

“El vent bufa en contra pertot arreu”

El cap de la firma de moda Hugo Boss, Bruno Sàlzer, ens parla de la seua lluita solitària contra la follia de les rebaixes, de les oportunitats i les limitacions d'Alemanya com a emplaçament de l'empresa, del seu anhel expansiu i de quan la multinacional que dirigeix des de Metzingen arribarà a entendre les clientes.

Com a cap del consorci de *prêt-à-porter* de luxe més gran d'Alemanya, ho heu de saber: l'avarícia pesa molt encara?

—En qualsevol cas, no ens ha fet mal. Tot al contrari: el prestigi d'altres marques sembla que s'ha ressentit per la batalla de les rebaixes. Ara bé, jo no he volgut entrar mai en aquest joc. Aquesta tendència sobretot reforça la nostra imatge de marca elitista.

—Han emigrat els clients de Boss cap a unes altres marques més barates?

—Per això no patiu. La nostra franja de mercat és estable. Els nostres clients no ens deixen, esperen mig any per comprar un vestit nou.

—La gent sí que té diners, però s'estima més guardar-se'ls.

—Perquè es troben molt atabalats. Abans estava mal vist parlar del consum privat com a factor de creixement. A poc a poc la cosa va canviant, també en la política. Fins i tot en l'SPD, el partit de Gerhard Schroder.

—Com es pot protegir Boss contra la pressió dels comerciants perquè rebaixe els seus models?

—L'únic que puc fer és parlar amb els comerciants intensament i molt sovint. Els he explicat que, quan ens llancen també a nosaltres al mostrador dels articles d'ocasió, al capdavant el que fan és soterrar el seu propi negoci. Si ens haguérem enfonsat com a marca líder, tot el sector s'hauria trastornat. Quan perds el nivell una vegada, no el tornes a recuperar mai. N'estic plenament convençut.

—Hi ha comerços Anson's que engalipen els clients rebaixant tots els articles...

...i al text apareix un asterisc amb una nota que diu “excepte els articles d'Hugo Boss”. La idea es va crear conjuntament. No podria desitjar una publicitat millor. Faig salts d'alegria.

—Als Estats Units hi ha liquidacions cada dia. Ni vosaltres podeu defugir aquesta pressió.

—És cert. Però allí sempre ha estat així. Amb tot, la quota de vendes en liquidacions es troba una mica per damunt de la meitat de l'alemanya. Això significa que el mercat després de dues setmanes torna a girar els preus. És senzillament un fet.

—Allí ho accepteu i aquí lluiteu en contra; com podeu explicar-ho als principals clients alemanys?

—Els preocupa ben poc, com tampoc que el mateix vestit de Boss als Estats Units coste com a mitjana entre un 50% i un 60% més que aquí.

—Sovint us lamenteu que Alemanya no és cap mercat de luxe. Com és això?

—Aneu a una botiga de roba masculina. Hi ha penjades més de trenta marques. Com pot el luxe, l'esperit d'una marca, entrar en escena així? La tendència és presentar cada vegada millor les quatre o les cinc marques més fortes.

—És per això que ara aposteu més pels comerços propis?

—Sí, també. Avui dia el vuit per cent del nostre volum de vendes prové dels nostres comerços. El 1995 només en teníem dos i fins ara hem obert vuitanta-una botigues pertot el món. Vull potenciar aquest sector, amb cinc o vuit botigues nostres i vora trenta franquícies noves per any.

—El vostre clàssic comerç de la Cinquena Avinguda de Nova York sembla que és més una publicitat cara que un negoci rendible. Anem errats?

—No crec que cap casa de moda d'aquelles veja ara com ara guanyys, però totes hi són.

—El principal accionista de Boss és el grup italià Marzotto, la producció es realitza principalment a l'Europa de l'Est, tres quartes parts del volum de vendes es fan a l'estranger: en quina mesura continua Boss sent alemanya?

—Els nostres clients ja no compren "Made in Germany", sinó "Made by Hugo Boss". Ja no som una empresa alemanya, sinó una de mundial que ven a cent vuit països...

—...i que com moltes altres empreses del país deslocalitza la producció.

