

CLUSTER | DEVELOPMENT

Com construir un pla
d'acció públic-privat
amb impacte



ACM

Associació
Catalana
de Municipis



Diputació de Lleida



Transformació
Econòmica



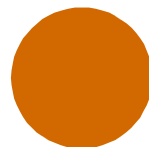
Diputació de Lleida
Patronat de Promoció Econòmica

Objectius del curs

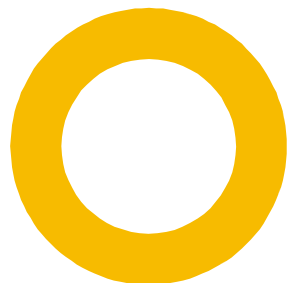
**COM CONSTRUIR UN PLA
D'ACCIÓ PÚBLICO-PRIVAT AMB
IMPACTE?**

**COM DEFINIR UNA NOVA AGENDA
ESTRATÈGICA PÚBLICO-PRIVADA
AMB IMPACTE?**

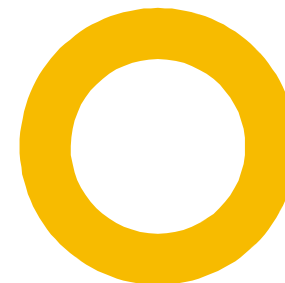
Com construir un pla d'acció públic-privat amb impacte



Treball de preparació del cas pràctic del textil-moda a Catalunya



- “ Per què un pla d'acció públic-privat? Factors clau
- “ Què tenim al territori? En què ens enfoquem?
- “ Com construim el pla d'acció? Reptes i implicació públic-privada



- “ Treball conjunt del cas
- “ Debat
- “ Què hem de tenir en compte en la implementació del pla d'acció?

Objectius del curs

**QUÈ TENIM AL TERRITORI?
EN QUÈ ENS ENFOQUEM?**



**COM CONSTRUIR UN PLA
D'ACCIÓ PÚBLICO-PRIVAT AMB
IMPACTE?**



**COM POSEM EN MARXA I
IMPLEMENTEM EL PLA
D'ACCIÓ?**

Preguntes a resoldre avui

**QUÈ TENIM AL TERRITORI?
EN QUÈ ENS ENFOQUEM?**

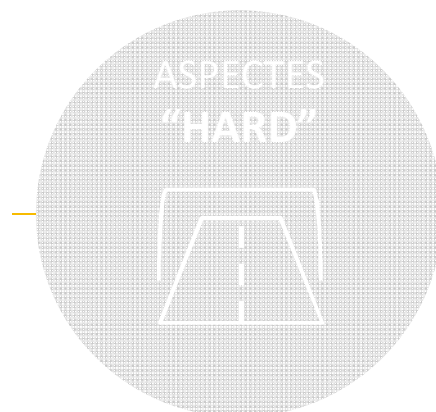


**COM CONSTRUIR UN PLA
D'ACCIÓ PÚBLICO-PRIVAT AMB
IMPACTE?**

**Per què un pla d'acció públic-privat?
Què tenim al territori? En què ens
enfoquem?**

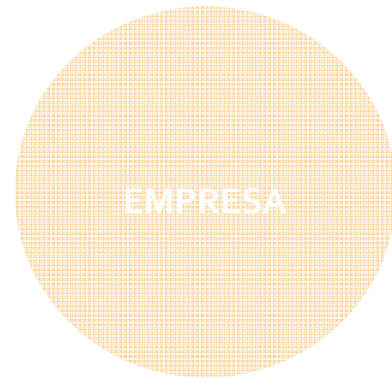
Variables clau en el desenvolupament socio-econòmic territorial

- Transports i Comunicacions físiques
- Telecomunicacions, connectivitat
- Espais adequats (naus industrials, oficines,..)
- Bon Sistema educatiu general
- Legislació i Seguretat jurídica
- Eficiència de les AAPP, burocràcia,..
- Etc.

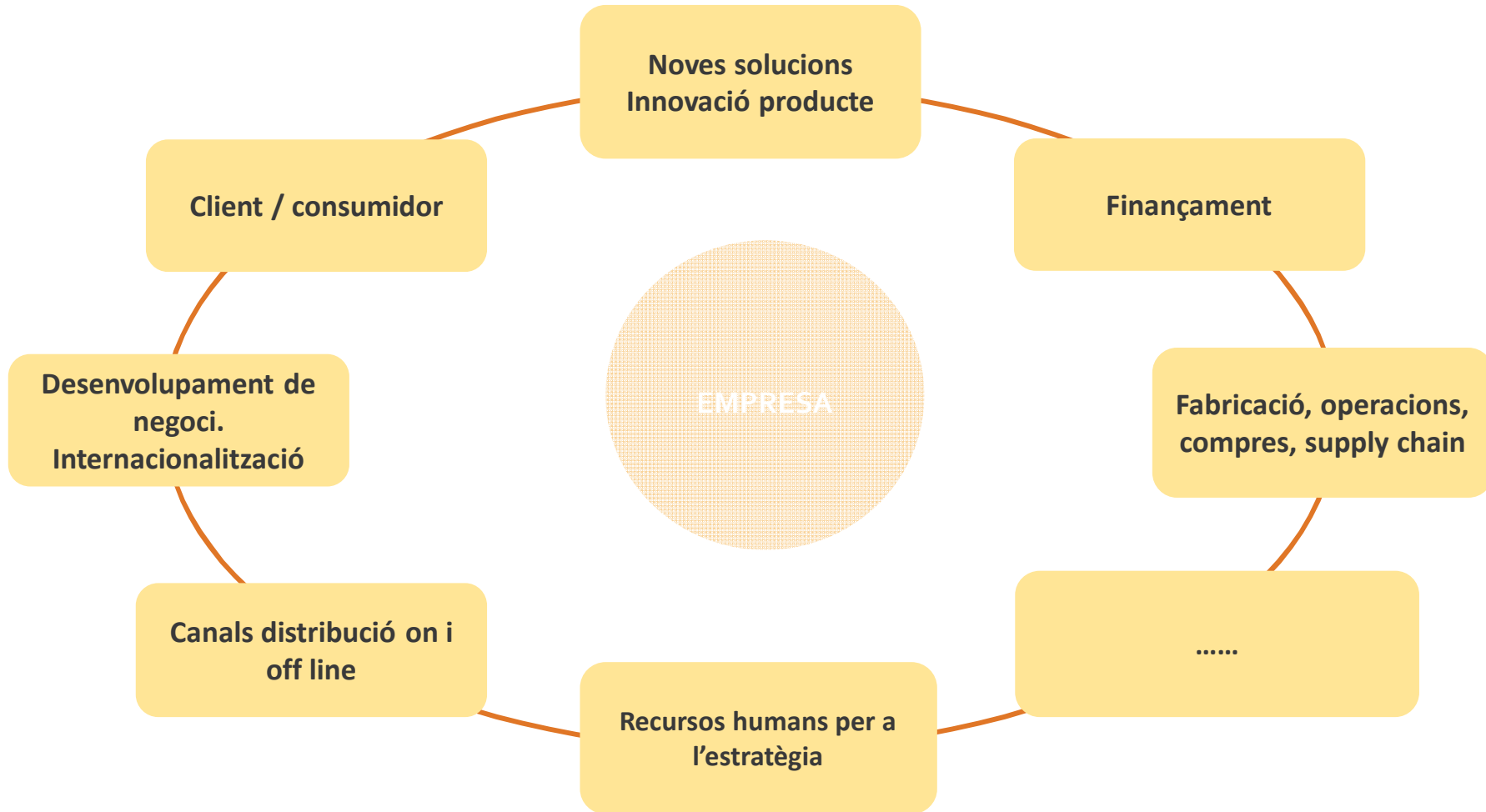


- Estratègies empresarials sofisticades i de creixement
- Models de negoci basats en la diferenciació i la innovació
- Lideratges i Xarxes de persones clau
- Proveïdors especialitzats
- Demanda local sofisticada
- Sistema d'incentius per a la innovació
- Finançament especialitzat
- Etc.

