

Innovare nella moda: il tempo di reazione e il caso Diesel

“Non importa sbagliare, nella moda è il tempo di reazione che fa la differenza: è per questo che a me piace anche lasciar sbagliare i miei manager, perché so che solo così svilupperanno gli anticorpi necessari a quella che è sempre più una lotta quotidiana”.

A parlare così è Renzo Rosso, l'imprenditore padovano che ha intrapreso nel 1978 l'avventura Diesel, diventato uno dei marchi più noti nel mondo della moda, nel campo dei jeans e dell'abbigliamento casual.

È l'uomo che ha osato sfidare Levi's riuscendo a compiere un'impresa impossibile: violare il mercato americano e vendere blue-jeans negli Stati Uniti (in altri termini, un'impresa paragonabile al tentativo di distribuire frigoriferi agli eschimesi).

“Mi davano tutti del matto quando decisi di vendere oltreoceano i miei pantaloni a un prezzo triplo della concorrenza. Ma del matto l'ho preso anche in Europa. Ero comunque certo che la qualità prima o poi avrebbe pagato. Noi acquistiamo infatti tele raffinate, sfornate da telai lenti come 50 anni fa; il filato viene tinto da sei a dodici volte, mentre gli altri magari si accontentano di una volta sola. Il lavaggio avviene con acqua e sassi, senza cloro, e dura dalle tre alle sei ore. I bottoni risultano a prova di usura, mentre i passanti sono doppi, per cinture grandi e piccole”.

La forza di Diesel risiede, fin dalle sue origini, nella capacità di trattamento del denim, dallo *stone-washed* alla colorazione, ai 50 tipi di lavaggi diversi.

“I jeans lavati con i sassi senza aggiungere additivi chimici li ha inventati Diesel, così come la maggior parte dei trattamenti particolari come il 'pantalone sporco', che oggi fanno in molti. Siamo i più bravi nei trattamenti e nella scelta dei tessuti”.

Negli anni, sono nate altre linee: la Diesel Kids per bambini e teen-ager, la Diesel Style Lab, che equivale a un prêt-à-porter sperimentale con magliette, minigonne ma anche pantaloni e giubbotti da uomo, la 55DSL dedicata allo *sportswear*.

“Il marchio Diesel deve essere globale, ma al consumatore va offerta un'immensa varietà di proposte. Nessuno vuole sentirsi in divisa, c'è voglia di individualismo”.

Per tutti, in azienda, è soltanto Renzo. Jeans e maglione, anche nelle grandi occasioni, rappresentano la sua divisa (“Indosso soltanto i capi che produco. In fondo, l'anticonformismo mi ha accompagnato per tutta la vita”). Crede nel cambiamento e nell'innovazione.

Idealista, visionario, geniale, creativo, dotato di fiuto commerciale e grande conoscitore del prodotto, Rosso è da sempre stato un pioniere, con tutta la fatica di chi sta davanti.

Radicale nello spirito, innovativo nella ricerca di tecniche sperimentali rispetto alla scelta del taglio e dei materiali, irriverente e originale nelle campagne pubblicitarie, precursore nell'uso delle tecnologie, a cominciare dal sito web introdotto fin dal 1995.

"Devi essere molto convinto di quello che fai perché la pressione di chi voleva che facessi cose facili, più vendibili, è stata fortissima. Molti mi rimandavano indietro i jeans strappati o con i buchi sostenendo che erano difettosi".

Ma è proprio grazie ai jeans che Diesel ha conquistato il mondo e, nel 2003, ha raggiunto un fatturato di 780 milioni di euro, per l'85% realizzato all'estero. Con una presenza in 80 Paesi, 6 mila punti vendita, 255 negozi monomarca, di cui 150 di proprietà, e oltre 3 mila dipendenti.

Ventiquattro anni a remare contro. Contro le regole del marketing, contro quelle della comunicazione, contro la normale prassi della produzione attenta a costi e quantità. Ma anche ventiquattro anni di successi:

"Diesel non è la mia azienda, è la mia vita. La mia strategia è chiara: non cedere di un millimetro nei nostri punti di forza: la creatività e la passione. Sono pronto anche a ridurre la produzione pur di salvare la filosofia Diesel. Un'azienda di moda deve creare sogni, non puntare solo a fare numeri".

