

MARIO MORETTI POLEGATO

di GianAngelo Pistoia

“Sono soddisfatto dei risultati raggiunti nell'esercizio 2015 che si è chiuso con ricavi e redditività in aumento. Il fatturato ha registrato una crescita del 6,1%, attestandosi a 874,3 milioni di euro, grazie all'ottimo andamento del canale multimarca (+7,2%) e alle vendite comparabili dei negozi monomarca, sia diretti (+4,2%) sia in franchising (+3,9%). L'andamento del business e l'efficienza operativa conseguita hanno permesso al gruppo di generare 47 milioni di cassa, dopo aver sostenuto investimenti per 39 milioni, e ciò ha permesso di azzerare l'indebitamento del gruppo chiudendo l'anno con una posizione di cassa per 21 milioni e un utile netto di 10 milioni di euro. Questi risultati, ottenuti in un contesto macroeconomico non facile, sono la dimostrazione della forza del nostro brand, del carattere distintivo della nostra tecnologia e della buona accoglienza dei prodotti da parte dei consumatori che ne apprezzano lo stile e il benessere. Sono quindi fiducioso e convinto che la strategia basata sulla continua innovazione, sulla creazione di una 'supply chain' veloce e flessibile e sulla ricerca dell'efficienza in tutti i dipartimenti vada nella giusta

direzione. Ma stiamo soprattutto continuando ad investire nell'innovazione creando prodotti non solo traspiranti e confortevoli, ma anche iconici, come 'Amphibiox' e 'Nebula', e, anche grazie a un marketing efficace, il nostro marchio è ormai sempre più sinonimo nel mondo di eleganza italiana. Per quanto riguarda il primo semestre 2016, gli ordini già raccolti nel canale multimarca per la prossima stagione 'primavera/estate' mostrano una solida crescita del 10%, le vendite comparabili dei nostri negozi diretti, ad oggi, sono in crescita dell'8%. Ma il contesto esterno è volatile e ci pone delle sfide che dobbiamo trasformare in opportunità. È necessario pertanto perseguire con convinzione: da una parte quell'espansione delle vendite e quel bilanciamento geografico che possono mitigare gli impatti indotti dalla volatilità delle valute; e dall'altra quelle efficienze produttive e di gestione del 'retail' (vendite al dettaglio) che portino ad un ulteriore incremento delle performance. Per questo si è reso necessario formalizzare la ulteriore evoluzione della strategia in un nuovo 'Piano Strategico 2016-2018', che punti ad una crescita, una redditività e a flussi di cassa solidi e sostenibili. Da qui al 2018 l'azienda che ho

fondato e che presiedo, sono quasi certo crescerà del 6,5% in media ogni anno, oltrepasserà il miliardo di euro di fatturato (1.025-1.100, secondo le stime), migliorerà la redditività portandola all'11% dei ricavi. Il numero dei punti vendita salirà dagli attuali 1.161 a 1.260, con un consistente incremento anche del personale (ora i dipendenti globali sono 4.200). Le vendite avranno un andamento differenziato a seconda dell'area: l'Italia crescerà del 3%, l'Europa del 5%, l'Asia dell'11% mentre le Americhe del 16%. Saranno spesi ogni anno circa 17 milioni di euro per nuove aperture o restyling degli store. Gli investimenti complessivi saranno di 35 milioni l'anno, sarà potenziata la presenza nei mercati emergenti e con alto potenziale come gli Stati Uniti, la Gran Bretagna, la Russia e la Cina e implementata e rafforzata la parte produttiva, con, tra l'altro, il completamento dello stabilimento in Serbia. Ci aspettano nuove sfide, come quella di adattare i nostri prodotti al clima e al gusto dei consumatori internazionali, o come quella di far conoscere 'Nebula' e anche l'innovativa giacca per donna 'Nordplus'. Sono eccitato per il raggiungimento dei prossimi obiettivi: abbiamo più di trenta brevetti tecnologici pronti nel cassetto;

investiamo ogni anno il 2% del nostro fatturato in ricerca e sviluppo; abbiamo una squadra capace che aggiorniamo e formiamo di continuo”.

