

BoF. 03.10.2023

LUSSO

### **Lorenzo Bertelli: il principe di Prada si prepara a prendere il volante**

Il trentacinquenne, ex pilota di rally — figlio della stilista Miuccia Prada e del presidente dell'azienda Patrizio Bertelli — sta radicalmente ristrutturando il gruppo milanese “Tutto cambia in modo che tutto rimanga uguale”, commenta la star della copertina di BoF 500 riguardo alla preparazione di Prada per il prossimo capitolo.

Di Robert Williams

**MILANO** – Alla sfilata Prada Primavera/Estate 2024 a Milano, il mix di innovazione e tradizione tipico del marchio era ben in evidenza.

Dal soffitto colava una cortina di slime, che ha creato una scenografia impressionante per una collezione di glamour con tocchi originali: uno schieramento di abiti diritti in organza che rimandano agli anni 1920 e che sprigionano un'aura spettrale grazie a dettagli leggeri come vapore. Gli abiti lunghi erano alternati a capisaldi del guardaroba borghese come le polo in cashmere — con una nota punk grazie alle file di rivetti di metallo — e i cappotti in pelle patchwork che sembravano al contempo femminili e dissoluti.

Il marchio Prada sta andando alla grande, con un aumento del 17 per cento dei ricavi nella prima metà dell'anno malgrado gli scossoni del mercato del lusso. Con vendite tornate in carreggiata dopo anni di crescita abulica, il cambiamento generazionale ai vertici è ora la principale priorità: la stilista **Miuccia Prada**, 74 anni, e il marito e socio in affari **Patrizio Bertelli**, 77, stanno gradualmente cedendo il controllo dell'azienda. Colossi del settore del lusso italiano dagli anni 1980, quando hanno assunto il controllo del marchio fondato dal nonno di Miuccia, i due hanno rinunciato quest'anno alla carica a lungo detenuta di co-amministratori delegati, assumendo i primi chief executive esterni di Prada, sia a livello di gruppo che di marchio.

Dal 2020, Miuccia Prada è stata affiancata dal codirettore artistico **Raf Simons**, il suo successore eletto. La sfilata del marchio a settembre è stata l'ultima per il direttore dell'ufficio stile **Fabio Zambonardi**, che si prepara a ritirarsi dall'azienda dopo circa tre decenni di lavoro come braccio destro della signora Prada, per Prada e per la sorella Miu Miu.

Il passaggio del testimone alla generazione successiva in Prada — che più di ogni altro marchio di moda quotato in borsa rimane alimentato dalle ossessioni personali dei fondatori, non sarà cosa facile.

Entri **Lorenzo Bertelli**, figlio maggiore di Miuccia e Patrizio e direttore marketing del gruppo. Rapidamente assunto a erede del trono di Prada, nel giro di qualche anno Bertelli è arrivato a incarnare la spinta dell'azienda per bilanciare la continuità con l'esigenza di evoluzione.

Il giorno della sfilata, Bertelli, 35 anni, ha accolto gli ospiti famosi, tra cui l'attrice Scarlett Johansson e i cantanti di pop coreano Enhyphen mentre le videocamere ronzavano intorno alla passerella riprendendo la collezione da ogni angolazione.

“Tutto cambia in modo che tutto rimanga uguale”, ha detto il dirigente a BoF in una recente

intervista alla Fondazione Prada, una ex distilleria milanese che la famiglia ha trasformato in un gigantesco museo, completo di torre scintillante, progettato da Rem Koolhaas, dove il marchio allestisce le sfilate.

Energico 35enne con occhi vivaci e atteggiamento cordiale, Bertelli era sconosciuto al mondo della moda e dell'imprenditoria prima di entrare in azienda, alla fine del 2017, avendo dedicato gran parte della sua vita adulta allo sport: dal 2010 è stato pilota di auto da corsa nel circuito dei rally. Prima, andava pazzo per il calcio, e ha giocato con grinta ultra-competitiva negli anni dell'adolescenza.

Gli sforzi di lunga data per rianimare la linea principale di Prada stavano già iniziando a dare buoni frutti quando il giovane è entrato in azienda. Da allora la crescita ha accelerato, con Bertelli che ha lavorato inizialmente per rinnovare la comunicazione digitale — per molto tempo un punto debole dell'azienda — contribuendo a riaccendere l'entusiasmo per il marchio specialmente tra i giovani consumatori. (Ha aiutato anche la decisione di rieditare gli iconici accessori in nylon del marchio, seppure con una fascia di prezzi più alta).

