

Fashion. Beauty. Business.

NOV. 2016 No. 4
WWD

**SPACE
CADET**

Pierre Cardin recounts his stratospheric career spanning 70 years, as he unveils a retrospective in Paris.

Agenda, p. 10

**PROPERTY
PLANS**

Hot deals and global dynamics impacting real estate markets at the upcoming ICSC convention.

Agenda, p. 19

**SETTING
THE DATE**

The whirlwind of international and domestic trade shows revs up in January. All you need to know.

In Focus, p. 43



BERTELLI
ON THE RECORD

THE CEO OF THE \$4 BILLION **PRADA GROUP** DISCUSSES THE RECENT SIGNS OF LIFE IN THE LUXURY MARKET, **DIGITAL COMMUNICATION** AND **THE NEW CONSUMER** — AND HIS VIEW OF BOTH AMERICAN AND ITALIAN POLITICS.



Patrizio Bertelli
in his Milan
headquarters.

BERTELLI ON THE RECORD

THE PRADA GROUP CHIEF ON MADE IN
ITALY, THE CHANGING CONSUMER — AND
ITALIAN AND AMERICAN POLITICS.

By LUISA ZARGANI

S

pearheading a group that last year reported sales of almost \$4 billion, Patrizio Bertelli isn't one to waste time. Arriving directly from another meeting, Prada Group's chief executive officer walks briskly into his roomy office that's luminous even on a gray fall Milanese day, and in a no-fuss way poses gamely for WWD's portrait. He is surrounded by the contemporary artworks he has been collecting for years with his wife Miuccia Prada. Since his previous appointment was late, Bertelli graciously reworks his schedule to fit in the

interview, ahead of a private flight out of Milan to one of the group's factories.

The company relies on Miuccia Prada's design prowess but also on Bertelli's acumen with production, logistics and more. The company owns 11 production sites in Italy and two outside the country — one in Northampton, England, for Church's, and the tannery Mégisserie Hervy in Isle, France.

A new, striking state-of-the-art industrial complex in Tuscany's Valvigna designed by Bertelli's go-to architect Guido Canalì, who also conceived the group's footwear plants in Montegranaro and Buresta, will officially open next year. The buildings, fitted with solar panels, are part of Prada's "garden factories" and are nestled in a lush landscape of pomegranate, fig and jujube trees and vineyards. Trees and shrubs grow on the roofs and trail down along the facades. As noted on the group's Corporate Social Responsibility web site, launched in 2015, the wellbeing of employees is top of mind, as well as reduced energy consumption; the reuse of heat and rainwater; a reduction in interior noise; LED lighting, and flood safety. Valvigna covers a total area of more than one million square feet. A new logistics pole in Levanella, near Arezzo, also designed by Canalì, will cover more than 1.1 million square feet and be completed next year. The first part of the site will be ready on Dec. 15.

With distribution in 70 countries, 622 directly operated stores as of the end of July and 12,228 employees, the Prada Group has not been immune to consumers' changing shopping habits, geopolitical tensions and volatile financial markets around the world. Its performance last year and in the first half — when profits fell 25 percent on a 15 percent decline in sales — was dented by a slowdown in key markets such as China, which affected the Asia-Pacific area. To get back on the growth track, Bertelli has been reviewing Prada's operations, cutting costs to improve efficiency and productivity, and create a leaner, more flexible organization. While the company has been expanding and renovating existing stores, such as its Canton Road unit in Hong Kong, or opened ones in new locations such as in St. Barth's with a new concept, it has slowed the pace of openings and continued to streamline its wholesale channel. At the same time, Prada has at last edged into e-commerce, beginning to sell on Net-a-porter, Mr Porter and Mytheresa and aims to boost its engagement with customers via technology and social media.

Here, Bertelli talks about positive signs from key luxury markets and discusses topics ranging from the group's production facilities to digital communication and the new consumer to Italian and American politics. ▶

Y

ou have been emphasizing the relevance of Made in Italy production and have invested over the years in your plants in an effort to find a balance between the impact of buildings and nature. What have your guidelines been working with the architects? How important is sustainability for consumers? What does this word mean to you?