A metà degli anni Novanta, Diesel si è trovata davanti a un bivio, dovendo scegliere fra due differenti direzioni di marcia: cercare di occupare un maggiore spazio nel mercato, abbassando i prezzi e di conseguenza la qualità, oppure diminuire il numero di unità prodotte e aumentare qualità e prezzi. L'azienda ha scelto di intraprendere la strada degli *upmarket jeans*, combinando *casual* e *luxury*. In realtà, Rosso con Diesel è riuscito a imporre un *concept* innovativo, creando nuovi standard nelle tecniche di lavaggio del tessuto. Come esito della decisione di focalizzarsi sul casual di lusso, Diesel "ha tagliato" del 50% la sua rete distributiva, passando da 10000 a 5500 punti vendita.

La strategia di marketing innovativa ha imposto nuovi stili per ciascuna stagione e, per rafforzare il posizionamento esclusivo, ha suggerito l'inaugurazione delle Denim Galleries, ospitate nei *flagship* di New York, Milano, Tokio, Berlino e Parigi, dove jeans cuciti a mano in *limited edition* mondiali (300 esemplari) sono venduti come opere d'arte. A Milano e a Berlino, due *concept store* conservano i prototipi *vintage* Diesel dei primi anni dell'azienda.

"Ho scelto di andare sempre contro corrente, rispondendo non alle logiche del mercato, ma al mio istinto e alla mia passione. Così abbiamo imposto i jeans sul mercato americano a un prezzo doppio rispetto a quello dei concorrenti credendo che la qualità sarebbe stata premiata e che i consumatori avrebbero apprezzato il prodotto esclusivo più ancora della griffe. Abbiamo anticipato, negli anni Novanta, una comunicazione che non faceva nemmeno vedere il prodotto, ma parlava di uno stile di vita (*For successful living*, era il messaggio). Abbiamo puntato sul contenuto e sul valore aggiunto di un capo piuttosto che sul prezzo".

Il plurale non è casuale. Rosso mette tra gli elementi vincenti anche l'organizzazione, il gioco di squadra.

Nella costruzione del suo sogno, si è circondato di giovani stilisti di talento, dotati di creatività, innovativi, che, come lui, rifiutavano di inseguire le tendenze del mer-

cato. Ha concesso ai suoi disegnatori piena libertà stilistica, assegnando l'obiettivo di creare una linea e uno stile adatti a chi cercasse percorsi originali nella vita, a chi scegliesse di esprimere la propria individualità attraverso il modo di vestire.

L'azienda percepisce e guarda il mondo come un'unica e omogenea macroarea culturale senza confini, dove al brand è affidato il compito di attraversare le barriere geografiche. E lo staff di Diesel riflette questa visione, abbracciando Paesi e culture differenti, creando flussi di energia e di vitalità, girando il mondo alla ricerca di idee e di ispirazione.

"Diesel è un'azienda di moda guidata dai creativi. Siamo davvero liberi di creare quello che ci piace. Nei ruoli operativi abbiamo giovani designer (l'età media è 25 anni) che arrivano da ogni parte del mondo. Le culture d'origine possono anche essere diverse, ma le tendenze, il gusto, il piacere trovano sempre un punto di incontro. Diesel oggi è forte perché è un patrimonio del mondo. Gli americani la ritengono una loro azienda, ma anche gli inglesi, gli svedesi, i tedeschi, i giapponesi, gli italiani. A vincere è il prodotto, non una caratterizzazione geografica. Lavoro molto con i creativi per dare la giusta direzione al prodotto. Li stimolo così tanto che riesco a tirar fuori da loro delle cose incredibili. Il successo di Diesel è anche questo. Tutti insieme siamo una bomba atomica, divisi tanti piccoli frammenti sparsi".

A colpire nella storia di Diesel è la scelta del timing, l'abilità di essere sempre un passo avanti ai desideri del mercato:

"Il segreto è non guardare mai agli altri brand per cercare l'ispirazione, siamo ispirati piuttosto da quello che vediamo per strada o nelle discoteche, dai nuovi movimenti, dai ragazzi. Per avere successo, occorre saper cavalcare l'onda del cambiamento".