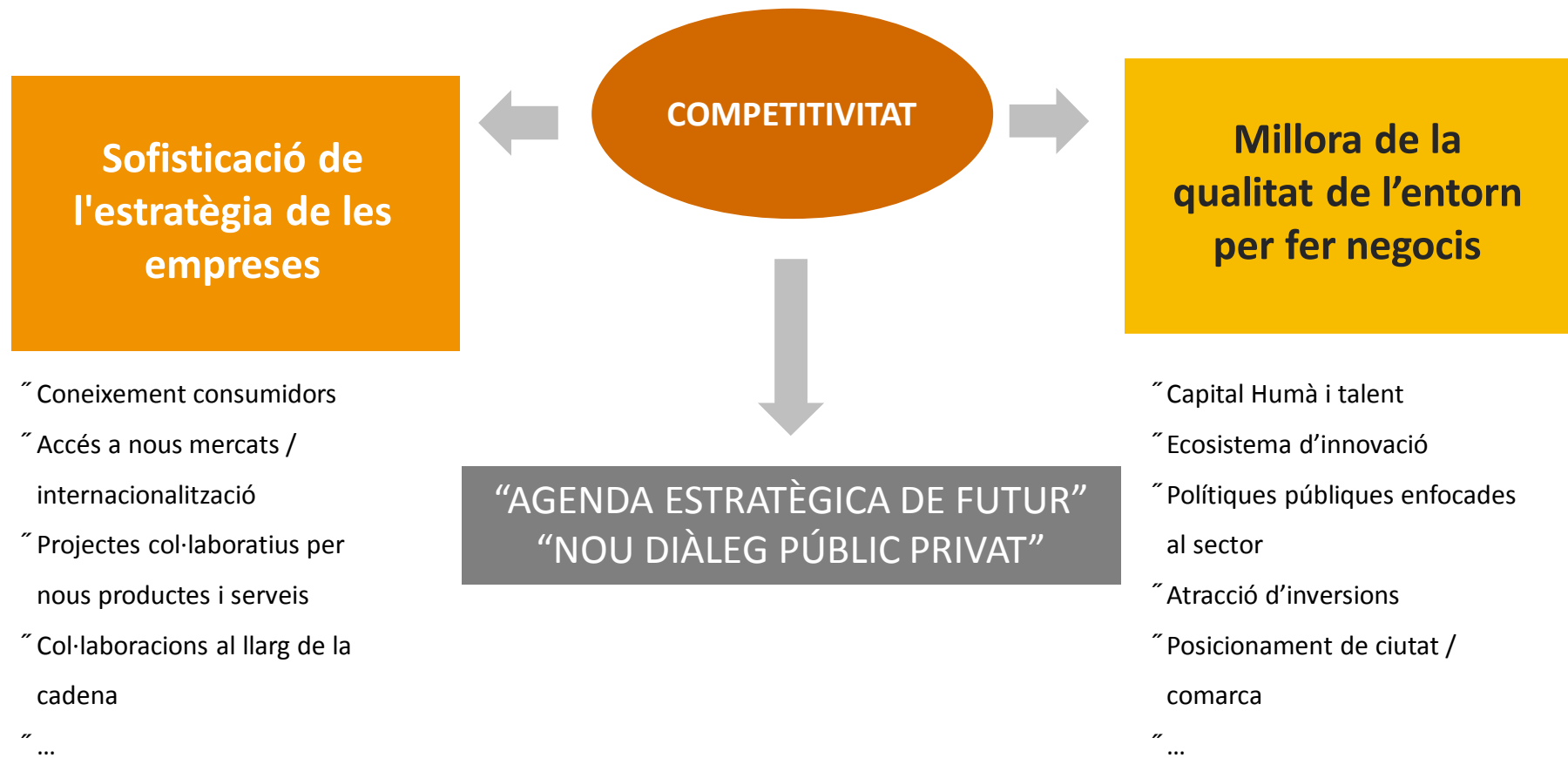
Empresa, treballador, legitimitat,...



Empresa, treballador, legitimitat,...