We started thinking of giving an identity to our production sites in the Nineties because we've always been convinced that our employees working in the plants must know that they contribute to the quality of the products. If our technicians work in a pleasing atmosphere they participate more, they express their skills more. This participation is an important element for our products. When we decided to give an industrial structure to the group, we contacted Guido Canali and also [Pierluigi] Cerri with the goal of diluting the impact of our industrial premises on Tuscany's landscape. On Dec. 15, we are inaugurating our new logistics center in Levanella covering 102,000 square meters [1.1 million square feet]. For these premises and industrial warehouses we designed a special landscape of trees in order to minimize the visual impact on the territory. This approach is expensive, but it's long-lasting and we think it has given a strong identity to the Prada brand in the Valdarno region.

We have a newsletter published every two weeks so that our employees are informed about our store openings, events, fashion shows, inaugurations or technical improvements of industrial sites, cultural activities... Everything that has to do with the group's life. Otherwise how does one know about Miuccia receiving an award in L.A. or the opening of a boutique in St. Barth's, if he is in Australia? To know what happens within the group expands people's horizons and you can't only rely on the Internet. And we think that everybody, whether at a warehouse, at the plant, in an office or in a store, must feel they are participating at the company's development.

Unveiling the "Last Supper" by Giorgio Vasari in Florence in November, which Prada has helped restore, you urged your peers to help those in need after the devastating earthquake that hit central Italy at the end



of August and continued to rock the area in the ensuing months. Did your plants have problems?

Yes, the new and old buildings both. In this case, we had no damages near Arezzo, which is less subject to this issue. The plant in Civitanova Marche, created 15 years ago, near Tolentino, that had no problem [despite the earthquake].

You have set up the Prada Academy to train new artisans. Is finding young artisans still an issue?

Until 10 years ago, young people were not interested, but now they are, they want to go back to the factories in qualified positions, since these pay well. This is part of the pipeline. We like for these young students to already have some expertise when they start working with us, but they are not tied to us for life. We transmit the experience, but we don't want to do it in a selfish way or teach them only on condition that they will work for us.

In the past, you lamented the fact that Italy's bureaucracy has been slowing things down. Do you think Prime Minister Matteo Renzi's government has tackled this problem?

Renzi has revved up a mechanism, this is unquestionable. The Jobs Act

ABOVE AND RIGHT: Prada's state-of-the-art industrial complex in Tuscany's Valignia are part of Prada's "garden factories" and are nestled in a lush landscape of pomegranate, fig and jujube trees and vineyards.



Enter or photograph by Francesco Castagna

was a starting point. My point of view is that it's better to do something that can be improved rather than not do anything because you want it to be perfect. We were frozen in a shocking inertia. I must say that with Renzi at least something moved.

Obviously Renzi as a prime minister has his opponents, it's normal. To me, the opponents have used the yes or no vote to their own ends, to be polemic toward Renzi's government, creating instability. After [Bettino] Craxi and [Silvio] Berlusconi, this has been the most stable government. In Italy, any government that lasts for five years is a luxury. In other countries it's normal.

Just ahead of the referendum on Dec. 4 [to vote on changes on Italy's constitution and promoted by Renzi], what is your opinion of the economy and the scenario after the vote?

I think [the idea suggested by some that the referendum would mean] exiting the euro is excessive. Renzi has worked a lot on changes. He's based everything on this reform. If he doesn't win, there is no vote of confidence, it's a rejection of his views and I would expect that he would take a step back. If he stays, he must have his reasons or because of a sense of correctness. We don't know what happens in the palazzo, but it's his decision. ▶

Are you interested in politics? Are you active in any way?

Only through television and the papers and through people that have more experience.

Has the burden of taxes been lessened in Italy?

It's been an issue discussed for the past 20 years. Italy is a state that has spent more than it earns. The only way is to aim at the pockets of citizens and companies to try and get more funds. If those that don't pay their taxes would pay even a little, that would be better. But it's not so bad: In France, the weight is not less than in Italy.

What about access to credit? Italy has been dealing with a severe bank crisis.

They gave credit to people that did not pay back, this is the problem, and they also had to finance provinces and regions. I think banks are still willing to support significant start-ups.

Let's move on to the Prada business. During past conference calls in discussing financial results, you spoke about the need to identify the new luxury consumers. Who are they? How do they buy? Are they loyal? How do you think to engage them?

