

# WWD

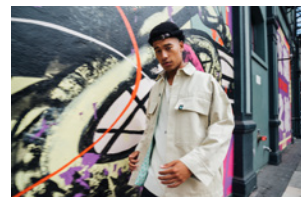
Fashion. Beauty. Business.



## Succession?

Prada's Patrizio Bertelli hinted he might step aside in three years, or maybe not.

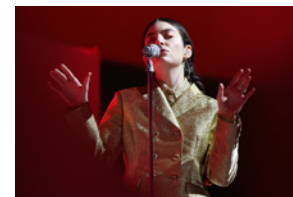
Page 2



## Against the Grain

The new Portland-based streetwear brand Unless aims to combine sustainability and cool.

Page 10



## Parties Aplenty

From Paris' DVF Awards to Dior at the Guggenheim and a Mytheresa dinner, events are back.

Pages 20 and 21



## Luxury on Ice

Value Retail's Scott Malkin will next year bring three of his passions together: professional ice hockey, luxury retail and high-end hospitality. The property mogul will break ground on his first luxury outlet village in North America, part of a major development at New York's Belmont Park that will include UBS Arena, the new home of major league hockey team the New York Islanders, which he co-owns. A four-star boutique hotel is under construction, too. *For more on the development, see pages 6 and 7.*

PHOTOGRAPH BY MASATO ONODA

### BUSINESS

## Macy's Studies Dot-com Spin-off

- The retailer has hired AlixPartners to examine ramifications of a split of its dot-com and store operations.

BY DAVID MOIN

**Macy's Inc. has hired** AlixPartners to review a potential separation of its dot-com and brick-and-mortar businesses à la Saks and Saks Fifth Avenue.

Jeff Gennette, Macy's chairman and chief executive officer, confirmed that the retailer has tapped AlixPartners to examine the ramifications of the move. An activist investor, Jana Partners, has been pushing for the reengineering at Macy's with the goal of raising shareholder value. Earlier this year, Saks Fifth Avenue separated its dot-com and store fleet into two separate companies, putting pressure on many retailers to examine the possibility.

CONTINUED ON PAGE 13

### BUSINESS

## Farfetch's José Neves Looks Beyond Stock Drop

- The CEO said after a deceleration the business is back on track; talks with Richemont continue.

BY EVAN CLARK

**José Neves might be busy** burnishing his reputation as fashion dealmaker extraordinaire with talks underway to tighten ties between his Farfetch and Johann Rupert's Compagnie Financière Richemont – but Wall Street is still keeping the profit pressure on.

Shares of Farfetch dropped 23.2 percent to \$35 in after-hours trading on Thursday after the luxury platform posted strong third-quarter growth that was nonetheless short of the significant growth envisioned in August.

Farfetch's adjusted earnings before interest, taxes, depreciation and amortization for the quarter ended Sept. 30 tallied \$5.3 million. That compared

CONTINUED ON PAGE 14



Lorenzo and  
Patrizio Bertelli

BUSINESS

# Prada's Capital Markets Day Addresses Succession Plans, Farfetch/YNAP Merger, More

- Chief executive officer Patrizio Bertelli and his son Lorenzo fielded questions on a possible retirement time frame, a potential double listing and more.

BY LUISA ZARGANI

**MILAN** – To retire or not to retire?

That is the question swirling over the potential succession at major Italian luxury houses – recently even more insistently, with Giorgio Armani arguably top of mind despite his ongoing hands-on approach – but on Thursday, during Prada's first Capital Markets Day since 2014, the issue of Patrizio Bertelli's retirement was once again a topic of interest for analysts and the press meeting at Fondazione Prada's cinema here.

Following a Bloomberg report that day that Prada's chief executive officer was going to pass the baton to his son Lorenzo in three years, Bertelli was almost surprised by the questions about his retirement and tried to clarify his stance.

"I was asked by the journalist, but it was a bit of a trap question – we'll see. The important thing is to plan the succession the right way. I am 75 and, statistically, there's only a 10 to 12 percent possibility I'll be alive in three years, but I am not

anxious, I've spent my years well, I've had fun, done things. See where we all are, not in a rented hotel or a public cinema."

Of the potential retirement, Lorenzo Bertelli said with a smile that "it's news to me and I don't believe it too much." He echoed his father by saying that "it doesn't matter whether it's in two or three or five years, when there is a generational succession, the important thing is to plan it in time."

Bertelli senior's choice is not a surprise as his son has increased his responsibilities and been a driver of change since joining the company in 2017. He was named group marketing director in 2019 and, additionally, head of corporate social responsibility in 2020. In May, he joined as a director of the board. He underscored that "the Prada name is so relevant, there is the ambition to still deliver amazing results and inspire the future, like my parents have done, and Prada can inspire the most."

His father was also asked about Miuccia Prada's potential retirement, but he deflected the question to his wife. "You have to ask her, she will decide what she will want to do." While the designer asked Raf Simons to join her as co-creative director in 2020, at the time she brushed off any idea of retiring.

The group has been publicly listed on the Hong Kong stock exchange since 2011 and, addressing a question about

the location and a potential double listing, Patrizio Bertelli said: "We are satisfied with Hong Kong, it was the right choice." However, he admitted "we could explore a listing in Europe. That said, we don't feel the need to now, we are OK this way." He acknowledged "certain investors" do not consider channeling their investments in Hong Kong, but, "after all, we [the family] have 81 percent of the capital."

Another hot topic was the potential merger of Compagnie Financière Richemont's Yoox Net-a-porter platform with Farfetch, building on a partnership forged a year ago. Asked if Prada would consider making an investment, responding to Richemont's chief Johann Rupert's call for collaboration in creating an open e-commerce platform, Lorenzo Bertelli did not rule it out, but said he did not have enough elements to commit to an answer.

"I think we can expect they will come and talk to us, we are their partners, but it's premature, they have not even closed the conversation. We are open to any opportunity but the scenario is not clear enough yet to give an answer."

Asked about the lack of consolidation in the Italian fashion industry, Patrizio Bertelli said: "The question should not be made to Prada, but to the Italian entrepreneurs." In any case, the ship has sailed, he contended. "The premises are

Prada is expanding its manufacturing capabilities, with in-house production eventually accounting for 60 percent of the total, up from the current 40 percent in the medium term.

overdue, an expanded vision was needed 10 years ago, now we must defend the Italian know-how, help the small and medium-sized companies that are dealing with issues such as digital and sustainability."

To be sure, Bertelli has been busy vertically integrating his group for years. In June, Prada and the Ermenegildo Zegna group joined forces to acquire a majority stake in Filati Biagioli Modesto SpA, which specializes in the production of cashmere and other precious yarns.

After investing 80 million euros in the 2019-21 period, further vertical integration is planned with strategic acquisitions. The group is earmarking 70 million euros for planned investments in 2022 and scouting for further opportunities.

Prada is expanding its own manufacturing capabilities. It grew its headcount in its Italian plants by 100 people in 2021 and plans to add 200 jobs in 2022. The company has 23 manufacturing sites and has been investing 100 million euros in a new 432,000-square-foot logistics plant in Levabella in Tuscany, which is almost completed and will be fully operational by the end of 2022. The hub will have a potential handling volume of up to 15 million units shipped a year and it aims to improve the e-commerce dispatching time with 80 percent of sales within 24 hours.

Prada is expanding its manufacturing capabilities, with in-house production eventually accounting for 60 percent of the total, up from the current 40 percent in the medium term. It plans to simplify the architecture of the collections across all categories to improve sell through and reduce inventories. It will reduce the number of styles launched by 43 percent compared with 2019.

In terms of product, Lorenzo Bertelli said the group is "planning a bigger launch next year for the jewelry category, always a passion" of his mother.

Patrizio Bertelli said he was not worried about the price or availability of raw materials, but rather about the rising costs of transportation and energy, which will lead to an increase in prices. He did not provide details but said "the increase will be spread throughout 2022."

The Prada group is targeting an operating profit of around 20 percent of sales in the medium term. When one analyst suggested Prada lagged behind its peers in terms of operating profit, the executive said "the company has worked on many different aspects at the same time, investing on plants and to give identity to the products, penalizing its EBIT [earnings before interest and taxes]. Other [companies] target the short term, we work thinking of the next 20 years."

In comparison, Kering and Hermès in 2019 had a recurring operating income margin of 30.1 percent and 34 percent, respectively.

Chairman Paolo Zannoni chimed in: "We like to under-promise and over-deliver. The brand is bigger than the business and there are opportunities to grow."

WWD. 19.11.2021

[strillo]

### **Successione?**

Patrizio Bertelli di Prada accenna alla possibilità di farsi da parte tra tre anni, o magari no.

