

VOGUE BUSINESS



© Brigitte Lacombe

COMPANIES

Lorenzo Bertelli of Prada on what's next

BY SARAH SHANNON 8 MARCH 2021

The son of co-CEOs Patrizio Bertelli and Miuccia Prada hints at plans to launch resale and explains that sustainable innovation should be profitable.

To receive the free Vogue Business newsletter, [sign up here](#).

He's the son of Miuccia Prada and Patrizio Bertelli — big shoes to fill. But Lorenzo Bertelli, 32, a former rally car driver, has learned as fast as the cars he once raced and has emerged in a central role running marketing and corporate social responsibility at Prada Group.

Bertelli, who came on board with his parents' business in 2017, has big plans for Prada. The current list includes a possible move into resale, making profitability and sustainability align, and meeting a broader consumer base with a new emphasis on open dialogue, led by Prada's new co-creative team of Miuccia Prada and Raf Simons.

“The strategy is to be ready to take the business [forward] when everybody comes back to normalise because we can see as soon as they open, they are hungry to spend their money,” Bertelli says, speaking to *Vogue Business* from his Milan home via Zoom.



He's seated in front of a wall of sailing memorabilia, watercolours and boat hull line drawings. Strict quarantine measures have kept him away from the 36th America's Cup in Auckland, where the Luna Rossa Prada Pirelli superyacht is challenging soon. That's frustrating, but Bertelli is upbeat about Prada, forecasting a stable second-half for luxury.

Bertelli is over three years into his tenure overseeing marketing, with sustainability added more recently. His remit includes Miu Miu and Church's and Car Shoe brands, reporting to his parents, who are co-CEOs.

Sustainability is core to his agenda — and sustainability, he believes, does not require a sacrifice of profitability. He is credited with pushing through a plan to phase out nylon by the end of this year in favour of recycled nylon. “I think Re-Nylon is the proof we can do something sustainable for our planet and make it relevant in terms of revenue,” he says. “The biggest message today is the business can be profitable and sustainable.”

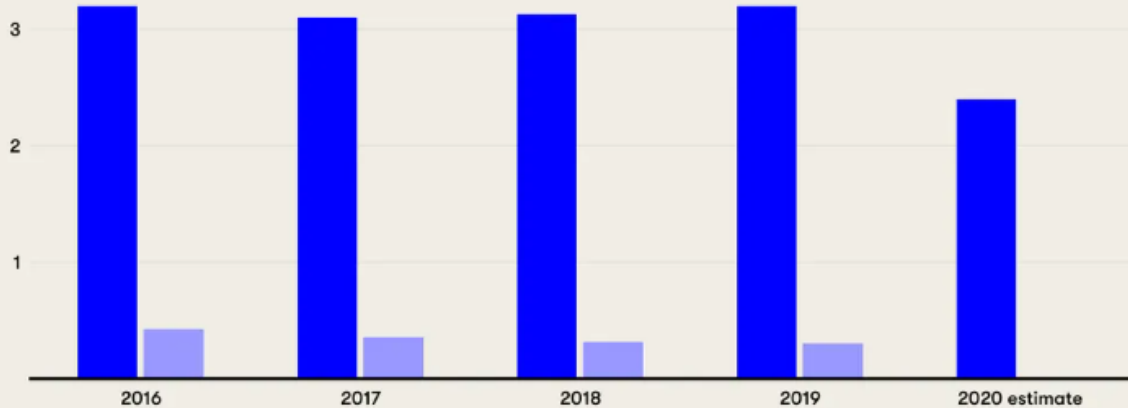
Upcycled by Miu Miu, a collection of vintage dresses reworked and transformed by Miu Miu, has been another success that will continue. Bertelli has also been working on a resale offering at Prada for over a year and a half, likely to be directly owned by the company. “You will see something relevant from us in the future,” he says. “It took us a lot to work on something that could work that’s not just a marketing message, something that’s relevant.”

