



Cluster Development ●

**Projecte de Reflexió Estratègica
dels Clústers tèxtils de Sabadell i Terrassa**

Principals conclusions i línies d'acció



Índex

- Objectius i calendari del projecte
- Canvis en el negoci tèxtil
- Les estratègies de futur al tèxtil:
 - Desenvolupador de producte i gestor de producció
 - La potenciació de la marca i el retail
- Principals línies d'acció identificades

Índex

- Objectius i calendari del projecte
- Canvis en el negoci tèxtil
- Les estratègies de futur al tèxtil:
 - Desenvolupador de producte i gestor de producció
 - La potenciació de la marca i el retail
- Principals línies d'acció identificades

Objectius del Projecte

Millorar la competitivitat de les empreses del negoci tèxtil vestir/ moda

- Explorar estratègies de futur dins sector vestir
- Buscar col·laboracions estratègiques entres els actors (empreses i altres institucions) per fer front als reptes estratègics
- Millorar l'entorn on competeixen les empreses
- Diversificació altres negocis? Teixits tècnics no vestir?

Calendari

FEBRER-JUNY 2007



Activitats realitzades

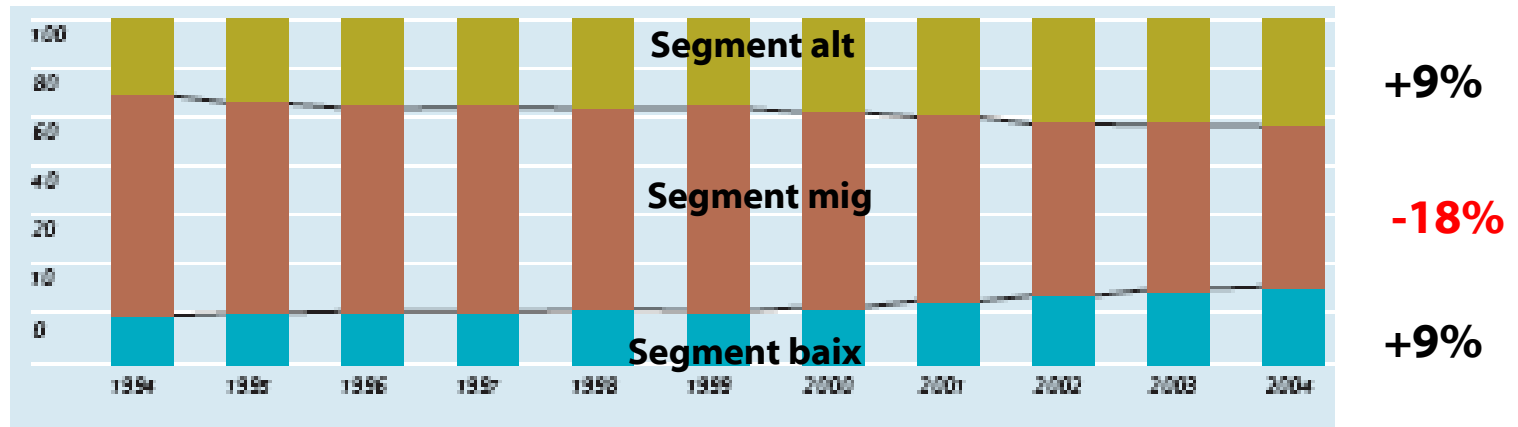
- **Més de 30 entrevistes a empreses** de Sabadell i Terrassa
- **Entrevistes a clients (criteris de compra)**
- Confecció i anàlisi d'una base de dades de les empreses tèxtils de la zona
- Anàlisi d'estudis previs i fonts secundàries d'origen local i internacional
- Realització d'una **presentació** a les empreses i de dos **grups de treball**:
 - Desenvolupadors de producte i gestors de producció
 - La potenciació de la marca i el retail

Índex

- Objectius i calendari del projecte
- Canvis en el negoci tèxtil
- Les estratègies de futur al tèxtil:
 - Desenvolupador de producte i gestor de producció
 - La potenciació de la marca i el retail
- Principals línies d'acció identificades

Canvis en el negoci tèxtil

- Canvi en les preferències del consumidor final:
 - Polarització del mercat
Ex: Evolució % quota de mercat moda dona als EUA

