

Il Sole **24 ORE**

how to spend it

OTTOBRE 2018

Anno V N. 57 mensile Ottobre 2018. In vendita esclusivamente in abbinamento con il quotidiano Il Sole 24 ORE. Venerdì 07/10/2018 € 2,50 (Il Sole 24 ORE € 2,00 - How To Spend It € 0,50). Da sabato 06/10 How To Spend It € 2,00 più il prezzo del quotidiano



CULTURA D'IMPRESA
PUNTARE SU INDUSTRIA E INNOVAZIONE



Codice abbonamento: 044119

Valori. In queste pagine, Patrizio Bertelli, 72 anni, ceo di Prada, ha due figli, Lorenzo (30 anni) e Giulio (28), avuti dalla moglie Miuccia Prada. Nella pagina accanto, in basso, borsa Prada Cahier, in city calf e pelle saffiano, con dettagli in metallo (2.600 €).



UNA QUESTIONE DI

24

how to spend it

Ritaglio stampa ad uso esclusivo del destinatario, non riproducibile.

Codice abbonamento: 044119



Quattro film da vedere. Sei quadri per cui perdere la testa. Due ragioni (anzi, molte di più) per comprare e non vendere. Per il ceo di Prada contano le cifre, ma non solo quelle economiche. Così, con Patrizio Bertelli, persino un'intervista diventa due.
Di Nicoletta Polla-Mattiot

Gli incontri sono una questione di tempismo, a volte di temperatura. Quello con Patrizio Bertelli lo è in doppia misura. Decidiamo di vederci nel quartier generale di via Fogazzaro, a Milano. Un imprevisto e l'appuntamento si sposta a 35 chilometri da Arezzo, nella fabbrica-giardino di Valvigna. Mezz'ora non basta e ci rivediamo negli uffici di largo Isarco, di fronte alla Fondazione. Nell'arco fra il primo e il secondo incontro - spostandoci dai pergolati di viti e i giardini pensili, progettati da Guido Canali, alla nuda sala riunioni di questo pezzo di archeologia industriale milanese - il gruppo Prada presenta la semestrale della svolta. Crescono tutti i marchi, i canali e i più importanti mercati: riprende la corsa, i ricavi fanno +9 per cento, l'utile netto +11. Nel frattempo, siamo passati dalla pioggia battente e il dibattito impetuoso imbastito in Toscana al cemento abbagliante di sole e le chiacchiere flemmatiche, sotto la torre di Rem Koolhaas. Il clima emotivo può mutare molto e repentinamente nella conversazione con Bertelli. Passione torrida, distacco algido, curiosità acuta, disincanto distratto.

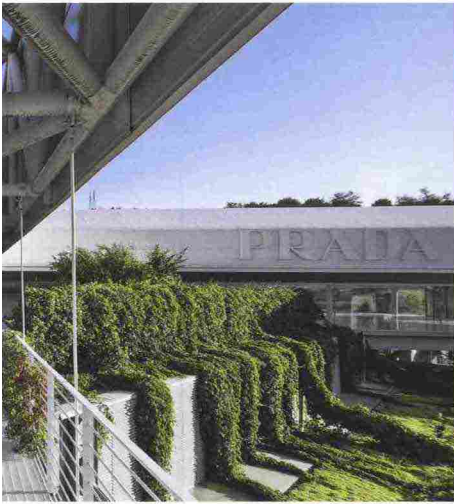
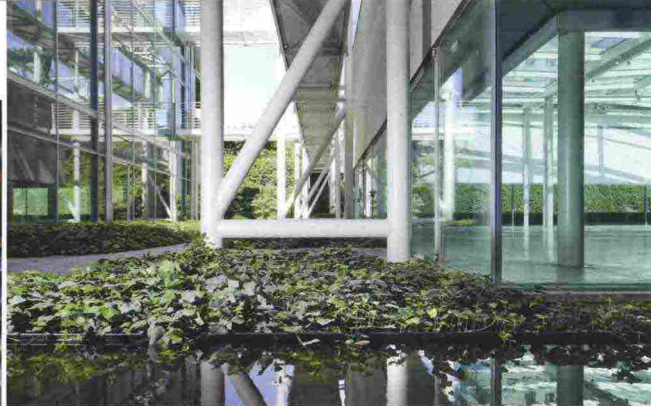
Mi chiedo se viva le interviste come un doveroso rituale, da quel consumato comunicatore che è diventato negli anni, oppure le interpreti come un tavolo da gioco, dove divertirsi a rilanciare la fama del suo carattere infiammabile, poco incline a eufemismi e understatement. «Si capisce subito se chi hai davanti è interessato a quello che dici e non a quello che vuol sentirsi dire. Poi certo, l'intervistato dev'essere libero. Se non hai scheletri nell'armadio, non hai ragione di sviare, rispondi e basta». Temperatura media.