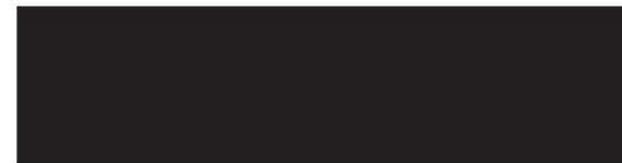
Every 10 years, there is a presentation of a typical consumer. But the consumer today still wants that same luxury as back in the Eighties or Nineties. The difference now is the approach to that consumer. Until the year 2000, the markets that could benefit from luxury were very much limited, one-third of the world. Then came the globalization, the new markets, Brazil, China, India and this brought three billion new consumers, so the market has tripled but the customers are more diversified in terms of habits, ethnically and so on. These are consumers that use tools that are entirely different from the past, the Internet, computers. Before the iPhone came out, and especially the iPhone 6, there wasn't really a boom of the use of digital images. But after 2014, with the iPhone 6 it's a small iPad. Everything changed with the use of images, and the connection of people, the new digital platforms. [Kim] Kardashian, for example, has 80 million followers – 80 million. What a number. Ten years ago it was unthinkable. The approach of consumers changed also toward fashion. The first contact with fashion is the phone, e-commerce or the store equally are the second contact, stimulated by all these digital activities. This means that companies must be prepared.

Do you think some brands are sneaky and may jump on this and focus on products that stand out on social media?

I think so, but I want to add that people's attention is limited, and speed requires for the images to strike you. And this, whether it's the image or



“FASHION STEMS FROM NEW INITIATIVES AND NEW CHALLENGES, FROM A CERTAIN KIND OF FREEDOM. IF THERE ARE RULES IT'S WRONG.”



someone wearing the clothes, changes the identity of the product, so that it is more visible.

I was thinking of each product, focused in terms of photography. Even a big black shopping bag can have an identity be [special] in a context. So it's not the object but the context. We would almost have to do a video per week. It's a big problem in terms of organization, the product is almost "less important" than the skill in presenting it. The representation becomes very important. To align product and representation is the winning asset.

Does this imply a special alignment between designer, entrepreneur and communication?

There must be a direction. This is the new communication, totally different from that on paper, which can last a week or a day. It's the difference between the iPhone and paper, or similarly, between cinematography and the theater. Cinema has a different depth. When you see a movie set, it's poor, compared with what you see on the big screen. The same is if you try to put a theater representation on film. Communication is changing. The relation with newspapers and magazines is no longer what we were used to. In addition, now there are also the relations with VICs [very important clients]. People expect to see the equivalent of what is on paper on their phones and then on films integrated

and expanded. There must be a strong integration and direction. E-commerce and digital stem from this direction, how do we do it, when we do it, it all impacts style and industrial activities.

Early on, you were wary of e-commerce, but now you have opened up to selling on Mr Porter and Net-a-porter so you sell more online than in the past?

We sell more on e-commerce now...

Do you have a different opinion of e-commerce today?

It has not changed for me, but what we expected would happen has happened. E-commerce was very American and now it's moving also to Europe and very strongly in China. The work increases for us. We hoped it wouldn't happen [he smiles]. There will be an overdose of digital in 2017.

Brunello Cucinelli contends that companies should not send too many e-mails around and that communication should be easy on consumers.

We may dream of a world not tied to the past, but it's not right. I remember in 1988 when people would tease me because I had a big phone in my car, but it was better than stopping on the highway with a bag of coins to make calls from public phones.

What is the perception of the markets today?

China is showing signs of a pickup. The markets are not bad at all. After Brexit, the U.K. is much better. Paris is still affected by [the terrorist attacks]. It has not picked up. Between the two options, going to the U.K. and feeling its energy and Paris with its weight of worry, people discard Paris. Athens is performing very well, there are many Chinese tourists going to the Parthenon. Russia has picked up a lot, the Red Square... Ukraine no, it's different. In the U.S., we have problems with our store on Fifth Avenue, just in front of the Trump Tower, because people can't access it.

They say the president-elect will spend a lot of time in New York.

He will go to Washington, it's all smoke. Newspapers write about him, they live off this. I'm not worried, and I don't understand all this concern.



America is a very simple country, it's very conservative, it maintains its habits and structures. It has a very precise establishment, the Federal Reserve, its ministries, a codified system, it's a machine that moves in a structured context. I don't think anyone can just overturn it from one day to the other – no way. Do you know how many obstacles there are?

