



Estratègies de futur en el negoci tèxtil: el clúster català de la moda

Manresa, 2 de desembre del 2009

CLUSTER | DEVELOPMENT



Agenda

- Conceptes previs: competitivitat, clusters,....
- Canvis i tendències en el negoci
- Estratègies de futur en el negoci
- Accions col·laboratives dins la dinàmica cluster

Los conceptos clave



Principals canvis en el negoci tèxtil-moda

1

Canvis en les preferències del consumidor final:

Criteris de compra: preu / marca / moda (en detriment del segment mig, mig-alt "qualitat"), polarització:

Empreses amb més èxit al mercat són les que estan al segment més alt (luxe) o les marquistes amb una alta relació qualitat-preu + MODA

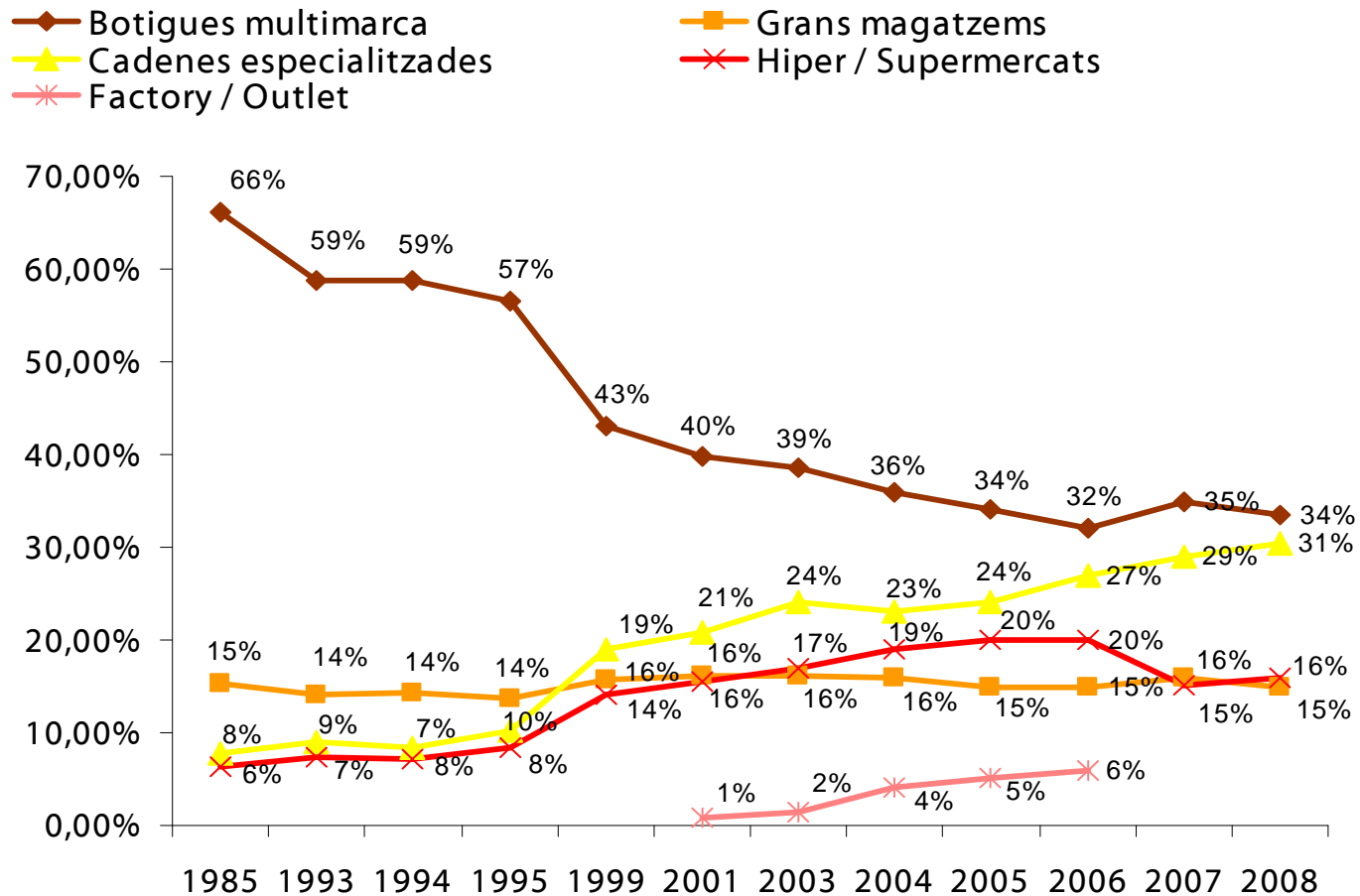
2

Decreixement client tradicional detallista independent

Creix quota de mercat i per tant poder de negociació de **grans cadenes especialitzades** i **grans cadenes de distribució**

Principals canvis en el negoci del tèxtil-moda

Evolució de les quotes de mercat dels diferents canals de venda al tèxtil moda 1985-2008



Font: ACOTEX, Cityc 2009

CLUSTER | DEVELOPMENT

Principals canvis en el negoci tèxtil-moda

1

Canvis en les preferències del consumidor final:

Criteris de compra: preu / marca / moda (en detriment del segment mig, mig-alt "qualitat"), polarització:

Empreses amb més èxit al mercat són les que estan al segment més alt (luxe) o les marquistes amb una alta relació qualitat-preu + MODA

2

Decreixement client tradicional detallista independent

Creix quota de mercat i per tant poder de negociació de grans cadenes especialitzades i grans cadenes de distribució

3

Increment constant de les **importacions de la peça confeccionada de països baix cost**

Desestructuració dels clústers tèxtils tradicionals (des de filatures, teixidors... i tints i acabats...)