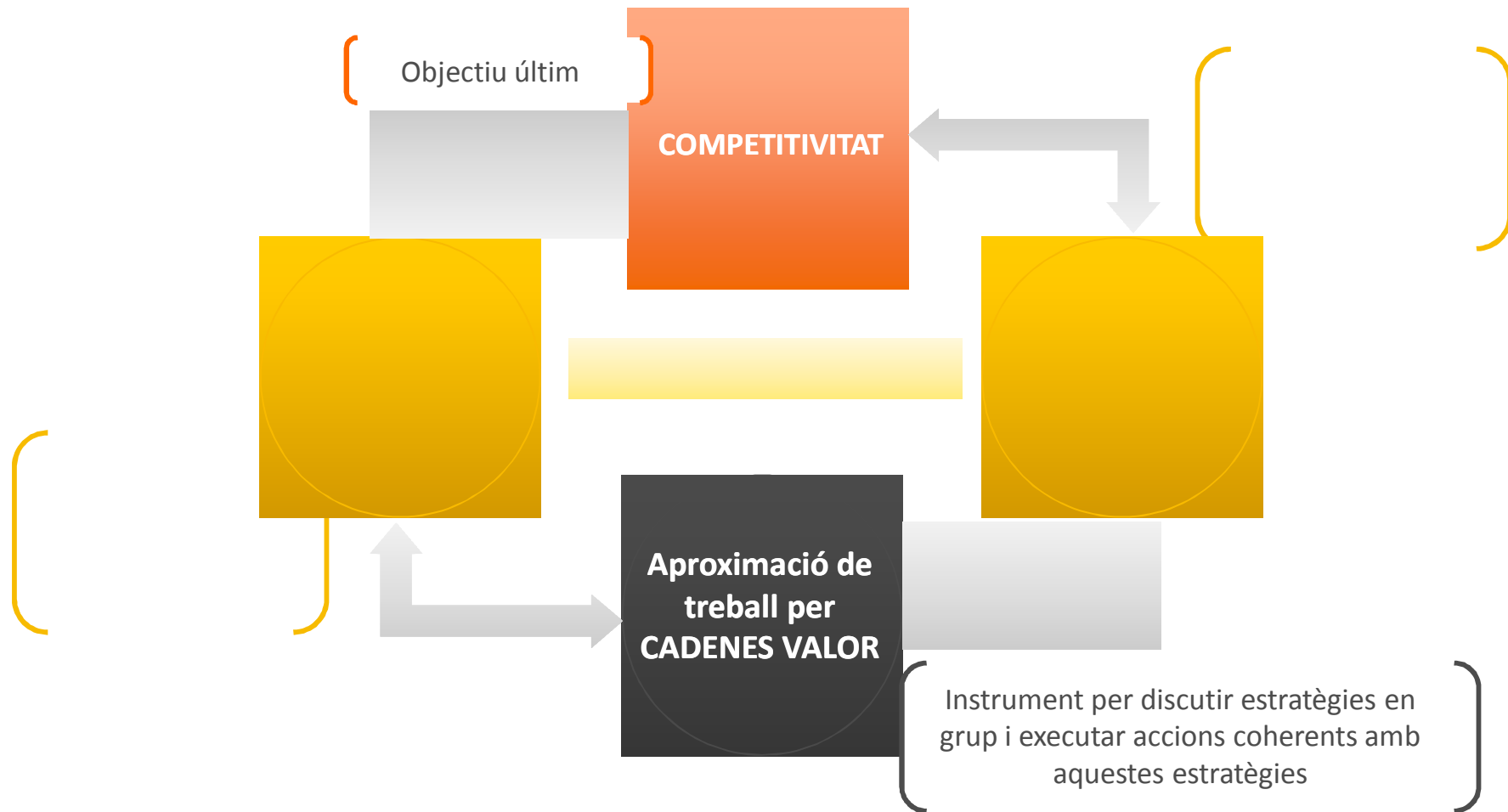


Una nova aproximació de treball amb el sector empresarial



Millora les estratègies de les empreses i tenir un ecosistema o entorn que faciliti noves estratègies més innovadores i rendibles

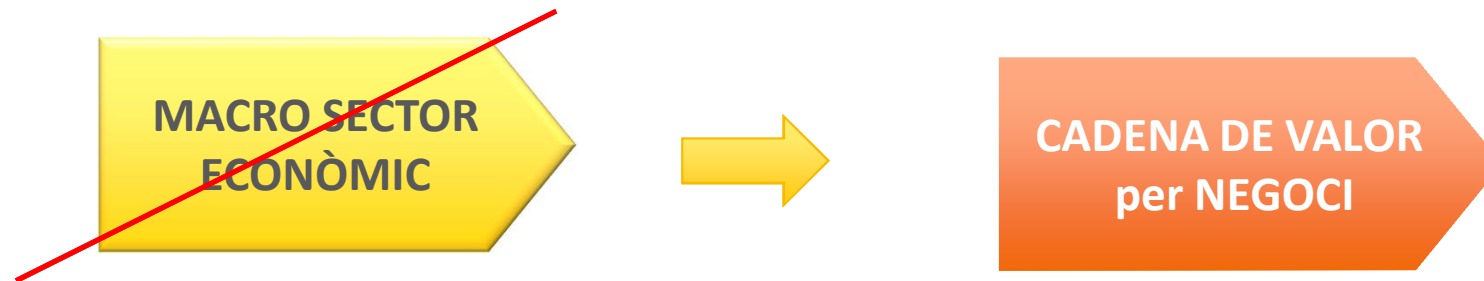
Conceptes clau



Conceptes clau



DEL SECTOR A LA CADENA DE VALOR DEL NEGOCI.....



- Grans agrupacions estadístiques d'activitats econòmiques que no acostumen a recollir bé la realitat econòmica de les empreses
- No són unitats per desenvolupar iniciatives clúster o de cadena de valor
- Contenen diversos negocis
- A vegades podria coincidir amb la cadena de valor parcialment (alimentació)
- Exemples:
 - Metall mecànica
 - Química
 - TIC
 - Plàstic
 - Tèxtil
 - Alimentació
 - Turisme
 - Salut
 -

- “Lloc” on les empreses semblants competeixen per clients similars amb productors semblants
- Les empreses es reconeixen en aquest negoci
- Tenen esgrons de la cadena de valor,
- Es una unitat de treball per fer projectes amb les empreses
- Variants segons la posició en la cadena de valor (ind. Auxiliar)
- Exemples.
 - Tèxtil Vestir > Moda
 - Calçat > Moda
 - Automoció
 - Moble > Hàbitat....
 - Alimentació > Alimentació+ ind. auxiliar
 - Turisme > Turisme aventura

Conceptes clau previs a construir pla d'acció amb impacte



COM DEFINIM L'ÀMBIT DE TREBALL DEL PLA D'ACCIÓ?



COM CONSTRUIR UN PLA D'ACCIÓ PÚBLICO-PRIVAT AMB IMPACTE?

1. CONEIXEMENT DEL TERRITORI: CADENES DE VALOR / ÀMBITS DE NEGOCI

- “ Clusters?
- “ Petites concentracions empresarials?
- “ Empreses singulars? Empreses tractores?
- “ Conec les cadenes de valor? Les tinc ben dibuixades? Sé com interactuen aquestes cadenes?
- “ Tinc ben definits els perímetres d'actuació?
- “ Producte propi, distribuïdors???
- “ Lideratges empresarials
- “ Criteris de prioritització de les cadenes de valor més interessants

Taula resum de les principals Cadenes de valor del territori

Llista cadenes de valor	Nombre total d'empreses	% Empreses / total empreses	Total volum de negoci	% Facturació / total facturació	Total treballadors	% Treballadors / total treballadors
Cadena 1						
Cadena 2						
Cadena 3						
...						
...						
...						
...						
...						
Cadena n						

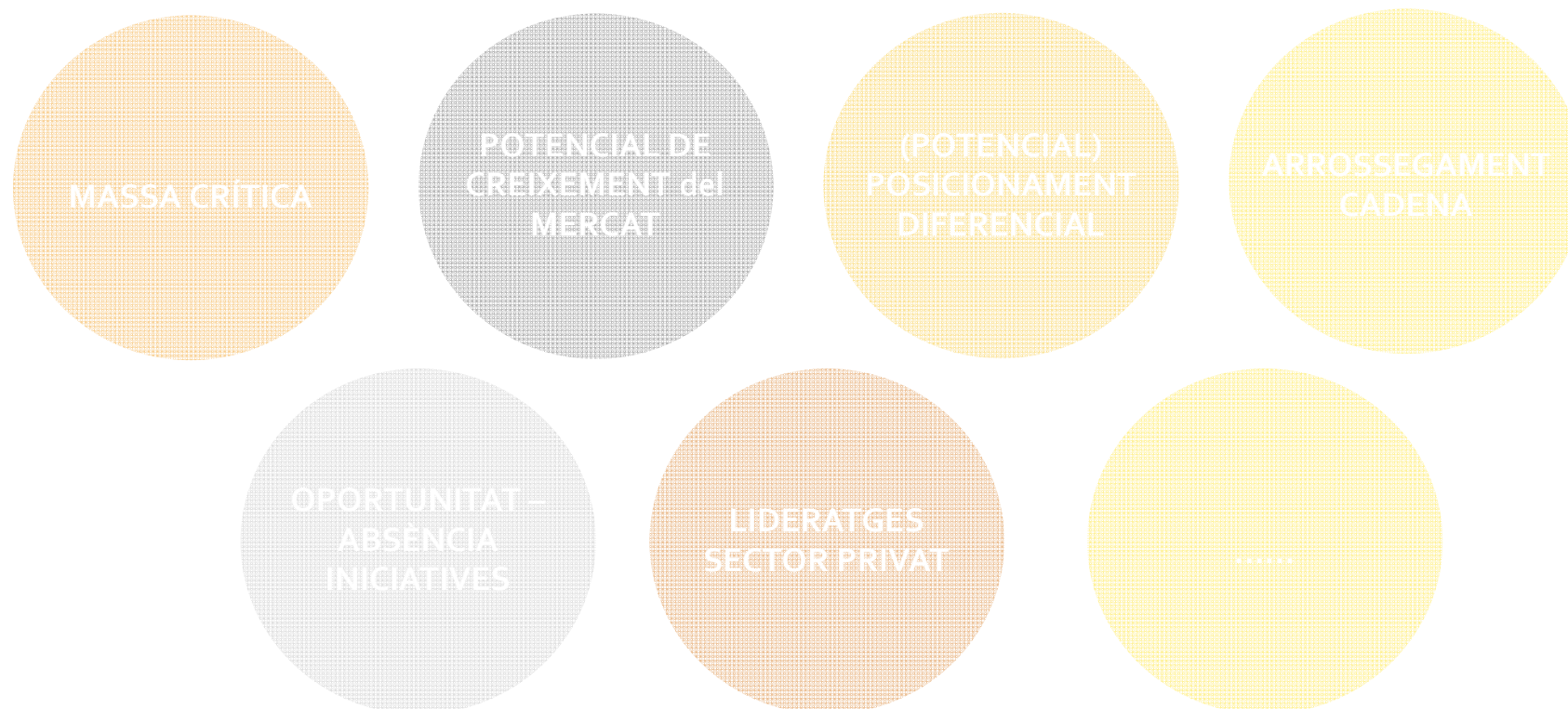
COM DEFINIM L'ÀMBIT DE TREBALL DEL PLA D'ACCIÓ?