I am more worried about Boko Haram in Africa.

The Middle East, Singapore, Taiwan, very stable [business]. Did you see they want to double their population in Singapore?

Much has been done to revitalize Milan Fashion Week and you have been working as a member of the Camera Nazionale della Moda's committee. The fashion industry trade fairs are regrouping and taking place at the same time. What do you think of the changes taking place today?

After many years there is an effort to change things, but I want to stay out of quarrels [regarding the shows' calendar]. With the Camera della Moda now, there have been many changes [President Carlo] Capasa is working well, there is a new energy. With the [entrepreneurs part of the Camera's] committee, we are all friends, with [Luigi] Maramotti, [Renzo] Rosso, [Gildo] Zegna, there's never been any contrast, we never quarreled. The same with Pitti Immagine, [president Gaetano] Marzotto. Public or private associations must find a way to coexist, to find situations that can be clearly positive for Milan and the fashion world, rather than anyone [mounting on their high horse] and the perception is good now.

And Renzi has been emphasizing the relevance of the fashion industry.

Yes, he's opened Milan Fashion Week twice. In fact, his opponents say that he was looking for visibility in doing so: a really tasteless comment. He comes among people he doesn't know, must smile and be nice to everyone, and he's put down. That's awful. I think we should all thank him.

What about the women's shows moving to July?

I tried to launch that idea many years ago. Sooner or later someone will do it, but I don't think anything will happen now.

I am favorable to everything. Fashion stems from new initiatives and new challenges, from a certain kind of freedom. If there are rules it's wrong. There is nothing right or wrong in fashion. Brands should do what they think works for them. Showing women's in July would bring production advantages, the same as when men's wear shows were moved from September to June. But if it doesn't happen, amen. In all situations, those that are affected the most are the smaller companies. They can't plan or buy in the dark. We should keep an eye on small companies for every change we want to initiate. It's the same with digital. Those who are excluded are the small brands. Investments cost and the gap between small and big companies increases.

One analyst during a conference call once asked you about a possible delisting.

I am against delisting, I am very satisfied with the Bourse. ■

Prada's footwear plants were designed by Bertelli's go-to architect, Guido Canali, with employee well-being and reduced energy consumption top-of-mind.



Enter or photographs by Francesco Castagna

The Prada men's footwear manufacturing facility in Montegrano, Italy.



(copertina)

Bertelli in via ufficiale

L'AD del gruppo Prada, che ha un fatturato di 4 miliardi di dollari, parla dei recenti segni di vita del mercato del lusso, di comunicazione digitale e del nuovo consumatore – e della sua visione della politica americana e italiana

Bertelli in via ufficiale

Il patron del Gruppo Prada parla di Made in Italy, del cambiamento del consumatore e della politica italiana e americana.

Di Luisa Zargani

Fotografie di Mattia Balsamini

Alla testa di un gruppo che l'anno scorso ha registrato vendite per quasi 4 miliardi di dollari, Patrizio Bertelli non è tipo da perdere tempo. Arrivato direttamente da un'altra riunione, l'amministratore delegato del Gruppo Prada entra svelto nel suo spazioso ufficio che è luminoso anche in una grigia giornata milanese d'autunno, e con la massima semplicità si mette risolutamente in posa per il ritratto di WWD. È circondato dalle opere d'arte che da anni colleziona con la moglie Miuccia Prada. Dato il ritardo per il suo precedente appuntamento, Bertelli rivede cortesemente l'agenda per fare posto all'intervista, prima di un volo privato che lo porterà da Milano a una delle fabbriche del gruppo.

L'azienda si basa sulla capacità creativa di Miuccia Prada ma anche sull'acume di Bertelli in fatto di produzione, logistica e molto altro ancora. La casa di moda possiede 11 stabilimenti produttivi in Italia e due all'estero, uno a Northampton, Inghilterra, per Church's, e la conceria Mégisserie Hervy a Isle, Francia.

