



BERTELLI, GRUPPO PRADA

## «Il made in Italy corre»

di Daniela Polizzi

È importante avere «brand forti e sostenerne il posizionamento in modo coerente» dice Patrizio Bertelli (gruppo Prada). «Ora sui mercati è tornata la fiducia». a pagina 29

## PATRIZIO BERTELLI GRUPPO PRADA «La corsa dei brand continua La filiera? Per noi è strategica Sui mercati torna la fiducia»

di Daniela Polizzi

Un anno che ha battuto le aspettative su fatturato e margini, con ricavi netti saliti del 21% a 4,2 miliardi l'ebit a 845 milioni, in crescita del 69%. «Risultati ottimi in un contesto complesso, frutto della forza dei nostri marchi Prada e Miu Miu. Ma anche perché abbiamo continuato a investire: 276 milioni nel 2022 e arriveremo a 300 quest'anno. Le quattro aree chiave saranno marketing e comunicazione, il retail, i centri produttivi e i sistemi digitali». Patrizio Bertelli, l'imprenditore del gruppo Prada si racconta dopo un anno record.

**Il vostro gruppo fa un po' da lepre per il mondo lusso. Come si fa a stare sempre davanti?**

«È dagli anni '90 che corriamo, anche se abbiamo avuto periodi di rallentamento.

Questo succede in tutte le cose, a volte si riconoscono le cause ma non si riesce ad afferrare la modalità per cambiare. Si cresce quando si riesce a trasferire uno stato mentale positivo e trasmetterlo nel proprio lavoro individuale ma anche in azienda. Si diventa bravi quando si lavora in profondità. È come quando ci si allena nello sport, si impara a essere più efficienti. Questo lavoro in profondità ci permette di intercettare i cambiamenti culturali che poi interpretiamo con i prodotti. La piattaforma su cui poggia il nostro business si è d'altronde molto ampliata negli ultimi vent'anni dal punto di vista geografico e ci permette di intercettare tutti i mercati».

**Cosa si aspetta per il 2023, la Cina si sta riprendendo?**

«La ripartenza della Cina è evidente, se non ci sono elementi particolarmente nega-

tivi il gruppo dovrebbe registrare i ritmi di crescita anche superiori all'ultimo quadrimestre del 2022. Qualunque aspetto negativo non rimane mai locale, è l'effetto della globalizzazione, la vera differenza storica rispetto al passato».

**Le imprese sono ancora preoccupate di inflazione e rialzo dei tassi?**

«Il prezzo delle materie prime rallenta e questo aiuta, le imprese sono meno preoccupate di sei mesi fa. Anche la

parola recessione è scomparsa ma siamo sempre nel mondo della prudenza. L'importante è avere brand forti e sostenerne il posizionamento in modo coerente. Abbiamo terminato il lavoro su Miu Miu e ora stiamo riposizionando Church's».

**Moda e lusso hanno cambiato pelle in questi anni e puntato sull'industria, lei lo**





### ha sempre fatto...

«Il 95% di quello che produciamo è realizzato in Italia. È un forte impegno nel sostegno dell'industria italiana che ho preso fin dagli anni '90. Ho accompagnato il passaggio

generazionale nelle fabbriche, di piccoli imprenditori che non avevano eredi e rischiavano di disperdere competenze preziose. È fondamentale salvaguardare la filiera perché il know-how è qui in Italia, lavorare a beneficio della conservazione della specie. Poi che lo facciamo gruppi francesi, americani o italiani, non importa. Stiamo guardando a possibili acquisizioni lungo la filiera, a cominciare dalla rete dei nostri fornitori. Purtroppo nei primi anni 2000 è stato perso know-how perché tanti piccoli imprenditori hanno chiuso perché non c'è stato un corretto passaggio generazionale».

«Continuerete le acquisizioni di aziende sostenibili?»

«Se ne occupa mio figlio Lorenzo ma in azienda siamo tutti coinvolti per portare avanti questa strategia, ognuno per le proprie competenze».

**Avete 24 stabilimenti, 21 in Italia, quanto pesa la tecnologia nell'industria della moda?**

«Sta diventando sempre più premiante ma nello stesso tempo dobbiamo lavorare nel tradizionale. Alcune fasi si potranno fare con i robot. Apriremo a breve in Toscana una manovia robotizzata per le calzature. Ma la tecnologia richiede un cambiamento culturale profondo che suscita grandi discussioni. Abbiamo sempre investito molto nella parte industriale con la prospettiva della crescita. Siamo anche stati, in certe fasi, penalizzati dai costi perché

investire in Italia è più costoso. Ma il vantaggio è che si può sostenere lo sviluppo del prodotto con risorse interne. Costruire sedi industriali è

oneroso e i risultati si vedono a medio termine».

