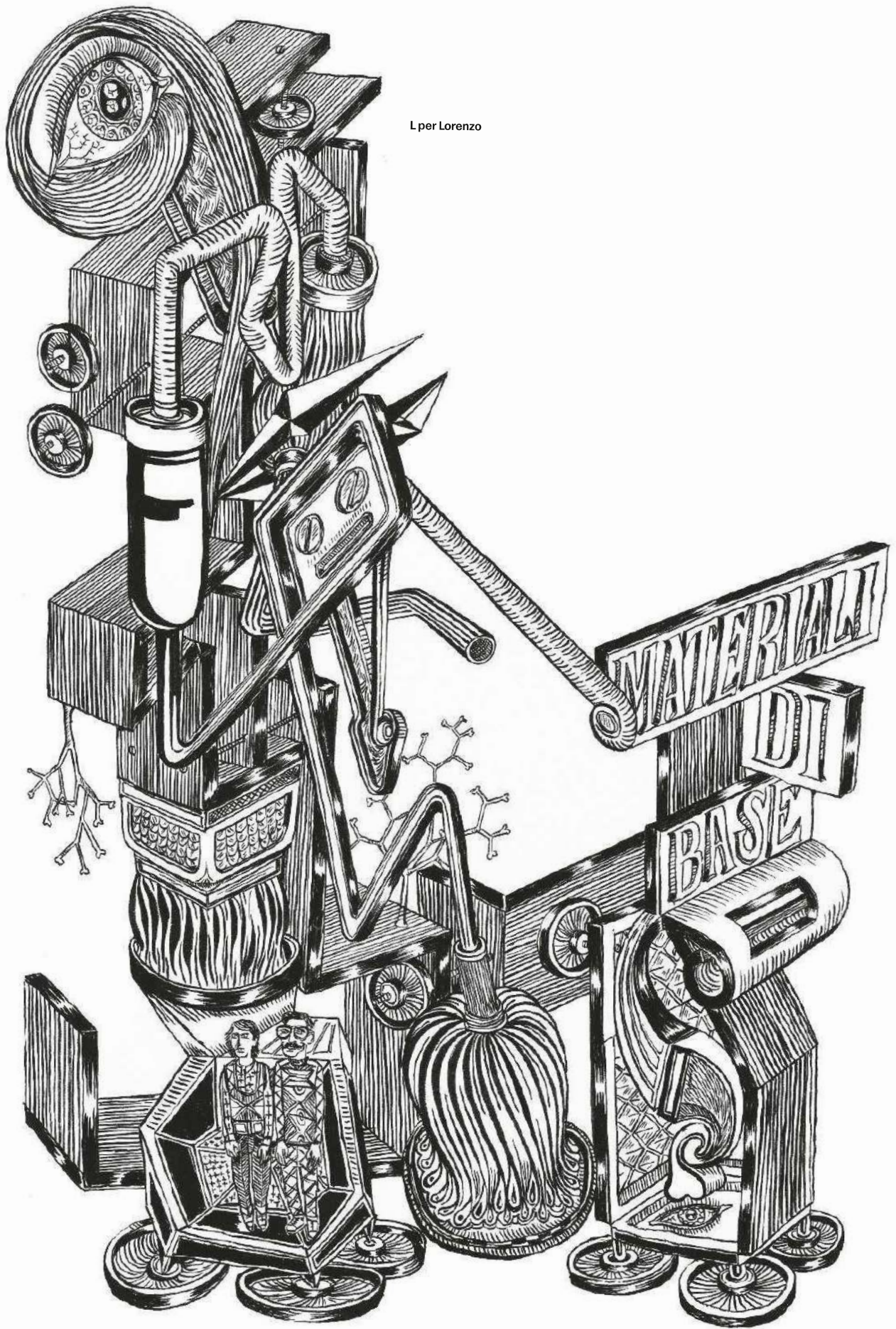


L per Lorenzo



Pensiero agile

Lorenzo Bertelli

Abilità e

Dagli studi di ha acquisito le sfide istinto che ha portato per

filosofia e metodo adattandosi alle

dalla carriera e capacità di nell'azienda di proiettarla nel futuro

rallystica affrontare situazioni. famiglia

E Se dovesse definire in una parola Miuccia Prada e Patrizio Bertelli, quale termine utilizzerebbe?

enitori. Quando si è accorto che la sua era una famiglia diversa dalle altre?

