

Critics Love Prada. Shoppers Haven't. What Now?

One of the most influential luxury brands of modern times has not sold well in recent years. But there are signs of a comeback.

By Elizabeth Paton

- Sept. 18, 2019, 7:59 a.m. ET
-
-

Image



Miuccia Prada at the Prada men's fall 2019 show in Milan. Credit Tristan Fewings/Getty Images

Like moths to a flame, 800 of the most powerful people in fashion are expected to swarm to a former gin distillery on the southern fringes of Milan on Wednesday afternoon. They will bat their wings at the doors of the [Fondazione Prada](#), the contemporary arts complex masterminded by [Miuccia Prada](#) and the regular runway venue for the brand powerhouse that bears her last name.

The likely reception for her spring 2020 collection? Rapturous applause.

One of the most anticipated events on the fashion week calendar, the Prada show has been hailed among the top 10 of the season by American Vogue for as long as the magazine has run such [rankings](#). In 2013, the British critic Alexander Fury said Mrs. Prada's ugly chic frocks "[have influenced the way entire generations of designers create clothing.](#)" For years, the entire front row would tote matching Prada bags, seeded among them by the brand, underscoring Mrs. Prada's status as one of the most powerful and admired women in the fashion business.

And yet, in late 2013, after almost three decades of commercial growth and despite glowing reviews about "[glamour that got under your skin](#)" (The New York Times) and "[resounding repudiations of milquetoast fashion](#)" (Financial Times), financial cracks began to show.

In 2014, Prada's [annual profit fell 28 percent](#) to 451 million euros (\$498 million today), after a slowdown in China and heavy brand investment. The next year [it was down](#) an additional 27 percent; [another 16 percent](#) in 2016 and [another 7 percent](#) in 2017.



Image

Patrizio Bertelli and Miuccia Prada in 2015 at the Fondazione Prada. Credit Vittorio Zunino Celotto/Getty Images for Fondazione Prada

Last year there was another lackluster set of full year results, although it [posted its first annual increase in revenue](#) in five years. That led to [the Hong Kong-listed Prada](#) losing [\\$864 million in market value](#) on a single day in March after investors were rattled by slowing Chinese demand.

What exactly has been going on? Is Prada destined to become a brand where business woes eventually all but eclipse a [powerful creative ability](#) to foretell the Next Big Thing in fashion?

After all, in 2017 Mrs. Prada herself [announced](#): “I don’t want to be judged by sales. My life is so much more important than sales. We’re not really a commercially driven company.”

Nevertheless, Prada has been trying to reverse its slide almost since the downturn began — and recently there have been signs of a comeback.

ADVERTISEMENT

Improved profit and a small increase in sales were included in the 2019 first-half results released last month, which credited the gains to its new products, a crackdown on discounts and restructuring its wholesaling. The company, which has 13,000 employees, also owns the Church’s shoe brand and the [Marchesi](#) pastry business.



Image

Lorenzo BertelliCreditBrigitte Lacombe

Succession questions, which have worried investors given that Mrs. Prada, 71, and her husband, Patrizio Bertelli, 73, the chief executive, own 80 percent of the company, have been quieted with the arrival of Lorenzo Bertelli, their 31-year-old son, who has traded racecar driving for a post as head of marketing and communications.

There are also strong signs that Prada’s sales appeal has improved across generations and geographies. The online luxury outlet [Matchesfashion.com](#) said Prada was

consistently in its top 10 brands when stocking women's wear and men's wear, with customers' appetites growing in recent seasons.

According to its fashion buying director Natalie Kingham: "Prada has always been very covetable. Now there are a new generation of fans in addition to the longstanding fans of Mrs. Prada and the brand."

The e-commerce aggregator Lyst said that online searches for Prada had increased by 156 percent this year. And the luxury consignment company the RealReal said Prada was the fourth most-searched brand on its platform. Still, the jury is still out on whether the turnaround can work.