Ceo di un gruppo da tre miliardi di fatturato, 5 marchi (Prada, Miu Miu, Church's, Car Shoe, Marchesi 1824), 21 stabilimenti, 625 punti vendita in gestione diretta, sono oltre tredicimila le persone che dipendono dalle sue decisioni. C'è di che avere paura. «Per la precisione, sono 13.500, con oltre cento nazionalità diverse, e perché mai dovrei avere paura? È dall'età di diciott'anni che ho dipendenti!» Temperatura in ascesa.



NUMERI

how to spend it



Interazioni. In questa pagina, alcune aree della fabbrica-giardino di Prada, a Valvigna, in Toscana, progettata dall'architetto Guido Canali. Dall'alto, in senso orario, l'archivio delle materie prime; il collegamento tra la mensa e il blocco principale; il padiglione mensa; la passerella per l'accesso in fabbrica. Sopra, il laboratorio delle collezioni.

La struttura del gruppo: 625 store, l'ultimo appena rinnovato in via della Spiga, 5 marchi, 21 stabilimenti e 13.500 dipendenti

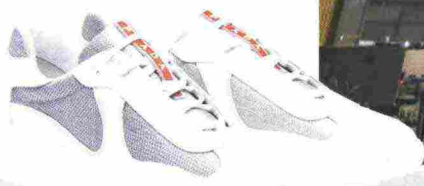
«Al di là di tutti i discorsi sui modelli gerarchici, funzionali, verticali, orizzontali, per esperienza, che le decisioni vengano dall'alto, dal basso o di lato, ci dev'essere un humus di singole persone che affrontano le responsabilità. Non si può essere passivi, credere che la società debba dirti tutto. Il che vale anche per l'imprenditore. Se aspetta sempre l'imboccata da qualcun altro, il governo, lo stato, gli analisti, semplicemente non fa l'imprenditore. Un'azienda dev'essere di per sé innovativa. Poi la sommatoria di imprese innovative fa la cultura industriale di un paese moderno. Aggiungiamoci che, come spiegano gli americani, un venti per cento di persone che fa poco o niente, è cronico, in ogni struttura produttiva. Il che mi lascia completamente indifferente». Sembra una contraddizione o un tributo al piacere della provocazione. «È solo un dato di fatto. Dal punto di vista del rendimento, il delta è un'opportunità. Se una persona è totalmente inefficiente e io riesco a recuperarla, faccio un salto qualitativo enorme. Non puoi pensare di trovare dipendenti tutti giusti al cento per cento, è impossibile. Continuare a sostituire i mediocri, e ogni volta ricominciare da capo, non sarebbe più efficace».

