



BY IMRAN AMED JULY 2, 2020 05:40

**MILAN, Italy** — When former rally car driver Lorenzo Bertelli, the son of Prada Group Co-Chief Executives Miuccia Prada and Patrizio Bertelli, joined the family business to lead marketing and communications in September 2017, he assumed what many industry observers saw as pole position to lead Prada when his parents one day step away from the company that, together, they turned from a staid Italian leather goods house into one of the world's most desirable luxury brands.

The husband and wife duo still own about 80 percent of the Hong Kong-listed business which registered operating profit of €307 million (\$345 million) in 2019, down 5.3 percent on the previous year, on revenues of €3.22 billion. And though Mrs Prada and Bertelli senior show no signs of exiting their roles anytime soon, the next step in a succession plan seemed to come on the Sunday of Milan Fashion Week in February, when Prada officially installed Raf Simons as co-creative director, working alongside Mrs Prada.

The Prada Group, which owns Miu Miu, Church's and Car Shoe in addition to its flagship Prada brand, has been buffeted by the coronavirus crisis like the rest of the luxury sector, which is expected to contract by up to 39 percent this year, according to BoF and McKinsey's State of Fashion 2020 Coronavirus Update. In March, the company's stock price sank to a new all-time low, as stores around the world were forced closed and sales stalled. But even before Covid-19, the company was lagging its peers, suffering from high wholesale exposure and a weak digital strategy.

“Lorenzo has been instrumental in driving a number of changes for the better, including more focus on digital, the new initiative on sneakers [and] a fresh look at creativity,”

said Bernstein's Luca Solca. "Not bad for someone who was supposed not to have any industry experience."

Until now, Lorenzo has kept a low-profile, working mostly behind the scenes as head of marketing and communications. But today, in his first major interview, the 32-year-old self-described computer nerd who was appointed to the Prada Group board of directors in June 2018, shares details of his life pre-Prada and lays out his vision for the future of the family firm as it works on a turnaround amid the coronavirus crisis, aims to catch up with a digital revolution in fashion that has only been accelerated by months of lockdowns and takes the first steps to becoming a more diverse and inclusive company.

**Imran Amed: What was it like growing up the son of the legendary fashion designer, Miuccia Prada and her equally legendary husband, Patrizio Bertelli? Do you remember when you first understood what it was that your family did and how big of a deal it is in the fashion world?**

**Lorenzo Bertelli:** They were just my parents. I'm born in 1988. Let's say, I grew up with the company while it was growing up, you know. So maybe if I were born now, or 10 years ago, it would be different, but because Prada was successfully built in the '90s, it's been a parallel process, I would say.

**Having grown up in the fashion world, you didn't choose to join the family business at first. I was watching some of the YouTube videos of your rally car driving. How did you get into that?**

This is a part of my life that is closed now, but at the moment, it was the most relevant part of my life because I learned so much in that period. I always liked, since I was young, motorbikes, cars, engines — and adrenaline. I started racing just for fun. And so I did another one, and then it was not so bad, so another one, another one, and after one year, I almost stopped but my father said to me, "You have to try, seriously at least once, to understand how it is to be completely committed to one objective and one direction."

I said, "Okay, why not?"

I was sometimes away for almost 200 days per year. It's not like Formula One where you have races during the weekend and you stay in five-star hotels. Rally is quite different because they take you away for at least ten days. It's a team sport because you have the driver — that was me — and the co-driver and you race for 12 hours a day for four days in a row, without much resting time.

It teaches you a lot in terms of life lessons because even if you do everything perfectly, the car can suddenly break down... sometimes I was almost winning and then I had a mechanical issue with the car and I lost, so I was really, really sad. But then I had other moments where I felt very happy. It's a nice metaphor for life.



Lorenzo Bertelli competing in the Monte Carlo Rally in 2016 | Source: Getty Images

**You've now gone from high-speed racing to high fashion. Clearly you have this family connection, but I'm sure it was still a really big decision for you. What made you decide to leave your passion and join the family business where you didn't really have much experience?**

It has been a bit hard to make this decision but at the same time, I was responsible for myself and what surrounds me. I don't know, I felt that was the moment to join the company, but not because I felt I needed to help my family. I still had margin to grow. If I had to choose again, I would make the same choice.

**So what has it been like?**

I was not scared at all when I joined the company because I'm used to pressure in rally. I've never been scared, you know? But, I felt a lot of responsibility. It's a different kind of emotion. When I was doing rally, I would wake up and do the best possible, and this is the same approach that I have in the business life in fashion. I wake up every morning doing the best I possibly can, and then if success happens, good. Otherwise, I've done my best so I can sleep well without any problem.

On the other hand, I've found out more than I thought about what it is like working with, not just one, but two of your parents. In the first couple of years, I was bringing too much of the job home. I really had to learn how to switch off when I was with my father and mother. There have been honestly some moments where it's been really hard, because you can imagine how it is to work with your parents. But in the end, things went in the right direction. So we argue, but the principles are the same. Otherwise it would have been almost impossible to work with them.

**What has been the biggest challenge for you, Lorenzo, coming from outside the industry?**

The most challenging thing has been for me to prove to people inside that I'm able to do the task that was asked of me — this is exactly the same kind of feeling that I had when I was a rally car driver and needed to prove that I was fast enough to be at that level — and to be respected among my colleagues for what I was able to do and not because of my position.

***The most challenging thing has been for me to prove to people inside that I'm able to do the task that was asked of me.***

Another point has been diplomacy, you know, because you are not the boss of the company, but at the same time you want to understand what is happening within the company. So you have to have that right dose of diplomacy to understand everything that happens within the company and be open enough to let people talk about some topics with you and not say too much to my parents because you have to keep some secrets. So, I think diplomacy has been something that I had to learn and I hope has helped me to be appreciated inside the company.

