

Dario Rinero, ceo di Poltrona Frau.
In basso, la poltroncina Archibald

POLTRONA FRAU PARLA DARIO RINERO, CEO DEL GRUPPO DI LUXURY DESIGN

Mettiamoci SEDUTI (ma non sugli allori)

FABIO DE ROSSI

Dalla bevanda più venduta al mondo alla falegnameria top di gamma. Cioè dalla Coca-Cola alla coca-colla. La battuta è pessima, ma Dario Rinero ride ugualmente. Un po' per cortesia piemontese, un po' perché la nuova avventura in Poltrona Frau, dopo 15 anni da Barilla e 9 nella multinazionale di Atlanta (fino a diventare presidente e ad della branch italiana), sembra davvero divertirlo. Arrivato a marzo del 2009, il nuovo ceo non ha cambiato «pelle» al gruppo leader dell'arredamento di lusso. E non ha intenzione di farlo, anche se questo è stato un periodo di «grande riorganizzazione interna. Chiuderemo l'anno», spiega l'ad, amante di delikatessen alimentari e di design, «con un gruppo più snello, più agile, organizzato per unità di business e con una copertura geografica molto importante a livello mondiale, grazie a nuove aperture. Siamo pronti a cogliere la ripresa del mercato che in questo ultimo mese e mezzo abbiamo iniziato a vedere».

Domanda. Come? Con una diversa strategia?

Risposta. No. Cercheremo, al contrario, di costruire più valore attorno al

posizionamento dei marchi e dei prodotti. Innanzitutto con maggiori risorse per la comunicazione, in termini quantitativi e qualitativi. Investiremo di più in ricerca e sviluppo: dall'1,5% del fatturato vorremmo passare al 2,5% all'interno del piano triennale 2010-12 (che è ancora in fase di elaborazione e dovrebbe essere presentato dopo l'approvazione dei conti del 2009, ndr). E poi abbiamo intenzione di coprire aree geografiche che ancora non tocchiamo e di migliorare la nostra presenza in quelle in cui siamo. Abbiamo aperto da poche settimane la show room di Cappellini a Miami e inaugureremo, dopo quello di Londra, i flagship di gruppo a Mumbai, in gennaio-febbraio nel quadro di Casa Decor, la jv con Tata, e al Cairo. Punteremo sull'America latina, dove c'è il problema dei dazi, e abbiamo un piano ambizioso, dal quale mi aspetto molto, negli Stati Uniti.

D. Intanto, però, nei primi nove mesi del 2009 i ricavi nelle Americhe sono scesi del 49,3%.

R. Vero. Ma rispetto al mercato stiamo andando in maniera abbastanza allineata, forse leggermente meglio. Il fatto è che in quell'area ge-



ografica il 2009 è stato davvero molto difficile. E nel 2010 non ci aspettiamo particolari segni di ripresa del settore. Riteniamo però che la nostra quota di fatturato in Usa sia sottostimata e siamo fiduciosi che gli investimenti del gruppo (in persone, comunicazione, qualità dei prodotti) potranno consentirci di crescere a un tasso significativamente superiore al mercato.

D. E nel Golfo? La crisi di Dubai World sta creando problemi?

R. No. Noi abbiamo una jv con Mubadala, che si chiama Pf Emirates e che ci sta dando buonissimi risultati, tanto che pensiamo di rispettare il target di 100 milioni di fatturato nei primi tre

Il polo dell'arredamento, controllato dal **Fondo Charme**, ha fatturato nel 2008 circa 310 milioni, con sette marchi: Poltrona Frau, Cassina, Cappellini, Nemo, Gufram, Alias, Gebrüder Thonet



**Alias**

anni. La nostra fortuna è che il business è sproporzionatamente basato in Abu Dhabi. In Dubai, a parte una show room, non abbiamo quasi nulla. Quindi, la crisi non ci ha toccato.

D. In Cina avete una fabbrica. È una testa di ponte per spostare lì una parte della produzione?

R. No. Lo stabilimento produce sedute per teatri e cinema con il marchio Gufram, ma non pensiamo di realizzare i nostri prodotti in Cina per venderli sul mercato asiatico. Avere una fabbrica non è una condizione indispensabile e necessaria per far bene in Cina, dove il processo di assorbimento del concetto di lusso è molto più lento nell'arredamento che nella moda. Per cui crediamo che il mercato cinese diventerà molto importante per il

design italiano, ma bisogna investire e seminare adesso per cogliere i primi frutti tra 3-5 anni.

