



TÉMOIGNAGE

GEOX

Une assurance-crédit
flexible et **novatrice**
pour « la chaussure qui respire »

→
Les facteurs qui font le succès de Geox dans le secteur de la chaussure, au niveau tant italien qu'international, sont : la technologie, les brevets déposés en Italie et à l'étranger, le grand choix de chaussures, la visibilité de la marque, les réseaux de magasins exclusifs Geox Shops et l'internationalisation. Pour assurer le crédit, la compagnie a opté pour une solution novatrice, qui lui garantit la flexibilité nécessaire pour certains types de clients.

Interview de **Livio Libralesso**, Directeur administratif et financier de Geox S.p.A.

réalisée par **Giuseppe Brocchetta**

Le siège du Groupe Geox se trouve à Biadene di Montebelluna, dans la province de Trévise. A quelques kilomètres de là se trouve Crocetta del Montello, village natal du Président Mario Moretti Polegato, l'artisan d'un succès mondial, créateur, dans les années '90, de Geox, la chaussure qui res-

pire. Le nom de la marque Geox naît de la combinaison du mot *géo, la terre* en grec ancien, sur laquelle nous marchons tous, et de la lettre «x», symbolisant la technologie. Cette région géographique se distingue par la présence de sociétés leaders au niveau international. Les petites et moyennes entreprises

du Nord-Est sont connues pour être compétentes, compétitives, dynamiques, attirées par l'exportation et la délocalisation. Affronter des marchés étrangers signifie courir davantage de risques dans l'octroi du crédit aux entreprises et aussi considérer le « risque-pays » quant aux risques politiques, économiques et financiers. Ci-après, l'interview de Livio Libralesso, Directeur administratif et financier de Geox S.p.A., qui nous décrit les importants résultats atteints en quelques années par l'entreprise.

GEOX

LA CHAUSSURE QUI RESPIRE

Le nom de la marque Geox naît de la combinaison du mot *géo*, la terre en grec ancien, sur laquelle nous marchons tous, et de la lettre «X», symbole de la technologie.

→

Comment arrive-t-on au succès international ?

←

Geox est un groupe international ayant son siège central en Italie, coté à la bourse de Milan depuis le 1^{er} décembre 2004. Notre secteur est celui des chaussures de ville, de loisirs et de sport, pour hommes, femmes et enfants, à un prix moyen à moyen-élevé. En Italie, le groupe vient en tête dans le secteur des chaussures de ville et de loisirs. Dans le secteur « lifestyle casual », il occupe la première place en Italie et la troisième dans le monde. Geox est un groupe très récent. Les débuts de son histoire remontent à quelque 10 ans. En 1995, le chiffre d'affaires était de 5 millions d'euros, en 2006 il s'élèvera à plus ou moins 600 millions d'euros, avec une croissance moyenne de 40% au cours des 10 dernières années. Geox emploie actuellement 3 000 travailleurs environ. Geox doit certainement son succès à l'idée novatrice et même révolutionnaire de Mario Moretti Polegato, celle de la « chaussure qui respire », idée en laquelle il a tout de suite cru, en la brevetant dans tous les pays du monde. Il a ensuite commencé à produire des chaussures avec ces brevets, et tout produit Geox naît de la recherche brevetée en ses propres laboratoires. Au début, les

efforts ont été concentrés en Italie, de sorte que, jusqu'en 2000, Geox a été un phénomène italien, atteignant en cinq ans le leadership du marché et réalisant un chiffre d'affaires d'environ 90 millions d'euros. Par la suite, l'entrepreneur, toujours convaincu de l'excellence de son idée, décide de s'étendre dans des pays limitrophes comme la France, l'Espagne et l'Allemagne. La première chaussure a été vendue en Europe en 2001. Aujourd'hui, ces pays représentent 60% du chiffre d'affaires : Geox est devenue la première marque de chaussures non sportives en Allemagne, France, Espagne, Belgique, Pays-Bas, Luxembourg, Suisse et Autriche. Dans la première phase, Geox a commencé à vendre en Italie ; dans la deuxième phase la société s'est lancée sur le marché européen. Tout récemment Geox a commencé à s'étendre vers des marchés plus lointains et sur d'autres continents, en créant les filiales Geox USA, Geox Canada, Geox Japan et Geox Asia Pacific à Hong Kong : nous sommes tou-