**Tell me a little bit about your role. Coming into the business, I'm sure one of the conversations you had with your parents was, well, "What am I going to be responsible for?"**

Yes. When I joined the company, there were two main areas where I could join. One was in retail and one was more marketing-focused. But communication has been hit hardest from the digital revolution of the sector. And since I was very young, I've always been a kind of nerd with computers and things like that. So in the end, we said, "Okay, maybe that area is where there is more clear sky." So we decided, with my father and mother, to focus on digital communication because the role was clear and there was nobody in that role.



Patrizio Bertelli and Miuccia Prada | Source: Getty Images

**I took the role and after a few months, I said, this is not about just digital communication, it's about communication. Personally, I hate the word digital, you know, because I always say it's not another cake, it's the same cake that must be divided into more slices. There is digital, print and so on. So I said, "Guys, this is communications, not digital. We have to put everything together and create a 360 approach to communications. It's not about a single pillar. It's about the connection between different pillars: communication, CRM [Customer Relationship Management], the customer, the product, the marketing strategy, a lot of things."**

In the end, we decided the best thing to do was to create a big team that now is marketing and I'm in charge of it, where we have communication, which is in part dedicated to the customer, so CRM and omnichannel, and also dedicated to product insight marketing. In our company, we don't have completely vertical pillars for every brand.

**You recently took on this additional role in Corporate Social Responsibility — or CSR. In some places, this is seen as an old-fashioned way of thinking because CSR is integrated into everything that we do as business people now, right? It's not just a little department on the side.**

Yeah, I completely agree one hundred percent, because CSR touches on everything from marketing to communications to the customer to supply chain to the product. It's so wide that I always say the first CSR person of a company should be the person in charge of the whole company. In order to give real relevance to the sustainability aspect, we decided to put me in charge exactly because of what you're saying. So I'm in charge of the marketing, but because of my role, I have, for sure, a bigger relevance on that topic. Then I can apply the right notes everywhere in the company to make sure it works in a smooth and straight direction. CSR alone is nothing. You have to really work in vectors with a lot of departments.

**So what are the areas that you've identified in that role as being a focus? As you know, there are so many challenges in the whole fashion supply chain that need to be addressed, around environmental impact, around impact on people, around diversity and inclusion. There are all of these different topics that kind of come together and you can't do everything at once. Where have you focused your energy?**

Yes, first of all, I think the biggest focus of CSR is to make every division of the company — from the supply chain, HR, etcetera — aware of the direction the market is taking on different topics. I make them aware, and then we set some objectives and roadmaps on those topics.

**So how do you do that? How do you find out what's going on in the market?**

There are a lot of companies and agencies that grade the sustainability parameters of every company. So what you do generally is put together all those parameters from those rating agencies and you benchmark what others are doing, and then you create your roadmap, your KPIs, and then you work to achieve those objectives.

**So these areas where you've taken the lead around communications, with an emphasis on digital, and CSR, how do you take those kinds of more modern topics for business back to your parents who've run the business in a completely different way? I mean, your mother is one of the best communicators there is in fashion, but digital is probably not something that comes to her as naturally.**

Yes, it's true. But, I always say it's like they learned to use the smartphone, you know, and they are clever. So, I think a lot of problems that I see now is that if you want to have a really digitalised company, you need to start from the heads. You cannot start from the bottom because if the heads don't really understand, you will never be able to do it.



Lorenzo Bertelli at The Green Carpet Fashion Awards | Source: Getty Images

And because they are not stupid, and I know them very well, I know which points I have to touch to make them understand and explain and they really understand perfectly so they are completely on the same page. But sometimes you find out that they already know what you want to say to them, but they think in a different way. I think being able to explain what is the key of every digital officer of the company and nobody other than his son can explain.

So, on this topic, they were happy and they say, "Okay, let's do it." I mean, it was no problem at all and really fast and quick. It's just a conversation of one hour at dinner and that's it, you know?

**On the sustainability side, which is a relatively new topic for our industry, it's something that I think people have really started taking seriously in the past few years. How do you convey that critical topic back to your parents?**

First of all, both my parents, they've always had a kind of renaissance mindset. I will not say a sustainable mindset but, it's always been a cultural mindset that is, let's say, sustainable by definition. They have that kind of vision of where the world needs to go, a more sustainable world where people produce less, then create more value, because the rush of growing, growing, growing creates an environment that is not sustainable. I bring to them evidence...of what is sustainable and what is not today.

And then you have to go into the technical aspects. I have a team that works with me on those points. I have to explain what we need to do to achieve those points and what happens if we don't do that. So, I simply put choice on the table and they clearly understand. There is a lot of complexity to applying those strategies, especially in the supply chain. You see a lot of those rankings and the ratings on supply chain and things like that, but there is nobody that in the end really checks that what you say is true, you know.

***Both my parents, they've always had a kind of renaissance mindset.***

And they say, okay, we have to work because we are responsible. The company has to be responsible in saying the truth and doing as best as possible. Because I believe that once you do a mistake, in a globalised world like this, with digital communication, the damage that you get in terms of perception is too big. And this is I think is why everybody is investing more. Sustainability has become a marketing need for the company.

**When you say a marketing need, is that because customers are asking for it?**

Yes, exactly. I really like engine cars, you know, because I think a sports car needs to have an engine. But personally, I have an electric scooter and an electric car. There are two different tasks. One, you go from A to B and one is just to have fun. A lot of people talk badly about Tesla, but in the end, Elon Musk has done an incredible job because he forced all the other manufacturers to accelerate the process in going electric.

What is happening also in our sector is a little bit the same. You need to go in that spot because the customers, as you say, want that. But being sustainable also means being sustainable in economics. At the moment, for example, our nylon is more expensive than normal nylon.

