

PARLA IL CEO PATRIZIO BERTELLI: QUASI 5 MILIARDI DI RICAVI DOPO 12 TRIMESTRI IN CRESCITA

# Prada: vincere con nuove regole

*Il colosso del fashion è stato pioniere nella distribuzione diretta. È quotato a Hong Kong dal 2011 dopo un'ipo inizialmente fissata per il 18 settembre 2001. Il dual listing a Piazza Affari? Non è prioritario*

DI TOMMASO PALAZZI  
E STEFANO RONCATO

«**Q**uando non facciamo tendenza vuol dire che non siamo abbastanza incisivi. Tutto lì, inutile stare a parlare del mercato». Patrizio Bertelli non ha peli sulla lingua. Come sempre. È il gruppo che ha costruito con la moglie **Miuccia Prada** in quasi 50 anni è tornato prepotentemente a fare tendenza, con numeri che lo confermano. L'ultimo esercizio si è chiuso con un fatturato di 4,7 miliardi segnando dodici trimestri consecutivi di crescita. Merito, spiegano, di «un'esecuzione rigorosa e costante». Grazie alla forte desiderabilità del marchio ammiraglio e della griffe **Mia Mio**, in un anno i ricavi netti sono passati da 4,2 a 4,72 miliardi di euro (+13%), con le vendite retail pari a 4,2 miliardi. Il canale diretto è il vero credo di Bertelli, che iniziò ad aprire store di proprietà già negli anni '80, quando il resto del mercato pensava ancora a partner distributivi. «I francesi non avevano l'industria e avevano i marchi. Noi avevamo l'industria e ci accontentavamo di avere l'industria. Questo è il vero problema».

**Domanda. Com'è cambiata la moda in questi 35 anni?**

**Risposta.** Il problema è stato che gli imprenditori italiani, tra gli anni '80 e '90, non erano convinti che avrebbero dovuto avere una rete commerciale diretta. Questo ha portato alla fine di tantissime aziende. C'era Monti, c'era Basile... che, come diversi altri marchi, erano venduti tramite agenzie di rappresentanza.

Solamente Armani aprì in via Durini. Negli anni 80 c'era l'idea che la rete distributiva diretta dovesse essere appannaggio di marchi come Benetton, Calvin Klein, Zara ecc. Tanti marchi di allora sono spariti... come Erreuno, che faceva concorrenza ad Armani, con prezzi più accessibili.

**D. Ma noi italiani abbiamo poi recuperato?**

**R.** Tutto il lavoro dal 2005 finora, quindi per 20 anni, è stato per i marchi italiani un tempo per recuperare un criterio menta-

le che non ci apparteneva. O apparteneva a pochi... In primis le banche non capivano perché fosse importante investire per fare retail con negozi diretti. Per gli industriali era un investimento visto a perdere, perché i negozi erano considerati portatori di immagine, ma non funzionali per vendere e portare utili.

**D. I francesi cosa hanno avuto di diverso?**

**R.** Loro non avevano l'industria e avevano i marchi. Cosa hanno fatto? Hanno fatto marketing. È semplice. Noi avevamo l'industria e ci ac-

contentavamo di avere l'industria. Questo è il vero problema, che ha portato alla fine di tantissime aziende. Solo dopo il 2005-2006, quando si è capito che la Cina sarebbe diventato il mercato numero uno con gli Usa, tutti si sono mossi per sviluppare reti commerciali globali, ma già in ritardo rispetto a quelle che potevano essere le posizioni acquisite da altri, dai francesi ad esempio.

**D. Prada cambiò le regole?**

**R.** Abbiamo cominciato con il primo negozio a New York nel 1983. A partire dagli anni '80

abbiamo aperto Parigi, Madrid, Londra, New York. Però avevamo tutto il sistema contro, anche i giornali. Tanti giornalisti scrivevano «Perché fanno investimenti di questo tipo?». E dagli anni 2000 ci veniva chiesto anche il perché di alcuni investimenti in acquisizioni di marchi. Quando abbiamo acquisito Jil Sander o Hemut Lang, il mercato non era pronto per le acquisizioni e sono state viste negativamente.

