

**Prada: Crescere in un momento di crisi per il lusso**

L'amministratore delegato Andrea Guerra parla di come Prada e Miu Miu — "marchi culturali" per eccellenza nel mondo del lusso — continuano a performare meglio del mercato, delle motivazioni alla base del rallentamento della domanda e della prospettiva del settore per il 2025.

DI ROBERT WILLIAMS

Dopo anni di sforzi per tradurre la sua autorevolezza nel campo della moda in una crescita del fatturato, nel 2022 il Gruppo Prada ha registrato il miglior esercizio di nella storia della sua attività. Da allora, ha continuato a ottenere risultati superiori ai competitors, evidenziando un incremento delle vendite malgrado il rallentamento generale del mercato del lusso, entrato in crisi nel 2024. Miu Miu, che è stato il motore di gran parte della recente crescita del gruppo, ha quasi raddoppiato le vendite nel corso dell'anno passato, con offerta riorganizzata, basata su creazioni "sovversive" ma ugualmente indossabili e in grado di coinvolgere una vasta platea di clienti, di diverse età e nazionalità. Il marchio rimane sotto i riflettori con sfilate che continuano ad alimentare le conversazioni online e con iniziative culturali quali incontri letterari, librerie temporanee e un'installazione artistica dalle molte sfaccettature che ha fatto da sfondo all'ultima sfilata parigina e ad una serie di performance durante Art Basel Paris. "Crediamo che lavorare sugli aspetti culturali della società sia essenziale per la sopravvivenza a lungo termine dei nostri due marchi" osserva l'AD del gruppo Andrea Guerra. Anche il marchio Prada, portabandiera del gruppo, ha continuato a crescere, seppure con un ritmo più moderato, in un momento in cui i colossi rivali del lusso LVMH e Kering registrano una flessione delle vendite. Il marchio ha aumentato i prezzi — in alcuni casi radicalmente — ma non è ancora stato abbandonato dai clienti, che continuano a non badare a spese per gli articoli stagionali e i bestseller come la shopping Galleria e gli zaini di nylon.

Guerra — che in precedenza ha diretto Luxottica, Eataly e la divisione hospitality di LVMH — è il primo amministratore delegato del Gruppo Prada esterno alla famiglia fondatrice. Guida l'impero milanese della moda dal 2023 cercando di far progredire i piani di successione del Gruppo e battere i concorrenti in un mercato del lusso turbolento.

**Miu Miu ha continuato a registrare un risultato spettacolare per tutto il 2024, malgrado il rallentamento del settore in generale. Come spiega questo successo?**

Miu Miu è sempre stato un brand molto rispettato e molto credibile. Ma per qualche anno

i risultati commerciali si sono allontanati un po' troppo dal marchio. Tutto in passerella e nel branding era molto preciso, ma non sempre era rappresentato nei prodotti, nei negozi. Da circa tre anni abbiamo riportato tutto in carreggiata, ed è questa la chiave del successo. Si tratta anche di riuscire a sintonizzarsi con qualcosa di specifico e attuale nella società, di collegare il marchio, i prodotti e l'identità a quello che i consumatori cercano.

**Molti clienti stanno sicuramente rispondendo positivamente a quell'identità chiara e creativa di Miu Miu — è una componente importante del perché il marchio sia una tale anomalia? Il lusso ha forse un problema di creatività?**

Il settore si trova a una svolta: c'è instabilità a livello di creatività, così come a livello di leadership aziendale, e per la prima volta in molti anni, ci sono dati negativi che il settore non aveva mai visto prima. I marchi che sono cresciuti nel 2024 hanno tutti una visione a lungo termine riguardo a creatività, design, comunicazione e management. E un forte legame tra la creatività, l'immagine e l'azienda. È una delle “tensioni positive” più importanti ed è necessaria in questo settore — oggi questa cosa non si ritrova necessariamente in tutti i marchi.

