qualità, efficienza ed esperienza, oltre che di innovazione.

Attraverso l'analisi di questo caso emerge come la macrocultura distrettuale e le transazioni interagiscano profondamente tra di loro quando i fattori e gli eventi esterni iniziano a modificare ed entrare nella sfera d'azione del distretto, e di conseguenza delle aziende, creando un terreno fertile per la realizzazione di cambiamenti, anche di dimensioni ingenti. I cambiamenti transazionali e di governance tendono ad avvenire con tempi più brevi, mentre i cambiamenti a livello istituzionale tendono ad avere delle caratteristiche di resilienza più profonde.

#### **4.4 Il cambiamento raccontato dal sindacato**

Attraverso lo svolgimento di un'intervista presso la sede della CGIL di Belluno sono state approfondite delle caratteristiche del distretto, le quali dovrebbero avere un peso fondamentale stando alla definizione classica, come l'imprenditorialità e la localizzazione delle aziende, che hanno subito numerosi cambiamenti con il passare del tempo.

L'imprenditorialità diffusa, infatti, dovrebbe far sì che coloro che sono occupati presso aziende facenti parte del distretto, dopo aver acquisito delle conoscenze sufficienti, cerchino di mettersi in proprio, aumentando così il numero di aziende sul territorio; questo fenomeno sul distretto dell'occhialeria del bellunese ha subito un'espansione nel corso degli anni Ottanta e Novanta, seguita da una contrazione. Il problema della scarsa imprenditorialità trova le sue origini nel tessuto socio-culturale del territorio, infatti, i soggetti che procedevano nel mettersi in proprio non avevano le conoscenze necessarie per ricoprire la figura dell'imprenditore, ma risultavano essere più simili a figure di caporeparto, in quanto lavoravano a stretto contatto con i dipendenti, svolgendone spesso anche le stesse mansioni. Il terreno risultò fertile per la nascita di nuove aziende anche grazie alla presenza di sgravi fiscali e incentivi per le imprese che vennero istituiti nei decenni successivi alla tragedia del Vajont e, al tempo stesso, molte aziende videro anche

la loro fine con l'esaurirsi di queste agevolazioni. Tuttavia, le nuove imprese di piccola dimensione, nate quasi esclusivamente nel territorio del Cadore, videro un aumento del volume di affari strettamente legato alla svalutazione della moneta avvenuta a cavallo fra anni Ottanta e anni Novanta, il che rendeva particolarmente conveniente per le realtà straniere comprare prodotti italiani, piuttosto che quelli realizzati dai competitors francesi, tanto che nel distretto circolava la voce che gli italiani fossero diventati i "cinesi d'Europa". L'aumento dei volumi di produzione non ha comunque incentivato l'adozione di innovazioni, non solo tecniche, ma neanche di livello organizzativo. Le piccole e medie imprese che popolavano le vallate del Cadore, dal punto dal punto vista organizzativo, non attuarono mai dei processi di creazione di consorzi, piuttosto che di reti di impresa, principalmente per la caratteristica tipicamente veneta, di non riuscire a mettersi insieme e avviare delle forme di collaborazione; l'unica forma di coalizione consisteva nel fare fronte comune contro la Cina. Con il passare del tempo si è creata una dualità tra il modello della grande impresa, con un legame molto forte con il mondo della moda e del lusso, e il modello della produzione di massa, simile a quello messo in atto dalle piccole aziende del Cadore, le quali producevano tanti pezzi di pochi modelli (al contrario delle grandi aziende), spesso delocalizzando parte della produzione nell'Europa dell'Est.

La mancanza di imprenditorialità è sicuramente collegata alla mancanza di una formazione strutturata, nonostante negli ultimi decenni si siano raggiunti dei grandi risultati. L'unica tipologia di formazione obbligatoria è quella legata alla sicurezza, in quanto il contratto nazionale risulta essere alquanto vago in materia. Alcuni corsi sono previsti dai contratti integrativi, come nel caso delle 30 ore di formazione previste per gli assunti con un contratto di part time incentivato. La formazione resta comunque un aspetto da incentivare e sviluppare, in quanto allo stato attuale delle cose vi sono troppi buoni intenti e troppa poca sostanza, nonostante si sia proceduto con l'istituzione di fondimpresa (la quale dovrebbe nascere come frutto di accordi condivisi con le sigle sindacali) e un uso più accorto dei fondi stanziati dalla regione; in ogni caso, i programmi di formazione comunque sono somministrati principalmente alla classe impiegatizia, mentre ne restano praticamente esclusi gli operai. Discorso a parte merita Certottica, istituto che realizza corsi professionalizzanti seri e in collaborazione con varie aziende presenti sul territorio, oltre che a realizzare percorsi di ricerca attiva di lavoro.

Per quanto riguarda la seconda caratteristica fondamentale che dovrebbe possedere un distretto e che il corso del tempo ha modificato all'interno del distretto dell'occhialeria



riguarda la localizzazione delle imprese. Come è noto il distretto è nato a Calalzo di Cadore sul finire del XIX secolo, ma con il passare del tempo molte aziende (non solo le grandi aziende leader) hanno deciso di abbandonare questa realtà territoriale e spostarsi a valle o di delocalizzare la produzione, e questa scelta è strettamente legata a più di un motivo. Innanzitutto, in seguito al disastro del Vajont del 1963 le aziende hanno ricevuto svariate agevolazioni finalizzate allo sviluppo del territorio e dell'occupazione, i contributi prevedevano la donazione di terreni sui quali dovevano essere costruite delle strutture produttive e un'esenzione dal pagamento delle tasse per i dieci anni successivi; questo ha sicuramente incentivato lo spostamento delle aziende a valle. Inoltre, è necessario anche evidenziare la mancanza di strutture adatte a sostenere un'espansione rapida, come quella che ha segnato il distretto, la maggior parte delle fabbriche venivano ricavate dalla riconversione di abitazioni, senza nessun rispetto per normative vigenti e adatte ad ospitare non più di qualche decina di lavoratori, con una conseguente frammentazione del processo produttivo in più stabilimenti localizzati anche a decine di chilometri di distanza. Le vallate del Cadore sono state caratterizzate dalla mancanza di una pianificazione industriale (piani regolatori), dal rifiuto alla costruzione di vie di comunicazione (come, ad esempio, l'autostrada) e dal rifiuto di utilizzo del territorio. Tuttavia, i comuni, per cercare di mantenere l'occupazione hanno disposto la creazione di aree artigianali, all'interno delle quali non si è mai giunti a nessuna forma di unione delle aziende all'interno di una rete. Le aziende di dimensioni maggiori hanno sviluppato la necessità di concentrare tutte le fasi della produzione all'interno dello stesso stabilimento, e nonostante lo spostamento di questo genere di prodotti non comporti grandi necessità di spazio, risulta lo stesso uno spreco di tempo dividere le varie fasi del processo produttivo a decine di chilometri di distanza. Inoltre, il processo produttivo sta assumendo caratteristiche di tempo sempre più corte, tanto che, prima dell'entrata nel mondo del lusso le aziende si presentavano alle due maggiori fiere del settore e raccoglievano i preordini, ora invece la produzione si basa su pochi pezzi e tanti modelli a causa delle influenze esercitate dal mondo della moda e del lusso, con delle necessità di tempi di consegna molto brevi. L'occhiale viene prodotto in circa dieci giorni ed è richiesta una grande flessibilità delle conoscenze da parte degli operatori, in quanto per alcune tipologie di occhiale di lusso sono richieste numerose lavorazioni. Le grandi aziende che hanno abbandonato le loro sedi storiche in Cadore sono state SAFILO (che ha spostato parte della produzione in Friuli, per godere della agevolazioni stanziata in seguito al terremoto del 1976, l'ultimo stabilimento sito a Martignacco è stato chiuso nel 2019), Marcolin e Fedon (la quale produce i prodotti di