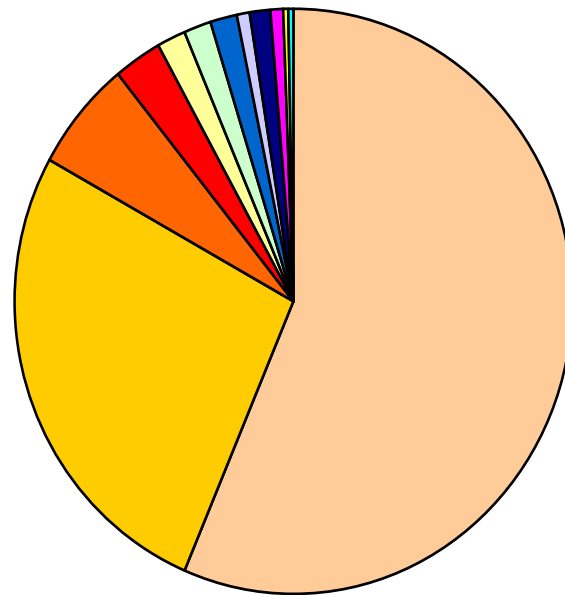
Tendències en la producció tèxtil

- La producció a Espanya ha caigut un 11% el 2005 i les importacions de confecció han crescut de gener-setembre del 2005 respecte l'any anterior en⁽¹⁾:
 - Xina (52%)
 - Índia (39%)
 - Turquia (20%)
- Les estratègies basades únicament en la capacitat productiva (i que no tenen brand o retailing) pateixen una crisi fortíssima
- Molts dels nous players ja no fabriquen i subcontracten bona part de la producció
- La producció es localitza cada vegada més a països baix cost amb uns nivells de qualitat i flexibilitat creixents
- La cadena de valor tradicional productiva (filat, teixit, tints, acabats,..) té competència italiana i de baix cost

Tendències en la producció tèxtil

Exemple d'aprovisionament de retailer català

Tallers de subcontractació de la confecció



Xina	56,42%
Marroc	26,71%
India	5,91%
Espanya	3,00%
Turquia	1,64%
Cambotja	1,51%
Bulgaria	1,40%
Bangladeix	1,00%
Pakistan	0,98%
Vietnam	0,76%
Sri Lanka	0,44%
Altres	0,23%

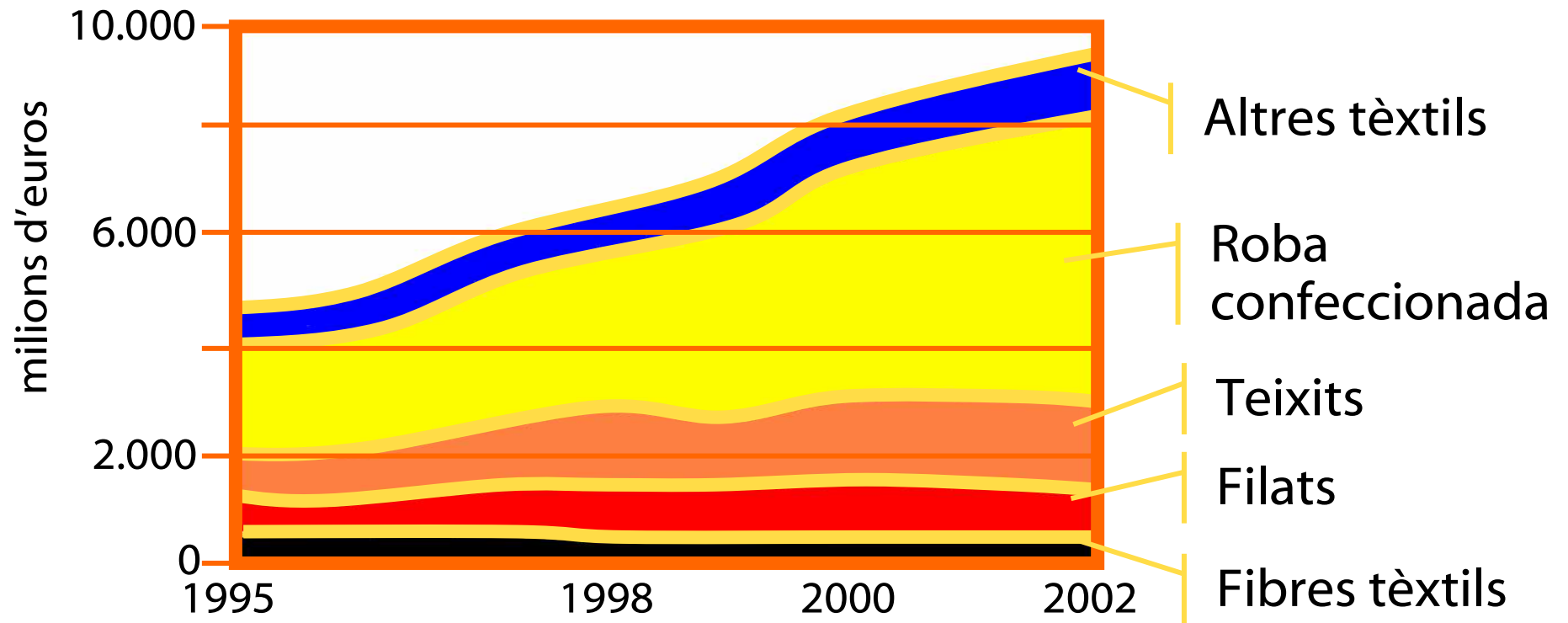
Espanya tan sols té un 3% de quota de compra de tallers confeccionistes, per sota de 3 països de baix cost, (un d'ells ben proper com és Marroc)