Fino alle scuole medie io e mio fratello non avevamo nemmeno un'idea precisa di che lavoro facessero nostra madre e nostro padre. A parlare con i professori e a venirci a prendere a scuola era quasi sempre lui. All'epoca i genitori davano ragione per partito preso ai docenti. Da quando ero in quinta liceo credo sia iniziato a capitare il contrario. Trovo che l'approccio utilizzato fino alla mia generazione sia quello corretto. Aiuta i figli a sbrigharsela da soli. Al di là del fatto che in alcuni casi gli insegnanti magari potevano avere sbagliato. Però se parti da una situazione in cui per definizione hai torto impari a cavartela in qualche modo, no?

Crescendo siete stati lasciati liberi di dedicarvi ai vostri interessi, anche professionali?

Sì, assolutamente. È un luogo comune quello dei figli pressati dai genitori affinché prendano in mano l'azienda o l'eredità imprenditoriale. Per la mia esperienza, nell'80 per cento dei casi simili al mio sono stati lasciati liberi di fare quello che volevano. Nessuno è stato forzato a seguire il business di famiglia.

E come mai è arrivato alla decisione di lasciare le corse di rally e occuparsi del gruppo?

Direi soprattutto per un senso di responsabilità.

Un pensiero maturato con l'età?

È dipeso da una serie di coincidenze. La vita è fatta di scelte, l'unica cosa che non puoi fare è non scegliere nulla. Ci sono bivi, alternative. Mio fratello, per esempio, ha preso un'altra strada. Decisioni diverse ma totalmente lecite, condivisibili. Poi non è mai tardi per cambiare idea.

È stato pesante dire "appendo la tuta di pilota a un chiodo e inizio una carriera diversa"?

Decidere di correre professionalmente era stata una scelta importante. La più difficile è sempre la prima. Le altre – continuare, cambiare – sono più semplici, al di là di quanto siano grandi o piccole oggettivamente o nella percezione altrui. Una volta che hai imparato il metodo, è più facile.

Com'è avvenuta quella prima scelta?

Le corse iniziarono quasi per gioco, per divertimento. Poi, quando andava abbastanza bene, ho avuto diversi incidenti. Mi sono demoralizzato e volevo smettere. Fu mio padre a darmi un consiglio importante: "Smetti pure", ha detto, "ma almeno finisci quello che hai iniziato e poi decidi, no?"

Pensa che le corse siano state un passo che l'ha preparata per quello che sta facendo adesso?

Chiunque abbia fatto sport a livello professionistico le dirà che è senz'altro propedeutico al lavoro, che è una versione più semplice dello

sport, dove ti misuri di continuo, non ci sono alibi. Certo, il lavoro è più frustrante, perché a volte devi avere più pazienza per vedere i risultati.

Qual è la cosa più importante che le hanno insegnato i suoi genitori?

Che i soldi non fanno la felicità. Può sembrare un luogo comune, ma in realtà è un'idea profonda. Non essere attaccati al denaro rende più liberi. Sul piano professionale lavorare con due imprenditori che hanno fondato l'azienda è un privilegio, ancor di più se si tratta dei tuoi genitori. Difficile separare i ruoli, a un certo punto può diventare anche un limite e devi avere la capacità di andare oltre. È il passo che stiamo facendo con Andrea [Guerra] come amministratore delegato.

Le manca il mondo delle corse?

Tantissimo, ma non rinnego la scelta che ho fatto. L'anno scorso ho corso il rally di Svezia con Toyota. Qualche volta capita e capiterà ancora.