**Let's talk about that nylon project because that was one of the most interesting moves that Prada has made recently. It did two things at once. It managed to go back to the archive of what Prada first became famous for — those black nylon bags from the 1990s — but the company did so by using a completely new material, which is much more sustainable.**

Yeah. I remember when we took that decision because I was at dinner talking with my mother and we were discussing sustainability and she told me, "You should talk to the person in charge of materials because they're working on a sustainable nylon." I said, "Okay, tomorrow I will call them and I will investigate."

And actually I found out that they were already at a good point with this company Aquafil on the sustainable nylon. This is an example of one part of a company that is doing its job, but nobody knows and [we just need to] put together all the pieces. I said to my mother and my father, "Hey, guys, we have this incredible opportunity. We have to take it!"

**It sounds a little bit like your role is connecting the dots of different parts of the business — including with the two people who are in charge — and making them aware of opportunities that maybe they didn't see themselves.**

Exactly. I would say that connecting the dots is my biggest task every day. You have incredible people with incredible know-how, heritage and history and sometimes you simply have to connect the dots and bring them together.

**Okay, Lorenzo, you know, if we were doing this interview three months ago, I might have ended the interview there. The last time I saw you was the Sunday of Milan Fashion Week when Prada announced that Raf Simons was joining as co-creative director. The industry was speculating about it for quite some time.**

It's been very funny to hear all the speculation through these months. We managed to keep the big secret about the collaboration until the end. It's been a very open discussion and the basis of everything was that we are in a more complex environment and they believe that it's not enough anymore just for one person to cope with this multitude of culture, this environment that is changing so fast.

Sometimes you need to make a confrontation between people to discuss some topics. So, it's not about a one-man show, but it's more about talking about what is going on together. This is a very big milestone compared to the one-man-show approach of the past of this sector.

**They're both such strong-minded creative people, though. And the question I asked at the press conference that day was, how are they going to make decisions if they don't agree?**

I participated in a lot of meetings with them. When you have mature people, and very clever people, it's never a problem because it's always a constructive clash. And this, I

think, is the scope of their collaboration. If there is going to be a clash, it's going to be a winning clash for the company and for them themselves. When I look at them speak together, they are friends, since, I don't know, decades. I'm not worried at all, honestly.

**But of course, since that Sunday of the press conference, the world has completely changed. I want to get your perspective on how this crisis has impacted Prada, how it's impacted you personally and how as a new leader in this company you have played a part in helping the company navigate this really very, very unusual unexpected situation.**

If you think about Prada as a company, it went through a lot of crises in the past. Compared to other companies and other managers, my parents went through a lot of crises and they came back from all of that. We have a core group of people that are used to those kinds of situations.

There was no panic. Everybody was calm and said, "We are doing what we need. It's just a period and we will get over it." We are not scared at all for the future because we are on a very good path, but we have to take the opportunity of this moment to accelerate our transformation of the company. And so, I think, it is more of an opportunity. It can be an opportunity if you can take it in the proper way.



Patrizio Bertelli, Agostino Randazzo, Matteo Piazzi, Lorenzo Bertelli | Source: Getty Images

For sure this situation, the Covid-19 situation, has accelerated the relevance of e-commerce. And everybody is learning to use Zoom now — my parents as well. We will see an acceleration of digital because everybody is learning how to use digital even faster than before because they're being simply forced. It's like if your mom or dad put you on a chair and said, "You stay here until you've done your maths." It's the same kind of thing. I think this is going to be the biggest impact of Covid-19. And I believe that, after

this situation, things will bloom again because history teaches you that after the crisis, it takes a bit of time, but people want to forget that period.

**Let's talk concretely about the operational impact of the virus. As a big retail company, obviously, Prada has to navigate the kind of new rules at retail, with social distancing and different protection measures in place. But Prada also owns factories in Italy that had to be shut down. And I know you re-purposed some of those factories at some point to create protective equipment. How have you been navigating this as a company, both on the retail side and the manufacturing side?**

The biggest impact has been for us the fact that for a couple of months we were not able to produce anything, but also there was the need to help Tuscany and the people around us and we said, "Okay, let's produce some protective equipment for the Tuscany region." And so, we started to do it that. I'm not involved in the supply chain, but the biggest problem has been the logistics, to organise the checks of every single employee and to make the protocols and procedures to apply those rules.

**I also wanted to touch on another really important topic. Last year, Prada found itself in a difficult position with regards to this keychain that was deemed by many people to be representative of blackface which some people found extremely offensive. I know that the Prada Group has taken some actions, for example, setting up a diversity and inclusion council. All of that seems to have laid a path for the situation the fashion industry is in now, with the Black Lives Matter movement that has erupted in the wake of several killings of unarmed Black men in the United States. How are you, as an Italian group with a global operation, thinking about your role dismantling some of the systemic and structural issues of racism in society, within fashion more broadly and at Prada specifically?**

Personally, and this is the position of the group, this is everybody's issue. We have had wars on these kinds of topics. Everything starts from culture and knowing and studying the history of the past. It's maybe the main issue of humankind. It's unacceptable that these things still happen. The best way to help is first to educate ourselves on the history, to better understand their problems, to force everybody to know more about these topics. We have to address their problems as though they are our problems.

***The biggest problem is that these kinds of problems keep happening. We never seem to learn from history.***

**Definitely it starts with self-education and understanding history. But I wonder, specifically, with the diversity and inclusion council, I'm curious how you have engaged with this group while all of this has been happening. Everybody has created these councils, but it's not entirely clear exactly how people actually work with their councils during a time like this.**

We called the council after what was happening. Actually, Ava DuVernay was in the field with her feet on the ground, calling in by phone. We had a discussion on this topic, just like we are talking now, on a concrete level and a philosophical conversation. Then we came back with practical proposals in the following weeks, which we refined internally to take concrete actions on those proposals to take back to the council if everyone agrees (which usually happens because it is based on long conversations we have had with them). We are soon going to announce what we are going to do effectively on top of what the group is doing already. Very soon you will know more about what that meeting will produce in effective terms.

