



## INNOVATORI.

A colloquio con il presidente di Poltrona Frau

# L'arte della flessibilità

Andrea Granelli inizia con questo numero de "L'Impresa" una serie di colloqui con gli innovatori del made in Italy.

Parla Franco Moschini



**Andrea Granelli**

è presidente di Kanso, presidente del distretto dell'Audiovisivo e dell'ICT di Roma e direttore scientifico di Domus Academy.

**F**rancò Moschini, 72 anni, presidente di Poltrona Frau, con la recente quotazione in borsa ha coronato il suo successo. A capo di un'azienda leader nel settore dell'arredamento di alta gamma racconta a "L'Impresa" cosa significa per loro innovare.

## Partiamo dalla storia dell'azienda.

### Come nasce Poltrona Frau?

L'azienda viene fondata da Renzo Frau nel 1912, a Torino. E la collocazione in questa città è stata fondamentale, perché a quei tempi Torino era il motore dell'economia: lì stava nascendo il settore dei media (Sip e Rai), lì arrivavano stimoli da Paesi vivaci e innovativi come la Francia. Nel 1926 Poltrona Frau diventa fornitore ufficiale della Real Casa. Nel 1930 arreda il transatlantico Rex e nel 1932 lancia la poltrona Vanity Fair. La strategia aziendale era molto chiara: fare un prodotto di qualità e puntare a un pubblico d'élite, abbinato e sensibile al gusto e alla qualità. Oltre a offrire un prodotto sofisticato e di qualità, in quel periodo Frau riuscì a

lanciare iniziative di marketing di notevole efficacia. Ricordo una serie di manifesti di grande effetto, come a esempio quello con il celebre slogan: «E il settimo giorno Dio si riposò su una Poltrona Frau», che ruppe gli schemi comunicativi dell'epoca.

### Poi l'azienda entra in crisi...

Sì, all'inizio degli anni Sessanta. A quei tempi io fornivo la pelle e avevo molti crediti che rischiavano di vanificarsi. Così dovetti affrontare la situazione. La decisione fu difficile, ma molto chiara. L'azienda andava salvata. Rinunciai al credito e decisi di acquisirla. Fu una scelta coraggiosa e a suo tempo drammatica. Ma la mia tenacia, unita alle intuizioni di Frau sul target e al suo autentico amore per la qualità, furono i veri *asset* che la nuova Poltrona Frau ereditò.

### Come riuscite a rilanciare l'azienda?

Credo che in quel momento Poltrona Frau avesse le intuizioni giuste riguardo ai prodotti, al target e agli strumenti di comunicazione per raggiungerlo, ma che mancassero



le qualità produttive, il sapere artigianale che trasforma le idee in oggetti duraturi. E qui entra in gioco la città di Tolentino, con le sue conoscenze diffuse sulla lavorazione della pelle. In questa fase ci aiutò anche un equivoco. Il nome Frau veniva spesso scambiato per un nome tedesco e questo dava all'azienda una reputazione di serietà e di solidità che a quei tempi Tolentino non sarebbe stata in grado di veicolare. Inoltre il significato del termine Frau (donna) ha spesso suggerito nei nostri prodotti i concetti di femminilità e di calore. Ciò dimostra anche che, a prescindere da qualunque campagna di comunicazione e dalla sua efficacia, il cliente si costruisce comunque una "lettura" personale delle marche.

**Quanto è importante per voi l'innovazione? Spesso si dice che il made in Italy innova solo nell'estetica: lei che ne pensa?**

Non condivido questa affermazione: la bellezza è importantissima, ma non è sufficiente. Nel nostro settore c'è molta innovazione di materiali e di prestazione. Per esempio, i sedili per le auto richiedono molta aerazione. Invece quelli per gli aerei devono essere ignifughi e soprattutto iperleggeri. Questo ci forza a utilizzare nuovi materiali e a trovare nuove soluzioni produttive, ma il prodotto finale deve rimanere aggraziato: è la bellezza a dare coerenza al tutto. Generalmente la vera garanzia di innovazione è una grande manualità. Per esempio, per il teatro di Madrid abbiamo rifatto le sedie nello stile originario. Erano perfette e, a loro modo, molto "nuove". Spesso si innova anche nei modelli di business, ricombinando gli stessi prodotti in tipologie di offerta diverse o aggiungendo nuovi servizi. Penso a esempio al caso del *contract*, cioè alla fornitura in blocco di sedie adatte a un particolare contesto (un albergo, un auditorium, una nave da crociera...). Qualcuno incomincia anche a chiederci servizi di pulizia delle sedie.

