

Management

- 56 RIVOLUZIONI**
Se il call center diventa strategico
- 59 GRANDE DISTRIBUZIONE**
Vendere è un gioco da ragazzi
- 60 STRATEGIE**
Ve lo gestiamo noi il talento
- 62 COMUNICAZIONE**
Jwt, una poltrona per due
- 63 PROFESSIONI**
Seguire i mercati, non anticiparli



GIULIO BOCCA

60



44

Made in Italy

- 44 BRUNELLO CUCINELLI** Per me la filosofia è molto utile
- 46 WP LAVORI IN CORSO** Raccontiamo Avon Celli con Bertolucci
- 48 DE FONSECA** Giro tutto il mondo in pantofole
- 50 DEDALUS** Con il mio software curerò la Cina
- 51 MOZZILLO** La mia bufala è made in India

Opinioni

- | | | |
|----------------------------|-----------|------------------------|
| 6 Richard Branson | 7 | Alberto Quadrio Curzio |
| 8 Giampiero Cantoni | 74 | Oscar Giannino |

Direttore responsabile Giorgio Mulè
Condirettore Giovanni Iozzia

Caporedattori Martino Cavalli, Gigi Radice
Photo Editor Edoardo Frittoli
Redazione Mikol Belluzzi (vice caporedattore), Roberta Caffaratti (vice caporedattore), Stefano Caviglia, Matteo Durante (caposervizio), Gianluca Ferraris, Zornitza Kratchmarova, Ilaria Molinari, Franco Oppedisano
Grafici Carlo De Donato, Dario Leone (vice caporedattore), Federica Pensieri, Alessandro Turrini
Ricerca iconografica Rita Fenini
Progetto grafico Dario Leone, Beppe Preti
Segreteria di redazione Nadia Vaghi (responsabile), Paola Dellera (vice responsabile), Mirna Bussi, Vittoria Catalano, Costanza De Arena (assistente del direttore), Sarah Bombelli (First)

COMITATO SCIENTIFICO:
Giampiero Cantoni, Mario Deaglio, Marco Fortis, Fernando Napolitano, Alberto Quadrio Curzio

Collaboratori
Ugo Bertone, Giuliano Cazzola, Alessandro Cecchi Paone, Stefano Cingolani, Oscar Giannino, Alberto Mingardi, Arduino Paniccia

Hanno contribuito Claudia Astarita, Claudio Barnini, Cristina Bassi, Francesco Bisozzi, Dimitri Buffa, Monica Camozzi, Stefano Casini, Emanuela Cavalcà, Ettore Colombo, Enrico Corno, Antonietta Demurtas, Jacopo Dettoni, Francesca Di Biagio, Nadia Francalacci, Francesco Leitner, Giovanni Lucianelli, Thomas Mackinson, Emilio Mango, Serena Mattei, Stefania Medetti, Massimo Morici, Andrea Naselli, Fabrizio Patti, Mark Perna, Ettore Pettinaroli, Stefania Romani, Giovanni Scaturro, Francesco Signor, Andrea Telara, Maria Eva Virga

Redazione Economy, via Mondadori 1 - 20090 Segrate
tel. 02-75421, telefax 02-75422334
email: economy@mondadori.it

Editore e proprietario Arnoldo Mondadori Editore S.p.A.
via Bianca di Savoia 12 - Milano
Stampa Mondadori Printing S.p.A., Via Luigi e Pietro Pozzoni 11, Cisano Bergamasco (Bergamo), Stabilimento di Verona
Distribuzione
A cura di Press Di srl

Servizio abbonamenti
Telefono: 19911999 per tutta Italia, costo massimo della chiamata da tutta Italia per telefoni fissi: 0,12 euro + Iva al minuto senza scatto alla risposta; per cellulari, costo in funzione dell'operatore; solo per gli abbonati di Milano e provincia, tel. 02-66814363; fax 030-3198202
email: abbonamenti@mondadori.it
internet: www.abbonamenti.it
Servizio Arretrati/Collezionisti
A cura di Press Di srl
Tel. 199 162171 - Fax 02-95970333 - email: collez@mondadori.it

Pubblicità Mondadori Pubblicità S.p.A. - 20090 Segrate (Milano)
Tel. 02-75421, telefax 02-75423331
© Copyright 2003 A. Mondadori Editore S.p.A. Tutti i diritti di proprietà letteraria e artistica riservati. Pubblicazione settimanale registrata al Tribunale di Milano al n. 285 del 6 maggio 2003.

Garanzie di riservatezza agli abbonati L'Editore garantisce la massima riservatezza dei dati forniti dagli abbonati e la possibilità di richiederne gratuitamente la rettifica o cancellazione ai sensi dell'art. 7 del D. leg. 196/2003 scrivendo a: Arnoldo Mondadori Editore - Direzione Abbonamenti - Segrate (MI)

FIEG Questo periodico è iscritto alla Fieg - Federazione Italiana Editori Giornali

CCP Accertamento Diffusione Stampa - Certificato n. 6994 del 21-12-2010



Per me la **filosofia** è molto utile



STILISTA DOTTORE
Brunello Cucinelli,
fotografato nel teatro di
Solomeo.