**Is this a topic that your mother and father are engaged with? There are obviously generational differences at play here which we were talking about earlier, so how is that self-education that clearly you and others at Prada have been part of being extended to your family?**

Yes, it's a generational thing, because it is happening now, but if you look to the past it is not happening only now. It has already happened in the past. My parents lived through the 1960s. They are committed like us, and we talk about it home and it's a topic that is repeated. The biggest problem is that these kinds of problems keep happening. We never seem to learn from history. We really have to start from the education and remember what tremendous damage was created from these situations in the past, because this is the only way.

**Diversity must also start from within. As an industry, when it comes to recruiting, we have also tended to hire people from within our own circles. Aren't there are a lot of skilled Black people out there who are simply not being given a chance?**

Yes, this is a fair point. I agree completely. You have to look in the right places to find the right talent. This is a very good topic for HR teams. We have to have skilled people in all the areas, otherwise there is no diversity; there is no inclusion.

**Finally, I did want to ask you about succession planning at Prada and the future of the company, because as soon as you were appointed, your father said, "Lorenzo is getting ready to become one day — if he wants to — the head of Prada." Is that something you think you want?**

I like to challenge myself and solve problems. Then, if I have to do it in a fashion company or while being a rally driver, for me, it doesn't change that much. I simply want to enjoy what I'm doing. So I'm now enjoying what I'm doing. And so, if it's going to be like this, why not?



BoF, 02.07.2020

La prima intervista all'erede di Prada, Lorenzo Bertelli

Il figlio di Miuccia Prada e Patrizio Bertelli parla con Imran Amed di BoF del suo ingresso nell'azienda di famiglia e della sua visione per il futuro dell'azienda

**MILANO** — Quando, nel settembre 2017, l'ex pilota di rally Lorenzo Bertelli, figlio degli amministratori delegati del Gruppo Prada Miuccia Prada e Patrizio Bertelli, è entrato nell'azienda di famiglia a capo del marketing e della comunicazione, è andato a occupare quella che molti osservatori del settore considerano una pole position per dirigere Prada un giorno, quando i suoi genitori lasceranno l'azienda che, insieme, hanno trasformato da appannata pelletteria italiana in uno dei marchi del lusso più desiderabili al mondo.

Il duo composto da marito e moglie controlla ancora circa l'80 per cento della società quotata a Hong Kong, che nel 2019 ha registrato un utile operativo di 307 milioni di euro (345 milioni di dollari), con un calo del 5,3 per cento rispetto all'anno precedente, a fronte di ricavi di 3,22 miliardi di euro. E anche se la signora Prada e Bertelli senior non danno segni di voler lasciare i rispettivi ruoli in un futuro imminente, il passo successivo di un piano di successione è sembrato arrivare nella domenica della Settimana della Moda di Milano di febbraio, quando Prada ha annunciato ufficialmente di aver nominato Raf Simons co-direttore creativo, al fianco della signora Prada. Il Gruppo Prada, che controlla Miu Miu, Church's e Car Shoe oltre all'omonimo marchio, è stato colpito dalla crisi del coronavirus come il resto del settore del lusso, che secondo le previsioni dovrebbe subire quest'anno una contrazione fino al

39, secondo la ricerca di BoF e McKinsey "State of Fashion 2020 Coronavirus Update". A marzo, il corso del titolo della società ha registrato un minimo storico, in seguito alla chiusura forzata dei negozi in tutto il mondo e allo stallo delle vendite. Ma anche prima del Covid-19, l'azienda era indietro rispetto ai concorrenti, penalizzata da un'elevata esposizione al canale wholesale e da una strategia digitale debole.

"Lorenzo è stato fondamentale per promuovere una serie di cambiamenti in meglio, tra cui una maggior focalizzazione sul digitale, la nuova iniziativa sulle sneakers [e] uno sguardo fresco alla creatività", ha commentato Luca Solca di Bernstein. "Non male per uno che non dovrebbe avere alcuna esperienza del settore."

Finora, Lorenzo ha mantenuto un profilo basso, lavorando per lo più dietro le quinte, in veste di direttore marketing e comunicazione. Ma oggi, nella sua prima intervista importante, il trentaduenne che si autodefinisce un patito del computer e che nel giugno 2018 è stato nominato membro del Consiglio di amministrazione del Gruppo, racconta particolari della sua vita pre-Prada e prospetta la sua visione per il futuro dell'azienda di famiglia, che è impegnata in un'inversione di tendenza in piena crisi del coronavirus, punta a recuperare terreno con una rivoluzione digitale nella moda che non ha fatto altro che essere accelerata da mesi di lockdown e sta compiendo i primi passi per diventare un'azienda più diversa e inclusiva.

**Imran Amed: Com'è stato crescere da figlio della leggendaria stilista di moda Miuccia Prada e del suo altrettanto leggendario marito, Patrizio Bertelli? Ricorda quando ha capito per la prima volta che cosa ha fatto la sua famiglia e quanto sia importante nel mondo della moda?**

**Lorenzo Bertelli:** Erano soltanto i miei genitori. Sono nato nel 1988. Diciamo che sono cresciuto insieme all'azienda. Quindi magari se fossi nato adesso o

10 anni fa, sarebbe diverso ma dato che il successo di Prada è cominciato negli anni '90, direi che è stato un processo parallelo.

**Pur essendo cresciuto nel mondo della moda, inizialmente non ha scelto di entrare nell'azienda di famiglia. Ho guardato su YouTube alcuni video delle sue imprese come pilota di rally. Come è entrato in quel circuito?**

È un capitolo della mia vita che adesso è chiuso ma, per il momento, è stato il capitolo più importante perché in quel periodo ho imparato moltissimo. Fin da piccolo, mi sono sempre piaciute le moto, le macchine, i motori — e l'adrenalina. Ho iniziato a correre per divertimento. E poi ho fatto un'altra gara, e non è andata così male, e quindi un'altra e un'altra ancora e dopo un anno, ero sul punto di abbandonare ma mio padre mi ha spronato: "Devi provarci, seriamente almeno una volta, per capire com'è essere completamente impegnato per un obiettivo e in una direzione."

