



## l'opinione

di Danilo Fatelli

# Crisi Safilo tra saga familiare e strategie di sviluppo

Soprattutto in Veneto, la messa in mobilità di 1000 operai di Safilo ha, inevitabilmente, suscitato molte reazioni politiche e mediatiche. Il punto di partenza della crisi del secondo produttore mondiale di occhiali da sole e da vista è fatto risalire al conflitto tra i figli del fondatore, concluso con la liquidazione dei due minori e alla recente uscita di Armani dal portafoglio marchi. La vicenda merita qualche approfondimento. Per quanto mi risulta da fonti dirette, il conflitto familiare sorse non per gli "sghei", ma sull'integrazione della produzione industriale con una rete di vendita al dettaglio propria. I due fratelli, poi usciti, volevano competere con il n.1 mondiale Luxottica (7.000 negozi) anche su questo fronte. In particolare Dino, forte di una sua fortunata esperienza nel trade ottico in Inghilterra, sosteneva questa tesi, ma fu liquidato cospicuamente insieme all'altro fratello. Da quel momento Safilo, tesa a cercare una soluzione finanziaria al costo della liquidazione, è entrata in una fase di stallo delle ven-

dite (bloccate sul miliardo di euro) e soprattutto del margine di contribuzione attestato a un livello di tre/cinque punti inferiore a quello fisiologico per le aziende del lusso. L'azienda, nonostante gli equilibrismi finanziari e le entrate e uscite dalla borsa, non essendo in grado di generare risorse necessarie a ripianare il debito, fu ceduta, nel 2009, al gruppo olandese Hal Investments NV. Da allora i parametri aziendali non sono migliorati, solo la posizione finanziaria netta si è dimezzata per l'apporto di risorse previste dalla cessione, ma vendite, margini e utili non hanno avuto l'incremento indispensabile a rilanciare l'azienda. Ed è proprio questo l'aspetto sconcertante.

### Una difficile lettura

L'Holding olandese con 4500 negozi presenti in 32 paesi è un colosso mondiale della distribuzione ottica. Il nucleo principale, presente in Europa, è controllato da Grandvision BV, azienda erede di quella francese che inventò le grandi superfici ottiche e di Pearle, agglomerato di insegne in cui in passato fu

coinvolta anche Luxottica. Era naturale attendersi che la numerica di negozi apportata dal nuovo controllore di Safilo desse slancio alle vendite; invece siamo a una crisi che non è giustificata neanche dal loro cattivo andamento in Italia e in Europa, perché i nostri top player, a partire naturalmente dal gigante Luxottica, hanno compensato le flessioni estendendo la loro presenza ai paesi emergenti. L'industria dell'occhialeria e il suo primo polo, quello cadorino, esplose nel dopoguerra per la diffusione delle patenti e della televisione e diventarono leader mondiali dell'occhialeria, grazie alla requisizione quasi totale delle licenze delle griffe mondiali della moda e del lusso. Per chi non ha saputo guardare avanti, l'acquisizione delle licenze delle griffe della moda per gli occhiali da sole è rimasto l'unico asset strategico affogato in una brand jam di oltre 300 marchi, ma il core business del settore è rappresentato dagli occhiali da vista e dalle lenti a contatto. Proprio i marchi potrebbero essere il nocciolo del problema, le insegne europee del gruppo olandese, fra cui l'italiana Avanzi, attuano una strategia basata sull'occhiale da vista e su un approccio promozionale soft discount, ma in Germania in un centro ottico Apollo del gruppo olandese, si fatica a trovare un occhiale italiano di marca. Allora, è più probabile che obiettivo di Hal sia la delocalizzazione della produzione per ottenere costi cinesi e immagine italian style piuttosto che i brand della moda. E forse Armani di questo era consapevole. ■

## Le cifre chiave della crisi

Hal è entrata nel capitale di Safilo nel 2009

Dati in milioni di euro	2011	2010	2009	2008	2007	2006
Vendite nette	1.101,9	1.079,9	1.011,2	1.147,8	1.190,4	1.122,0
Utile lordo industriale	652,3	629,9	572,5	663,0	697,8	663,5
Ebitda	122,6	107,8	58,2	126,3	175,3	162,4
Utile (Perdita) operativa	86,2	67,8	(270,7)	86,3	137,2	125,6
Utile (Perdita) netta	27,9	0,7	(351,4)	(23,3)	51,0	37,5
Posizione finanziaria netta	238,3	256,2	588,0	570,0	514,6	531,8
Numero dipendenti	8.108	8.148	7.931	8.804,0	8.802	7.359

Fonte:elaborazione Consulter su dati aziendali