

# **Geox S.p.A.**

*Sede:* Biadene di Montebelluna (Tv) - Via Feltrina Centro, 16  
[www.geox.it](http://www.geox.it)

*A cura della Direzione Generale di Geox S.p.A.*

## **Geox S.p.A.**

*Anno fondazione:* 1992

*Sede:* Biadene di Montebelluna (Tv)

*Attività:* produzione e distribuzione calzature e abbigliamento informale

*Stabilimenti in Italia:* centro ricerca e sviluppo e prototipia a Biadene di Montebelluna (Tv)

*Stabilimenti all'estero:* Prievidza (SK), Timisoara (RO)

*Azionariato:* LIR s.r.l. (71,08% al 21 aprile 2009), detenuta da Mario Moretti Polegato (85%) e da Enrico Moretti Polegato (15%)

*Fatturato:* 892,5 milioni di euro nel 2008

*Numero dipendenti:* 4.043 nel 2008

**GEOX**  
R E S P I R A

## 1. Le origini

### 1.1 *Le origini e scelta imprenditoriale*

Geox nasce a metà degli anni Novanta grazie ad una intuizione di Mario Moretti Polegato, discendente di una importante famiglia di imprenditori veneti attivi nella produzione di vino da tre generazioni.

Durante un viaggio a Reno in Nevada (USA) per promuovere i vini di famiglia in una conferenza del settore, Mario Moretti Polegato decide di fare una passeggiata. Infastidito dal surriscaldamento dei piedi causato dalle scarpe con le soles in gomma che indossava, istintivamente, fora entrambe le soles con un coltello. In questo modo aveva trovato una soluzione semplice ed efficace per far fuoriuscire il calore in eccesso dalle sue scarpe.

Successivamente, Moretti Polegato sviluppa la sua intuizione nei laboratori di una piccola azienda calzaturiera di proprietà della famiglia, mettendo a punto una nuova tecnologia per le soles in gomma. La brevetta e crea la prima “scarpa che respira”.

Dopo aver proposto, senza successo, la sua invenzione ad affermate aziende calzaturiere e dopo aver superato una fase di *test* di mercato con una linea di calzature per bambino, Moretti Polegato inizia a produrre calzature a marchio Geox a livello industriale nel 1995.

Negli anni successivi perfeziona la tecnologia brevettata ed estende la gamma di prodotti al segmento delle scarpe per adulti.

### 1.2 *Espansione commerciale*

Consolidati i primi successi in Italia, tra il 2000 ed il 2003 il Gruppo espande la propria attività commerciale a livello internazionale, utilizzando i canali di vendita sia multimarca che monomarca.

Il gruppo Geox costituisce una struttura di vendita per l'estero, composta da agenti indipendenti, ripartiti per aree territoriali, che curano la distribuzione dei propri prodotti.

Per favorire la penetrazione nei mercati esteri, il Gruppo decide inoltre di aprire i primi negozi monomarca “Geox Shop” nelle principali capitali europee. A tal fine, si avvale di appositi veicoli societari nei principali mercati europei, in Francia, Germania, Spagna, Gran Bretagna, Svezia, Svizzera, Olanda, Belgio. Dal 2001 è presente negli Stati Uniti d'America e, successivamente, in Canada e Giappone.

In pochi anni, il Gruppo apre i “Geox Shop” nelle principali vie dello *shopping* e l’ingresso della “scarpa che respira” nei nuovi mercati fa registrare ottimi risultati di vendita e si afferma come protagonista del mercato calzaturiero (non solo in Italia, ma a livello internazionale).

L’azienda cresce velocemente e i costanti investimenti in ricerca la portano alla scoperta di nuove tecnologie e prodotti. Il laboratorio del Gruppo, studiando costantemente la traspirazione del corpo umano, brevetta un’idea per il benessere nell’abbigliamento. Il progetto permette di applicare il *know-how* acquisito nello studio della traspirazione anche ad indumenti come giacche, giacconi e giubbotti. È l’inizio di una nuova era per il Gruppo di Montebelluna, quella del *total look* “che respira”. Da lì a poco, superata una fase di *test*, Geox entra nel mercato italiano con una linea di abbigliamento brevettata.

Geox decide di estendere il principio della traspirabilità anche al settore dello sport. Dopo quattro anni di ricerche condotte nei propri laboratori, il Gruppo presenta il nuovo brevetto *NET<sup>®</sup> System* applicato ad una linea di calzature sportive che consentono la fuoriuscita del sudore prodotto dalla pianta del piede durante l’intensa attività fisica.

### 1.3 Brevetti

Il principale elemento distintivo del gruppo Geox è l’aver individuato, brevettato ed attuato soluzioni innovative e tecnologiche che, tramite l’impiego di particolari materiali, consentono la combinazione della traspirabilità e dell’impermeabilità. Il Gruppo ha individuato, elaborato e perfezionato le modalità per la realizzazione dei propri prodotti, proteggendole con il deposito di brevetti per invenzione in Italia successivamente estesi in ambito internazionale.

Il Gruppo ha depositato oltre 40 brevetti, frutto della politica aziendale di forte valorizzazione dell’innovazione tecnologica. Di seguito i più significativi:

- Brevetto per la gomma

Il primo dei brevetti è stato sviluppato nell’ambito delle calzature per risolvere il problema della mancanza di traspirazione delle soles in gomma. L’esclusiva soluzione Geox consiste nella combinazione di tre diversi elementi: una parte inferiore perforata (il battistrada), una parte superiore anch’essa forata (l’intersuola) nonché un terzo elemento, posto tra il battistrada e l’intersuola, definito nel brevetto come “membrana permeabile al vapore ma impermeabile all’acqua”. La combinazione della membrana, caratterizzata da una porosità selettiva, con i fori praticati su battistrada e sottopiede, consente di raggiungere il risultato della fuoriuscita del vapore, inibendo il passaggio dell’acqua.

- Brevetto per il cuoio

Il brevetto ha avuto l'obiettivo di sviluppare una tecnologia innovativa che mira a rendere impermeabile le soles in cuoio senza pregiudicarne le naturali proprietà di traspirazione. Anche in questo caso il Gruppo utilizza modalità costruttive analoghe a quelle sopra menzionate, impiegando la membrana per impermeabilizzare le soles in cuoio.

- Brevetto per l'abbigliamento

Questo brevetto è stato ideato per favorire la traspirazione del corpo e trova applicazione principalmente nei capispalla. L'applicazione consiste nell'utilizzo di un sistema costruttivo del capo attraverso la realizzazione di un'intercapedine tra il tessuto ed il corpo, che permette di sfruttare il naturale movimento dell'aria calda dal basso verso l'alto, facendo fuoriuscire la stessa dalla parte superiore del capo.