Ho detto: "Okay, perché no?"

A volte stavo via quasi 200 giorni all'anno. Non è come la Formula Uno dove ci sono gare durante il fine settimana e si soggiorna in alberghi a cinque stelle. I rally sono molto diversi perché ti portano via per almeno dieci giorni. È uno

sport di squadra perché c'è il pilota — ed ero io — e il co-pilota e si corre per 12 ore al giorno per quattro giorni di fila, senza molto tempo per riposare.

Ti insegna molto in termini di lezioni di vita perché anche se fai tutto alla perfezione, la macchina può rompersi all'improvviso... a volte stavo per vincere e poi ho avuto un problema meccanico con la macchina e ho perso, per cui ero molto ma molto triste. Ma poi ci sono stati altri momenti in cui sono stato felicissimo. È una bella metafora della vita.

**È passato dalle corse ad alta velocità all'alta moda. È chiaro che c'è questo legame di famiglia, ma sono sicuro che sia stata comunque una decisione molto importante per lei.**

**Che cosa le ha fatto decidere di lasciare la sua passione ed entrare nell'azienda di famiglia in cui non aveva quasi nessuna esperienza?**

È stato un po' difficile prendere questa decisione ma allo stesso tempo mi sentivo responsabile di me stesso e di quello che ho intorno. Non so, ho sentito che era il momento di entrare in azienda, ma non perché sentissi di dover aiutare la mia famiglia. Avevo ancora margine per crescere. Se dovessi scegliere di nuovo, farei la stessa scelta.

**E quindi come è andata?**

Non ero per niente spaventato quando sono entrato in azienda perché sono abituato alla pressione dei rally.

Non ho mai avuto paura, sa? Ma ho sentito molta responsabilità. È un diverso genere di emozione. Quando facevo i rally, mi svegliavo e facevo il meglio che potevo, ed è lo stesso approccio che ho nella vita professionale nella moda.

Mi sveglio tutte le mattine facendo il meglio che posso e poi se arriva il successo, bene. Altrimenti, ho fatto del mio meglio per cui posso dormire tranquillo senza problemi.

D'altro canto, ho scoperto più di quanto pensassi riguardo al fatto di lavorare non soltanto con uno, ma due dei tuoi genitori. Nei primi due, tre anni, portavo troppo a casa il lavoro. Ho dovuto veramente imparare a girare l'interruttore quando ero con mio padre e con mia madre. Sinceramente, ci sono stati momenti in cui è stata molta dura, perché si può immaginare com'è lavorare con i genitori. Ma alla fine, le cose sono andate nella direzione giusta. Per cui discutiamo, ma i principi sono gli stessi. Altrimenti sarebbe stato quasi impossibile lavorare con loro.

**Qual è stata la più grande sfida per lei, Lorenzo, venendo dall'esterno?**

La cosa più difficile per me è stata dimostrare alle persone dell'ambiente che sono in grado di svolgere il compito che mi è stato affidato — è esattamente lo stesso tipo di sensazione che avevo quando facevo il pilota di rally e dovevo dimostrare che ero abbastanza veloce per essere a quel livello — ed essere rispettato tra i colleghi per quello che ero capace di fare e non per via della mia posizione.

Un altro punto è stata la diplomazia, sa, perché non sei il capo, ma allo stesso tempo vuoi capire che cosa succede in azienda. Per cui devi usare la giusta dose di diplomazia per capire tutto quello che succede in azienda ed essere abbastanza aperto per far sì che le persone parlino di determinati argomenti con te e non raccontare troppo ai miei genitori perché bisogna tenere qualche segreto. Quindi penso che la diplomazia sia una cosa che ho dovuto imparare e spero che mi abbia aiutato ad essere apprezzato all'interno dell'azienda.

**Mi parli un po' del suo ruolo. Entrando in azienda, sono sicuro che una delle conversazioni che ha avuto con i suoi genitori sia stata: "Di che cosa sarò responsabile?"**

Sì. Quando sono entrato in azienda, c'erano due aree principali in cui potevo inserirmi. Una era il retail e una più focalizzata sul marketing. Ma la comunicazione è la cosa che è stata colpita più duramente dalla rivoluzione digitale del settore. E fin da quando ero molto piccolo, sono sempre stato un patito di computer e cose del genere. Così alla fine abbiamo detto: "Okay, forse è quella l'area in cui il campo è più libero." Per cui abbiamo deciso, con mio padre e con mia madre, di focalizzarci sulla comunicazione digitale perché il ruolo era molto chiaro e non era ricoperto da nessuno.

Ho assunto la qualifica e dopo qualche mese, ho detto: qui non si tratta solo di comunicazione digitale, si tratta di comunicazione. Personalmente, detesto la parola digitale, sa, perché dico sempre che non è un'altra torta, è la stessa torta che va divisa in più fette. Ci sono il digitale, la stampa e così via. Così ho detto: "Ragazzi, qui si tratta di comunicazione, non di digitale. Dobbiamo mettere tutto insieme e creare un approccio a 360 gradi alla comunicazione. Non si tratta di un singolo pilastro. Si tratta di collegare i diversi pilastri: comunicazione, CRM [Customer Relationship Management], il cliente, il prodotto, la strategia di marketing, molte cose."

Alla fine, abbiamo deciso che la cosa migliore da fare era creare un grande team che adesso è il marketing, sotto la mia direzione, comprendente la comunicazione, che è in parte dedicato al cliente, quindi CRM e omnichannel, e anche dedicato all'insight marketing del prodotto. Nella nostra azienda non abbiamo pilastri completamente verticali per ogni marchio.