In future, Bertelli says the “biggest sustainability challenge” is to reduce carbon emissions, particularly through the supply chain. Encouraging suppliers to change to sustainable materials and energy sources is the hardest task. More government support would help, he says, while acknowledging that “it’s fundamental big groups like us are the drivers of this change”.

Prada sales recovered in the final quarter of 2020 despite the pandemic

Figures in billions (€)

■ Sales ■ EBIT



DATA SOURCE: PRADA © VOGUE BUSINESS

Prada is on a roll right now. In December, sales returned to pre-pandemic levels, ahead of the broader market. Despite enforced store closures, Prada Group is expected to report a profit of €10 million on €2.4 billion of revenues when its annual results are released this week, according to analyst estimates.

That performance has been boasted by a medley of strategic initiatives. They include a drive to reduce wholesale and to cut back on markdowns plus a focus on reaching local customers with a mix of newer sustainable products like Re-Edition bags. There's also been the launch of a high-profile new era of co-creative direction supported by Lorenzo's marketing acumen.

Foremost in the list of priorities of late for the young heir has been responding to the pandemic with a new digital fashion show format. That included influencer viewing parties and post-show conversations with Mrs Prada and

Simons talking frankly with students and creative industry figures such as Marc Jacobs, filmmaker Lee Daniels and DJ Richie Hawtin aka Plastikman.

Bertelli is delighted with the results. “People like being part of the conversation and the right balance is to make people part of the conversation but still keeping it relevant and enjoyable for people who are not so much involved in fashion,” he says. The emphasis on open dialogue has resonated in an age of transparency — Prada’s social media metrics outpaced rivals over fashion month, Bertelli says. The strategy will evolve to target a more general consumer interested in music, movies, culture and sport.

This empathetic response to the cultural mood has been noted by brand experts. “The brand is coming into its own again,” says Rebecca Robins, chief learning and culture officer at Interbrand. “Prada has been the maker of a series of moves that are deeply in tune with the context in which we are living, which we see reflected in the brand strength.”

Prada Autumn/Winter 2021.

© Prada



Analysts were also impressed by Prada’s focus on local customers across Western Europe and in China in 2020. Bertelli notes the high costs of marketing in China but applauds the “open-minded” attitude of Chinese consumers. In Western Europe, he adds, “the consumer is somehow more opinionated on what they want.” Among successes in Europe have been pop-up stores and new products like the Re-Edition bags. He’s betting gender-neutral wearables are back in — an American Express collaboration with architect Rem Koolhaas and artist Kehinde Wiley for a contactless bracelet is planned for later this year.

Bertelli has shown a willingness to experiment with digital, given the surprise launch of the Car Shoe brand on Amazon’s Luxury Stores. The luxury sector has been wary of this initiative, citing Amazon’s lack of luxury experience and the threat from counterfeits — and even alleging the platform might [use brands’ data](#) to make similar products priced cheaper. Bertelli explains that

Car Shoes, which sells driving footwear for around €360, has no US store presence. The test with Amazon's Luxury Stores, which is unlikely to be extended to other Prada Group brands, was simply viewed as a "good opportunity". Elsewhere, digital marketing is the focus. "We try to be more relevant with more digital content in the second half of the year when we expect the market will be more stable."

Lorenzo Bertelli represents the future of Prada Group. Just 20 per cent of Prada S.p.A. shares are listed, with the remaining 80 per cent held by family holding company Prada Holding S.p.A. — here is plenty at stake for the elder son (his brother, Giulio, is a year younger).

"For me it's just the beginning," he says, looking ahead to the next few years. "It's not just about the marketing but the whole (culture) and really being able to express this period... of our group to our consumer. And then at the end you want to do better in terms of revenue."

He's not phased by any of the challenges ahead. "I'm a very competitive person," he says, noting the pressures from competition in the luxury industry. "I think it's what makes things exciting."

Lorenzo Bertelli di Prada parla dei futuri progetti

Di SARAH SHANNON

Il figlio dei due amministratori delegati Patrizio Bertelli e Miuccia Prada accenna ai piani per rilanciare l'abbigliamento di seconda mano e spiega che l'innovazione sostenibile dovrebbe essere redditizia.