“Ho dovuto decidere se cominciare dove c'era già un know-how, come la catena di fornitura o il retail, o iniziare dal punto più debole e buttare un occhio su qualcosa in cui i miei genitori non erano altrettanto forti”, spiega Bertelli.

Il dirigente ha poi ampliato la sua sfera d'azione: oltre a entrare in consiglio di amministrazione nel 2021, ora supervisiona tutte le attività di marketing, e anche le iniziative in materia di tecnologia, sostenibilità, e il lancio di una nuova divisione di alta gioielleria. Ha anche lavorato a stretto contatto con i team stilistici e commerciali per architettare un'inversione di tendenza in Miu Miu, dove un messaggio di marketing più mirato e collezioni più focalizzate stanno sostenendo una crescita esplosiva delle vendite (Nella prima metà di quest'anno i ricavi del marchio hanno registrato un eccezionale aumento, superiore al 50 per cento.)

### **“Un team completamente nuovo”**

Se la sfilata di settembre è stata accompagnata dalla colonna sonora a tutto volume di “La donna che visse due volte” di Hitchcock (in inglese Vertigo, ossia vertigine), l'ascesa di Bertelli arriva mentre il Gruppo Prada cerca di scalare vette ancora più alte: l'azienda sta perseguendo la crescita sulla scia del 2022, il miglior anno di attività registrato, dopo che una serie di collezioni che hanno fatto scalpore e un'impennata della domanda di lusso hanno finalmente riportato Prada al di sopra del precedente livello record degli anni 2010 (gli anni del boom della borsa Galleria, portabandiera del marchio, in Cina). Il gruppo ha registrato nel 2022 vendite per 4,2 miliardi di euro, 3,7 miliardi dei quali sono stati generati nei negozi retail di proprietà.

Ma l'azienda punta a scrivere il prossimo capitolo di crescita e a gestire il cambiamento generazionale in un momento delicato: dopo che l'euforia post-Covid ha alimentato un incremento senza precedenti del fatturato per i principali marchi del lusso, il mercato è stato scosso dall'inflazione elevata e dal calo della domanda da parte dei consumatori aspirazionali.

La famiglia ha assunto un team di alti dirigenti esterni per fare da reggenti, facilitando la transizione al regno pianificato di Lorenzo Bertelli. Andrea Guerra, che era a capo del colosso degli occhiali Luxottica nel boom degli anni 2000, è arrivato in veste di CEO del gruppo, mentre Gianfranco D'Attis, dirigente svizzero che ha lavorato in Richemont prima di supervisionare un periodo di crescita esplosiva in Christian Dior, di proprietà di LVMH, in qualità di presidente

della divisione Americhe del marchio, è stato assunto come CEO del marchio portabandiera, Prada.

Bertelli senior è passato al ruolo di presidente esecutivo mentre la proprietaria-stilista Miuccia Prada continua a essere co-direttore creativo al fianco di Simons, oltre che a creare Miu Miu. L'anno scorso, la maison ha anche nominato nuovi dirigenti per i ruoli di CFO, auditor, counsel e direttore del personale.

“Da due anni è un team completamente nuovo”, dice Lorenzo Bertelli a proposito del rimpasto dirigenziale. “Il settore della moda è molto cambiato. È come lo sport — non si può più vincere solo con il talento, c'è bisogno di una struttura, un'organizzazione.”

### **Un percorso non convenzionale**

Il percorso che ha portato Bertelli a diventare dirigente aziendale è stato al tempo stesso estremamente tradizionale ed estremamente insolito. Figlio maggiore della quarta generazione della famiglia fondatrice, Lorenzo era il principe ereditario designato. Allo stesso tempo, ha snobbato gli studi di direzione aziendale, scegliendo invece di studiare filosofia all'Università Vita-Salute San Raffaele, un programma che attira giovani italiani brillanti che cercano di evitare (o quanto meno ritardare) i programmi specialistici di economia che sono considerati da molti la strada per il successo in azienda.

Appassionato di sport, Bertelli ha dedicato gli anni dell'adolescenza al calcio prima di diventare pilota di auto da corsa, passando quasi dieci anni nel circuito dei rally su strada in giro per il mondo.

Se si ha la tentazione di immaginare che il rampollo di Prada sia stato preparato in sordina fin dalla nascita per il posto di massima responsabilità, Bertelli sostiene che il suo coinvolgimento nelle — o anche solo consapevolezza delle — attività del gruppo è stato minimo prima di entrare in azienda. “Era il lavoro dei miei genitori, davvero questo e basta” dice.