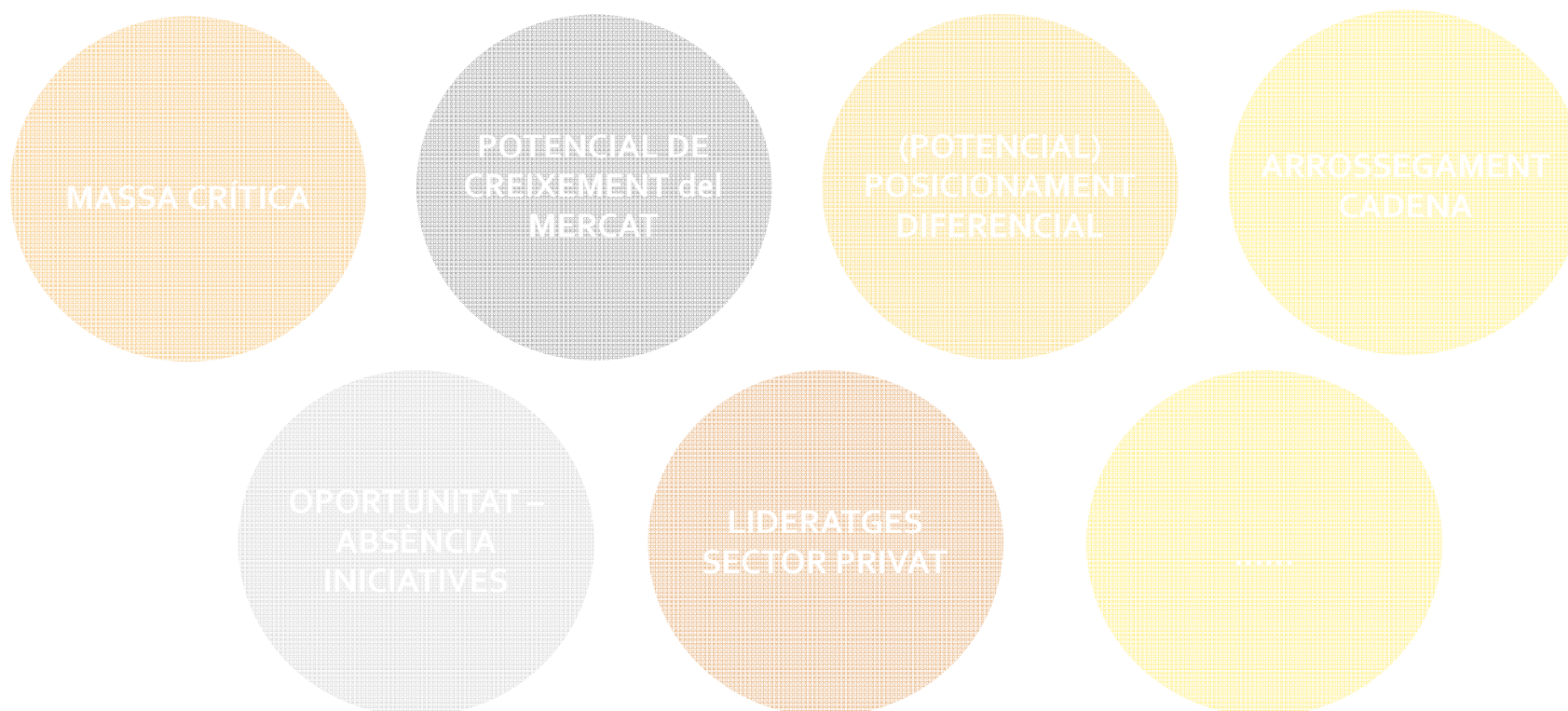
COM CONSTRUIR UN PLA D'ACCIÓ PÚBLICO-PRIVAT AMB IMPACTE?

- 1. CONEIXEMENT DEL TERRITORI:** CADENES DE VALOR / ÀMBITS DE NEGOCI
- 2. PRIORITZACIÓ:** MASSA CRÍTICA + POSICIONAMENT DIFERENCIAL + POTENCIAL CREIXEMENT I VALOR AFEGIT + ...?

criteris per a la Priorització de les cadenes de valor



criteris per a la Priorització de les cadenes de valor (en base a la realitat i no només els desitjos!)



COM DEFINIM L'ÀMBIT DE TREBALL DEL PLA D'ACCIÓ?



COM CONSTRUIR UN PLA D'ACCIÓ PÚBLICO-PRIVAT AMB IMPACTE?

- 1. CONEIXEMENT DEL TERRITORI:** CADENES DE VALOR / ÀMBITS DE NEGOCI
- 2. PRIORITZACIÓ:** MASSA CRÍTICA + POSICIONAMENT DIFERENCIAL + POTENCIAL CREIXEMENT I VALOR AFEGIT + ...?
- 3. ÀMBIT TERRITORIAL:** MASSA CRÍTICA A TRAVÉS COL·LABORACIÓ SUPRAMUNICIPAL

COM DEFINIM L'ÀMBIT DE
TREBALL DEL PLA D'ACCIÓ?



**COM CONSTRUIR UN PLA
D'ACCIÓ PÚBLICO-PRIVAT AMB
IMPACTE?**

COM DEFINIM L'ÀMBIT DE TREBALL DEL PLA D'ACCIÓ?



COM CONSTRUIR UN PLA D'ACCIÓ PÚBLICO-PRIVAT AMB IMPACTE?

CONCRECIÓ LÍNIES D'ACCIÓ:
EN QUÈ CAL ACTUAR?

IMPLICACIÓ ENTITATS I SECTOR PRIVAT:
AMB QUI CONSTRUIM EL PLA?

PLA D'ACCIÓ



Cas pràctic

“El clúster textil-moda en Catalunya”

¿Qué decisiones tomarías si estuvieras en el lugar de Juan Gascón sobre 3 aspectos?

- 1) *El negocio y su evolución*** ¿Crees que el ámbito textil moda está bien definido como segmento de negocio? ¿Qué evoluciones se están produciendo en el negocio y qué impacto tienen en las empresas? ¿Hay que trabajar con los clusters productivos históricos o buscar alternativas? ¿Cuáles?
- 2) *Las estrategias de futuro*** ¿Qué estrategias de futuro se identifican en el negocio? ¿Cuáles son los principales retos estratégicos de las empresas para ejecutar con éxito esta estrategia?
- 3) *Planes de acción*** ¿Qué acciones concretas ponemos en marcha a corto plazo para ayudar a las empresas con estrategias de futuro? ¿A quien invitamos a la próxima reunión? ¿Para decirles qué?