pelletteria e gli astucci di maggior pregio qualitativo nella zona industriale di Paludi e la produzione degli astucci più semplici è stata delocalizzata in Cina).

La dimensione comunitaria non opera sempre come una risorsa immateriale, collettiva e *distric specific* (Camuffo e Grandinetti, 2006), anche se nella letteratura tradizionale viene indicata come tale; all'interno del distretto c'è comunque spazio per il dialogo e per la comprensione reciproca tra i soggetti, in questo modo si ha comunque una riduzione dei costi di transazione connessi all'avvio e al mantenimento delle relazioni. L'elevato livello di sovrapposizione cognitiva fra i diversi contesti aziendali consente una diffusione piuttosto rapida delle innovazioni incrementali che vengono create all'interno di un'unica realtà, mentre la diffusione delle innovazioni radicali, come è emerso all'interno dell'intervista, separa l'azienda che l'ha sviluppata e lo stock di conoscenze che in quell'istante sono presenti all'interno del distretto (Camuffo e Grandinetti, 2006). A questo tema, infatti, si collegano gli eventi illustrati nel corso dell'intervista, in particolar modo allo slancio verso l'imprenditorialità dettato dalla diffusione di conoscenze incrementali, e alla sua eclissi legata all'incapacità degli operatori di comprendere e mettere in atto le innovazioni radicali. La popolazione del distretto può essere pronta per rispondere in modo positivo alla discontinuità che l'azienda *first comer* ha introdotto, innescando un'evoluzione nel sistema del distretto, ma si tratta di un esito non scontato; spesso le fasi di discontinuità evolutiva sono seguiti da processi di selezione tra le imprese distrettuali (Camuffo e Grandinetti, 2006). Questi cambiamenti sono collegabili anche al cambiamento del contesto competitivo, con il passaggio da una forma di concorrenza statica (dove le azioni degli attori del sistema e i cambiamenti legati alle innovazioni sono prevedibili, e quindi controllabili) a una forma di concorrenza dinamica (dove gli impulsi girano ad alta velocità, comportando così un'alta imprevedibilità) (Carminucci e Casucci, 1997); questo cambiamento si può contestualizzare all'interno del distretto dell'occhialeria nella comparsa sullo scenario competitivo della realtà cinese.

#### **4.5 Conclusioni finali sullo sviluppo del distretto**

L'evoluzione del distretto, analizzata all'interno dei capitoli precedenti e confermata grazie alle interviste svolte all'interno di questo ultimo capitolo, porta a cercare di comprendere al meglio quali caratteristiche del distretto sono rimaste immutate nel corso degli anni e quali invece stanno traghettando il distretto dell'occhialeria verso una forma rivisitata rispetto a

quella tradizionale. A sostegno di questa tesi ho provveduto a contattare anche la CGIL, grazie al gentile contributo e alla disponibilità del Sig. De Carli, e l'istituto secondario di secondo grado che si occupa di formazione in campo ottico, l'ITIS "Brustolon-Segato" di Belluno, il quale ha recentemente inaugurato un percorso di specializzazione in tecnologia dell'occhiale, e l'IIS "Fermi" di Pieve di Cadore.

Innanzitutto, la forma tradizionale di distretto delineata da Becattini prevede una presenza elevata di aziende di dimensione medio piccola, già a partire da questa prima caratteristica appare evidente come il distretto del bellunese già da parecchi decenni abbia perso questa connotazione. La crescita dimensionale delle quattro aziende leader ha comportato una pesante riduzione del numero delle aziende di dimensione minore presenti sul territorio, basti analizzare nuovamente i dati contenuti all'interno del secondo capitolo i quali evidenziano un numero record di aziende presenti sul territorio nell'anno 1991, con 953 realtà aziendali, contro le 303 attuali. Il rallentamento nella crescita e nello sviluppo di imprese di dimensione contenuta può essere ricondotto al rallentamento di un'altra pratica storicamente diffusa all'interno dei confini del distretto e che ne ha caratterizzato per decenni la sua connotazione di comunità; si tratta della pratica di incentivare i lavoratori ad aprire delle attività in proprio e che avviene anche grazie all'intervento dei datori. Questa dinamica ha caratterizzato il distretto del bellunese fino agli anni Ottanta, tanto che il fondatore di Luxottica, Leonardo Del Vecchio, finanziava i dipendenti che volevano mettersi in proprio, attraverso prestiti per l'acquisto di macchinari; successivamente però, con la contrazione del mercato del lavoro successivo agli anni Novanta anche questa pratica è andata pian piano a scomparire. Nonostante tutto, la scomparsa di questa tradizione non è solo legata alla crescita esponenziale di alcune imprese o all'ingresso del distretto nei mercati internazionali, ma fra le cause si può annoverare la scarsa capacità imprenditoriale che caratterizzava coloro che tentavano questa strada, innanzitutto i soggetti che provenivano da una determinata classe sociale più svantaggiata, e quindi, spesso, molto indigenti, con un conseguente livello di istruzione molto limitato; infatti, un fenomeno particolarmente diffuso fra i piccoli imprenditori era quello di non chiedere la cassa integrazione per i dipendenti, anche qualora l'azienda avesse perso le commesse e quindi si trovasse senza lavoro per svariati mesi, continuando a pagare i salari, non solo per una forma di fedeltà verso i dipendenti, ma anche per una forma di orgoglio verso i competitors. Queste pratiche, chiaramente, non furono sostenibili a lungo, soprattutto in seguito all'entrata nel mercato dei terzisti del Far East.

