

panorama Economy

Il profitto dal volto umano

COOPERATIVE ITALIANE SPA



Alla ricerca del fattore umano oltre la crisi

Non conoscevo personalmente Roberto Manganaro, l'imprenditore che si è tolto la vita la notte di San Silvestro a Catania, ma il suo nome per me che lì ho vissuto fino a 18 anni significava semplicemente motociclette. Aveva ereditato dal padre una concessionaria molto nota in città, una delle tante piccole attività (commerciali e non) che dal Sud al Nord spesso si fa fatica a considerare vera imprenditoria. Eppure costituiscono il tessuto socioeconomico del nostro Paese e sono quelle ora più esposte ai rigori della crisi.

Guardando sui giornali la foto di questo uomo di 47 anni, piacevole e sorridente, si ha conferma di quanto sia difficile comprendere una scelta estrema come quella del suicidio. Si entra in una dimensione intima e insondabile, che richiede solo rispetto. Ma quando i suicidi si moltiplicano, come è accaduto a fine 2011, e si allargano dal Veneto, colpito da una catena di morte già due anni fa, al Mezzogiorno, il privato, per dirla con uno slogan antico, diventa pubblico. E il disagio di un uomo diventa un allarme sociale, che richiede una risposta politica. Stretti fra fisco, usura, credito scarso e crediti impossibili (con le amministrazioni pubbliche a guidare la fila dei non pagatori) sono sempre più numerosi i piccoli imprenditori che perdono la loro capacità di visione del futuro. La depressione economica rischia

CRONACHE AMARE Gli imprenditori che si tolgono la vita, al di là del dramma privato, denunciano il disagio per una mancanza di speranza e di futuro. E una logica contabile che trascura la dimensione sociale. Con gravi rischi.

di diventare psicologica. E la crisi colpisce i più deboli. Certo nel clima attuale anche casi incerti e oscuri che in altri momenti sarebbero stati classificati come ordinari fatti di cronaca nera rischiano di finire nel conteggio delle morti sul lavoro d'impresa. Ma che cosa dire se quel che sta accadendo viene liquidato da un quotidiano economico in poche righe, fra le brevi?

La crisi ci sta facendo dimenticare il fattore umano. Non bastano numeri, tabelle e percentuali a spiegare l'agire economico. E far

tornare i conti non può avere come prezzo il disprezzo delle ragioni individuali e collettive di una comunità. «Non è questione di essere più buoni» dice correttamente Brunello Cucinelli nell'intervista di copertina. Ma di rivedere le basi del business nel nuovo mondo uscito dalla globalizzazione, dalla trasparenza digitale e dalle tempeste finanziarie.

Moises Naim prevede che l'ineguaglianza sarà il tema del 2012. C'è sempre stata gente che ha molto e gente che ha molto poco. Ma la coesistenza è quasi alla fine. Anche perché, ha scritto lo scrittore e analista venezuelano sul *Financial Times*, c'è l'ineguaglianza buona (quella basata sull'innovazione, il talento, il duro lavoro) e quella cattiva (che porta corruzione, discriminazione, abusi). Come il colesterolo. E ora vanno distinte e separate per evitare pericolosi antagonismi. Ai giovani che hanno protestato nel 2011 e scenderanno ancora in piazza quest'anno va data una nuova prospettiva. Come agli imprenditori che non vogliono o non possono accettare l'idea di una sconfitta. E ai lavoratori, sballottolati fra illusioni veterosindacali e minacce di tagli indiscriminati. Il presidente-robot Mario Monti non sembra il più adatto alla compartecipazione umana. Ma la capacità di ascoltare la società sarà ingrediente decisivo della cosiddetta fase due del governo, ribattezzata CrescItalia. Anche perché se si muore, non si può più crescere.

ADRIANO

BRUNELLO

Cucinelli, 58 anni, nel teatro neoclassico costruito a Solomeo, è presidente e amministratore delegato dell'azienda fondata nel 1978. Diploma di geometra, tre anni di ingegneria, un solo esame dato, è filosofo autodidatta. Nel 2010 ha ricevuto la laurea honoris causa con una lectio sulla dignità come forma dello spirito.