Aplicació del cas textil-moda

COM DEFINIM L'ÀMBIT DE TREBALL DEL PLA D'ACCIÓ?



COM CONSTRUIR UN PLA D'ACCIÓ PÚBLICO-PRIVAT AMB IMPACTE?

CONCRECIÓ LÍNIES D'ACCIÓ:
EN QUÈ CAL ACTUAR?

4. REPTES I **ESTRATÈGIES DE FUTUR** AL NEGOCI. **VISIÓ DE FUTUR** PER A LA CADENA LOCAL
5. IDENTIFICACIÓ ÀREES DE **MILLORA (EMPRESARIALS O D'ENTORN)**

IMPLICACIÓ ENTITATS I SECTOR PRIVAT:
AMB QUI CONSTRUIM EL PLA?

Analitzar notícies, estudis...

<http://www.modaes.es> <http://www.fashionunited.es>

ENTORNO MODAES 05 SEP 2012

Twitter 12 +1 0 Me gusta 0

Bangladesh se consolida como el proveedor textil más barato del mundo

La República Popular de Bangladesh es la potencia industrial del sector textil con los menores salarios. Un trabajador del país asiático, antigua parte este de Pakistán, obtiene

29 August 2012 Last updated at 22:04 GMT

Chinese factories turn to Bangladesh as labour costs rise

By Ethirajan Anbarasan
BBC News, Dhaka

There is a spring in the step of Syed Faizul Ahsan as he walks through the floor of his garments factory outside the Bangladeshi capital, Dhaka.

Hundreds of workers, most of them women from rural areas, are busy making sweaters for an overseas client.



El sector textil europeo busca sueldos más baratos que en China

Turquía, Europa del Este, Bangladesh y Marruecos aumentan la producción por sus ventajas

Economía | 04/09/2012 - 12:22h

Caen las importaciones desde China y crece Bangladesh

viernes, 07 de septiembre de 2012



La crisis ha provocado una fuerte caída de las importaciones. E asiático, a excepción de Bangladesh, seguido de la zona mediterránea y los países de la Unión Europea, según los datos del Centro de

El informe del Cityc señala intensamente el mercado importante descenso de

ciento".

274 Share f t e

suministro asiático

China es menos atractiva para fabricantes de moda

jueves, 29 de marzo de 2012



El sector de la moda en China está sufriendo un descenso de las fábricas al sureste de Asia o a países en desarrollo. Wang Tiankai, de Ropa de China (CNTRC),

Las decisiones de las empresas responden a que China se está volviendo más cara y a que los precios de los materiales aumentan. Como ejemplo, el índice de precios de consumo de China, el principal indicador de la inflación, subió un 5,4 por ciento interanual.

Marruecos sofisticada su industria textil para atraer la demanda de la distribución

P. Riaño, Marrakech. - España compró en 2010 un total de 971,6 millones de euros en prendas y materias textiles.



Inditex estudia traer parte de la producción asiática a España

El objetivo de la compañía es incrementar el índice de proximidad y reducir costes de distribución

The Economist

Textiles in South-East Asia Good darning, Vietnam

Rising costs in China are sending more buyers to South-East Asia

Jun 2nd 2011 | BANGKOK | from the print edition

"FASHION is a form of ugliness so intolerable that we have to alter it every six months." Oscar Wilde's quip now



Eines per a identificar les estratègies de futur i la visió de futur per a les empreses de la cadena



ENTENDRE QUÈ ESTAN FENT ELS PRINCIPALS **COMPETIDORS** - **BENCHMARKING**



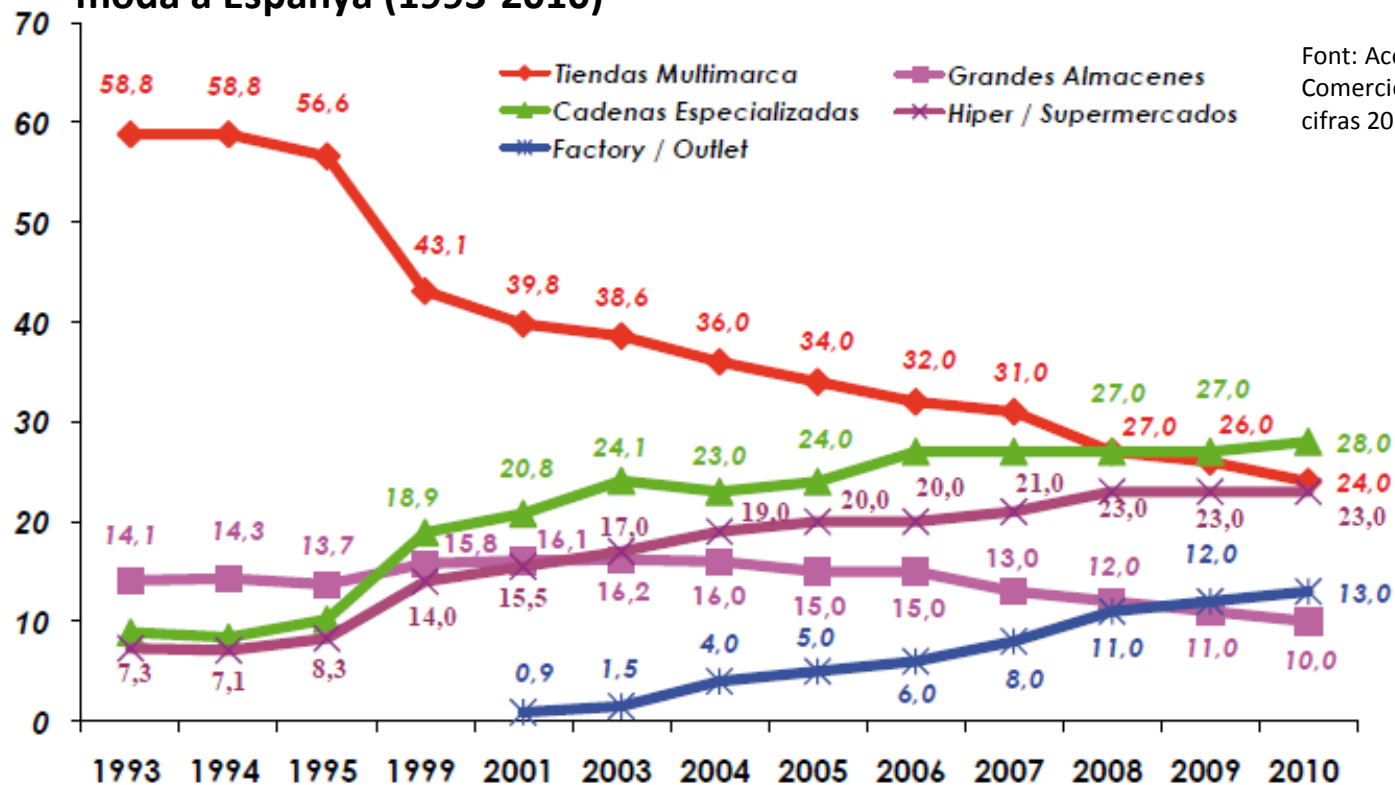
ESTAR AL CORRENT DELS PRINCIPALS CANVIS I TENDÈNCIES INTERNACIONALS



IDENTIFICAR **CRITERIS DE COMPRA** DE CLIENTS I CONSUMIDORS FINALS

Major organització del canal de distribució

Evució de les quotes de mercat dels canals de distribució de tèxtil moda a Espanya (1993-2010)