—Pareu un moment! És cert que, dels nostres 5.100 treballadors, només en queden 1.620 a Alemanya. La producció s'ha traslladat majoritàriament a l'Europa de l'Est. Però en els darrers anys hem creat també aquí uns quants centenars de llocs nous. No puc produir les grans sèries aquí, a Alemanya. Els costos de producció d'un vestit són cinc vegades més alts que, per exemple, a Turquia. De fet, produïm a Metzingen només les parts més complicades i valuoses. Aquí es dissenya, es desenvolupa i es prova el que es produeix en sèrie en altres països.

—Com és que el Grup Wolfgang de Trigma encara pot produir exclusivament a Alemanya?

—Els ho heu de preguntar a ells. Ara bé, si no ens haguérem internacionalitzat a temps, ja no podríem permetre'ns molts dels nostres llocs de feina alemanys.

—En quina lliga voleu jugar? Quins són els vostres competidors?

—Pel que fa a la moda masculina, hi ha tres grans categories. En la roba formal competim mundialment amb noms com ara Armani i Ermenegildo Zegna, i a Alemanya també amb marques com Joop. En la roba per al lleure ens les hem de veure amb empreses com ara Ralph Lauren, Tommy Hilfinger i, cada vegada més, amb alguns sectors d'Adidas i Puma. Quant als accessoris, ens trobem amb firmes com



"És cert que la producció s'ha traslladat majoritàriament a l'Europa de l'Est. Però en els darrers anys hem creat també aquí, a Alemanya, uns quants centenars de llocs nous de feina."

Prada o Gucci. Pertot arreu bufa un vent contrari molt fort: Armani, que competeix en les tres categories, és el nostre adversari mundial més fort.

—L'esplendor d'Armani naix de les passarel·les internacionals que després porta mig Hollywood. Boss no busca suport publicitari en l'alta costura.

—L'alta costura és un negoci del tot diferent. Nosaltres, d'això, no en sabem res. Fins i tot els grans han de reconèixer els seus límits. Nosaltres no actuem a Londres, Milà o Nova York com si ens trobàrem a casa.

—Aleshores, que visca la província?

—Estem per la nostra central a Metzingen. Porsche, amb les seues arrels de poble petit, també se les apanya prou bé, no? I, al cap i a la fi, Giorgio Armani existeix, però no hi ha cap Hugo Boss. La nostra cara és el producte. El producte conforma la nostra marca. És clar que nosaltres també escenifiquem grans xous, de vegades a Berlín, a Moscou o Tòquio. Però no m'inspira cap confiança el fet de comprar *glamour* o estrelles.

—Us va saber greu que el canceller Gerhard Schröder es decidira una vegada per un refinat model italià Brioni?

—En qualsevol cas, amb un dels nostres vestits hauria quedat millor. Seria un típic home Boss. Però l'esplendor de Hollywood no s'aconsegueix tampoc amb moda masculina.

—...sinó amb roba femenina, amb la qual Boss en els primers dos anys s'ha enfonsat completament: us han criticat per presentar col·leccions massa cares i poc treballades.

—...sense inspiració i que paraven malament. Ja n'hi ha prou! Sí, hem hagut de pagar la nostra inexperiència. Vaig pressentir el daltabaix abans de tenir les primeres xifres sobre la taula. La meua dona va veure els articles Boss-Woman i es va horroritzar.

—Entretant, el cap de Boss ha esdevingut el gran expert en moda per a dona?

—Si més no, m'hi esforce. Les dones són més conscients. Es mouen millor en la moda i porten un parell de segles d'avantatge a l'hora de triar. I són més lliures a l'hora de comprar. Hi interveuen més, si bé són més crítiques. A la llarga no es pot competir en la lliga mundial de la moda sense les dones. L'any passat el nostre negoci en moda femenina va créixer un 37%. A poc a poc anem pel bon camí. En deu anys,

Boss haurà de fer al voltant d'un terç del seu negoci amb la moda femenina.

—Potser us permeteu l'aventura femenina només perquè estimula els analistes d'inversions com cap altra? Si no, en l'acció de Boss hi hauria poca fantasia.