### **Il Capital Markets Day di Prada affronta i piani di successione, la fusione Farfetch/YNAP e altro**

L'amministratore delegato Patrizio Bertelli e suo figlio Lorenzo hanno risposto alle domande su una possibile tempistica di pensionamento, una potenziale doppia quotazione in borsa e altri argomenti.

Di LUISA ZARGANI

**MILANO** — Andare in pensione o non andare in pensione? Questo è il dilemma che incombe sulla potenziale successione in importanti maison italiane del lusso — recentemente in modo ancor più insistente, con Giorgio Armani forse tra i primi della lista malgrado il suo continuo coinvolgimento diretto in azienda — ma giovedì, durante il primo Capital Markets Day di Prada dal 2014, la questione del pensionamento di Patrizio Bertelli è stata di nuovo un tema di interesse per analisti e giornalisti che si sono ritrovati nel cinema della Fondazione Prada qui a Milano.

Dopo la notizia pubblicata da Bloomberg quel giorno che l'amministratore delegato di Prada avrebbe intenzione di passare il testimone al figlio Lorenzo tra tre anni, Bertelli si è mostrato quasi stupito delle domande sul suo pensionamento e ha cercato di chiarire la sua posizione.

“È il giornalista che mi ha chiesto, ma è stata un po' una domanda trabocchetto — vedremo.

L'importante è pianificare la successione nel modo giusto. Ho 75 anni e, statisticamente, c'è soltanto una possibilità del 10 - 12 per cento che sarò vivo tra tre anni, ma non sono ansioso, ho trascorso bene i miei anni, mi sono divertito, ho fatto cose. Guardate dove siamo tutti, non in un hotel o in un cinema pubblico affittato.”

Riguardo al potenziale pensionamento, Lorenzo Bertelli ha detto con un sorriso che “è una novità per me e non ci credo troppo.” Ha fatto eco al padre affermando che “non importa se sarà tra due, tre o cinque anni, quando c'è una successione generazionale, l'importante è pianificarla per tempo.”

La scelta di Bertelli senior non è una sorpresa dato che il figlio ha assunto responsabilità maggiori ed è stato un promotore del cambiamento da quando è entrato in azienda nel 2017. Nel 2019 è stato nominato direttore marketing del gruppo, e nel 2020 direttore della responsabilità sociale d'impresa. A maggio è entrato nel consiglio di amministrazione. Ha sottolineato che “il nome Prada è molto rilevante, c'è l'ambizione di ottenere ancora risultati fantastici e ispirare il futuro, come hanno fatto i miei genitori, e Prada è quella che può ispirare di più.”

Al padre è stato chiesto anche del potenziale ritiro di Miuccia Prada, ma ha rimandato la domanda alla moglie. “Dovete chiedere a lei, sarà lei a decidere che cosa vorrà fare.” Pur avendo chiesto a Raf Simons di diventare suo co-direttore creativo nel 2020, all'epoca la stilista aveva smentito qualsiasi idea di andare in pensione.

Il gruppo è quotato alla Borsa di Hong Kong dal 2011 e, rispondendo a una domanda sull'ubicazione e su una potenziale doppia quotazione, Patrizio Bertelli ha detto: “Siamo soddisfatti di Hong Kong, è stata la scelta giusta.” Ha ammesso però “che potremmo esplorare una quotazione in Europa. Detto questo, non ne sentiamo l'esigenza adesso, stiamo bene così”. Ha riconosciuto che “determinati investitori” non considerano di incanalare i loro investimenti a Hong Kong, ma, “dopo tutto, abbiamo [la famiglia] l'81 per cento del capitale.”

Altro tema caldo è stata la potenziale fusione della piattaforma Yoox Net-a-porter di Compagnie Financiere Richemont con Farfetch, per rafforzare una partnership avviata un anno fa. Quando gli è stato chiesto se Prada considererebbe di fare un investimento, rispondendo alla richiesta di collaborazione dell'amministratore delegato di Richemont Johann Rupert per creare una piattaforma di open e-commerce, Lorenzo Bertelli ha detto di non escluderlo ma di non avere elementi sufficienti per impegnarsi con una risposta.

“Penso che si possa prevedere che verranno a parlare con noi, siamo loro partner, ma è prematuro, non hanno ancora neanche chiuso la conversazione. Siamo aperti a qualsiasi opportunità ma lo scenario non è ancora abbastanza chiaro per dare una risposta.”

Alla domanda sulla mancanza di consolidamento nell'industria della moda italiana, Patrizio Bertelli ha detto: “La domanda non andrebbe posta a Prada ma agli imprenditori italiani.” In ogni caso, la nave è salpata, ha obiettato. “Le premesse sono scadute, era necessaria una visione più ampia dieci anni fa, adesso dobbiamo difendere il know-how italiano, aiutare le piccole e medie imprese che devono affrontare problemi come il digitale e la sostenibilità”.

Sicuramente Bertelli è impegnato da anni nell'integrazione verticale del suo gruppo. A giugno Prada ed Ermenegildo Zegna hanno unito le forze per acquisire una partecipazione di maggioranza in Filati Biagioli Modesto SpA, che è specializzata nella produzione di cashmere e altri filati preziosi.

Dopo un investimento di 80 milioni di euro nel periodo 2019-21, è in programma un'ulteriore integrazione verticale con acquisizioni strategiche. Il gruppo ha destinato 70 milioni di euro agli investimenti in programma per il 2022 e sta cercando ulteriori opportunità.

Prada sta espandendo le sue capacità di produzione. Ha incrementato l'organico negli stabilimenti italiani di 100 unità nel 2021 e intende aggiungere 200 posti di lavoro nel 2022. L'azienda conta 23 stabilimenti di produzione e ha investito 100 milioni di euro in un nuovo centro logistico di ca. 40.000 metri quadrati a Levanella, in Toscana, che è quasi ultimato e sarà completamente operativo entro la fine del 2022. Il polo avrà un potenziale volume di movimentazione fino a 15 milioni di unità spedite all'anno e punta a migliorare il tempo di consegna dell'e-commerce con l'80 per cento delle vendite entro le 24 ore.

Prada sta espandendo le capacità manifatturiere, con la produzione interna che arriverà nel medio periodo a rappresentare il 60 per cento del totale, rispetto all'attuale 40 per cento. Ha in programma di semplificare l'architettura delle collezioni in tutte le categorie per migliorare il sell through e ridurre le scorte. Sfoltirà del 43 per cento rispetto al 2019 il numero di modelli lanciati.

In termini di prodotto, Lorenzo Bertelli ha dichiarato che il gruppo sta “pianificando per l'anno prossimo un lancio più importante per la categoria gioielli, da sempre una passione” di sua madre.

Patrizio Bertelli ha detto di non essere preoccupato per il prezzo o la disponibilità di materie prime, ma piuttosto dell'aumento del costo del trasporto e dell'energia, che porterà a un incremento dei prezzi. Non ha fornito particolari ma ha detto che “l'aumento sarà spalmato su tutto il 2022.”

Il gruppo Prada ha come obiettivo un utile operativo a medio termine intorno al 20 per cento delle vendite. Quando un analista ha suggerito che Prada sia in ritardo rispetto ai concorrenti in termini di utile operativo, il manager ha risposto “l'azienda ha lavorato a molti aspetti diversi contemporaneamente, investendo in stabilimenti e per dare un'identità ai prodotti, penalizzando l'EBIT [utili al loro di interessi e imposte]. Altre [aziende] hanno obiettivi a breve termine, noi lavoriamo pensando ai prossimi 20 anni.”

A confronto, Kering ed Hermes hanno registrato nel 2019 un margine di profitto operativo ricorrente rispettivamente del 30,1 e 34 per cento.

È intervenuto il presidente Paolo Zannoni: “Ci piace promettere di meno e ottenere di più. Il marchio è più grande dell'azienda e ci sono opportunità di crescita.”

[in evidenza]

Patrizio Bertelli

Prada sta espandendo le capacità manifatturiere, con la produzione interna che arriverà nel medio periodo a rappresentare il 60 per cento del totale, rispetto all'attuale 40 per cento.

FAIRCHILD MEDIA

**WWD**

## Prada Targets 4.5B Euro Sales in Medium Term

On the occasion of its Capital Markets Day today, the group is reporting an acceleration in retail and online sales in the third quarter and a progressive improvement of its profitability.