OPMENT

Tendències al negoci dels teixidors i filadors

Deslocalització dels clients tradicionals

Evolució de les importacions del tèxtil per producte a Espanya



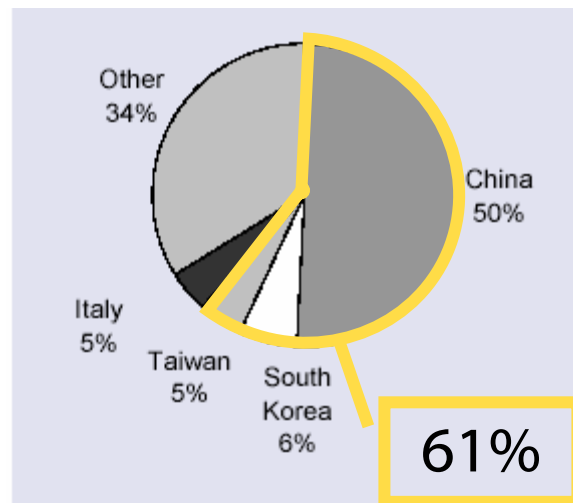
La deslocalització de la confecció "arrastra"
la capçalera de la cadena de valor

TER | DEVELOPMENT

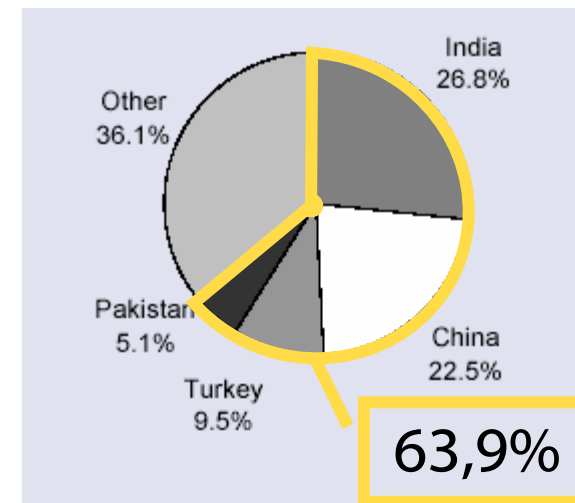
Tendències al negoci dels teixidors i filadors