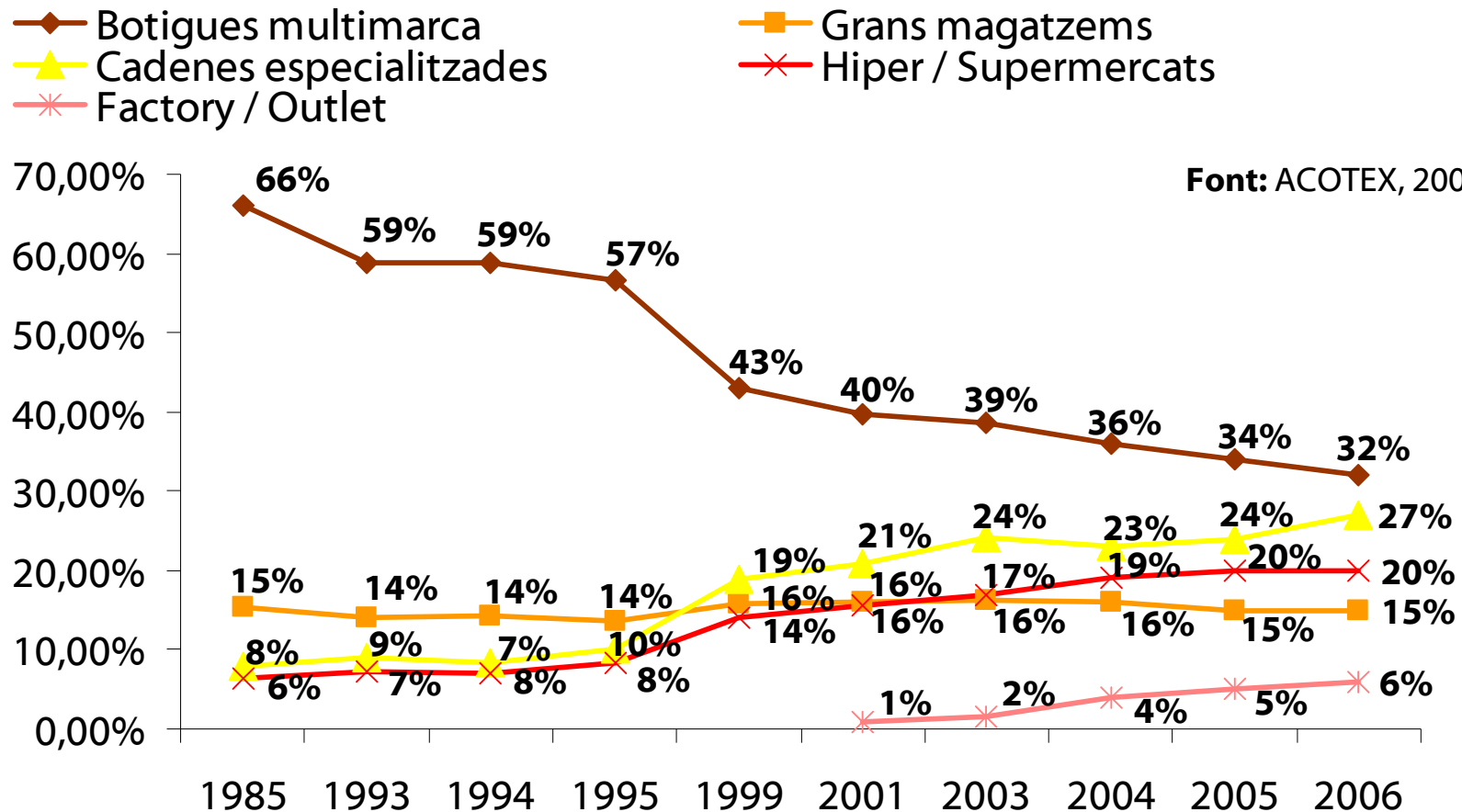


- Pèrdua de pes del vestir tradicional
- Combinació moda+preu guanya respecte relació qualitat+preu
 - El canal monomarca és el principal impulsor de les tendències
 - S'incrementa el nombre de col·leccions a l'any (desapareix la polarització hivern-estiu i les tendències tenen una menor durada)

Canvis en el negoci tèxtil

- Canvi en les preferències del consumidor final:
 - Polarització del mercat
 - Pèrdua de pes del vestir tradicional
 - Combinació moda+preu guanya respecte relació qualitat+preu
- Creixent concentració del mercat:
 - Augment del poder de negociació del client
 - Constant davallada del confeccionista tradicional i del seu client detallista multimarca

Canvis en el negoci tèxtil



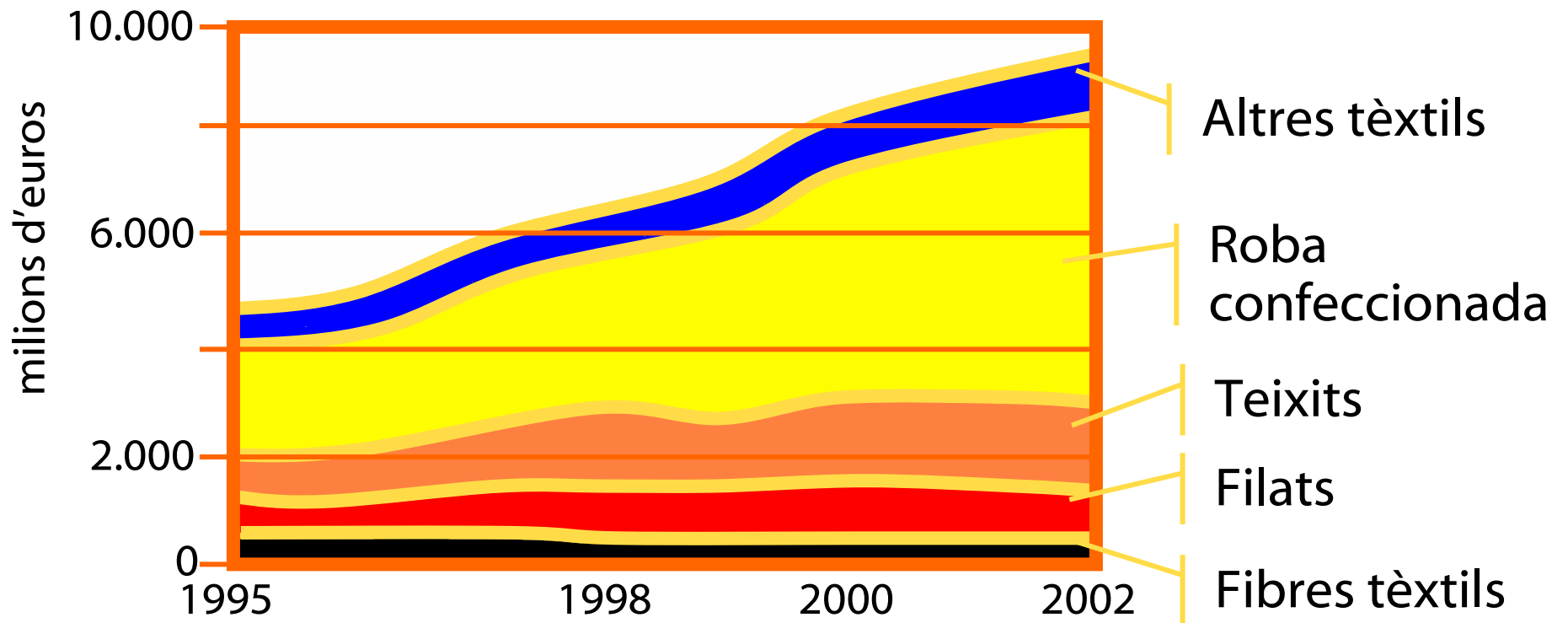
El client tradicional **multimarca** perd fins a un 40% del seu pes en 10 anys, a favor de les **cadenes especialitzades** i dels **supermercats**

Canvis en el negoci tèxtil

- Canvi en les preferències del consumidor final:
 - Polarització del mercat
 - Pèrdua de pes del vestir tradicional
 - Combinació moda+preu guanya respecte relació qualitat+preu
- Creixent concentració del mercat:
 - Augment del poder de negociació del client
 - Constant davallada del confeccionista tradicional i del seu client detallista multimarca
- Augment de les importacions de peça acabada:
 - Deslocalització de la confecció “arrastra” el tèxtil de capçalera:
Desestructuració del clúster tradicional