By [LUIZA ZARGANI](#) Plus Icon

NOVEMBER 18, 2021, 8:00AM



Prada RTW Spring 2022 AITOR ROSAS SUNE/WWD

**MILAN** — [Prada](#) Group is aiming high.

The luxury company's chief executive officer [Patrizio Bertelli](#) will be hosting the group's Capital Markets Day today at Milan's Fondazione [Prada](#), providing an update on its growth strategies.

Financial targets in the medium range include reaching revenues of around 4.5 billion euros, which implies almost doubling 2020 figures, as last year the company posted revenues totaling 2.42 billion euros. The company is also targeting an operating profit of around 20 percent of sales.

Key objectives are to double the percentage of the group's online sales to represent 15 percent of retail revenues and to increase the productivity of directly operated stores by 30 to 40 percent.

Prada is poised "to generate growth in the long-term," believes [Bertelli](#), through "its relevance, [sustainability](#) and incisiveness."

The executive asserted that the group "expresses a conceptual and pioneering vision of fashion. In a moment of cultural and social change as the current one, luxury must continue to evolve in line with the market. The fluidity of our conversations and our perspectives allow us to continuously reinterpret the idea of luxury."

The Capital Markets Day follows an encouraging set of [first-half results](#), which saw a return to profit and a 60 percent jump in revenues in the first six months of the year. Highlights included triple-digit growth in its online channel, and solid gains in the Asia-Pacific and U.S. markets. In the six months ended June 30, the group reported a net profit of 97 million euros, which compares with a loss of 180 million euros in the same period last year.

Revenues amounted to 1.5 billion euros compared with 938 million euros in the first half of 2020.

The group has been actively raising its luxury positioning, slashing wholesale accounts, endorsing full-price sales by canceling markdowns and investing in online sales, marketing and communication.

In its trading update, the group is reporting an acceleration in retail sales in the third quarter, which were up 18 percent compared with the same period in 2019. It is also seeing a very strong progression of retail sales in the last quarter.

In addition, Prada registered strong online growth in the third quarter, up 400 percent compared with the third quarter of 2019.

The group saw a progressive improvement of its profitability in the third quarter in all key metrics and strong cash generation, as well as an additional improvement of circulating capital. The net financial position was close to zero at the end of September.

Bertelli said in July that he was confident in the second half and that he was planning to continue to invest in the direct control of Prada's supply chain, which gives the group a competitive edge.

Chairman Paolo Zannoni confirmed this to WWD in his first interview since his appointment in this role at the end of May, [when he succeeded Carlo Mazzi](#).

“We saw an acceleration in the third quarter compared with the first half,” said Zannoni.

Echoing Bertelli, he said the vertical integration of the group will allow it “to increase control over the supply chain, leading to an improvement of time to market and to strengthening of industrial know-how and more flexibility.” In addition, [sustainability](#) is also a priority and controlling the pipeline will help “guarantee the right working conditions.”

The company is proposing two new board members to expand its ESG competence, reach zero emissions and increase gender parity. They are Pamela Culpepper, founding member of Have Her Back Consulting, and Anna Maria Rugarli, corporate sustainability vice president of Japan Tobacco International. They will be part of an ESG committee to be newly formed together with Lorenzo Bertelli, head of corporate social responsibility.

Zannoni said that after a “blip slowdown” in China in August, the area picked up immediately after, but he admitted tensions with the West and potential, additional government restrictions related to the COVID-19 pandemic are cause for concern.

The U.S. market is “potentially one of the most interesting, and it grew in 2021 for Prada compared with 2020 and 2019 at higher rates than the luxury market’s growth rate.”

The U.S. accounts for 19 percent of the group’s revenues and Zannoni sees additional strong growth opportunities in the region in light of the changing demographics and distribution of wealth. The market grew more than 80 percent in the third quarter on a two-year stack.

Europe is also picking up, he said, lifted by local traffic, and the Middle East, while still a smaller market for the group, “is growing a lot.”

While the Asia-Pacific area is a solid region for the group, Zannoni singled out Korea – always a strong market for Prada – as showing an “extraordinary performance.”

Asked if Prada is contemplating an increase in prices, in line with its competitors, the chairman said there have been “gradual increases,” and that they were partially due to the increase in the price of raw materials.

Zannoni has been international adviser at Goldman Sachs since 2019, providing advice to the firm’s business across Italy and the rest of Europe. He has recently resigned as chairman of Dolce and Gabbana Holding Srl. He has long been familiar with the company as with Goldman Sachs he led Prada’s IPO project, which took place in 2011.

Zannoni joined Goldman Sachs in 1994, was named managing director in 1997, partner in 2000 and was chairman of the Italian investment banking business between 2000 and 2013. He also spent a period as co-CEO of Goldman Sachs Russia. Prior to joining Goldman Sachs, Zannoni was a vice president at Fiat SpA and a lecturer at Yale University.



WWD. 18.11.2021

Prada punta a vendite di 4,5 miliardi di euro nel medio periodo

Oggi, in occasione del Capital Markets Day, il gruppo annuncia un'accelerazione delle vendite retail e online nel terzo trimestre e un progressivo miglioramento della redditività.

Di LUISA ZARGANI

MILANO – Il Gruppo Prada punta in alto.

Patrizio Bertelli, amministratore delegato dell'azienda di lusso presenterà oggi alla Fondazione Prada di Milano il Capital Markets Day del gruppo, fornendo un aggiornamento sulle strategie di crescita.

Tra gli obiettivi finanziari a medio termine ci sono ricavi di circa 4,5 miliardi di euro, il che implica raddoppiare quasi i dati del 2020, avendo registrato l'anno scorso un fatturato totale di 2,42 miliardi di euro. L'azienda punta anche a un utile operativo intorno al 20 per cento delle vendite.

I principali obiettivi consistono nel raddoppiare la percentuale di vendite online del gruppo, che dovrebbero arrivare a rappresentare il 15 per cento dei ricavi retail e nell'incrementare del 30 - 40 per cento la produttività dei negozi gestiti direttamente.

Prada è pronta "per generare crescita a lungo termine", ritiene Bertelli, attraverso "la sua rilevanza, sostenibilità e incisività."

Il dirigente ha asserito che il gruppo "esprime una visione della moda concettuale e pionieristica. In un momento di cambiamento culturale e sociale come quello attuale, il lusso deve continuare a evolvere in linea con il mercato. La fluidità delle nostre conversazioni e delle nostre prospettive ci permette di reinterpretare continuamente l'idea di lusso."

Il Capital Markets Day arriva dopo una serie di risultati incoraggianti per il primo semestre, che ha visto un ritorno al profitto e un balzo del 60 per cento dei ricavi. Da sottolineare la crescita a tre cifre nel canale online e forti incrementi sui mercati dell'Asia-Pacifico e degli USA. Nei sei mesi chiusi il 30 giugno, il gruppo ha registrato un utile netto di 97 milioni di euro, a fronte di una perdita di 180 milioni di euro nello stesso periodo dell'anno scorso.

I ricavi si sono attestati a 1,5 miliardi di euro rispetto ai 938 milioni della prima metà del 2020.

Il gruppo ha rafforzato attivamente il posizionamento di lusso, tagliando clienti wholesale, sostenendo le vendite a prezzo pieno attraverso l'eliminazione degli sconti e gli investimenti nel canale online, nel marketing e nella comunicazione.

Nel suo aggiornamento sull'andamento, il gruppo riferisce per il terzo trimestre un'accelerazione delle vendite retail, che sono aumentate del 18 per cento rispetto allo stesso periodo del 2019. Vede anche una fortissima progressione di tali vendite nell'ultimo trimestre.

Sempre nel terzo trimestre Prada ha registrato inoltre una forte crescita online, con + 400 per cento rispetto al terzo trimestre del 2019. Il gruppo ha assistito inoltre a un progressivo miglioramento della redditività in tutti i principali indicatori e una forte generazione di liquidità, oltre che un ulteriore miglioramento del capitale circolante. A fine settembre la posizione finanziaria netta era vicina a zero. Bertelli ha detto a luglio di essere fiducioso per il secondo semestre e di avere intenzione di continuare a investire nel controllo diretto della catena di fornitura di Prada, che dà al gruppo un vantaggio competitivo.

Il presidente Paolo Zannoni lo ha confermato a WWD nella sua prima intervista dalla nomina a questa carica a fine maggio, quando ha sostituito Carlo Mazzi.

"Nel terzo trimestre abbiamo constatato un'accelerazione rispetto al primo semestre", ha commentato Zannoni.

Facendo eco a Bertelli, ha detto che l'integrazione verticale del gruppo gli permetterà di "rafforzare il controllo sulla filiera, con un conseguente miglioramento del time to market, un rafforzamento del know-how industriale e una maggior flessibilità." Anche la sostenibilità è una priorità e controllare il canale di fornitura contribuirà a "garantire le giuste condizioni di lavoro."