Font: Acotex "El Comercio textil en cifras 2010"

Opcions estratègiques textil vestir

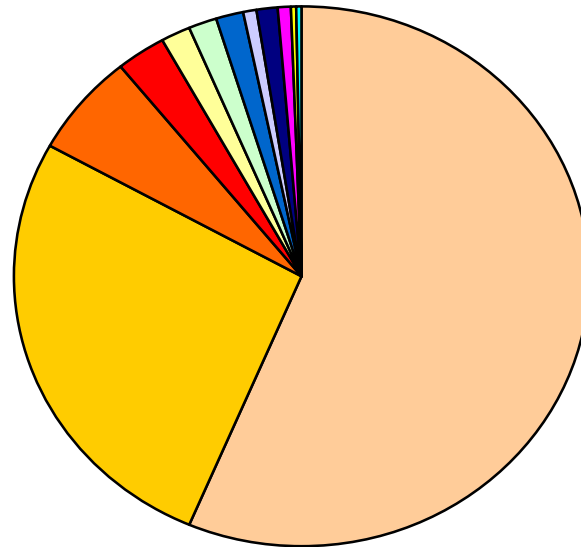
Marca i retail

- “ Coneixement del mercat
- “ Captar marge de la distribució
- “ Permet posicionar i diferenciar el producte de la forma que es va dissenyar
- “ Permet diferenciar-se entre tanta competència
- “ Permet un creixement més ràpid

Tendències en la producció tèxtil

Exemple d'un retailer espanyol

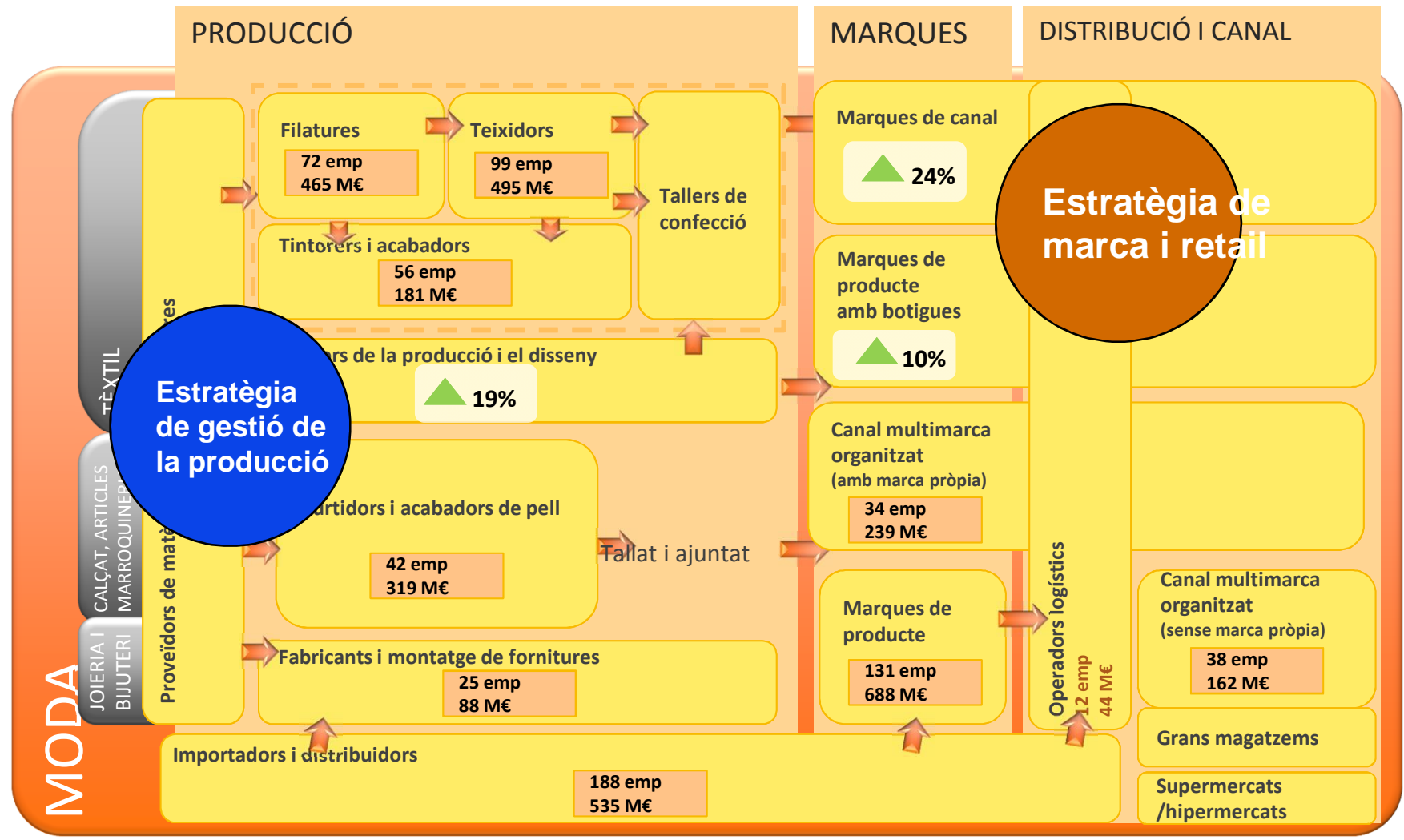
Tallers de subcontractació de la confecció



Xina	56,42%
Marroc	26,71%
Índia	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%

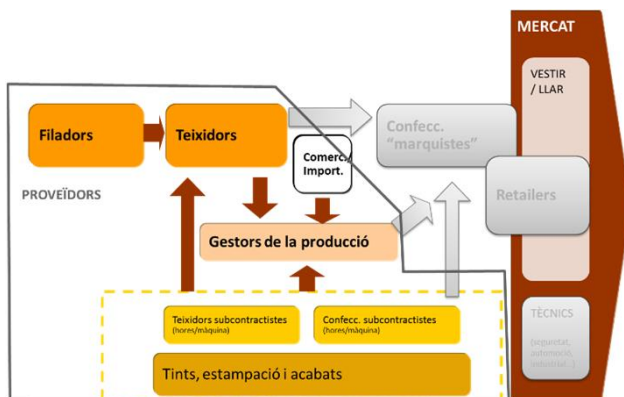
Font: Memòria de l'empresa, 2004-2007

IDENTIFICACIÓ D'ESTRATÈGIES



Estratègies de futur al negoci del tèxtil-moda

Estratègia de futur per a les empreses PROVEÏDORES



Com donar resposta als nous criteris de compra de les empreses marquistes i retailers?