Solo così Diesel riesce a co-evolvere con il suo mercato di riferimento, il target dei giovani.

"È inutile cercare di incasellarli con l'aiuto di numeri e percentuali: i giovani sono più veloci di qualsiasi elaborazione e mutano in tempi brevissimi comportamenti e tendenze. Noi, di ricerche nel senso classico del termine, non ne abbiamo mai usate. Il tempo di riceverle e sono già vecchie, ancora di più per chi come noi lavora alle collezioni dovendo anticipare quello che succederà più di un anno dopo. Le indagini di mercato di tipo previsivo non hanno alcun significato. Quasi sempre riescono solo a replicare l'esistente. Le ricerche sono utili solo per leggere evoluzioni. Mai cercare nelle indagini sui giovani verità immutabili; piuttosto, conviene studiarne i valori profondi, guardare Mtv o Italia 1 e leggere i fumetti. Fondamentale è disporre di sensori nel mondo, così da poter leggere con il filtro giusto i messaggi che giungono dal mercato. Il confronto con i ragazzi è utile e anche molto piacevole: un punto a nostro favore è di essere un'azienda fatta di giovani e di girare il mondo cercando di capire quello che succede".

La filosofia di Diesel non pretende, però, di insegnare qualcosa:

“Costruire dei modelli non va più: mai corteggiare i giovani o fare moralismi. Le attitudini più profonde, che generano bisogni e desideri, sono lente a radicarsi, ma bisogna coglierle in anticipo. Serve allora verificare se si sta percorrendo la strada giusta con le scelte compiute: agendo da apripista, succede di guidare senza cartina e di dover capire se il viaggio intrapreso porti alla giusta meta. Come fare allora per colpire nel segno? Gli unici numeri su cui mi baso sono quelli delle vendite dei miei negozi, dei veri e propri termometri per capire quello che va e per regolarsi di conseguenza. Nessuno in Italia, e forse nel mondo, è ai nostri livelli di tecnologia. Né Armani, né Benetton, né Max Mara hanno un controllo in tempo reale di tutte le battute di cassa, nel mondo, come succede in Diesel. Oggi sono convinto che chi possiede un marchio debba per forza avere almeno il 25% di negozi di proprietà. Se conosci il retail, cambia completamente il tuo stile, il tuo approccio alla collezione. Vuol dire capire minuto per minuto che cosa succede nel mondo. Chi conosce il retail riesce a far funzionare l'azienda, noi abbiamo rivoluzionato tutto”.

Nonostante l'espansione in differenti campi della moda e la concessione di licenze del marchio in collaborazione con partner di eccellenza (gli occhiali da sole con Safilo; i profumi con Marbert; le scarpe con Global Brand Marketing; gli orologi con Fossil e le penne con Stypen), Diesel si identifica ancora con il suo primo prodotto, i jeans. E ha dell'incredibile il successo che l'azienda è riuscita a costruire attorno al jeans, reiventando il prodotto e proponendo al mercato come un'idea assolutamente originale la rivisitazione di un *concept* inventato nel 1873. Lanciarsi nella produzione di jeans ha significato andare non solo contro marche-simbolo come Levi's e Lee, che potevano contare sulle grandi dimensioni e su una reputazione solida, ma anche contro le previsioni, che sembravano annunciare il declino del denim. Il jeans è ancora adesso per Diesel il terreno dove sperimentare l'innovazione, mantenendo elevatissima la qualità e perfetta la scelta dei tempi.