Increment del nombre de teixidors i filadors als països baix cost

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



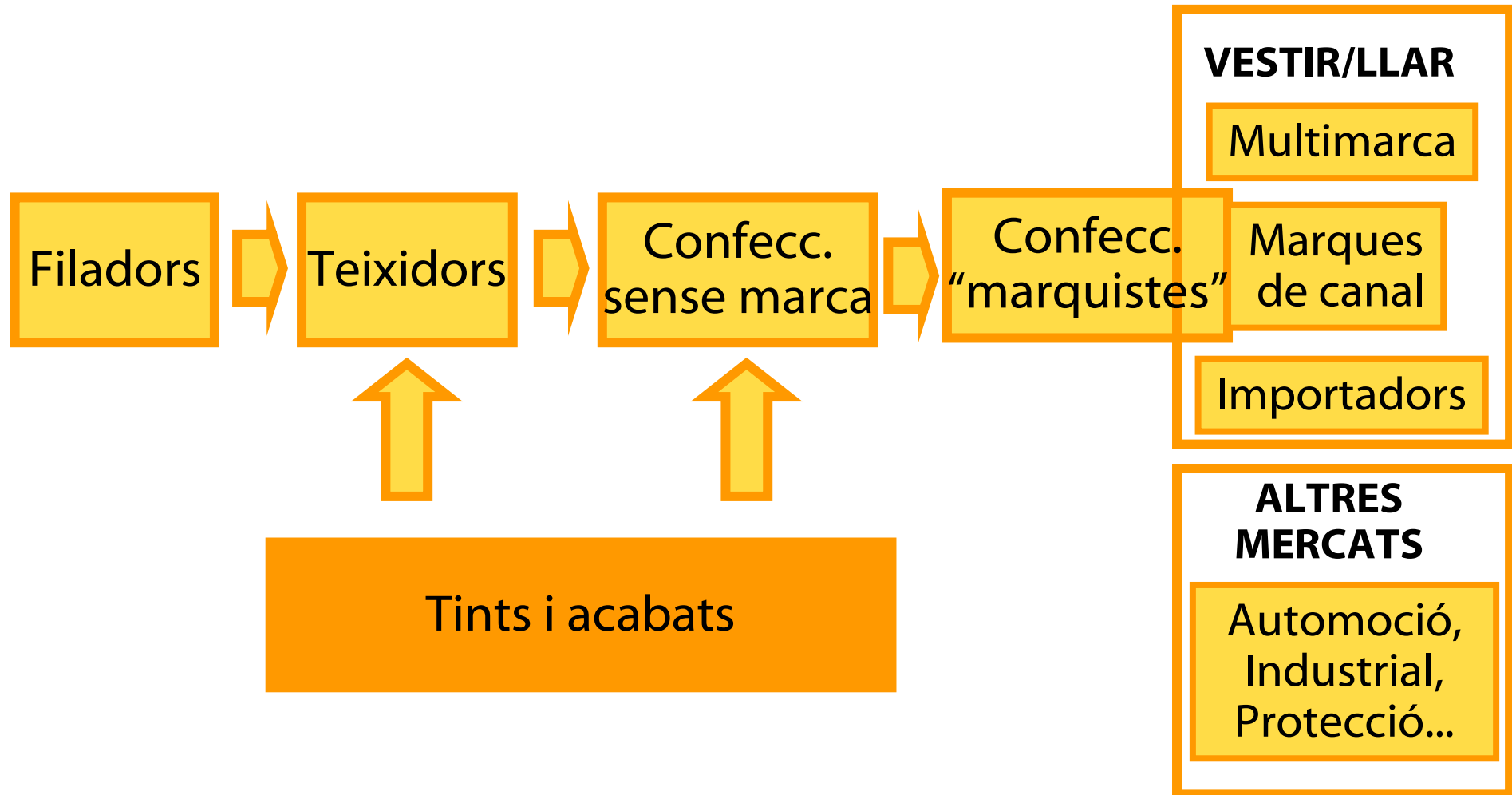
On s'han instal·lat les màquines per filatura en els últims anys (94-03)?



