

Back Stage

Massimo Piombini (Diesel): “La campaña de primavera 2021 será la más difícil de los últimos cincuenta años”

En su primera entrevista tras asumir el cargo, el nuevo consejero delegado de Diesel aborda cómo darle la vuelta a una de las históricas del denim en plena pandemia.

Iria P. Gestal
17 jul 2020 - 04:57



Ha desarrollado toda su carrera en el sector del lujo, pero habla del denim con el aprecio de alguien que llegó a tener veinte pares de vaqueros de Diesel en el armario. Massimo Piombini pilota la firma italiana desde el pasado 27 de enero, justo cuando la epidemia del coronavirus estaba estallando en China. Su objetivo era devolver a la marca estrella de Renzo Rosso su esplendor y colocar el vaquero de nuevo en el centro de todo. La crisis, lejos de paralizarlo, lo aceleró todo. En su primera entrevista tras asumir el cargo, Piombini no deja de insistir en que no será sencillo, pero es

Modaes

posible: “si puedo darle al señor Rosso, incluso con los mismos ingresos, un margen del 30%, será un éxito”.

Pregunta: Entró en Diesel en enero. ¿Cómo ha vivido el estallido de esta crisis?

Respuesta: Fue una experiencia interesante, porque me incorporé el 27 de enero y la crisis empezó un mes después, así que tuve la oportunidad de conocer sólo a una parte del equipo y empezar a pensar en el proyecto que debe devolver a Diesel a la posición en la que estaba hace unos años. Cerramos las tiendas, las fábricas, las oficinas... Tuvimos que empezar a rehacer la previsión para 2020, a construir un nuevo *business plan*... Hicimos en dos meses lo que normalmente hacemos en dos años. Esto también nos dio la oportunidad de empezar a pensar en el futuro de la marca de una forma más estratégica, porque la reorganización de la compañía que empezó con el coronavirus también nos permitió hacer una organización más ágil, pensar de una forma más eficiente... Es un poco triste decirlo, pero nos dio la oportunidad de optimizar las operaciones de una forma más rápida que en circunstancias normales. Ahora que el problema está casi resuelto, o al menos empezamos a crecer de nuevo, estoy contento porque cuento con una organización más eficiente y flexible y menos pesada. Y creo que esto nos da la oportunidad de tener más éxito en el futuro.

P.: ¿El plan que tenía para Diesel cuando entró se mantiene?

R.: Sí, cuando me incorporé a Diesel la idea era crear una nueva percepción de la marca. En los últimos años, Diesel era un poco confusa en términos de posicionamiento, así que la idea era reconstruir la percepción de la marca para ser lo que solía ser hace unos años. En términos de percepción, posicionamiento, impacto cultural... Este es un proyecto que empezamos antes del Covid-19 y que hemos mantenido. No vamos a cambiar nuestra estrategia a largo plazo, sino que incluso la estamos acelerando, porque ahora es el momento de hacerlo. Además, trabajar desde casa ha realineado nuestras expectativas y nuestras necesidades. Trabajamos en un entorno más *casual*, con ropa cómoda... Y eso también nos ha enseñado que hay una oportunidad para Diesel más que para otras marcas, porque Diesel ya es así en la vida normal. Y el denim será el pilar clave de nuestra nueva estrategia: queremos reconstruir la empresa alrededor del denim, porque es nuestro ADN y lo que hizo famoso a Diesel.

“Si hay resistencia al precio, es que tienes un problema de marca”

P.: En V, en U, en forma de *swoosh*... ¿Con qué escenario trabajan?