“Il nostro obiettivo è cercare di fare le cose 'giuste' per il tempo che viviamo. La moda è estro, creatività, intuito. Ma anche organizzazione, strategia, management. E queste due componenti, apparentemente contrastanti, devono convivere e amalgamarsi per assicurare il successo di un'idea imprenditoriale. Lo scenario attuale presenta nuove sfide, come una maggiore indipendenza del consumatore, una costante necessità di innovazione, il bisogno di raggiungere determinate masse critiche per far fronte a investimenti crescenti, la microsegmentazione del target, il proliferare dei concorrenti, una corretta gestione della marca, solo per citarne alcune. Le aziende, i manager della moda, devono saper innovare, scardinare le regole rimanendo però fedeli ai valori della loro marca e rafforzandone il vantaggio competitivo. Il mercato dell'abbigliamento è in continua fibrillazione, il consumatore vuole costantemente nuovi stimoli, e sta agli operatori del settore creare e mantenere il rapporto con il proprio pubblico. E un'azienda di moda agisce sempre a 360 gradi. Qualsiasi decisione, qualsiasi azione intrapresa ha conseguenze decisive. Fondamentale è però saper dare contenuto al prodotto. In momenti di crisi del mercato, così come in quelli di euforia, bisogna scommettere su ricerca e sviluppo. In Diesel investiamo il 7% del fatturato, una cifra importante: poco meno di quell'8% che spendiamo in pubblicità e comunicazione ogni anno. Che cosa significa, per un marchio di jeans e casual, investire in ricerca? Per

esempio, significa sperimentare per primi il laser sui capi stone-washed: bellissimo, ora che va il jeans vissuto. Mai avrei pensato che si potesse arrivare a simili risultati per corrodere il tessuto, con la forma che si preferisce, a livello di decimi di millimetro. Facciamo ricerca su tutto, in collaborazione con partner specialisti di campi differenti: fibre e tessuti, tipi di stampa e di lavaggi, etichette, bottoni, cerniere. E ancora, significa 800 differenti modelli di jeans ogni sei mesi. Soprattutto, prendiamo spunto dal mondo che ci circonda, lavorando con fantasia: da una bottiglia 'sforniamo' una fibbia. Questa è l'essenza della sensibilità del creativo".

Da sempre Diesel, che pure produce in ogni angolo del mondo, ha scelto di mantenere in Italia la lavorazione e la finitura dei jeans.

"I nostri jeans sono italiani al 100%, cuciti qui sull'altopiano di Asiago, e per noi è un *plus* importante. Ne sono orgoglioso. Quanto alla moda, si sa, va e torna: ma il jeans è eterno, non può morire. È un capo che rappresenta la libertà, il tempo libero, i cieli aperti, un modo bello di vivere la vita".

A Molvena, il piccolo paese dove ha mosso i primi passi, lontano da Londra, Parigi, Milano, le capitali della moda, Diesel conserva il suo quartier generale.

"Stare qui piuttosto che a Milano offre un feeling unico. Forse è solo un piccolo villaggio di campagna, ma qui è così tranquillo che ti dà la libertà di essere creativo. Sei lontano dalle pressioni delle grandi città, ma poiché viaggiamo tanto, il mondo non ci manca. Siamo in grado di cogliere un'idea, di assorbire una tendenza dalle città, e torniamo qui in campagna, dove c'è ancora l'energia per combinare tutto insieme. La mia filosofia: domani sarà meglio di oggi. Perché il passato è già storia. Non prendo mai nulla per scontato. Imparo ogni giorno, da chiunque. Anche se la collezione è perfetta al 95%, è quel 5% che non va a tormentarmi. Voglio fare sempre meglio, non sono mai soddisfatto. Voglio che ogni cosa sia perfetta. Una volta un giornalista domandò a Enzo Ferrari quale fosse la migliore automobile che avesse mai progettato e Ferrari rispose con semplicità: 'La prossima'. Per me, è lo stesso. Abbiamo solo una vita. Il vero prodotto in Diesel è la soddisfazione. E la mia soddisfazione in Diesel è essere un pioniere. Ci credete o pensate che io sia pazzo?".

Fonte: adattamento da Claudio Pasqualetto, "Diesel, 25 anni controcorrente", *Il Sole 24 Ore*, 2 agosto 2003; Gail Edmondson, "Diesel is smoking", *Business Week*, 20 gennaio 2003; Mauro Castelli, "Diesel spinge oltrefrontiera", *Il Sole 24 Ore*, 13 aprile 2000; Eleonora Attolico, "Turbo Diesel", *L'Espresso*, 2003.