C'è un sereno, determinato pragmatismo, corroborato dalla sicurezza. La temperatura della conversazione è stabilmente temperata. «Anche la storia dell'attaccamento aziendale... Cose futili. Dobbiamo partire dall'idea che le persone, in un mondo così evoluto di interscambi, hanno bisogno di fare più esperienze. Che cambino, che vadano

all'estero. Io sono un manager atipico. Se si deve essere pragmatici, sono pragmatico. Se si parla di numeri, sono numeri, se si parla di filosofia, è filosofia. L'importante è non confondere i piani per giustificare tutto e tutti». I numeri sono piuttosto chiari. Pelletteria e scarpe restano il core business del gruppo e crescono rispettivamente dell'8 per cento (foto in apertura, borsa Prada Cahier, 2.600 euro) e del 4 per cento a cambi costanti, «grazie anche al successo delle nuove collezioni di sneakers» (nella pagina successiva, modello Prada Linea Rossa, 490 euro). L'importanza dell'abbigliamento sta, però, aumentando: +20 per cento, nel primo semestre, anche grazie alle performance delle sfilate resort di Prada, a New York, e Miu Miu, a Parigi, mentre l'uomo pesa circa il 30 per cento in tutte le categorie di prodotto (nella pagina successiva, un look della collezione P/E 2019, in negozio da dicembre).

Adesso, invece, facciamo un po' di filosofia e proviamo a capire che rapporto ha col tempo Patrizio Bertelli, 72 anni, due figli, di cui uno, Lorenzo, è entrato in azienda a settembre 2017 come capo della comunicazione digitale, preparandosi «per fare un giorno, se lo vorrà, il capo di Prada». Dunque la prospettiva, il futuro... «Saper guardare fuori continuamente, intercettare le cose che ti si presentano ogni giorno: questo è tempismo. Vagheggiare quello che non hai fatto o che ti manca, invece, è come i sogni della notte, che svaniscono la mattina. Bisognerebbe sempre pensare a quello che si è

Continuità. A destra, lo store Prada, di quasi 1.550 metri quadrati su tre livelli, nel Dubai Mall of the Emirates, a Dubai. Sotto, sneakers Prada Linea Rossa, in pelle e tessuto tecnico (490 €).



Nei primi sei mesi del 2018, crescono le vendite di scarpe, pelletteria e, soprattutto, abbigliamento

risultati, questo è il suo obiettivo», chiosa. Obiettivo raggiunto nella prima metà del 2018, dopo diversi trimestri negativi, con uno slancio che ricorda gli anni migliori e ha raggiunto un risultato netto di 106 milioni. Merito di una strategia d'investimenti sullo sviluppo industriale (le tre nuove unità produttive, Valvigna, Sibiu, Limoges e la valorizzazione delle 12 esistenti, tutte in Italia, fra Toscana e Umbria. «Bisogna mettere sulla bilancia i vantaggi che ti dà un Paese eclettico come il nostro: materiale umano, idee, al di là della difficoltà di realizzarle»). «Noi siamo stati i primi in assoluto a ridare identità e valore alla fabbrica. Non abbiamo mai dato in concessione il marchio, soltanto gli occhiali a Luxottica. Abbiamo integrato verticalmente la produzione di tutte le linee e tutte le merceologie, abbiamo internalizzato il taglio della pelletteria». Orgoglio misto a una certa impetuosità. Gli altri due grandi ambiti di investimento sono la digitalizzazione e il retail: fra progetti pop up, allestimenti speciali e le nuove aperture a Dubai e in Cina (in questa pagina, i nuovi spazi dello store Prada in via della Spiga, a Milano, e lo store nel Dubai Mall).

Le aziende di moda sono uno strano animale bicefalo, dove le teste che comandano sono due, una strategica e una creativa: ruoli ben separati, ma peso specifico uguale. Da Prada la partita si gioca in casa. «Le aziende di moda moderne sono una macchina molto più articolata. Ci sono almeno tre grandi aree, la comunicazione, lo stile e il marketing, e poi ci sono le attività industriali. Comunque io entro nel merito del prodotto! Entro nei termini che servono ad aiutare lo sviluppo, la parola più difficile che ci sia. Non significa solo aumentare le vendite, vuol dire coinvolgere, capire come evolverà il lavoro da qui a vent'anni, mantenere il rapporto tra il centro e la periferia dell'azienda nonostante la velocità dei cambiamenti».