D. Nel mix della vostra offerta sta crescendo il segmento Contract. E le altre divisioni?

R. Abbiamo tre aree di business. La più importante, che realizza i due terzi del nostro fatturato, che è stato di circa 310 milioni di euro nel 2008, è il Residenziale. È il nostro core business e anche la divisione più profittevole, perché si rivolge al consumatore finale. Quest'anno, a fronte di una contrazione di settore che Federlegno stima intorno al 25%, noi contiamo di chiudere significativamente meglio, con un calo intorno al 16-17%. E questo mi fa anche ritenere che la parte hi-end del mercato stia risentendo un po' meno della flessione della domanda. Poi c'è il Contract, vale a dire i prodotti su misura per grandi alberghi, ristoranti, teatri, yacht, negozi di grandi firme, oppure per le prime classi degli aerei Singapore Airlines o Etihad e dei treni Ntv. Qui operiamo come gruppo, non per marchio. Il committente, in questo caso, cerca le capacità che può offrire un polo integrato. Quest'area contribuisce ai ricavi con circa 60 milioni e chiuderemo il 2009 in crescita, grazie anche all'apporto delle jv. C'è poi il segmento Car che realizza interni di lusso per top car, come Ferrari e Maserati. In questo caso l'apporto al fatturato è di circa 40 milioni, praticamente raddoppiato in due anni e che nel 2009 dovrebbe chiudere sostanzialmente in linea. Avere tre divisioni da muovere in modo armonico ci permette quindi di gestire la differente domanda del mercato, soprattutto nei Paesi che si accostano per la prima volta al design e ai prodotti di arredamento di lusso. Per questo è strategico il Contract, dove siamo leader, perché ci consente di far vedere i nostri prodotti negli hotel, nei teatri, negli auditorium, negli store, sviluppando un gusto che piano piano approda nel residenziale.

D. Nei primi nove mesi del 2009 l'indebitamento finanziario netto (124 milioni)

è quasi 15 volte l'ebitda (8,4 milioni). Una posizione non proprio comoda.

R. Il nostro è un business che consegue buonissima parte della profittabilità nel quarto e ultimo trimestre, che storicamente rappresenta il 55-60% dell'apporto del settore Contract. All'opposto, nel quarter finale l'indebitamento si abbassa maggiormente. Il momento giusto per leggere questo ratio è la chiusura dell'anno. E sono sicuro che il rapporto si abasserà. Se così non fosse sarei il primo a dire che le cose non andrebbero bene.



D. Quest'anno la crisi ha imposto a molte aziende di vendere cara la pelle. E se si parla di pelle si parla di Poltrona Frau...

R. Nel 2009 abbiamo cambiato modello. Prima le quattro aziende più grandi agivano per conto proprio. Ora lo fanno in modo coordinato perché abbiamo centralizzato una serie di funzioni (acquisti, amministrazione, finanza e controllo, It, risorse umane, legal) con economie di costi che si vedranno espresse solo marginalmente nel conto economico di quest'anno, ma che dal 2010 daranno un contributo apprezzabile alla crescita di valore. Nei primi 9 mesi la riduzione dei costi fissi, esclusi quelli per il personale, è stata intorno al 14% e ci aspettiamo un'accelerazione nell'ultima parte dell'anno.

D. Quale sarà l'assetto futuro?

R. Per quanto ci riguarda, nei prossimi due-tre anni contiamo di polarizzarci su due hub produttivi. Uno, baricentrico, che avrà Cassina come perno nell'area della Brianza. E l'altro a Tolentino, che da sempre significa Poltrona Frau, dove nella primavera del 2010 entrerà in funzione un impianto fotovoltaico che renderà lo stabilimento autonomo e consentirà anche la vendita di un surplus di energia. Più in generale, credo che nei prossimi 6-12 mesi un numero importante di aziende del settore si unirà o sarà destinato a scomparire. Noi saremo disponibili a valutare eventuali opportunità. Ma in questo momento non siamo a caccia di nuove operazioni. C'è tanto da fare con le aziende che abbiamo in portafoglio.