GIVLIO CESARE



La mia filosofia del profitto

MODELLI DI BUSINESS/1

Il lusso non è per tutti, ma tutti hanno diritto alla dignità. Brunello Cucinelli racconta come si può crescere pagando di più gli operai. E perché ha deciso di portare in Borsa la sua azienda. «Serve ad allungarle la vita». di Giovanni Iozzia

«**C**'è il piano aziendale a tre anni ma c'è anche un piano a 300 anni. Serve anche quello. Eccolo». Dice così davanti al teatro rinascimentale che ha fatto costruire nel suo quartier generale di Solomeo, Umbria, **Brunello Cucinelli**. Lo dice agli ospiti che porta in giro tra uffici e laboratori dove si tesse la lana. E lo ha detto di frequente negli ultimi mesi ai potenziali investitori che dovrebbero la prossima primavera accompagnare in Borsa questo campione del made in Italy che dal 2009, anno della crisi, ha aumentato dipendenti, fatturato (+18% nel 2011), utili (+62% dopo il raddoppio del 2010), investimenti (+100%, circa 15 milioni) continuando ad aprire negozi in tutto il mondo.

Il signor Brunello, come lo chiamano tutti dentro e fuori l'azienda, non sembra essere preso dalla frenesia di questa travolgente crescita. A 58 anni appare un uomo soddisfatto e sereno, memore delle lezioni etiche del padre operaio, legato all'esperienza della madre che lavorava in casa per Luisa Spagnoli, attento ai segnali che gli arrivano dalle figlie ventenni.

La stampa internazionale lo ha nominato principe di Solo- ►

► meo, imperatore del cachemire, umanista imprenditore. E lo ha da tempo consacrato come uno dei brand globali del lusso. Ma lui trascorre quanto più tempo può nella sua torre-ufficio, uno spazio ampio e luminoso alle cui pareti sono appesi i ritratti dei suoi numi ispiratori, da San Benedetto da Norcia a Gandhi, da Aristotele a Kafka. Qui lo abbiamo incontrato per capire come si può consolidare un successo in anni difficili, all'insegna di una filosofia imprenditoriale che sembrerebbe impossibile mentre l'economia gira al contrario.

Per Cucinelli il luogo conta, eccome. «Se questa azienda fosse stata in una zona industriale, non sarebbe stata la stessa cosa. Vede quei capannoni, con la sovrintendenza abbiamo avviato un progetto per piantare tanti alberi quanti ne servono per ricoprirli. Si può e si deve fare sempre qualcosa per migliorare il nostro paesaggio. Aiuta a vivere e lavorare meglio. Aiuta la creatività.

Anche in momenti difficili come questi?

Absolutamente sì. Quando è scoppiata la crisi, nell'autunno del 2008, ho riunito i dipendenti e ho detto loro: per 18 mesi non metterò nessuno fuori ma chiedo a tutti di essere più creativi. Ogni giorno. Così una donna delle pulizie, vedendo una valigia con autografi di calciatori che tengo in ufficio, mi ha proposto di fare un pallone di cachemire. Che poi abbiamo realizzato come oggetto promozionale.

Lei ha costruito l'azienda da zero. Ora vuole portarla in Borsa. Ha pensato alle sue due figlie?

Un'azienda non si eredita, la proprietà sì. Camilla, 29 anni, e Carolina, 20, si dedicano già al prodotto. Avranno tempo di dimostrare cosa sapranno fare e quando sarà il momento tro-



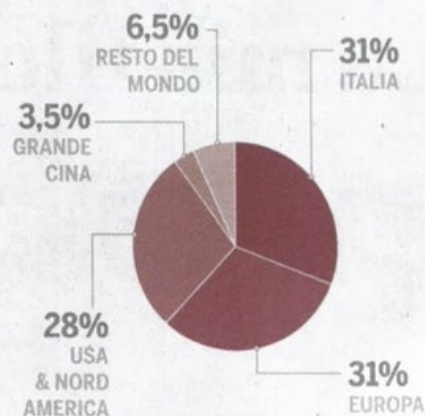
ALBERTO BEVILACQUA (2)

Per seguire il filo della crescita

Dal 2009, anno dell'inizio della crisi, il fatturato e gli investimenti della Cucinelli sono in crescita. Anche il **forecast 2011** ha un doppio segno positivo.



I dipendenti della Cucinelli erano 511 nel 2009. Gli utili «solo» 8,89 milioni di euro contro i quasi 30 previsti per fine 2011. In **forte sviluppo** anche la rete dei negozi monomarca, con un piano di nuove aperture.