Canvis en el negoci tèxtil

Evolució de les importacions del tèxtil per producte a Espanya

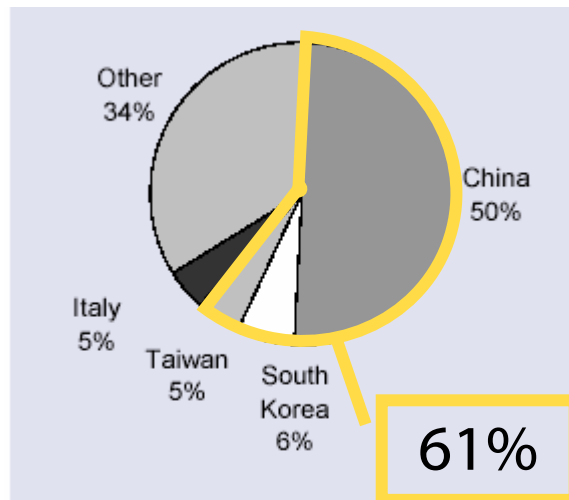


La deslocalització de la confecció "arrastra" la capçalera de la cadena de valor

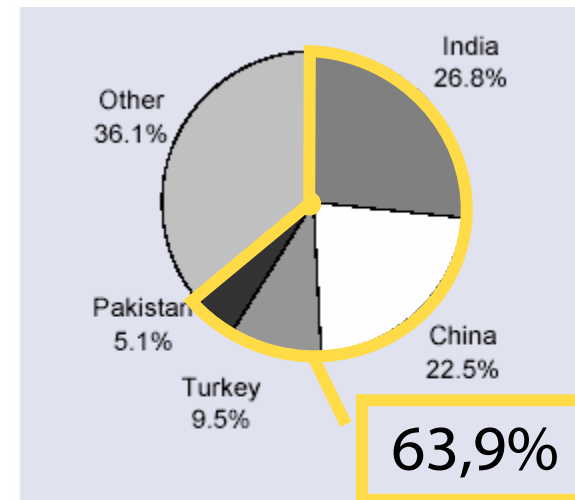
Font: Dirección General de Aduanas

Canvis en el negoci tèxtil

On s'han instal·lat
les màquines per teixidoria
en els últims anys (94-03)?



On s'han instal·lat
les màquines per filatura
en els últims anys (94-03)?



Als últims anys els països baix cost s'han preparat per
aprovisionar també de teixits i fils als confeccionistes...

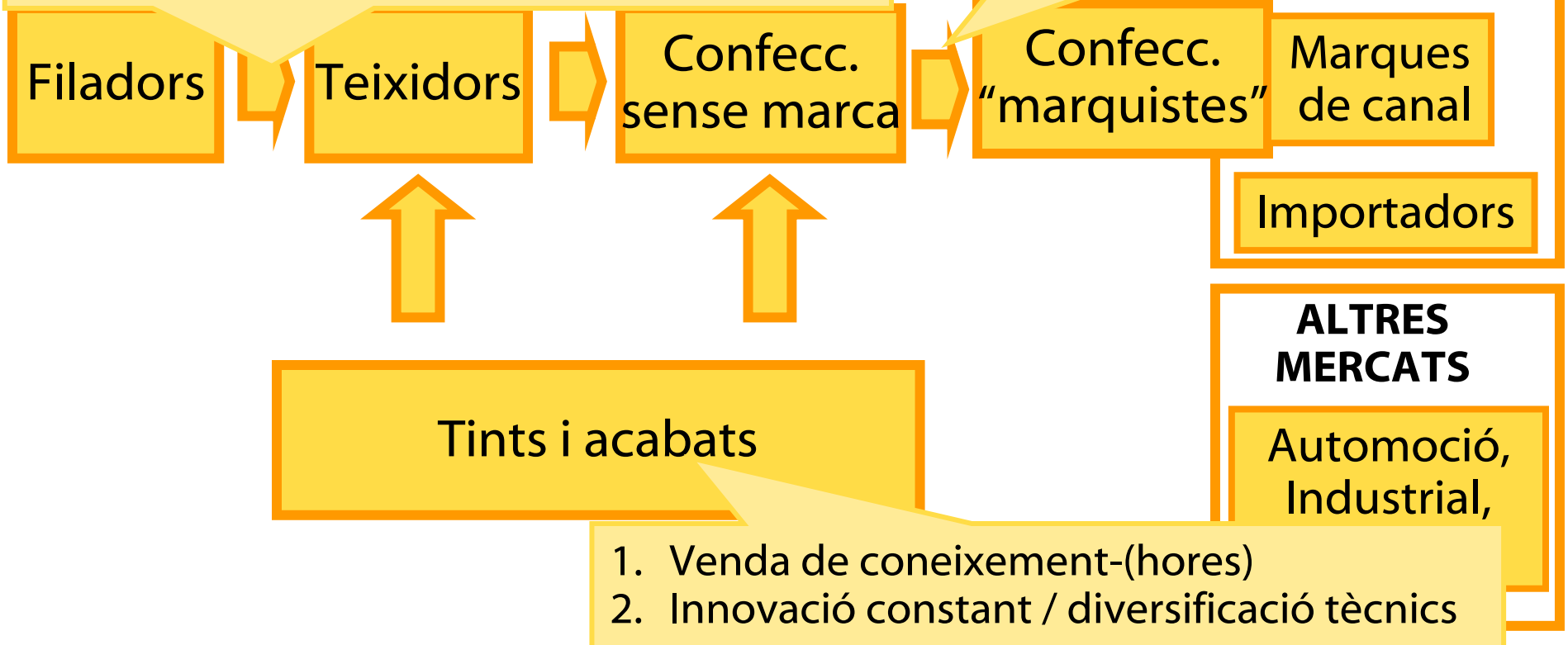
Índex

- Objectius i calendari del projecte
- Canvis en el negoci tèxtil
- **Les estratègies de futur al tèxtil:**
 - Desenvolupador de producte i gestor de producció
 - La potenciació de la marca i el retail
- Principals línies d'acció identificades

Resum d'estratègies possibles

1. Estratègia actual fabricant -diferenciació basada en innovació- disseny
2. Disseny+vendes (acords) externalitzant o deslocalitzant la producció
3. Integració cap a la confecció (teixit+confecció)
4. Diversificació no vestir (tècnic) (?)
5. Integració cap retailing (?)

1. Subcontractista local de resposta ràpida (?)
2. Gestors producció per tercers
3. Marca pròpia de producte
4. Integració cap al retailing



Índex

- Objectius i calendari del projecte
- Canvis en el negoci tèxtil
- Les estratègies de futur al tèxtil:
 - Desenvolupador de producte i gestor de producció
 - La potenciació de la marca i el retail
- Principals línies d'acció identificades

Exemples compra de teixits clients

EXEMPLE 1:

Compra peça acabada: 75%
total vendes

Principals països
d'aprovisionament de la peça
acabada:

Xina	56,42%
Marroc	26,71%
India	5,91%
Espanya	3,00%

Compra directa de teixits: 25%
total vendes

Principals països
d'aprovisionament de teixits a
Europa: Itàlia (80%)

EXEMPLE 2:

ACTUAL Compra directa de
teixits dona: 80%

Bàsicament a: Itàlia, França,
Corea, Turquia...

Compra directa de teixits
home i jove/nen i FUTUR (2-3
anys) dona: 20%

2 models d'aprovisionament a
futur:

-Compra de peça acabada
a LCC Àsia

-Compra directa de teixits
a Àsia i confecció a Àsia

Exemples compra de teixits clients

EXEMPLE 3:

Principals països
d'aprovisionament de la
peça acabada:

Espanya, Portugal i Marroc
70%

Resta: Països est, Turquia i Àsia

Principals països
d'aprovisionament de
teixits:

Itàlia (40%) i Espanya

EXEMPLE 4:

Principals països
d'aprovisionament de
teixits:

100 % Europa (70% Itàlia, 10%
Espanya)

Per què Itàlia i no
Espanya?

