

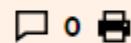
The devil wears sustainable nylon, as Prada heir makes his mark

Lorenzo Bertelli pushes into sustainability as he looks to succeed his parents at fashion group



© FT montage / Getty

Rachel Sanderson in Milan 2 HOURS AGO



It is two years since Lorenzo Bertelli, heir to the Prada fashion fortune, switched between the seemingly incongruous worlds of motorsport and luxury fashion by retiring as a racing car driver to join the family firm.

But the 31-year-old eldest son of billionaire Prada owners and co-chief executives Miuccia Prada and Patrizio Bertelli says a decade spent on the racetrack is the perfect preparation for the high paced world of luxury goods.

“You learn to fall off and get up. It was a great school of life,” says Mr Bertelli of the years he spent travelling 200 days a year to compete as a professional Formula 2 rally driver — narrowly missing out once on winning a championship.

“At the beginning people said ‘you are the son of...’” he recalls in his first face-to-face interview since entering the family business. “But then I won a race in the world championships and I was judged as a driver in my own name.”

Marked out as the planned successor to his billionaire parents, who are 70 and 73 years old respectively, his role as head of marketing and communications will be pivotal in turning the family business round. His unexpected arrival has stanchied speculation that the family could sell to a bigger rival, such as Swiss-listed Richemont.



© Alberto Bernasconi

It is also part of a wider generational change in Europe's luxury goods dynasties. From LVMH to Salvatore Ferragamo and Ermenegildo Zegna, younger, often millennial, offspring are taking on bigger roles at their family firms.

Guido Corbetta, professor of family capitalism at Milan's Bocconi University, says globalisation and technological disruption have forced a change of guard as an older generation has struggled to keep pace.

The moves have coincided with a reassessment of the value of family firms amid a widespread collapse of faith in Wall Street-style shareholder capitalism. A recent Credit Suisse report found that family-owned companies have outperformed local peers by almost 5 per cent per year since 2006.

“I want to continue the family business,” says Mr Bertelli who has an easy-going charm that contrasts with his aloof, cerebral mother and combative father.

Prada falling out of fashion

Share prices (rebased)

— Prada — Kering — LVMH



Source: Bloomberg

Joining the family firm “was never imposed on me”, he says. He has a younger brother who is a sailor and so far has remained outside the business. “I do not have a problem with taking myself out of the running if I find I am not up to the job,” he adds.

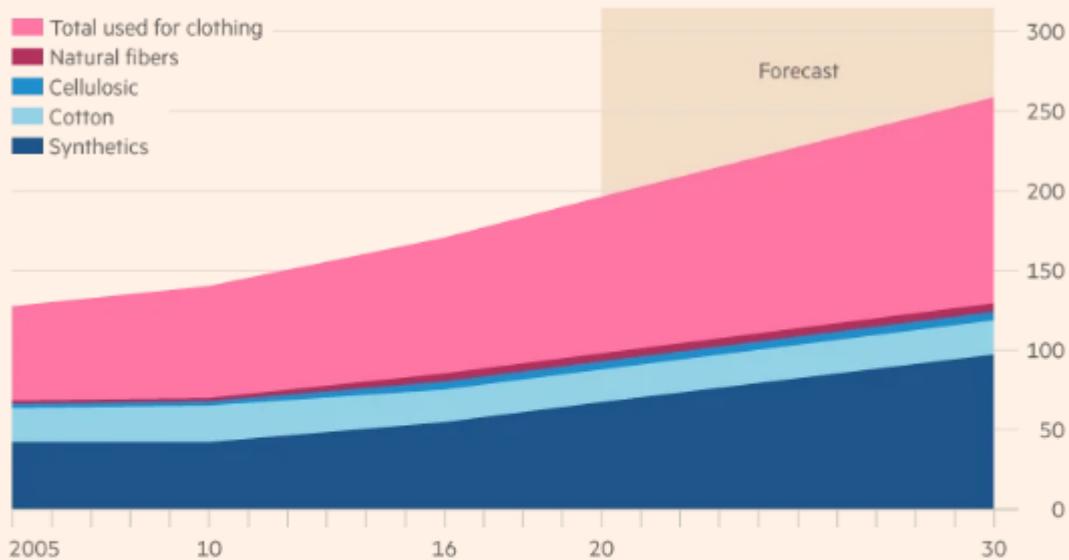
His first high profile step towards taking over the running of Prada, which also owns the Miu Miu, Church’s, Marchesi and Car Shoe brands, was to this week unveil an eye-catching push into sustainability.