L'azienda proporrà due nuovi membri del consiglio di amministrazione per ampliare la sua competenza in materia di ESG (Environmental, Social, Governance), raggiungere le emissioni zero e incrementare la

l'uguaglianza di genere. Si tratta di Pamela Culpepper, socia fondatrice di Have Her Back Consulting, e Anna

Maria Rugarli, vicepresidente sostenibilità corporate di Japan Tobacco International. Faranno parte di un comitato ESG che sarà costituito ex-novo, con Lorenzo Bertelli, a capo della responsabilità sociale d'impresa.

Zannoni ha detto che dopo un "leggero rallentamento" in Cina ad agosto, la regione si è ripresa subito dopo, ma ha ammesso che le tensioni con l'Occidente e le potenziali, ulteriori restrizioni del governo per la pandemia di COVID-19 sono motivo di preoccupazione.

Il mercato statunitense è "potenzialmente uno dei più interessanti, e nel 2021 è cresciuto per Prada rispetto al 2020 e al 2019 con ritmi superiori a quelli del mercato del lusso."

Gli USA rappresentano il 19 per cento dei ricavi del gruppo e Zannoni vede ulteriori opportunità di forte crescita nella regione alla luce del cambiamento dei dati demografici e della distribuzione della ricchezza. Nel terzo trimestre il mercato è cresciuto di più dell'80 per cento in un arco di due anni.

Anche l'Europa si sta riprendendo, trainata dal traffico locale, e il Medioriente, pur essendo ancora un mercato più piccolo per il gruppo "sta crescendo molto".

L'Asia-Pacifico è una regione solida per il gruppo, e Zannoni ha evidenziato in particolare la Corea – sempre un mercato forte per Prada – che registra "risultati straordinari".

Quando gli è stato chiesto se Prada stia valutando un aumento dei prezzi, in linea con i concorrenti, il presidente ha detto che ci sono stati "incrementi gradualmente" e che sono in parte dovuti a un aumento del prezzo delle materie prime.

Zannoni è consulente internazionale per Goldman Sachs dal 2019 e svolge la sua attività per la banca in tutta Italia e nel resto dell'Europa. Recentemente si è dimesso dalla carica di presidente di Dolce & Gabbana Holding Srl. Conosce da tempo Prada, dato che in Goldman Sachs ha coordinato il progetto di IPO, che risale al 2011.

Zannoni è entrato in Goldman Sachs nel 1994, è stato nominato amministratore delegato nel 1997, partner nel 2000 ed è stato presidente della divisione italiana di investment banking tra il 2000 e il 2013. È anche stato per un certo periodo co-CEO di Goldman Sachs Russia. Prima di entrare nella banca, è stato vicepresidente di Fiat SpA e docente alla Yale University.

---

# VOGUE BUSINESS



## **Prada's bold new plan primes Lorenzo Bertelli as future CEO**

Prada CEO Patrizio Bertelli and his management team unveiled an ambitious plan in Milan to build a €4.5 billion brand, with son Lorenzo likely to take over as CEO in three years.

BY SARAH SHANNON

19 NOVEMBER 2021

Prada Group has big, new ambitions.

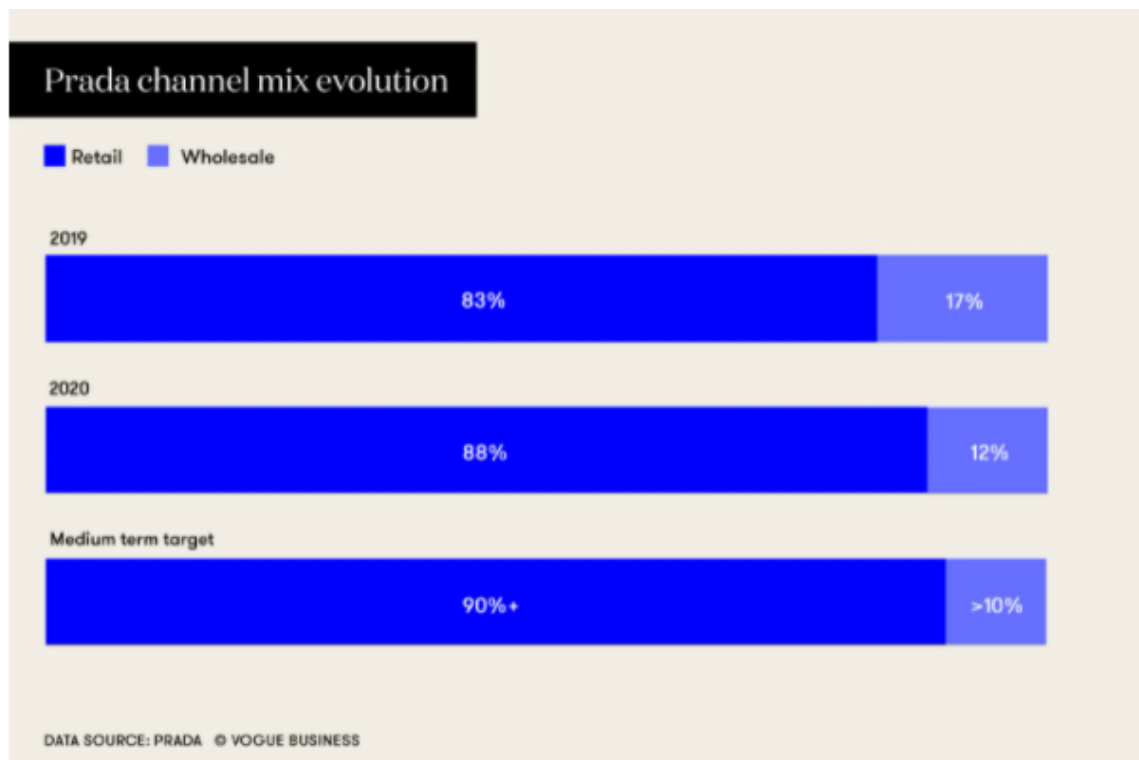
The Italian luxury owner of Prada and Miu Miu unveiled a raft of new plans to drive growth including launching beauty, home and fine jewellery, raising average prices, expanding its stores in the US, Middle East and Asia, doubling online penetration, buying up more of its suppliers and increasing its commitment to sustainability (including the addition of two new female board members with ESG credentials, and ambition to reach net-zero emissions by 2050). Sales will climb from €3.2 billion today to €4.5 billion in the medium-term.

“By being relevant, sustainable and impactful we will drive long-term growth,” Mr Bertelli told investors and press at a presentation inside the cinema at the Group’s Fondazione Prada contemporary art centre in Milan. The CEO added his son, Lorenzo Bertelli, currently marketing director and head of CSR who joined in 2017, will take over the top role in three years’ time. His son quickly retorted, “Dad says he is going to retire, but I don’t believe it.” Still, pressed by *Vogue Business* on what his future as CEO would be, Lorenzo was unflinching: “There is no doubt on the value of the Prada Group. We need to align our business to our value.” In other words, the Prada brand is bigger than the business itself, and has significant potential.

Prada is back trading above pre-pandemic levels, and while trailing larger French rivals, its quick recovery has surprised investors. Now, for the first time in seven years, the brand, with new chairman and former Goldman Sachs investment banker Paolo Zannoni, opened up its strategy to analysts and press to show how they will accelerate growth for two distinctive brands, Prada and Miu Miu. (The business is 80 per cent controlled by the Prada family still, with a Hong Kong listing.) Already, the business has been focused on raising prices, increasing product quality, eliminating markdowns and cutting back on wholesale accounts after a period of decline. Added to that, the addition of Raf Simons as creative co-director alongside Miuccia Prada was well-received.

Now, Prada is supercharging its growth plans. First up is a focus on direct-to-consumer sales. The aim is to reach or surpass 90 per cent direct sales in the medium term, up from 83 per cent today. “Even in a digital era, we do have a fundamental role in our stores,” said Mr Bertelli, as he showed a picture of Prada’s epicenter store in New York by star architect Rem Koolhaas, which opened in 2001. America is a big opportunity as the company seeks out the redistributed wealth in cities like Atlanta, San Jose and Seattle, where Prada

currently doesn't have a presence. Also topping regional priorities for store openings is the Middle East and, of course, Asia. European stores will be upgraded.



More events and pop-ups are planned, and store associates will be empowered with new clienteling tools and rebranded "client advisors". Lorenzo says already, more than 20 per cent of sales are driven by activities on its clienteling app, which opens up full stock levels, sends exclusive content to customers and brings a "human touch" to digital.