La distribuzione delle vendite nel mondo. «Consideriamo l'Europa mercato domestico e gli Usa semidomestico» dice Cucinelli. «Ora abbiamo progetti importanti su Cina e Corea».

695
dipendenti

+ 62%
crescita utile nel 2011
previsione: circa 29 milioni di euro ante imposte

59
le boutique monomarca



COME FUNZIONA IL MADE IN UMBRIA

«L'85% della nostra produzione è made in Umbria» dice Brunello Cucinelli. L'azienda, oltre alle 700 persone interne, può contare su una rete produttiva che copre la regione. 8.200 persone lavorano in Umbria nel settore tessile-abbigliamento di fascia alta. «Erano 8.100 nel 2008, quindi non sono diminuite ma hanno tenuto» osserva con soddisfazione. «Circa 2.300 lavorano per noi. Io do loro il 15% in più di quello che pagano le altre aziende». Sono raccolte in microaziende da 10 dipendenti con titolari giovani: l'età media è 45 anni, 41 per i lavoratori. «Questo è un distretto dove ci sono abilità e qualità. Sono sempre stato contento quando aziende prestigiose come Prada e Vuitton venivano in Umbria».

veranno un'azienda più forte e strutturata.

D'accordo, ma la quotazione cambia le regole di gestione di un'azienda familiare. Pretende risultati, richiede una diversa gestione.

Lo so. La Borsa non sempre si sposa bene con il lusso vero. Che è artigianalità, creatività ma distribuite con parsimonia. La Borsa ti spinge in tutt'altra direzione. Ma per primavera saremo pronti e se il mercato lo consentirà porteremo sul listino il 30-35% dell'azienda. A Milano, perché io sono italiano.

Perché ha deciso di intraprendere questo cammino?

Per avere più visibilità, per attrarre con più facilità manager di qualità qui, a Solomeo. Per avere un confronto con i miei soci investitori, che la pensano in un modo leggermente diverso dal mio; per avere un'azienda più capitalizzata e nuove risorse per crescere. E poi c'è la mia età. Credo che la quotazione possa

far vivere più a lungo un'azienda, almeno di qualche decennio. Poi, se le mie figlie si dimostreranno capaci, toccherà a loro guidare il nuovo corso.

E non teme la prevalenza della finanza, delle sue ragioni e dei suoi metodi?

Io non ho mai fatto finanza ma mi spiace che la finanza venga demonizzata. Dobbiamo convivere nel rispetto dei ruoli. Non basta avere più soldi, bisogna riuscire a governare la crescita.

Lei parla di crescita in un momento in cui l'economia scivola verso la recessione. Non è preoccupato?

Certo, ma non mi preoccupa chi comprerà i miei prodotti. Io mi domando: come faranno le nostre industrie a trovare e ad avere collaboratori giovani in grado di fare lavori manuali?

Come dovranno fare?

Cambiando la logica del profitto. Consiglio vivamente la lettura di *Onestà*, un bellissimo libro del teologo svizzero Hans

UN IMPRENDITORE UMANISTA

Il ritratto di Brunello Cucinelli, scattato da Alberto Bevilacqua per la copertina di *Panorama Economy*, è ispirato al Federico di Montefeltro di Piero della Francesca. Un omaggio allo spirito umanista dell'imprenditore. Sopra, la mensa dell'azienda, simile a una trattoria, e un angolo della «fabbrica».



Kung. Fare profitto con dignità non è solo una possibilità, sarà una necessità. Negli ultimi mesi sono venuti a trovarmi una decina di investitori italiani. Io ho cercato di spiegare l'azienda al di là dei numeri. E mi hanno detto: dovete andare in Borsa per dimostrare che si può fare profitto sano.

Che cosa significa fare profitto sano?

Pensare prima all'azienda, poi a Brunello, quindi a chi ci lavora e alle loro retribuzioni, poi alla società. Mio padre ha sempre mal tollerato i soprusi e le ingiustizie. E mi ha sempre detto: guai a te se non ti comporti per bene.

Perché questa necessità, adesso?