Il tono è fermo, i contenuti forti. Riavvolgiamo il nastro e partiamo dall'inizio. Se tempestività e temperatura sono alla base di un incontro più o meno riuscito, rispetto alle aspettative di un Bertelli infuocato, la conversazione è stata anche troppo colta e posata. Proviamo ad alzare la pressione, giocando sulla velocità del tempo scaduto. A bruciapelo, quando è ora di congedarsi: Prada non venderà mai a un investitore straniero? «C'è qualcuno che pensa di essere così bravo che, via lui, gli altri non saranno capaci di fare altrettanto bene. Io, invece, credo che valga la pena di lasciare un bel patrimonio a chi gestirà dopo di me». Lei ha due figli, è più facile. «Non c'entra niente, è proprio una presunzione concettuale. Per questo tutti vendono. Io, casomai, compro!».



In tono. Sopra, i nuovi spazi dello store in via della Spiga, a Milano, dedicato alle collezioni femminili. Al centro i tavoli in marmo verde, disegnati dallo studio BBPR e riprodotti in esclusiva per Prada. A destra, un look uomo della collezione P/E 2019 (nei negozi da dicembre).

fatto e si è avuto. Se desideri davvero qualcosa, la mancanza di tempo non può essere un alibi». Però c'è anche il tempo della trasformazione, del rinnovamento, dello stare al passo, cioè non passare di moda, un imperativo categorico per il settore produttivo in cui opera. «La società muta velocemente e non su una piattaforma culturale, ma economica. I flussi di un certo tipo di turismo, l'avvento di nuovi ricchi da Paesi extraeuropei, i millennials, l'uso diffuso della tecnologia stanno trasformando domanda, offerta ed estetica delle nostre città. Oggi si sa tutto di tutto, ma superficialmente e di gran fretta. Per questo prospera il gigantismo, l'impatto esteriore, dimensionale. Pensiamo all'arte: spazi enormi, opere grandi. Un pittore, come quelli di metà Ottocento che facevano quadretti piccoli così, non interessa più a nessuno. Siamo tornati al Rinascimento». Magari... «Anche in quel periodo la dimensione era eclatante. Se si riflette che a Firenze le case erano basse, di legno, e in mezzo ci costruirono il Duomo, Palazzo Pitti, Palazzo Strozzi!». Lasciamo l'arte e torniamo ai numeri. «Ecco un numero: tre. Tre film, che vanno assolutamente visti. La caduta degli dei, tosto, pesante, Luchino Visconti è eccezionale; La battaglia di Algeri, Tokyo decadence. E poi L'impero dei sensi. Vabbe' sono quattro, ma sono dei pilastri». Altri numeri? «Nella vita ho comprato un po' di artisti che mi piacciono. La fine di Dio di Fontana: ne abbiamo 6 su 38 che ha fatto. Una bella follia». Intendevo numeri aziendali. «Un'impresa deve fare

How to spend it

CORPORATE CULTURE
FOCUSSING ON INDUSTRY AND INNOVATION

Values. In these pages, Patrizio Bertelli, 72, CEO of Prada, two sons, Lorenzo (30) and Giulio (28), had by his wife Miuccia Prada. On the opposite page, below, Prada Cahier bag, in city calf and saffiano leather, with metal details (€ 2,000)

A QUESTION OF NUMBERS

Four films worth seeing. Six paintings to make you go out of your mind. Two reasons (rather, a lot more) to buy and not to sell. For Prada's CEO the figures, and not only the economic figures, count. Hence, with Patrizio Bertelli, even one interview becomes two. **By Nicoletta Polla-Mattiot.**