- Bon disseny i qualitat
- Terminis de lliurament
- Presentació del producte

Principals criteris de compra dels clients

- **Preu...**

“La major part de les peces venudes es confecciona a països de baix cost i en aquest casos cada cop més preferim comprar els teixits i tintar allà on fem la confecció”

“La tendència és a comprar cada cop menys directament els teixits i ja comprar la peça acabada, sobretot a països de baix cost”

Font: Entrevistes

Principals criteris de compra dels clients

- Preu...
- ...**Qualitat...** (major innovació en **disseny**)

“Comprem bona part dels teixits de segment mig i alt a Itàlia perquè ens ofereixen un disseny més diferencial per un mateix o encara major preu”

“Tots aquells teixits que són complicats de produir o bé tenen característiques noves i originals els comprem a Itàlia i fins i tot a Japó perquè aquí no els saben fer”

“Itàlia és el nostre principal proveïdor bàsicament per tot el que són teixits més de pronto moda (estampats...)”

Font: Entrevistes

Principals criteris de compra dels clients

- Preu...

- ...Qualitat...

- ... i **SERVEI + SERVEI + SERVEI:**

“Demanam al proveïdor que actui de *vendor manager*, oferint el millor servei possible: demanam que els tallers evolucionin cap a fàbriques, i que les fàbriques evolucionin cap a gestors de la producció”

“Necessitem cada vegada més una major concentració dels proveïdors i que aquests siguin més potents i integrals”

“De la mateixa manera que els confeccionistes estem assumint risc integrant-nos cap a la distribució, valorem que els nostres proveïdors també arriquin integrant-se cap endavant i oferint-nos un servei integral i global”

“Els comercials que ens vénen a vendre els seus productes no utilitzen el mateix llenguatge que els nostres compradors”

Font: Entrevistes

Què vol dir donar un millor servei?

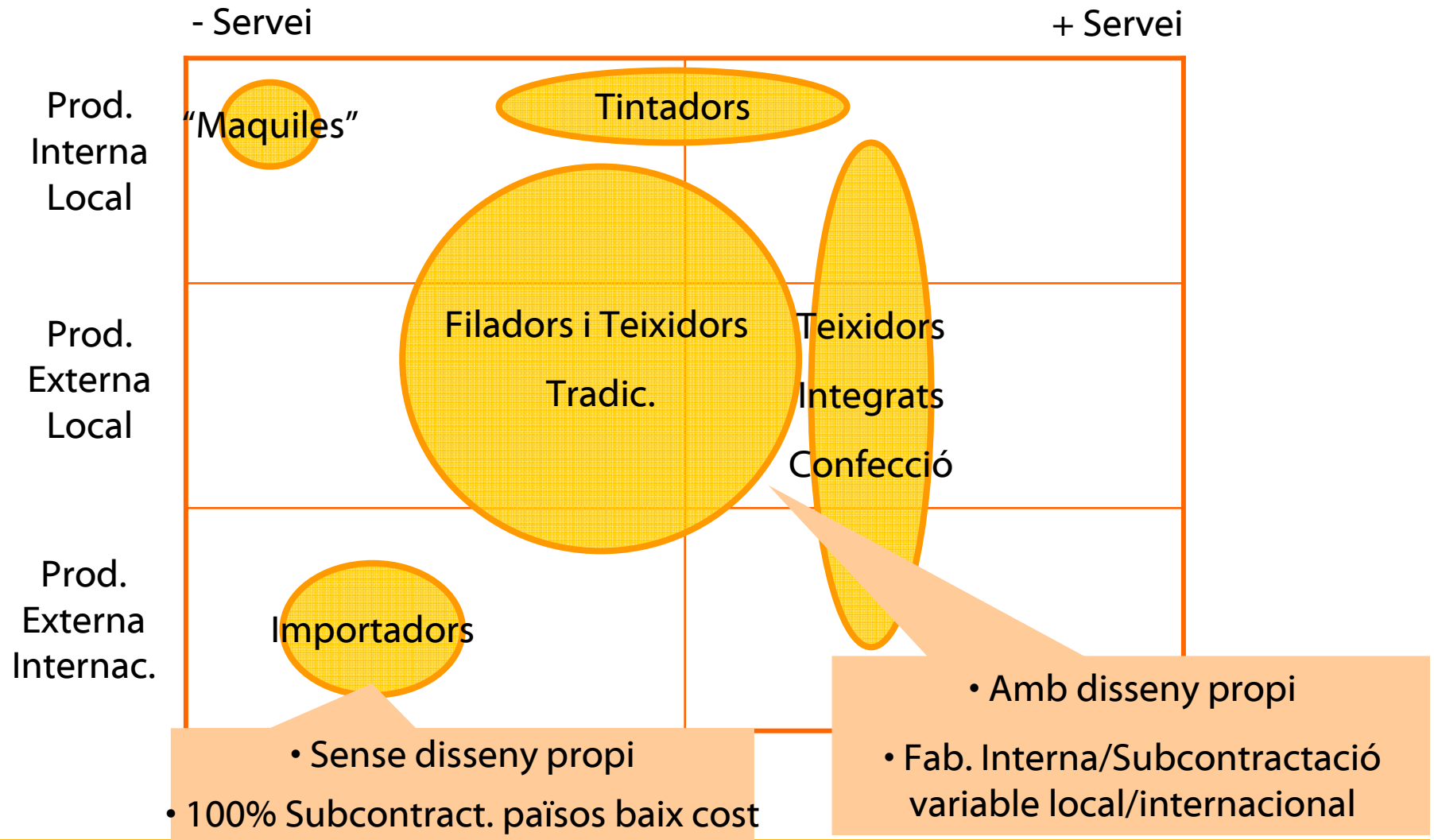
- Esdevenir un proveïdor de referència que sigui capaç de:
 - **PROPORCIONAR PEÇA ACABADA** al client gestionant tota la cadena de subministrament
 - **Innovar** oferint un **disseny** diferencial de teixits
 - Entendre les **necessitats del client** i ajustar les col·leccions a les mateixes
 - Oferir un **ventall complet** de gammes i tipologies de producte
 - Ser capaç de suplir les necessitats productives del client (en volums i en temps de resposta)
- I, a més...
 - Proporcionar **preus** ajustats segons **qualitat** oferta

Què vol dir donar un millor servei?