Chi si esprime con questo linguaggio forbito ma molto tecnico, è uno dei pochi 'self-made man' italiani che si sono imposti a livello internazionale. Con la sua arguzia, tenacia, forza di volontà e con una lungimirante visione imprenditoriale è riuscito a creare dal nulla una florida azienda conosciuta in tutto il mondo per i suoi innovativi prodotti.

Sto parlando ovviamente dell'imprenditore trevigiano Mario Moretti Polegato, estroverso sessantatreenne, fondatore, principale azionista e attuale presidente della multinazionale 'Geox S.p.A.'. Da giovane, appena terminati gli studi da enologo e in giurisprudenza, si dedica alle attività imprenditoriali della famiglia, attiva nel settore agricolo e vitivinicolo da tre generazioni. A metà degli anni Novanta, a seguito dell'invenzione della calzatura con suola in gomma impermeabile e traspirante, intraprende una nuova attività imprenditoriale nel settore delle calzature. Quella finora vissuta da Mario Moretti Polegato è una storia imprenditoriale interessante, non convenzio-



nale, e forse per questo studiata nelle facoltà di economia delle più prestigiose università europee e americane. Anche i mass media italiani ed esteri hanno dedicato a Mario Moretti Polegato e al 'caso Geox, la scarpa che respira' molti servizi televisivi, articoli ed interviste. Fra quest'ultime mi piace citare quella della giornalista Eliana Sambrotta dal titolo 'Un'azienda di ampio respiro' pubblicata nel giugno del 2009 dalla rivista 'Dirigente' e che di seguito ripropongo per ampi stralci.

Eliana Sambrotta nell'introduzione dell'intervista scrive: "... per fare tanta strada ci vogliono scarpe comode, confortevoli e, perché no, pure belle visto che anche l'occhio vuole la sua parte. Lo sapeva bene Mister Geox quando sfidò il mondo delle calzature, a metà degli anni Novanta. Da allora di strada ne ha fatta davvero tanta, forse molta di più di quanto non si immaginasse, e questo perché le scarpe le aveva scelte bene! Non solo comode e di design ma soprattutto traspiranti. La chiave del successo dell'azienda di Mario Moretti Polegato sta nel giusto mix tra innovazione, tecnologia, ricerca, formazione e 'business model'. Una struttura aziendale che ha visto da subito scendere in campo manager carichi di responsabilità



e punta tuttora alla loro formazione e al loro aggiornamento continuo attraverso un'accademia interna. Una cre-

scita esponenziale che ha portato in soli quattordici anni dalla fiducia del fondatore verso cinque giovani manager

trevigiani a un popolo di trentamila addetti, tra diretti e indiretti, sparsi nel mondo ...".



Quindi pone a Mario Moretti Polegato delle domande precise quali: ... Ha faticato molto per far emergere la sua idea innovativa? ... Come si lega la storia di 'Geox' al contesto italiano? ... Perché in 'Geox' ha tenuto molto in considerazione la gestione manageriale? ... Qual è il suo modello di impresa vincente? ... Quanto pesa nella sua azienda la ricerca? ... Cosa offre ai dirigenti attuali e futuri? ... La sua ricetta anticrisi? ... Cosa intende quando parla di innovare e in cosa la sua azienda è innovativa?