Encounters are a question of timeliness, and even of temperature. That with Patrizio Bertelli doubly so. We decided to meet up in the main headquarters in via Fogazzaro, Milan. Unforeseen circumstances meant our encounter was moved to 35 kilometres away from Arezzo, in the factory-gardens of Valvigna. Half an hour is not enough and we meet up again in the offices of largo Isarco, in front of the Foundation. In the period between the first and second encounter – moving from pergolas of vines and hanging gardens, designed by Guido Canali, to the bare meeting room of this piece of Milanese industrial architecture – the Prada group presented its biannual report marking the turnaround. All brands, channels and the most important markets are on the up: The race resumes, revenues are up 9 percent, net profits are up 11 percent. Meanwhile, we have gone from the driving rain and the impetuous debate set out in Tuscany to the sun dazzled cement and phlegmatic talk under the tower by Rem Koolhaas. The emotional climate can change a lot and suddenly when conversing with Bertelli. Torrid passion, icy detachment, acute curiosity, detached disenchantment. I wonder if he experiences interviews as a dutiful ritual, as the skilled communicator which he has become over the years, or whether he interprets them as a gaming table, where he can enjoy himself and tout his famed, fiery character, little inclined to euphemisms and understatement. "You understand immediately if the person you have in front of you is interested in what you say and not in what they want to hear you say. And sure, the interviewee has to be free. If you don't have any skeletons in your closet, you have no reason to lead people astray, you answer straight out and that's that". Medium temperature. As CEO of a group with three billions in turnover, 5 brands (Prada, Miu Miu, Church's, Car Shoe, Marchesi 1824), 21 factories, 625 directly run salespoints, over thirty thousand people depend on his decisions. One might say a daunting situation. "To be precise, they are 13,500, of over a hundred different nationalities, and why should I feel daunted? I have had people under me since I was eighteen year's of age!" Temperature on the rise.

Interactions. On this page, some areas of the Prada factory-gardens, in Valvigna, in Tuscany, designed by the architect Guido Canali. From the top, clockwise, the raw materials archive; the link between the canteen and the main block; the canteen pavilion; the catwalk for access to the factory. Above, the collections' workshop.

26

The group structure: 625 stores, the last one just renovated in via della Spiga, 5 brands, 21 factories and 13,500 employees

"Over and beyond all questions on hierarchical, functional, vertical or horizontal, experiential models or whether the decisions come from above, below or from the side, there has to be a humus of individuals who take on responsibility. You cannot be passive, believe the company should tell you everything. This also goes for the entrepreneur. If you expect the whole time that someone else will come and tuck you in, be it the government, the state, the analysts, you are not doing your job as an entrepreneur. A company has to be innovative in itself. Hence the sum of innovative companies makes up the industrial culture of a modern country. Let's add, as the Americans explain, the chronic situation of a twenty per cent of people who do little or nothing in any productive structure. Which leaves me totally indifferent". It might seem a contradiction or a tribute to the pleasure of being provocative. "It's just a fact. From the point of view of performance, the delta is an opportunity. If a person is totally inefficient and I manage to recover him/her, I make an enormous qualitative leap. You can't expect to find employees who are all a hundred per cent right, that's quite impossible. To carry on replacing the mediocre ones, starting off afresh every time, would be equally effective". There is a serene, determined pragmatism, corroborated by assuredness. The temperature of the conversation remains stable. "Also, the matter of attachment to the company... is perfectly futile. We have to start off from the idea that people, in a world as evolved in terms of interchanges, need to gain multiple experience. Let them change, go abroad. I am an atypical manager. If I need to be pragmatic, I am pragmatic. If we are dealing with figures,

they are figures, if we are dealing with philosophy, it's philosophy. The important thing is not to mix up the levels to justify everything and everyone". The figures are pretty clear. Leatherwear and shoes remain the group's core business and grow respectively by 8 per cent (opening photo, PradaCahier bag, 2.600 euros). The importance of clothing though is increasing: 20 per cent in the first half of the year, also thanks to the performance of the Prada resort fashion shows in New York and Miu Miu in Paris, while men's products account for around 30 per cent of all the product categories (on the following page, a look at the P/E collection, in the shops from December). So here we have it: Patrizio Bertelli - (72 years of age) two sons, one of whom, Lorenzo, has already joined the company in September 2017 as head of digital communication, preparing himself "to become head of Prada one day, if he wants to" - let's now do a bit of philosophy to try to discover the Prada CEO's relationship with time.