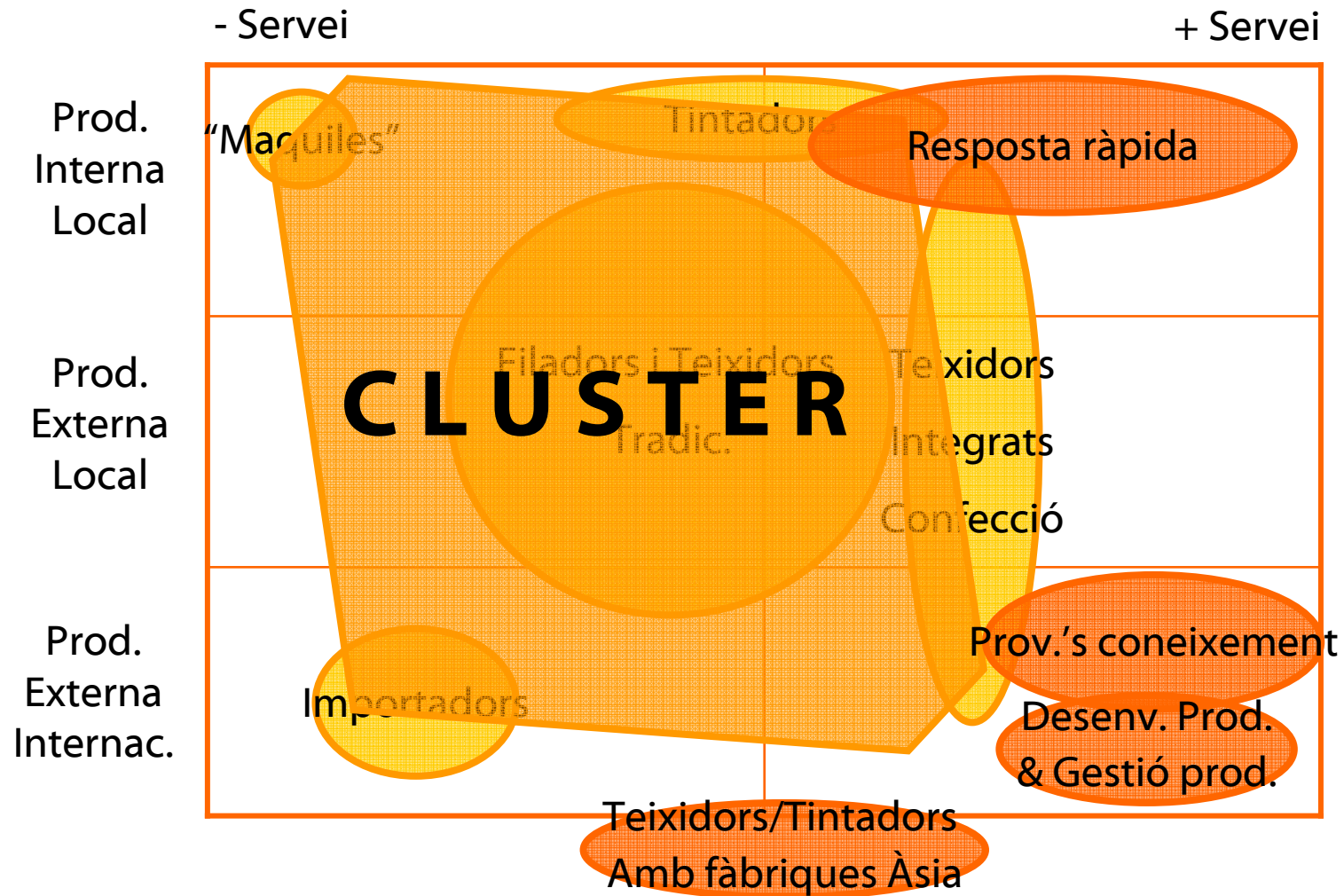
- Esdevenir un proveïdor de referència que sigui capaç de:
 - **PROPORCIONAR PEÇA ACABADA** al client gestionant tota la cadena de subministrament
 - **Innovar** oferint un **disseny** diferencial de teixits
 - Entendre les **necessitats del client** i ajustar les col·leccions a les mateixes
 - Oferir un **ventall complet** de gammes i tipologies de producte
 - Ser capaç de suplir les necessitats productives del client (en volums i en temps de resposta)
- I, a més...
 - Proporcionar **preus** ajustats segons **qualitat** oferta

DESENVOLUPADOR PRODUCTE + GESTOR PRODUCCIÓ

Opcions estratègiques al tèxtil de capçalera



Opcions estratègiques al tèxtil de capçalera



Resposta ràpida

- Confiança de les empreses en poder suplir la necessitat de grans empreses espanyoles i europees, a l'hora de produir sèries curtes i amb el temps com a criteri fonamental:
 - Reposicions
 - Mostraris

“Segur que en un futur continuarà havent-hi un 5% de les vendes de Mango que es produirà de forma local” (*)
- Però...
 - Creixent utilització del transport aeri per a importacions de peces acabades de LCC
 - Augment de les importacions de teixits en cru de LCC
 - Impossibilitat de mantenir la fàbrica ocupada durant tota la temporada amb sèries destinades a reposicions i/o mostraris