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

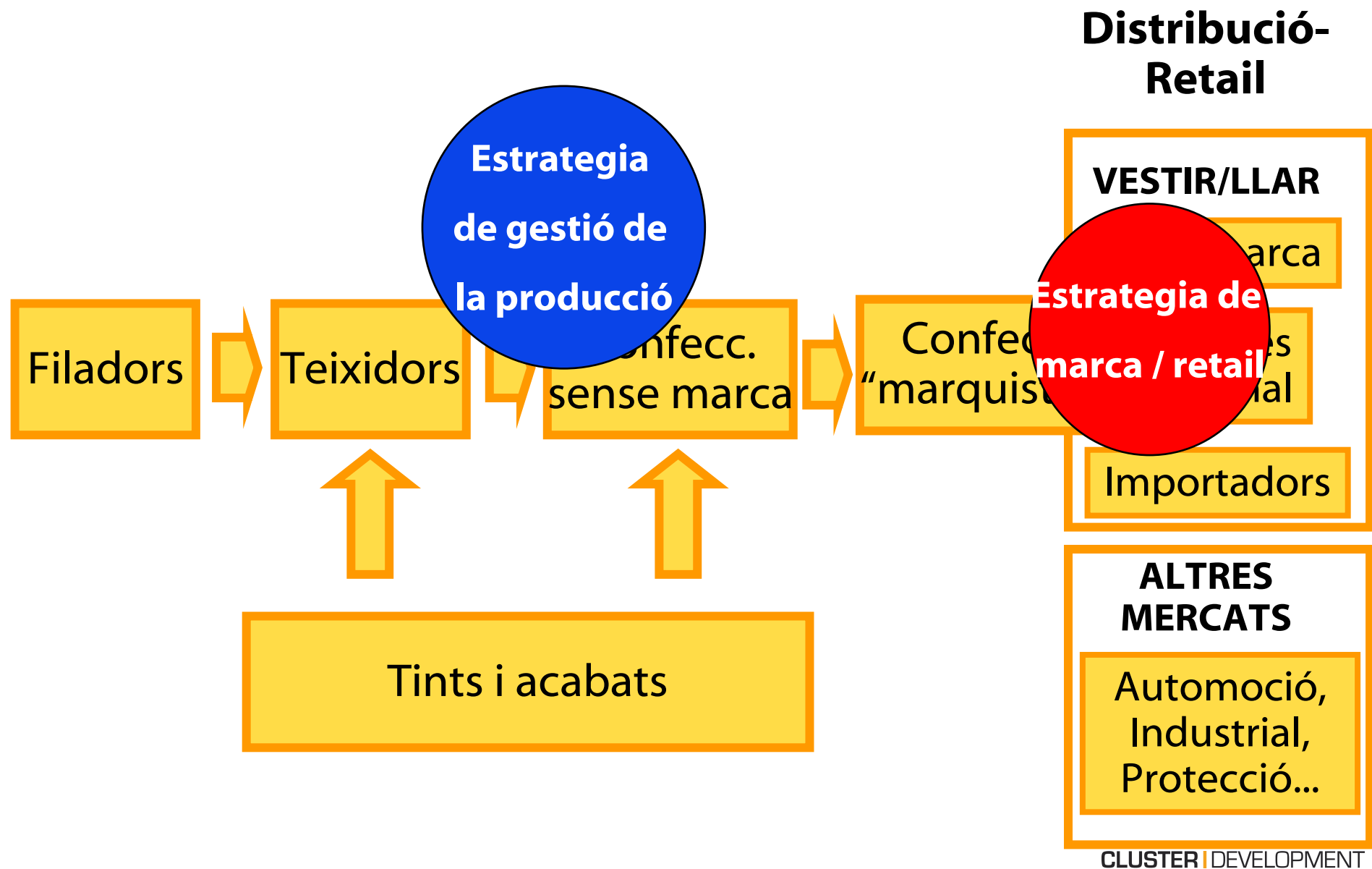
Sistema de valor del negoci tèxtil

Distribució-Retail



CLUSTER DEVELOPMENT

Resum d'estratègies possibles



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

Les marques de canal

Fact.	Marques de Canal	Tipus	Total Bot.	Pròp.	Franq.	
>1000 M€	Inditex (Bershka, Massimo Dutti, Stradivarius i Oysho)	Moda dona i home i llenceria	959	959	0	
	Mango	Moda dona	868	278	590	
25-150 M€	Pronovias	Noces	115	68	47	
	Punt Roma BCN	Moda dona	118	118	0	
	Tèxtil Textura	Llar	90	45	45	
15-25 M€	Misako	Complements	80	47	33	
	Rosa Clarà	Noces	42	4	38	
	La Tienda de Lolín	Moda dona	34	34	0	
5-15 M€	Caribu	Moda infantil	115	39	76	
	Canada House	Moda infantil	100	15	85	
	Etxart and Panno	Moda dona	35	5	30	
	System Action	Moda dona	14	14	0	
	Spaghetti & Co.	Moda dona	34	4	30	
<5 M€	Tentazioni	Moda dona	45	45	0	
	Nice Day, Nice things	Moda dona	33	4	29	
	Love Store	Llenceria	21	7	14	
	Filocolore	Llar	3	3	0	
	Golo Golo	Moda Dona	9	9	0	
MARCA DE CANAL Total Fact. Aprox. 2800 M€			Total Emp.: 21	2697	1653	1044

NT

Marca de prod. amb botigues (I)

Fact.	Marques de prod/diss. amb botigues	Tipus	Total Bot.	Pròp.	Franq.	
> 25 M€	Custo Barcelona	Dissenyador	15	15	0	
	Punto Blanco	Llenceria	3	3	0	
	Desigual	Moda dona i home	27	27	0	
	Escorpión	Moda dona	70	70	0	
	Armand Basi	Dissenyador	14	10	4	
	Colcci, Muchacha (Círculo de Punto)	Moda dona	6	6	0	
15-25 M€	Bassols	Llar	1	1	0	
	Liberto	Moda dona i home	4	3	1	
	Anna Mora, Brunella	Moda dona	4	4	0	
	Civit, Luis Civit, Nougat London (Carusa)	Moda dona	2	2	0	
5-15 M€	Boboli	Moda infantil	15	11	4	
	Marithé François G., Rose Hill (Twenty)	Moda dona i home	9	5	4	
	Gerry	Dissenyador	2	2	0	
	Señor	Moda home i dona	6	6	0	
	Javier Simorra	Moda dona i home	26	26	0	
	Schuss (Pradsa)	Moda infantil	3	3	0	
	Sita Murt	Moda dona	7	7	0	
	TCN	Llenceria, Bany i moda dona	8	8	0	
	<5 M€	Vialis	Complements	4	4	0
		Lydia Delgado	Dissenyador	2	2	0

CLUSTER DEVELOPMENT

Marca de prod. amb botigues (II)