It's more of a turnaround story for Miu Miu, the smaller label with 147 stores and a less conventional viewpoint. "Miu Miu is the place where I am completely myself," Miuccia Prada told *Another* magazine in October. There, defining a distinctive identity (Raf Simons does not design for Miu Miu) that is unique, empowers women and appeals to millennial and Gen Z customers is part of the plan. Miu Miu still lags pre-pandemic levels: for the first nine months of 2021, sales reached €279 million, versus €321 million in 2019. Miu Miu general manager Benedetta Petruzzo says to expect more seasonal drops, special projects and products that are "immediate and in the moment", like upcycled dresses and Levi's vintage items, alongside newness and excitement like the spring summer 2022 collection catwalk takeover by artist Meriem Bennani whose fantasy sequences were mixed real-time into the broadcast of

the show to blur lines between virtual and reality.

Part of Prada's unique leverage has been its vertically integrated business model, started in the seventies with Mr Bertelli buying up its suppliers in order for Miuccia Prada to have the best quality products. All prototypes, samples, production, leather goods cutting, quality control and warehousing is done in-house, while handbag and footwear assembly is for the most part outsourced. That process and ownership of 23 sites today has meant margins haven't always reached the level of French luxury rivals who outsource production. But it allows the brand to be reactive to demand, avoid hefty unsold stock, have a higher sell-through and maintain quality control.

At a time when supply chain bottlenecks and reshoring production are top of mind amongst the wider industry, Prada's decision has proven its worth.

"We are convinced we are the best at what we do. We constantly invest in our assets and our people, our maestros in our factories," Industrial director Massimo Vian said. He joined 18 months ago from Luxottica, the eyewear giant with a similar business model that owned the license for Prada.

His focus is on reducing the time products reach the store, a crucial window as product drops and capsule collections are increasingly relied upon to drive newness. That means simplifying collections, with fewer pieces in ready-to-wear and leather goods planned.

A new logistics hub in Tuscany, fully covered in solar panels, is 80 per cent complete, and will be able to ship up to 15 million units a year. Dispatching online sales in 24 hours is the target.

More supplier acquisitions are on the table, with €70 million set aside for largely "upstream" investments, i.e. the raw materials needed for production. Already, Prada Group has taken a 40 per cent stake in Filati Biagioli, the fine cashmere supplier for its ready-to-wear, and a napa leather tannery (a core product category) in the French town of Limoges. More leather is on the agenda, and owning fine jewellery suppliers to support the category's development: the first jewellery pop-up launched this week in SKP mall in China, selling products from €5,000 to €25,000. A high jewellery collection is also being considered.

The deals will mean knowing "more about the complete traceability of the very raw materials and to give finally our consumers the confidence that we really own the full process, from sourcing the raw materials to distributing in stores

the products,” Vian told *Vogue Business*.

Owning the supply chain means investment, often missing in sustainability agendas, where the vast majority of greenhouse gas emissions come. A new goal for 2029, “the most challenging milestone” per Lorenzo, is to reduce 42 per cent of greenhouse gas emissions of Scope 3, i.e. the supply chain. An internal reassessment of transportation is also underway. Prada is currently heavily reliant on passenger aircrafts alongside the entire luxury industry, but Vian says trains could take replenishment products to Asia and sees a long-term goal to drive that to 10 per cent of sales.

As for discussions about a future Italian luxury conglomerate, Mr Bertelli thinks it is too late. On the YNAP and Farfetch tie-up, his son Lorenzo was coy, suggesting an interest in talks. “If we have a nice opportunity to take, we will participate in the discussion, but at the moment I don’t want to comment.” The metaverse, though, has been on his radar for over a year. He thinks of it like social media; watch this space was the message.

Chairman Paolo Zannoni had the final word: “Today you have seen the division of our two main brands are as firm as they are clear: Prada is brainy, subtle, clever. Miu Miu is instinctive, playful, brave. The different visions appeal to different [consumers] ... Both brands have ample room to grow.” The intention has been set.

## **Nell'ambito del nuovo, audace piano di Prada, Lorenzo Bertelli si prepara a diventare AD**

L'AD di Prada Patrizio Bertelli e il suo team manageriale hanno presentato a Milano un ambizioso piano per creare un marchio da 4,5 miliardi di euro, con la possibilità che il figlio Lorenzo raccolga il testimone dal padre tra tre anni.

Di SARAH SHANNON

Il Gruppo Prada ha nuove, grandi ambizioni.

L'azienda italiana del lusso, proprietaria di Prada e Miu Miu, ha presentato una serie di nuovi piani per incrementare la crescita, tra cui il lancio di linee di cosmetici, per la casa e di alta gioielleria, l'aumento dei prezzi medi, l'espansione dei negozi negli USA, in Medioriente e in Asia, il raddoppio della penetrazione online, l'acquisizione di un maggior numero di fornitori e un maggior impegno per la sostenibilità (compresa l'aggiunta di due donne in consiglio di amministrazione con credenziali in materia di ESG, e l'ambizione di raggiungere zero emissioni nette entro il 2050). Le vendite passeranno dagli attuali 3,2 miliardi ai 4,5 miliardi di euro nel medio periodo.

“Con la nostra rilevanza, la nostra sostenibilità e la nostra incisività sosterranno la crescita a lungo termine”, ha detto Bertelli agli investitori e alla stampa nel corso di una presentazione dentro al cinema della Fondazione Prada, centro di arte contemporanea di Milano. L'AD ha aggiunto che suo figlio, Lorenzo Bertelli, attualmente direttore marketing e CSR, entrato in azienda nel 2017, assumerà la massima carica tra tre anni. Il giovane ha subito ribattuto: “Il papà dice che andrà in pensione ma io non ci credo.” Comunque, incalzato da *Vogue Business* su quale sarebbe il suo futuro come AD, Lorenzo è stato risoluto: “Non ci sono dubbi sul valore del Gruppo Prada. Dobbiamo allineare il business con il nostro valore.” In altre parole, il marchio Prada è più grande dell'attività commerciale, e ha un notevole potenziale.

Prada è tornata a livelli di attività superiori a quelli pre-pandemia, e seppure più lenta rispetto ai rivali francesi, la sua rapida ripresa ha sorpreso gli investitori. Ora, per la prima volta in sette anni, il marchio, con Paolo Zannoni, nuovo presidente ed ex banchiere di investimento Goldman Sachs, ha presentato la sua strategia agli analisti e alla stampa per far vedere come accelereranno la crescita per i due diversi marchi, Prada e Miu Miu. (L'azienda è tuttora controllata all'80 per cento della famiglia Prada, con una quotazione alla Borsa di Hong Kong.) Dopo un periodo di declino la casa di moda era già focalizzata sull'aumento dei prezzi, il miglioramento della qualità del prodotto e il taglio dei clienti wholesale. In aggiunta a tutto questo, l'arrivo di Raf Simons in veste di codirettore creativo al fianco di Miuccia Prada è stato accolto positivamente.

Ora, Prada sta accelerando con i piani di crescita. Innanzitutto, una focalizzazione sulle vendite dirette al consumatore con l'obiettivo di raggiungere o superare il 90 per cento nel medio termine, rispetto all'83 per cento di oggi. “Anche in un'era digitale, abbiamo un ruolo fondamentale nei nostri negozi”, ha commentato Bertelli, mostrando una fotografia dell'Epiceria Prada di New York, progettato dall'archistar Rem Koolhaas e aperto nel 2001. L'America è una grande opportunità e l'azienda insegue la redistribuzione della ricchezza in città come Atlanta, San Jose e Seattle, dove attualmente non ha una presenza. In cima alla lista delle priorità regionali per le aperture di negozi ci sono anche il Medioriente e, naturalmente, l'Asia. I negozi europei saranno migliorati.

Sono in programma più eventi e pop-up, e gli assistenti di vendita saranno dotati di nuovi strumenti di clienteling e ribattezzati “consulenti clienti”. Lorenzo dice che già adesso oltre il 20 per cento delle vendite è generato da attività sulla app di clienteling, che mette a disposizione i livelli di scorte completi, invia contenuti esclusivi ai clienti e introduce un “tocco umano” nel digitale.

