

Le scarpe che respirano: il caso Geox

"Non è sufficiente creare per avere successo. Bisogna investire in innovazione e tutelare le idee. In Italia c'è grande creatività, ma manca la capacità di gestirla".

Mario Moretti Polegato, presidente e fondatore di Geox, si è espresso in questi termini nel luglio del 2004, discutendo del valore della tecnologia nella sede olandese dell'EPO, che per la prima volta aveva invitato un imprenditore italiano a raccontare la propria esperienza. Polegato ha illustrato strategie di sviluppo e punti di forza di un'azienda in grado di battere la crisi dei mercati, con una crescita a due cifre (+41% nel 2003, con 245 milioni di euro di ricavi), e il sogno di "fare le scarpe a cinesi e americani".

Geox è un'azienda giovane, fondata nel 1995, da un'idea (la suola che traspira), che in pochi anni è diventata uno dei casi più dinamici del *made in Italy* nei mercati internazionali.

"Facciamo scarpe e capi di abbigliamento, ma ci consideriamo un'impresa high-tech – ha osservato Polegato –; investiamo il 3% del fatturato in ricerca e innovazione, in tutela delle idee. Abbiamo un reparto dedicato con uno staff di ingegneri che studia nuovi progetti collaborando con università italiane e straniere".

È la tecnologia la fonte del vantaggio di differenziazione. "Questa resta per noi la strada maestra, la bussola per crescere e vincere la concorrenza sleale". Parole mirate rivolte a una platea di funzionari ed esperti dell'Autorità nata dalla Convenzione Europea del 1973, organismo che ha facoltà di concedere brevetti che garantiscono la proprietà intellettuale nei 28 Paesi che vi aderiscono. In questo campo, l'Italia è ancora in ritardo, come segnala la posizione di seconda fila nella classifica delle domande di registrazione (si veda Box precedente "Innovazione in Italia"). Ciò può essere visto come un paradosso, se si pensa che la prima legge di tutela della proprietà intellettuale è stata varata a Venezia nel 1474.

"Abbiamo inventato anche questo, e ora bisogna riprendere quella strada, prima creare e poi brevettare, anche se il percorso è spesso tortuoso e costoso. Però con il brevetto si difende l'invenzione e il prodotto".

Nello scenario europeo, peraltro, pesa il fallimento del progetto per dare vita al brevetto comunitario, un sistema nuovo che avrebbe dato impulso all'economia della conoscenza.

"Una bocciatura dannosa – ha sostenuto Polegato –. Il sistema avrebbe garantito vantaggi per chi decide di puntare sulla tecnologia e difendere la ricerca".

Certo, Mario Moretti Polegato è un imprenditore che al brevetto ha creduto. A metà degli anni Novanta, ha rivoluzionato l'industria della calzatura brevettando una sua invenzione. La "scarpa che respira" firmata Geox nacque per caso, nel 1993, quando Moretti Polegato, imprenditore vinicolo, si recò a una fiera del settore in Nevada. E, durante il classico viaggio *on the road* fra canyon e parchi naturali, si accorse che le scarpe sportive con la suola in gomma che tutti calzavano non erano l'ideale, il piede non traspirava.

"Erano giorni di caldo torrido, i piedi sudavano e facevano male. Pensai di tagliuzzare la suola per far respirare il piede. Praticai una serie di buchi, ma poi passava l'acqua! Così ho pensato: bisogna che inventi un nuovo tipo di scarpa. Tornato dal Nevada svolsi alcune ricerche, scoprendo che nessuno aveva mai pensato di produrre un paio di scarpe per non far sudare i piedi e decisi di provare a realizzarle".

Trovato il materiale più congeniale, la membrana utilizzata per le tute degli astronauti, fece realizzare un paio di scarpe con la suola di gomma bucata, che permettevano ai piedi di respirare, ma impedivano all'acqua di entrare.

“Quando il prototipo fu pronto, iniziai le pratiche per il brevetto – ha raccontato Moretti Polegato –. Cercai dei soci per entrare nel mercato; proposi la mia idea ad affermate aziende calzaturiere; bussai alle porte delle maggiori imprese del settore, ricevendo accoglienze fredde; corteggiai invano Fila, Diadora, Timberland, Adidas. Tutti mi guardavano come un matto. Ma se a quel tempo avessi trovato un produttore sensibile o interessato, oggi non gestirei un’azienda di queste dimensioni. Non c’era altra soluzione che brevettare in proprio l’innovazione. Impensabile lasciar perdere. Ero convinto di avere inventato qualcosa di rivoluzionario, perché l’80% dell’umanità usa soles di gomma e questa tecnologia poteva migliorare lo stile di vita di tutte queste persone”.

