



REGIONE DEL VENETO



POR FSE 2014-2020  
REGIONE DEL VENETO



VENETO LAVORO



L'Assessorato all'istruzione, alla formazione, al lavoro e pari opportunità della Regione del Veneto ha il piacere di invitarVi all'evento

## **“Stati Generali dell'Occhialeria”**

Venerdì 15 novembre 2019 dalle 9.00 – 13.30

Sala Centro Congressi – 1° piano – Longarone Fiere - Via del Parco 3, Longarone (BL)

### **RELAZIONE**

#### ***Le sfide dello sviluppo sostenibile in un settore dell'eccellenza Made in Italy***

**Luca Romano - Local Area Network**

---

## **1. Dal distretto industriale alla globalizzazione**

La produzione dell'occhialeria nel Bellunese nasce come il più classico dei distretti industriali. Tutto, all'origine, è territoriale: le radici storiche, i beni comuni, le reti corte, il ciclo non integrato verticalmente ma diffuso orizzontalmente, imprenditori locali, imprese famigliari, artigianato di complemento, indotto e specializzazione, maestranze numerose e operose. Le scuole professionali, come a Pieve di Cadore, si cimentano con il reclutamento. Anche la morfologia valligiana e montana del territorio accentua il tratto localistico dell'inesco.

Non dimentichiamo poi il Vajont e quello che in un recentissimo libro Agostino Amantia ha definito il "duplice percorso" dello sviluppo, quello promosso dal basso dalle comunità locali nel cosiddetto BIM Piave e quello post catastrofe, del Consorzio per il nucleo di industrializzazione della provincia di Belluno. Per situare il periodo non dimentichiamo che dal 1961 al 1971 Luxottica è un contoterzista. La radice che porta è dunque fortemente localizzata anche se il profilo orizzontale del distretto a partire dagli anni a cavallo tra i Settanta e gli Ottanta si stempera per il profilarsi di un nucleo di imprese che si ingrandiscono fino a acquisire la denominazione di "quattro sorelle" per le dimensioni di mercato che occupano. Fino al 2008 l'Italia è il primo produttore mondiale di occhiali, e Belluno copre l'80% del totale prodotto italiano.

La singolarità assoluta della produzione di occhiali in questo territorio è che ha massimizzato fino all'estremo i vantaggi della prossimità, del locale, dell'integrazione; e ora, allo stesso tempo, con la stessa forza, percorre fino all'altro estremo la compenetrazione del territorio con i principali flussi che strutturano la globalizzazione. Questo elemento caratteristico ci fa vedere che territorio locale e globalizzazione non sono per definizione antitetici e reciprocamente ostili, ma possono coesistere in una interdipendenza virtuosa, concregono reciprocamente in un gioco che può essere a somma positiva.

## **2. Un passaggio di fase della globalizzazione**

Se a partire dal 2009 la Cina sorpassa l'Italia come primo produttore di occhiali diciamo di massa e contribuisce a ridurre i margini di rendimento per le grandi maison della moda e del lusso mondiali, è nel 2014 che si verifica un primo strappo alla situazione pre - esistente. Sono Kering e LVMH che fanno la prima mossa di rottura con il modello di business che si era andato consolidando nel quarantennio d'oro dell'occhialeria bellunese: quello basato sul sistema della licenza. Nell'analisi di Kering, infatti, il conferitore si trova in una condizione subalterna al licenziatario, al produttore, sia per i margini del valore, sia per i volumi dimensionali della produzione. Questo, infatti, predilige produrre di più anche a costo di ridurre i prezzi. I due colossi francesi adotteranno poi due strategie differenti nella modalità di integrazione tra business e organizzazione della produzione.

Il superamento del modello della licenza va però visto non solo come un dato penalizzante per quello che si sta ormai trasformando da distretto in un centro di eccellenza non solo per la produzione di occhiali. Riporto le parole di un manager, perché sono di una chiarezza insuperabile.

---

Anche abbandonando le licenze “la Cina non sostituirà il Cadore”. E se oggi siamo qui è anche per capire come continuare ad avvalorare questa affermazione.