Font (*): Entrevistes

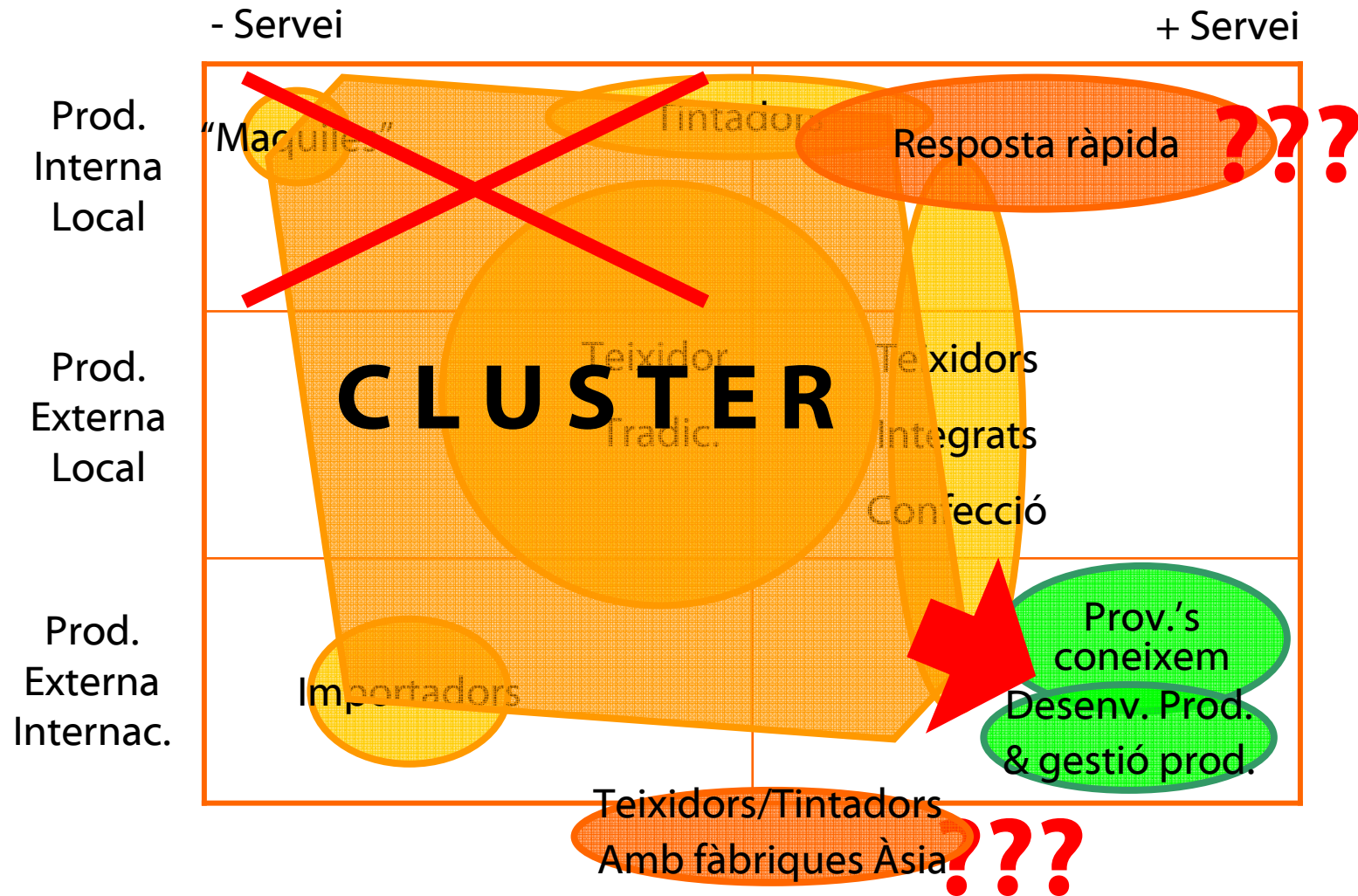
Resposta ràpida

- Confiança de les empreses en poder suplir la necessitat de grans empreses espanyoles i europees, a l'hora de produir sèries curtes i amb el temps com a criteri fonamental:
 - Reposicions
 - Mostraris

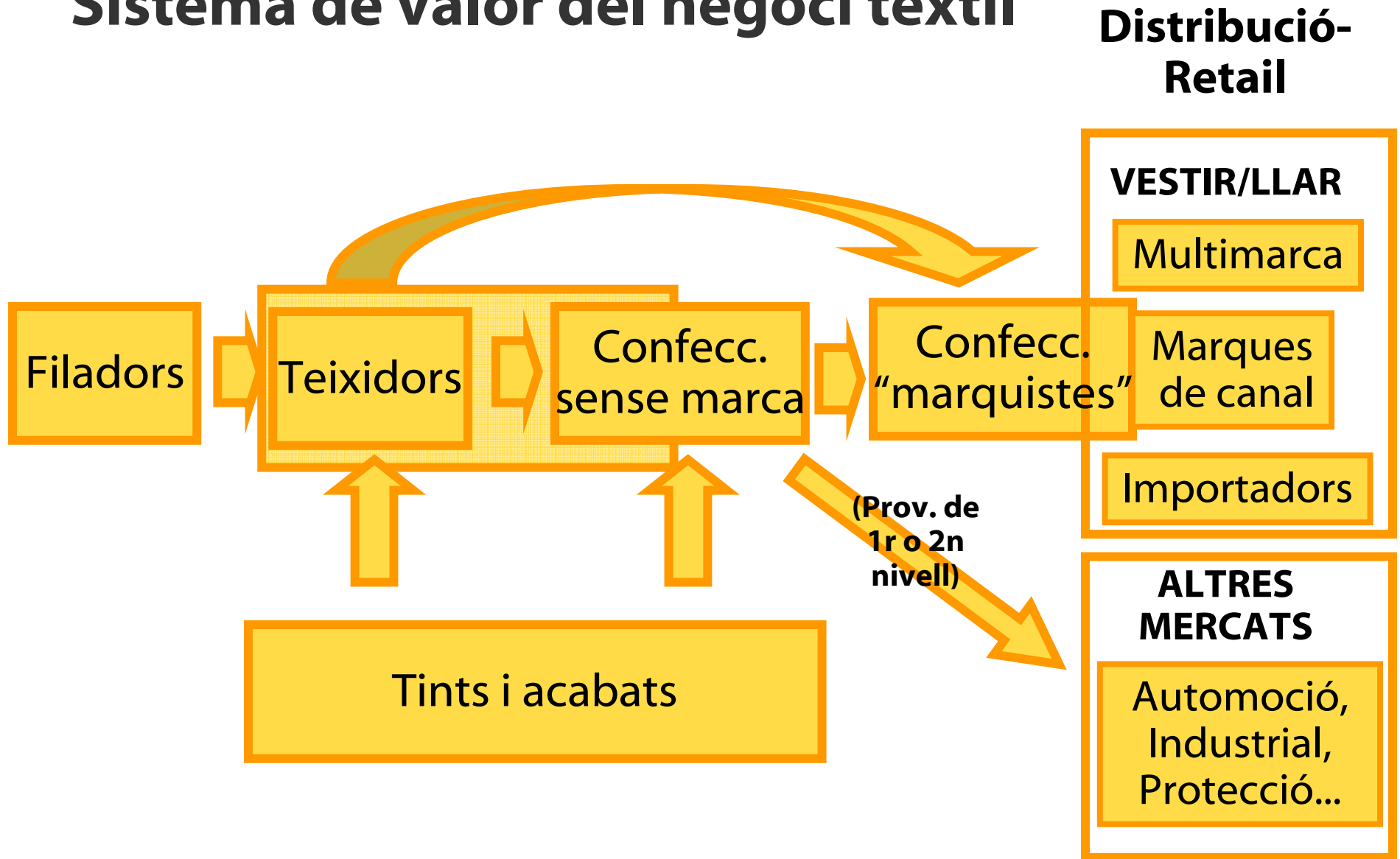
“Segur que en un futur continuarà havent-hi un 5% de les vendes de Mango que es produirà de forma local” (*)
- Però...
 - Creixent utilització del transport aeri per a importacions de peces acabades de LCC
 - Augment de les importacions de teixits en cru de LCC
 - Impossibilitat de mantenir la fàbrica ocupada durant tota la temporada amb sèries destinades a reposicions i/o mostraris

La resposta ràpida, una estratègia de futur??