Il mondo è cambiato. Mio padre, che ha 90 anni e da 30 fa il pensionato, non sapeva nulla del suo padrone. Quando io incontro un ventenne per convincerlo a venire a lavorare qui, lui sa tutto di me. Non si tratta di essere più buoni. Semplicemente non ►



► puoi raccontare storie. I giovani si informano e hanno gli strumenti per sapere. E per reagire. Io quindi devo offrire un luogo più bello, qualche euro in più e trasmettere la sensazione che si può fare insieme qualcosa di buono per tutti.

È possibile pagare di più il lavoro manuale?

È possibile. Un maglione, che esce dalla fabbrica a 350 euro e va in vendita a 1.000 in via della Spiga, ha un costo di pura manualità di 60. Se adesso la paghiamo diciamo 100, possiamo trovare anche 40 per remunerarla più dignitosamente in quello spazio che va da 350 a 1.000. Forse basta rinunciare a una cena aziendale... Per questo tutti i miei collaboratori hanno mediamente una paga superiore del 20% rispetto a quanto previsto dai contratti.

Così sembra tutto molto più facile...

Ma non lo è. Una ragazza quando si trova in discoteca il sabato sera si vergogna a dire che fa la sarta o la magliaia. Preferisce dire che lavora in un call center. Dobbiamo restituire dignità al

lavoro manuale. Se perdiamo questa capacità, perdiamo tutto.

Lei come fa per non perderla?

Da noi si fanno stage di sei mesi, remunerati. E una volta dentro si lavora dalle 8 alle 18. Abbiamo la nostra mensa ma il 60% va a casa a pranzare. Qui non ci sono cartellini da timbrare. Io sono rigoroso e dolce.

Un imprenditore e un manager che le piacciono?

Mi piace quello che fa Diego Della Valle. Chiedo consigli appena posso ad Andrea Guerra (*amministratore delegato di Luxottica*, ndr). È il più bravo manager che ho conosciuto.

Parliamo di lusso...

Il lusso è qualità e non è un diritto per tutti. Un buon prodotto venduto in posti straordinari non è lusso. Noi facciamo 50 prototipi al giorno, ma solo il 10% si trasforma in collezione. Ci sono molta creatività e tanta attenzione alla moda. Io vorrei che i nostri prodotti piacessero agli europei e agli americani. Per evitare il rischio che secondo me stanno correndo alcuni marchi italiani: subire l'influenza del gusto dei

Dalle Alpi a Oriente

Ginevra (nella foto), St. Moritz, Sheyang e Macao: sono le ultime quattro nuove boutique Cucinelli aperte poco prima di Natale e portano a 59 il numero dei negozi monomarca dell'azienda umbra nel mondo. Il piano di crescita prevede un raddoppio a fine 2012. Il marchio è presente anche in oltre mille punti vendita multimarca.

mercati russo e giapponese.

E la crisi cominciata nel 2008 che effetti ha avuto?

Tra il 2010 e il 2011 abbiamo strutturato l'azienda per il prossimo quinquennio. Quello appena concluso è stato il primo anno di un mondo nuovo.

Che cosa è cambiato?

Niente e tutto. Dal 2010 i buyer americani ci chiedono un prodotto bellissimo, fatto benissimo e consegnato nei giusti tempi. Prima chiedevano il prezzo. Neiman Marcus ha concentrato la sua strategia sul lusso. Questa è una buona chance per il vero made in Italy.

Come sta il made in Italy?

Gira bene. Alle ultime sfilate qualche giornalista mi chiedeva: non ha paura di questa Italia? No, dicevo. C'è tantissima gente perbene, una marea di belle industrie, siamo secondi dopo la Germania, e possiamo essere competitivi quando lo vogliamo. L'etichetta sui prodotti? Il problema esiste da sempre. La differenza la fa il brand. Se fai qualche furbizia, si scopre. Ma se il mercato non ti punisce vuol dire che non è importante. A me non scandalizza un certo modello che prevede la creatività in Italia e la produzione all'estero.

Quindi lei è ottimista?

Io vedo un futuro meraviglioso, al contrario di 15 anni fa. Capisco le ragioni degli indignados e dico che dobbiamo avere il coraggio di ascoltare i giovani, perché c'è qualche verità dietro la loro protesta. Ma dobbiamo andare oltre, dobbiamo miscelare illuminismo e romanticismo. Ci sono miliardi di nuovi consumatori in attesa. Dobbiamo lavorare meglio per loro.

E, salutando, Brunello Cucinelli regala una biografia del filosofo umanista Montaigne, dal titolo significativo: *L'arte di vivere*.