L'anno prossimo sarà inaugurato ufficialmente un nuovo, impressionante complesso industriale tecnologicamente avanzato a Valvigna in Toscana, progettato dall'architetto di fiducia di Bertelli, Guido Canali, che ha concepito anche i calzaturifici di Montegranaro e Buresta. Gli edifici, dotati di pannelli solari, fanno parte delle "fabbriche giardino" di Prada e sono inseriti in un lussureggiante paesaggio di melograni, fichi, giuggioli e vigneti. Sui tetti crescono alberi e cespugli che scendono sulla facciata. Come sottolineato sul sito web dedicato alla Responsabilità sociale d'impresa del gruppo, lanciato nel 2015, il benessere dei dipendenti è prioritario, così come la riduzione del consumo energetico; il riutilizzo del calore e dell'acqua piovana; la riduzione del rumore negli ambienti interni; l'illuminazione a LED, e la sicurezza in caso di allagamento. Valvigna si estende su una superficie totale di circa 100.000 metri quadrati. Un nuovo polo logistico a Levanella, vicino ad Arezzo, progettato anch'esso da Canali, avrà una superficie di 102.000 metri quadrati e sarà ultimato l'anno prossimo. La prima parte della struttura sarà pronta per il 15 dicembre.

Con una distribuzione in 70 paesi, 622 negozi gestiti direttamente a fine luglio e 12.228 dipendenti, il Gruppo Prada non è stato immune al cambiamento delle abitudini di acquisto dei consumatori, alle tensioni geopolitiche e alla volatilità dei mercati finanziari. I risultati dell'anno scorso e del primo semestre di quest'anno — in cui gli utili sono scesi del 25 per cento a fronte di un calo del 15 per cento delle vendite — sono stati penalizzati dalla frenata in mercati strategici come la Cina, che ha influito sulla regione Asia-Pacifico. Per riportarsi sul binario della crescita, Bertelli ha riesaminato le attività operative di Prada, tagliando i costi per migliorare efficienza e produttività, e creare un'organizzazione più snella e flessibile. Pur ampliando e rinnovando i negozi esistenti, come lo spazio in Canton Road a Hong Kong, e inaugurandone in nuove località come St. Barth's, con un nuovo concept, l'azienda ha rallentato il ritmo delle aperture e ha continuato a

razionalizzare il canale wholesale. Al contempo, Prada ha finalmente adottato l'e-commerce, iniziando a vendere su Net-a-porter, Mr Porter e Mytheresa e punta a rafforzare il coinvolgimento con i clienti attraverso la tecnologia e i social media.

Qui, Bertelli parla dei segnali positivi dei principali mercati del lusso e di svariati argomenti: gli stabilimenti di produzione del gruppo, la comunicazione digitale, il nuovo consumatore e la politica italiana e americana.

Avete sempre enfatizzato la rilevanza della produzione Made in Italy e negli anni avete investito nei vostri stabilimenti nel tentativo di trovare un equilibrio tra l'impatto degli edifici e la natura. Quali sono state le vostre linee guida per lavorare con gli architetti? Quanto è importante la sostenibilità per i consumatori? Che cosa significa per voi questa parola?

Abbiamo iniziato a pensare di dare un'identità ai nostri stabilimenti di produzione negli anni Novanta perché siamo sempre stati convinti che i dipendenti che ci lavorano devono sapere di contribuire alla qualità dei prodotti. Se i nostri tecnici lavorano in un'atmosfera piacevole, partecipano di più, esprimono maggiormente le loro capacità. Questa partecipazione è un elemento importante per i nostri prodotti. Quando abbiamo deciso di dare una struttura industriale al gruppo, abbiamo contattato Guido Canali e anche [Pierluigi] Cerri con l'obiettivo di diluire l'impatto degli stabilimenti industriali sul paesaggio della Toscana. Il 15 dicembre, inauguriamo il nuovo centro logistico di Levanella con una superficie di 102.000 metri quadrati. Per queste strutture e magazzini industriali abbiamo concepito un paesaggio speciale con alberi al fine di minimizzare l'impatto visivo sul territorio. L'approccio è costoso, ma è duraturo e pensiamo che abbia dato un'identità forte al marchio Prada nella regione del Valdarno.

Abbiamo una newsletter pubblicata ogni due settimane in modo che i nostri dipendenti siano informati su aperture di negozi, eventi, sfilate di moda, inaugurazione o migliorie tecniche di stabilimenti industriali, attività culturali... Tutto ciò che riguarda la vita del gruppo. Altrimenti come fa uno a sapere che Miuccia riceve un premio a Los Angeles o dell'apertura di una boutique a St. Barth's, se è in Australia? Sapere che cosa succede all'interno del gruppo amplia gli orizzonti delle persone e non si può contare solo su internet. E pensiamo che tutti, che siano in un magazzino, in una fabbrica, in un ufficio o in un negozio, debbano sentire di partecipare allo sviluppo dell'azienda.