Editors' Picks



Image

Backstage at the Prada women's ready-to-wear fall 2019 show. Credit Valerio Mezzanotti for The New York Times

"I believe Prada is doing a lot to improve and at one point, the results may come. But growth continues to be a challenge," said Luca Solca, a luxury analyst at Sanford C. Bernstein. "It is a beautiful brand run in a rather idiosyncratic way, though that was the case even things were booming."

Mr. Solca added that the share price had continued to “yo-yo up and down — but mostly down,” as investors dithered on whether they believed the turnaround was gaining traction, especially given that a weakened renminbi and [social unrest in Hong Kong](#) led to jittery demand from China, where Prada was still improving its retail operations and product assortment.

“Of course investors want to believe in Prada — it is one of the most iconic names in the business,” said Mario Ortelli, managing partner of the luxury consultancy Ortelli & Co. “But in the short term they can be nervous when its performance is so volatile and offset by the booming success of rivals like Gucci and Louis Vuitton.”

In a world where luxury brands have been corporatized and structured, Prada has long had some unusual business practices.

The senior Mr. Bertelli met his wife in the late 1970s when she was determined to take her family business’s products into the modern age, and Mrs. Prada has always said it was he who pushed the group’s ambitions forward. In the 1990s, as it entered new markets and product lines, Mr. Bertelli exasperated rivals by making inexplicable business decisions [that somehow worked out](#).



Image

The Re-Nylon backpack. Prada is marketing the material as regenerated, sustainable nylon. Credit National Geographic for Prada Re-Nylon

The volcanic relationship between the husband and wife duo — and their shouting matches — also became legendary. Mrs. Prada is “all intellect and ideas,” while Mr. Bertelli “brings it all down to earth,” a [New Yorker profile](#) noted in 2004. Despite growing scrutiny recently around the company performance, Mr. Bertelli has continued to make heavy investments in areas like manufacturing (a new 90,000-square-meter, or almost 970,000-square-foot, factory in Tuscany opened in 2015) and in Prada suppliers to secure control of the group’s supply chain. When asked why the company had stumbled, however, he kept his thoughts close to his chest.

“I would not say we made oversights. Rather there was an underestimation of the speed at which the market was asking us to make some changes,” the senior Mr. Bertelli wrote last week in an email, acknowledging the company’s foot-dragging when it came to the digital space. “For instance — digital transformation. Once we became aware of the need to promptly react, we stepped up our pace, rapidly caught up and bridged the gap.”

Sales today, he continued, were up across all geographies — with the exception of Hong Kong — reflecting a renewed focus on product and merchandising.

Looking back to past hits appears to have been key to Prada reclaiming relevance. Alongside new wins like the \$2,500 sellout Sidonie shoulder bag, [several Prada signatures](#) like Hitchcock-style knee-grazing skirts, chunky shoes and jersey T-shirt dresses with a contemporary twist have returned to the catwalk.



Image

A Linea Rossa ad campaign for spring 2020CreditThomas Lenthal

ADVERTISEMENT

Last year also saw the relaunch of Linea Rossa, the sports line known in the 1990s for its high-tech nylon materials and accessible prices. The updated iteration has proved very popular, Mr. Bertelli said, matching the wider trend toward [sports and streetwear](#) (and the related and increasingly [important millennial consumer](#)).

The company's digital shake-up is being spearheaded by Lorenzo Bertelli, who joined the family business 18 months ago, and was also behind the initiative to replace the nylon in its supply chain with a sustainable version by 2021.

The younger Mr. Bertelli conceded in a telephone interview that Prada had not been quick enough to see how the internet would upend the industry. But he said he was optimistic about the company's future, and he stressed that much of the hard work had already been done. His biggest challenge, he said, had been in getting to know the company culture.

"It took months and months," he said. "We had to show some employees how to use smartphones. We had to train people on how data could be used to improve our business. But they love Prada and want it to thrive and now have an understanding of what we have to do. I am young and I am positive: if I wasn't, I wouldn't be able to do this job."

Then there are the complexities of working with parents.

"Sometimes it can be a bit strange or harder, but generally it has been wonderful and it makes me happy to be doing it," he said.