Le realtà di dimensione maggiore, grazie alla contrazione del numero di imprese e la immissione di nuovi lavoratori sul mercato del lavoro, sono riuscite ad attrarre un gran numero di lavoratori, sottraendoli ad altre aziende (nonostante questo fenomeno fosse in atto già da diversi decenni all'interno del distretto, già da diverso tempo in Cadore la conoscenza veniva accresciuta con l'assunzione di lavoratori della concorrenza, dietro un aumento del compenso pari a sole 50.000 lire), insieme a tutto il know how da essi posseduto, offrendo loro la possibilità di usufruire di un sistema di welfare più completo. I primi contratti integrativi aziendali sono successivi allo Statuto dei Lavoratori (l. 300/1970) e, in particolare, il primo venne siglato da Marcolin, le decisioni in merito agli aumenti di salario erano presi dal consiglio di fabbrica, senza che vi fosse una contrattazione, poiché non si andasse incontro alla perdita di forza lavoro.

Questo aspetto è emerso anche durante una delle interviste effettuate, in quanto ormai per alcune aziende non è più possibile mantenere un'offerta di welfare in linea con quella proposta dalle aziende leader. Anche all'interno delle aziende leader si nota una certa differenza per quanto riguarda il sostegno dei dipendenti, collegato principalmente al numero di lavoratori occupati all'interno dell'azienda, ma anche alle diverse politiche praticate dalle imprese.

Tabella 12. Tabella riassuntiva delle spese generali e amministrative sostenute dalle aziende leader nel biennio 2017-2018.

<i>Azienda</i>	<i>Spese personale 2017</i>	<i>Spese personale 2018</i>	<i>Dipendenti</i>
Luxottica	856,449	883,562	82.358
SAFILO	153,386	135,525	7.128
Marcolin	34,381	39,803	1.950
De Rigo	43,868	43,192	3.127

Fonte: nostra elaborazione dei dati contenuti all'interno delle relazioni finanziarie annuali delle aziende leader, [www.luxottica.com](http://www.luxottica.com), [www.safilogroup.com](http://www.safilogroup.com), [www.marcolin.com](http://www.marcolin.com), [www.derigo.com](http://www.derigo.com).

Dallo studio della Tabella 12 emerge l'ammontare destinato dalle aziende agli stipendi dei lavoratori, restano esclusi altri benefici e attività di welfare ad essi dedicati. Un'azienda caratterizzata da dimensioni più contenute e, di conseguenza, con un numero di dipendenti più limitato, difficilmente riesce a garantire dei benefici della stessa mole di quelli previsti dalle aziende che hanno caratteristiche multinazionali.

Tuttavia, la presenza di diversità nell'organizzazione aziendale non ha mai portato allo sfociare di tensioni con coinvolgimento delle sigle sindacali, questo fattore è strettamente legato alla tradizione veneta, all'interno della quale gli eventuali obiettivi vengono raggiunti grazie ad azioni legate all'iniziativa individuale e non collettiva. La presenza sindacale contenuta è strettamente legata all'occupazione di massa della gente del luogo, vista la concentrazione delle realtà produttive in pochi chilometri quadrati, nella fattispecie a Vallesella di Cadore, queste caratteristiche fanno assumere al distretto dei connotati particolarmente familiari (tanto che la maggior parte delle riunioni aziendali si effettuava all'interno delle abitazioni). All'interno delle dinamiche evolutive del distretto è necessario menzionare l'ottenimento della modalità di lavoro part-time da parte delle lavoratrici, questo fenomeno non fu una conquista sindacale, ma individuale, nonostante la regolamentazione operata dalle sigle sia stata fondamentale per l'organizzazione aziendale; inizialmente, infatti, il part-time era concesso solo nel turno del mattino, andando così a creare una carenza di impiegati nel settore produttivo nelle ore pomeridiane, inoltre, si ricorreva ad un abuso degli straordinari, i quali spesso non venivano neanche retribuiti.

Un'ulteriore caratteristica del distretto tradizionale che sta venendo meno con l'evoluzione del distretto riguarda i confini territoriali ed è sempre molto legata al ruolo assunto dalle aziende leader; fino agli anni Ottanta il distretto era l'immagine del più tradizionale dei distretti economici, ma con l'entrata nel mercato della moda e del lusso è iniziata un'espansione oltre i confini territoriali. Lo spostamento della produzione di un gran numero di aziende, soprattutto di quelle appartenenti alla zona del Cadore è legato alla mancanza di piani regolatori per l'ampliamento degli stabilimenti, questo porta alla divisione della produzione in tanti stabilimenti diversi (come nel caso di Fedon) e ad un progressivo abbandono del territorio da parte delle aziende leader che ancora avevano delle radici nel territorio (come nel caso di Marcolin che chiude l'ultimo stabilimento lo scorso decennio, Safilo invece chiude la sua sede storica nel 1997 e De Rigo chiude la Lozza nel 2005); oltre che a una necessità di spostamento legata a necessità commerciali, le quali iniziano ad essere sempre più pressanti il passaggio dal settore farmaceutico a settore della moda e del lusso avvenuto intorno agli anni Novanta. Le esigenze delle aziende leader sono cambiate radicalmente e il loro soddisfacimento è stato reso possibile dall'espansione avvenuta prima all'interno del territorio regionale, soprattutto in zone più facilmente raggiungibili, e in seguito nel resto del mondo, specialmente nel Far East e in America. Tuttavia, è possibile affermare che questa tendenza non abbia coinvolto tutte le aziende

facenti parte del distretto, infatti, molte realtà hanno continuato a produrre all'interno dei confini canonici del distretto (soprattutto produzioni di nicchia, minuterie e parti per il completamento); la produzione all'interno del distretto, o comunque all'interno del suolo nazionale, in questi ultimi anni, sta assumendo un'importanza sempre maggiore con la crescita della richiesta di prodotti Made in Italy, grazie alla loro qualità intrinseca.

Il distretto dell'occhialeria è basato su un modello di accrescimento collettivo delle conoscenze, il quale veniva garantito anche attraverso l'assunzione di lavoratori impiegati presso aziende rivali; la diffusione delle conoscenze, nel corso del tempo è stata anche garantita dalla nascita dell'IPSSS "Ottica" presso l'Istituto d'Istruzione Superiore "Enrico Fermi" di Pieve di Cadore e dell'indirizzo di Tecnologia dell'occhiale presso IIS "Girolamo Segato" di Belluno.

La scuola attiva a Pieve di Cadore nasce nel 1960, in seguito alla grande espansione dell'industria cadorina dell'occhiale degli anni Cinquanta del secolo scorso e quindi alla necessità di formare al meglio il principale acquirente del prodotto finito. Le alternative per esercitare la professione di ottico al tempo erano principalmente due:

- una per i lavoratori, i quali potevano seguire dei corsi presso delle scuole private e ottenere in seguito un patentino, che abilitava all'esercizio della professione;
- una per gli studenti, i quali dopo aver frequentato la scuola media potevano iscriversi ad un corso statale di tre anni e ottenere il Diploma di qualifica di Ottico (l'unica scuola che disponeva di questo corso era il "De Amicis" di Roma).