**Affrontando il 2025, come pensate di consolidare e sostenere l'attività di Miu Miu dopo una crescita così rapida?**

Innanzitutto, non stiamo parlando di numeri enormi in termini assoluti. Per cui è più facile immaginare come sia stato possibile ottenere un +50 [percento] o a raddoppiare. In seguito, aggiungeremo una certa dose di masochismo: analizzare qualsiasi segnale di debolezza che venga dal mercato, entrando ancora di più in concorrenza con noi stessi. Per il branding e la creatività, faremo lo stesso, puntando ad essere sempre più credibili, e più di impatto. È questione di fare cose che siano un po' più grandi, non necessariamente più rumorose. Quello che abbiamo fatto con la sfilata Miu Miu e durante Art Basel Paris vi dà un'idea di quanto siano forti le radici culturali del brand nel campo dell'arte e del cinema. Questa installazione — una collaborazione tra il marchio, la signora Prada e l'artista polacca [Goshka Macuga] — è stata uno degli eventi più visti di Parigi in quella settimana. Non ci limitiamo mai a mettere un'etichetta o un nome su un evento. O facciamo profondamente parte di qualcosa o evitiamo. È come con Luna Rossa di Prada [il sailing team italiano per l'America's Cup]. È il nostro team. O potremmo parlare della Fondazione Prada — è il nostro museo.

**Sono quindi impegni seri, anche se piuttosto variegati. È questo che intendeva nella sua ultima conference call sui risultati, quando ha parlato di creare una “brand equity poliedrica”?**

Riteniamo che lavorare sugli aspetti culturali della società sia essenziale per la sopravvivenza dei nostri due marchi nel lungo periodo. Stiamo contribuendo a dare forma alla cultura, alla società. Se si guardano i nostri negozi, sono veramente una porta aperta per capire dove sta andando l'architettura, dove sta andando l'arte, dove sta andando l'ingegneria. È questo che il mondo di Prada rappresenta.

Il marchio Prada è credibile nello sport, nella cultura e nell'arte — ambiti che possono intercettare tipologie molto diverse di consumatori e di attitudini. Siamo rilevanti sia come marchio lifestyle che per una serata glamour. Quindi Prada è naturalmente “poliedrico”: è un elemento vivo che è in grado di essere presente e vivere in momenti molto diversi della vostra vita. Non molti marchi ne sono capaci.

**Le attività di cui parla nel campo dell'arte, dell'architettura, dello sport sono strettamente collegate agli interessi della signora Prada e di Bertelli, in un modo molto personale. Lei è stato chiamato per aiutare a coordinare la successione in azienda. Come pensa di crescere in termini di dimensione e di portare avanti questi messaggi culturali nel contesto di un piano di successione?**

Siamo all'inizio di un lungo viaggio. I nostri due fondatori sono ancora molto giovani nello spirito. Lavorano sette giorni la settimana, e pensano al futuro dei loro marchi in termini di decenni. È molto insolito per un'azienda italiana predisporre un piano per la transizione generazionale, in cui la famiglia dice: rimarremo indipendenti, Lorenzo [Bertelli, figlio di Patrizio Bertelli e Miuccia Prada] è il capo, Lorenzo è la persona che gestirà tutto questo nel lungo periodo, e ciò è chiaro per tutti. Se si guarda da un'altezza di 50 chilometri, il viaggio sembra un'autostrada californiana, enorme e aperta. Se ci si avvicina, a volte sembra più una strada di montagna.

**Guardando il marchio Prada, so che negli ultimi anni c'è stata una grande focalizzazione sull'esecuzione a livello retail. Ce ne può parlare?**

I negozi sono uno strumento per qualcosa che, in Prada, è completamente cambiato negli ultimi sei, sette anni, ossia il nostro rapporto con il consumatore o potenziale consumatore. Siamo sempre stati un'azienda molto orientata al marchio, orientata all'immagine, orientata al prodotto, ma non necessariamente la migliore nei rapporti con i clienti. Stiamo dando molta importanza all'esperienza nei negozi perché sono il cuore di quel rapporto. Le persone non vogliono semplicemente un'etichetta, vogliono vivere dentro a un marchio. Vogliono sapere che cosa pensiamo, come ci comportiamo, entusiasmarci con noi. Vogliono avere esperienze che rendano vivo il marchio Prada. È su questo che ci siamo focalizzati.

**Come filtrate questo approccio in tutta la cultura di una grande azienda come il Gruppo Prada?**

È un altro viaggio di lunga durata. Si tratta di formare i propri collaboratori — facendogli capire che è un'occasione per evolvere — e al contempo inserire persone esterne [all'azienda] che sappiano fare queste cose in modo magistrale.