Hence prospects, the future... "Being capable of looking outward the whole time, of intercepting the things that present themselves to you each and every day: this is timeliness. Troubling yourself with what you haven't done or what you lack are like your dreams during the night, they simply disappear next morning. One has to always think about what you have done and what you have received. If you really want something, the lack of time cannot be an alibi". Thus there is also the time for change, for renewal, for keeping up, meaning not going out of fashion, a categorical imperative for the sector in which Bertelli operates. "Society changes fast and not on a cultural but on an economic platform. The flow of a certain type of tourism, the advent of the *nouveau riche* from countries outside Europe, the millennials, the widespread use of technology that is changing the demand, offer and aesthetics of our cities. Today you know everything about everything, but superficially and in a great hurry. Which is why giantism, the outside, dimensional impact is prospering. Let's take art: enormous spaces, great works. A painter, like those of the mid nineteenth century who did paintings as small as this, no longer interests anyone. We have gone back to the Renaissance".

That would be great..."Also in those times size was eye-catching. You have to think that in Florence the houses were low, made of wood, and in the middle they built the Duomo, Palazzo Pitti, Palazzo Strozzi!". Let's leave art and go back to figures. "Here is a figure: three. Three films, that absolutely ought to be seen. The Damned, tough, heavy, Luchino Visconti is exceptional; the Battle of Algiers, Tokyo Decadence. And then the Empire of the Senses. Ok, that's four, but they are pillars". Other figures? "In my life I have bought a few artists which I like. Fontana's The End of God: we have 6 out of the 38 he made. Truly crazy". I meant company figures. "A company has to attain results, this is its objective", he remarks. A goal achieved in the first half of 2018, after various quarters on the downside, with a verve that recalls the best years, achieving a net result of 106 million. This thanks to an investment strategy focussed on industrial development (the three new production units, Valvigna, Sibiu, Limoges and the valorization of the 12 existing ones, all in Italy, between Tuscany and Umbria. "You have to weigh up the advantages of an eclectic country like our own: human material, ideas, over and beyond the difficulty of achieving the same"). "We were the absolute first to restore identity and value to the factory. We never licenced out our brand, only our eyeglasses to Luxottica. We vertically integrated the production of all lines and products, we internalised the cutting of the leatherwear". Pride mixed with a certain impetuosity.

The other two great fields of investment are digitisation and retail: amidst pop-up projects, special installations and new openings in Dubai and in China (on this page, the new Prada store spaces in via della Spiga, Milan, and the store in the Dubai Mall). Fashion companies are a strange two-headed beast, commanded by a strategic and a creative head: well separated structures, though taking on the same specific weight. Here though Prada plays a home game. "Modern fashion companies are a much more complex machine. There are at least three major areas, communication, style and marketing, and then there are the industrial activities. At any rate I will talk about the product! I will broach the terms that are needed to help development, the most difficult word we come across. It does not just mean increasing sales, it means creating involvement, understanding how work will evolve from now up to twenty years time, maintaining the relationship between the centre and the periphery of the company despite the speed of change». The tone is firm, the contents strong. We rewind the tape and start from the beginning. If timeliness and temperature are the basis of a more or less successful encounter, compared to the expectations of a fiery Bertelli, the conversation was also all too refined and balanced. We attempt to raise the pressure, speeding things up as we approach time up. Straight out, when it's time to say goodbye, we put it to him: Will Prada ever sell to a foreign investor? "There are people who think that they are so good, they feel their successors just won't be able to equal them. I on the other hand believe it's worth leaving a good legacy to those who will manage things after me". Indeed you have two sons, which makes things easier. "That has nothing to do with it, it's just a conceptual presumption. That's why everyone sells. I, when it comes to it, buy!".

How to spend it

Continuity. On the right, the Prada store, of almost 1,550 square meters on three levels, in the Dubai Mall of the Emirates, Dubai. Below, Prada Linea Rossa sneakers, in leather and technical fabric (490C).

In the first six months of 2018, sales of shoes, leather goods and aboveall clothing increased.

Matching tones. Above, the new store spaces in via della Spiga, in Milan, dedicated to women's collections. At the center are the green marble tables, designed by BBPR and reproduced exclusively for Prada. On the right, men's clothing from the P/E 2019 collection (in stores from December).