Con l'istituzione della scuola, il Cadore inizia a fornire al paese non solo occhiali, ma anche tecnici preparati che possono trovare impiego nei negozi di ottica e nei complessi industriali; il che rende difficile riuscire a trovare un bilanciamento adeguato tra materie teoriche e pratiche, che verrà trovato solo negli anni Settanta. Il grande cambiamento sul piano didattico è stato piuttosto uno spostamento da un tipo di insegnamento prettamente tecnico (centrato sulla costruzione e sul montaggio di lenti e prismi) ad uno che si avvicina di più all'ambito sanitario, fermi restando gli aspetti tecnici fondamentali.

L'indirizzo di tecnologia dell'occhiale istituito presso IIS "Girolamo Segato" ha una storia molto più recente ed è legato all'articolazione di Meccanica e Meccatronica, finalizzato al settore dell'occhialeria, in un territorio dove il settore è fortemente rappresentato e dove vengono richieste molte competenze tecniche da parte dei diplomati. Il corso di studi approfondisce le competenze relative all'ideazione, progettazione, costruzione, industrializzazione e sviluppo dell'occhiale.

L'istituzione di indirizzi scolastici che mirano a trasmettere la conoscenza alle nuove generazioni sono indicatori di un distretto che continua ad essere basato sulla trasmissione della conoscenza, nonostante ciò non avvenga più come nei decenni precedenti, ossia esclusivamente attraverso la modalità di learning by doing; tuttavia, soprattutto in ambito operativo quest'ultima modalità di apprendimento non è comunque del tutto scomparsa e questo conferma la tendenza al cambiamento che ha caratterizzato il distretto negli ultimi anni, verso una nuova forma, dove le vecchie tradizioni vanno a fondersi con le nuove.

Queste caratteristiche che si sono discostate da quelle tradizionalmente enunciate dalla letteratura di Becattini, potrebbe fare emerge che l'evoluzione del distretto lo ha portato ad assumere dei connotati propri della forma del cluster come, ad esempio:

- un'ampiezza territoriale maggiore (con una conseguente varietà settoriale maggiore);
- presenza di settori knowledge intensive;
- crescita del dialogo tra ambiente esterno e interno;
- presenza di forme di collaborazione, ma anche di forme di competizione fra le aziende.

Un'altra caratteristica che la letteratura attribuisce al modello di cluster, ma che all'interno del distretto dell'occhialeria del bellunese è presente già dagli anni Sessanta, è il grande intervento delle istituzioni. Nella vasta gamma di interventi governativi operati nel corso degli anni sono state messe in atto politiche fiscali e politiche per l'occupazione, e come è emerso non solo all'interno dei dati quantitativi contenuti all'interno del secondo e del terzo capitolo, ma anche all'interno delle interviste, entrambe queste azioni si sono rese necessarie per occupare la popolazione del bellunese, svantaggiata a causa della mancanza di vie di comunicazione, dalla conformazione geo-morfologica del territorio e dal verificarsi di tragedie legate alla negligenza umana. Fra le grandi realtà ad aver usufruito di aiuti governativi ci sono Luxottica, la quale ha realizzato il primo stabilimento ad Agordo grazie agli aiuti stanziati dal comune per incentivare la nascita dell'industria sul territorio (Camuffo, 2000), oltre alla maggior parte delle aziende presenti a Longarone, le quali si sono trasferite a valle per convogliare il maggior numero possibile di fasi della produzione all'interno dello stesso stabilimento produttivo, inoltre questo spostamento è stato incentivato dalla presenza delle politiche governative messe in atto in seguito alla tragedia del Vajont. Quindi in uno scenario con queste caratteristiche, vi è stato un numero considerevole di aziende che hanno beneficiato degli interventi messi in atto dalle

istituzioni, ma incapaci di mantenere la competitività nel lungo periodo, ossia quando le agevolazioni sono venute meno; fra le caratteristiche endogene di queste aziende vi era innanzitutto una sorta path dependence, con molte aziende di dimensione medio-piccola legate ad una gestione di tipo familiare, inoltre, i prodotti erano caratterizzati da un basso valore aggiunto (in quanto, quasi solo le grandi aziende erano, e tutt'ora sono, orientate al mercato della moda e del lusso) e infine un basso costo della materia prima, insieme ad un basso costo del lavoro, che negli anni Sessanta, Settanta e, parzialmente, Ottanta contraddistingueva ancora il mercato del lavoro bellunese e italiano (Douglas, 2010). Molte PMI sono state le protagoniste di un fenomeno di "Rent Seeking", avendo sviluppato un modello di business basato sugli interventi economici governativi, seguiti dalla chiusura o dalla delocalizzazione dell'impresa una volta venuti meno; queste azioni intraprese dalla istituzioni possono avere una valenza fondamentale per lo sviluppo di distretti di imprese solo se viene applicato un controllo stringente, per evitare che la creazione di benessere per le aziende si trasformi in un semplice trasferimento delle risorse da un gruppo di soggetti presenti sul territorio ad un altro (Conybeare, 1982).

Il fenomeno del rent seeking è definito dal 1980 da Buchanan, Tollison e Tullock come: *"it is meant to describe the resource-wasting: activities of individuals in seeking transfers of wealth through the aegis of the state"*. I fondi che vengono destinati dallo Stato a sostegno delle imprese vengono imputati a bilancio come un introito assicurato, e con il loro naturale esaurimento emergono problematiche che portano al fallimento delle imprese o ad una definitiva delocalizzazione della produzione, e quindi a perdite consistenti di posti di lavoro; la ricerca di creare benessere in una determinata realtà si trasforma così in uno spostamento di risorse, con un rischio elevato di comportamenti opportunistici. Questa tendenza sta alla base di una caratteristica che incide negativamente su comportamenti coerenti con la crescita e sta alla base della presenza di forme di polarizzazione e di frazionamento del tessuto sociale. In società divise (come nel caso della popolazione bellunese) si hanno incentivi a redistribuire il reddito esistente, piuttosto che a promuovere lo sviluppo, soprattutto all'interno di aziende di dimensione medio-piccola. La polarizzazione sociale aumenta la possibilità di conflitti interni ed è la causa di cattive politiche governative e di sovrasfruttamento delle risorse comuni (Berloff, Folloni & Schnyder von Wartensee, 2009). Come misura preventiva l'Unione Europea si è adoperata con la stesura dell'articolo 108 del Trattato sul Funzionamento dell'Unione Europea del 2009, con il quale ha stabilito una competenza della Commissione circa gli aiuti di Stato, andando così a fissare delle linee guida circa la sorveglianza ([www.cc.europa.eu](http://www.cc.europa.eu)):