- Brevetto per lo sport

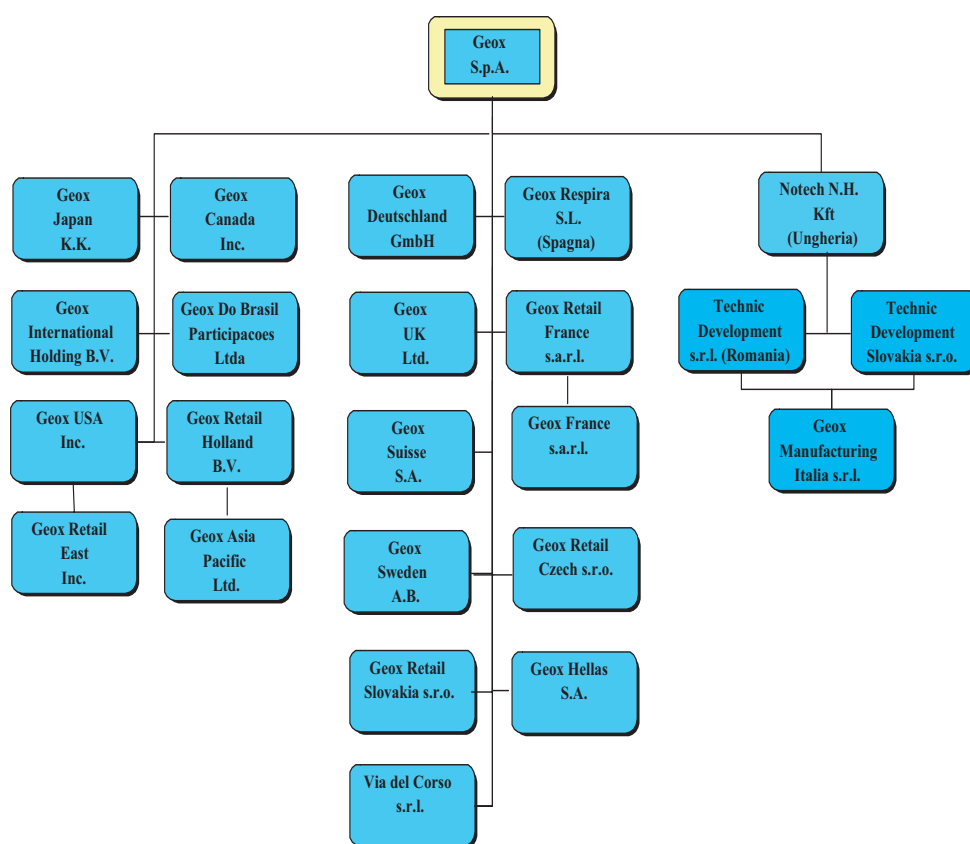
Questo brevetto si basa sulla tecnologia *NET<sup>®</sup> System*, che garantisce a chi pratica sport una super-traspirazione su tutta la superficie del piede. La tradizionale suola in gomma viene sostituita da una cornice laterale di supporto e da una rete protettiva (da cui il nome NET) che, unita alla speciale membrana applicata su tutta la superficie della suola, lascia il piede libero di traspirare, impedendo, al tempo stesso, all'acqua, al fango e a tutti gli elementi esterni di penetrare all'interno della scarpa. I *test* effettuati nei laboratori di ricerca Geox dimostrano come la suola con tecnologia *NET<sup>®</sup> System* sia in grado di espellere il sudore prodotto dalla pianta del piede sia in situazioni di riposo sia in quelle di affaticamento.

#### 1.4 La struttura del Gruppo

Al 31 dicembre 2008, la struttura del Gruppo, controllato dalla *holding* operativa Geox S.p.A., è suddivisa in tre macro insiemi di società:

- società tecnico-produttive: Notech N.H. Kft (Ungheria) è la società a cui fanno capo le attività produttive del Gruppo in Europa. Le società acquistano la materia prima ed i macchinari per le lavorazioni prevalentemente in Italia al fine di garantire i migliori *standard* qualitativi. Le lavorazioni, invece, sono effettuate presso produttori terzi e, in misura marginale (circa 5%), presso le fabbriche di proprietà (Technic Development Slovakia e Technic Development Romania; la gestione di quest'ultima è stata ceduta a terzi nell'aprile 2009);

- società commerciali UE: hanno il compito di gestire direttamente i negozi di proprietà nei vari Paesi appartenenti all'Unione Europea prestando anche servizi di *customer service* e di coordinamento della rete vendita a favore della capogruppo che distribuisce direttamente i prodotti a livello *wholesale*;
- società commerciali extra-UE: hanno il compito di sviluppare e presidiare completamente il *business* nei mercati di riferimento. Operano in base a contratti di licenza o distribuzione stipulati con la capogruppo.



### 1.5 Mission e valori

Nel mercato estremamente competitivo delle calzature e dell'abbigliamento, Geox si caratterizza per saper far "respirare" i suoi prodotti. Il nome del marchio nasce dalla fusione della parola greca "geo" (terra), sulla quale tutti camminiamo, ed "x", lettera-elemento che simboleggia la tecnologia.

L'origine del nome Geox evidenzia l'identità e la vocazione di una società nata da un'idea tecnologicamente rivoluzionaria che ha fatto del *comfort*, del benessere e della salute veri e propri *must* aziendali. L'azienda guarda al futuro "respirando" anche al suo interno, attraverso l'applicazione pratica dei valori più forti insiti nella tipica cultura veneta del "fare", ma sempre rispettosa della qualità dei rapporti interpersonali e dell'etica aziendale.

La *mission* di Geox si concreta nell'offerta del benessere, attraverso il continuo sviluppo di nuove tecnologie al servizio delle persone e nel rispetto dell'etica interpersonale ed aziendale.

I valori delle persone:

- passione;
- dinamismo;
- concretezza;
- onestà ed integrità;
- sobrietà nei comportamenti (e nei costi);
- rispetto degli altri;
- formazione continua;
- rispetto del Codice Etico aziendale;
- sensibilità per l'ambiente.

## 2. Il successo sui mercati

### 2.1 La strategia

La strategia del Gruppo si articola in tre punti.

#### **Innovazione di prodotto**

L'innovazione di prodotto è fondamentale per il consolidamento del vantaggio competitivo di Geox. La società intende continuare a sviluppare l'attività di ricerca, brevettazione e sviluppo di soluzioni che, tramite l'impiego di particolari materiali, consentono la traspirazione e l'impermeabilizzazione dei propri prodotti.

#### **Consolidamento della *leadership* raggiunta in Italia**

Geox è *leader* nel mercato italiano delle calzature e può contare su una copertura capillare del territorio attraverso punti vendita multimarca e negozi monomarca "Geox Shop". Geox intende consolidare e rafforzare la propria *leadership* attraverso:

- l'apertura di nuovi punti vendita "Geox Shop", prevalentemente in *franchising*, in posizioni ad elevato traffico dei centri urbani e dei maggiori centri commerciali;
- aumento della penetrazione commerciale e fidelizzazione dei clienti multimarca, attraverso l'utilizzo crescente della formula dei *corner* e *shop in shop*.

#### **Espansione internazionale**

Nel corso del 2008 il Gruppo ha realizzato all'estero oltre il 60% dei ricavi consolidati. Il Gruppo intende consolidare e sviluppare ulteriormente la propria presenza in Europa, nel Nord America e nel resto del mondo attraverso:

- l'aumento del numero dei clienti serviti, della penetrazione commerciale e fidelizzazione dei clienti esistenti;
- l'apertura di nuovi "Geox Shop" nei principali centri urbani e commerciali utilizzando prevalentemente la formula del *franchising*;
- il bilanciamento del *mix* di vendite attraverso l'incremento del peso delle linee uomo e donna rispetto al bambino.