L'estratègia de les empreses amb marca pròpia ha de passar per:

ESTRATÈGIA DE FUTUR 2: GESTIÓ DE LA PRODUCCIÓ

Factors crítics d'èxit per a esdevenir gestors de la producció

- “ **Capacitats d'aprovisionament global:** els proveïdors han de tenir les capacitats necessàries per a resoldre les necessitats que cada comanda dels clients pugui requerir. Capacitats productives locals (pròpies o no) per a garantir temps de resposta i cerca i gestió de capacitats productives (de tercers) en països de baix cost, per a la resta de comandes
- “ **Integració de totes les fases de la cadena de valor productiva:** el proveïdor com a gestor de la producció ha de poder dur a terme la interrelació de tota la cadena, des de les filatures als teixidors, passant per tints i acabats, i ocupant-se de proporcionar producte acabat al seu client
- “ **Capacitats de disseny i desenvolupament de producte:** En algunes tipologies de client, que tenen models de negoci centrats en el pronto moda, valoren la capacitat de generar i proposar contínuament nous dissenys i nous desenvolupaments de producte per part del proveïdor. Aquest és un factor mínim indispensable per a treballar amb algunes grans empreses com Inditex, mentre que en d'altres, on aposten pel disseny intern i diferencial (menys abocats a pronto moda) aquest factor no es valora com a crític

Exemples d'empreses seguint aquesta estratègia :

H A L L O T E X

Gestor de la producció de circular
 Facturació 2010: 39 M€ / 65 treballadors
 CAGR Facturació 2004-10 = 33%
 EBITDA 2010 = 3,37% / BDI 2010 = 1,21%

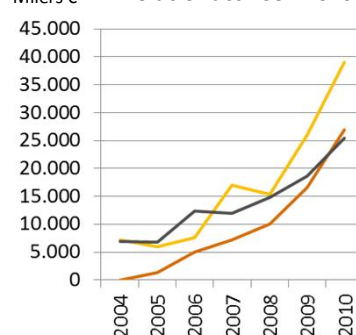


Gestor de la producció de plana. Grup Sedatex
 Facturació 2010: 26,90 M€ / 35 treballadors
 CAGR Facturació 2004-10 = 199,75%
 EBITDA 2010 = 6,69% / BDI 2010 = 4,41%



Gestor de la producció de circular
 Facturació 2010: 25,46 M€ / 50 treballadors
 CAGR Facturació 2004-10 = 24,06%
 EBITDA 2010 = 4,08% / BDI 2010 = 2,41%

Milers € Evolució fact.2004-2010

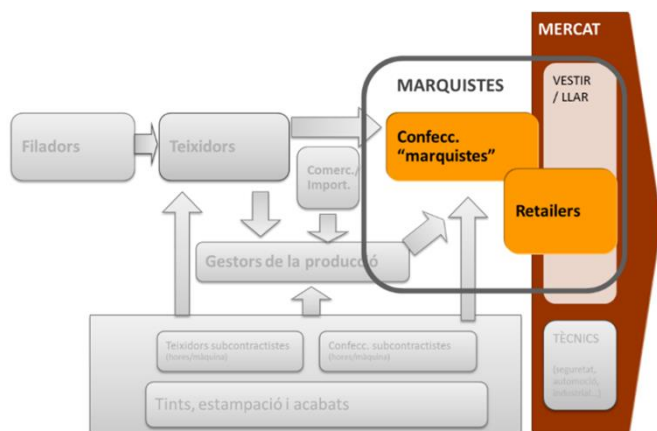


Font: Elaboració pròpia a partir dades SABI Online

— HAPPY PUNT SL
 — PACT 2004 SA
 — HALLOTEX SL

Estratègies de futur al negoci del tèxtil-moda

Estratègia de futur per a les empreses MARQUISTES

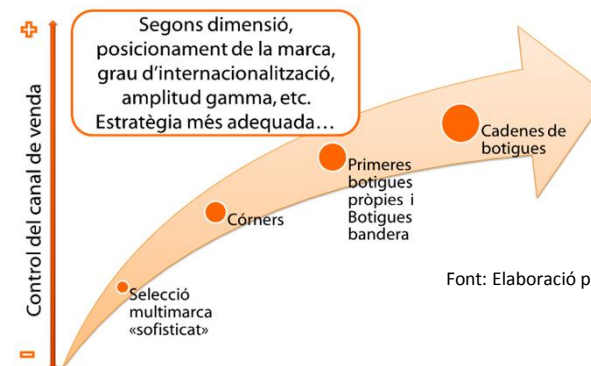


Com donar resposta a les necessitats dels consumidors finals + Diferenciar-se respecte resta marquistes i retailers del mercat?

L'estratègia de les empreses amb marca pròpia ha de passar per:

ESTRATÈGIA DE FUTUR 1: REFORÇ DE LA MARCA PRÒPIA I CONTROL CANAL DE VENDA

El control del canal de venda es produirà en diferents nivells i estadis segons:



Font: Elaboració pròpia

A Catalunya s'identifiquen més de 60 empreses que segueixen aquesta estratègia, amb matisos segons el grau de control del canal:

~ **Marques de canal:** Empreses que comercialitzen tot el seu producte a través del canal propi sota una mateixa marca (botigues físiques pròpies siguin controlades directament o bé en règim de franquícia + botiga online).

Massimo Dutti MANGO PUNT ROMA Shana CANADA ese|ese

~ **Marquistes amb estratègia mixta:** Empreses que realitzen una estratègia de comercialització multicanal: venen part del seu producte a través del canal propi sota una mateixa marca (botigues físiques pròpies siguin controlades directament o bé en règim de franquícia + botiga online), i l'altra a través del canal multimarca

Desigual sita murt/ nice things BOBOL CUSTO BARCELONA

~ **Marquistes sense control del canal de venda:** Empreses que tot i que tenen marca reconeguda no disposen de punts de venda exclusius de la marca (ni botigues físiques, ni còrners ni botigues online) i comercialitzen tot el seu producte a través de canals de distribució multimarca de tercers. ANINOTO YERSE

El control del canal de venda **permetrà a les empreses:**

- ~ Obtenir un major coneixement del consumidor final i de les seves preferències
- ~ Definir i posicionar la marca i el producte tal com han estat concebuts
- ~ Rebre informació directa diària de l'evolució de les vendes per a poder fer reposicions
- ~ Trabar una nova via de creixement i captar el marge de la distribució
- ~ "Valla publicitària permanent" i rendible

ESTRATÈGIES DIFERENTS, ACCIONS DIFERENTS

Peticions associacions industrials tèxtils

- Lobby Brussel·les per redefinir els acords de liberalització i aplicar nous aranzels
- Més fons per pla de la reconversió del sector tèxtil
- Aconseguir desgravacions fiscals per a les inversions en la realització dels típics mostraris
- Més fons a per acudir a fires
- Més fons de R + D per als 3 centres tecnològics
- Ajudes per a la compra de maquinària
- Activitats de formació per perfils d'enginyers industrials amb especialitat indústries tèxtils productives.
- Ajudes per aplicar noves eines TIC als seus negocis i als seus productes.
- Recursos per participar a la Xarxa de Ciutats Europees Tèxtils per a projectes col·laboratius.

Estratègia Marca i Retail

Intel·ligència mercat

Estudis de consumidor

Perfils professionals

Fashion Retail Academy

Loc. i gestió tendes?

- Programa Marques de canal
- Sistemes d'Informació

Compres i logística?

- Millora de compres globals (Àsia)
- Comprador compartit

Gestió de la marca?

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

Internacionalització?