Fact.	Marques de prod/diss. amb botigues	Tipus	Total Bot.	Pròp.	Franq.
<5 M€	The Frederichoms Ownwear	Moda home	9	9	0
	Superlinea, l'Home, Prioriti	Talles grans	7	7	0
	Kanak	Talles grans	5	5	0
	Jesús Peiró	Noces	8	1	7
	Josep Font	Dissenyador	4	4	0
	Boba	Dissenyador	2	2	0
	Míriam Ponsa	Dissenyador	1	1	0
n.d.	Antonio Miró	Moda home	9	9	0
	Bath Time	Llar	3	3	0
	Julie Sohn	Dissenyador	1	1	0
	Konrad Muhr	Dissenyador	1	1	0
	La Mallorquina	Llar	8	8	0
	La Perla Gris	Llar	18	18	0
	Lupo	Complements	1	1	0
	Mireya Ruiz	Dissenyador	1	1	0
	Raimon Bundó Novias	Noces	1	1	0
	Txell Miras	Dissenyador	1	1	0
Vaho	Complements	1	1	0	
MARCA DE PROD. AMB BOTIGUES					
Total Fact. Aprox. 400 M€			Total Emp.: 38	290	250
				20	

Estratègies mixtes

	Fact. (M. €)	Botigues Pròpies	Franquícies	Vendes multimarca	Treballadors
Mango	1.144	278	590	No	1.700 HQ+>6.000 bot.
Caribú	14	37	60	No	55 HQ+60 botigues
Custo Bcn	52	28	5 *	Sí	80 HQ +120 botigues
Desigual	30	27	No	Sí	80 HQ+ 250 botigues
A. Basi	29	10	4	Sí	100** HQ+ 49 botigues
C. House	12	15	85	No	50 HQ + 80 botigues
R. Clarà	15,2	5	43	No	78 HQ +botigues+250 tallers externs
Filocolore	1,5	3	No	No	9 HQ+tallers

HQ: personal dels headquarters (o central de les empreses)

(*) 3 a Espanya, 1 a Dubai, 1 a Bahrein

(**) HQ compartits amb Lacoste Espanya

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?

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.?

- La capacitat de definir un producte /estil per a un target és el factor crític
- Les noves segmentacions no es basen en edat, poder adquisitiu sinó en emocions, valors que transmet la marca,etc ...
- La demanda local sofisticada o un entorn afavoridor d'aquests aspectes poden ser factors clau però és fa difícil d'incidir sobre ells

Els reptes estratègics

GERÈNCIA
(Gestió empresarial professionalitzada)

Intel·ligència de mercat?

Trobar perfils professionals?

Loc. i gestió botigues?

Compres i logística?

Gestió de la marca?

Internacionalització?

Com finançar el creixem.?

Disseny

- Dissenyadors
- Modelistes i patronistes,...

Marketing Publicitat

- Estudis de mercat
- Directors Comercials i de Marketing
- Managers de la cadena de botigues (Retail Manager)
- Experts en la gestió dels franquiciats
- Experts en real state (local. i gestió prèvia contractes...)
- Arquitectes i aparelladors
- Experts en decoració de botigues & merchandising
- Directors de botigues

Gestió Comercial i vendes

Botigues

Compres i Producció

- Compradors - Gestors de la producció, Control de qualitat,...
- Gestors de la Logística i magatzems
- Personal de magatzem
- Projecte managers de software
- Personal de suport administratiu
- Personal de fabricació (acabats, control de qualitat)

Logística

Administració Finances,...

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

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.?

- La creixent subcontractació de la producció arreu del món suposa tenir uns forts coneixements tècnics per a comprar bé
- Paradoxalment, perfils de tècnics tèxtils de producció i compres seguiran sent necessaris, encara que amb noves capacitats:
 - Idiomes+ capacitat per a entendre les tendències del mercat (“Product manager de compres”)
- Subcontractació de la logística a proveïdors tercers (Logisfashion)
- Inversió en magatzems intel·ligents a mesura que el canal monomarca creix, ja sigui en botigues pròpies o franquícies
- Servir directament del proveïdor a la botiga, es configura com a solució òptima per a grans empreses

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.?

- Un dels gran reptes per aconseguir un posicionament diferencial en el mercat
 - Segmentació/ diferenciació/ posicionament
 - Punt de venda, merchandising,
 - Publicitat (mitjans, freqüència,...)
 - Celebrities
 - Desfilades
 - RRPP
 - Botigues flagship
 - Gestió d'events
 -

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.?

- Entrada complicada en determinats països a causa del desconeixement del mercat i la necessitat de localitzar-hi agents (també per entrar al canal multimarca)
- L'accés a mercats considerats "atractius" però amb barreres d'entrada (Rússia, Països de l'est, Orient Mitja) suposa la creació de noves aliances a nivell internacional ("Master Franquícies")
- Necessitat de "focus i prioritització"- quins mercats?
- Anàlisi del mercat immobiliari!

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.?

- Finançar el cost d'obertura de noves botigues
- Finançar estocs de producte a les botigues
- Augmentar despeses i inversions de les oficines centrals per servir a més botigues
- Traspassos més avals dels lloguers
- Contractació de nou personal
- Inversió en la creació de marca
-

Les necessitats financeres del creixement són força importants però assumibles

Els reptes estratègics i les accions ad hoc

Intel·ligència de mercat?

-Estudis consumidor

Trobar perfils professionals?

-Fashion Retail Academy

Loc. i gestió botigues?