R.: No es una pregunta fácil de responder. Cuando hicimos nuestra proyección, planear qué iba a ocurrir durante el confinamiento era fácil, es sencillo hacer una previsión cuando todo está cerrado. La fase de reapertura es todavía un interrogante para todo el mundo, porque nadie tiene experiencia en un escenario así. Lo que hicimos fue una aproximación prudente pensando que habrá una vuelta a la vida normal lenta. Esperamos que todo vuelva a la normalidad entre septiembre y diciembre. Pero esto no depende sólo de los consumidores, sino de las normativas para la reapertura. La experiencia de compra por el momento, al menos en Italia, es un poco extraña. No puedes tocar el producto sin guantes, puedes probar la ropa pero luego se tiene que higienizar, tienes que llevar mascarilla... La recuperación también dependerá de lo fácil que sea la experiencia y ahora no lo es.

P.: ¿Qué opina Renzo Rosso?

R.: Renzo Rosso es un empresario muy optimista. Y como todos los empresarios, no deja de decir que el virus ya no existe. Y yo tiendo a estar de acuerdo con él, no porque no exista, sino porque, en primer lugar, se está volviendo más débil. Y, en segundo lugar, la emergencia ya ha terminado. Si algo ocurriera hoy, saben cómo abordarlo. Así que deberíamos dejar de pensar en el virus y empezar a pensar en cómo volver lo más rápido posible a donde estábamos antes, a la normalidad. La crisis dejará más daños que el virus. Y en este sentido estoy totalmente de acuerdo con el señor Rosso. Vivimos en una región de Italia donde el Gobierno gestionó bastante bien la emergencia y tenemos cero nuevos casos desde hace semanas. Ya ha pasado.

P.: ¿Es cierto que tiene un manual sobre cómo gestionar Diesel?

R.: Todavía no me lo ha enseñado, pero estoy bastante seguro de que tarde o temprano lo sacará. Desde luego en su cabeza está muy claro. Tengo una muy buena relación con el señor Rosso: él respeta mi espacio y yo respeto el suyo. Sé lo que puede aportar a la empresa, los valores originales y la visión para la marca, y lo necesito. Por otro lado, creo que yo puedo aportar un enfoque más de gestor al negocio. Si logramos encontrar un equilibrio complementario entre ambos puede ser una fórmula ganadora.

“Hay que dejar de pensar en el virus y empezar a pensar en la recuperación”

P.: ¿Es igual trabajar para un fondo que para una empresa con un fundador involucrado en el día a día?

R.: Hay pros y contras en todas las experiencias. He trabajado para empresas cotizadas, controladas por fondos, familiares como esta... El señor Rosso es muy accesible, y la cadena de mando es bastante corta. Tener esa capacidad de tomar decisiones rápidas sin pasar por muchos protocolos y burocracia es una de las ventajas. Por otro lado, tienes que gestionar ideas que en su mente son muy brillantes, pero quizás son difíciles de reflejar en un *business plan* o una estrategia de marketing. Pero es parte del juego al que tienes que jugar cuando trabajas para un empresario que tiene una fuerte personalidad y que además es el fundador de la empresa. Tienes que respetarlo y reconocer que todo esto ha sido construido por él solo. Hay un gran respeto por esto e incluso si a veces dice algo con lo que no estoy completamente de acuerdo, no pasa nada. Es mi trabajo encontrar el equilibrio correcto entre no decirle que no sin echar a perder otras cosas que estás haciendo.

P.: Si volviera a empezar su carrera, ¿volvería a apostar por la moda?

R.: No creo que pudiera aportar valor a otro sector. Me encanta lo que hago. Es cierto que es la primera vez que tengo experiencia con este tipo de productos, que son diferentes de mi trayectoria profesional, aunque cercanos a mi experiencia personal. Las reglas de juego a veces son diferentes, pero al final estamos vendiendo artículos de moda a un determinado cliente. El desafío es grande y llevará tiempo, pero la marca tiene la fortaleza, el *heritage* y el ADN para acometer este proceso. Sólo debemos tener un poco más de paciencia que en el pasado y no cometer demasiados errores.

En Diesel contemplan que la recuperación no llegue al menos hasta finales de año

P.: ¿El denim siempre está de moda?