Chiare ed esaustive sono le risposte del 'patron' di 'Geox S.p.A.' "... La storia di Geox nasce da una mia riflessione

personale in risposta a un bisogno comune ma che forse nessuno si era mai posto prima: un giorno mi sono accorto che le soles di gomma causano un problema di igiene nei piedi e io inizialmente l'ho risolto con un coltello, facendo un buco nella suola. Poi nella parte interna ho coperto questo buco con una membrana, il teflon, impermeabile all'acqua e traspirante al sudore e così ho creato per la prima volta la suola di gomma che riesce a respirare. Ora partendo da questa idea, prima ancora di pensare al business ho brevettato la tecnologia in più di cento paesi al mondo. La fase successiva non è stata quella di produrre scarpe, ma

ho passato tre anni alla ricerca di un partner a cui poter cedere questa tecnologia. Ricordo di aver visitato le aziende calzaturiere più grandi al mondo, in Italia, in Germania e negli Stati Uniti e nessuno mi ha riservato una buona accoglienza. Ancora oggi non me lo spiego: era facile capire il progetto. Alla fine ho dovuto per forza di cose autogestirmi, cioè creare una società che ho battezzato 'Geox' dal greco antico 'geo' (terra) e 'x', sinonimo di tecnologia, un nome facilmente pronunciabile nelle varie lingue del mondo ... Quella di 'Geox' può essere definita una tipica storia italiana che esprime quanto vale la creatività italiana. Spesso però questa

nostra creatività non la sappiamo gestire e di conseguenza non sappiamo renderla business. 'Geox', invece, ha saputo gestire bene le idee innovative tramutandole in un successo che da una parte è quello della compagnia e di tutti coloro che vi sono coinvolti, ma dall'altra è anche il successo del 'sistema Italia'. Significa che nonostante la crisi questo sistema funziona. E poi è anche una vittoria per quel che riguarda la nostra creatività, le potenzialità che noi abbiamo. Ed è una storia ripetibile, sa che cosa vuol dire? Che potrebbe benissimo essere replicata nell'ambito della meccanica, come dell'arredamento perché noi italiani abbiamo un



grande dna che è quello di creare, modificare. Lo manifestiamo nella moda, nella cucina, nella stessa cultura italiana. A volte ci manca la cultura di saper gestire la nostra cultura, ecco! ... All'inizio nel formare l'azienda ricordo che ho trovato cinque ragazzi nell'area qui di Montebelluna, in provincia di Treviso, e parte di loro non conosceva neanche il settore delle calzature. Li ho convinti della mia idea, dicendo loro che se avessero creduto in me avrebbero avuto la possibilità di diventare manager di livello in poco tempo grazie a questa nuova tecnologia. Ho dato fin dall'inizio

una diversa responsabilità a ognuno di questi, facendoli manager da subito nei settori produzione, ricerca, marketing, amministrazione e commerciale/vendite. Questo è successo solo quattordici anni fa. In un breve periodo di tempo siamo passati da queste cinque persone a trentamila addetti e ora siamo la prima azienda italiana e la seconda al mondo per il settore scarpe da città con una distribuzione in sessantotto paesi e un trend di crescita e redditività veramente unico ... Tra i segreti di questo successo in primo luogo la tecnologia. Oggi è impensabile

avere ai piedi di tutto e questo vale anche per coloro che sono abituati a investire nelle scarpe e nel settore del lusso. Senza questa tecnologia la scarpa diviene un sacco insalubre per chi la calza. Dal momento che nessuno ce la può copiare, grazie a questa tecnologia, rispetto al mercato siamo avanti di vent'anni: è la carta vincente contro la crisi poiché 'Geox' nei prossimi anni può produrre migliaia e migliaia di scarpe in tutto il mondo. Inoltre adesso abbiamo abbinato questa tecnologia anche alla giacca che respira. Noi continuiamo a inve-

stire in ricerca e sviluppo il 2% del nostro fatturato, in questo modo ci siamo accorti che non solo i piedi, ma tutto il corpo ha bisogno di respirare. Abbiamo creato allora un capo con dei fori alle spalle, che migliora del 40% la traspirazione. Poi abbiamo ampliato anche al settore delle scarpe sportive (da golf, da jogging ...). E naturalmente tutte queste tecnologie sono poi completate dallo stile italiano, dal design, dall'alta qualità del prodotto e delle materie prime. Quindi vendendo all'estero di fronte ai marchi stranieri del settore diciamo qualcosa di diverso: l'aver abbinato