Anche crescendo e iniziando a contemplare di “assumersi la sua responsabilità nel gruppo”, è rimasto distante dall'azienda per via della lunga stagione dei rally, che lo faceva viaggiare anche 200 giorni all'anno su un circuito che spazia da Monte Carlo a gennaio al Giappone a novembre.

Bertelli ha comunque acquisito competenze che gli sono servite durante la rapida ascesa all'interno del gruppo. Lo sport gli ha insegnato “a guardarti allo specchio — veramente”, racconta. “Nello sport è come negli affari: sei in competizione con gli altri, certo, ma prima di tutto con te stesso.”

I suoi corsi di filosofia all'Università Vita-Salute San Raffaele, intanto, hanno acuito la sua attitudine al dialogo e a risolvere punti di vista contraddittori. Una dote di indubbio valore in un'industria della moda globale in cui ogni giorno i massimi dirigenti devono destreggiarsi a supervisionare contemporaneamente produzione, retail, design e marketing in regioni diverse.

“Quello che manca veramente nel mondo di oggi sono persone che siano capaci di comunicare”, osserva Bertelli.

Benché fosse un dirigente relativamente poco collaudato, il mercato ha risposto favorevolmente al maggior coinvolgimento del giovane Bertelli nel gruppo. Questo in parte perché ha ottenuto rapidi risultati quando è entrato in Prada nel marketing digitale, dove l'azienda è stata per molto tempo

in ritardo, dopo anni di investimenti insufficienti su Instagram, snobbando gli influencer.

Per la sua prima sessione di domande e risposte con gli investitori nel 2021, Lorenzo Bertelli ha prospettato i piani d'azione basati su pilastri fondamentali come marketing, sostenibilità, tecnologia e l'imminente spinta dell'azienda nell'alta gioielleria. I mercati hanno gradito il maggior coinvolgimento della nuova generazione di Prada.

Poco dopo l'evento per gli investitori le azioni sono salite al livello record in quasi cinque anni. I ricavi hanno seguito a ruota: Prada ha registrato l'anno scorso le vendite più elevate di tutti i tempi, superando i 4,2 miliardi di euro dopo anni di fatiche per ritornare al di sopra dei livelli degli anni 2010, gli anni del boom della borsa Galleria.

“Lorenzo è stato fondamentale per promuovere una serie di cambiamenti in positivo”, commenta l'analista Luca Solca.

“È molto difficile replicare le complementarità tra Miuccia Prada e Patrizio Bertelli”, osserva Paola Cillo, direttore del programma di Luxury Management dell'Università Bocconi di Milano. “Lorenzo ha una formazione filosofica che sembra allinearla con [Miuccia] Prada, e sembra avere anche un po' della visione commerciale pragmatica con un coinvolgimento in prima persona del padre. È letteralmente figlio loro — un tratto unico e molto interessante per il mercato.”

### **L'approccio culturale di Prada**

Prada ha raggiunto il recente livello record nel contesto dell'impennata delle vendite di lusso dopo la pandemia. Le attivazioni online del marchio sono state irresistibili per i consumatori chiusi in casa durante i primi anni del Covid-19, mentre gli incentivi fiscali, i rialzi dei valori mobiliari e l'atteggiamento “YOLO” (si vive una volta sola) hanno stimolato una frenesia di shopping dopo che i negozi hanno riaperto e i viaggi sono ripresi. Grazie all'immagine sportivo-chic del marchio e al merchandising carico di logo con una profusione di triangoli rovesciati, Prada è stato vincente per natura.

Ora, con gli aumenti dei tassi di interesse e il rallentamento della crescita economica che creano tensioni per molti clienti, le aziende del lusso fanno a gara per prevenire la potenziale stanchezza per i marchi. “In questo momento la moda è un po' stanca”, ammette Bertelli.

Per rimanere nella conversazione, le maison del lusso stanno incrementando gli sforzi per raggiungere i potenziali clienti attraverso interessi che vanno oltre la moda, declinando le attività di marketing tra sport, musica, cinema e altre sfaccettature della cultura.