By 2021, Prada intends to substitute its entire nylon supply chain of 700,000 linear metres a year with a sustainable version. In the first instance, it is launching six bags in a so called Re-Nylon collection made using synthetic fabric from recycled ocean plastic, fishing nets and textile industry waste.

Wearing a denim jacket from the Prada menswear range and seated in an all-white cube of a Prada office in downtown Milan, he says: “Being a good entrepreneur means considering the social value first.” Images from his mother’s catwalk shows hang on one wall.

Global fibers' production is set to increase

Tonnes (m)



Source: The Fiber Year report 2017

© FT

Prada's decision to reboot its nylon sourcing has significance beyond the ecological import. The Milanese fashion house's elevation of nylon into a luxury good defined its emergence as a cutting edge brand in the 1980s. It has been seeking to reignite that "cool" factor with consumers after several years of falling sales.

Mr Bertelli called the launch of the Re-Nylon products “the start of a new era”, adding: “It takes time to do things well,” in a reference to Prada’s broader business turnaround.

“

You need to use data but it is important to make errors, to allow the creative space to create

Lorenzo Bertelli

Hong Kong-listed Prada, which is 80 per cent owned by the family holding company, posted its first annual increase in sales for five years in 2018. But the progress has since been rocky. Slower Chinese spending contributed to [an unexpected drop](#) in like-for-like sales in the first quarter of this year.

Thomas Chauvet, analyst at Citi, downgraded Prada to a “sell” rating this month arguing it had “failed to deliver on high hopes of brand rejuvenation”. Nonetheless, he noted on a full-year 2021 price to earnings basis shares still trade at a 50 per cent premium to the sector on expectations of a rebound in sales and profit margins.

Mr Bertelli's role will be decisive as to whether the reboot works. With social media upending luxury strategy, communications and marketing has become the crucial department at the point of convergence between the designer, big data and the consumer. Ironically, it was his parents failure to spot the disrupting effect of technology on luxury sales that caused Prada to lose some of its grip on consumers.

Sustainability has become a flashpoint in the luxury industry, according to consultants Bain & Co. That is particularly the case with Mr Bertelli's fellow millennials who are driving industry growth by shopping on their smartphones for the likes of €2,000 Prada Matinee handbags and €950 Prada Block combat-style boots.



© Alberto Bernasconi

Analysts also put the industry-leading success of brands such as Gucci down to sophisticated processing of big data which gives immediate feedback on what consumers want, be it more sustainable fashion or thick soled sneakers.

Mr Bertelli is sceptical about being too data driven, arguing if all the brands follow the same data they end up sheeplike all producing identical collections. He wants to renew a push to put Ms Prada, his award-winning mother and one of the few remaining founder designers, front and centre.

“We need to have the courage to not just make decisions that are marketing driven. You need to use insights and data to avoid big errors, to allow the creative space to create,” he says.

His latest role, he says, is part of a “comprehensive” path through the business agreed with his parents from “valley” to “summit”. Although he declines to give a timeframe for when they plan for him to reach the top.

Sales revamp at Prada

Revenues (€bn)



Before getting his new job, Mr Bertelli took his initial steps at the family business in another new frontier for new luxury: haute food and beverage. Prada bought Milanese coffee and cake shop, Marchesi, in 2014, shortly after LVMH was snapping up another Milanese coffee institution, Cova. Mr Bertelli says Marchesi will open 10 to 15 coffee stores in key cities. Last month, it opened in London's Mayfair.

He says his father has also asked for his advice about Prada's product lines targeting Generation Z buyers aged 20 to 25 years old: Linea Rossa, a sportswear brand relaunched last year, and the sneakers business.

The biggest influence from his parents, he says, came from growing up "in a house where I learnt a love of details and a love of doing things in the right way. A love of beautiful things made well". It is a quality he argues is as relevant to learning about a race car engine as to a nylon knapsack made of fishing nets.