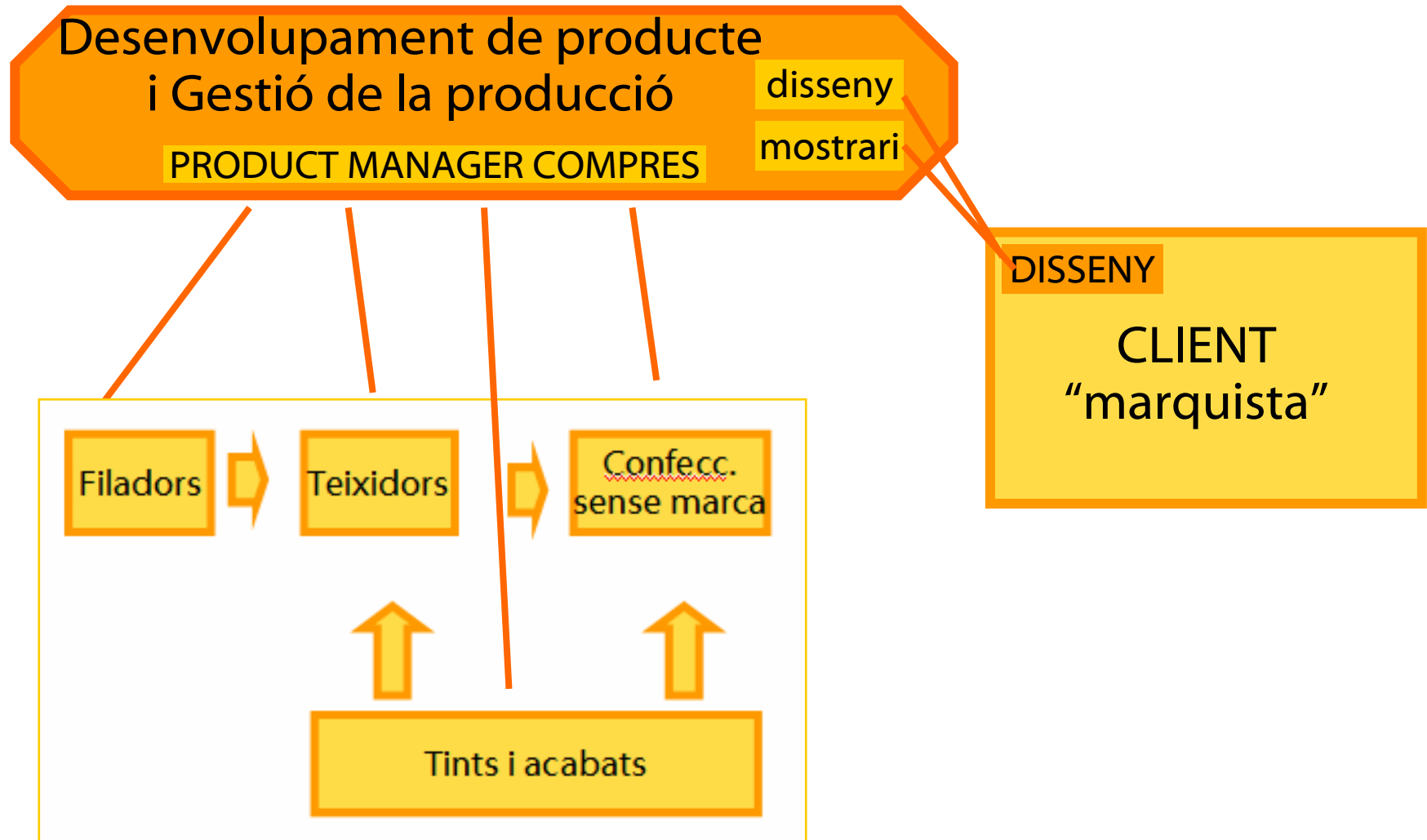
Opcions estratègiques al tèxtil de capçalera



Sistema de valor del negoci tèxtil



Paper del Product Developer i Gestor de la producció al sistema del valor tèxtil



Índex

- Objectius i calendari del projecte
- Canvis en el negoci tèxtil
- **Les estratègies de futur al tèxtil:**
 - Desenvolupador de producte i gestor de producció
 - La potenciació de la marca i el retail
- Principals línies d'acció identificades

Per què totes les estratègies de futur estan vinculades a la **marca i/o al control de la distribució?**

- Coneixement del mercat (“abans tot era push de producte”)
- Permet captar el marge de la distribució
- Permet definir i posicionar el producte de la manera que ha estat creat (en multimarca no)
- Ajuda a la diferenciació i a la creació d’una marca forta enmig de tanta competència
- Noves inversions són cada cop més en botigues
- Permet un creixement molt més ràpid

Els reptes estratègics



Intel·ligència de mercat?

Trobar perfils professionals?

Localització i gestió de les botigues?

Capacitats de compra mundials i gestió logística?

Gestió de la marca?

Internacionalització?



Com finançar el creixement?

Perfils professionals que treballen a les seus centrals



Els reptes estratègics

Intel·ligència de mercat?

Trobar perfils professionals?

Loc. i gestió botigues?

Compres i logística?

Gestió de la marca

Internacionalització?

Com finançar el creixem.?

- Localització !!!!
- Preus de lloguer a les zones més hot (tràfic de persones, centres comercials,...)
- Logística de les botigues, software que connecta botigues i oficines centrals (i proveïdors)

Cost Obertura Nova Botiga (80-100 m2)

- Traspàs (alta variabilitat) exemples de 100-300 mil €
- Obres i decoració: rang entre 100-200 mil €
- Estoc inicial
- Lloguer mensual (+ avals) : rang entre 6.000-9.000 €/mes

Es podria establir una regla fàcil de recordar:
8-10 botigues pròpies suposen 1 milió € d'inversió