Prada è per molti versi il “marchio culturale” per eccellenza, avendo arricchito il suo messaggio attraverso la sintesi di influenze all'avanguardia fatta dalla signora Prada e da Bertelli fin dagli anni 1980. Per decenni, il marchio ha lavorato per generare novità partendo da contraddizioni estetiche: giostrandosi tra le radici Art Deco e i tratti emblematici che celebrano la modernità del dopoguerra italiano, oltre ad attingere alla creatività contemporanea d'avanguardia.

La fondazione artistica progettata da Rem Koolhaas ha radicalmente cambiato la scena culturale di Milano con mostre curate da luminari del settore come Luc Tuymans, popolate con opere iconiche di Damien Hirst, Carsten Holler, Carravaggio. Il regista Wes Anderson, che era seduto in prima fila accanto a Scarlett Johansson alla sfilata di settembre, ha progettato il caffè del museo, e ha anche curato mostre per la fondazione.

*La brand identity di Prada è una prospettiva sulle cose. Va oltre la moda.*

Attori come Joaquin Phoenix e John Malkovich sono apparsi nelle campagne Prada a partire dai primi anni 2000, mentre Miu Miu è stato il primo marchio di lusso a utilizzare attrici al posto delle modelle. Chloë Sevigny e Uma Thurman sono tra i volti che hanno sfilato sulla sua passerella prima che Emma Corrin presentasse in anteprima il look della stagione per l'Autunno/Inverno 2023: un dolcevita con culotte di paillette, collant e décolleté aperte in punta. Nel mondo dello sport, le sponsorizzazioni che hanno cementato la credibilità delle sneakers e dei gusci impermeabili con la striscia rossa comprendono il sailing team Luna Rossa, che vincendo gare come la Louis Vuitton Cup si è guadagnato il diritto di partecipare come challenger all'America's Cup, il più prestigioso trofeo della vela.

“All'epoca, nessuno faceva questo genere di cose. Ma la brand identity di Prada è in definitiva una prospettiva sulle cose — avere una visione sulla modernità, sulla cultura, sullo sport. Va oltre la moda”, precisa Bertelli.

Disegnando un triangolo su un tovagliolo, il giovane spiega che sforzi decennali hanno posizionato il marchio proprio in cima alla piramide della cultura in svariati ambiti. Adesso la sfida consiste nell'“ampliare” quel coinvolgimento a includere attivazioni che raggiungano un pubblico più ampio senza diluirne l'aura di autorità da intenditori.

“Abbiamo tantissima credibilità, ma molti non lo sanno. Bisogna pubblicizzarla”, sottolinea Bertelli.

Il recente impegno dell'azienda per incentivare le vendite della Galleria, modello di borsa portabandiera — che ora ha come testimonial l'attrice Scarlett Johansson — è un valido esempio dello sforzo per “ampliare” sempre puntando in alto: la carriera della Johansson si è basata inizialmente su film d'autore come “Lost in Translation” o “Match Point”, ma è poi continuata allargandosi a comprendere blockbuster come “Black Widow” della Marvel.

È un approccio di marketing molto adatto per un'azienda che ha bisogno di vendere più prodotti famosi come il profumo o gli zaini di nylon conservando comunque l'appeal di nicchia delle sue collezioni di abbigliamento da intenditori di moda: Prada è uno dei pochissimi marchi di lusso che guadagna veramente con le collezioni stagionali, e vanta un lungo elenco di clienti devoti che in ogni stagione emettono ordini anticipati.

Se Prada ha aggiunto alle sue passerelle più elementi per richiamare l'attenzione, come per esempio le pareti rivestite di finta pelliccia, lo slime colante o le videocamere robotizzate simili a un panopticon (l'occhio che tutto vede), il marchio ha evitato di utilizzare quei momenti per coltivare troppo appeal di massa.

“Non si può forzare troppo la componente di moda altrimenti la ammazzi — preferisco usare altri strumenti. La moda deve mantenere una certa purezza”, spiega Bertelli.

Alla recente sfilata milanese, Prada ha raggiunto pienamente gli obiettivi di un cast di celebrità trendy quel tanto che basta: Vincent Cassel, Kylie Jenner, la cantante pop spagnola Rosalía, Hunter Schafer, Emma Watson, Johansson e Anderson erano tutti schierati in prima fila. Secondo gli analisti di Bernstein, le interazioni sui social media per la sfilata sono state 250.000, l'85 per cento di quelle generate da Gucci, rivale molto più grande. Se molti responsabili del marketing cercano sempre di più una iper-visibilità sui diversi canali durante tutto l'anno, Bertelli è cauto perché teme di annoiare il pubblico con una costante

onnipresenza. “Sono favorevole a fare cose enormi... Ma se lo fai continuamente, se hai troppi picchi, allora tutto si appiattisce e basta”, dice, disegnando in aria con il dito una sorta di grafico del “buzz”, il fermento suscitato. “I contrasti sono importanti.”