Image



Ms. Prada with Mr. Bertelli , left. Credit Giuseppe Cacace/Agence France-Presse — Getty Images

As for his mother, in the days before her spring 2020 ready-to-wear show in Milan, Mrs. Prada — a woman who made her fortune on looking forward and challenging the norms of fashion — sounded sanguine.

“What could be new? What is not obvious? That has always been an obsession, since I was young. You progress and learn more by going against what you know, which is why when I do a show I don’t take the idea of failure into consideration,” she said, citing women and their differences, both internal and among one another, as another core inspiration.

“Of course, I am interested in why people buy things, but I can only listen so much to the consumer because we have so many different types who like our company so you cannot listen to everyone,” she said.

“People always say: ‘Why did you want to become big?’ I never wanted to become big. I want to be in touch and curious about people, politics, cultures, countries. If I do that, then I think I am doing my job right.”

New York Times, 18.09.2019

I critici amano Prada. I consumatori negli ultimi anni no. E adesso?

Negli ultimi marchi le vendite del marchio di lusso, uno dei più influenti dei tempi moderni, non sono andate bene. Ma ci sono segnali di un ritorno.

Di Elizabeth Paton

Come falene attratte da una fiamma, si prevede che mercoledì pomeriggio 800 delle persone più potenti della moda sciameranno in una ex distilleria di gin nella periferia sud di Milano.

Batteranno le ali alle porte della Fondazione Prada, il complesso dedicato all'arte contemporanea architettato da Miuccia Prada e spesso sede delle sfilate del potente marchio che porta il suo cognome.

La probabile accoglienza della sua collezione per la primavera 2020? Un applauso estatico.

Tra gli eventi più attesi del calendario della settimana della moda, la sfilata Prada è stata proclamata una delle 10 principali della stagione dall'edizione americana di Vogue per tutto il periodo in cui la rivista ha stilato queste classifiche. Nel 2013, il critico britannico Alexander Fury ha detto che i vestiti di Prada, all'insegna dell'eleganza brutta "hanno influenzato il modo di creare abbigliamento di intere generazioni di stilisti." Per anni, tutta la prima fila ha sfoggiato borse Prada coordinate, disseminate dal marchio, a sottolineare il rango della signora Prada, una delle donne più potenti e ammirate del settore della moda.

E tuttavia, alla fine del 2013, dopo quasi tre decenni di crescita commerciale e malgrado le recensioni entusiastiche sul "glamour che ti entra dentro" (The New York Times) e "i risonanti ripudi della moda timida" (Financial Times), hanno iniziato ad apparire crepe finanziarie.

Nel 2014, l'utile annuo di Prada è calato del 28 per cento, scendendo a 451 milioni di euro (498 milioni di dollari attuali), dopo una frenata in Cina e un pesante investimento nel marchio. L'anno successivo ha perso un ulteriore 27 per cento; un altro 16 per cento nel 2016 e ancora il 7 per cento nel 2017.

L'anno scorso c'è stata un'altra serie di risultati di fine esercizio non brillanti, anche se la società ha registrato il primo incremento del fatturato annuo dopo cinque anni. La situazione ha portato il titolo Prada, quotato a Hong Kong a perdere 864 milioni di dollari di valore di mercato in un solo giorno, a marzo, dopo che gli investitori sono stati scossi dal rallentamento della domanda cinese.

Che cosa è successo esattamente? Che Prada sia destinata a diventare un marchio in cui le traversie commerciali finiranno quasi per eclissare la potente capacità creativa di prevedere la prossima grande tendenza della moda?

Dopo tutto, nel 2017 la signora Prada in persona ha annunciato: "Non voglio essere giudicata in base alle vendite. La mia vita è molto più importante delle vendite. Non siamo un'azienda più di tanto orientata all'aspetto commerciale."

Ciononostante, Prada cerca di invertire la rotta praticamente da quando è iniziato il declino — e recentemente ci sono stati segni di un ritorno.