Il brevetto consiste nell’applicare alla suola di cuoio una membrana, con oltre un miliardo di fori per centimetro quadrato, che agevola il passaggio dell’aria. Ma non dell’umidità. È qui che si rintraccia il patrimonio genetico del vero protagonista: partire dall’intuizione, trovare il modo di concretizzarla, realizzare il progetto senza perdere tempo e senza farsi troppo influenzare dagli scettici (anche se ad esserlo sono gli esperti del settore, in quel momento). È sulla base di questi punti di forza che l’idea Geox, così battezzata combinando “geo”, la terra, e “x”, la tecnologia, è riuscita a ottenere brevetto in cento Paesi.

Oggi i brevetti vengono aggiornati annualmente; Geox è diventato il primo produttore di scarpe in Italia e l’ottavo al mondo nel segmento delle scarpe *lifestyle*, con 6,5 milioni di scarpe prodotte e una presenza in 68 Paesi; i cinque collaboratori con cui Moretti Polegato ha iniziato sono diventati 5000. Per i primi anni, accanto ai ricavi, andavano aggiunte le royalty provenienti dalle vendite dei license sui mercati internazionali, avendo concesso una licenza di produzione e commercializzazione a partner come Freudenberg (per coprire i mercati di Germania, Austria e Benelux) ed Erfor (per il mercato spagnolo). Tuttavia, dal 2001, Moretti Polegato ha deciso di non rinnovare le licenze giunte a scadenza, per servire con una propria rete di vendita i mercati europei, mantenendo elevato il contenuto innovativo e qualitativo delle scarpe e dei capi di abbigliamento traspiranti, anche in considerazione dell’entrata a regime del maggior impianto di Geox, a Timisoara, inaugurato nel 2000. Dal 2003, grazie a un accordo con il principale gruppo calzaturiero messicano (Flexi) al quale ha “prestato” le proprie competenze tecnologiche, l’azienda è in grado di produrre scarpe a costi competitivi per il mercato statunitense. Si tratta, in questo caso, di una delocalizzazione a metà: in Italia, nella sede storica di Montebelluna o nel centro stile marchigiano di Montegranara, Geox progetta il design e il marketing delle collezioni destinate ai clienti americani, mentre il partner messicano realizza il prodotto finale, anche se i componenti chiave (come le soles) provengono ancora dall’Italia.

Ma l’inventiva di Moretti Polegato non si è fermata alle scarpe. Il gruppo Geox ha costituito un laboratorio di ricerca, dove 15 ingegneri lavorano con le università di Padova, Oslo, Monaco e con il CNR di Milano, e ha ampliato i suoi orizzonti a livello produttivo. La scarpa che respira è stata affiancata dalla giacca che respira, dalla suola di cuoio impermeabile che respira e dalla bottiglia frigo. E nel cassetto sono più di una trentina i brevetti pronti a essere messi in produzione al momento più opportuno.

“Ho avuto successo perché ho creduto nella mia idea, ma questo spesso non avviene in Italia. Non sappiamo gestire le nostre intuizioni. A mancare è una cultura dell'innovazione, e le colpe sono molteplici: l'università, troppo lontana dalle imprese, le associazioni di categoria, che dovrebbero aiutare le aziende nelle loro strategie, e la classe politica, che tende a investire molto in infrastrutture (perché visibili e palpabili) e poco in ricerca e sviluppo (che è invece la vera chiave della competitività). Contano le idee, non i capannoni. È l'innovazione l'arma vincente. E a tutti i ragazzi che hanno una business idea dico che può valere molto di più di uno stabilimento o di un impianto industriale. Bisogna però attrezzarsi per valorizzare la creatività, anche attraverso la registrazione di un brevetto. Tutti possono creare. L'importante è sentirsi protagonisti e che l'idea risponda a una necessità”.

	2000	2001	2002	2003
Fatturato	91,6	147,6	180,3	240
Crescita	35,0%	61,1%	22,1%	33,0%
Utile netto	3,4	7,3	19,4	–
Patrimonio netto	11,2	18,6	38,0	–
Quota di export	10%	18%	25%	35%
Paia di scarpe prodotte				
in milioni	2,4	3,8	4,7	6,5
Geox shop	32	68	130	250

L'evoluzione di Geox (dati in milioni di euro).

Fonte: adattamento da Laura Di Pillo, “Tecnologia per vincere”, *Il Sole 24 Ore*, 1 luglio 2004; Evelina Bergamasco, “Geox porta la tutela in 100 Paesi”, *Il Sole 24 Ore*, 14 aprile 2004; Mauro Castelli, “Così ho iniziato a fare le scarpe agli altri”, *Il Sole 24 Ore*, 1 dicembre 2003; Emil Abirascid, “Così l'azienda diventa innovativa”, *Il Sole 24 Ore*, 27 gennaio 2003.