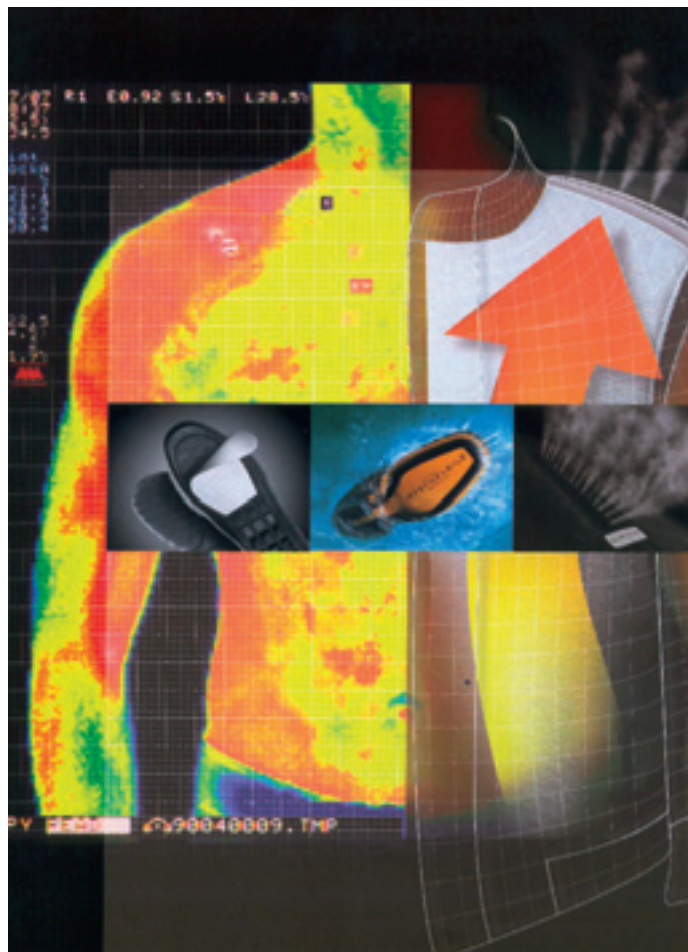
jours en phase initiale, mais après environ trois ans de start-up, le chiffre d'affaires devrait augmenter aux rythmes qui nous sont coutumiers.

→

Quels sont les canaux de vente ?

←

La spécificité de Geox c'est la technologie et la visibilité de la marque. Une autre spécificité de Geox réside dans un système de distribution qui prévoit trois canaux de vente. Les problématiques liées au crédit sont donc différentes. Le premier canal de distribution est constitué de magasins multimarques de tiers, soit 9.500 magasins de par le monde. Le réseau de magasins exclusifs, drapeau de la marque Geox, est par contre représenté par 300 magasins en franchise, dont 150 en Italie, et par 75 *Geox Shops* propres gérés directement, dont 45 en Italie. Geox est présente dans plus de 68 pays du monde et exporte 51% de son chiffre d'affaires.





Le siège du Groupe Geox est situé à Biadene, un hameau de Montebelluna, dans la province de Trévise, dans le Nord-Est de l'Italie.

L'Eglise de Biadene di Montebelluna, qui date du XVIII^{ème} siècle, abrite une fresque de Giambattista Tiepolo, un grand peintre vénitien du XVIII^{ème} siècle, représentant le couronnement de la Vierge et la gloire des Saints Lucie et Victor. Montebelluna, petite

↑

Usine de Biadene

ville d'environ 30.000 habitants, se trouve au pied du Montello, la zone de collines à la terre d'une couleur rouge typique, longue de 13 km et large de 5 km, ayant une altitude maximum de 360 mètres. Ces zones furent le théâtre de nombreuses batailles pendant la Grande Guerre. C'est d'ici, au sud du fleuve Piave, que démarra la contre-offensive de 1918 qui mena à la victoire finale. Après la première guerre mondiale, c'est dans cette zone que se concentre la production de chaussures. Dans les années qui suivent, démarre la production de chaussures de ski en plastique, puis d'après-ski et de chaussures de tennis, sans oublier les chaussures de trekking et les chaussures de loisirs. Les fastes vénitiens, dont témoignent aujourd'hui encore les splendides villas vénitienes de la région, sont un patrimoine esthétique qui n'est pas étranger à la beauté de nos chaussures.