Prada è uno dei pochi gruppi ad aver pianificato per tempo un passaggio alla generazione successiva, ad aver pensato alla programmazione del futuro. Sua madre ha insistito molto, quando l'abbiamo incontrata, su questo punto. Come ne avete parlato?

Ne abbiamo discusso moltissimo e tutti in famiglia sono stati coinvolti, anche mio fratello che pure ha preso strade diverse. Ma ogni decisione è sempre condivisa. I miei genitori sono imprenditori ai quali piace fare cose belle, divertendosi, e non sono attaccati a quello che hanno creato. Non hanno paura di perdere, anche tutto. Per assurdo è più un senso di responsabilità. Tengono molto all'emozione che provano, non tanto a quello che hanno fatto. Penso che questa sia stata un po' la mia fortuna. Chiaramente non è proprio tutto facile, però hanno sempre saputo fare scelte coraggiose, oggettive e logiche, in un percorso naturale.

Il passaggio agli eredi è un problema di tante prime generazioni imprenditoriali italiane.

È un problema che abbiamo rispetto alla Francia e alla Germania, che storicamente sono avanti di alcuni cicli rispetto a noi. Sono già almeno alle seconde e terze generazioni imprenditoriali e quindi vivono questo passaggio in modo più distaccato. Con i pro e i contro. Questo, per esempio, ha permesso ai francesi di conquistare fette del nostro mercato del lusso. L'Italia è indietro, è un Paese meno attrezzato dal punto di vista infrastrutturale. Quindi tante piccole e medie aziende falliranno, ci sarà anche tanta selezione naturale. Ben venga.

Abbiamo un tessuto economico fatto di imprese troppo piccole?

Invece di piangerci addosso sul fatto che siamo piccoli, dobbiamo guardare al futuro, alla prossima ondata innovativa imprenditoriale. Che aziende ci saranno tra cinquant'anni?

Voi ci pensate a come sarete tra cinquant'anni?

Io sì, ci penso. Soprattutto a livello strategico. Intanto spero di seguire il percorso dei miei genitori, avere quella lucidità nel passaggio generazionale, se non addirittura riuscire a fare meglio. E poi capire

Laureato in Filosofia all'Università San Raffaele di Milano, **Lorenzo Bertelli** (37 anni) debutta come pilota nel 2010 al Rally 1000 Miglia, arrivando in pochi anni al campionato del mondo. Nel 2017 entra in azienda come responsabile della comunicazione digitale. Due anni dopo diventa direttore marketing e nel 2020 aggiunge la guida della corporate social responsibility. Dal 2021 è executive director del Cda del gruppo Prada e dal 2024 chief marketing officer & head of CSR della società. Alla 42ª Conferenza generale dell'Unesco a Parigi del 2023 ha assunto il ruolo di Patron of the Ocean Decade Alliance, network di partner del Decennio delle Scienze del Mare per lo Sviluppo Sostenibile 2021-2030. Il fratello Giulio (35 anni) è velista e regista del film Agon con la campionessa olimpica di judo Alice Bellandi; ha fondato Akta, azienda di cibo liofilizzato.

che ci sono decisioni, strade, che oggi non sembrano logiche, ma che magari dopo cinquant'anni si riveleranno molto sensate.

È una questione di istinto, di visione?

Sì, la differenza la fa l'istinto. Altrimenti per fare scelte strategiche basterebbero i consulenti. O sarebbe sufficiente copiare gli altri.

Una volta ha detto che gli studi di filosofia le sono stati utili per avere un metodo. Può spiegarlo?