- Programa Marques de canal
-Sistemes d'Informació

Compres i logística?

-Millora compres globals a Asia
-Comprador compartit

Gestió de la marca?

-Difusió agents de l'entorn
-Programa marques de canal

Internacionalització?

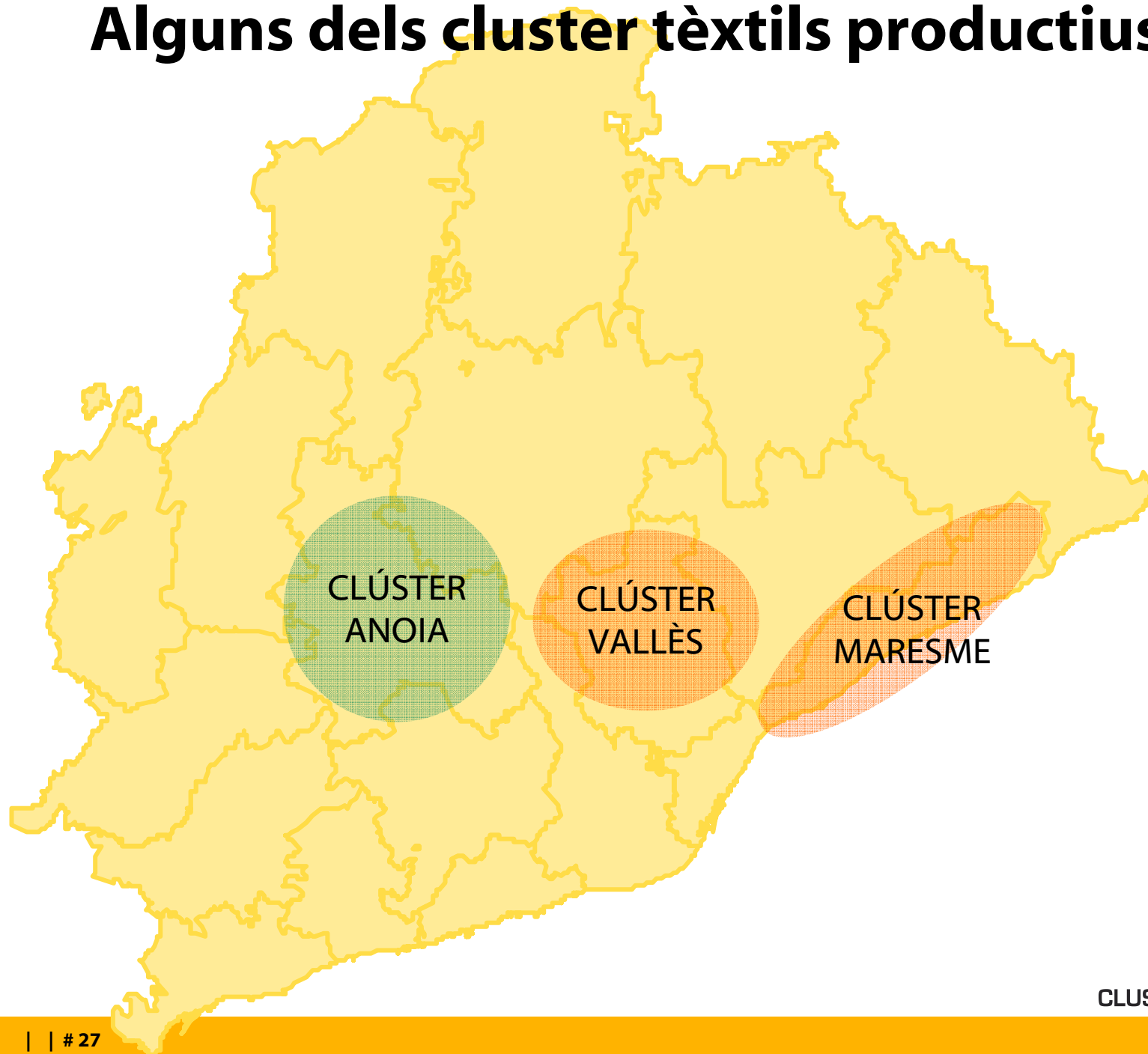
-Estudis mercat, mercat immobiliari, socis locals

Com finançar el creixem.?

- Cerca Venture capital especialitzat

CLUSTER | DEVELOPMENT

Alguns dels cluster tèxtils productius



Els reptes estratègics

GERÈNCIA

(Gestió empresarial professionalitzada)

Intel·ligència de mercat?

Trobar perfils professionals?

Loc. i gestió botigues?

Compres i logística?

Gestió de la marca?

Com finançar el creixem.?

Disseny

Marketing Publicitat

Gestió Comercial i vendes

Botigues

Compres

Administració Finances,...