R.: Desde luego ahora el denim está de moda. La diferencia entre el denim ahora y cuando Diesel comenzó es que entonces el vaquero era un producto que hacían sólo unas pocas marcas y hoy lo hace todo el mundo. Puedes comprar un par de vaqueros

Modaes

por veinte dólares o por doscientos. El entorno competitivo está más lleno, así que para ser relevante el producto es importante, pero también la percepción de la marca, la audiencia tiene que ser clara... El enfoque que necesitas tener hoy tiene que ser más claro y específico que en el pasado. Por eso es un reto, pero al mismo tiempo, creo que tenemos todos los elementos y la posibilidad de hacerlo.

P.: ¿Se ha convertido en una *commodity*?

R.: No para nosotros. De hecho, lo era en sus orígenes: los vaqueros eran ropa de trabajo. Y Diesel fue una de las primeras compañías que logró transformar esa *commodity* en una ropa de estatus. Yo tenía veinte pares de vaqueros de Diesel en ese periodo, porque era *cool*. Diesel fue la primera marca global que transformó el concepto del denim entre el consumidor. Y ahí es hacia donde tenemos que ir. Pero para eso tenemos que devolver el vaquero al centro de la conversación en la compañía. Y eso pasa por la formación cuando entras en la empresa, la experiencia de compra en tienda, el tono en redes sociales, la estrategia de comunicación, de *merchandising*, de *pricing*...

P.: ¿Qué fue mal?

R.: No sé si algo fue mal, porque la empresa no está en mala forma. La marca perdió un poco de empuje, porque probablemente había demasiadas cosas ocurriendo a la vez. El grupo se estaba construyendo, comprando nuevas marcas, así que el mismo grupo de personas pasaron de enfocarse en una sola marca a abordar varias funciones. Además, cada marca tiene sus ciclos. Hay subidas y bajadas todo el tiempo. Hubo probablemente falta de foco y atención a la marca y esto creó una oportunidad para otras marcas que ocuparon el espacio de Diesel. Es un problema, pero no uno que no podamos solucionar. En la medida en que volvamos al mismo nivel de atención al detalle y al cliente, y mantengamos la misma determinación que la empresa tenía en el pasado podemos hacerlo, pero hay que luchar para estar ahí.

“Tienes que gestionar ideas que en la mente de Renzo Rosso son muy brillantes, pero son difíciles de reflejar en un ‘business plan’, pero es parte del juego”

P.: ¿Cómo se venden vaqueros a 200 euros cuando Primark los vende a nueve euros?

R.: También hay marcas de mucho éxito de denim que los venden a 500 euros o 600

Modaes

euros sólo porque la percepción de esa marca es tal que no importa el precio. Cuando hay resistencia al precio es porque tienes un problema con la marca.

P.: Ahora las marcas vienen del norte de Europa, antes de Italia. ¿Cuándo ha dejado Italia de ser guay?

R.: Uno de los ejemplos de más éxito de una marca guay en los últimos cinco años ha sido Gucci, que es parte de un grupo francés, pero es una marca totalmente italiana. Así que no diría que Italia ha perdido empuje. Si piensa en la tendencia del *streetwear*, con Off White, Palm Angels, Fear of God... Son todas marcas italianas. Moncler se reposicionó completamente y se convirtió en un éxito mundial gracias a un empresario italiano... Lo que sí es cierto es que muchas marcas italianas, para ganar importancia a escala global, tuvieron que ser gestionadas con un enfoque más internacional. Así que LVMH, Kering o Richemont son propietarios de muchas de ellas por la masa crítica que estos grandes conglomerados pueden generar. Pero incluso muchas empresas francesas están gestionadas por italianos. Dior tiene un consejero delegado italiano y una diseñadora italiana que han hecho de la marca una de las más exitosas de los últimos cinco años. Así que no ha dejado de ser guay, aunque quizás sí ha perdido individualidad porque ahora las marcas pertenecen a grandes grupos.