È figlio di Miuccia Prada e Patrizio Bertelli — un'eredità pesante. Ma Lorenzo Bertelli, 32 anni, ex pilota di rally, ha imparato con la velocità delle automobili su cui correva e si è imposto in un ruolo di primo piano, la gestione del marketing e della responsabilità d'impresa nel Gruppo Prada.

Bertelli, che è entrato nell'azienda dei genitori nel 2017, ha grandi progetti per Prada. L'elenco attuale comprende una possibile mossa nell'abbigliamento di seconda mano, allineare redditività e sostenibilità, e andare incontro a una base clienti più ampia con una nuova enfasi sul dialogo aperto, promosso dal nuovo team di codirettori creativi di Prada composto da Miuccia Prada e Raf Simons.

“La strategia è essere pronti a portare avanti l'azienda quando tutti torneranno alla normalità perché si capisce che non appena riapriranno, avranno voglia di spendere i loro soldi”, dice Bertelli, parlando con *Vogue Business* dalla sua casa di Milano su Zoom.

È seduto davanti a una parete di cimeli veloci, acquarelli e disegni di scafi di barche. Le rigide misure di quarantena lo hanno tenuto lontano dalla 36a America's Cup ad Auckland, dove il superyacht Luna Rossa Prada Pirelli gareggerà presto. È frustrante, ma Bertelli è ottimista riguardo a Prada, prevede un secondo semestre stabile per il lusso.

Bertelli supervisiona da più di tre anni il marketing, a cui è stata aggiunta di recente la sostenibilità. Il suo ruolo comprende i marchi Miu Miu, Church's e Car Shoe, e fa capo ai genitori, che sono i due amministratori delegati.

La sostenibilità è centrale per la sua agenda — e il manager ritiene che la sostenibilità non richieda un sacrificio di redditività. Gli viene riconosciuto il merito di aver promosso un programma per eliminare il nylon entro la fine di quest'anno a favore di quello riciclato. “Penso che il Re-Nylon sia la prova che possiamo fare qualcosa di sostenibile per il nostro pianeta e renderlo rilevante in termini di fatturato”, osserva. “Oggi il messaggio più importante è che il business può essere redditizio e sostenibile.”

Upcycled by Miu Miu, collezione di abiti vintage rilavorati e trasformati da Miu Miu, è un altro successo che continuerà. Bertelli lavora anche da più di un anno e mezzo a una proposta di capi di seconda mano in Prada, probabilmente controllata direttamente dall'azienda. “In futuro vedrete qualcosa di rilevante da noi”, racconta. “C'è voluto molto per arrivare a qualcosa che potesse funzionare e che non fosse soltanto un messaggio di marketing, qualcosa di rilevante.”

In futuro, afferma Bertelli “la più grande sfida sul fronte della sostenibilità” sarà ridurre le emissioni di carbonio, in particolare attraverso la catena di fornitura. Incoraggiare i fornitori a passare a materiali e fonti di energia sostenibili è il compito più difficile. Un maggior sostegno da parte del governo aiuterebbe, sottolinea, pur ammettendo che “è fondamentale che i grandi gruppi come il nostro si facciano promotori di questo cambiamento”.

In questo momento Prada sta andando a gonfie vele. A dicembre, le vendite sono tornate ai livelli pre-pandemia, in anticipo sul mercato in generale. Malgrado le chiusure forzate dei negozi, le stime degli analisti prevedono che questa settimana, quando saranno pubblicati i risultati annuali, il Gruppo Prada annunci un utile di 10 milioni di euro a fronte di ricavi per 2,4 miliardi di euro.

Il risultato è stato supportato da una serie di iniziative strategiche, tra cui uno sforzo per ridurre il wholesale e i ribassi, e una focalizzazione per raggiungere la clientela locale con un mix di prodotti sostenibili più nuovi come le borse Re-Edition. C'è stato anche il lancio di alto profilo di una nuova era di codirezione creativa supportata dall'acume di Lorenzo in fatto di marketing.