**Recentemente ha assunto un ulteriore ruolo nella Corporate Social Responsibility (responsabilità sociale d'impresa) — o CSR. In alcuni posti, è considerato un modo di pensare antiquato perché la CSR adesso**

**è integrata in tutto quello che facciamo nel mondo imprenditoriale, giusto? Non è soltanto un piccolo reparto a latere.**

Sì, sono d'accordo al cento per cento, perché la CSR riguarda tutto, dal marketing alla comunicazione, al cliente, alla catena di fornitura e al prodotto. È così vasta che dico sempre che il capo della CSR di un'azienda dovrebbe essere il capo di tutta l'azienda. Per dare una vera rilevanza all'aspetto della sostenibilità, abbiamo deciso di assegnare a me quella responsabilità, proprio per quello che sta dicendo. Per cui sono a capo del marketing, ma per via della mia qualifica, ho sicuramente più peso sull'argomento.

Allora posso usare toccare le corde giuste in ogni parte dell'azienda per avere la certezza che funzioni in una direzione scorrevole e corretta. La CSR da sola non è nulla. Si deve veramente lavorare per vettori con molti comparti.

**Quali sono quindi le aree di focalizzazione che ha identificato in tale veste? Come sa, in tutta la catena di fornitura ci sono moltissime difficoltà che devono essere affrontate, in relazione all'impatto ambientale, all'impatto sulle persone, alla diversità e all'inclusione. Ci sono tutti questi temi diversi che in un certo senso**

**formano un unico insieme e non si può fare tutto contemporaneamente.**

**Su cosa ha focalizzato la sua energia?**

Sì, prima di tutto penso che la principale area di focalizzazione della CSR sia rendere consapevoli tutte le divisioni dell'azienda — catena di fornitura, risorse umane, eccetera — della direzione che sta prendendo il mercato sulle diverse tematiche. Io le rendo consapevoli, e poi stabiliamo obiettivi e roadmap su queste tematiche.

**In che modo? Come fa a scoprire che cosa succede sul mercato?**

Ci sono molte società e agenzie che valutano i parametri di sostenibilità di ogni azienda. Quindi quello che fai, in genere, è mettere insieme tutti quei parametri delle agenzie di rating e parametrare quello che fanno gli altri, e poi crei la tua roadmap, i tuoi KPI, e lavori per conseguire quegli obiettivi.

**Quindi in queste aree di cui ha assunto la responsabilità per quanto riguarda la comunicazione, con un'enfasi sul digitale e sulla CSR, come si rapporta su queste tematiche più moderne con i suoi genitori che hanno gestito l'azienda in modo completamente diverso? Voglio dire, sua madre è uno dei più bravi comunicatori che ci siano nella moda, ma probabilmente il digitale non è un qualcosa che le viene altrettanto naturale.**

Sì, è vero. Ma dico sempre che è lo stesso che imparare a usare lo smartphone, sa, e sono intelligenti. Allora, penso che molti dei problemi che vedo attualmente derivano dal fatto che se vuoi avere un'azienda veramente digitalizzata, devi partire dai capi. Non puoi partire dal basso perché se i capi non capiscono a fondo, non ci riuscirai mai.

E dato che non sono stupidi, e li conosco molto bene, so quali punti devo toccare per fargli capire e capiscono perfettamente per cui sono del tutto in sintonia. Ma a volte scopri che sanno già quello che vuoi dirgli ma la pensano diversamente. Penso che riuscire a spiegare sia fondamentale per tutti i digital officer dell'azienda e nessuno può farlo meglio di tuo figlio.

Quindi, su questo argomento, sono rimasti soddisfatti e hanno detto: "Okay, facciamolo." Voglio dire, non c'è stato alcun problema ed è stato molto rapido. Solo una conversazione di un'ora a cena e finita lì, sa.

**Parlando di sostenibilità, che è un tema relativamente nuovo per il nostro settore, è qualcosa che penso che la gente abbia veramente iniziato a prendere sul serio negli ultimi anni. Come trasmette quel tema fondamentale ai suoi genitori?**

Innanzitutto, tutti e due hanno sempre avuto una sorta di mentalità rinascimentale. Non voglio dire una mentalità sostenibile ma è sempre stata una mentalità culturale che è, per così dire, sostenibile per definizione. Hanno quel genere di visione di dove deve andare il mondo, un mondo più sostenibile in cui si produce di meno, allora si crea più valore perché la corsa alla crescita continua e inarrestabile crea un ambiente che non è sostenibile. Gli porto prove... di quello che è o non è sostenibile attualmente.

E poi devi entrare negli aspetti tecnici. Ho un team che collabora con me su questi punti. Devo spiegare che cosa dobbiamo fare per raggiungere quegli obiettivi e che cosa succede se non lo facciamo. Quindi metto semplicemente sul tavolo le alternative e loro capiscono perfettamente. C'è molta complessità nell'applicazione di quelle strategie, specialmente nella catena di fornitura. Si vedono molte classifiche e valutazioni della catena di fornitura e cose del genere, ma non c'è nessuno che alla fine controlli veramente che quello che dici sia vero, sa.

E loro dicono, va bene, dobbiamo lavorare perché siamo responsabili. L'azienda deve essere responsabile nel dire la verità e nel fare il meglio che si può. Perché credo che quando commetti uno sbaglio, in un mondo globalizzato come questo, con la comunicazione digitale, il danno che ne deriva in termini di percezione è troppo grande. E credo che sia per questo che tutti stanno investendo di più. La sostenibilità è diventata un'esigenza di marketing per l'azienda.