- il giudice deve informare la Commissione della sua intenzione di concedere sovvenzioni o altri aiuti prima di concederli (la percentuale di autorizzazione dopo la semplice valutazione preliminare raggiunge l'85%);
- eventualmente si procede con un'indagine formale, con pubblicazione della notizia sulla Gazzetta Ufficiale dell'UE e il caso viene iscritto nel registro degli aiuti di Stato. Le parti possono presentare delle osservazioni prima che la Commissione proceda con la decisione definitiva;
- la Commissione esamina gli aiuti di cui non è stata ufficialmente informata, ma di cui è venuta a conoscenza grazie ad indagini proprie, denunce di imprese o di cittadini, se la Commissione considera gli aiuti incompatibili con il diritto UE e con la concorrenza leale, ordina alle autorità di cessare di concederli e recuperare le somme versate.

Tuttavia, è necessario evidenziare come questa pratica di sovvenzioni statali alle imprese abbia funzionato correttamente anche all'interno del distretto dell'occhialeria del bellunese, soprattutto, come citato in precedenza, nel caso di aziende come Luxottica e S.A.F.I.L.O. La maggior parte degli aiuti a cui è stato fatto riferimento all'interno di questo capitolo riguardano la ricostruzione avvenuta nei decenni successivi alla tragedia del Vajont e che prevedevano, per chi decidesse di insediarsi nel territorio, contributi a fondo perduto dal 50 al 70%, oltre che un'esenzione decennale dall'imposta sulla ricchezza mobile per le imprese preesistenti e di nuova costruzione. Si sono presentati degli episodi speculativi di rent seeking, però il numero di aziende associate a Confindustria crebbe del 500% e il numero dei dipendenti del 260%. Per offrire una visione più attuale degli aiuti forniti alle aziende è necessario fare riferimento all'articolo 108 del TFUE dove sono incentivati, nell'interesse comune dell'Unione Europea, gli aiuti per assistere o promuovere le zone svantaggiate, le PMI, la ricerca e lo sviluppo, la protezione dell'ambiente, la formazione, l'occupazione e la cultura. Sono, infatti, vietati gli aiuti alle grandi imprese, purché non siano situate in zone svantaggiate ben definite, e gli aiuti all'esportazione e gli aiuti per coprire le spese operative delle imprese ([www.cc.europa.eu](http://www.cc.europa.eu)). Gli aiuti che ammontano fino a 200 000 euro per impresa nell'arco di un triennio non sono considerati aiuti di Stato, perché non vanno ad incidere sugli scambi tra Stati membri; in questo modo la Commissione riesce a concentrarsi maggiormente su casi più importanti ([www.cc.europa.eu](http://www.cc.europa.eu)).

La forma di cluster e quella di distretto stanno assumendo caratteristiche sempre più simili e la distinzione, che fino a qualche anno fa sembrava essere netta fra i connotati del distretto e i connotati del cluster sta diventando sempre più labile. La presenza di tutti tratti distintivi di quello che la letteratura indica come distretto tradizionale si è potuta riscontrare nella sua interezza fino a che gli avvenimenti menzionati in precedenza hanno sconvolto gli equilibri, complice anche l'inarrestabile progresso tecnologico; a partire dalla formazione attraverso la realizzazione di istituti specializzati che vanno a integrare le conoscenze assunte grazie al learning by doing, per continuare poi l'ampliamento dei confini territoriali entro i quali si trova il distretto. Fra tutte le caratteristiche elencate dalla letteratura è possibile individuarne una a non essere mai entrata a far parte del distretto, ossia la presenza di collaborazione, la quale non risulta far parte della tradizione culturale delle popolazioni del Cadore e più in generale del bellunese, salvo far fronte comune contro la "minaccia" cinese (come è emerso dall'intervista svolta presso la CGIL); non vi è quindi mai stata una transazione dalla cooperazione alla competizione. Il distretto dell'occhialeria del bellunese è stato il protagonista di alcuni cambiamenti che hanno impattato sulla sua organizzazione e sulla evoluzione, ma risulta difficile, allo stato attuale delle cose, categorizzarlo come cluster. Il cambiamento al quale stiamo tutt'ora assistendo potrebbe portare non tanto alla fine del distretto, ma ad una sua internazionalizzazione, una transizione ad un nuovo modello, con nuove caratteristiche peculiari.

# Conclusioni

Il presente lavoro ha cercato di illustrare i processi che hanno portato all'evoluzione del distretto dell'occhialeria del bellunese, prestando una particolare attenzione alle trasformazioni storiche degli ultimi cinque decenni che hanno portato alla nascita di due domande ossia come il distretto dell'occhialeria del bellunese sia cambiato nel corso dei decenni e come questo cambiamento abbia impattato sul tessuto sociale e sul territorio.

La storia dell'occhiale, e della sua trasformazione da dispositivo medicale ad accessorio di moda, unita con la storia del distretto del bellunese sono alla base dell'analisi di tipo quantitativo sulle aziende presenti nel territorio. Uno studio particolarmente eloquente va a misurare il numero di unità locali presenti sul territorio a partire dal 1971 fino al 2018 ed evidenzia come i più grandi cambiamenti siano avvenuti nel decennio a cavallo fra anni Ottanta e anni Novanta con un raddoppiamento delle aziende presenti sul territorio, a conferma del successo della forma assunta dal distretto. Un altro dato che risulta doveroso evidenziare riguarda il decennio a cavallo fra gli anni Dieci e Venti, con una riduzione delle unità locali pari a un terzo, a conferma di come il processo di cambiamento si sia evoluto nel corso di un periodo non troppo lungo. Da queste analisi quantitative emerge anche il fatto che il numero di addetti impiegati nelle unità locali sia aumentato proporzionalmente rispetto all'aumento del numero di imprese fino al 1991, e successivamente abbia iniziato ad aumentare con una tendenza inversamente proporzionale, ciò significa che poche imprese hanno iniziato a concentrare al loro interno quantitativi sempre più elevati di forza lavoro. Sono emerse principalmente quattro grandi aziende, le quali hanno influenzato lo sviluppo del distretto grazie alle loro politiche organizzative e commerciali e che detengono delle quote di mercato considerevoli, oltre a possedere un portafoglio di royalties molto ricco; attraverso un'analisi dei bilanci è emerso come il settore dell'occhiale di lusso, legato profondamente al mondo della moda, stia assistendo ad una crescita nell'ultimo decennio (tranne una leggera flessione registrata nel 2018, con un calo dell'export). La tendenza