Per Miu Miu, il marchio minore con 147 negozi e un punto di vista meno convenzionale, si tratta più di invertire la tendenza. “Miu Miu è il luogo in cui sono completamente me stessa”, ha confidato Miuccia Prada alla rivista *Another* a ottobre. Qui parte del piano consiste nel definire un'identità originale (Raf Simons non crea per Miu Miu) che sia unica, emancipi le donne e attragga le clienti millennial e della Gen Z. Miu Miu è ancora indietro rispetto ai livelli pre-pandemia: per i primi nove mesi del 2021, le vendite si sono attestate a 279 milioni di euro, contro i 321 milioni di euro del 2019. Il direttore generale di Miu Miu



Benedetta Petruzzo dice di prevedere più lanci stagionali, progetti speciali e prodotti che siano “immediati e nel momento”, come gli abiti e i capi vintage Levi’s riciclati, accanto a novità ed eventi entusiasmanti come la collaborazione dell’artista Meriem Bennani per la collezione primavera estate 2022 presentata in passerella: le sue sequenze fantasiose sono state mescolate in tempo reale con la trasmissione della sfilata sfumando i confini tra virtuale e reale.

Parte dell’esclusiva forza di Prada viene dal modello di business integrato verticalmente, avviato negli anni Settanta quando Bertelli ha iniziato ad acquisire i fornitori affinché Miuccia Prada potesse avere i prodotti della migliore qualità. Tutti i prototipi, i campioni, la produzione, il taglio della pelletteria, il controllo qualità e l’immagazzinamento sono effettuati internamente, mentre l’assemblaggio delle borse e delle scarpe è per la maggior parte esternalizzato. In seguito a questo processo e alla proprietà di 23 stabilimenti attualmente, i margini non hanno sempre raggiunto il livello dei rivali francesi che producono in outsourcing. Ma in questo modo il marchio può essere reattivo alla domanda, evitare ingenti scorte invendute, avere un sell-through più elevato e mantenere il controllo qualità.

In un momento in cui le strozzature nella catena di fornitura e il rientro della produzione sono tra le principali preoccupazioni del settore, la decisione di Prada ha dimostrato il suo valore.

“Siamo convinti di essere i migliori in quello che facciamo. Investiamo costantemente nelle nostre risorse e nel nostro personale, i nostri mastri artigiani nelle nostre fabbriche”, ha commentato il direttore industriale Massimo Vian, arrivato in azienda 18 mesi fa da Luxottica, colosso degli occhiali con un modello di business simile che deteneva la licenza per Prada.

È focalizzato sulla riduzione del tempo in cui i prodotti arrivano in negozio, una finestra cruciale dato che si fa sempre più affidamento su lanci di prodotti e capsule collection per promuovere la novità. Questo significa semplificare le collezioni, con meno capi di abbigliamento e articoli di pelletteria in programma.

Un nuovo centro logistico in Toscana, interamente ricoperto di pannelli solari, è finito all’80 per cento, e sarà in grado di spedire fino a 15 milioni di unità all’anno. L’obiettivo è consegnare le vendite online nel giro di 24 ore.

Altre acquisizioni di fornitori sono sul tavolo, con 70 milioni di euro accantonati per investimenti per lo più “a monte”, ossia le materie prime necessarie per la produzione.

Il Gruppo Prada ha già acquisito una partecipazione del 40 per cento in Filati Biagioli, fornitore di cashmere pregiato per il suo prêt-à-porter, e una conceria di nappa (categoria di prodotto fondamentale) nella cittadina francese di Limoges. I piani prevedono più pelletteria, e controllare fornitori di gioielli preziosi per sostenere lo sviluppo della categoria: il primo negozio temporaneo di gioielli, lanciato questa settimana nel mall SKP in Cina, con prodotti dai 5.000 ai 25.000 euro. Si sta anche valutando una collezione di alta gioielleria.

Grazie a questi accordi si saprà “di più sulla tracciabilità completa delle materie prime per dare finalmente ai nostri consumatori la sicurezza che controlliamo veramente l’intero processo, dall’approvvigionamento delle materie prime alla distribuzione dei prodotti nei negozi”, ha spiegato Vian a *Vogue Business*.

Controllare la catena di fornitura significa investimenti, spesso mancanti nell’agenda della sostenibilità, dove si generano la vasta maggioranza delle emissioni di gas serra. Un nuovo obiettivo per il 2029, “il traguardo più difficile” per Lorenzo, è ridurre del 42 per cento le emissioni di gas serra di Scope 3, ossia la catena di fornitura. È anche in corso una rivalutazione interna del trasporto. Prada dipende attualmente molto dagli aerei per passeggeri come tutto il settore del lusso, ma Vian dice che i treni potrebbero trasportare i prodotti di riassortimento in Asia e vede un obiettivo a lungo termine di portare il dato al 10 per cento delle vendite.

In quanto alle discussioni su un futuro grande gruppo italiano del lusso, Bertelli pensa che sia troppo tardi. Riguardo all’alleanza tra YNAP e Farfetch, il figlio Lorenzo è stato schivo, lasciando intendere un interesse per le trattative. “Se c’è una bella opportunità da cogliere, parteciperemo alle discussioni, ma al momento non voglio commentare”. Da oltre un anno però si interessa al metaverso. Lo considera come i social media; il messaggio è che si tratta di uno spazio da tenere sotto osservazione.

Il presidente Paolo Zannoni ha avuto l’ultima parola: “Oggi avete visto che la divisione dei nostri due marchi principali è netta e chiara: Prada è intellettuale, raffinato, intelligente. Miu Miu è istintivo, giocoso, coraggioso. Le diverse visioni attraggono [consumatori] diversi... I due marchi hanno ampio margine di crescita.”

L'intenzione è stata definita.

# THE WALL STREET JOURNAL.

[English Edition](#) | [Print Edition](#) | [Video](#) | [Podcasts](#) | [Latest Headlines](#)

- [MARKETS](#)
- [HEARD ON THE STREET](#)

## Prada Grows Into Its Roomy Share Price

The Italian luxury brand set new financial targets at an investor day and hinted at its succession plans



Reducing Prada's dependence on China seems wise, even if there is no sign of a slowdown in Chinese luxury spending. A Prada store in Beijing.

PHOTO: TINGSHU WANG/REUTERS

*By*

Carol Ryan

Nov. 18, 2021 1:03 pm ET

[Prada](#)'s first 10 years as a public company have been patchy. But the family-controlled luxury brand has a sharper new look and leader-in-waiting.

On Thursday, Prada set profitability, revenue and e-commerce targets at its first investor day since 2014. The fashion label wants to grow sales to €4.5 billion, or \$5.1 billion, within a few years, up from the €3.2 billion it made in pre-Covid 2019. Prada is aiming for a 20% operating margin, compared with 11% currently, and wants to roughly double the size of its e-commerce business as a percentage of overall sales.

Patrizio Bertelli, Prada's chief executive and husband of the brand's designer Miuccia Prada, discussed retiring over the next three years and handing the reins over to his son, Lorenzo Bertelli. The younger Mr. Bertelli, who joined the board earlier this year after taking over the brand's digital communication strategy in 2017, gave presentations on Prada's e-commerce and sustainability plans at the event.

Tight family control hasn't worked in investors' favor so far at Prada. Since making its market debut in Hong Kong in 2011, the stock has delivered annual total shareholder returns of 6%—well below the roughly 20% annual gains of [LVMH LVMUY 0.70%](#) and Hermès, which are also dominated by their family founders.

---

Mr. Bertelli and Mrs. Prada underestimated the importance of e-commerce, which contributed just 2% of sales in 2019, although this number has since jumped to 7%, so far this year. With a small free float, minority investors in the company have had little power to push for a shake-up in the management or design teams. However, changes are happening. Prada is investing in online technology, hired a new co-chairman six months ago and brought in co-designer Raf Simons.

The goals set on Thursday aren't especially ambitious—Prada used to make an [operating margin of 27%](#) in 2012, for example—but there is a clear plan to achieve them. Selling more goods directly to consumers rather than through department stores and other third parties should boost profitability. Prada is taking costs out of its supply chain and managing its inventory more efficiently.

The brand has an opportunity to grow in the booming U.S. luxury market, even if it is late to the party. Prada makes around 14% of overall sales in the Americas, compared with 22% for Cartier's owner, Richemont. The Americas are now the world's biggest luxury

market by value, making up 31% of the global luxury sales compared with 21% for China, according to consultancy Bain & Co.

Reducing the brand's dependence on China seems wise, even if there is no sign of a slowdown in Chinese luxury spending. Between mid-August and late-September, Prada's shares lost 28% of their value after China's president, Xi Jinping, gave a speech hinting at greater wealth redistribution in the country. They have since recovered, but investors would probably welcome a more balanced look.

Considering how well known the brand is, Prada is still a surprisingly small business. Even if the label hits its new sales target, Prada will be less than half the size of [Christian Dior](#), [CDI 1.12%](#) which is just one of 70-plus luxury brands in LVMH's portfolio. Investors pay a ritzy 48 times projected earnings to own the Italian label's stock. Prada finally looks ready to measure up.