lo stile italiano alla tecnologia è stato vincente. Il secondo aspetto di tale successo lo si trova appunto nel nostro 'business model': abbiamo sviluppato questa grande idea della scarpa che respira con un 'business model' nuovo, e che può rappresentare il futuro per molte aziende. Si basa innanzitutto sul concetto di delegare: la nostra azienda non è l'azienda dove c'è il padrepadrone, qui ci sono i manager! I ragazzi, che di solito sono presenti in azienda nel ruolo di manager o top manager, rappresentano i momenti decisionali di tutto il nostro indotto. Comunque la struttura e la tipologia dell'azienda, fa sì che vengano responsabilizzati

anche i livelli intermedi ... Altro aspetto fondamentale per noi è continuare a investire nella ricerca, che ora rappresenta il 2% del nostro fatturato. Generiamo e abbiamo generato molte nuove idee e tecnologie

nei nostri laboratori che poi diventano brevetti e che costituiscono il vero 'asset' del nostro lavoro. Ma un fattore altrettanto importante per noi è l'investimento nelle risorse umane: una compagnia come la nostra che cre-

sce così velocemente ha bisogno periodicamente di tecnici, manager e top manager specializzati. Lo stato e il sistema Italia dovrebbero fornire dei ragazzi già preparati però noi abbiamo creato internamente delle scuole. 'Geox School' è il nome che abbiamo dato alle nostre attività di formazione per le risorse umane. Abbiamo quattro scuole interne: per i tecnici, per i manager, per i top manager e un master per formare i manager direttamente in azienda rivolto ai neolaureati. È un progetto che prosegue dal 2001 e di quei dieci giovani che sono entrati in azienda con la prima edizione di 'Geox School', gran parte sono in posizioni di responsabilità. Nell'ultima edizio-



ne del master abbiamo ricevuto tremila domande per soli venti posti. Al corso, della durata di cinque-sei mesi, partecipano ragazzi che a lezioni teoriche in aula associano una parte più pratica con un tutor, che poi sarà il loro capo. In questo modo trasferiamo nel loro dna quella che è la missione aziendale, poi questi ragazzi verranno assunti dall'azienda e trasferiti nelle sedi del mondo dove c'è necessità. La scuola per i manager e per i top manager invece propone corsi continui e specifici per ogni settore. Le materie che insegniamo sono tante, dall'informatica alle lingue, dal marketing all'area sociale, etica, comportamentale, e ovviamente le specializzazioni tipiche del nostro comparto come

la tecnica dei materiali. Bisogna lavorare in continuo aggiornamento perché la competitività si vince soltanto con la scuola e con lo studio, non con la forza ... In molti mi hanno chiesto quale sia la mia ricetta anticrisi. Quest'anno a Davos, al World Economic Forum, ero uno dei pochi italiani invitati. Lì ho espresso il mio manifesto post-crisi. Penso che le caratteristiche dell'azienda del futuro possano essere riassunte in questi punti. Uno: deve voler innovare. Due: deve innovare a un punto tale da sorprendere la propria clientela. Quando abbiamo fatto un buco gli operatori del settore sono svenuti! Così è nato uno dei più grandi successi, perché ab-

biamo sorpreso. Non è sufficiente seguire il mercato, solo perché va di moda il rosso o il viola. Allora lo facciamo anche noi: no! Bisogna sorprenderlo! Tre: deve essere globalizzata interamente. Molte aziende si sentono globali solo perché esportano il loro prodotto in vari paesi. In realtà l'azienda del futuro deve avere in rete tutto il sistema: Internet, l'hi-tech, le università, la logistica. Perché questo è il futuro, anche se l'azienda è piccola o media. Quattro: deve essere non solo generosa, ossia che retribuisce adeguatamente i propri dipendenti, rispetta le norme del lavoro, le norme ambientali, ma anche genuina, cioè trasparente. Ed è