all'aumento della dimensione di alcune aziende nel distretto è riscontrato anche all'interno di altre aree distrettuali italiane come viene sottolineato nei lavori di Lucia, Alessio e Volpe e di Balloni e Iacobucci, dove si sottolinea la nascita delle reti di imprese, le quali possono assumere personalità giuridica attraverso la registrazione presso il Registro delle Imprese, in modo da ottenere agevolazioni nella tassazione e maggiori opportunità nel ricevere credito dalle banche (le quali possono far parte della rete a loro volta). La nascita di reti di imprese è strettamente collegata alla necessità di aggirare un importante ostacolo all'internazionalizzazione, la piccola dimensione delle aziende. Le motivazioni di queste dinamiche che hanno incentivato la nascita di realtà aziendali maggiori, come evidenziato da Balloni e Iacobucci, sono legate non solo alla specifica organizzazione del sistema distrettuale, ma anche alla scarsa qualità del fattore "imprenditoriale e manageriale" presente nel territorio caratterizzato fino a qualche tempo fa dalla mancanza di istituzioni e servizi necessari per sostenere la crescita di grandi aziende. Vi sono quindi delle caratteristiche comuni fra tutti i distretti italiani, e quello che è visibile nel Bellunese accade anche altrove, in molti distretti NEC (Nord Eastern and Central), nonostante avvenga in modo leggermente diverso; nei distretti di Lazio e Lombardia è stata registrata una crescita importante del numero di reti di imprese, mentre nei distretti situati in altre regioni l'ostacolo delle dimensioni ridotte è stato superato grazie al rafforzamento dell'imprenditorialità privata individuale, ossia di singole imprese eccellenti.

L'evoluzione della forma di distretto va analizzata anche sulla base dei cambiamenti attuati nel processo produttivo dell'occhiale. Partendo da una base di conoscenze sviluppate dagli artigiani nel XIX secolo, è stato sviluppato un processo complesso per la realizzazione della montatura frutto, anche, delle innovazioni tecnologiche, che prevede la progettazione del design, seguita dalla realizzazione della montatura (parallelamente avviene anche lo sviluppo delle minuterie) e dall'assemblamento del prodotto, per poi concludersi con la revisione e il montaggio delle lenti. Il processo di produzione ha profondamente influito sui materiali utilizzati per la realizzazione, così come l'evoluzione delle mode, con una presenza sempre meno significativa di materiali metallici, i quali sono stati sostituiti con materiali plastici. Per fornire una visione più concreta di questo fenomeno si è proceduto con l'analisi dei processi produttivi messi in atto dalle quattro aziende leader del territorio ed emerge come queste tendano a un modello di integrazione verticale (più o meno completo), grazie alla presenza delle funzioni di progettazione, di produzione, di assemblamento e di distribuzione (non tutte le aziende puntano sul settore di retail, alcune

si limitano al wholesale) interne all'azienda, non solo nelle sedi centrali localizzate nel distretto, ma anche nelle sedi estere.

I cambiamenti collegati all'evoluzione del processo produttivo hanno una grande influenza sul sistema di creazione di valore, la quale è collegata anche ad un'ottica di salvaguardia dell'ambiente. La creazione di valore è stata letta in modo concreto introducendo il lavoro di Michael Porter, per poi continuare con un'analisi della dichiarazione non finanziaria consolidata emessa da due delle quattro aziende leader. L'attenzione è sempre più concentrata su una gestione responsabile di tutto il processo produttivo iniziando dalla catena di fornitura per finire con l'assistenza fornita al cliente successivamente all'acquisto; tutto questo è reso possibile non solo grazie a controlli stringenti, ma anche a processi di formazione. Negli ultimi decenni ha assunto un'importanza sempre maggiore la componente di charity e di sostenibilità non solo sociale (già praticata con sistemi di welfare), ma anche ambientale. Tuttavia, nonostante la creazione del valore per tutti gli stakeholder delle aziende sia strettamente legata al processo produttivo, risulta molto difficile reperire informazioni su come si introducano nel concreto pratiche legate alla sostenibilità all'interno delle PMI, spesso legate a forme organizzative di tipo familiare.

Nell'ultima parte dell'elaborato attraverso delle interviste svolte presso Confindustria, CGIL e un'azienda del luogo di dimensioni medie, Ital-Lenti, è stato possibile analizzare come i cambiamenti abbiano impattato sull'intero distretto, dalle istituzioni alle aziende che non rientrano fra le quattro leader. La lettura delle interviste, così come la lettura dei dati riportati nei capitoli precedenti, è stata supportata dal lavoro *"The evolution and transformation of industrial clusters: a conceptual model"* di Lise Lillebrygfjeld Halse dell'Università di Molde, in Norvegia, all'interno del quale cerca di costruire un modello per descrivere e spiegare i cambiamenti avvenuti all'interno dei cluster industriali nel corso del tempo, soprattutto quelli legati alla globalizzazione della supply chain. I costrutti che l'autrice ha applicato al caso del distretto marittimo del Nord Ovest della Norvegia si sono potuti applicare al caso del distretto dell'occhialeria del bellunese.

Il costrutto delle transazioni è riconoscibile nel dialogo che intercorre tra le aziende (che si scambiano conoscenze all'interno del distretto) e tra le aziende e le istituzioni; inoltre, si può riconoscere la presenza delle transazioni anche nello scambio di risorse per eccellenza, ossia quello che intercorre fra l'azienda e la sua clientela.

La governance subisce l'impatto che hanno le nuove mode e le nuove tecnologie sul settore, questi cambiamenti portano a una revisione dei processi organizzativi (come delle revisioni

nell'automatizzazione dei processi di produzione o nella specializzazione degli addetti). Le aziende di grandi dimensioni si sono avvicinate sempre di più ad un modello di integrazione verticale, mentre le PMI hanno proceduto solo con l'innovazione di alcuni settori per restare competitive sul mercato.

La macro cultura del distretto è influenzata dalle imprese leader del momento, che vanno a dettare una linea guida generale (dalla materia prima al design), nonostante ci sia comunque una componente relazionale marcata all'interno del distretto. Il concetto di impresa leader è cambiato nel corso dei decenni, negli anni Sessanta le aziende leader erano quelle che possedevano il know-how per la realizzazione dell'occhiale e avevano una storia decennale alle loro spalle, al giorno d'oggi le aziende leader sono quelle di dimensioni maggiori affacciate al mercato internazionale e ambasciatrici dell'occhiale come prodotto di lusso e moda.

Infine, i fattori e gli eventi di natura esogena che impattano sul distretto si sono rivelati essere particolarmente legati ai crescenti legami con l'estero, dovuti alla globalizzazione e ai dettami imposti dalla macrocultura. La stessa consacrazione definitiva del distretto a leader del mercato è legata alla svalutazione della lira, così come lo spostamento di maggior parte della produzione in Cina è legato all'entrata nell'euro, oltre che alla necessità di soddisfare la domanda crescente proveniente dal mercato asiatico.