I brand del lusso organizzati in grandi fondi di carattere industriale e finanziario sono rimasti qui. Perché hanno scelto ancora questo territorio? E perché continua ad investire qui, e molto, anche l'attore principale dell'occhialeria mondiale? I motivi fondamentali sono tre: a) la qualità delle competenze e dei lavoratori di questo territorio; b) la reputazione ancora molto solida del Made in Italy; c) i vantaggi competitivi che comportano i processi di integrazione verticale realizzati in loco. Non sono elementi di poco conto e li vedremo analiticamente.

### **3. Come cambia il mercato e il posizionamento dell'occhialeria veneta/italiana**

Intanto va premesso che a differenza di altri mercati quello degli occhiali è destinato a crescere per ragioni demografiche, sanitarie e delle tendenze di consumo. Proprio nel 2014 uno studio di BNP Paribas prevedeva un + 80% del mercato premium nel successivo quinquennio. Nel 2008 il valore mondiale della produzione di occhiali era di 10 miliardi di euro, di cui il 27% Italia, con il 70% del lusso e il 50% in licenza. Dieci anni fa in Italia si producevano 82 milioni di occhiali di cui 52 milioni da sole, con 1.050 imprese e 18.500 lavoratori. In quell'anno in provincia di Belluno le imprese erano 606 e gli addetti 11.600 per 1,5 miliardi di export (80% del totale ITA).

Sempre ricorrendo a dati ANFAO nel 2018 la produzione italiana del settore ammonta a 3,865 miliardi di euro (+ 1,6% rispetto al 2017), 867 aziende, 17.673 addetti (+ 2,3% sul 2017). L'export è stato di 3,73 miliardi (+ 1,1% sul 2017) di cui 2,5 mld per occhiali da sole. Rispetto a dieci anni prima l'Italia governa il 21% del mercato mondiale, ma il 70% del segmento di mercato più alto, producendo 103 milioni di occhiali di cui 69 milioni da sole. Il 2018 è stato definito un anno di attesa, ma qui giova ricordare che il primo semestre 2019 è partito molto forte, con l'export italiano che è cresciuto del 7,4%, rappresentato da + 10,3% occhiali per uso sanitario e + 5,7% di occhiali da sole.

Anche i mercati di destinazione ci dicono molto di questa impetuosa crescita delle esportazioni: USA + 12,7% e America + 12,3%; Europa + 4,4% perde solo la Gran Bretagna, Asia + 6,1% e Africa + 7,1%. I volumi stanno crescendo. Quanti ne sono intercettati da questo territorio? La pubblicazione dei dati sull'export del secondo trimestre segna per l'occhialeria bellunese/veneta un + 11,4% che appare una risposta eloquente a questo quesito. I numeri contengono sempre anche degli enigmi che vanno sciolti, perché se i volumi prodotti crescono a dispetto dell'occupazione e la produttività funziona con grandi asimmetrie tra aziende e dentro una stessa azienda vuol dire che il futuro sarà comunque caratterizzato da una relazione costante tra criticità e sviluppo.

### **4. La qualità delle competenze e del lavoro**

Le componenti del lavoro sono tre: quelle attive, quelle che mancano e quelle che rischiano. Le risorse umane, e di tutti i livelli, sono il principale fattore competitivo dell'occhialeria.

---

Innanzitutto, anche il fatto che siano state le organizzazioni sindacali a lanciare la proposta di questo evento di oggi, le buone pratiche della contrattazione e il buon stato di salute delle relazioni sindacali testimoniano la costruttività dei soggetti collettivi nel processo di sviluppo.