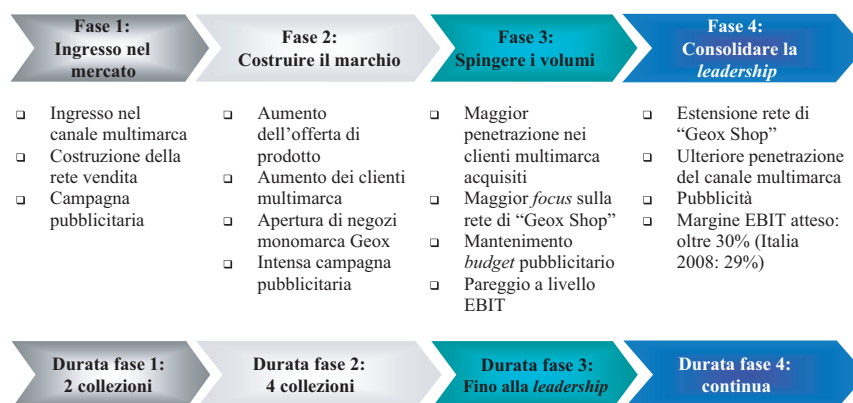
Nei mercati ritenuti strategici l'attività commerciale è sostenuta da investimenti in comunicazione, utilizzando sia il canale della carta stampata che quello televisivo, continuando, in particolare, a sviluppare campagne coerenti con l'obiettivo di bilanciamento del *mix* di vendita tra prodotti per bambino ed adulto.



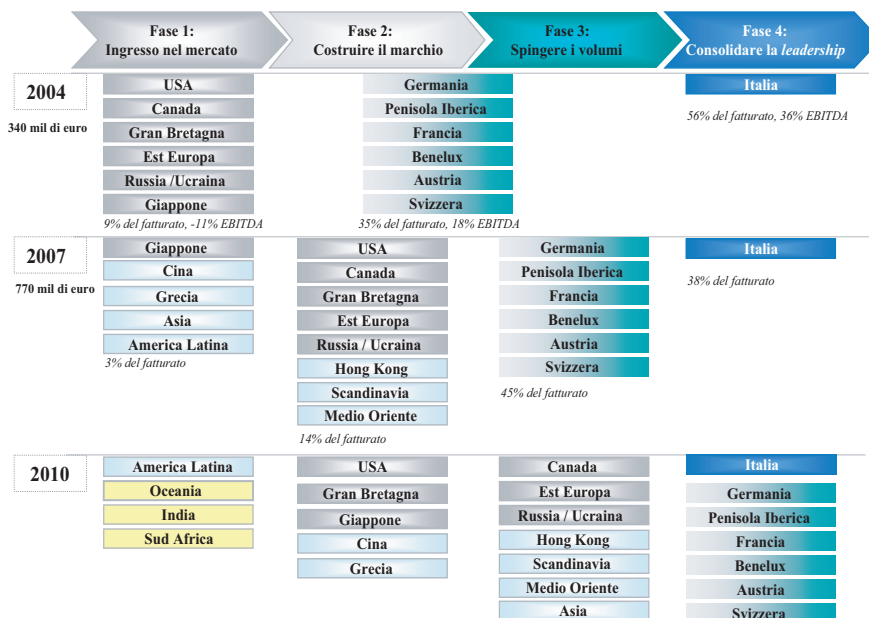
Il perseguimento degli obiettivi di crescita nei mercati ritenuti strategici avviene tramite differenti combinazioni distributive, a seconda della struttura e delle caratteristiche di ciascun mercato.

## 2.2 La replicabilità internazionale del modello di business

### Business Model replicabile internazionalmente



### L'espansione internazionale di Geox



### 2.3 I prodotti

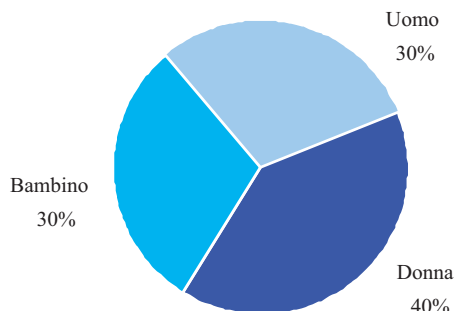
Il Gruppo produce e commercializza calzature di fascia media e medio/alta (circa il 91% dei ricavi consolidati 2008) ed in misura minore di abbigliamento (circa il 9% dei ricavi consolidati 2008). Nel corso del 2008 il gruppo Geox ha venduto oltre 20 milioni di paia di calzature.

L'idea innovativa del gruppo Geox consiste nel perforare le soles delle calzature per permettere ai piedi di traspirare. L'attività del Gruppo trae origine dallo sfruttamento economico di questa innovazione protetta mediante attività di tutela della proprietà industriale in ambito nazionale e internazionale.

Nell'ambito dello sviluppo dei prodotti Geox, la politica di ricerca per l'innovazione tecnologica assume un ruolo di rilievo ed è volta a coniugare l'innovazione con il *comfort* ed uno stile in linea con le tendenze della moda.

Il posizionamento trasversale dei prodotti, in termini di età e sesso della clientela, fa del marchio Geox un *family brand* del tutto peculiare sul mercato italiano. Il gruppo Geox, infatti, realizza tre diverse tipologie di prodotti che si distinguono in base al consumatore finale: donna, uomo e bambino.

**Fatturato 2008**



Nell'ambito delle tre tipologie di prodotti, inoltre, si distinguono:

- prodotti *classic*, caratterizzati dalla ricerca dell'eleganza delle linee e dal richiamo ai modelli tradizionali;
- prodotti *casual*, caratterizzati da portabilità e versatilità.

Sulla base del successo ottenuto con le calzature, il Gruppo ha intrapreso un progetto di estensione del principio della traspirabilità Geox anche nel settore dell'abbigliamento, ed in particolare, nei capispalla.

Ultime nate, le collezioni Geox dedicate al mondo dello sport e del golf propongono una calzatura altamente tecnologica, interamente traspirante ed in linea con le più attuali tendenze della moda.

### 3. Gli aspetti economici e finanziari

#### 3.1 Evoluzione del fatturato e redditività

	2008		2007		2006		2005		2004	
	mln di euro	%	mln di euro	%	mln di euro	%	mln di euro	%	mln di euro	%
<b>Ricavi netti</b> . . . . .	<b>892,5</b>	<b>100,0</b>	<b>770,2</b>	<b>100,0</b>	<b>612,3</b>	<b>100,0</b>	<b>455,0</b>	<b>100,0</b>	<b>340,1</b>	<b>100,0</b>
<i>Crescita</i> . . . . .	16%		26%		35%		35%		34%	
EBITDA (*) . . . . .	199,5	22,4	200,9	26,1	153,5	25,1	121,0	26,6	87,1	25,6
EBIT (*) . . . . .	172,4	19,3	179,7	23,3	134,9	22,0	102,9	22,6	72,8	21,4
Risultato netto . . . . .	123,4 <sup>(*)</sup>	13,8	123,0	16,0	97,3	15,9	75,3	16,5	52,8	15,5
<i>Tax rate</i> . . . . .	29%		31%		27%		29%		22%	
<b>EPS</b>										
(utile per azione in €)	0,48		0,48		0,38		0,29		0,20	