**I marchi di tutto il settore del lusso nelle principali economie sono alle prese con un calo della fiducia dei consumatori e con l'impatto persistente dell'inflazione. Cos'altro ha determinato la crisi del lusso? Ritiene che derivi principalmente da pressioni macroeconomiche cicliche o c'è in atto qualcosa di più profondo?**

Ci sono un paio di difficoltà molto specifiche, la prima è la Cina. Siamo fermamente convinti del potenziale a lungo termine dei consumatori cinesi e della Cina ma il 2024 - e penso parte del 2025 - non saranno facili in quella zona del mondo.

C'è anche un ciclo più specifico [del lusso]. Molte aziende hanno cambiato direttore creativo, hanno cambiato amministratore delegato, siamo ad una svolta cruciale. Probabilmente il settore è stato anche un po' viziato dalla pelletteria. La pelletteria è aumentata di volume, aumentata di prezzo, ed è un segmento più facile dell'abbigliamento o delle scarpe — non ci sono taglie e numeri. In alcuni casi, c'è stata un'iperinflazione [dei prezzi delle borse] che non era legata al valore del sogno offerto ai consumatori. D'altro canto, forse il consumatore ha detto: ho troppe borse nell'armadio. Forse vado a fare una crociera; vado a fare una vacanza in un hotel di lusso. Ma credo comunque che sia ciclico e che il settore per definizione continuerà a crescere.

**Che cosa sta determinando questa iperinflazione nei prezzi? Attualmente che cosa possono fare i marchi in proposito?**

I prezzi non sono semplicemente saliti in modo inutile. Ci sono segmenti del mercato in cui i prodotti, i sogni, le esperienze, hanno veramente permesso di aumentare i prezzi. Ma probabilmente alcuni marchi che hanno alzato i prezzi e abbandonato i clienti aspirazionali, avrebbero dovuto stare più calmi.

C'è soltanto una soluzione reale, ossia permettere ai tuoi marchi di far sognare le persone, avere prodotti che siano credibili e garantire ai consumatori esperienze che siano assolutamente uniche.

La cosa più importante, indipendentemente dal prezzo a cui vendi, è non tradire la tua base di consumatori, che deve sempre trovarsi a suo agio nel tuo mondo.

**Che cosa significa per il lusso questo spostamento della spesa a favore di esperienze?**

Stiamo assistendo, specialmente dopo il Covid, a un'esplosione del mondo del lusso esperienziale. Hotel, crociere, gastronomia. La cosa positiva è che fa ancora parte del settore del lusso — che diventa più ampio e con risorse e pilastri più forti. I confini si stanno sfumando; i muri stanno crollando. Quindi siamo tutti in concorrenza — per conquistare una quota del cuore, una quota delle disponibilità o del portafoglio. Intendo spendere migliaia di dollari per una vacanza o per un prodotto? Possiamo mettere insieme determinate cose? Ci sono aspetti dell'hospitality che entrano nei prodotti personali e viceversa. Penso che sarà la parte divertente dei prossimi 10 anni.

**Quindi ritiene che l'anno prossimo la Cina rimarrà complicata. Come prevede che evolva la domanda di lusso più in generale?**

Il 2025 sarà, almeno per i primi sei mesi, un anno difficile, come lo sono stati gli ultimi 12 - 15 mesi. La domanda esiste ancora; le persone desiderano e sognano ancora il lusso. In Prada, dovremo fare ancora meglio per continuare a crescere più della media e riconquistare la quota di mercato che penso meritiamo.

**Negli ultimi trimestri il Gruppo Prada, Zegna e Brunello Cucinelli hanno ottenuto tutti risultati migliori del mercato. Ma competere per una quota di mercato è storicamente difficile per le aziende indipendenti. A lungo termine, come riuscirete a stare al passo di grandi gruppi come LVMH?**

È difficile lavorare in un settore dove ci sono colossi così potenti e con simili mezzi. Dobbiamo avere ottime idee. Dobbiamo essere più rapidi. Dobbiamo essere diversi. Dobbiamo avere un rapporto più stretto con le nostre controparti in modo da riuscire a capire magari prima degli altri come trattare la comunicazione, gli le proprietà immobiliari, i proprietari degli spazi retail. Dobbiamo agire in modo più semplice e più rapido, essere un po' più svegli degli altri.

**È ancora molto ottimista riguardo al potenziale del settore. Perché?**

I nostri marchi esistono veramente per permettere alle persone di sognare. Quindi è questo che dobbiamo fare. Più riusciamo a sognare, più siamo collegati con la società e la cultura, più possiamo permettere alla nostra prossima generazione [di clienti] di sognare con noi.