- a) Per le risorse umane attive oggi si tratta di affrontare una nuova fase. Le sfide sono connesse agli investimenti in innovazione. Il consolidamento per queste risorse è rappresentato da una premialità incentivante per i progressi di professionalità, da una formazione continua di intensità superiore al passato per l'obsolescenza di molte specializzazioni tradizionali, ma anche da un allargamento del welfare da aziendale a territoriale per le PMI e le microimprese che oggi sono prive di copertura contrattuale da questo lato; la contrattazione dovrà affrontare anche temi inediti e complessi come l'impatto delle tecnologie 4.0 sull'orario di lavoro per i quali ci vorrà anche una fase sperimentale; ma è di fondamentale importanza affrontare il tema del cuneo fiscale, la riduzione dei margini oggi si scarica direttamente sul costo del lavoro;
- b) Le risorse umane che mancano ci porta al tema delle competenze. Certottica, come ci dirà dopo, ha strutturato un sistema di rilevazione dei fabbisogni da cui si evince la richiesta massiccia di profili tecnici innovativi: design, disegnatori industriali, operatori CAD CAM, prototipisti, ingegneri gestionali e dei materiali...ben venga quindi il decollo del Politecnico dell'occhialeria per passare, come giustamente si sostiene, dall'emergenza alla programmazione della ricerca delle competenze;
- c) Le risorse umane che rischiano sono quelle che potrebbero essere spiazzate dalle ristrutturazioni a seguito dei noti processi in materia di licenze e di redditività; il tema non è circoscritto a una singola impresa, c'è una parte di sofferenza che è destinata ad allargarsi con l'inasprirsi delle condizioni di mercato. Dovremo agire su due versanti: il primo è quello degli ammortizzatori sociali difensivi per capire se non sia il caso di costituire un fondo territoriale supplementare; il secondo è quello degli ammortizzatori proattivi che possano introdurre a vere e proprie politiche attive, pensiamo alla ricollocazione di figure mature e di esperienza come tutor, canalizzando risorse FSE per supportare corsi di ri – professionalizzazione.

## **5. La reputazione del Made in Italy**

Non dobbiamo considerare ineluttabile la sentenza "La Cina non sostituirà il Cadore". Infatti, anche se l'ultimo Rapporto Symbola Fondazione Edison rassicura sul fatto che la reputazione del Made in Italy è ancora sinonimo di qualità del prodotto più forte al mondo dobbiamo alimentare la potenza di questo brand.

Ciò è possibile prima di tutto attraverso la cultura delle professionalità che hanno fatto grande il distretto e che ora devono trovare un'adeguata modernizzazione attraverso l'ibridazione con il digitale. In secondo luogo il Made in Italy è anche un grande regolatore della concorrenza sui

---

prezzi a tutela della qualità del prodotto che non deve essere contraffatta nella mancata soddisfazione del criterio dell'ultima lavorazione sostanziale.

Una regolazione è strategica se viene rispettata e se c'è qualcuno di autorevole che ha la forza di farla rispettare. Non c'è che ANFAO che ha titolarità per questo e ha maturato, con la sua mission, esperienza e strumenti di conoscenza importanti per svolgere un servizio di verifica adeguato.

## **6. I vantaggi competitivi della verticalizzazione**

La revoca delle licenze, la crisi dei volumi di produzione e l'ingresso di tecnologie 4.0 abilitanti di processi di forte interconnessione sono alla base di una trasformazione strutturale del distretto e del suo modello di fabbrica: il processo produttivo si integra verticalmente, ma la fabbrica allo stesso tempo si degerarchizza strutturandosi in moduli flessibili ed interconnessi.

In un importante seminario con i delegati delle RSU del 13 Dicembre 2018 abbiamo rappresentato il nuovo processo abilitato dal 4.0: prototipazione che estrae informazioni dalla domanda dei consumatori; pianificazione di un sistema a flusso continuo; controllo di qualità in tempo reale effettuato dalle macchine che trasmettono le criticità ai tablet di processo; integrazione con la logistica distributiva e servizio post vendita.

Il concetto stesso di lavoro produttivo viene completamente riconfigurato: molte persone controllano, verificano, correggono; poche producono in senso stretto. La produttività aumenta in modo esponenziale. Tutti i manager che ho ascoltato in questo periodo mi confermano che i tempi di industrializzazione di un nuovo modello di occhiali potranno essere più che dimezzati. I timori che gli effetti della verticalizzazione sulla produttività potrebbero essere di riduzione del lavoro non sono del tutto infondati se non c'è un corrispettivo allargamento dei mercati e di marginalità del business.