**La famiglia ha impostato un cambio di governance che apre alla nuova generazione. Come cambieranno le cose?**

«Dopo l'assemblea di aprile io sarò presidente esecutivo e Andrea Guerra, che ha esperienza di passaggi generazionali, è amministratore delegato dal 26 gennaio. Ma l'evoluzione è in atto. È arrivato anche Gianfranco D'Attis come ceo del brand Prada. Stiamo lavorando con questo assetto. Il passaggio generazionale ha toccato anche i manager, ora abbiamo una squadra di dirigenti giovani attorno ai 40 anni. Penso sia un buon esempio per il settore, per quelli che hanno paura. In ogni successione c'è un po' il tema dell'uscita di scena. Trovo che sia meglio diluire l'angoscia che essere costretti a concentrare le scelte all'ultimo momento».

**Ma quindi le prospettive sono di lavorare un po' meno?**

«In realtà mi fanno lavorare di più».

**In passato avete acquisito altri marchi, oggi sembrate aver preso un'altra strada.**

«L'errore capitale è stato quello di acquisire un marchio lasciando lì il vecchio proprietario a gestirlo, anche se è uno stilista, o mantenendo la prima linea di manager perché altrimenti all'interno

si hanno dei nemici».

**I francesi lo sanno bene...**

«Sì, ma noi siamo latini, meno pragmatici».

**Agli analisti avete spiegato di aver raggiunto in anticipo gli obiettivi quanto a profitti**

**e che siete in anticipo sui target di medio periodo...**

«Abbiamo raggiunto i target di profittabilità in 14 mesi invece che in tre anni. E se tutto va bene raggiungiamo anche quello sui ricavi che nel 2023 potrebbero superare i 4,5 miliardi».

**Come sarà il gruppo Prada tra dieci anni?**

«Mi piacerebbe immaginare una realtà che ha un fatturato di dieci miliardi».

**Si è parlato di doppio listing per Prada che è già quotata alla Borsa di Hong Kong. Ci sono novità?**

«Resta un'opzione che stiamo analizzando sul fronte della fattibilità. Ma ci sono ancora molti aspetti tecnici da risolvere perché non ci sono precedenti».

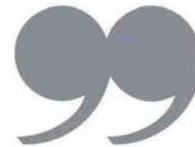
© RIPRODUZIONE RISERVATA

### La redditività

Il margine ebit rettificato è di 845 milioni, pari al 20,1% dei ricavi

### I ricavi

Fatturato in crescita del 21% a 4,2 miliardi, spinto dalle vendite retail a 3,7 miliardi



### Gli obiettivi

Abbiamo raggiunto i target di profittabilità in 14 mesi invece che in tre anni. I ricavi nel 2023 potrebbero superare i 4,5 miliardi





► 10 marzo 2023



Moda Patrizio Bertelli, 76 anni, imprenditore del gruppo Prada



## **BERTELLI, PRADA GROUP**

«Made in Italy is racing»

by Daniela Polizzi

It's important to have «strong brands and to sustain their positioning consistently», says Patrizio Bertelli (Prada Group). «Now trust has returned on the markets»  
on page 29

## **PATRIZIO BERTELLI PRADA GROUP**

«The brand race continues

The chain? For us it's strategic

Trust is returning on the markets»

by Daniela Polizzi

A year that has surpassed expectations on sales and margins, with net revenue rising by 21% to 4.2 billion with the ebit margin at 845 million, a growth of 69%. «An excellent result in a complex context, the consequence of the strength of our Prada and Miu Miu brands. But also because we've continued to invest: 276 million in 2022, and this year we will reach 300. The four key areas will be marketing and communication, retail, production centres and digital systems». Patrizio Bertelli, the entrepreneur of the Prada Group tells us about a record year.

**Your Group acts a little bit like a hare for the luxury world. How do you manage to always keep ahead?**

«We've been racing since the 1990s, even though we've had periods of deceleration. This happens in all things; at times the causes are recognized, but you can't manage to grasp the means to change. You grow when you succeed in conveying a positive mental state and transmitting it into your own individual work, but also within the company. You become good when you work in depth. It's like when you train in sport, you learn to be more efficient. This work in depth enables us to intercept the cultural changes, which we then interpret with products. The platform on which our business stands, moreover, has expanded very much in the last twenty years from the geographical point of view, and this enables us to intercept all the markets».