In generale, quando studi filosofia apprendi tanti punti di vista diversi, tutti con le loro verità. Questo ti abitua a calarti in una prospettiva. Analizzando il pensiero di un filosofo entri nella sua realtà, lo fai

«Facciamo prodotti di qualità per perseguire altri obiettivi, altri sogni. Vogliamo dare il nostro punto di vista sulle cose della vita»

tuo e poi passi a quello successivo. E inizi a dire: "Sono un sacco di sciocchezze, è molto meglio ciò che sosteneva quello di prima". Poi, però, rifletti: "Aspetta, anche lui dice delle verità". Quindi ti sganci dal primo, ti cali nel secondo e avanti così. Per diversi anni continui a fare questo esercizio mentale, che quando lavori in gruppo è molto importante. Per gestire bene l'azienda non basta ascoltare, devi fare sintesi, e gli studi di filosofia ti aiutano proprio in questo.

Voi siete una realtà molto complessa e avete anche una geografia complessa di decisori. Una pluralità di voci. Come si arriva alla sintesi tra diverse visioni? È difficile pensarvi tutti allo stesso tavolo.

È vero. Però dico sempre che le grandi idee nascono da sintesi su tesi distanti. Nel "si va tutti d'accordo, siamo tutti allineati" non può esserci niente di interessante. Spesso nelle aziende il conflitto e le discussioni vengono visti come un male. Io penso il contrario. L'importante è che poi ci sia qualcuno che ha l'ultima parola. L'idea di uno stormo che si muove all'unisono non fa per me. Forse potrà funzionare nel tech. Noi abbiamo complessità diverse. Sono convinto che per fare buona sintesi la tensione sia fondamentale. Un folle serve sempre in un gruppo di lavoro.

Il pensiero divergente.

Sì.

Lei ha anche la delega alla corporate social responsibility.

Nell'ultimo anno c'è stato un cambiamento significativo da questo punto di vista. Tantissime corporation hanno cancellato le loro policy, soprattutto di inclusione, sostenibilità, diversità.

Voi da questo punto di vista dove state e dove volete stare?

Continuiamo per la nostra strada. Quel che sta accadendo è il frutto di politiche sociali diventate ideologiche, perdendo attinenza con la realtà. È un problema che conosce bene la sinistra in tutti i governi in tutto il mondo. Ha fatto bene quando le battaglie erano collegate a qualcosa di pratico e contingente. Quando rimane solo l'ideologia, il rischio è che ti ritorni tutto indietro, come un boomerang. Ecco perché le cose vanno fatte con equilibrio e pragmatismo. Il programma sulla sostenibilità ha conquistato uno spazio molto più forte nel gruppo. Ottimo, ci credo fermamente. È un grandissimo orgoglio vedere che il Brasile è il primo Paese delle Nazioni Unite che integrerà nel suo programma scolastico i temi di Ocean Literacy che, anche grazie a noi, l'Unesco ha sviluppato. Abbiamo aiutato quel percorso. Per me è un successo enorme.

Sappiamo che non vi piace essere definiti un'azienda del lusso e allora come possiamo chiamare i prodotti di Prada?

Non ci piacciono le etichette perché sono limitanti, però ogni tanto vanno usate. Il prezzo è alto e quindi è anche giustificato l'utilizzo del termine. A me non dà particolarmente fastidio. I nostri sono prodotti premium. Se poi mi chiedete cos'è Prada, è molto più che un'azienda di prodotto. Facciamo cose di qualità per perseguire altri obiettivi, altri sogni. Vogliamo dare il nostro punto di vista sulle cose della vita.

Qual è la sua definizione di desiderio, di oggetto desiderabile?

Ci sono tanti motivi per cui si compra un marchio, dipende da cosa rappresenta per le persone: un'idea di lusso a livello puramente materiale, materico, l'appartenenza a un certo gruppo sociale... A me piace pensare che una persona compri Prada perché sente di poter far parte di una comunità che ha da dire di più, che capisce che la cultura è la cosa più importante, prima di tutto per sé stessi. Il motivo per il quale si sceglie un brand è molto soggettivo e sinceramente mi interessa fino a un certo punto. È importante che Prada sia in grado di offrire referenze. Come sai se una pizza è buona o cattiva se non ne hai mai mangiata

una di qualità? Offrire punti di riferimento attraverso i nostri prodotti e le nostre esperienze è un valore aggiunto che permette alle persone di compiere scelte migliori. Offrire referenze migliori, questo forse è il concetto di desiderabilità.