Un dato salta all'occhio nel preconsuntivo della **Brunello Cucinelli** per il 2010, alla voce «utile prima delle imposte»: +70,94%. Nel 2009 era al +3,28%. Il che significa che, oltre a fare pubblicità zen sulle alture della Mongolia e a leggere San Tommaso, l'imprenditore filosofo di Solomeo (Perugia) ha un ingranaggio aziendale capace di stupire. La domanda è: sarà la filosofia che porta a numeri del genere o sono siffatti dati di utile e fatturato (dai 143 milioni del 2008 ai 193 stimati per il 2011) che aiutano a essere filosofi? Cucinelli non ha dubbi, reduce da una laurea ad honorem conferitagli dall'Università di Perugia proprio nella disciplina che lo appassiona sin da ragazzo. La filosofia, sostiene lui, è stata la scintilla primaria.

Vuole dire che lei era filosofo dentro molto prima dell'avventura nel cashmere?

Da quando avevo 15 anni. Cercavo in quei libri il raggiungimento di un equilibrio, della serenità dell'anima. Che poi è quanto cerchiamo tutti.

Molti suoi colleghi imprenditori cercherebbero dati di bilancio simili ai suoi...

Ma vede, è venuto tutto naturale: io non pensavo di fare l'imprenditore.

E che cosa vedeva nel suo futuro?

Avevo fatto tre esami di ingegneria dopo il diploma, pensavo che al massimo avrei fatto l'ingegnere. E invece ho passato 10 anni al bar del paese, un tempo focus delle riunioni serali, a discutere della vita, a fare quella polemica positiva di cui parla Eraclito...

Non mi dica che Eraclito l'ha portata al cashmere...

No, a dire il vero è stato l'in-

IL FILO DEL BUSINESS/1
Brunello Cucinelli ha chiuso il 2010 con una laurea e profitti record. «La mia etica nasce dall'aver visto mio padre, operaio, ferito nella sua dignità» ricorda l'imprenditore. Che nei prossimi tre anni aprirà 17 negozi in Cina.

di **Monica Camozzi**

contro con la mia attuale moglie. Ci fidanzammo, lei aveva un piccolo negozio di abbigliamento. Poi non va trascurato che io sono umbro, da noi tutti fanno maglie, mia madre lavorava ai ferri, mi ha insegnato a farmi le calze da solo.

E l'avventura quando è partita?

Quando ho avuto la scintilla accesa dal mondo Benetton e dai suoi colori: perché non farli in cashmere, ho pensato? Con volumi freschi, nuovi. Sono partito da un garage a Solomeo, dopo quattro anni ho messo su una piccola fabbrica...

Ma dalla piccola fabbrica come è arrivato al borgo con teatro, uliveti, coro e biblioteca?

Ho iniziato a comprare un edificio nel centro storico del paesino, 20 chilometri da Solomeo, dove ora ha sede la Brunello Cucinelli. Da lì ho aggiunto altri pezzi, pian piano, ci ho messo trent'anni.

Questo mecenatismo, questo desiderio di etica, da dove nasce?

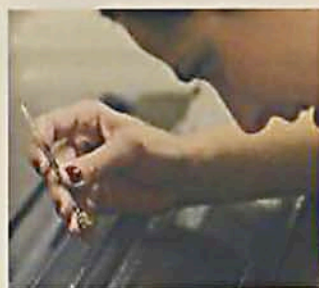
Dall'aver visto mio padre, che lavorava come operaio, ferito nella sua dignità di essere umano. Lì ho maturato convinzioni precise, legate alla tutela del valore di ogni persona.

Mai avuto momenti difficili?

No, sembra sorprendente ma ho sempre seguito la mia rotta, cercando di rendere il lavoro più lieve per i miei dipendenti. Se una sarta cuce sotto un affresco sta meglio che in una stanza cementificata.

È vero che il suo modello di business è studiato in tutto il mondo, soprattutto negli Stati Uniti?

Absolutamente sì. Qualche tempo fa è stata qui una giornalista del *New Yorker* per sei gior- ▶



CONTRASTO

**+70,94
per cento**

È la crescita dell'utile ante imposte del gruppo Cucinelli nel 2010. Il reddito lordo ha raggiunto i 14 milioni di euro contro gli 8,19 milioni registrati nel 2009 (+3,28% sul 2008).

► ni, a indagare sulla nostra filosofia di impresa. L'ho lasciata libera di girare per il borgo, di trarre le sue conclusioni.

E che cosa ne è uscito?

Che le sue sette pagine hanno dato un notevole impulso alle vendite statunitensi! L'America per noi rappresenta il 27% del business e anche lo scorso anno ci ha regalato un +32% di fatturato.

Pare che anche i cinesi apprezzino Solomeo..