In sintesi, attraverso l'analisi di dati quantitativi, di bilanci di grandi aziende e di interviste è emerso come la governance sia influenzata dai fattori esogeni e dalla macro cultura, nel caso delle PMI, e di come invece la macro cultura venga influenzata dai fattori esogeni e dalla governance nella fattispecie propria delle grandi aziende; le transazioni sono sensibili a tutti questi cambiamenti, ma la loro mutazione resta parzialmente subordinata alle caratteristiche degli attori coinvolti.

Risulta doveroso accennare al fatto che i dati e le interviste sono state effettuate prima e durante la pandemia di Covid-19 avvenuta nel 2020, i dati raccolti risalgono quindi al 2018 a causa dell'impossibilità di reperirne di più recenti. In seguito a questa crisi, infatti, gli scenari potrebbero assumere un andamento completamente diverso, a causa del rallentamento dell'economia dei principali mercati con i quali il distretto si interfaccia, rendendo la lettura effettuata vana, con l'introduzione di un peso prevalente dei fattori esogeni su macrocultura, governance e transazioni.

Questo lavoro è partito dalla definizione classica di distretto e si è concluso con un'osservazione circa l'impossibilità di inserire il distretto dell'occhialeria del bellunese

all'interno di una definizione proveniente dalla letteratura, che sia quella di distretto o quella di cluster. Il distretto dell'occhialeria ha assunto caratteristiche tradizionali, come quelle descritte da Dei Ottati, Camuffo e Grandinetti, fino al suo sviluppo avvenuto a cavallo tra gli anni Sessanta e Settanta, in quanto era formato da aziende di dimensione medio piccola, con interazioni sociali che non si limitavano a quelle all'interno del posto di lavoro, ma spesso proseguivano fino dentro le case e nel tempo libero, grazie anche ad una partecipazione attiva da parte delle istituzioni locali. Si può quindi affermare che nel tempo sia venuta meno, in parte, l'azione collettiva intesa come volontà di rispondere ai fattori esogeni che creano problemi tramite iniziative comuni. Questa graduale scomparsa è legata innanzitutto alla crescita e allo sviluppo di singole realtà industriali, le cui dimensioni non agevolano la cooperazione con altre realtà di dimensione minore; sta venendo meno, inoltre, la necessità di attingere a beni collettivi distrettuali (come il know-how condiviso), la cui creazione avveniva in modo spontaneo e non vi era nessuna possibilità di estromettere nessuno dalla loro fruizione. L'affievolimento della presenza dell'azione collettiva è da ricercare anche nella tradizione veneta, e soprattutto bellunese, per la quale tramite la sottoposizione a regole comuni si sarebbe potuta percepire una limitazione alle prerogative imprenditoriali da parte delle singole aziende.

Lo sviluppo del distretto ha comportato una trasformazione delle caratteristiche strutturali, innanzitutto, la dimensione geografica (Ketels), la quale non era più circoscritta alle vallate del Cadore, ma si era espansa prima nella valle del Cordevole e poi nel territorio del bellunese e del trevigiano. Un'altra caratteristica classica del distretto ad aver subito un evidente cambiamento riguarda i processi di formazione, i quali hanno subito una profonda trasformazione nel corso dei decenni, essendoci stata, nel passato, una formazione di tipo learning by doing, la quale è mutata con il passare del tempo in una formazione rivolta alle nuove generazioni e molto concentrata sulla creazione di figure tecniche basata su corsi professionalizzanti; la principale conseguenza è stata la scomparsa della figura, tipica del distretto, dell'imprenditorialità diffusa, a favore della crescita esponenziale della dimensione delle eccellenze distrettuali. La presenza di collaborazione, mista a competizione, propria del cluster (Douglas) non è invece legata ad un processo di evoluzione e di cambiamento, ma risulta essere un tratto culturale della popolazione bellunese, la quale è storicamente reticente alla creazione di reti d'impresa. Infine, una caratteristica del distretto che potrebbe venire ricondotta a quella di cluster potrebbe essere individuata all'interno dell'ambito degli aiuti pubblici, tuttavia, in questo caso non è una prova di un mutamento nella forma organizzativa del distretto quanto l'indizio finale che,

nonostante la copiosa presenza di aiuti monetari, il distretto non sempre si sviluppi mantenendo la sua continuità. *Ceteris paribus*, sarebbero risultate più utili delle politiche di diffusione dell'imprenditorialità o di incentivazione dell'azione comune per mantenere il distretto con le sue caratteristiche originali.

Risulta, quindi, particolarmente difficile applicare un'etichetta di cluster o di distretto, ma si può parlare di una moderna forma di distretto, la quale è stata influenzata dall'ambiente internazionale e da questo ha saputo prendere spunto per cercare di migliorarsi continuamente.







# Bibliografia

Amendola, M. (1984). *Trasformazioni produttive e teoria economica*. Riunione Annuale della Società Italiana degli economisti.

Ancarani, A., Fratocchi, L., Nassimbeni, G., Valente, M.E. & Zanoni, A. (2012). “Le strategie di back-shoring e near-shoring nelle imprese manifatturiere italiane: caratterizzazione del fenomeno e comparazione internazionale” del Sistema Statistico Nazionale e del Ministero dello Sviluppo Economico, *L'Italia nell'Economia internazionale- Rapporto ICE-ISTAT 2011-2012*. Sistema Statistico Nazionale.

ANFAO (2019), *Eyewear Key Figures 2018*, EUROM I General Assembly, 14<sup>th</sup> June 2019. Disponibile per la consultazione al <http://www.anfao.it>.

Bellandi, M., Dei Ottati, G. & Sforzi, F. (2017). “Giacomo Becattini e il made in Italy distrettuale”, in *L'Italia nell'economia internazionale- Rapporto ICE 2016-2017*. ICE-Agenzia per la promozione all'estero e l'internazionalizzazione delle imprese italiane.

Balloni, V. & Iacobucci, D. (2004). *The role of medium-sized and large firms in the evolution of industrial districts. The case of Marche*. The evolution of Industrial Districts, pp 175-197.

Berloffo G., Folloni G. & Schnyder von Wartensee I. (2009). “*Politics and aid to development: what we have learned?*”. Quadernos de Arquitetura e Urbanismo, v.16, n.18+19.

Bramanti, A. & Gambarotto, F. (2008). *Il distretto bellunese dell'occhiale. Leadership mondiale e fine del distretto?* Quaderni Fondazione Fiera Milano.