25.06.2019

Il diavolo veste nylon sostenibile, grazie all'impronta data dall'erede di Prada

Lorenzo Bertelli spinge sulla sostenibilità in vista di succedere ai suoi genitori nel gruppo di moda

Rachel Sanderson

È da due anni che Lorenzo Bertelli, erede del patrimonio della casa di moda Prada, ha effettuato il passaggio apparentemente incongruo dal mondo degli sport automobilistici a quello della moda di lusso, abbandonando la carriera di pilota di rally per entrare nell'azienda di famiglia.

Ma il trentunenne, figlio maggiore di Miuccia Prada e Patrizio Bertelli, proprietari miliardari e amministratori delegati della maison, dice che un decennio passato sui circuiti automobilistici è la perfetta preparazione per il mondo accelerato del lusso.

“Impari a cadere e a rialzarti. È stata un'ottima scuola di vita” racconta Bertelli a proposito del periodo passato a viaggiare 200 giorni all'anno per gareggiare come pilota professionista di rally di Formula 2 – mancando di pochissimo la vittoria di un campionato.

“All'inizio dicono ‘sei il figlio di...’” ricorda nella sua prima intervista faccia a faccia da quando è entrato nell'azienda di famiglia. “Ma poi ho vinto una gara del Mondiale e sono stato giudicato per quello che valgo come pilota.”

Indicato come successore pianificato dei genitori miliardari, che hanno rispettivamente 70 e 73 anni, riveste la carica di responsabile marketing e comunicazione, che sarà fondamentale per la ripresa dell'azienda di famiglia. Il suo arrivo inaspettato ha messo fine alle ipotesi che la famiglia potesse vendere a un rivale più grande, per esempio il gruppo Richemont quotato in Borsa in Svizzera.

Fa anche parte di un cambio generazionale nelle dinastie europee del lusso. Da LVMH a Salvatore Ferragamo e Ermenegildo Zegna, i più giovani, spesso millennials, stanno assumendo ruoli più importanti nelle aziende di famiglia.

Guido Corbetta, docente di capitalismo familiare all'Università Bocconi di Milano, dice che la globalizzazione e la rivoluzione tecnologica hanno costretto a un cambio della guardia, in seguito alla fatica della generazione più vecchia a tenere il passo.

Le mosse sono coincise con una riconsiderazione del valore delle aziende di famiglia in un contesto di diffuso crollo della fiducia nel capitalismo basato sugli azionisti in stile Wall Street.

Un recente rapporto di Credit Suisse ha rilevato che dal 2006 le aziende controllate da una

famiglia hanno ottenuto risultati superiori quasi del 5 per cento all'anno alle imprese equivalenti locali.

“Voglio portare avanti l'azienda di famiglia”, afferma Bertelli che ha un fascino spigliato in contrasto con la madre distaccata e cerebrale e con il padre combattivo.

Entrare in azienda “non mi è mai stato imposto”, racconta. Ha un fratello minore che è un velista e finora è rimasto fuori dall'attività di famiglia. “Non ho problemi a tirarmi fuori dalla gestione se scopro di non essere all'altezza”, aggiunge.

Il suo primo passo di alto profilo verso l'assunzione della direzione di Prada, che è anche proprietaria dei marchi Miu Miu, Church's, Marchesi, Car Shoe, è stato presentare questa settimana un'iniziativa per la sostenibilità che ha richiamato molta attenzione.

Entro il 2021, Prada intende sostituire tutta la sua catena di fornitura di nylon di 700.000 metri lineari all'anno con una versione sostenibile. In prima battuta, lancerà sei borse nell'ambito di una collezione denominata Re-Nylon, fatte utilizzando tessuto sintetico ottenuto dalla plastica proveniente dagli oceani, reti da pesca e scarti dell'industria tessile riciclati.

Vestito con un giubbotto di denim della linea di moda maschile Prada e seduto in un ufficio della casa di moda al centro di Milano, un cubo tutto bianco, dice: “Essere un bravo imprenditore significa considerare innanzitutto il valore sociale”. A una parete sono appese immagini delle sfilate di sua madre.

La decisione di Prada di rinnovare l'approvvigionamento di nylon ha un significato che va oltre quello ecologico. L'elevazione del nylon a prodotto di lusso ha definito negli anni '80 l'ascesa della maison milanese a marchio di tendenza. Dopo vari anni di vendite in calo, la maison sta cercando di riaccendere quel fattore “cool” tra i consumatori.