Struttura finanziaria	2008	2007	2006	2005	2004
	mln di euro				
Cassa e valori equivalenti . . . . .	68,7	119,6	84,9	61,5	50,6
Debiti finanziari:					
a breve . . . . .	26,3	5,0	3,3	12,3	26,4
a m/l termine . . . . .	1,1	1,2	1,8	2,5	15,5
Totale . . . . .	27,4	6,2	5,1	14,8	41,9
Attivi finanziari netti ( <sup>^</sup> ) . . . . .	58,2	106,8	78,2	48,4	24,4
Patrimonio netto . . . . .	427,5	357,0	276,6	203,8	145,9

Cash-Flow	2008	2007	2006	2005	2004
	mln di euro				
Cash-flow dell'attività operativa . . . . .	83,6	116,8	83,1	65,3	53,9
Investimenti (§) . . . . .	94,3	42,7	26,5	29,4	22,2
Free cash-flow . . . . .	-10,7	74,1	56,6	35,9	31,7

(\*) EBITDA: risultato operativo al lordo di ammortamenti e svalutazioni; EBIT: risultato operativo.

(<sup>o</sup>) Si tratta di un dato rettificato escludendo l'effetto delle poste non ricorrenti non monetarie. In dettaglio, euro 2 milioni relativi ad *asset impairment* su negozi e a svalutazione di imposte differite attive per euro 3,9 milioni. Il risultato netto di bilancio (non rettificato) è stato pari a 117,6 mln di euro.

(<sup>^</sup>) Saldo tra attivi e passivi di natura finanziaria, correnti e non correnti.

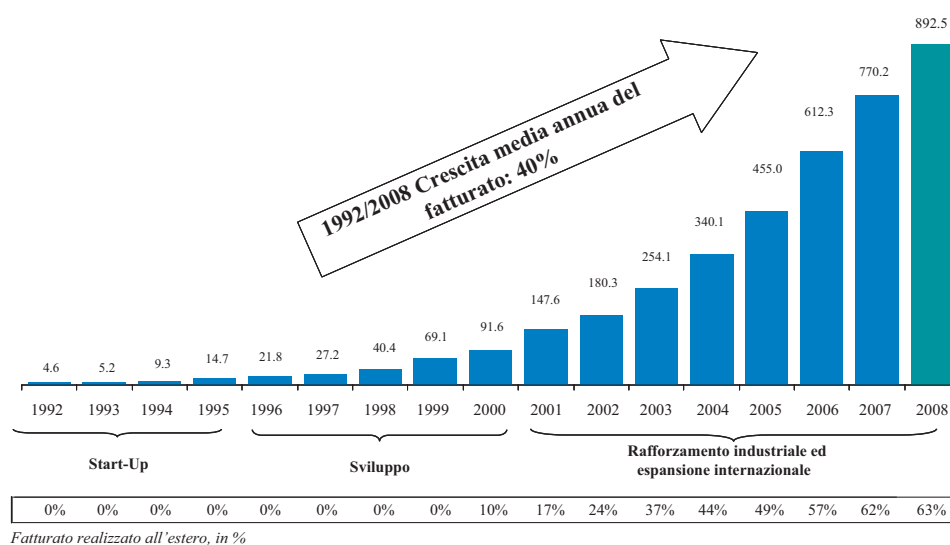
(§) In immobilizzazioni materiali e immateriali, al netto dei disinvestimenti.

Geox S.p.A. è dotata di un *business model* flessibile ed efficiente che, nel periodo 2001-2008, le ha consentito un forte incremento di redditività e l'autofinanziamento dei piani di crescita.

La società intende incrementare la redditività operativa e la generazione di cassa attraverso:

- lo sfruttamento della leva operativa con la crescita dei ricavi consolidati nei mercati esteri e la conseguente riduzione in termini percentuali dei costi di distribuzione e di promozione;
- lo spostamento progressivo del *mix* prodotto nei principali mercati esteri verso i prodotti per l'adulto (uomo e donna);
- il bilanciamento, a livello distributivo, del fatturato nei canali *wholesale* (ingrosso), *franchising* e *DOS (Directly Operated Stores, negozi a gestione diretta)*;
- lo stretto controllo dei costi di struttura attraverso l'ottimizzazione dei processi organizzativi.

### 3.2 L'espansione del gruppo Geox



### 3.3 I ricavi

Nell'esercizio 2008 i ricavi consolidati sono aumentati del 16% (17% a cambi costanti) ad euro 892,5 milioni. Le calzature hanno rappresentato circa il 91% del totale, attestandosi ad euro 808,4 milioni, con una crescita del 13% (14% a cambi costanti) rispetto al 2007. L'abbigliamento è stato pari al 9% del totale raggiungendo euro 84,1 milioni, con una crescita del 63%.

(Migliaia di euro)	2008	%	2007	%	Var. %
Calzature . . . . .	808.391	90,6	718.388	93,3	12,5
Abbigliamento . . . . .	84.122	9,4	51.774	6,7	62,5
<b>Totale ricavi . . . . .</b>	<b>892.513</b>	<b>100,0</b>	<b>770.162</b>	<b>100,0</b>	<b>15,9</b>

L'Italia rimane il mercato principale con una quota pari al 37% del fatturato di Gruppo (38% nel 2007), pari ad euro 333 milioni, e registra una crescita del 13%.

I ricavi generati in Europa hanno raggiunto euro 404,3 milioni, pari al 45% dei ricavi del Gruppo (47% nel 2007), con una crescita complessiva del 12%. Il Nord America ha riportato una crescita del 28% (36% a cambi costanti); gli altri Paesi hanno riportato una crescita del 38% (42% a cambi costanti).

(Migliaia di euro)	2008	%	2007	%	Var. %
Italia . . . . .	333.030	37,3	294.472	38,2	13,1
Europa (*) . . . . .	404.346	45,3	360.269	46,8	12,2
Nord America . . . . .	49.840	5,6	39.045	5,1	27,6
Altri Paesi . . . . .	105.297	11,8	76.376	9,9	37,9
<b>Totale ricavi . . . . .</b>	<b>892.513</b>	<b>100,0</b>	<b>770.162</b>	<b>100,0</b>	<b>15,9</b>

(\*) Austria, Benelux, Francia, Germania, Gran Bretagna, Penisola Iberica, Scandinavia e Svizzera.

I ricavi per canale distributivo vedono una crescita particolarmente significativa (+26%) del canale "Geox Shop" (*franchising* e negozi DOS) che rappresenta il 32% del totale ricavi.

I negozi multimarca rimangono il canale principale di vendita con una quota del 68% dei ricavi, rispetto al 71% del 2007 e riportano una crescita del 12%.

(Migliaia di euro)	2008	%	2007	%	Var. %
Multimarca . . . . .	608.960	68,2	545.563	70,8	11,6
<i>Franchising</i> . . . . .	142.863	16,0	123.593	16,1	15,6
DOS . . . . .	140.690	15,8	101.006	13,1	39,3
Totale "Geox Shop" . . . . .	283.553	31,8	224.599	29,2	26,2
<b>Totale ricavi . . . . .</b>	<b>892.513</b>	<b>100,0</b>	<b>770.162</b>	<b>100,0</b>	<b>15,9</b>

Nell'esercizio 2008 le vendite realizzate dai negozi DOS aperti da almeno 12 mesi (raffronto omogeneo su base temporale) hanno registrato un incremento pari al 3%.