**Come avviene l'innovazione in Poltrona Frau? Come nasce e come si articola il processo creativo?**

Non credo alla creatività fine a se stessa. La creatività deve sempre nascere da uno stimolo. Spesso è il mercato stesso a chiedere cose nuove. Quando dovemmo progettare

le sedie per il nuovo Auditorium di Renzo Piano a Roma, l'architetto ci pose un problema specifico: normalmente il volume della musica e del cantante deve essere tarato sul numero di spettatori presenti; se in platea ci sono molti posti vuoti, le proprietà acustiche dell'ambiente cambiano. Piano ci chiese di progettare una sedia che fosse "invariante acusticamente", cioè che avesse le stesse proprietà acustiche a prescindere dal fatto che ci fosse o no seduto qualcuno.

Dopo molti prototipi, costruimmo una sedia che aveva sul retro della seduta un materiale acusticamente riflettente, per cui, quando non era occupata e restava chiusa, l'acustica della sala non ne risultava alterata. In altri casi, lo stimolo può essere la curiosità: usare un nuovo materiale, piegarlo alle nostre esigenze. Penso al tavolino in titanio progettato da Pierluigi Cerri. Altre volte ancora è la voglia di fare

Il celebre manifesto realizzato in occasione del lancio della poltrona Vanity Fair nel 1932.





qualcosa di diverso. Ma un obiettivo deve sempre esserci. Ricordo l'iniziativa Eurodomus lanciata da Giò Ponti. C'era sempre un tema a cui bisognava rispondere, c'erano delle specifiche da rispettare e più erano strette più dovevamo essere creativi. Questo tipo di vincoli potenzia la creatività, non la inibisce.

### **Quale rapporto c'è fra tradizione e innovazione?**

Ci sono alcuni oggetti che durano nel tempo, che diventano classici. Per esempio i lavori di Giò Ponti, quelli dei fratelli Castiglioni, di Pierluigi Cerri. Spesso innovazione è anche richiamare oggetti dal passato, ripensarli e riadattarli. Mi viene in mente l'ultima sedia di Jean-Marie Massaud, che ripensa il "bugnato" utilizzato dal divano Chester.

### **L'ispirazione di questo bugnato viene dagli edifici fiorentini come Palazzo Pitti?**

Direi di sì. L'arte è una straordinaria fonte di ispirazione. Sta agli architetti ripensarla, riadattarla ai gusti attuali, ai materiali specifici, agli oggetti quotidiani.

### **Lei utilizza spesso architetti e non designer. Come mai?**

I grandi architetti contemporanei progettano edifici eccezionali e li concepiscono come un *unicum* integrato. Perciò hanno in testa anche gli arredi interni, e fra questi le poltrone. Inoltre molti di loro possiedono una grande curiosità per i nuovi materiali e per le nuove forme e soprattutto hanno una vera e propria passione "trasversale". Vogliono estendere le loro visioni architettoniche anche agli oggetti. Per questo sono molto creativi.

### **In un recente studio di Ibm (*Expanding the Innovation Horizon. The Global Ceo Study 2006*) sulle priorità dei capi azienda delle multinazionali, l'innovazione emerge come uno dei temi critici; una delle priorità segnalate dagli oltre 700 Ceo intervistati è l'uso della collaborazione esterna, considerata indispensabile. Che ne pensa?**

Condivido. I collaboratori esterni sono l'energia, l'ispirazione, l'intuizione. Come avrebbe fatto Poltrona Frau senza le idee dei suoi designer? Inoltre gli esterni mettono in discussione i nostri punti di vista. Nel

made in Italy sono stati i creativi a "smuovere" gli imprenditori, a obbligarli a guardare a nuove prospettive, a cercare nuove strade. Il loro contributo è stato fondamentale.

### **Cambiando discorso, come vede la Cina? Come una minaccia o come un'opportunità?**

Ogni nuovo mercato è innanzitutto un'opportunità da cogliere. Ma ci vuole metodo. Innanzitutto vanno colte le distanze culturali, per adattare i prodotti a quel contesto. Per esempio, per i giapponesi ci vogliono poltrone un po' più piccole. In secondo luogo quei mercati sono essi stessi fonte di ispirazione. Ora, a esempio, stiamo studiando come riprodurre su pelle gli straordinari giochi di colore delle sete indiane. D'altra parte l'attività di molti artisti consiste proprio nel trasferire – reinterpretandolo – un soggetto, una raffigurazione, una soluzione cromatica, da una forma d'arte all'altra: dalla pittura alla scultura, dal mosaico alle vetrate, dal marmo al legno. Questo approccio deve essere trasferito anche sugli oggetti d'uso quotidiano. Dobbiamo però ricordarci che per affrontare seriamente un mercato è fondamentale una presenza stabile e continuativa. Non solo commerciale. Sta crescendo per esempio l'importanza dell'assistenza post-vendita. E questo naturalmente richiede investimenti...