P.: ¿Al cliente le importa el *made in*?

R.: No lo creo. Esto era un problema hace unos años. Pero ahora *made in* y *made out*, especialmente para los consumidores occidentales, es menos importante. Probablemente lo sea más para el cliente asiático, que busca productos *made in* porque le da una seguridad. Pero no para nosotros, desde luego no para mí. Y, honestamente, hay productos fabricados fuera que están hechos excelentemente. Piense en toda la industria de las *sneakers*, que son el 80% del sector del calzado: hoy los mejores productores son compañías del Lejano Oriente, y no precisamente porque sean baratos, sino porque son los mejores en términos de innovación y soluciones tecnológicas.

Modaes



Massimo Piombini se incorporó a principios de año a Diesel procedente de Balmain.

P.: ¿Va a cambiar el *sourcing* tras el coronavirus?

R.: No a corto plazo, porque, a pesar de que todo el mundo dice que ahora debemos ser más prudentes y construir una cadena de aprovisionamiento diferente basada en recursos internos, es extremadamente complicado dismantelar lo que se ha construido durante tantos años.

P.: ¿Hemos aprendido a vivir sin comprar ropa?

R.: Es muy subjetivo. Yo veo gente que no podía esperar salir y volver a comprar ropa, porque estaban deseando vestirse de nuevo. Durante el confinamiento no sólo las tiendas estaban cerradas, también lo estaban los sitios en los que normalmente enseñas cómo vas vestido. Esto está ahora volviendo a la normalidad.

P.: ¿Le sobra velocidad a la moda?

R.: Durante el confinamiento hubo algunos elementos que empujaron a todo el mundo a pensar en el calendario, la temporalidad, cuándo quieres comprar y vender qué... La crisis de los grandes almacenes en Estados Unidos tuvo un gran impacto en este sentido porque ellos fueron la principal razón del cambio de las temporadas: buscaban entregas cada vez más pronto y eso cambió completamente el calendario del sector. Al final, no creo que vaya a cambiar mucho, pero habrá un enfoque más racional y menos emocional a la hora de comprar y consumir.

P.: ¿Volveremos a comprar un par de vaqueros al año?

R.: La campaña de ventas de primavera-verano 2021 será probablemente la más difícil de los últimos cincuenta años. Porque primavera-verano 2020 estaba en las tiendas cuando las tiendas estaban cerradas. Nadie podía vender nada. Otoño-

Modaes

invierno 2020 estaba pedida y producida antes del confinamiento y ahora que la estamos entregando técnicamente nadie quiere recibirla porque los almacenes están llenos. Así que cómo abordar primavera-verano 2021 ha sido un tema de conversación muy importante para muchas marcas, porque ¿qué haces? ¿Dos salidas, una sola, haces desfile...? Lo que decidimos en Diesel fue reducir la colección a sólo una salida, en lugar de hacer una precolección y la colección principal, que venderemos más tarde del calendario habitual. Si normalmente lo vendemos entre finales de abril y principios de mayo ahora empezaremos a venderla a principios de julio, y eso significa retrasar las entregas respecto al calendario habitual y un enfoque diferente respecto a los descuentos. Es un enfoque más racional respecto al calendario real. Y si esto tiene éxito, no descarto que sigamos así en el futuro. Esta campaña será una prueba muy importante para muchas marcas.

P.: ¿Dónde espera dejar Diesel cuando termine el plan?

R.: Somos muy ambiciosos. Tener éxito es una combinación de crecimiento y rentabilidad. Lo que tengo en mente es construir una empresa de denim y *lifestyle* muy fuerte con un perfil de rentabilidad muy alto. Si cuando culminemos todo el plan puedo darle al señor Rosso, incluso al mismo nivel de ingresos que hoy, un margen de ebitda del 30%, será un proyecto muy exitoso.