### **Quando dice esigenza di marketing, è perché lo chiedono i clienti?**

Sì, esatto. Mi piacciono moltissimo i motori, sa, perché penso che un'auto sportiva debba avere un motore. Ma personalmente, ho uno scooter elettrico e una macchina elettrica. Si tratta di due incombenze diverse. Una, è andare da A a B e l'altra è semplicemente divertirsi. Molti parlano male della Tesla ma in fin dei conti Elon Musk ha fatto un lavoro incredibile perché ha costretto tutti gli altri costruttori ad accelerare il processo di passaggio all'elettrico. Quello che sta accadendo nel nostro settore è un po' la stessa cosa. Bisogna entrare in quel campo perché lo vogliono i clienti, come dice lei. Ma essere sostenibili significa anche essere sostenibili dal punto di vista economico. Al momento, per esempio, il nostro nylon è più caro del normale nylon.

**Parliamo del progetto nylon perché è una delle iniziative più interessanti che Prada abbia preso di recente. Ha conseguito due risultati contemporaneamente. Il ritorno all'archivio con quello che ha reso famosa Prada in prima battuta —**

**quelle borse di nylon nero degli anni '90 — ma utilizzando un materiale completamente nuovo, che è molto più sostenibile.**

Sì. Ricordo quando abbiamo preso quella decisione perché stavo chiacchierando a cena con mia madre e parlavamo di sostenibilità e lei mi ha detto: "Devi parlare con la persona responsabile dei materiali perché stanno lavorando a un nylon sostenibile." Io ho risposto: "Okay, domani li chiamo e mi informo."

E in realtà ho scoperto che erano già a buon punto con una ditta che si chiama

Aquafil sul nylon sostenibile. È un esempio di una parte di un'azienda che sta facendo il suo lavoro ma nessuno lo sa e [dobbiamo soltanto] mettere insieme tutti i pezzi. Ho detto a mia madre e a mio padre, "Ehi, abbiamo questa incredibile opportunità. Dobbiamo coglierla!"

**Sembra un po' come se il suo ruolo consistesse nell'unire i puntini delle diverse parti dell'azienda — comprese le due persone che ne sono a capo — e renderle consapevoli delle opportunità che magari non hanno visto da sole.**

Esattamente. Direi che unire i puntini è il mio principale compito, ogni giorno. Hai delle persone incredibili con un know-how, una tradizione e una storia incredibili e a volte devi semplicemente unire i puntini e collegare il tutto.

**Okay, Lorenzo, sa, se avessimo fatto questa intervista tre mesi fa, avrei potuto fermarmi qui. L'ultima volta che l'ho vista è stato la domenica della Settimana della Moda di Milano quando Prada ha annunciato l'arrivo di Raf Simons in veste di codirettore creativo. Nel settore giravano congetture da parecchio tempo.**

È stato molto divertente sentire tutte le congetture in questi mesi. Siamo riusciti a tenere la collaborazione in gran segreto fino alla fine. È stata una conversazione molto aperta e la base di tutto è che siamo in un contesto più complesso e ritengono che non basti più una sola persona per gestire questa moltitudine di culture, questo ambiente che sta cambiando così rapidamente.

A volte serve un confronto tra due persone per parlare di certi argomenti. Quindi non si tratta più di un monologo ma di parlare insieme di quello che succede. È un traguardo importantissimo rispetto all'approccio individualistico adottato dal settore in passato.

**Sono tutti e due creativi con una personalità molto forte, però. E la domanda che ho fatto alla conferenza stampa quel giorno è stata, come faranno a prendere decisioni se non sono d'accordo?**

Ho partecipato a molte riunioni con loro. Quando hai a che fare con persone mature, e molto intelligenti, non è mai un problema perché è sempre uno scontro costruttivo. E questo, penso, è lo scopo della collaborazione. Se ci sarà uno scontro, sarà uno scontro vincente per l'azienda e per loro. Quando li guardo parlare, sono amici da, non so, decenni. Onestamente, non mi preoccupa affatto.

**Ma naturalmente da quella domenica della conferenza stampa il mondo è completamente cambiato.**

**Vorrei il suo punto di vista sull'impatto di questa crisi su Prada, su di lei personalmente, e sul ruolo che, in veste di nuovo dirigente di quest'azienda, ha ricoperto per aiutarla a traghettarsi fuori da questa situazione inaspettata e molto, molto insolita.**

Se pensa a Prada come azienda, ha attraversato molte crisi in passato.

Rispetto ad altre imprese e altri manager, i miei genitori hanno passato molte crisi e ne sono sempre usciti. Abbiamo un nucleo di persone che sono abituate a situazioni di questo genere. Non c'è stato panico. Tutti sono rimasti calmi e hanno detto: "Stiamo facendo quello che dobbiamo. È solo un periodo e lo supereremo." Non siamo per niente spaventati per il futuro perché siamo sulla strada giusta, ma dobbiamo cogliere l'opportunità di questo momento per accelerare la nostra trasformazione dell'azienda. E quindi la vedo più come un'opportunità. Può essere un'opportunità se riesci a coglierla nel modo giusto.

Di sicuro questa situazione, la situazione del Covid-19, ha accelerato la rilevanza dell'e-commerce.

E adesso tutti stanno imparando a usare Zoom — anche i miei genitori. Vedremo un'accelerazione del digitale perché tutti stanno imparando a usarlo ancor più rapidamente di prima semplicemente perché sono costretti. È come se la tua mamma o il tuo papà ti mettesse su una sedia e dicesse: “Stai lì finché non hai fatto il compito di matematica.” È un po' la stessa cosa. Credo che sarà l'impatto più grande del Covid-19. E credo che, dopo questa situazione, tutto rifiorirà perché la storia ci insegna che dopo la crisi, ci vuole un po' di tempo ma le persone vogliono dimenticare quel periodo.

**Parliamo concretamente dell'impatto operativo del virus. Essendo una grande azienda del settore, ovviamente, Prada deve fare i conti con le nuove regole del retail, con il distanziamento sociale e le diverse misure di protezione adottate.**

**Ma Prada è anche proprietaria di fabbriche in Italia che hanno dovuto chiudere. E so che a un certo punto ne avete riconvertito alcune per creare dispositivi di protezione. Come avete affrontato la situazione come azienda, sia sul fronte del retail che su quello produttivo?**

L'impatto più grande per noi è stato il fatto che per un paio di mesi non siamo riusciti a produrre nulla, ma c'è stata anche l'esigenza di aiutare la Toscana e le persone intorno a noi e ci siamo detti: “Okay, produciamo dispositivi di protezione per la regione Toscana.”