Al 31 dicembre 2008 il numero totale dei "Geox Shop" era pari a 940, di cui 573 in *franchising* e 218 DOS. Nel corso dell'esercizio sono stati aperti 216 nuovi "Geox Shop", di cui 52 in Italia, 69 in Europa e 27 in Nord America.

Fra le aperture dell'esercizio 2008 si segnalano i nuovi negozi a Roma, Venezia, Londra, Cannes, Parigi, Berlino, Santa Monica, Miami, Toronto, Tokyo e Hong Kong.

	31-12-2008		31-12-2007	
	Geox Shop	di cui: DOS	Geox Shop	di cui: DOS
Italia .....	300	81	248	66
Europa (*) .....	276	66	207	41
Nord America .....	53	52	26	26
Altri Paesi .....	162	19	119	12
Paesi con contratto di licenza (°) .....	149	—	124	—
<b>Totale .....</b>	<b>940</b>	<b>218</b>	<b>724</b>	<b>145</b>

(\*) Austria, Benelux, Francia, Germania, Gran Bretagna, Penisola Iberica, Scandinavia e Svizzera.

(°) I ricavi del canale *franchising* non comprendono i negozi in tali Paesi.

## 4. I vantaggi competitivi

### 4.1 I punti di forza

Geox deve il suo successo ad alcuni punti di forza che, nel loro insieme, la distinguono nel panorama del settore calzaturiero italiano e mondiale, e precisamente:

- **Tecnologia**

Costante focalizzazione sul prodotto caratterizzato dall'applicazione di soluzioni innovative e tecnologiche ideate da Geox e protette da brevetto.

- **Focus sul consumatore**

Posizionamento “trasversale” dei propri prodotti, con una vasta gamma di calzature per uomo, donna e bambino, nell'ampia fascia di prezzo medio e medio/alta del mercato (*family brand*).

- **Riconoscibilità del marchio**

Elevata riconoscibilità del marchio Geox, grazie ad un'efficace strategia di comunicazione e alla sua identificazione da parte del consumatore con il concetto del “far respirare”.

- **Internazionalizzazione**

Crescente presenza nei mercati internazionali grazie alla replicabilità del modello di *business* messo a punto in Italia.

- **Distribuzione**

Rete di negozi monomarca “Geox Shop”, in Italia ed all'estero, sviluppata, in funzione della struttura di distribuzione dei singoli Paesi, in misura calibrata con la capillare rete dei clienti multimarca, entrambe volte ad ottimizzare la penetrazione commerciale nei singoli mercati promuovendo al tempo stesso in modo coerente il marchio Geox presso il consumatore finale.

- **Supply chain**

Flessibilità del modello di *business* delocalizzato ed in gran parte in *outsourcing*, in grado di gestire in modo efficiente il ciclo produttivo e logistico, mantenendo in capo alla società il presidio delle fasi critiche della catena del valore, al fine di controllare la qualità del prodotto e i tempi di consegna.

## 4.2 La ricerca e sviluppo

La ricerca e la continua ideazione ed attuazione di soluzioni innovative è un fattore significativo delle strategie del Gruppo in quanto, come già spiegato, l'innovazione di prodotto è fondamentale per il consolidamento del vantaggio competitivo del Gruppo.

L'attività di ricerca e sviluppo è un processo aziendale complesso che va dallo studio di soluzioni tecniche legate alla traspirazione ed impermeabilità dei materiali, alla concessione di nuovi brevetti, fino allo sviluppo di nuove linee di prodotto.

Tale processo può essere distinto nelle seguenti fasi:

- attività di ricerca pura che consiste nella sperimentazione di nuove soluzioni tecniche nei prodotti calzature e abbigliamento ed è supportata da studi sulle distribuzioni di temperatura ed umidità relativa nel corpo umano e nella verifica della *performance* dei materiali impiegati. Questa attività trova la sua realizzazione nella brevettazione e sviluppo di soluzioni che, tramite l'impiego di particolari materiali, consentono la traspirazione e l'impermeabilizzazione dei prodotti;
- attività di ricerca in senso lato che consiste nel processo che porta alla creazione delle collezioni passando attraverso le fasi di progettazione, prototipia e modelliera.

La ricerca e sviluppo si avvale di personale dedicato, che trasmette gli esiti della ricerca a tutti coloro (*designer, product manager, tecnici di produzione, ecc.*) che partecipano alla definizione, industrializzazione e produzione del prodotto.

L'innovazione Geox è protetta da oltre 40 brevetti depositati in Italia ed estesi in ambito internazionale.

\* \* \*

L'attività di ricerca applicata, svolta da Geox nell'arco del 2008, è stata indirizzata principalmente al miglioramento del *comfort* fisiologico ed ergonomico ed all'individuazione di materiali innovativi, sia per quanto riguarda la calzatura, sia per quanto riguarda l'abbigliamento.

Servendosi delle molteplici attrezzature, innovative per il settore calzaturiero e abbigliamento, di cui è dotato il Laboratorio di Ricerca Geox, le calzature ed i capi di abbigliamento vengono sottoposti a *test* di traspirazione, di impermeabilità, di *comfort* e di resistenza. Tali prove, unite alle simulazioni d'uso che una scarpa incontra nel proprio ciclo di vita, sono atte a dimostrare l'affidabilità e le prestazioni del prodotto Geox.



Grazie alla strumentazione di cui è dotato il Laboratorio di Ricerca Geox, è stata sviluppata una nuova suola completamente traspirante e basata sul concetto di “full membrane” su tutta la pianta del piede. Tale suola presenta caratteristiche superiori di traspirazione, di impermeabilità, di *comfort* e di resistenza.

Nel campo dell’abbigliamento sono state migliorate ulteriormente le soluzioni per aumentare la capacità di veicolazione del sudore verso l’esterno del capo, attraverso innovative strutture di intercapedini e di aeratori in grado di favorire la dissipazione del calore corporeo e l’abbassamento dell’umidità interna.

Oltre ai singoli materiali, è stata estesa la caratterizzazione fisico-meccanica e chimica anche ai principali componenti della calzatura per garantire una maggior rispondenza alle esigenze dei clienti ed agli *standard* qualitativi adeguati alle richieste del mercato.

La sperimentazione di nuove soluzioni tecniche nei prodotti calzatura ed abbigliamento è stata sostenuta da studi sulle distribuzioni di temperatura ed umidità relativa nel corpo umano. Analisi dei materiali sono state eseguite in collaborazione con Università italiane e centri di ricerca esteri.

I costi per l’attività di ricerca e sviluppo vengono imputati al conto economico; nell’esercizio 2008 sono stati pari complessivamente a 15.268 mila euro (14.210 mila euro nel 2007).

#### 4.3 Il sistema distributivo

Geox distribuisce i propri prodotti in oltre 10.000 punti vendita multimarca e negli oltre 900 “Geox Shop” (*franchising* e DOS gestiti direttamente).