Ed è anche il bisogno più importante che soddisfatte?

Le persone consumano per stare bene, per aspirare alla felicità. Forse la cosa più legittima per un essere umano. Se

con la tua felicità riesci anche a fare qualcosa per il resto della società, ciò è bello e utile. Però faccio fatica a rispondere in questo modo, perché non ragioniamo in termini di bisogno. È tutto più istintivo. Preferisco dire che vogliamo dare referenze diverse da quelle che si possono trovare in altri marchi o in altri mercati. Che siano differenti, che siano le nostre.

Riferimenti anche culturali?

Scherzando potrei dire che se Prada non fosse un'azienda di moda potrebbe essere un partito.

Non lo dica troppo forte, sennò poi è un attimo.

Non succederà mai, perché abbiamo la grandissima consapevolezza del valore della politica per la società. Poi si può dire quello che si vuole, ma io non posso che sorridere. La cultura è l'unica cosa che non puoi fingere di avere, un po' come la capacità di fare arte. Puoi convincere le persone, ma più sali nella piramide più il gioco diventa difficile.

Come cambia il rapporto delle nuove generazioni con la moda?

Ogni generazione ha i suoi rapporti con tutto, dettati da dinamiche e cicli sociali. Credo che quelle future saranno molto schierate e avranno opinioni molto forti, perché molti sono i problemi. I cicli sono interconnessi tra loro e ci sono bilanciamenti di pieni e di vuoti. Penso sia importante analizzare non dove sono le cose, ma dove non sono. C'è più valore nell'analizzare i vuoti, ciò di cui non si parla.

Nella moda stiamo vivendo un passaggio generazionale. Però ci sono anche mutamenti strutturali, a livello di sistema.

Con i primi anni Duemila la moda ha chiuso l'era dei nuovi marchi. Quelli che ci sono, sono anche quelli che rimarranno. Ci possono essere novità, ma si tratta più che altro di tendenze, apparizioni o imitazioni. Tutte le caselle sono più o meno occupate. Abbiamo un ciclo di rendita e poi si dovrà tornare a innovare. E lì si vedrà chi è più attrezzato.

Stanno cambiando le linee guida di consumo?

Nel profondo, il comportamento umano e i driver sono sempre gli stessi. Tutti parlano di consumatori e di esperienze, pochi di prodotto. Ciò avviene perché sono cambiate le abitudini o perché il prodotto è stagnante? Bisogna vedere le cose in relazione tra loro, analizzare i vuoti. Come nel calcio, bisogna attaccare gli spazi. Le esperienze funzionano di per sé oppure perché oggi i prodotti sono poco attraenti? Se ci fosse un prodotto migliore forse cercheremmo meno l'esperienza.

Torniamo al gruppo. Da poco avete acquisito Versace. Quando ne abbiamo parlato con Miuccia ci ha detto che questa è stata soprattutto un'iniziativa voluta fortemente da lei. Perché?

Pensavo che ci fosse un'opportunità e le opportunità vanno colte. Qualcuno non era d'accordo, ma alla fine ci siamo convinti tutti. La prima domanda è stata: è potenzialmente giusto? E la risposta è stata "sì". Sul valore del marchio non c'era discussione. Versace ha inventato le supermodelle, ha portato nella moda il concetto di glamour, il pop e la musica, perché era postmoderno. Inoltre, c'era la capacità

finanziaria, l'opportunità del momento. Ora o mai più. Adesso abbiamo la bicicletta e dobbiamo pedalare.

In passato altre acquisizioni sono state molto difficili, come Jil Sander, Helmut Lang.