*Mario Moretti Polegato,
Président du Groupe Geox, l'artisan
d'un succès mondial.*

→

→
Quelles sont les sources de production ?

←

Le travail est effectué dans les deux centres de production Geox en Roumanie et en République tchèque, où nous produisons directement nos chaussures avec empeigne en cuir : nous préférons acheter le cuir et le travailler avec notre propre technologie dans nos centres de production. Nous achetons les chaussures avec semelle en caoutchouc et empeigne en matière synthétique au Brésil, au Maroc, en Chine, au Vietnam et en Indonésie. Aujourd'hui, les volumes traités par Geox permettent d'accéder à ces sources de production, étant donné que nous produisons 17 millions de paires de chaussures par an.

→
Compte tenu des différentes typologies de clients, vous assurez les crédits commerciaux ?

←

Le groupe est contrôlé par Geox S.p.A., qui vend directement en Italie et dans les pays européens sans aucun intermédiaire commercial. Nous comptons environ 2.000 clients en Italie et 6.000 en Europe et pour la gestion du crédit, que nous suivons directement, nous avons besoin de personnes qui parlent les langues principales comme l'anglais, le français, l'allemand et l'espagnol. Les mêmes procédures sont appliquées dans les différents pays, même

si les conditions de paiement varient : si le client n'est pas «solide», il ne sera pas un client Geox. Notre philosophie prévoit que si le client n'est pas assuré, nous ne lui expédions pas de chaussures. La deuxième règle fondamentale stipule en outre qu'un client qui n'a pas payé une collection ne pourra pas être servi pour la suivante : ce sont des règles très sévères, mais désormais bien connues de nos clients. Nous vendons une chaussure de qualité breve-

tée, à un bon rapport qualité/prix ; nous dépensons en moyenne 10% du chiffre d'affaires en publicité au niveau des gros fournisseurs sportifs ; nous avons une marque forte. Nous sommes très forts commercialement et administrativement, mais les premiers et meilleurs juges de la qualité financière du client sont les assureurs ou les sociétés de factoring ayant des bureaux locaux.

→
**De quel type de couverture-
assurance disposez-vous ?**

←
Pour Geox, il était important de trouver une société qui assure le crédit, présente au niveau tant italien, naturellement, qu'international. En tenant compte de notre typologie de crédits commerciaux, nous cherchions une société d'assurances qui nous propose une police novatrice, et c'est en cela que TCRé nous a aidés. Nous avons pensé à une police de premier rang qui permette une couverture « excess of loss » de



deuxième rang : ce choix garantit la flexibilité nécessaire pour certains types de clients. Nous avons des procédures internes et différents niveaux de lignes de crédit : c'est tout d'abord le credit manager qui intervient jusqu'à un certain montant; vient ensuite le tour du directeur administratif et financier ou du CFO, jusqu'à un autre seuil. Ensuite, la signature de l'administrateur délégué est requise. Lorsque la police de premier rang n'arrive pas à couvrir toute la commande et que l'on dépasse le crédit, les envois suivants sont garantis par la police de deuxième rang. Nous estimons que ce système est nécessaire pour garantir un minimum de flexibilité car, dans le cas contraire, la politique du crédit serait entièrement conditionnée par les lignes de



« Nous cherchions une société d'assurance qui nous propose une police novatrice... Notre choix garantit la flexibilité nécessaire pour certains types de clients. »

crédit octroyées par l'assurance, alors que nos livraisons doivent être entièrement assurées. C'est le modèle choisi pour gérer directement les ventes en Europe.

→
**De quel type de couverture-
assurance disposez-vous pour les
ventes dans les autres continents ?**

←
Tous les envois partent d'un seul entrepôt en Italie, près de notre siège. Pour les marchés lointains il a été jugé opportun de créer des filiales ayant leurs propres dépôts et infrastructures pour les envois, tandis que les responsables de la gestion du crédit adoptent des procédures, des systèmes

informatiques, un système comptable, un système de gestion et des procédures d'autorisation identiques à ceux qui sont utilisés en Italie. Dans les autres continents, pour trouver les leaders du marché, nous avons utilisé les sociétés d'assurance du crédit et de factoring : nous étudions la possibilité d'étendre l'intervention de TCRé à ces sociétés contrôlées également.



Geox Showroom à Milan