quello che è mancato. E ha causato il tracollo ... La 'Geox' è innovativa perché ha coniugato l'eccellenza della moda italiana con un 'business model' nuovo generando alla fine una 'case history' che viene studiata nelle università del mondo ... Con molto piacere incontro studenti, manager, professionisti o imprenditori spiegando loro il termine innovare: in Italia nelle scuole come nelle associazioni di categoria dovrebbero spiegare in maniera più chiara che cosa vuol dire innovare. Innovare è il risultato di tre elementi. Significa primo creare o modificare qualcosa; la seconda fase sta nel brevettare, cioè dare valore all'idea; terza fase è la collaborazione con le

AMPHIBIOX
NEW WATERPROOF GENERATION



NON STOP RAIN TESTED
FOR ONE MAN, FOR ONE WEEK WE MADE IT RAIN NON STOP

GEOX



AMPHIBIOX

NON STOP RAIN TESTED
FOR ONE MAN, FOR ONE WEEK WE MADE IT RAIN NON STOP



NEUE WATERPROOF-GENERATION

GEOX
ATMET



università perché capita che quando nasce l'idea e viene brevettata, all'inizio non funziona perché il singolo inventore/imprenditore spesso non ha la cultura o la capacità di fare sperimentazione, quindi rischia di bruciare tutta la sua invenzione o sbaglia a inserirsi nel

mercato. Per ovviare a questo problema esistono dei centri di eccellenza nelle nostre università a cui ci si può rivolgere. Sono convinto che se l'esempio di 'Geox' fosse seguito in Italia da altre imprese di ogni campo avremmo tantissimi casi di eccellenza e magari

avremmo anche una metamorfosi di quello che è il capitalismo italiano. Cioè un passaggio dal nostro capitalismo, spesso indirizzato a investimenti industriali, a uno più culturale, cioè rivolto a investimenti sui giovani, sulla collaborazione delle imprese con le università ...

'Geox' è una missione, è una soddisfazione per tutti coloro che ci lavorano: noi abbiamo un centro a Montebelluna con circa ottocento ragazzi dai ventotto ai trentotto anni provenienti da varie parti del mondo quasi tutti diplomati e laureati. Non abbiamo fatto un fabbricone di scarpe ma





una Microsoft del settore delle calzature, dove si lavora in gruppi (finanza, retail, ricerca, ...) all'interno di un sistema che ha creato un marchio globale. L'azienda è una famiglia dove tutti coloro che ci lavorano credono in quello che fanno. Le aziende di successo sono quelle che hanno dei progetti, oggi non si può organizzare un'azienda per copiare quello che c'è nel mercato, questo svilisce non soltanto il profitto ma anche il personale. Noi invece abbiamo creato un'azienda che visitandola ricorda la vecchia Olivetti, dove la gente lavora anche di domenica ed è fiera e orgogliosa, sapendo che il genere umano non è appagato solo dallo stipendio ma anche dallo sviluppo del proprio contributo. Abbiamo creato una squadra che come nelle competizioni sportive tifa per i nostri progetti ... lo vivo molto spesso all'estero e ogni volta che rientro nel nostro paese ne soffro perché vedo tantissimi imprenditori bravi, collaboratori bravi, giovani bravi che però non riescono a maturare e mettere a fuoco le loro idee. Certamente non posso tirar fuori la lampada di Aladino e trasformare l'Italia: è il sistema paese che dovrebbe concentrarsi su questo. Però spesso do il mio contributo nelle università per poter essere a disposizione di tutti coloro che vogliono avere successo ...".