Ogni periodo storico insegna. Ciò che è accaduto è lezione e tesoro. Detto questo, l'impatto del marchio Versace è completamente diverso da quelli citati e vent'anni fa era ancora una fase esplorativa.

A tendere, lei vede il gruppo sempre di più come una holding di diversi marchi?

Dipende dalle opportunità, non c'è una regola di principio. L'importante, secondo me, è essere sempre nella posizione di cambiare, se necessario, strategia, scala, metodo.

Pensa che il digitale prenderà il sopravvento sui canali fisici?

Dipende dal settore. Amazon ha già dato una risposta per alcune categorie merceologiche o di prezzo. Per il lusso è diverso. Qualora dovesse accadere significherebbe che abbiamo fallito. Alla fine, avremo un mix di comportamenti diversi. Alcuni principi valgono per tutti i settori. Prendiamo l'editoria: se mi occupassi di giornali, visto che i volumi oggi sono minori andrei a cercare il valore aggiunto alzando la qualità del prodotto e dell'esperienza. Inoltre, vorrei conoscere i miei clienti uno per uno, essere in contatto con loro.

Non trova che un altro elemento da tenere presente sia che in quest'epoca tutte le aziende sono produttrici di contenuti?

È un tema da esplorare. Il nostro settore produce moltissimo contenuto, ma nessuno di noi è veramente diventato una media company.

È cambiata anche la legge della domanda e dell'offerta. Prima del digitale erano scarsi i contenuti e abbondante l'attenzione, oggi è il contrario.

Sì, penso che i giornali dovrebbero riuscire a curare i contenuti, aggiungendo all'editing tradizionale la connessione profonda con le community a cui si rivolgono. Facile? No. Ma fondamentale.

Prada ha diversi ambiti in cui produce contenuti: la Fondazione con l'architettura, l'arte, il cinema, e Luna Rossa con lo sport. Qual è il più rilevante per la vostra strategia? Miuccia ha affermato che Fondazione e moda in realtà sono cose distinte.

Lo dice per preservare l'arte dall'essere usata dalla moda. Va bene se l'arte usa la moda per divulgare sé stessa, non va bene se la moda usa l'arte per vendere. Ognuno di questi ambiti è una parte fondamentale della nostra identità. Però il più emblematico, secondo me, è Luna Rossa. Quella è stata una scommessa apparentemente illogica, determinata dalla volontà di fare qualcosa di bello, di divertirsi, che ha avuto risultati ben oltre le intenzioni. La creazione di un logo fortissimo. La nascita delle prime sneakers nel mondo del lusso. L'acquisizione di una credibilità unica nello sport velico e dello sport nel mondo del lusso. Se non avessimo investito oltre un miliardo in Luna Rossa per più di vent'anni non avremmo avuto il know-how per fare quello che stiamo facendo con Axiom Space per la tuta spaziale della Nasa. Il potenziale si sta intravedendo solo ora. Per Fondazione Prada potremmo dire le stesse cose. Le scelte dei miei genitori sono sempre state molto istintive. Poi hai solo bisogno di collegare i puntini e rendere tutto un po' più logico. Luna Rossa ne è un esempio emblematico.

L'arrivo di Peter Burling nel 2027 farà la differenza?

Non credo che da solo basterà, però è una delle componenti fondamentali. Probabilmente non potrà essere in barca, ma sarà importante per aiutare i giovani, che sono dei fenomeni, a dare il meglio.

È un momento abbastanza difficile per l'industria della moda e del lusso. Pensa che si tratti di una crisi congiunturale, cioè che tutto quello che sta succedendo nel mondo in qualche modo influenzi i consumi, oppure si tratta di un mutamento strutturale?

Nella vita è tutto collegato. È un insieme di eventi geopolitici congiunturali, di scelte sbagliate dei marchi della moda, di scarsità del prodotto. Tantissimi motivi, difficile enumerarli tutti.

E ora cosa succede?