Wall Street Journal, 19.11.2021

## **Prada cresce in linea con il generoso corso azionario**

Il marchio di lusso italiano ha fissato nuovi obiettivi finanziari nel corso di una giornata per gli investitori e ha accennato ai piani di successione

[didascalia]

Ridurre la dipendenza di Prada dalla Cina sembra saggio, anche se non ci sono segni di rallentamento della spesa cinese per il lusso. Un negozio Prada a Pechino.

Di Carol Ryan

I primi 10 anni di quotazione in borsa per Prada sono stati altalenanti. Ma il marchio di lusso controllato da una famiglia ha un nuovo look più graffiante e un nuovo capo pronto a prendere il comando.

Giovedì, Prada ha definito gli obiettivi di redditività, fatturato ed e-commerce nel corso della sua prima giornata per gli investitori dal 2014. Il marchio di moda vuole incrementare le vendite a 4,5 miliardi di euro, ossia 5,1 miliardi di dollari, nel giro di qualche anno, rispetto ai 3,2 miliardi di dollari registrati nel 2019 pre-Covid. Prada punta a un margine operativo del 20%, a fronte dell'attuale 11%, e vuole grossomodo raddoppiare la dimensione della divisione e-commerce in percentuale delle vendite complessive.

Patrizio Bertelli, amministratore delegato di Prada e marito della stilista del marchio, Miuccia Prada, ha parlato di andare in pensione nei prossimi tre anni e di passare le redini al figlio, Lorenzo Bertelli. Nel corso dell'evento, il giovane Bertelli, che nei mesi scorsi è entrato a far parte del consiglio di amministrazione assumendo la direzione della strategia di comunicazione digitale del marchio nel 2017, ha tenuto presentazioni sui piani di Prada per l'e-commerce e la sostenibilità.

Finora il rigido controllo della famiglia non ha favorito chi ha investito in Prada. Da quando ha fatto il suo debutto sul mercato di Hong Kong, nel 2011, l'azione ha generato un rendimento annuale totale per gli azionisti del 6% — ben al di sotto dei guadagni annuali intorno al 20% di LVMH LVMUY 0,70% ed Hermès, anch'essi dominati dai fondatori della famiglia.

Bertelli e Prada hanno sottovalutato l'importanza dell'e-commerce, che nel 2019 ha contribuito alle vendite con un misero 2%, anche se il dato è balzato ora al 7%. Con un flottante ridotto, gli investitori di minoranza hanno avuto poco potere per dare una scossa ai team manageriali o stilistici. Sono tuttavia in corso cambiamenti. Prada sta investendo nella tecnologia online, sei mesi fa ha assunto un nuovo co-presidente e ha chiamato in azienda Raf Simons in veste di co-direttore creativo.

Gli obiettivi fissati giovedì non sono particolarmente ambiziosi — Prada ha registrato nel 2012, per esempio, un margine operativo del 27% — ma c'è un piano chiaro per conseguirli. La vendita di un maggior numero di prodotti direttamente ai consumatori invece che attraverso i grandi magazzini e altri terzi dovrebbe incrementare la redditività. Prada sta tagliando costi dalla catena di fornitura e gestendo le scorte in modo più efficiente.

Il marchio ha l'opportunità di crescere nel mercato del lusso statunitense, in pieno boom, anche se arriva in ritardo. Prada genera circa il 14% delle vendite totali nelle Americhe, rispetto al 22% per Richemont, proprietaria di Cartier. Secondo la società di consulenza Bain & Co, le Americhe sono attualmente il più grande mercato mondiale del lusso per valore, con il 31% delle vendite totali del settore rispetto al 21% per la Cina.

Ridurre la dipendenza di Prada dalla Cina sembra saggio, anche se non ci sono segni di rallentamento della spesa cinese per il lusso. Tra metà agosto e fine settembre, le azioni Prada hanno perso il 28% del valore dopo che il presidente cinese Xi Jinping ha tenuto un discorso lasciando intendere una volontà di maggior redistribuzione della ricchezza nel paese. Si sono poi riprese, ma gli investitori gradirebbero probabilmente una prospettiva più equilibrata.

Considerando quanto sia famoso il marchio, Prada è ancora un'azienda sorprendentemente piccola.

Anche se raggiungerà i nuovi obiettivi di vendite, sarà meno della metà di Christian Dior, CDI 1,12% che è soltanto uno degli oltre 70 marchi di lusso del portafoglio di LVMH.

Gli investitori pagano 48 volte gli utili previsti, una cifra di tutto rispetto, per possedere il titolo del marchio italiano. Prada sembra finalmente pronta a mostrarsi all'altezza.

# THE WALL STREET JOURNAL.

[English Edition](#) | [Print Edition](#) | [Video](#) | [Podcasts](#) | [Latest Headlines](#)

• [BUSINESS](#)

## Prada Heads to Austin, Chasing New, Wealthy U.S. Markets

Maker of high-end shoes, handbags says it ‘underinvested’ and plans stores in places like Austin, Texas, and Baltimore-D.C.



A Prada store in New York. The luxury-goods maker is looking to open U.S. stores outside the traditional consumer hubs of New York, Los Angeles and Chicago.

PHOTO: NINA WESTERVELT/BLOOMBERG NEWS

*By*

Trefor Moss

Nov. 18, 2021 2:23 pm ET

[Prada 1913 4.67%](#) SpA, long a bastion of Fifth Avenue and Rodeo Drive, is planning to open more stores across the rest of the country, making U.S. expansion key to a three-to-five-year plan to boost overall sales by 50% from pre-pandemic levels.

“We are underinvested in the U.S.,” said Paolo Zannoni, Prada’s chairman, in an interview. “That’s going to be a significant area of growth and profitability.”

The luxury group, whose brands include Prada, Miu Miu and Church’s footwear, said it is aiming to boost annual sales to €4.5 billion, or about \$5.1 billion, from €2.4 billion in pandemic-affected 2020 and €3 billion the year before. Luxury demand is accelerating, the company said, with third-quarter revenue up 18% on the same quarter in 2019.

While Prada and other luxury companies have focused heavily on China in recent years, Mr. Zannoni said the emergence of pockets of new wealth in the U.S. outside cities including New York, Los Angeles and Chicago—where the luxury sector has traditionally focused—has created opportunities across the country.

---

Prada already has stores in Dallas and Houston, but now plans to open in Texas cities like Austin. It also is planning stores in Atlanta, Seattle and the Baltimore-Washington, D.C. metropolitan area.

“There are now some states where the consumer has become richer, more educated and more open to brands like Prada,” Mr. Zannoni said.





A Prada store in London. Chinese tourists, some of the luxury sector's most lucrative shoppers, haven't returned to European boutiques.

PHOTO: ALBERTO PEZZALI/ASSOCIATED PRESS

The company currently makes 19% of its revenue in the U.S. That compares with an industry average of about 31% for luxury goods companies, Prada figures. The market was Prada's best performing globally in the first half of 2021, with sales growing 53% from the same period in 2019.

Other big luxury houses have refocused on the U.S., after years investing in China, now the world's biggest luxury market. In 2019, [LVMH Moët Hennessy Louis Vuitton](#) SE [opened a factory in Texas](#) to make handbags for U.S. shoppers.

Like LVMH and Gucci owner [Kering](#) —both much larger fashion-brand conglomerates—Prada is still adjusting to a market that was jolted by the pandemic. Once largely reliant on tourists visiting marquee boutiques in places like Milan, London, Paris and New York, luxury groups last year focused their efforts on marketing their goods to consumers in their home countries.

The biggest luxury players have [thrived through the pandemic](#), able to build out their online offerings more robustly than smaller players. As economies started to reopen, these brands have benefited from pent-up demand.

While some of the industry's most lucrative shoppers—Chinese tourists—haven't returned to European boutiques, big players have developed robust digital marketing and

sales channels inside China. Demand online has soared. As many Covid-19 restrictions fell away in China, then in the U.S., shoppers have returned to stores there.

Shares of LVMH, a bellwether for the industry, [have soared](#), turning the company into one of Europe's most valuable. Many analysts expect that to continue. Global luxury sales are forecast to come in at between €360 billion and €380 billion in 2025, according to Bain & Co., up from around €283 billion this year.

Mr. Zannoni said Prada would add more products priced over €3,000 in an effort to boost margins. He said it recently increased the average price of the group's products, and that hasn't dented sales in any of Prada's global markets. That has helped convince the company to keep moving upmarket rather than into "affordable luxury," Mr. Zannoni said.