Al 31 dicembre 2008 il numero totale dei “Geox Shop” era pari a 940 di cui: 573 in *franchising* e 218 DOS. Per maggiori dettagli si rimanda al *punto 3.3*.

#### 4.4 Il sistema produttivo

Il sistema produttivo di Geox è organizzato in modo da garantire il perseguimento di tre obiettivi strategici:

- mantenimento di elevati *standard* qualitativi;
- miglioramento continuo della flessibilità e del *time to market*;
- aumento della produttività e contenimento dei costi.

Tutte le fasi del processo produttivo sono sotto lo stretto controllo dell'organizzazione Geox, anche se effettuate da terzi, incluse le fasi "a monte" di trasformazione dei pellami (da grezzi a conciati) e di produzione delle soles.

La produzione avviene principalmente presso fabbriche di terzi nel Far East, in Sud America e, in misura marginale, in fabbriche di proprietà in Romania e Slovacchia.

La selezione dei produttori terzi viene fatta dal Gruppo con grande attenzione, tenendo conto delle competenze tecniche dell'azienda *partner*, dei suoi *standard* qualitativi e delle sue capacità di far fronte alle produzioni che le vengono assegnate nei tempi richiesti.

Tutte le produzioni provenienti dai siti produttivi vengono concentrate presso i centri di distribuzione del Gruppo in Italia per l'Europa, a Edison (NJ) per il mercato USA e Canada, a Tokyo per il Giappone e ad Hong Kong per l'area asiatica.

#### 4.5 Il mercato

Geox opera nel settore delle calzature *classic*, *casual* e sport per uomo, donna e bambino nelle fasce prezzo media e medio/alta che combinano materiali di pregio e *design* in linea con le tendenze della moda a una buona percezione del rapporto qualità/prezzo.

Il mercato globale delle calzature, secondo uno studio di Datamonitor, ammonta approssimativamente a 240 miliardi di euro. Si tratta di un mercato estremamente frammentato che, fatta eccezione per il segmento delle calzature tecniche sportive, è caratterizzato dalla presenza di operatori locali con una posizione di preminenza nei rispettivi mercati domestici.

La piramide che segue, tratta da uno studio del 2004 di ACNielsen SITA, GFK, NTS-Taylor Nelson e NPD, stima a 55,2 miliardi di euro la domanda complessiva di calzature non sportive – *Brown Shoes* – nei principali mercati di riferimento del marchio Geox (Italia, Germania, Francia, Spagna, Regno Unito e USA).

*Mercato delle calzature non sportive (Brown Shoes)  
(2003, Europa occidentale e Stati Uniti)*



In particolare, la dimensione della domanda nella fascia di prezzo di riferimento di Geox (76-125 euro) è pari a 13,3 miliardi di euro (stima 2003); la seguente tabella presenta, inoltre, per alcuni dei principali Paesi di riferimento, la dimensione del mercato complessivo e del “mercato fascia prezzo Geox”.

Dati in milioni	Mercato <sup>(1)</sup>		Mercato fascia Geox <sup>(1)</sup>		Geox <sup>(2)</sup>
	Valore (euro)	Paia	Valore (euro)	Paia	Paia
Italia .....	6.047	126,4	2.196	30,6	3,7
Germania .....	7.378	175,3	2.021	26,0	0,8
Francia .....	6.927	222,4	1.569	23,3	0,5
Spagna .....	4.919	150,4	1.193	18,7	0,4
Regno Unito .....	7.392	179,3	2.023	27,9	0,0
USA .....	22.512	804,8	4.306	64,9	0,3
<b>Totale .....</b>	<b>55.176</b>	<b>1.658,6</b>	<b>13.308</b>	<b>191,5</b>	<b>5,8</b>
Altri Paesi .....					0,8
<b>Totale .....</b>					<b>6,6</b>

(1) Fonti: ACNielsen SITA, GFK, NTS - Taylor Nelson e NPD, anno 2003.

(2) Fonte: Geox, anno 2003.

#### 4.6 Posizionamento competitivo

La trasversalità della gamma dei prodotti Geox, che li rende adatti a tutti i componenti della famiglia, fa del marchio Geox un *family brand* e rappresenta, anche in relazione alla diffusione dei prodotti, un elemento distintivo nel panorama del mercato italiano.

Geox ritiene che la particolare attenzione rivolta allo sviluppo di calzature confortevoli e traspiranti, unitamente alla tutela delle applicazioni brevettuali, costituiscono il valore aggiunto percepito dal consumatore e che queste caratteristiche collochino il Gruppo ed il marchio Geox in una posizione di unicità nel settore delle calzature.

Geox è *leader* in Italia nel proprio segmento e risulta essere il secondo marchio a livello mondiale nell'*International Lifestyle Casual Footwear Market* (fonte: Shoe Intelligence, ottobre 2008) con una quota di mercato del 13%, dopo il *leader* Clarks (che ha una quota di mercato del 21%) e prima di ECCO.

#### International Lifestyle Casual Footwear Market

Dati in milioni \$ USA Società	2007		
	Fatturato (*)	Var. su 2006	Quota mercato
1 Clarks .....	1.646	10%	21%
<b>2 Geox .....</b>	<b>1.053</b>	<b>32%</b>	<b>13%</b>
3 ECCO .....	1.035	29%	13%
4 Birkenstock .....	487	13%	6%
5 Hush Puppies .....	464	2%	6%
6 Rockport .....	398	8%	5%
Altri .....	2.795	11%	36%
<b>Totale .....</b>	<b>7.878</b>	<b>15%</b>	<b>100%</b>

(\*) Inclusi i ricavi su licenza.

Fonte: Shoe Intelligence, ottobre 2008.

## 5. Governance ed organizzazione

### 5.1 Azionariato

Geox S.p.A. è quotata alla Borsa Italiana dal 1° dicembre 2004 e, da marzo 2008, è inserita nell'indice S&P/MIB che riunisce le principali società quotate per capitalizzazione e rappresentazione settoriale dell'intero mercato.

LIR s.r.l. detiene la partecipazione di controllo nel capitale di Geox S.p.A. con una quota pari al 71,08% (al 21 aprile 2009). LIR s.r.l. è una *holding* di partecipazioni interamente posseduta da Mario Moretti Polegato ed Enrico Moretti Polegato (rispettivamente titolari dell'85% e del 15% del capitale sociale).

### 5.2 Il sistema di Corporate Governance

Geox fonda la propria struttura di *Corporate Governance* sui principi indicati nel Codice di Autodisciplina delle società quotate e, più in generale, sulle *best practice* riscontrabili in ambito internazionale.

In particolare, la società ha continuato a rispettare concretamente le raccomandazioni contenute nel Codice di Autodisciplina delle società quotate elaborato dal Comitato per la Corporate Governance di Borsa Italiana S.p.A. ed approvato il 14 marzo 2006.