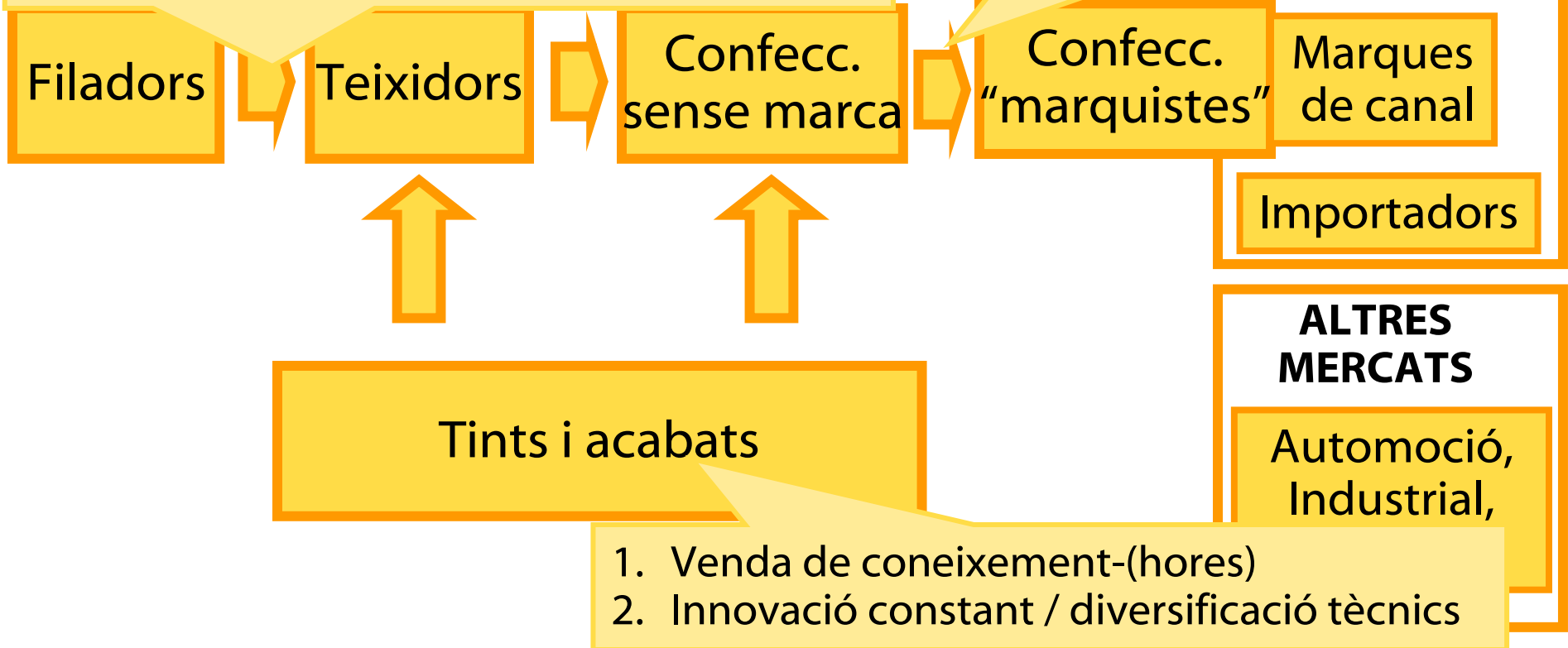
A part de la marca i el retail, què més necessitem reforçar?

- Accés a tallers propers per a realitzar la confecció
- Manca de volum per a fer grans compres internacionals
- Manca de patronistes

Resum d'estratègies possibles

1. Estratègia actual fabricant -diferenciació basada en innovació- disseny
2. Disseny+vendes (acords) externalitzant o deslocalitzant la producció
3. Integració cap a la confecció (teixit+confecció)
4. Diversificació no vestir (tècnic) (?)
5. Integració cap retailing (?)

1. Subcontractista local de resposta ràpida (?)
2. Gestors producció per tercers
3. Marca pròpia de producte
4. Integració cap al retailing



Índex

- Objectius i calendari del projecte
- Canvis en el negoci tèxtil
- Les estratègies de futur al tèxtil:
 - Desenvolupador de producte i gestor de producció
 - La potenciació de la marca i el retail
- Principals línies d'acció identificades

Gestors de la producció i desenvolupadors de producte: suggeriment d'accions

REPTE ESTRATÈGIC	ACCIONS POTENCIALS
Reforç del disseny	<ul style="list-style-type: none"> • Ajut a la contractació de nous dissenyadors • “Antenes de disseny” a Itàlia (possib. projecte conjunt) • Recerca de possibles col·laboracions amb joves dissenyadors
Actualització perfils professionals	<ul style="list-style-type: none"> • Formació per a nous perfils professionals: <ul style="list-style-type: none"> • Product manager de compres • Comercial/Product developer
Capacitat compres i outsourcing a nivell global	<ul style="list-style-type: none"> • Projecte contractació conjunta de compradors a països baix cost • Recerca internacional de partners tecnològics • Recerca internacional de proveïdors: empreses asiàtiques de teixit, confecció, grans empreses de filats, noves gammes i segments...
Col·laboració entre empreses locals	<ul style="list-style-type: none"> • Projectes de col·laboració entre diferents empreses del clúster: suport en l'elaboració del pla estratègic i la posada en marxa

Branding i retail: suggeriment d'accions

REPTE ESTRATÈGIC	ACCIONS POTENCIALS
<p>Necessitat reorientació estratègia</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Jornada-Seminari (1 dia) sobre estratègia en marca i retail per a les empreses del clúster <ul style="list-style-type: none"> • Finançament • Model de creixement • Intel·ligència de mercat • Perfils professionals • Localització botigues • Branding • Compres • Difusió projecte Branding i retail a les empreses del clúster
<p>Finançament, Marca, nous perfils professionals...</p>	<p>Seminaris: Finançament del Creixement, Negociació i entrada d'inversió, Com cercar nous perfils professionals en gestió comercial i vendes?, Desenvolupament d'estratègies logístiques i l'aprovisionament en el Retail, La Botiga Franquiciada com a canal de vendes i construcció de marca, Les TIC al capdavant de les empreses tèxtils, Del canal multimarca al canal propi, Com crear marca, Visita al Clúster de Gènere de Punt de l'Anoia...</p>
<p>Capacitat compres i outsourcing</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Projecte contractació conjunta de compradors a països baix cost propers (recerca tallers Marroc...)

REPTE ESTRATÈGIC

ACCIONS POTENCIALS

GESTORS DE LA PRODUCCIÓ I DESENVOLUPADORS DE PRODUCTE

Reforç del disseny	<ul style="list-style-type: none">• Ajut a la contractació de nous dissenyadors• "Antenes de disseny" a Itàlia (possib. projecte conjunt)• Recerca de possibles col·laboracions amb joves dissenyadors
Actualització perfils professionals	<ul style="list-style-type: none">• Formació per a nous perfils professionals:<ul style="list-style-type: none">• Product manager de compres• Comercial/Product developer
Capacitat compres i outsourcing a nivell global	<ul style="list-style-type: none">• Recerca internacional de partners tecnològics• Recerca internacional de proveïdors: empreses asiàtiques de teixit, confecció, grans empreses de filats, noves gammes i segments...
Col·laboració entre empreses locals	<ul style="list-style-type: none">• Projectes de col·laboració entre diferents empreses del clúster: suport en l'elaboració del pla estratègic i la posada en marxa

BRANDING I RETAIL

Necessitat reorientació estratègia	<ul style="list-style-type: none">• Jornada-Seminari (1 dia) sobre estratègia en marca i retail per empreses clúster• Difusió projecte Branding i retail a les empreses del clúster
Finançament, Marca, nous perfils professionals...	Seminaris programa Branding I Retail CIDEM

TRANSVERSALS

	<ul style="list-style-type: none">• Difusió programa CIDEM: Noves oportunitats de negocis
Capacitat compres i outsourcing	<ul style="list-style-type: none">• Projecte contractació conjunta de compradors a països baix cost