Prada hopes to grow digital sales, too, from about 7% now to 15% in the next three to five years, Mr. Zannoni said.

While the U.S. is now a priority, the company will continue to invest in China. President Xi Jinping's "common prosperity" campaign has taken aim at rising inequality in Chinese society, which some analysts have warned could threaten luxury sales in the country.

The policy is a risk for the luxury industry, as is friction in relations between China and the U.S. and Europe, Mr. Zannoni said. But, "the fact is that we have not seen any change in appetite for Prada goods in China," he said.

"Would you slow down investment and commitment in a market that is the single biggest luxury goods market in the world?" Mr. Zannoni said. "Even if you were worried, would you do that? No. You keep investing."

Write to Trefor Moss at [Trefor.Moss@wsj.com](mailto:Trefor.Moss@wsj.com)

Copyright ©2021 Dow Jones & Company, Inc. All Rights Reserved.

87990cbe856818d5eddac44c7b1cdeb8

*Appeared in the November 19, 2021, print edition as 'Prada Chases Pockets of New Wealth.'*

## **Prada punta ad Austin, inseguendo la ricchezza in nuovi mercati statunitensi**

Il produttore di borse e scarpe di lusso dice di “non aver investito a sufficienza” e ha in programma negozi in luoghi come Austin, Texas, e Baltimora-Washington D.C.

Prada 1913 [4,67%] SpA, da tempo un bastione della Fifth Avenue e di Rodeo Drive, ha in programma di aprire altri negozi nel resto del paese; l'espansione negli USA sarà fondamentale nell'ambito di un piano di tre-cinque anni per incrementare le vendite totali del 50% rispetto ai livelli pre-pandemia. “Non abbiamo investito a sufficienza negli USA”, ha spiegato Paolo Zannoni, presidente di Prada, in un'intervista. “Sarà un'importante area di crescita e di redditività.”

Il gruppo del lusso, che conta tra i suoi marchi Prada, Miu Miu e le scarpe Church's, ha dichiarato che punta a incrementare le vendite annuali a 4,5 miliardi di euro, ossia circa 5,1 miliardi di dollari, rispetto ai 2,4 miliardi di euro nel 2020 colpito dalla pandemia e ai 3 miliardi di euro dell'anno prima. La domanda di lusso sta accelerando, ha detto l'azienda, con i ricavi del terzo trimestre aumentati del 18% rispetto allo stesso periodo del 2019.

Se negli ultimi anni Prada e altre aziende del lusso si sono fortemente focalizzate sulla Cina, Zannoni ha detto che le sacche di nuova ricchezza che sono emerse negli USA al di fuori delle città come New York, Los Angeles e Chicago — dove il settore del lusso si è tradizionalmente concentrato — ha creato opportunità in tutto il paese.

Prada ha già negozi a Dallas e Houston, ma ora ha intenzione di aprire in città del Texas come Austin. Ha anche in programma negozi ad Atlanta, Seattle e nell'area metropolitana di Baltimora-Washington, D.C.

“Ci sono ora alcuni stati in cui il consumatore è diventato più ricco, più colto e più aperto a marchi come Prada”, ha commentato Zannoni.

L'azienda genera attualmente il 19% del fatturato negli USA, a fronte di una media del settore del 31% circa per le aziende del lusso. Il mercato è quello che ha ottenuto i migliori risultati per Prada a livello internazionale nella prima metà del 2021, con le vendite che sono cresciute del 53% rispetto allo stesso periodo del 2019.

Altre grandi aziende del lusso si sono rifocalizzate sugli USA, dopo aver investito per anni in Cina, ora primo mercato mondiale del lusso. Nel 2019, LVMH Moët Hennessy Louis Vuitton SE ha aperto una fabbrica in Texas per produrre borse per la clientela statunitense.

Come LVMH e Kering, proprietaria di Gucci — due gruppi di marchi di moda molto più grandi — Prada si sta ancora adattando a un mercato che è stato sconvolto dalla pandemia. I gruppi del lusso, che in passato facevano molto affidamento sui turisti che visitavano le boutique in luoghi come Milano, Londra, Parigi e New York, l'anno scorso hanno focalizzato gli sforzi sulla commercializzazione dei loro prodotti ai consumatori in patria.

I più grandi operatori del lusso hanno prosperato durante la pandemia, riuscendo a rafforzare le offerte online più dei piccoli. Quando le economie hanno iniziato a riaprire, questi marchi hanno beneficiato della ripresa della domanda.

Se alcuni dei consumatori più lucrativi del settore — i turisti cinesi — non sono tornati nelle boutique europee, i big hanno sviluppato solidi canali di marketing e vendita digitale in Cina. La domanda online ha avuto un'impennata. Con la caduta di molte restrizioni per il Covid-19 in Cina, poi negli USA, i consumatori sono tornati a fare shopping in questi paesi.

Il titolo LVMH, cartina tornasole per il settore, è salito alle stelle, portando la valutazione della società tra le più alte dell'Europa. Molti analisti prevedono che la tendenza continui. Si prevede che le vendite internazionali di lusso si attestino nel 2025 tra i 360 e i 380 miliardi di dollari, secondo Bain & Co., in aumento rispetto ai circa 283 miliardi di euro di quest'anno.

Zannoni ha detto che Prada aggiungerà altri prodotti di prezzo superiore a 3.000 euro nel tentativo di incrementare i margini. Ha aggiunto che il marchio ha aumentato di recente il prezzo medio dei prodotti, senza conseguenze sulle vendite in nessuno dei mercati internazionali. Questo ha contribuito a convincere l'azienda a continuare a spostarsi verso i segmenti alti del mercato più che nel “lusso accessibile”, ha

spiegato Zannoni, aggiungendo che Prada spera di incrementare anche le vendite digitali, dal circa 7% attuale al 15% nei prossimi tre-cinque anni.

Se gli USA sono adesso una priorità, l'azienda continuerà a investire in Cina. La campagna di "prosperità comune" del Presidente Xi Jinping ha preso di mira la crescente disuguaglianza nella società cinese, e alcuni analisti hanno messo in guardia contro la possibile minaccia che questo rappresenta per le vendite di lusso nel paese.

La politica è un rischio per il settore del lusso, così come l'attrito nei rapporti tra Cina, USA ed Europa, ha osservato Zannoni. Ma, "il fatto è che non abbiamo rilevato alcun cambiamento nel desiderio di prodotti Prada in Cina", ha sottolineato.

"Rallentereste l'investimento e l'impegno in un mercato che è il più grande al mondo per i prodotti di lusso?" ha concluso il presidente di Prada. "Anche se foste preoccupati, lo fareste? No. Continuate a investire."

[didascalie]

Un negozio Prada a New York. Il produttore di articoli di lusso sta valutando di aprire negozi negli USA oltre i tradizionali poli del consumo, New York, Los Angeles e Chicago.

Un negozio Prada a Londra. I turisti cinesi, tra i più lucrativi del settore del lusso, non sono tornati nelle boutique europee.

November 18, 2021 12:07 PM CET Last Updated 2 hours ago

**Retail & Consumer**

# Prada sets 4.5 bln euros revenue goal, to boost e-commerce

Reuters



A logo of luxury goods company Prada is seen at the entrance of a shop in Brussels, Belgium July 2, 2021. REUTERS/Yves Herman

MILAN, Nov 18 (Reuters) - Italian luxury group Prada targets 40% revenue growth in the medium-term from pre-pandemic levels by boosting its online business and the profitability of physical stores, it said on Thursday after sales accelerated in the third quarter.

At an investor presentation, the Milan-based, Hong Kong- listed company said retail sales in the three months to September grew by 18% compared to the same period in 2019, before the health emergency hit. That marked an acceleration from the 8% growth rate of the first half of the year. [read more](#)

The medium-term sales growth target of 4.5 billion euros (\$5.1 billion) compares with revenues of 3.2 billion euros in 2019, and record sales of 3.6 billion euros the group posted in 2013.

Last year, due to shop closures and lack of tourism, Prada's sales fell to 2.4 billion euros.

The family-owned group, which in recent months has been reaping the fruits of a strategic revamp, said that in the medium term it targets an operating profit of 20% of total sales, more than twice the 2019 level. It also aims to double the proportion of online sales to 15% of retail revenues over that timeframe.

The group's strategy focuses on direct distribution "to increase store productivity and online penetration," it said in a statement ahead of the presentation, the second "Capital Markets Day" it has held since its 2011 listing.

It said it had close to zero debt at the end of the third quarter, adding profitability had further improved over the period.

(\$1 = 0.8821 euros)

Reporting by Claudia Cristoferi, editing by Silvia Aloisi