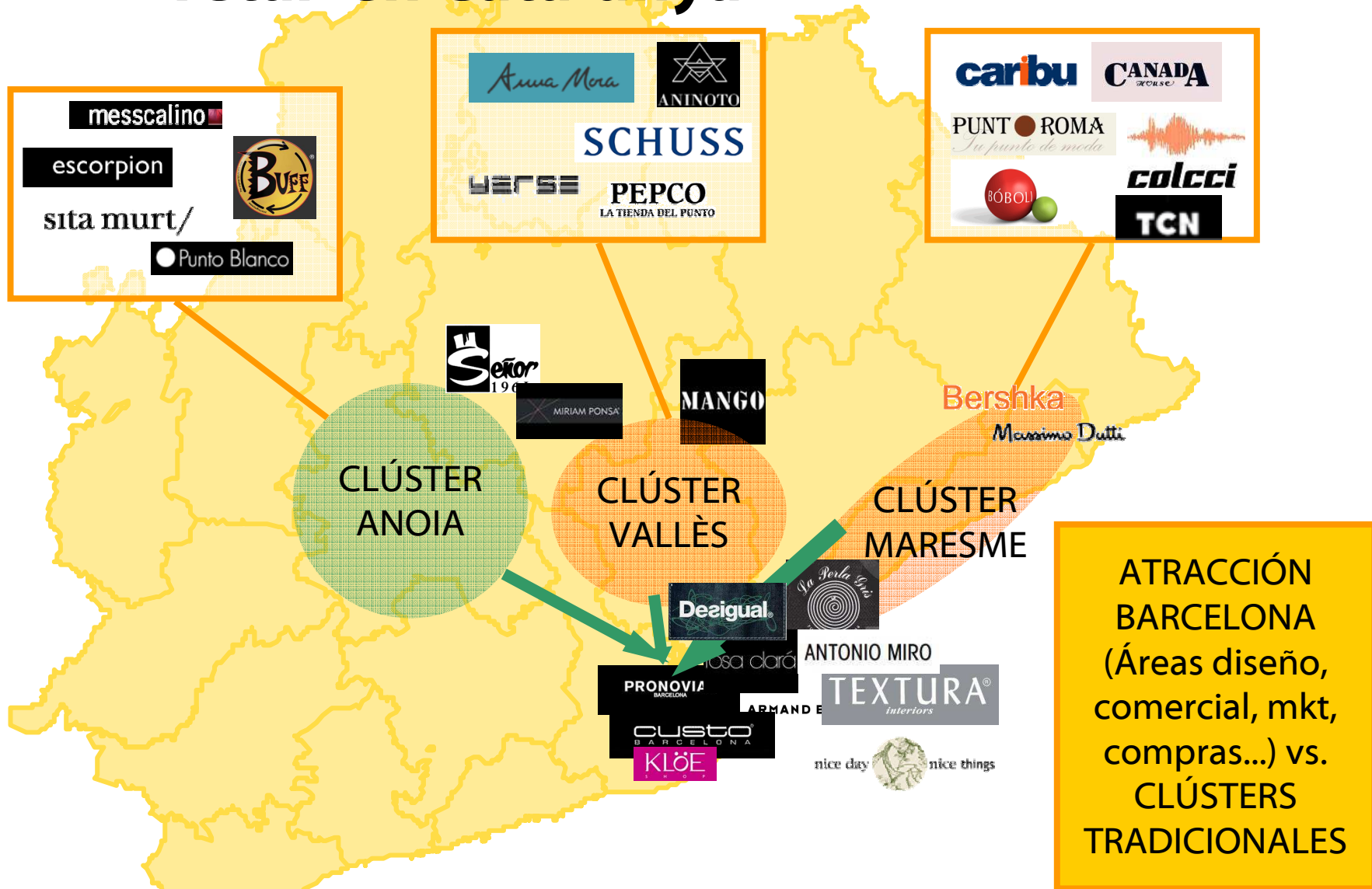
- Dissenyadors
- Modelistes i patronistes,...

- Estudis de mercat
- Directors Comercials i de Marketing
- Managers de la cadena de botigues (Retail Manager)
- Experts en la gestió dels franquiciats
- Experts en real state (local. i gestió prèvia contractes...)
- Arquitectes i aparelladors
- Experts en decoració de botigues & merchandising
- Directors de botigues

- Compradors - Gestors de la producció. Control de qualitat,...

Perfil, sous i Valor afegit d'aquests nous perfils professionals !!

Ejemplos empresas branding y retail en Catalunya



CLUSTER | DEVELOPMENT

Administració

Associacions

Venture Capital

Prov. MP

Filat. → Teix.

Tintures

Tèxtil de Capçalera

Confecc.

Canal de distribució

- Botiga multimarca
- Grans magatzems
- **Marca de canal pura**
- **Marca de producte amb botigues** (pròpies/franq.)

Consumidor

Confecc. Integrat en retailer

Centres i lab. tècnics

Centrals aprov.

Formació
- Disseny
- Moda
- Esc. Negocis
- Esc. Eng. tèxt.
- Mkt, ccial

Cons. Sist. Info.

Real Estate

Cons. Franq.

Ag. estudis mercat

Ag. Comunicació

Cons. retail

Plataf. logístiques

Desp. Arquít.

Cons. branding

Visual Merch.

DEVELOPMENT