Questa intervista, seppur datata – risale infatti al 2009 – delinea un ritratto ancora attuale ed a tutto tondo di Mario Moretti Polegato e della sua azienda. Cos'altro dire. Il 2016 è un anno importante per la 'Geox S.p.A.'. Il perché lo spiega con un esaustivo articolo la giornalista Ilaria Ciuti. ... 'Geox' è giunta alla seconda rivoluzione. La prima, copernicana, è stata la famosa 'scarpa che respira' che ha cambiato il modo di camminare nel mondo. Adesso, la seconda svolta. Di cui è massima testimone la nuova collezione 'capsule Nordplus' che unisce funzionalità e aspetto raffinato, lanciata a Firenze durante il Pitti Uomo di metà gennaio e, inusualmente per 'Geox', sulla piattaforma digitale luxury multi brand e molto fashion, 'luisaviaroma.com'. "Conserviamo le nostre caratteristiche originali e restiamo un brand democratico, ma iniettando più moda e affrontando anche un pubblico nuovo, più modaiolo e più di lusso" dice Mario Moretti Polegato. Che racconta la sua seconda rivoluzione, "ovvero la tecnologia applicata alla moda italiana" partendo dalla prima, dal brevetto della membrana permeabile al vapore ma impermeabile all'acqua da cui nasce 'la scarpa che respira'. Spiega Polegato: "Volevo aiutare le persone a camminare meglio e dimostrare al mondo che l'Italia non è solo cibo, moda, bel vivere, arte, ma anche tecnologia e

che sa accettare la sfida su questo terreno". La seconda rivoluzione è arrivata strisciando. "Via via – continua Polegato – si è affermato un modo di pensare più moderno di fronte a cui la nostra idea è stata di rafforzare la tecnologia con più stile, più moda, più qualità, più moda donna, non solo prodotti basici. Oggi il nostro consumatore mondiale trova prodotti magnifici, di design e qualità oltre che comfort. Abbiamo scoperto che anche nell'abbigliamento la respirazione è fondamentale e abbiamo già sul mercato giacche che respirano. Ora però per la prima volta presentiamo una linea ancor più super respirante e che sposa comfort e moda. 'Nordplus' arriverà nei negozi tra giugno e luglio". Per i dettagli della collezione, Mario Moretti Polegato passa la mano a Giorgio Presca, dal 2012 amministratore delegato di 'Geox', uno che sul connubio tecnologia-moda punta tutto: "Non vogliamo prodotti outdoor, ma di taglio metropolitano". Racconta: "Siamo partiti con un'analisi del consumatore del freddo nord. Siamo andati a Stoccolma, a Mosca. Ne è risultato che il principale problema è che, entrando e uscendo da luoghi riscaldati, o si suda o si ha freddo. A Stoccolma si va molto in bici e si suda, ma le donne dicono che l'aria fredda arriva da sotto il giaccone. Per rimediare,

la giacca 'Nordplus' ha nelle tasche un dispositivo speciale: lo tiri e si serra la coulisse che esclude l'aria fredda. Mentre il sudore esce da particolari valvole nei punti giusti dell'anatomia individuati nella galleria del vento che ha portato al brevetto 'Aerantis'. I capi sono modulari, togli o aggiungi fino a resistere a meno venticinque gradi ma possono anche alleggerirsi. Sono belli, con un design accattivante che fa dire: me lo provo". 'Nordplus' è l'avanguardia, ma Mario Moretti Polegato segnala anche le novità della normale collezione, tra cui la scarpa 'Nebula' senza cuciture perché termosaldata. "Leggera, flessibile, stabile, super traspirante tramite le cannule ai lati da cui esce il vapore, ma impermeabile: un altro esempio di stile italiano e performance tecnologica. Nel business 'Geox' le calzature rappresentano il 90% contro il 10% dell'abbigliamento che vogliamo però sviluppare ma in modo specialistico. Il mondo è saturo di moda, bisogna produrre qualcosa di diverso, di innovativo. Sono fiero – chiosa e conclude Mario Moretti Polegato – che in soli vent'anni abbiamo creato e sviluppato un brand globale molto apprezzato, quasi più forte dei nostri prodotti, che ci consentirà in futuro ancora ampi margini di espansione nei mercati internazionali ...".