La verticalizzazione peraltro, combinata alle tecnologie 4.0, può ridurre lo spazio di azione delle piccole imprese e la loro tradizionale suddivisione in conto terzi e in conto proprio. D'altro canto resistono alcune competenze rarissime e pregiate, pensiamo alla lavorazione delle montature in corno, che sono un patrimonio di due soli artigiani nel territorio, di età matura. Per Confartigianato e le altre organizzazioni di quel mondo c'è una sfida per garantire la successione imprenditoriale e la continuità cognitiva. Se l'ecosistema si impoverisce di competenze rare e pregiate, è una perdita per tutti. Ci sono poi casi di successo di PMI basate sul prodotto, come le montature al titanio, altra specializzazione che si è andata diradando negli anni del trionfo della plastica. In terzo luogo ci sono le aziende fornitrici e di produzione che vengono "elette" a partner, con distinzione della proprietà giuridica, p. es. nel modello a rete che ha strutturato Kering Eyewear per i suoi marchi.

Non è a oggi prevedibile quali effetti può indurre un evento "traumatico" di disintermediazione nella digitalizzazione dei mercati e nello spazio di azione delle piccole imprese. In questa fase la verticalizzazione ha indotto alla costruzione di un oligopolio nel mercato del lusso che sta

---

comportando la marginalizzazione delle produzioni senza brand e dei marchi senza autonomia produttiva nel segmento alto di mercato.

Un altro aspetto importante della verticalizzazione è quello distributivo e il tasso di sviluppo e di consolidamento dei venditori indipendenti.

## **7. I temi emergenti: l'ecosostenibilità**

Nei giorni scorsi uno spettro si aggirava per il (fu) distretto: quanto ci costerebbe la plastic tax? In una recentissima ricerca di *Deutsche Bank* presentata da Pambianco si mostravano gli effetti sul mercato, lato domanda, con l'avvento di Millennials e Generazione Z e la sensibilità per un prodotto biodegradabile e riciclabile.

L'ecosostenibilità è già una tendenza presente lato offerta, imprese e manager sottolineano come i parametri della sostenibilità ambientale di contrasto a materiali e vernici tossici o della responsabilità sociale contro il lavoro minorile, sono adottati in modo rigoroso da tutte le più importanti *griffes* della moda e i sistemi di vigilanza sono estremamente rigorosi.

Possiamo quindi aspettarci un'accelerazione del suo impatto sui fondamenti competitivi e, quindi, la necessità di un'ulteriore ondata di innovazioni di sistema con il passaggio al green integrale? Credo che l'appuntamento di oggi possa sollecitare progetti e programmi che vadano in questa direzione.

## **8. L'evoluzione del welfare dalle aziende al territorio**

Luxottica, con l'accordo del dicembre 2009, a crisi appena scoppiata, ha fatto da battistrada nella concezione post olivettiana del welfare aziendale, declinandolo in rapporto ai premi di produttività e sistematizzandolo con una diversificazione di offerta nel corso degli anni fino ad essere eletto come caso di scuola. Sappiamo tutti il prestigio reputazionale che ne è derivato e la funzionalità competitiva di cui l'azienda beneficia. Oggi il tema è se questo elemento distintivo, che è stato variamente interpretato anche da alcuni competitor, possa diventare un fattore distintivo del territorio.

Anche su questo versante il territorio può fare scuola, mostrando come un welfare nato su basi aziendali molto robuste può alimentarsi di un maggior interscambio con il territorio facendo lievitare delle nuove microeconomie sociali. Smart working e variabilità dell'orario di lavoro con le nuove tecnologie potranno diffondersi e l'evoluzione di un'offerta di servizi appropriati per la conciliazione potrebbe arrivare a colmare anche il gap con le imprese più piccole e meno strutturate.

## **9. Il territorio: attrattività e accoglienza, infrastrutture, governance**

---

Alcuni giorni fa l'Assessore Donazzan illustrava la situazione paradossale che stiamo vivendo in questo territorio: i fabbisogni di nuovi inserimenti lavorativi con le competenze tecniche innovative non sarebbero coperti neppure se tutti gli studenti che escono dagli istituti tecnici di qualsiasi indirizzo fossero orientati all'occhialeria. Il disallineamento è ulteriormente aggravato dai processi demografici e di mobilità territoriale che interessano il Bellunese. Già oggi alcune aziende hanno unità di lavoro in pianura per poter essere accessibili su un raggio più urbanizzato. D'altro lato a Certottica con l'ITS giungono anche candidati da fuori regione e dal sud, come è giusto che sia.