**D. La quotazione è stato un passaggio importante?**

**R.** Si doveva fare nel 2001, una settimana dopo l'11 settembre. Quello che è successo ci ha rallentato. Probabilmente se l'avessimo fatta allora, oggi saremmo arrivati a un fatturato più significativo. Ci dovevamo quotare il 18 settembre, e quello che è successo ci ha fatto cambiare un po' tutte le strategie.

**D. Adesso siete quotati a Hong Kong. Si è parlato del dual listing che potrebbe portarvi a Milano...**

**R.** Ne parlano tutti ma non è al momento una priorità.

**D. Secondo lei, quando il mon-**

**do finanziario è entrato a gamba tesa nella moda?**

**R.** Nel momento in cui la finanza ha smesso di «snobbare» la moda pensando che fosse qualcosa per pochi... Dal 2000. Nel 2000 il lusso rappresentava 120 miliardi e adesso ne rappresenta 360 e arriverà a 500 miliardi.

**D. E i consumatori come sono cambiati?**

**R.** Gli anni '90 per me sono stati l'apertura verso un mercato che cercava di essere meno «classista», meno borghese e meno riferito agli stereotipi della bor-

ghesia degli anni '60. Il «minimal» è stata l'espressione di questo tentativo di apertura.

**D. Questo sembra essere di nuovo un momento buono per Prada, è uno dei marchi che fa tendenza oggi, c'è una crescita importante...**

**R.** Prada ha sempre fatto tendenza. Quando non facciamo tendenza, vuol dire che non siamo abbastanza incisivi. Tutto lì. Inutile stare a parlare del mercato, che è in continua evoluzione. Se sei di tendenza vuol dire che sei stato più incisivo: il mercato si ferma e riparte, non torna mai indietro. La legge del mercato è sempre questa: stop and go.

**D. Ma che momento vede adesso per Prada? Può andare al raddoppio dei ricavi?**

**R.** Abbiamo perso un po' di anni, forse per stanchezza, ma ora abbiamo ritrovato slancio. Certe volte si può essere riflessivi ma oggi in azienda lo spirito è quello di voler essere in pole position....

**D. C'è un errore o un rimpianto in questi 35 anni?**

**R.** Nel lavoro sicuramente, chiunque quando guarda al proprio lavoro dice: «avrei potuto farlo meglio e diversamente», è scontato. Nell'ambito della vita, certo. Mi sarebbe piaciuto soprattutto viaggiare di più, con del tempo dedicato al viaggio, soggiornare nei luoghi, capire meglio l'identità di dove mi trovavo.

**D. Ha un ricordo in particolare di MF?**

**R.** La volta che Paolo Panerai mi premiò per l'acquisizione di una quota di Gucci che rivendetti a Lvmh... Mi pare fosse il 1999 (Patrizio Bertelli la definì con il consueto humour una «simpatica plusvalenza», ndr).

**D. Quanto conta l'impegno di famiglia nell'azienda?**

**R.** Trasmettere alle generazioni successive è importante. Speriamo ci siano anche dei nipoti (ride, ndr). Anche se ognuno sarà libero di scegliere ciò che vuol fare ed è sempre stato così... anche se di solito, dopo due, tre generazioni succede sempre qualche pasticcio... (ride, ndr).

**D. Il complimento più bello che può fare a sua moglie?**

**R.** Sicuramente libera mentalmente, prima di tutto, e soprattutto anticonvenzionale. All'interno di questo, ci sono tutte le sensibilità di una persona che è appassionata, romantica, razionale e irrazionale...

**D. Dove vede Prada nei prossimi 35 anni?**

**R.** È sicuramente un marchio che rimarrà nella storia e nel tempo, si può parlare di qui a 20 anni, a 30 anni. Certamente un marchio che ormai rimane presente nel mercato. Sotto che forma, sotto che aspetto lo vedranno i nostri figli. E magari i nipoti (sorride, pensando alla nipotina Athena di sei mesi, figlia del primogenito Lorenzo, ndr). (riproduzione riservata)



Patrizio Bertelli

35 ANNI DI MODA IN BORSA