Bertelli definisce il lancio dei prodotti Re-Nylon “l'inizio di una nuova era”, aggiungendo: “Ci vuole tempo per fare le cose per bene”, in riferimento alla più ampia inversione di tendenza di Prada.

La società quotata a Hong Kong, che è controllata all'80 per cento dalla holding di famiglia, ha registrato nel 2018 il primo incremento annuale delle vendite in cinque anni. Ma da allora i progressi sono stati altalenanti. Il rallentamento della spesa cinese ha contribuito a una flessione inattesa delle vendite a parità di perimetro nel primo trimestre di quest'anno. Questo mese Thomas Chauvet, analista di Citi, ha declassato Prada al rating “sell” sostenendo che “non è riuscita a concretizzare le grandi speranze di ringiovanimento del marchio”. Ha tuttavia sottolineato che sulla base del rapporto prezzo/utili per l'intero esercizio 2021 le azioni sono ancora scambiate con un premio del 50 per cento rispetto al settore, grazie alle aspettative di un rimbalzo delle vendite e dei margini di profitto. Il ruolo di Bertelli sarà decisivo per il successo del rilancio. Con i social media che hanno sovvertito la strategia del lusso, la comunicazione e il marketing sono diventati il settore cruciale, al punto di convergenza tra stilista, big data e consumatore. Ironicamente, è stata l'incapacità dei suoi genitori di individuare l'effetto

sconvolgente della tecnologia sulle vendite di lusso a causare la perdita di una parte dell'appeal che Prada aveva sui consumatori.

La sostenibilità è diventata un elemento cruciale nel lusso, secondo la società di consulenza Bain & Co. È particolarmente vero per i coetanei millennials di Bertelli che stanno trainando la crescita del settore acquistando dallo smartphone prodotti come le borse Prada Matinée da 2.000 euro e gli anfibi Prada Block da 950 euro.

Gli analisti attribuiscono anche il successo di marchi leader di settore come Gucci alla sofisticata elaborazione dei big data che fornisce un feedback immediato su quello che vogliono i consumatori, che si tratti di moda più sostenibile o di sneakers con la suola spessa.

Bertelli è scettico riguardo a fare troppo affidamento sui dati, sostenendo che se tutti i marchi seguono gli stessi dati, finiscono come pecore a produrre tutti collezioni identiche. Vuole rinnovare gli sforzi per riportare in primo piano e al centro la signora Prada, la sua pluripremiata madre e una dei pochi stilisti fondatori rimasti.

“Dobbiamo avere il coraggio di non prendere soltanto decisioni dettate dal marketing. Bisogna usare le informazioni e i dati per evitare i grossi sbagli, per permettere allo spazio creativo di creare” osserva.

Dice che il suo ultimo ruolo fa parte di un percorso “completo” in azienda concordato con i genitori dalla “valle” alla “cima”. Anche se non vuole rivelare una tempistica riguardo a quando prevedono che arrivi in vetta.

Prima di ottenere il nuovo lavoro, Bertelli ha compiuto i primi passi nell'azienda di famiglia in un'altra frontiera del nuovo lusso: i cibi e le bevande di alta gamma. Nel 2014, Prada ha acquistato un bar pasticceria milanese, il Marchesi, poco dopo che LVMH aveva rilevato un'altra istituzione milanese, il bar Cova. Bertelli spiega che il Marchesi aprirà 10-15 caffè in città importanti; il primo è stato inaugurato il mese scorso nel quartiere di Mayfair a Londra.

Dice che il padre gli ha chiesto consiglio anche riguardo alle linee di prodotti di Prada rivolte ai consumatori della Generazione Z, tra i 20 e i 25 anni: Linea Rossa, un marchio di sportswear rilanciato l'anno scorso, e il reparto sneakers.

La principale influenza dei suoi genitori gli viene dall'essere cresciuto “in una casa dove ho imparato l'amore per i dettagli e l'amore per fare le cose nel modo giusto. Un amore per le cose belle e ben fatte”. È una qualità che ritiene rilevante per imparare tutto sul motore di un'automobile da corsa come su uno zaino di nylon fatto con reti da pesca.

“Bisogna usare i dati ma è importante commettere errori, per permettere allo spazio creativo di creare”