Presentando l'“Ultima Cena” di Giorgio Vasari a Firenze a novembre, che Prada ha contribuito a restaurare, ha invitato i suoi pari ad aiutare le persone bisognose dopo il devastante terremoto che ha colpito l'Italia centrale a fine agosto e ha continuato a scuotere la zona nei mesi successivi. I vostri stabilimenti hanno avuto problemi?

Sì, sia i nuovi sia i vecchi edifici. In questo caso, non abbiamo subito danni vicino ad Arezzo, che è meno soggetta al problema. Lo stabilimento di Civitanova Marche, creato 15 anni fa vicino a Tolentino, quello non ha avuto problemi [malgrado il terremoto].

Avete costituito la Prada Academy per formare nuovi artigiani. Trovare giovani artigiani è ancora un problema?

Fino a 10 anni fa, i giovani non erano interessati ma adesso sì, vogliono tornare nelle fabbriche in ruoli qualificati, dato che sono ben remunerati. Fa parte del canale di sviluppo. Ci piace che questi giovani studenti abbiano già una certa competenza quando iniziano a lavorare con noi ma non sono legati a noi per la vita. Trasmettiamo l'esperienza, ma non vogliamo farlo in modo egoistico o insegnare solo a condizione che lavorino per noi.

In passato, ha lamentato il fatto che la burocrazia italiana ha rallentato le cose. Pensa che il governo del primo ministro Matteo Renzi abbia affrontato questo problema?

Renzi ha messo in moto un meccanismo, questo è fuori discussione. Il Jobs Act è stato un punto di partenza. A mio parere è meglio fare qualcosa che si può migliorare che non fare niente perché si vuole che sia perfetto. Eravamo bloccati in un'inerzia scioccante. Devo dire che con Renzi almeno qualche cosa si è mosso.

Ovviamente Renzi come primo ministro ha i suoi detrattori, è normale. Per me, gli avversari hanno usato il voto del sì o del no per i loro fini, per fare polemica contro il governo di Renzi, creando instabilità. Dopo [Bettino] Craxi e [Silvio] Berlusconi, questo è stato il governo più stabile. In Italia, qualsiasi governo che duri per cinque anni è un lusso. Negli altri paesi è la norma.

Appena prima del referendum del 4 dicembre [per votare sulle modifiche della costituzione italiana, promosso da Renzi], qual è il

Penso [che l'idea suggerita da qualcuno che il suo parere sull'economia e sullo scenario dopo il voto?referendum significherebbe] uscire dall'euro sia eccessiva. Renzi ha lavorato molto alle modifiche. Ha puntato tutto su questa riforma. Se non vince, non c'è un voto di fiducia, è un rifiuto delle sue opinioni e mi aspetterei che si tirasse indietro. Se rimane, deve avere le sue buone ragioni o per un senso di correttezza. Non sappiamo che cosa succede nel palazzo, ma è una sua decisione.

Si interessa di politica? È attivo in qualche modo?

Solo attraverso la televisione e i giornali e le persone che hanno più esperienza.

La pressione fiscale è stata ridotta in Italia?

È un problema di cui si discute da 20 anni. L'Italia è uno stato che ha speso più di quanto guadagna. L'unico modo è attingere alle tasche dei cittadini e delle aziende per cercare di trovare più fondi. Se quelli che non pagano le tasse ne pagassero anche solo un po', la situazione sarebbe migliore. Ma non è così male: in Francia, la pressione non è inferiore a quella italiana.

E l'accesso al credito? L'Italia ha dovuto fare i conti con una grave crisi delle banche.

Hanno concesso crediti a persone che non li hanno restituiti, è questo il problema, e hanno dovuto anche finanziare province e regioni. Credo che le banche siano ancora disposte a sostenere start-up interessanti.

Passiamo agli affari di Prada. Durante le ultime conference call per parlare dei risultati finanziari, lei ha accennato all'esigenza di identificare i nuovi consumatori di lusso. Chi sono? Come acquistano? Sono fedeli? Come pensa di coinvolgerli?