In questo territorio dobbiamo lavorare a due livelli, uno è quello della sua immagine, l'altro è quello della programmazione di spazi abitativi e di accoglienza con un profilo anche innovativo, che abbia presa sui giovani e sulle nuove famiglie. Per i piccoli numeri ci sono azioni fattibili che vanno però finanziate da parte degli enti locali territoriali. Un altro discorso è fare un'operazione in grande. Richard Florida ha mostrato vent'anni fa la fortissima correlazione tra la classe creativa e le metropoli, soprattutto per l'adeguatezza dell'offerta di servizi sanitari, di proposte educative e scolastiche, di eventi e spazi culturali ecc...Non è facile ma è una scommessa da fare, perché la prospettiva del lavoro aiuta.

Pensiamo, dal punto di vista dell'immagine quale eccezionale riflesso diretto avrà questo territorio dall'evento delle Olimpiadi di Milano – Cortina 2026. Di certo non sarà una montagna rubricabile come dice il mio maestro Aldo Bonomi come area triste...anche grazie alle Olimpiadi c'è un rinnovato impulso che va concretamente incentivato e accelerato per l'adeguamento infrastrutturale sia sul versante stradale, sia ferroviario. Il nuovo Piano Regionale dei Trasporti prevede uno sforzo supplementare attraverso le risorse mobilitabili dall'evento olimpico. Sarebbe importante fare un programma congiunto per tutte e tre le aree sistema: Longarone, Agordino e Cadore. La prima ha già collegamento autostradale, stradale e ferroviario. Per il terzo si sta già verificando la fattibilità del potenziamento stradale e del ripristino della tratta Calalzo – Cortina. L'Agordino, che è l'area più penalizzata, non trascuriamo anche ipotesi "cinesi" di un inedito collegamento ferroviario da Sedico e per San Vito di Cadore.

In questo anno e mezzo ho fatto ripetutamente esperienza che in questo territorio non esiste più una *governance* paragonabile a quella che all'inizio degli anni Novanta ha contribuito a fare grande il distretto. Ma il motivo non è quello propugnato dai professionisti del lamento, sempre girati a cantare eterne lodi al mondo di ieri. La ragione vera è che un distretto che si trasforma in un centro di eccellenza interdipendente con i flussi della globalizzazione non può affidarsi solo a amministratori pubblici, enti territoriali, parti sociali, banche locali: sarebbe limitante se non sfiora il ridicolo. La sfida è fare come oggi, con la politica, quella regionale, che è il livello minimo ma sufficiente che eserciti la sua opera di facilitatore di accordi tra grandi *players*, negoziando azioni condivise per generare beni pubblici territoriali, un tessuto che connetta attrattività del territorio in termini di infrastrutture, servizi e strutture di accoglienza, piattaforme per l'innovazione, formazione delle competenze, valorizzazione del Made in Italy, politiche attive del lavoro. Per fare un solo esempio, ho colto durante i percorsi di ricerca che la valorizzazione del Made in Italy in

---

rapporto alle grandi fiere milanesi di settore e alla minaccia cinese potrebbe trovare un fronte comune che ha sostegni convinti e diffusi in questo territorio.

### **10. Perché questo è un punto di riferimento di rilevanza internazionale**

Non vorremmo peccare di immodestia nell'affermare che il destino industriale di questo territorio, di fronte alle ondate della globalizzazione, dalla digitalizzazione alla finanza, dall'economia della conoscenza a quella circolare, dal Made in Italy al welfare è quello di diventare un punto di riferimento anche per l'evoluzione degli altri sistemi di sviluppo locale.

Non occorre scomodare l'esempio dell'ex ILVA per capire il valore di un territorio che sa fare un prodotto finale meglio di tutti, che affronta le frontiere dell'innovazione, che anticipa i processi competitivi e che cresce sui mercati sia consolidati che emergenti. E' da qui che devono prendere le mosse le politiche industriali, dell'innovazione, del lavoro e del welfare.

Qui si è ai vertici delle filiere e si fa da driver a dispetto di quello che succede in gran parte dei distretti italiani, con prodotti componentistici e beni intermedi, leadership di nicchia e posizionamento intermedio, appunto, nelle filiere come fornitori pur anche di eccellenza.

Pertanto occorre guardare avanti con la fiducia che una transizione da leader di produzione a integratori di vertice della filiera è percorribile.

---