E così abbiamo iniziato. Non sono coinvolto nella catena di fornitura ma il problema maggiore è stato la logistica, organizzare i controlli di ogni singolo dipendente e stabilire i protocolli e le procedure per applicare quelle regole.

**Volevo anche toccare un altro argomento veramente importante. L'anno scorso, Prada si è trovata in una posizione difficile in relazione a un portachiavi che è stato ritenuto da molti rappresentativo di una blackface e che alcune persone hanno trovato estremamente offensivo. So che il Gruppo Prada ha preso delle iniziative, per esempio la costituzione di un consiglio per la diversità e l'inclusione. Tutto questo sembra aver aperto la strada per la situazione in cui si trova attualmente l'industria della moda, con il movimento Black Lives Matter che è esploso sull'onda di varie uccisioni di neri disarmati negli Stati Uniti. Come gruppo italiano con un'attività internazionale, come vi ponete riguardo al vostro ruolo per smantellare alcuni dei problemi sistematici e strutturali del razzismo nella società, nella moda in genere e in Prada nello specifico?**

Personalmente, e questa è la posizione del gruppo, ritengo che sia un problema di tutti. Ci sono state guerre per temi di questo genere. Tutto parte dalla cultura e dalla conoscenza e dallo studio della storia del passato. È forse il principale problema dell'umanità. È inaccettabile che queste cose accadano ancora. Il modo migliore per aiutare è prima di tutto istruirci sulla storia, per capire meglio i loro problemi, per costringere tutti a sapere di più su questi argomenti. Dobbiamo affrontare i loro problemi come se fossero nostri.

**Inizia sicuramente dall'auto-educazione e dalla comprensione della storia. Ma mi domando, nello specifico, con il consiglio per la diversità e l'inclusione... sono curioso di sapere come vi siete rapportati con questo gruppo mentre accadeva tutto questo.**

**Tutti hanno creato questi consigli, ma non è del tutto chiaro come ci si lavora effettivamente in un periodo come questo.**

Abbiamo indetto il consiglio dopo quello che stava accadendo. In realtà, Ava DuVernay era sul campo, con i piedi per terra, ha partecipato telefonicamente. Abbiamo avuto una conversazione sull'argomento, così come stiamo parlando adesso, a livello concreto, e una conversazione filosofica. Poi nelle settimane successive ne abbiamo ricavato delle proposte pratiche, che abbiamo perfezionato internamente per adottare iniziative concrete sulla base delle proposte, da sottoporre al consiglio per sapere se tutti sono d'accordo (come succede di solito perché si basano sulle lunghe conversazioni avute con loro). Annunceremo presto che cosa faremo effettivamente in aggiunta a quello che il gruppo sta già facendo. Saprete prestissimo che cosa produrrà quella riunione in termini effettivi.

**È un tema su cui sua madre e suo padre sono impegnati? Qui entrano ovviamente in gioco le differenze generazionali di cui parlavamo prima, allora in che modo quell'auto-educazione a cui chiaramente lei e altri in Prada hanno preso parte viene estesa alla sua famiglia?**

Sì, è una cosa generazionale, perché sta succedendo adesso, ma se si guarda al passato non succede solo adesso. È già successo in passato. I miei genitori hanno vissuto gli anni '60. Sono impegnati come noi, e in casa ne parliamo ed è un argomento che si ripete. Il problema più grosso è che i problemi di questo genere continuano a manifestarsi. Sembra che non impariamo mai dalla storia. Dobbiamo veramente partire dall'educazione e ricordare il tremendo danno provocato da queste situazioni in passato, perché è l'unico modo.

**La diversità deve anche partire dall'interno. Come settore, quando si tratta di reclutare, abbiamo anche tendenzialmente assunto persone appartenenti ai nostri ambienti. Non ci sono forse molte persone di colore competenti a cui semplicemente non viene data una possibilità?**

Sì, è una giusta obiezione. Sono del tutto d'accordo. Bisogna cercare nei posti giusti per trovare il talento giusto. È un ottimo argomento per i team delle Risorse Umane. Dobbiamo avere persone competenti in tutte le aree, altrimenti non c'è diversità; non c'è inclusione.

**Infine, volevo chiederle dei piani di successione in Prada e del futuro dell'azienda, perché non appena lei è stato nominato, suo padre ha dichiarato: “Lorenzo si sta preparando per assumere un giorno — se lo desidera — la direzione di Prada.” È qualcosa che pensa di volere?**

Mi piace mettermi alla prova e risolvere problemi. Poi, se devo farlo in una casa di moda o come pilota di rally, per me non cambia molto. Voglio semplicemente divertirmi in quello che faccio. Adesso mi sto divertendo. E quindi, se continua così, perché no?

[didascalie]

Lorenzo Bertelli in gara nel Rally di Monte Carlo nel 2016 | Fonte: Getty Images

Patrizio Bertelli e Miuccia Prada | Fonte: Getty Images

Lorenzo Bertelli ai Green Carpet Fashion Awards | Fonte: Getty Images

Patrizio Bertelli, Agostino Randazzo, Matteo Plazzi, Lorenzo Bertelli | Fonte: Getty Images

[in risalto]

*La cosa più difficile per me è stata dimostrare alle persone dell'ambiente che sono in grado di svolgere il compito che mi è stato affidato.*

*I miei genitori hanno sempre avuto tutti e due una sorta di mentalità rinascimentale.*

*Il problema più grosso è che i problemi di questo genere continuano a manifestarsi. Sembra che non impariamo mai dalla storia.*