Inoltre, in ottemperanza alle linee guida di Confindustria per la costruzione dei modelli di organizzazione, gestione e controllo da adottare in relazione alla prevenzione dei reati di cui al D. Lgs. 8 giugno 2001 n. 231, sulla disciplina della responsabilità amministrativa delle società, Geox S.p.A. ha:

- adottato il Codice Etico elaborato dal Comitato Etico ed approvato dal Consiglio di Amministrazione (d'ora in poi CdA) del 13 maggio 2005, ai cui principi sono informate tutte le componenti del sistema di controllo interno. Nel corso degli anni la società ha svolto varie attività di implementazione del Codice Etico fra cui una capillare formazione interna di tutti i dipendenti. Si è proceduto, inoltre, all'adozione del Codice Etico da parte delle singole società del Gruppo e alla sua diffusione presso tutti i fornitori, clienti e altri soggetti con cui la società intrattiene rapporti;
- adottato un modello di organizzazione e gestione a norma del D. Lgs. n. 231/01 (d'ora in poi Modello 231);

- affidato il Modello 231 ad un Organismo di Vigilanza composto da un Amministratore indipendente, il preposto al controllo interno ed un professionista esterno.

### 5.3 *Gli organi societari*

Gli organi societari di Geox S.p.A. sono:

- l'Assemblea dei soci;
- il Consiglio di Amministrazione;
- il Comitato Esecutivo;
- il Comitato per il Controllo Interno;
- il Comitato per la Remunerazione;
- il Collegio Sindacale.

I Comitati rappresentano un'articolazione interna del CdA e sono stati costituiti con l'obiettivo di migliorare la funzionalità e la capacità di indirizzo strategico del Consiglio.

Inoltre, è operativo un Comitato Etico composto dal dr. Mario Moretti Polegato, dal dr. Joaquín Navarro-Valls e dall'ing. Umberto Paolucci, per orientare e promuovere l'impegno e la condotta etica dell'azienda.

L'obiettivo del sistema di governo societario è quello di garantire il corretto funzionamento della società e del Gruppo, in generale, nonché valorizzare su scala globale l'affidabilità dei suoi prodotti e, di conseguenza, del suo nome.

### 5.4 *Il Consiglio di Amministrazione*

La gestione dell'impresa spetta esclusivamente al CdA che compie tutti gli atti necessari per l'attuazione ed il raggiungimento degli scopi sociali, restando esclusi soltanto gli atti attribuiti in modo tassativo all'Assemblea dalla legge e dallo Statuto.

In linea con quanto raccomandato dall'art. 1 del Codice di *Corporate Governance*, all'organo amministrativo è attribuito un ruolo centrale nel sistema di *Corporate Governance* della società. Il CdA si riunisce con regolare periodicità, organizzandosi e operando in modo da garantire un effettivo ed efficace svolgimento delle proprie funzioni.

Il Consiglio di Amministrazione è composto da un minimo di cinque ad un massimo di nove Consiglieri. Gli Amministratori sono rieleggibili. Gli Amministratori attualmente in carica sono stati nominati dagli Azionisti in occasione dell'Assemblea del 12 aprile 2007, fino all'Assemblea di approvazione del bilancio al 31 dicembre 2009.

#### **Membri del Consiglio di Amministrazione**

– Mario Moretti Polegato	<i>Presidente e Consigliere Esecutivo</i>
– Enrico Moretti Polegato	<i>Vice Presidente e Consigliere Esecutivo</i>
– Diego Bolzonello	<i>Consigliere e Amministratore Delegato</i>
– Renato Alberini	<i>Consigliere indipendente</i>
– Bruno Barel	<i>Consigliere indipendente</i>
– Francesco Gianni	<i>Consigliere indipendente</i>
– Alessandro Antonio Giusti	<i>Consigliere indipendente</i>
– Giuseppe Gravina	<i>Consigliere indipendente</i>
– Umberto Paolucci	<i>Consigliere indipendente</i>

#### *5.5 Organi delegati*

##### **a) Amministratore Delegato**

Il CdA ha conferito all'Amministratore Delegato determinati poteri di ordinaria e straordinaria amministrazione nei limiti di legge e dello Statuto, nel rispetto delle riserve di competenza dell'Assemblea dei Soci, del CdA e del Comitato Esecutivo e dei limiti specificamente riportati in relazione a ciascuna attribuzione.

##### **b) Presidente**

Il Presidente, Amministratore Unico di LIR s.r.l., azionista di controllo di Geox S.p.A., riveste uno specifico ruolo nell'elaborazione delle strategie aziendali.

##### **c) Comitato Esecutivo**

Al Comitato Esecutivo, istituito dal CdA del 9 dicembre 2004, sono conferiti determinati poteri di ordinaria e straordinaria amministrazione della società.

In particolare, al Comitato sono conferiti i poteri di ordinaria e straordinaria amministrazione della società, con le esclusioni seguenti: (i) le attribuzioni indicate negli artt. 2420-ter, 2423, 2443, 2446, 2447, 2501-ter, 2506-bis del Codice Civile; (ii) le materie riservate al CdA dallo Statuto sociale; trattasi, in particolare, degli atti di disposizione, a qualsiasi titolo e di qualsiasi natura, di marchi, brevetti e altri

diritti di proprietà intellettuale della società nonché delle linee strategiche di sviluppo e di indirizzo della gestione sociale, anche su base pluriennale, del piano industriale ed economico-finanziario annuale (*budget*) e dei piani previsionali pluriennali con i relativi piani di investimento; (iii) le ulteriori materie, individuate dal (e riservate al) CdA tenendo conto, delle raccomandazioni del Codice di Auto-disciplina.

#### *5.6 Comitati interni al consiglio*

##### **a) Comitato per la Remunerazione**

Il Comitato per la Remunerazione, istituito dal CdA del 9 dicembre 2004, ha il compito di: (i) formulare proposte al Consiglio per la remunerazione dell'Amministratore Delegato e di quelli tra gli altri Amministratori che ricoprono particolari cariche, nonché, su indicazione dell'Amministratore Delegato, per la determinazione dei criteri per la remunerazione dell'alta dirigenza della società, capaci di attrarre e motivare persone di livello ed esperienza adeguati; (ii) formulare proposte relative ad eventuali piani di incentivazione a favore di amministratori, dipendenti e collaboratori; (iii) fornire pareri sulle questioni di volta in volta sottoposte dal CdA in materia di remunerazione o su quant'altro inerente o connesso.

Il Comitato è composto da tre Amministratori non esecutivi indipendenti: sigg. Renato Alberini, Bruno Barel e Alessandro Antonio Giusti.

##### **b) Il Comitato per il Controllo Interno**

Il Comitato per il Controllo Interno è stato istituito dal CdA del 9 dicembre 2004 e confermato dal CdA del 12 aprile 2007. Al Comitato sono stati attribuiti i compiti di cui all'art. 8 del Codice di Autodisciplina. Il Comitato per il Controllo Interno è composto esclusivamente da Amministratori non esecutivi (art. 8.P.4. del Codice) e indipendenti: sigg. Francesco Gianni, Bruno Barel ed Alessandro Antonio Giusti. Ai lavori del Comitato partecipano, inoltre, sia il Presidente del Collegio Sindacale, o altro Sindaco da essi designato, sia l'Amministratore Delegato della società.

#### *5.7 Il sistema di controllo interno*

Il sistema di controllo interno adottato da Geox S.p.A. costituisce l'insieme delle regole, delle procedure e delle strutture organizzative volte a consentire, attraverso un adeguato processo di identificazione, misurazione, gestione e monitoraggio dei principali rischi, una conduzione d'impresa sana, corretta e coerente con gli obiettivi prefissati.