I risultati del primo semestre 2019, diffusi il mese scorso, rivelano un miglioramento dell'utile e un piccolo aumento delle vendite, attribuiti ai nuovi prodotti, al giro di vite sugli sconti e alla ristrutturazione del canale wholesale. L'azienda, che conta 13.000 dipendenti, è anche proprietaria del marchio di scarpe Church's e della pasticceria Marchesi.

Le questioni della successione, che preoccupavano gli investitori dato che la signora Prada, 71 anni, e il marito Patrizio Bertelli, 73, amministratore delegato, controllano l'80 per cento della società, sono state placate dall'arrivo di Lorenzo Bertelli, il figlio di 31 anni della coppia, che ha lasciato le corse automobilistiche per una carica di responsabile marketing e comunicazione.

Ci sono anche forti segnali di un miglioramento dell'appeal di Prada tra le varie generazioni e aree geografiche. Il sito di lusso online Matchesfashion.com ha dichiarato che Prada è costantemente tra i primi 10 marchi nel suo assortimento di abbigliamento per uomo e donna, con l'appetito dei consumatori in aumento nelle ultime stagioni.

Secondo la responsabile acquisti di moda, Natalie Kingham: "Prada è sempre stato molto desiderabile. Adesso c'è una nuova generazione di fans della signora Prada e del marchio in aggiunta a quelli di lunga data."

L'aggregatore di dati sull'e-commerce Lyst ha rivelato che quest'anno le ricerche online per Prada sono aumentate del 156 per cento. E il sito di articoli di lusso di seconda mano RealReal ha detto che Prada è il quarto marchio più cercato sulla sua piattaforma. Tuttavia, la giuria sta ancora decidendo se l'inversione di tendenza possa concretizzarsi.

“Ritengo che Prada stia facendo molto per migliorare e a un certo punto i risultati potrebbero arrivare. Ma la crescita continua a essere una sfida”, commenta Luca Solca, analista del lusso in Sanford C. Bernstein. “È un marchio bellissimo gestito in modo piuttosto stravagante, anche se era così anche quando era in pieno boom.”

Solca aggiunge che il corso azionario ha continuato “ad andare su e giù — ma prevalentemente giù”, parallelamente ai dubbi degli investitori sulla possibilità che l'inversione di tendenza diventi più netta, specialmente perché la debolezza del renminbi e i disordini sociali a Hong Kong hanno provocato il nervosismo della domanda in Cina, dove Prada sta ancora migliorando l'attività retail e l'assortimento di prodotti.

“Naturalmente gli investitori vogliono credere in Prada — è uno dei nomi più emblematici del settore”, osserva Mario Ortelli, socio gerente della società di consulenza sul lusso Ortelli & Co.

“Ma nel breve termine possono essere nervosi dato che la performance è molto volatile e contrastata dal successo straripante di rivali come Gucci e Louis Vuitton.”

In un mondo in cui i marchi di lusso sono stati organizzati in grandi gruppi e strutturati, Prada ha seguito a lungo prassi commerciali insolite.

Bertelli senior ha conosciuto la moglie alla fine degli anni '70 quando era determinata a portare i prodotti dell'azienda di famiglia nell'era moderna, e la signora Prada ha sempre detto che è stato lui a portare avanti le ambizioni del gruppo. Alla fine degli anni '90, mentre entrava in nuovi mercati e linee di prodotto, Bertelli ha esasperato i rivali prendendo decisioni aziendali inspiegabili che in qualche modo funzionavano.

Anche l'esplosivo rapporto tra moglie e marito — e le litigate — sono diventati leggenda. La signora Prada è “tutta intelletto e idee”, mentre Bertelli “riporta tutto con i piedi per terra” veniva sottolineato in un profilo sul New Yorker nel 2004. Benché i risultati aziendali siano stati di recente sempre più sotto esame, Bertelli ha continuato a effettuare ingenti investimenti in settori come la produzione (nel 2015 è stato inaugurato un nuovo stabilimento di 90.000 metri quadrati in Toscana) e nei fornitori di Prada per assicurarsi il controllo della catena di fornitura del gruppo. Quando però gli è stato chiesto il perché dello scivolone dell'azienda, ha tenuto per sé i suoi pensieri.