—Quan vam perdre cinquanta milions d'euros amb la moda femenina, als analistes i als clients se'ls acabà la paciència. Però, arribats a aquest punt, ja no podíem fer-nos enrere. Si funciona —i n'estic convençut— es convertirà en una història sensacional. Per això l'any passat vam comprar la llicència d'un antic soci per fabricar pròximament nosaltres mateixos les sabates i les bosses de mà. En qüestió de moda femenina això crea identitat. Tal vegada ho intentem en algun moment amb les joies. Funcionaria bé.

—Podria comprar una altra marca.

—M'ho planteja sovint. Rep l'oferta d'absorbir una altra marca gairebé cada mes. Però parlant sincerament, m'alegraria que en els pròxims dotze o

quinze mesos no aparega res que siga impossible de rebutjar. Hem de fer els nostres deures i integrar la producció de sabates i articles de pell a Itàlia i Polònia.

—Tot just heu tornat a comprar la llicència per al negoci del perfum altra vegada a Procter & Gamble fins al 2024.

—Al contrari que amb les sabates, les bosses de mà o els cinturons, el negoci del perfum no el podem produir nosaltres mateixos mai. Fa falta un soci internacional experimentat.

—Dit herèticament: com moltes altres empreses del ram, veneu el bon nom de la firma. Algunes subempreses fabriquen l'aigua de colònia que després es troba a les prestatgeries per l'indecent preu de cinquanta euros. Hi ha alguna cosa més falsa que el mercat del perfum?

—La moda també ven emocions. És bonic que algú se senta millor amb un perfum interessant.

—És a dir, Boss per fora i Procter & Gamble per dins.

—No del tot. Les aromes, la publicitat, la presentació... tot això necessita un aparat enorme. Només aquí, a Metzingen, hi ha deu persones que es dediquen exclusivament a planejar amb Procter & Gamble cada detall. El perfum ha de produir la mateixa idea que els nostres vestits.

—I quina seria...?

—Nosaltres creem valors reals, oferim alta qualitat i elaboració. Un sent millor, té millor aspecte i pot arribar millor a les dones.

—Permeteu-nos un somriure. Ara parla només el venedor que porta dins.

—...és que també ho sóc.

—El seu antecessor en la direcció, Werner Baldessarini, funcionava més que vostè com la cara de Boss. Ara es troba en el consell de direcció i dirigeix també l'elitista marca de Boss que porta el seu nom. En poques paraules: es controla a si mateix. Podeu parlar amb ell quan alguna cosa no funciona?

—Tinc aquesta fama. Com a cap de direcció negocie quan cal. Baldessarini va aportar l'any passat al voltant de divuit milions d'euros —una quantitat apreciable dins d'una facturació total de mil cent milions d'euros—. Amb la gamma alta de Boss vam aconseguir-ne més. També podrieu preguntar-vos naturalment si el senyor Baldessarini hi havia intervingut anteriorment.

—Ho va fer?

—La marca Baldessarini s'ha anat deslligant i ja no porta el logo d'Hugo Boss. Es manté tota sola i està bé. Al capdavant, em mesuren per les xifres.

—No fa gaire que Gucci te un nou cap que abans era responsable dels congelats a Unilever. Al final, tant fa si hom ven moda, canyes de pescar o, com vostè mateix abans a Beierdorf, cremes corporals?

—Una mica d'experiència internacional i gràcia per als números sempre van bé. L'antic dissenyador de Gucci, Tom Ford, era un home de negocis genial. La creativitat i les xifres favorables no s'exclouen mútuament.

Thomas Schulz
Thomas Tuma

© Der Spiegel — EL TEMPS
Traducció: Àngels Giménez

VNIVERSITAT DE VALÈNCIA

La Universitat de València i l'Ajuntament d'Alzira convoquen el

Desè Premi Europeu de Divulgació Científica «Estudi General»

en col·laboració amb Edicions Bromera i amb el suport de Bancaixa,

Premi "Estudi General": **18.000 Euros** Segon Premi: **9.000 Euros**

Data límit de presentació d'originals: **17 | 09 | 2004**

Consultar les bases a www.valencia.edu/cdciencia



Estudi General