### **... e l'Islam?**

Anche in questo caso vedo opportunità e grandi affinità. La grande tradizione manuale del mondo arabo – soprattutto quello marocchino – e il suo senso dei colori e dei materiali sono certamente molto vicini a noi. Sarà forse la luce mediterranea... Non considererei peregrina la possibilità, nel futuro, di usare la loro sapienza artigianale.

### **Ci sono molti laureati nella sua azienda?**

Il problema non è avere laureati o diplomati, ma avere persone brave. Spesso però le competenze che servono devono essere costruite appositamente. A Tolentino mancavano le competenze di imbottitura; inoltre volevo potenziare le capacità di trattare la pelle. Per questo motivo, nel 1963, ho fondato la scuola dei tappezzeri, che non si limita a formare ma diventa essa stessa un luogo dove si fa innovazione.



### Quanto è importante la protezione intellettuale?

“Pelle Frau” è un marchio registrato che raccoglie le 21 fasi di lavorazione della nostra pelle. La protezione è certamente molto importante, ma non possiamo combattere contro un nemico invisibile. E del resto anche il nostro Paese ha avuto un ruolo importante – e continua ad averlo – nel produrre copie e falsi. Certamente le copie non autorizzate sono un danno economico. Se prendo la sedia Vanity Fair, abbiamo contato almeno una trentina di aziende che la copiano, senza considerare il tappeziere sotto casa che la produce su commissione. Devo però anche dire che ciò crea notorietà: essere copiati ci afferma come icona mondiale e fissa la forma delle nostre poltrone nell’immaginario collettivo. Inoltre il nostro target, che è costituito da un’élite, sa riconoscere e vuole l’originale, perché sa che il prodotto originale è diverso. Per esempio, in Cina, i nuovi ricchi vogliono sempre più essere certi di avere gli originali italiani. È questo che li differenzia dagli altri. È un segno distintivo. Per questo motivo “Pelle Frau” è più un modo di raccontare la qualità che non uno strumento efficace per contrastare i falsi. Inoltre la qualità della poltrona Frau non è solo nel disegno, ma anche nella straordinaria manualità, nell’arte di lavorare la pelle, costruita e consolidata in quasi cento anni (tra l’altro nel 2012 ricorre il centenario della fondazione dell’azienda e ciò è per me fonte di grande orgoglio).

### Come considera il suo stile di leadership?

Direi umile ma determinato. Ritengo fondamentale creare ambienti stimolanti ma orientati ai risultati. Accolgo punti di vista differenti ma li oriento verso un fine comune. Ritengo indispensabile avere il consenso delle persone con cui lavoro. Ciò richiede spesso molto tempo e spesso fatica, ma penso sia necessario per assicurare il massimo di passione ed energia verso un obiettivo sfidante ma condiviso. È fondamentale avere una squadra competente e motivata: senza un team di valore, Poltrona Frau non avrebbe mai potuto affrontare la quotazione in Borsa. Il difficile è mantenere l’equilibrio fra una visione unitaria e coerente e le diverse voci, che devono trasformarsi in polifonia e non diventare rumore. Il nostro gruppo è



formato da molti brand dal carattere forte. Ciascuno è una storia a suo modo diversa, ma caratterizzata da valori comuni: qualità, senso estetico, innovazione. Per questo motivo abbiamo creato il motto “Insieme per essere più forti. Unici e diversi”. È da questa combinazione di unicità e di sinergie che nasce la “formula” Poltrona Frau.

### Che cosa le ha fatto più piacere nella sua storia professionale?

Oltre al salvataggio di Poltrona Frau negli anni Sessanta, certamente il fatto di essere riuscito a riportare in Italia dalla Francia lo straordinario scrigno di competenze e di prodotti rappresentato da Cassina, con i suoi Compassi d’oro, con le sue intuizioni divenute prodotti di successo e icone del design mondiale.

### In conclusione, che cosa raccomanderebbe a un giovane imprenditore che si affaccia oggi sul mercato?

Deve essere coraggioso e intraprendente. Deve mettersi ogni tanto in discussione, ma in modo autentico; quando però decide una cosa deve essere determinato. Il mercato è difficile, ma le buone intuizioni sono sempre vincenti, anche se i primi segnali possono sembrare sconcertanti. È la tenacia che paga, non quella stupida e acritica, ma quella che nasce da un forte convincimento interiore. ■

**Franco Moschini,**  
presidente di Poltrona Frau, gruppo composto da marchi prestigiosi quali Poltrona Frau, Thonet, Cassina, Cappellini e Alias.