“Non direi che abbiamo commesso delle sviste. Piuttosto c'è stata una sottovalutazione della velocità con cui il mercato ci chiedeva di fare qualche cambiamento”, ha scritto Bertelli senior la scorsa settimana in una e-mail, ammettendo il ritardo della maison in fatto di spazio digitale. “Per esempio — la trasformazione digitale. Quando ci siamo resi conto della necessità di reagire tempestivamente, abbiamo aumentato il ritmo, abbiamo recuperato terreno in fretta e abbiamo colmato la lacuna.”

Le vendite attuali, ha continuato, sono aumentate in tutte le regioni geografiche — con l'eccezione di Hong Kong — il che rispecchia una rinnovata focalizzazione su prodotto e merchandising.

Guardare indietro ai successi del passato sembra essere stato fondamentale per reclamare la rilevanza di Prada.

Accanto a nuovi prodotti vincenti come la tracolla bestseller Sidonie da 2.500 dollari, in passerella sono tornati vari articoli emblematici di Prada, per esempio le gonne al ginocchio alla Hitchcock, le scarpe massicce e gli abiti di jersey in stile t-shirt con una nota contemporanea.

L'anno scorso ha anche visto il rilancio di Linea Rossa, la gamma sportiva famosa negli anni '90 per i materiali in nylon high-tech e i prezzi accessibili. La versione attualizzata si è rivelata molto popolare, ha detto Bertelli, in linea con la tendenza più ampia all'abbigliamento sportivo e allo streetwear (e con il relativo consumatore millennial sempre più importante).

La rivoluzione digitale dell'azienda è capitanata da Lorenzo Bertelli, che è entrato nell'azienda di famiglia 18 mesi fa, e ha anche promosso l'iniziativa di sostituire il nylon nella catena di fornitura con una versione sostenibile entro il 2021.

Il giovane Bertelli ha ammesso in un'intervista telefonica che Prada non è stata abbastanza pronta nel vedere come internet avrebbe sovvertito il settore. Ma si è detto ottimista riguardo al futuro dell'azienda, e ha sottolineato che molto del duro lavoro era già stato fatto. La sua sfida più grande è stata riuscire a conoscere la cultura aziendale.

“Ci sono voluti mesi e mesi”, ha detto. “Abbiamo dovuto far vedere ad alcuni dipendenti come usare lo smartphone. Abbiamo dovuto formare le persone sul modo in cui si possono usare i dati per migliorare il business. Ma amano Prada e vogliono che continui a prosperare, e adesso sono consapevoli di quello che dobbiamo fare. Io sono giovane e positivo: se non lo fossi, non potrei fare questo lavoro.”

Poi ci sono le complessità del lavorare con i genitori.

“A volte può essere un po’ strano o più difficile, ma in generale è stato meraviglioso e ne sono felice”, ha raccontato.

In quanto a sua madre, nei giorni prima della sfilata di prêt-à-porter per la primavera 2020 a Milano, la signora Prada — una donna che ha costruito il suo successo sul guardare avanti e sul mettere in discussione le norme della moda — è sembrata ottimista.

“Che cosa potrebbe essere nuovo? Che cosa non è scontato? È sempre stata un’ossessione, fin da quando ero giovane. Fai progressi e impari di più andando contro ciò che conosci, che è il motivo per cui quando faccio una sfilata non prendo in considerazione l’idea del fallimento”, ha dichiarato, citando le donne e le loro differenze, sia interiori che tra l’una e l’altra, tra le altre ispirazioni fondamentali.

“Ovviamente mi interessa perché la gente compra le cose, ma posso solo ascoltare il consumatore fino a un certo punto perché abbiamo così tanti tipi diversi che apprezzano la nostra azienda per cui non puoi ascoltare tutti”, ha osservato.

“Dicono sempre: ‘perché avete voluto diventare grandi?’ Io non ho mai voluto diventare grande. Voglio essere in contatto con, e curiosa su, gente, politica, culture, paesi. Se faccio questo, penso di fare bene il mio lavoro.”