Impareremo tutti una lezione, ci rimboccheremo le maniche, ne usciremo. Qualcuno più malconco, qualcuno meno. Ma, come sempre, l'importante è avere le idee chiare. Noi le abbiamo.

Si produce troppo?

No, non penso. Il punto è produrre consapevolmente e il giusto, ma non ne faccio una battaglia di valore assoluto. Si tratta della qualità dei prodotti, in generale. Dobbiamo ripensare al loro valore. Il consumatore imparerà, cambierà in parte abitudini. Usciamo da 50 anni di capitalismo sfrenato in cui il messaggio è sempre stato che si può comprare tutto. Ne avremo uno diverso. Magari si spenderà lo stesso, ma facendo scelte migliori.

I prezzi della moda sono troppo alti?

No. Finché c'è qualcuno che compra, non sono troppo alti. Dipende tutto da qual è il consumatore a cui ci si rivolge. Se fa riferimento alla frase di Andrea Guerra all'Osservatorio Altagamma 2024 che aveva suscitato scalpore, rispondo: sì, c'è chi ha esagerato, facendo errori strategici. Li abbiamo fatti anche noi, ma in una misura molto ridotta. Dopo il Covid abbiamo avuto un periodo di grande liquidità. È normale che la crescita sia seguita dalla stagnazione. Ma ricordiamoci che comunque alcuni dei marchi che vanno meglio hanno ancora prezzi altissimi. Il più grosso rischio per il lusso è un altro. La forbice tra ceti sociali più elevati e più bassi si sta allargando. Quando c'è troppa tensione sociale la gente ha paura.

Perché?

Esporsi, comprare, farsi vedere con un'auto nuova, un orologio: una situazione in cui i ricchi sono sfrenatamente ricchi, consumano, consumano, consumano, a un certo punto è destinata a implodere. Il prezzo è una componente di tutto ciò. Però non guarderei a quello come unico male assoluto, perché non lo è stato sicuramente.

Pensa che siamo entrati in una fase di incertezza permanente?

Epidemie, dazi, tensioni, crisi geo-politiche.

L'imprenditore italiano è abituato a un clima di questo tipo. L'impresa italiana è molto resiliente. Nulla è permanente, ma penso che questa situazione durerà una decina di anni.

Come la affrontate?

Rimanendo agili e procedendo a vista. Sprintando se necessario, con il passo del maratoneta quando serve. Senza farsi venire troppe ansie, pensando a fare il meglio che si può con quello che si ha. Con la serenità che non si vive per lavorare, ma si lavora per vivere.

È difficile introdurre l'innovazione in una realtà complessa come Prada?

Dipende dai temi. Su alcuni ci sono più opinioni, su altri meno. Ma se c'è unità di intenti non è difficile. Poi è chiaro che esiste una questione generazionale. Per scherzare, dico ai miei genitori è inutile che insegnino loro a giocare alla PlayStation. Questa cosa o ce l'hai o non ce l'hai. Il digitale nel lavoro è la stessa cosa. Ma non vuol dire che mettiamo da parte le persone più mature, anzi. Il vero argomento è come introdurre livelli sempre più ampi di delega e come facciamo dialogare le generazioni, per tenere insieme esperienza e nuove sensibilità.

Quali sono le geografie più importanti per voi?

Al momento sempre gli Stati Uniti, anche se certo l'Oriente è molto importante. Guardiamo con interesse all'India, ad altre possibili promesse non ancora mantenute come il Brasile. Vedremo tra qualche anno. Siamo veloci a sufficienza per adattarci in tempo. Questo è l'importante.

C'è un segmento generazionale che oggi non fa parte della vostra clientela e sareste interessati ad acquisire?

«Lavoriamo su tutti i segmenti. Poi, certo, abbiamo progetti strategici, ma quelli al momento preferisco tenerli riservati.

C'è qualche pensiero, riguardo al lavoro, che la tiene sveglio di notte?

Per il lavoro no. Per il resto, i miei genitori. **B**