Brunetti, G. & Camuffo, A. (2000). *Del Vecchio e Luxottica: come si diventa leader mondiali*. ISEDI.

Buchanan J.M., Tollison R. & Tullock G. (1980). *Toward a Theory of the Rent-seeking Society*. College Station: Texas A & M University Press.

Camuffo, A. (2001). *Duelli organizzativi: distretti e imprese nell'occhialeria italiana*.

Camuffo, A. & Grandinetti, R. (2006). *I distretti industriali come sistemi locali di innovazione*. Sinergie, 24, 33-60. Disponibile per la consultazione al <http://www.researchgate.net>.

Carminucci C. e Casucci S. (1997). "Il ciclo di vita dei distretti industriali: ipotesi teoriche ed evidenze empiriche". *L'industria* 18.2: 283-316.

Conybeare, J. A. C. (1982). *The rent-seeking state and revenue diversification*. 35 *World Pol.* 25 (1982-1983).

Corò, G. & Micelli, S. (2007). *I distretti industriali come sistemi locali dell'innovazione: imprese leader e nuovi vantaggi competitivi dell'industria italiana*. Disponibile per la consultazione al <http://www.firstdraft.it>.

Dei Ottati, G. (2018). *Distretti industriali e luoghi nel pensiero di Giacomo Becattini: un altro modo di fare l'economista*. Disponibile per la consultazione al <http://www.francoangeli.it>.

DE RIGO S.p.A. (2018), *Relazione sulla gestione del bilancio d'esercizio e consolidato al 31/12/2018*. Disponibile per la consultazione al <http://www.derigo.com>.

Del Vecchio, M. & Guadalupi, G. (2016). *Bel Vedere: Gli Occhiali del Museo Luxottica, Vol. I*. LUXOTTICA.

Del Vecchio, M. & Guadalupi, G. (2016). *Bel Vedere: Gli Occhiali del Museo Luxottica, Vol. II*. LUXOTTICA.

Douglas, Z.Z. (2010). “Cluster Development and the Role of Government: The Case of Xiqiao Textile Cluster in Guangdong”, *Building Engines for Growth and Competiveness in China*, The World Bank.

Ganz, B. (2019). *Ricordare il Vajont con i fatti, sostenendo il lavoro e fa impresa in montagna*. Il Sole24Ore.

Giusti, M. (2008). *L’esperienza italiana di delocalizzazione produttiva all’estero tra incentivi e dissuasioni*. Disponibile per la consultazione al <http://www.web.jus.unipi.it>.

Grandinetti, R. (2008). *Marketing, Prodotti e Relazioni*. Carrocci editore.

Halse, L.L. (2017). “The evolution and transformation of industrial clusters: a conceptual model”, *Int. J. Manufacturing Technology and Management*, Vol. 31, Nos. 1/2/3, pp. 176-191.

INTESA SANPAOLO (2018), *Monitor dei Distretti del Triveneto*, Direzione Studi e Ricerche. Disponibile per la consultazione al <http://www.group.intesasanpaolo.com>.

ISTAT (2011), *9° Censimento dell’industria e dei servizi e Censimento delle istituzioni non profit*. Disponibile per la consultazione al <http://www.istat.it>.

ISTAT (2011), *I distretti industriali – Anno 2011*. Disponibile per la consultazione al <http://www.istat.it>.

Ketels, C.H.M. & Porter, M. (2009). “Clusters and industrial districts: Common roots, different perspectives”, in Becattini, G., Bellandi M. & De Propris L., *Handbook of Industrial Districts*, Edward Elgar Publisher.

Lucia, M.G., Alessio, L. & Volpe, A. (2019). *Italy’s Smes: from the industrial district to the world stage*. GeoProgress Journal, vol. 6.

LUXOTTICA (2018), *Dichiarazione non finanziaria 2018*. Disponibile per la consultazione al <http://www.luxottica.com>.

LUXOTTICA (2018), *Relazione finanziaria annuale 2018*. Disponibile per la consultazione al <http://www.luxottica.com>.

MARCOLIN (2018), *Esercizio 2018 – Relazioni e Bilanci*. Disponibile per la consultazione al <http://www.marcolin.com>.

Moretta Tartaglione, A. (2008). *Le Scelte di delocalizzazione produttiva nell'Europa Centro Orientale*. ARACNE editrice.

Pegan, G., De Luca, P. & Dal Pont, M. (2015). *Innovazione di business e adattamento al mercato: il caso Luxottica in Asia*. Disponibile per la consultazione al <http://www.openstarts.units.it>.

SAFILO (2017), *Relazione consolidata di carattere non finanziario 2017*. Disponibile per la consultazione al <http://www.safilogroup.com>.

SAFILO (2018), *Relazione finanziaria annuale 2018*. Disponibile per la consultazione al <http://investors-it.safilogroup.com>.

Schmitz, H. (1998). *L'efficienza collettiva e i rendimenti di scala*. Cambridge Journal of Economics, XXIII, 4, pp. 465-483.

Talamo, G. (2016). *Internazionalizzazione, backshoring e made in Italy: un'analisi del settore moda e lusso in Italia*. Rivista trimestrale di scienza dell'amministrazione, n. 4/2016.

UNIONCAMERE VENETO (2012), *Crisi e trasformazione dei distretti industriali veneti, gioielli, occhiali e calzature a confronto*. Disponibile per la consultazione al <http://www.ven.camcom.it>.

VENETOCLUSTERS (2018), *Piano Operativo 2017-2020, Distretto Occhialeria Bellunese*. Disponibile per la consultazione al <http://venetoclusters.it>.

## Sitografia

[www.anfao.it](http://www.anfao.it)

[www.cadorescuola.gov.it](http://www.cadorescuola.gov.it)

[www.cc.europa.eu](http://www.cc.europa.eu)

[www.confindustria.bl.it](http://www.confindustria.bl.it)

[www.derigo.com](http://www.derigo.com)

[www.itallenti.com](http://www.itallenti.com)

[www.luxottica.com](http://www.luxottica.com)

[www.marcolin.com](http://www.marcolin.com)

[www.mido.com](http://www.mido.com)

[www.nuovoadore.it](http://www.nuovoadore.it)

[www.regione.veneto.it](http://www.regione.veneto.it)

[www.safilogroup.com](http://www.safilogroup.com)

[www.venetocluster.it](http://www.venetocluster.it)

# Interviste

Intervista telefonica svolta presso Confindustria Belluno Dolomiti il 19 marzo 2020.

Intervista realizzata tramite corrispondenza presso Ital-Lenti il 17 aprile 2020.

Intervista svolta presso la sede CGIL di Belluno in data 9 giugno 2020.

Intervista svolta presso la sede della Camera di Commercio di Belluno-Treviso (sede di Belluno) in data 7 gennaio 2020.