**What do you expect for 2023; is China recovering?**

«The relaunch of China is clear; if there are no particularly negative elements then the Group should register growth rates that are even higher than the last quarter of 2022. Any negative aspect never remains local; it's the effect of globalization, the true historical difference compared to the past».

**Are businesses still worried about inflation and rising interest rates?**

«The price of raw materials is slowing and that helps; businesses are less worried than six months ago. The word recession has also disappeared, but we are still in the world of prudence. The important thing is to have strong brands and to sustain your positioning consistently. We've completed the work on Miu Min and we're now repositioning Church's».

**Fashion and luxury have had makeovers in recent years and have focused on industry; you've always done that...**

«95% of what we produce is made in Italy. It's a strong commitment in support of Italian industry, which I've been making since the '90s. I've overseen the generational changeover in the

factories, for small-scale entrepreneurs who didn't have heirs and risked dissipating precious skills. It's fundamental to safeguard the production chain because the know-how is here in Italy, working to benefit the conservation of the species. Then it doesn't matter whether French, American or Italian groups do it. We're looking at possible acquisitions along the chain, starting with our network of suppliers. Unfortunately in the early 2000s know-how was lost since so many small entrepreneurs closed because there was not a proper generational changeover».

**Will you continue to purchase sustainable companies?**

«My son Lorenzo deals with that, but at the company we're all involved in carrying this strategy forward, each according to their own responsibilities».

**You have 24 factories, 21 in Italy; how much weight does technology have in the fashion industry?**

«It's becoming increasingly rewarding, but at the same time we have to work in the traditional way. Some phases can be done with robots. In Tuscany we will soon be unveiling a robotic conveyor belt for footwear. But technology requires a profound cultural change that prompts major discussion. We've always invested a great deal in the industrial part, with the prospect of growth. In certain phases, we've also been penalized by costs, because investing in Italy is more expensive. But the advantage is that the development of the product can be sustained with internal resources. Building industrial sites is costly and the results can only be seen in the medium term».

**The family has put a change of governance in place that opens up to the new generation. How will things change?**

«After the general meeting in April I will be executive president and Andrea Guerra, who has experience of generational changeovers, has been managing director since 26 January. But the evolution is under way. Gianfranco D'Attis has also arrived as CEO of the Prada brand. We're working with this structure. The generational changeover has also affected the managers; now we have a team of young executives aged around 40. I think this is a good example for the sector, for those who are fearful. In every succession, in a way, there is the issue of the departure from the scene. I find it's better to dilute the anguish than be forced to concentrate on choices at the last minute».

**So the prospects are to work a little less?**

«In reality they make me work more».

**In the past you've purchased other brands; today you seem to have taken another path.**

«The cardinal sin was to acquire a brand leaving the old owner in place to manage it, even if they are a stylist, or to maintain the first line of managers, because otherwise you have some enemies inside».

**The French know that well...**

«Yes, but we're Latin, less pragmatic».

**You've explained to the analysts that you've achieved the objectives in advance as regards profits, and that you're ahead of the medium-term targets...**

«We've reached the profitability targets in 14 months rather than in three years. And if everything goes well we'll also reach the one for revenue, which could exceed 4.5 billion in 2023».

**What will the Prada Group be like in ten years?**

«I'd like to imagine a business that has sales of ten billion».

**There's been talk of a double listing for Prada, which is already quoted on the Hong Kong Stock Exchange. Any news on that?**

«It remains an option that we're analyzing from the feasibility standpoint. But there are still many technical aspects to resolve, because there are no precedents».

**CORRIERE DELLA SERA**

**COUNTRY:** Italy  
**PAGES:** 1, 29  
**AREA:** 55%  
**FREQUENCY:** Daily

**DIFFUSION:** (261227)  
**AUTHOR:** by Daniela Polizzi

[image]

### **Profitability**

The rectified ebit margin is 845 million, equal to 20.1% of revenue

### **Revenue**

Sales grown by 21% to 4.2 billion, driven by retail sales at 3.7 billion

### **Targets**

We've reached the profitability targets in 14 months rather than in three years. In 2023 revenue could exceed 4.5 billion.

### **Caption**

Fashion. Patrizio Bertelli, aged 76, entrepreneur of the Prada Group

## Prada, possibile superare target 4,5 mld ricavi già in 2023 - Bertelli a Reuters - Reuters News

09-Mar-2023

di Claudia Cristoferi e Elisa Anzolin

MILANO, 9 marzo **(Reuters)** - Prada 1913.HK potrebbe superare già quest'anno i 4,5 miliardi di ricavi previsti inizialmente per il 2024-2026, se non ci saranno nuovi eventi esterni a turbare i mercati.