Ogni 10 anni, ci viene presentato un consumatore tipico. Ma oggi il consumatore vuole ancora lo stesso lusso degli anni Ottanta o Novanta. La differenza attuale sta nell'approccio a quel consumatore. Fino al 2000, i mercati che potevano beneficiare del lusso erano molto limitati, un terzo del mondo. Poi è arrivata la globalizzazione, i nuovi mercati, Brasile, Cina, India e questo ha portato tre miliardi di nuovi consumatori, per cui il mercato è triplicato ma i consumatori sono più diversificati in termini di abitudini, dal punto di vista etnico e così via. Vi sono consumatori che usano strumenti completamente diversi rispetto al passato, internet, il computer. Prima che uscisse l'iPhone, e specialmente l'iPhone 6, non c'era veramente un boom dell'uso delle immagini digitali. Ma dopo il 2014, [l'iPhone 6] è un piccolo iPad. Tutto è cambiato con l'uso delle immagini e la connessione delle persone, le nuove piattaforme digitali. [Kim] Kardashian, per esempio, ha 80 milioni di followers, 80 milioni. Un numero incredibile. Dieci anni fa era impensabile. L'approccio dei consumatori è cambiato anche nei confronti della moda. Il primo contatto con la moda è il telefono, l'e-commerce o il negozio indifferentemente sono il secondo contatto, stimolato da tutte queste attività digitali. Questo significa che le aziende devono essere preparate.

Pensa che alcuni marchi se ne approfittino e possano cogliere l'occasione al volo per focalizzarsi su prodotti che risaltano sui social media?

Penso di sì, ma voglio aggiungere che l'attenzione delle persone è limitata, e la velocità richiede immagini che ti colpiscano. E questo, che si tratti dell'immagine o di qualcuno che indossa i vestiti, modifica l'identità del prodotto, in modo che sia più visibile.

Pensavo a ogni prodotto, focalizzato in termini di fotografia. Anche una grossa shopping nera può avere un'identità, essere [speciale] in un determinato contesto. Quindi non si tratta dell'oggetto ma del contesto. Dovremmo praticamente fare un video a settimana. È un grosso problema in termini di organizzazione, il prodotto è quasi "meno importante" dell'abilità nel presentarlo. La rappresentazione diventa molto importante. Allineare prodotto e rappresentazione è la carta vincente.

Questo implica un allineamento speciale tra stilista, imprenditore e comunicazione?

Ci deve essere una direzione. È questa la nuova comunicazione, completamente diversa da quella sulla carta, che può durare una settimana o un giorno. È la differenza tra l'iPhone e la carta o, analogamente, tra cinema e teatro. Il cinema ha una diversa profondità. Quando vedi un set cinematografico, è spoglio rispetto a quello che si vede sul grande schermo. Stessa cosa se cerchi di tradurre in pellicola una rappresentazione teatrale. Il rapporto con i giornali e le riviste non è più quello a cui eravamo abituati. Inoltre, adesso vi sono anche i rapporti con i VIC [very important clients]. La gente si aspetta di vedere sul telefono l'equivalente di quello che c'è sulla carta e poi in filmati integrati e ampliati. Ci deve essere una forte integrazione e direzione. L'e-commerce e il digitale hanno origine da questa direzione, come lo facciamo, quando lo facciamo, tutto ha un impatto sullo stile e sulle attività industriali.

Inizialmente, eravate diffidenti nei confronti dell'e-commerce, ma adesso vi siete aperti alla vendita su Mr Porter e Net-a-porter, per cui vendete di più online rispetto al passato?

Adesso vendiamo di più attraverso l'e-commerce...

Oggi ha un'opinione diversa a riguardo?

Per me non è cambiato, ma è accaduto quello che ci aspettavamo che accadesse. L'e-commerce era molto americano e adesso sta prendendo piede anche in Europa e sta andando molto forte in Cina. Per noi il lavoro aumenta. Speravamo che non succedesse [sorride]. Nel 2017 ci sarà un'overdose di digitale.

Brunello Cucinelli sostiene che le aziende non devono mandare troppe e-mail in giro e che la comunicazione non deve infierire sui consumatori.

Possiamo sognare un mondo non legato al passato, ma non è giusto. Ricordo quando nel 1988 mi prendevano in giro perché avevo un grosso telefono in auto, ma era meglio che fermarsi in autostrada con un sacchetto di monete per chiamare dalle cabine pubbliche.