Quando vengono qui in delegazione vorrebbero portarsi via tutto: la terra, l'olio, il vino. È il nostro stile di vita che amano ed è quello che io vorrei portare nel mondo, non un semplice prodotto.

Saranno contenti, quindi, delle aperture che il marchio sta per varare nella Repubblica Popolare...

Saranno 17 in tre anni. Iniziamo da Shanghai e Haertin, a gennaio. Poi apriremo a Chengdu, Dalian e Pechino. Mi sto muovendo anche in America Latina.

Quindi c'è un piano di espansione in nuovi mercati?

Tre anni fa i mercati emergenti rappresentavano il 3% del giro d'affari, vorrei si salisse all'11,5%.

Ma, da filosofo, c'è qualcosa che la preoccupa ogni tanto?

Sì. Mi preoccupa la perdita di competenze artigianali. Il nostro prodotto è frutto delle mani dell'uomo, noi esistiamo finché c'è il know-how. E lo dobbiamo trasmettere.

E la crescita dei prezzi del cashmere?

Sul consumatore finale l'impatto avverrà il prossimo anno e sarà pari a un 6% circa di incremento dei listini. A dire il vero siamo stati noi produttori ad assorbire il peso del rincaro, pa-

ri al 30% in media.

Quindi si può dire che questo Natale il miglior investimento sia un maglione di cashmere a 10 fili?

Senza dubbio negli ultimi quattro anni la materia prima si è mantenuta a livelli bassi, solo ultimamente è cresciuta. Però non abbiamo mai raggiunto i massimi storici di annate come il 1989, quando un chilo di cashmere costava 210 euro al chilo (oggi ne costa 135).

Ma un consumatore come fa a riconoscere il capo di valore? Sul mercato si trovano maglie da 35 a 3 mila euro, tutte con la dicitura cashmere in etichetta...

Beh, cashmere è la categoria generale, poi al suo interno ci sono varie aree di pregio: la prima qualità è molto fine, di fibra lunga, chiara, e viene venduta tutta alle imprese occidentali, i cinesi non la utilizzano per produzioni interne. Non ancora, perlomeno.

E le altre?

A scendere, arrivano fino a cinque livelli di qualità. Il cashmere è come un diamante, può essere più o meno puro. Una maglia a basso costo è in mischia con lana, probabilmente realizzata in Cina, ma non per questo va misconosciuta la veridicità dell'etichetta.

Prima nelle sue pubblicità si vedevano persone della sua azienda sui pendii dell'Umbria, ora altipiani mongoli. Un omaggio al cashmere?

Sì, ma sempre a significare il lavoro dell'uomo: quello dei pastori mongoli, il nostro.

Dica la verità, questa laurea ad honorem in filosofia un po' se l'aspettava.

No e mi hanno lasciato di stucco. Mi sarei aspettato un riconoscimento in economia. Ed è stata una gioia immensa. ©

Raccontiamo Avon Celli con Bertolucci

IL FILO DEL BUSINESS/2 La bolognese WP Lavori in Corso, dopo le licenze mondiali di Woolrich e BD Baggies, punta sul marchio milanese. E nel 2012 lo lancerà con un film del regista. Anche negli Usa. di Emanuela Cavalca

Rilanciare un marchio storico non è cosa semplice. Occorre ripercorrere la sua storia, studiare gli archivi, per carpirne tutti i segreti. Ed è quello che sta facendo WP Lavori in Corso che ha acquisito la licenza mondiale perpetua della maglieria di lusso Avon Celli e che dai 3,5 milioni di euro attuali punta a raggiungere un giro d'affari di 20 milioni nel giro di tre anni. Nel portafoglio di WP Lavori in Corso c'è già la licenza mondiale del marchio Woolrich e delle camicie BD Baggies, la distribuzione in Italia di Barbour, che hanno portato i ricavi 2010 di gruppo a 110 milioni d'euro (+15% sul

2009), livello che sarà mantenuto anche quest'anno. Con il rilancio mondiale di Avon Celli affronta una vera e propria sfida, perché passa per la prima volta dallo stile sportivo al segmento lusso. «Abbiamo seguito la storia del marchio passo passo, intervistando il suo fondatore Pasquale Celli» racconta Cristina Calori, presidente della bolognese WP Lavori in Corso, a *Panorama Economy*. «Manterremo fermi i punti cardine, interpretandoli in chiave moderna».

Avon Celli nasce a Milano nel 1922: negli anni Cinquanta sbarca con successo negli Stati Uniti, conquistando nomi come

I maglioni sono miei. E li distribuisco io



Nessun distributore, neppure un'ora di cassa integrazione in azienda e una crescita che prosegue ininterrotta da cinque anni. Sono questi gli ingredienti del 2010 di Cruciani, il gruppo umbro specializzato nella maglieria in cashmere e nei filati di alta gamma, che ha chiuso l'anno scorso con un giro d'affari di 15 milioni di euro. Che