

I TRE INGREDIENTI DELLA PACE SIGLATA TRA ESSILOR E LUXOTTICA

 di **Bernardo Bertoldi** e **Jérôme Couturier**

L'assemblea di EssilorLuxottica ha sancito la pace tra Leonardo Del Vecchio e Hubert Sagnières e chiuso la strada all'ingresso di altri amministratori indipendenti che avrebbero potuto rompere l'equilibrio di consiglio su cui si basa l'accordo iniziale tra i due leader.

Una prima lettura degli eventi potrebbe ricondurre ad alcuni stereotipi, dal confronto di culture tra Francia e Italia allo scontro di ego tra due leader, da una *governance* troppo delicata a uno scontro tra azionisti forti e azionisti istituzionali. La vicenda offre, invece, lo spazio a considerazioni più profonde che proveremo a rappresentare a "quattro mani", due francesi e due italiane.

L'operazione EssilorLuxottica è complicata ma è anche e soprattutto geniale e lungimirante. Perché abbia successo sono necessari: una buona fusione, buoni azionisti, un buon manager e un buon incontro tra Francia e Italia.

Per avere una buona fusione è necessario che il processo sia definitivo e irreversibile; come le uova strapazzate: dove è impossibile ridividere il bianco dal rosso. Quando questo non accade è facile che in un futuro, anche lontano, vincano le forze centrifughe che disgregano l'azienda fusa. Per far questo bisogna fondere le due culture d'impresa e c'è un solo modo per farlo: crearne una terza che contenga i tratti distintivi di entrambe le culture di origine.

Un buon azionista ha a cuore il destino dell'azienda che possiede ed è disposto a prendersene cura. Nel farlo accetta che il bene dell'azienda sia più importante dell'ego personale; infatti si sta prendendo cura di qualcosa che è più grande e più durevole di lui. In questo Del Vecchio e Sagnières sono stati di esempio, ap-

pena hanno capito che la conflittualità tra le due anime della fusione e/o tra loro due, danneggiava l'azienda hanno cercato una soluzione. È

possibile che questo sia stato più difficile per Del Vecchio che si trova per la prima volta a essere un azionista molto importante ma non solo nel decidere. Un imprenditore abituato a decidere e a farlo in modo rapido può soffrire il tempo che la mediazione richiede, ma è importante ricordare che lo stesso imprenditore ha deciso che il futuro della sua azienda doveva essere in un grande gruppo internazionale dove lui e i suoi eredi, in futuro, sarebbero stati azionisti importanti, ma non soli; anche questo significa essere un buon azionista.

Un buon manager è il terzo ingrediente necessario per una buona fusione. A guidare la scelta del consiglio saranno Del Vecchio e Sagnières e lo faranno nel loro ruolo di agenti degli azionisti. Certo sono due tipi diversi di mandatari: Del Vecchio è sostanzialmente mandante di se stesso, mentre Sagnières rappresenta l'anima Essilor e, in una qualche forma, i dipendenti azionisti. È importante che i due prendano la decisione sul Ceo nell'interesse dell'azienda, riconoscendo la responsabilità che hanno come azionisti di maggioranza verso tutti gli altri azionisti, quelli istituzionali e quelli piccoli.

La teoria dice che per scegliere un buon manager è prima necessario capire cosa questo dovrà fare e poi focalizzarsi sulle capacità necessarie per realizzarlo. Guardare troppo ai risultati ottenuti in passato dal manager può indurre in errore: risultati simili a quelli che si vogliono ottenere possono, in passato, essere stati ottenuti dal manager con competenze diverse da quelle richieste nel caso di oggi.

Del Vecchio ha dichiarato in assemblea: «Ho parlato con queste due società di consulenza [cui è stato dato mandato di trovare un Ceo], mi è stato già presentato un candidato e ho detto di no. Prendere un avvocato o un finanziere, se non sa nulla di occhiali, sarebbe inutile». Sagnières ha, a margine dell'incontro, confermato la stessa tesi. L'idea

sembra di buon senso: EssilorLuxottica è una fusione che deve portare a un'integrazione verticale rendendo sinergiche grandi competenze della stessa catena del valore, dalle materie prime al prodotto finito presentato in negozio al consumatore. Non ci risultano casi in cui un manager inesperto del settore abbia avuto successo in un'integrazione verticale di questa ampiezza e profondità.

Il manager identificato dovrà interagire con una *governance* sofisticata ma delicata e dovrà sintetizzare le visioni di Del Vecchio e Sagnières. La teoria accademica ha definito che leadership ha a che fare con il cambiamento: definire la direzione, allineare le persone, motivarle e ispirarle; e che management ha a che fare con la complessità: pianificare e fare *budget*, organizzare e assegnare le risorse, controllare e fare *problem solving*. La persona identificata dovrà eccellere come manager più che come leader e dovrà far leva sul carisma e l'autorevolezza di Del Vecchio e Sagnières per realizzare la necessaria integrazione operativa che sarà la base del successo di EssilorLuxottica.

Per un buon mix di Francia ed Italia, l'ultimo ingrediente per il successo, sarà necessario focalizzarsi su cosa unisce la cultura dei due Paesi: la sensibilità per il bello, la capacità di viver bene, il rispetto per le tradizioni. Nel caso in cui prevalgano le differenze, si potrebbe avere uno scontro tra ordine e creatività, tra rispetto per le convenzioni e passione per l'improvvisazione.

Non sappiamo prevedere il futuro di EssilorLuxottica, ma possiamo affermare che il successo si potrà costruire sui quattro ambiti definiti: fusione di culture aziendali, visione degli azionisti, capacità operativa del manager che sarà identificato e convergenza sui migliori valori francesi e italiani.

Docente di Family Business Strategy,
Università di Torino;

Docente di Business Strategy, Escp Paris

© RIPRODUZIONE RISERVATA



Leonardo Del Vecchio. Nella gestione di EssilorLuxottica, per la prima volta nella sua pluridecennale esperienza di imprenditore, Leonardo Del Vecchio, 84 anni, si trova a essere un azionista molto importante ma non solo nel decidere.