Qual è attualmente la percezione dei mercati?

La Cina sta mostrando segni di ripresa. I mercati non sono per niente male. Dopo la Brexit, il Regno Unito va molto meglio. Parigi è ancora penalizzata [dagli attacchi terroristici]. Non si è ripresa. Tra le due possibilità, andare in Regno Unito e sentire la sua energia e Parigi con il suo carico di preoccupazioni, la gente scarta Parigi. Atene sta andando bene, ci sono molti turisti cinesi che visitano il Partenone. La Russia si è nettamente ripresa, la Piazza Rossa...L'Ucraina no, è diverso. Negli USA, abbiamo problemi con il negozio sulla Fifth Avenue, proprio davanti alla Trump Tower, perché non si riesce ad accedervi.

Dicono che il presidente eletto passerà molto tempo a New York.

Andrà a Washington, è tutto fumo. I giornali devono parlare di lui, vivono di questo. Non sono preoccupato, e non capisco tutti questi timori. L'America è un paese molto semplice, è molto conservatore, conserva le sue abitudini e le sue strutture. Ha un establishment molto preciso, la Federal Reserve, i suoi ministeri, un sistema codificato, è una macchina che si muove in un contesto strutturato. Non penso che nessuno possa sconvolgerlo da un giorno all'altro, neanche per sogno. Sa quanti ostacoli ci sono?

Mi preoccupa di più Boko Haram in Africa.

Il Medio Oriente, Singapore, Taiwan, molto stabili [business]. Ha visto che vogliono raddoppiare la popolazione a Singapore?

È stato fatto molto per rivitalizzare la Settimana della moda di Milano e lei ha partecipato in qualità di consigliere del comitato della Camera Nazionale della Moda. Le fiere del settore della moda si stanno raggruppando e si stanno svolgendo in contemporanea. Che cosa pensa dei cambiamenti in corso?

Dopo tanti anni c'è uno sforzo per cambiare le cose, ma voglio stare fuori dalla querelle [relativa al calendario delle sfilate]. Con l'attuale Camera della Moda, ci sono stati molti cambiamenti [il presidente Carlo] Capasa sta lavorando bene, c'è una nuova energia. Con [gli imprenditori che fanno parte del] comitato della Camera, siamo tutti amici, con [Luigi] Maramotti, [Renzo] Rosso, [Gildo] Zegna, non ci sono mai stati contrasti, non abbiamo mai litigato. Stessa cosa per Pitti Immagine, [il presidente Gaetano] Marzotto. Le associazioni pubbliche o private devono trovare il modo di coesistere, trovare situazioni che possano essere chiaramente positive per Milano e il mondo della moda, invece di qualcuno [che sale sul piedestallo] e la percezione è buona.

E Renzi ha enfatizzato la rilevanza dell'industria della moda.

Sì, ha inaugurato due volte la Fashion Week milanese. In realtà, i suoi avversari dicono che fosse in cerca di visibilità: un commento davvero di cattivo gusto. Viene tra persone che non conosce, deve sorridere ed essere simpatico con tutti, e lo criticano. È orribile. Io penso che dovremmo tutti ringraziarlo.

Che cosa pensa dello spostamento delle sfilate donna a luglio?

Cercai di lanciare l'idea molti anni fa. Primo o poi qualcuno lo farà ma penso che adesso non succederà niente.

Sono favorevole a ogni cosa. La moda nasce da nuove iniziative e nuove sfide, da una sorta di libertà. Se ci sono delle regole non va bene. Non c'è niente di giusto e sbagliato nella moda. I marchi devono fare quello che pensano che funzioni per loro. Far sfilare la donna a luglio avrebbe dei vantaggi a livello di produzione, come quando le sfilate di abbigliamento maschile sono state spostate da settembre a giugno. Ma se non succede, amen. In tutti i casi, chi ne risente di più sono le aziende più piccole. Non possono pianificare o acquistare al buio. Dobbiamo avere un occhio di riguardo per le piccole imprese con tutti i cambiamenti che vogliamo avviare. È lo stesso con il digitale. Quelli che rimangono esclusi sono i piccoli marchi. Il costo di investimento e il divario tra piccole e grandi imprese aumenta.

Durante una conference call un analista le ha fatto una domanda su un possibile delisting.

Sono contrario, sono molto soddisfatto della Borsa.