Il sistema di controllo interno è inteso come un processo che coinvolge tutte le funzioni aziendali, diretto alla tutela dell'efficacia ed efficienza nella conduzione delle operazioni aziendali, l'affidabilità dell'informazione finanziaria, il rispetto della normativa applicabile e la salvaguardia dei beni aziendali.

Il CdA definisce le linee di indirizzo del sistema di controllo interno attraverso il coordinamento degli organismi interni dedicati e la valutazione dei loro *report* periodici, in modo che i principali rischi afferenti alla società e alle sue controllate risultino correttamente identificati, nonché adeguatamente misurati, gestiti e monitorati, determinando inoltre criteri di compatibilità di tali rischi con una sana e corretta gestione dell'impresa.

Nel corso del 2008 il CdA ha valutato l'adeguatezza del sistema di controllo interno in occasione del riporto semestrale delle attività del Comitato per il Controllo Interno, dell'Organismo di Vigilanza e dell'Amministratore Esecutivo incaricato di sovrintendere alla funzionalità del sistema di controllo interno.

#### *5.8 Amministratore Esecutivo incaricato di sovrintendere alla funzionalità del sistema di controllo interno*

Il CdA ha individuato nel corso dell'esercizio 2008 un Amministratore Esecutivo incaricato di sovrintendere alla funzionalità del sistema di controllo interno (art. 8.C.1. del Codice) nella persona dell'avv. Enrico Moretti Polegato, Vice Presidente.

L'avv. Polegato ha curato l'identificazione dei principali rischi aziendali, tenendo conto delle caratteristiche delle attività svolte dalla società e dalle sue controllate, sottoponendoli periodicamente al Consiglio. Egli, inoltre, ha dato esecuzione alle linee di indirizzo definite dal Consiglio, volte ad un continuo adeguamento del sistema di controllo interno e gestione interno dello stesso, verificandone costantemente l'adeguatezza complessiva, l'efficacia e l'efficienza.

Infine, si è occupato dell'adattamento di tale sistema alla dinamica delle condizioni operative e del panorama legislativo e regolamentare.

#### *5.9 Preposto al controllo interno*

Il Preposto al controllo interno, dr. Stefano Romito, nell'espletamento delle proprie funzioni, ha accesso diretto a tutte le informazioni utili per lo svolgimento del proprio incarico ed è tenuto a riferire periodicamente il suo operato al Presidente del Consiglio di Amministrazione, al Comitato per il Controllo Interno ed ai Sindaci.

#### 5.10 Società di revisione

L'Assemblea degli Azionisti del 12 aprile 2007 ha conferito un nuovo incarico di revisione contabile alla società Reconta Ernst & Young S.p.A., per gli esercizi dal 31 dicembre 2007 fino al 31 dicembre 2012.

#### 5.11 Dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari

Il dr. Luciano Santel, Direttore *corporate* di Geox S.p.A., è stato nominato dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari dal CdA, su proposta dell'Amministratore Delegato e d'intesa col Presidente, previo parere del Collegio Sindacale.

#### 5.12 Il Collegio Sindacale

Ai sensi dell'art. 21 dello Statuto, il Collegio Sindacale è composto di tre membri effettivi e di due supplenti.

I Sindaci attualmente in carica sono stati nominati dagli Azionisti in occasione dell'Assemblea del 12 aprile 2007, fino all'Assemblea di approvazione del bilancio al 31 dicembre 2009.

#### **Membri del Collegio Sindacale**

– Fabrizio Colombo	<i>Presidente</i>
– Francesco Mariotto	<i>Sindaco Effettivo</i>
– Francesca Meneghel	<i>Sindaco Effettivo</i>
– Laura Gualtieri	<i>Sindaco Supplente</i>
– Davide Attilio Rossetti	<i>Sindaco Supplente</i>

#### 5.13 Comunicazione finanziaria

Geox mantiene un dialogo costante con i suoi azionisti, gli investitori e gli analisti attraverso un'attiva politica di comunicazione svolta dalla funzione *Investor Relations* che garantisce un contatto informativo continuo con i mercati finanziari avente l'obiettivo di mantenere e migliorare la fiducia degli investitori e il loro livello di comprensione dei fenomeni aziendali.

Sul sito istituzionale [www.geox.it](http://www.geox.it) alla sezione *Investor Relations* sono disponibili i dati economico-finanziari, le presentazioni istituzionali, le pubblicazioni periodiche, i comunicati ufficiali e gli aggiornamenti, in tempo reale, del titolo Geox in Borsa.

#### 5.14 Il valore delle risorse umane

Il valore delle risorse umane è in Geox un fattore critico di successo e per questo la società ritiene che la formazione costituisca un investimento fondamentale per lo sviluppo. Al fine di favorire la formazione delle risorse umane, Geox S.p.A. ha avviato nel 2002 una scuola di formazione, la **Geox School**, volta alla preparazione di nuove giovani risorse da inserire nel Gruppo, permettendone una formazione in linea con la realtà aziendale, le caratteristiche del prodotto Geox e le esigenze dello sviluppo del *business*.

Il Gruppo svolge anche attività di formazione a impiegati, quadri, dirigenti di tipo:

- trasversale/comportamentale;
- tecnico/specialistica linguistica;
- manageriale;
- *retail*.

#### 5.15 Rapporti con l'Università e il territorio

Il gruppo Geox deve il proprio successo soprattutto agli investimenti in ricerca e sviluppo e alla sperimentazione fatta nelle Università. Quest'ultima, in particolare, ha rappresentato negli anni un *asset* di estremo valore che ha consentito all'azienda di migliorare le tecnologie e di sviluppare nuove soluzioni per la traspirazione delle suole e dei capi di abbigliamento. Le collaborazioni più importanti tra l'azienda e le accademie sono state strette proprio nel territorio d'origine, con l'Università degli Studi di Padova e con l'Università Ca' Foscari di Venezia, oltre che con il CNR (Consiglio Nazionale delle Ricerche).

Geox, oltre a queste attività di collaborazione, promuove lo spirito di innovazione e creatività tra i giovani nelle scuole e nelle Università attraverso incontri, lezioni mirate e visite guidate nei centri di ricerca del Gruppo.

#### 5.16 Una mente che respira

Negli ultimi anni Geox ha realizzato un progetto innovativo che ha avuto grandi riconoscimenti e visibilità. Si tratta del concorso per la creatività "Una Mente che Respira" ed è rivolto agli studenti delle scuole medie inferiori e superiori della provincia di Treviso. La gara ha coinvolto migliaia di studenti e centinaia di professori con l'intento di rendere divertente ed utile lo sviluppo di nuove idee

e progetti. Una giuria composta da rappresentanti di varie scuole e *manager* di importanti aziende del territorio ha valutato i migliori progetti e ha assegnato i premi alle idee più innovative e, nel contempo, realizzabili. In una grande manifestazione alla presenza del Premio Nobel Rita Levi Montalcini e dell'ex portavoce della Santa Sede Joaquín Navarro-Valls, i vincitori hanno ricevuto un importo in denaro per la realizzazione dei loro progetti.