## **Il futuro di Prada**

Guardando al futuro, Prada spera che le vendite più elevate che mai creino un circolo virtuoso, permettendole di investire più che mai per sostenere la crescita. La principale priorità, dice Bertelli, sarà investire in negozi più grandi, più contemporanei che le permettano di mettere in risalto l'ampiezza della sua offerta, comprese le nuove divisioni come l'alta gioielleria, lanciata nel 2021, e gli articoli per la casa, un progetto caro a Bertelli padre, fanatico di mobili di design che l'anno scorso ha lavorato per rilanciare la categoria.

Anche con un piano di successione e una reggenza in corso, la possibilità che Prada e i Bertelli possano un giorno vendere il marchio o fondersi con un'altra azienda rimane oggetto di intense congetture.

In definitiva, malgrado il ritorno a una forte crescita dopo la pandemia, Prada si ritrova con lo stesso problema di tutte le società indipendenti quotate in Borsa del settore del lusso, dove la dimensione senza precedenti e i margini ultraelevati del leader di settore LVMH e del suo marchio portabandiera Louis Vuitton rendono sempre più difficile competere per quote di mercato. Come altre società indipendenti, Burberry per esempio, Prada deve far fronte alla pressione di bilanciare l'investimento nella crescita con la conservazione dei margini.

Le mosse recenti, come il rimpasto ai vertici della dirigenza, che ha reso il marchio meno dipendente dalla fondatrice, e l'esplorazione di una seconda quotazione alla Borsa di Milano — che probabilmente rafforzerebbe la valutazione della società — hanno indotto qualcuno a domandarsi se la famiglia veda veramente nel giovane Bertelli una soluzione a lungo termine, o se stiano preparando la società per una vendita remunerativa.

A parte presentare il piano di successione, la famiglia non ha fatto molto per zittire le voci riguardo a una possibile mossa in tal senso: in una intervista del 2021, Patrizio Bertelli ha dichiarato a BoF che rimanere indipendenti “non è il primo obiettivo che avremmo in mente... Alla fine puoi avere una fetta più piccola di una torta più grande.”

A luglio, Bertelli figlio ha respinto l'ipotesi di una vendita — pur mantenendo quel tanto che basta di ambiguità per tenere sul filo i potenziali acquirenti: “Non abbiamo intenzione di vendere, per ora” ha detto Lorenzo. “Naturalmente intendo ‘per ora’ nel senso italiano — è più per scaramanzia.”

[didascalie]

“Tutto cambia in modo che tutto rimanga uguale”, commenta la star della copertina di BoF 500 riguardo alla preparazione di Prada per il prossimo capitolo.

Alla sfilata Prada Primavera/Estate 2024 a Milano, il mix di innovazione e tradizione tipico del marchio era ben in evidenza. (Getty Images)

Lorenzo Bertelli ha incontrato BoF nello spazio per le sfilate all'interno della Fondazione Prada a

Milano, dedicata all'arte. Se i suoi studi e gli inizi della sua carriera sono stati poco convenzionali, in qualità di figlio di Miuccia Prada e Patrizio Bertelli è nato per salire al trono. (Lea Colombo per BoF)

Lorenzo Bertelli ha dedicato gli anni dell'adolescenza al calcio prima di diventare pilota di auto da corsa, passando quasi dieci anni nel circuito dei rally su strada in giro per il mondo (Getty Images)

Nel 2021, Lorenzo Bertelli ha prospettato i piani d'azione basati pilastri fondamentali come marketing e sostenibilità nel corso di una giornata di presentazione agli investitori.

“Abbiamo tantissima credibilità, ma nessuno lo sa. Bisogna pubblicizzarla” afferma Bertelli. (Lea Colombo per BoF)

Alla sfilata Prada Primavera 2024, la cantante pop spagnola Rosalía, Hunter Schafer, Emma Watson, Scarlett Johansson e Wes Anderson erano schierati in prima fila. Il marchio sta lavorando per ampliare la consapevolezza della sua autorità culturale. (Getty Images)

La principale priorità, dice Bertelli, sarà investire in negozi più grandi, più contemporanei che le permettano di mettere in risalto l'ampiezza della sua offerta. (Lea Colombo per BoF)