Ai primi posti nell'elenco di priorità degli ultimi tempi per il giovane erede si colloca la reazione alla pandemia con un nuovo formato digitale per le sfilate, comprensivo di party di influencer per vederla e conversazioni post-sfilata con la signora Prada e Simons che hanno parlato schiettamente con studenti e figure del settore creativo come Marc Jacobs, il cineasta Lee Daniels e il DJ Richie Hawtin alias Plastikman.

Bertelli è molto soddisfatto dei risultati. “Alla gente piace far parte della conversazione e il giusto equilibrio consiste nel far partecipare la gente alla conversazione ma fare in modo che rimanga rilevante e godibile per le persone che non si interessano più di tanto alla moda”, spiega. L'enfasi sul dialogo aperto ha trovato risonanza in un'epoca di trasparenza — i dati di Prada riguardo ai social media sono stati migliori di quelli dei rivali nel corso del mese della

moda, dice Bertelli. La strategia evolverà per rivolgersi a un consumatore più generico che si interessa di musica, cinema, cultura e sport.

Questa reazione empatica all'atmosfera culturale è stata sottolineata da esperti del marchio. "Il marchio sta ritrovando la sua identità", commenta Rebecca Robins, responsabile apprendimento e cultura di Interbrand. "Prada ha compiuto una serie di mosse che sono profondamente in sintonia con il contesto in cui stiamo vivendo, che vediamo riflesse nella forza del marchio."

Gli analisti sono anche rimasti impressionati dalla focalizzazione di Prada sui clienti locali in tutta l'Europa occidentale e la Cina nel 2020. Bertelli sottolinea i costi elevati del marketing in Cina ma loda la "mentalità aperta" dei consumatori cinesi. In Europa occidentale, aggiunge "il consumatore ha convinzioni ben precise su quello che vuole." Tra i successi in Europa ci sono stati i negozi temporanei e nuovi prodotti come le borse Re-Edition. Scommette sul ritorno dei dispositivi indossabili unisex — è in programma per i prossimi mesi una collaborazione con American Express, l'architetto Rem Koolhaas e l'artista Kehinde Wiley per un braccialetto contactless.

Bertelli ha dato prova della volontà di sperimentare con il digitale, considerato il lancio a sorpresa del marchio Car Shoe sui Luxury Stores Amazon. Il settore del lusso ha guardato con diffidenza l'iniziativa, citando la mancanza di esperienza nel lusso di Amazon e la minaccia delle contraffazioni — e addirittura sostenendo che la piattaforma possa utilizzare i dati dei marchi per fabbricare prodotti simili a prezzi inferiori. Bertelli spiega che Car Shoes, che vende mocassini da guida per circa 360 dollari, non ha negozi negli USA. Il test con i Luxury Stores Amazon, che probabilmente non sarà esteso ad altri marchi del Gruppo Prada, è stato semplicemente considerato una "buona opportunità". Altrove, l'accento è sul marketing digitale. "Cercheremo di essere più rilevanti dell'anno con più contenuti digitali nella seconda metà quando prevediamo che il mercato sarà più stabile."

Lorenzo Bertelli rappresenta il futuro del Gruppo Prada. Solo il 20 per cento delle azioni di Prada S.p.A. è quotato in borsa, con il restante 80 per cento controllato dalla holding di famiglia Prada Holding S.p.A. — la posta in gioco è alta per il figlio maggiore (suo fratello, Giulio, ha un anno in meno).

"Per me è solo l'inizio", dice, guardando ai prossimi anni. "Non si tratta solo del marketing ma di tutta (la cultura) e di riuscire veramente a esprimere questo periodo... del nostro gruppo al nostro consumatore. E poi alla fine vuoi fare meglio in termini di fatturato."

Le sfide che lo aspettano lo lasciano imperturbabile. "Sono una persona molto competitiva", dice, sottolineano le pressioni della concorrenza nel settore del lusso. "Penso che sia quello che rende interessanti le cose."