Lo ha detto in un'intervista a Reuters Patrizio Bertelli, principale azionista del gruppo del lusso con la moglie Miuccia Prada.

"L'anno è iniziato bene. Ci sono le premesse per raggiungere e superare i 4,5 miliardi di ricavi nel 2023, ma vedremo, bisogna essere prudenti", ha detto Bertelli al termine del Cda che ha approvato il bilancio 2022 con un fatturato in crescita a 4,2 miliardi e un Ebit adjusted al 20,1% delle vendite, già pari al target di medio termine indicato a novembre 2021.

L'obiettivo di Ebit margin al 20% "non è mai stato un tetto massimo, c'è spazio per crescere ancora", ha sottolineato l'imprenditore.

Prada, che ha sede a Milano e anima produttiva in Toscana, è quotata a Hong Kong. Da tempo sta valutando l'ipotesi di un dual listing a Milano, che "rimane una possibilità" anche se ci sono ancora "fattori tecnici da risolvere, solo dopo si potrà valutare la tempistica ideale".

Un'altra opzione, che non esclude la prima, è l'inclusione nel programma Stock Connect che collega le borse di Hong Kong e Shanghai.

Bertelli, 76 anni, ha avviato un passaggio generazionale lasciando il ruolo di AD ad Andrea Guerra, in carica dal 26 gennaio. L'obiettivo è lasciare "nel giro di 3-4 anni" il gruppo in mano al primogenito Lorenzo, già responsabile del Marketing e della Corporate Social Responsibility.

"Pensiamo di aver fatto un passaggio giusto, in un tempo che che permette a me e Miuccia di trasmettere il nostro know how. Lo abbiamo fatto per lo stile con Raf Simons e per il management, chiamando tanti manager giovani".

Nel decennio in cui ha guidato Luxottica (oggi confluita in EssilorLuxottica ESLX.PA), Guerra, 57 anni, ha dato impulso alla crescita del gruppo di occhialeria anche tramite operazioni di M&A.

Bertelli però ritiene che il tempo per acquisire brand sia ormai finito. "La nostra politica aziendale non prevede acquisizioni, ci vogliamo concentrare sui nostri marchi salvo piccole operazioni di carattere industriale per preservare la filiera. Il tempo delle grandi acquisizioni è passato, non è più il momento", dice, spiegando che ora è più difficile trovare spazi nei canali distributivi per fare crescere un marchio. "Questo è il tempo del consolidamento e della crescita organica".

Per Bertelli, che resta consigliere esecutivo e sarà nominato presidente di Prada, non è però ancora il tempo per ritagliarsi spazi di riposo. "Mi fanno lavorare ancora di più!", ha detto scherzando. "Il 2023 sarà impegnativo per me e Miuccia perchè dovremo pensare a tutto il passaggio del nostro know how".

(editing Stefano Bernabei)

## **Prada could beat medium-term revenue target this year-Bertelli - Reuters News**

09-Mar-2023

By Elisa Anzolin and Claudia Cristoferi

MILAN, March 9 (Reuters) - Prada could exceed 4.5 billion euros (\$4.8 billion) in revenues this year, passing its medium term target ahead of schedule, the luxury fashion group's leading shareholder Patrizio Bertelli told Reuters on Thursday.

"The conditions are there... but we need to be cautious, unpredictable events can always happen" Bertelli said in a phone interview on the revenue target, adding that the year has started well.

Prada set the target in November 2021 as part of its medium-term goals for the next 3-5 years.

Last year the group's net sales rose to 4.2 billion euros, exceeding analysts expectations.

At the end of January, Bertelli and his wife Miuccia Prada handed over the chief executive role to former Luxottica head Andrea Guerra, in a move to ease a transition to the next generation of the founding family.

Bertelli said that the dual listing in Milan remains an option but there are technical issues to resolve. Prada was listed in Hong Kong in 2011.

The group is not interested in big brand acquisitions, but it wants to focus on its own labels, Bertelli said, leaving the door open to small acquisitions to preserve the know-how of the Italian supply chain.

"The time (of big acquisitions) has passed, it is no longer the time ... this is the time for consolidation and organic growth," he added.

The luxury group's adjusted operating profit margin improved to 20.1% of sales last year, achieving its medium term target of 20% of total sales the group gave in late 2021.

"This target .. was never the cap, there is room for further growth," he said.

Bertelli is currently an executive director of the company and is expected to be appointed chairman at the next shareholder meeting.

(\$1 = 0.9457 euros)