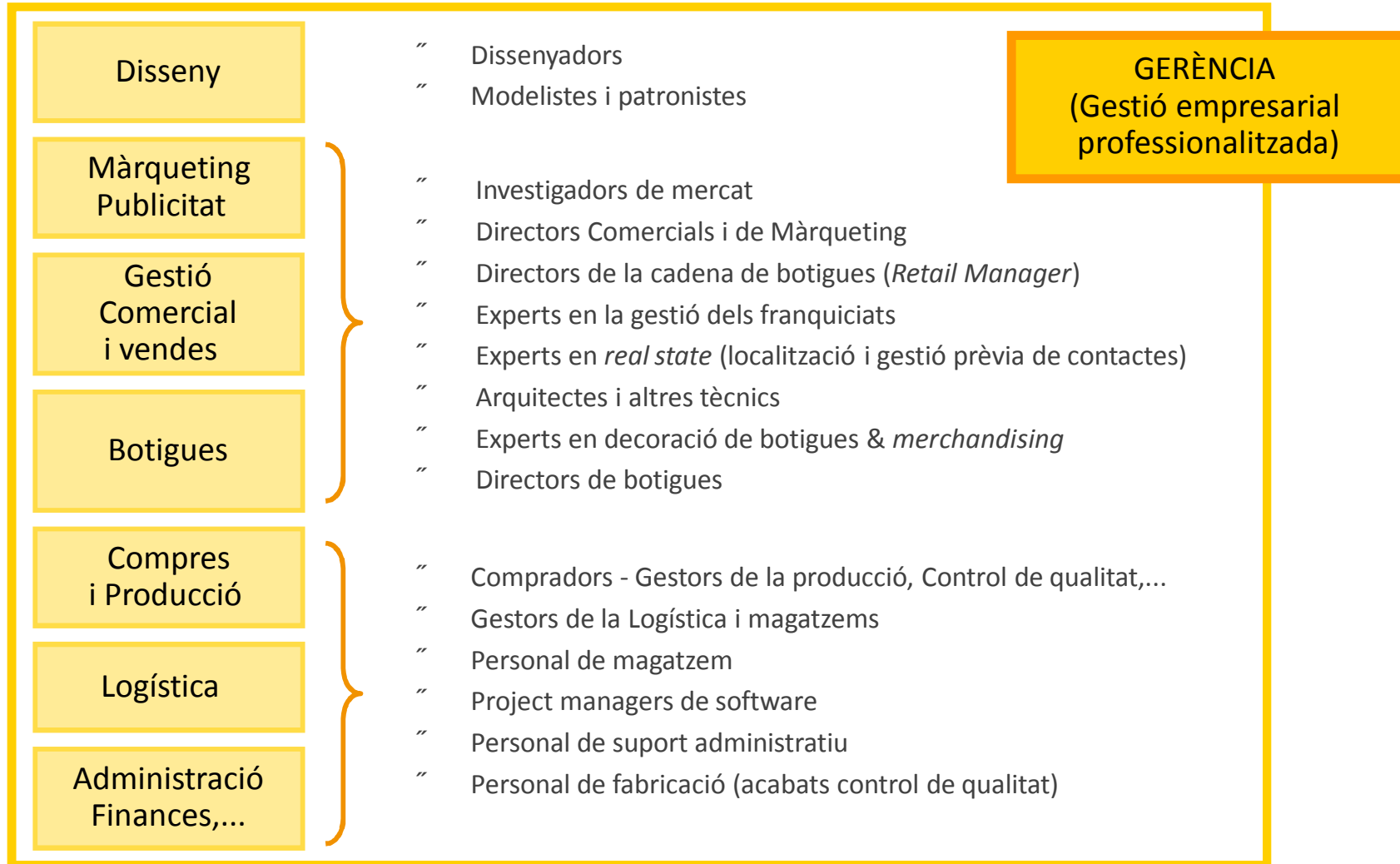
Estudis mercat, cerca de socis locals

Finançar creixement?

Cerca de Venture capital espec.

Repte: Trobar els perfils professionals adequats

Perfils professionals que treballen en una seu central



COM DEFINIM L'ÀMBIT DE TREBALL DEL PLA D'ACCIÓ?



COM CONSTRUIR UN PLA D'ACCIÓ PÚBLICO-PRIVAT AMB IMPACTE?

CONCRECIÓ
LÍNIES D'ACCIÓ:
EN QUÈ CAL
ACTUAR?

4. REPTES I **ESTRATÈGIES DE FUTUR** AL NEGOCI. **VISIÓ DE FUTUR** PER A LA CADENA LOCAL
5. IDENTIFICACIÓ **ÀREES DE MILLORA (EMPRESARIALS O D'ENTORN)**

IMPLICACIÓ
ENTITATS I
SECTOR PRIVAT:
AMB QUI CONSTRUIM
EL PLA?

6. PÚBLIC I ASSOCIACIONS: **TREBALL I COORDINACIÓ AMB TOTES LES ENTITATS CLAU**

COM DEFINIM L'ÀMBIT DE TREBALL DEL PLA D'ACCIÓ?



COM CONSTRUIR UN PLA D'ACCIÓ PÚBLICO-PRIVAT AMB IMPACTE?

CONCRECIÓ LÍNIES D'ACCIÓ:
EN QUÈ CAL ACTUAR?

4. REPTES I **ESTRATÈGIES DE FUTUR** AL NEGOCI. **VISIÓ DE FUTUR** PER A LA CADENA LOCAL
5. IDENTIFICACIÓ **ÀREES DE MILLORA (EMPRESARIALS O D'ENTORN)**

IMPLICACIÓ ENTITATS I SECTOR PRIVAT:
AMB QUI CONSTRUIM EL PLA?

6. PÚBLIC I ASSOCIACIONS: **TREBALL I COORDINACIÓ AMB TOTES LES ENTITATS CLAU**
7. PRIVAT: VIES DE **CONTACTE I D'INTERLOCUCIÓ DIRECTA AMB EMPRESES**

COM DEFINIM L'ÀMBIT DE TREBALL DEL PLA D'ACCIÓ?



COM CONSTRUIR UN PLA D'ACCIÓ PÚBLICO-PRIVAT AMB IMPACTE?

CONCRECIÓ LÍNIES D'ACCIÓ:
EN QUÈ CAL ACTUAR?

4. REPTES I **ESTRATÈGIES DE FUTUR** AL NEGOCI. **VISIÓ DE FUTUR** PER A LA CADENA LOCAL
5. IDENTIFICACIÓ **ÀREES DE MILLORA (EMPRESARIALS O D'ENTORN)**

IMPLICACIÓ ENTITATS I SECTOR PRIVAT:
AMB QUI CONSTRUIM EL PLA?

6. PÚBLIC I ASSOCIACIONS: **TREBALL I COORDINACIÓ AMB TOTES LES ENTITATS CLAU**
7. PRIVAT: VIES DE **CONTACTE I D'INTERLOCUCIÓ DIRECTA AMB EMPRESES**
8. **DINÀMIQUES DE TREBALL CONJUNT (OBJECTIUS PREVIS + PARTICIPACIÓ EMPRESARIAL)**

Eines i aspectes clau per a aconseguir la implicació privada



ENTREVISTES AMB ENFOCAMENT A NEGOCI

VS.

“VISITES A EMPRESES” (resolent qüestionaris amb preguntes estàndard i respostes tancades)



GRUPS DE TREBALL PARTICIPATIUS PERÒ ENFOCATS: AMB PROPOSTES D'ÀREES DE MILLORA TREBALLADES

VS.

“QUÈ CREIEU QUE CAL MILLORAR” (i la resposta és infraestructures, burocràcia, etc.)



REUNIONS PÚBLIQUES AMB DEBAT REAL

VS.

“PRESENTACIONS, IMPACTE ALS MITJANS” (sense espai per al retorn, millora de les propostes realitzades)

+ BUSCANT LIDERATGES, ALINEATS AMB ESTRATÈGIES DE FUTUR, AMPLIANT “ELS DE SEMPRE”,

Entrevistes a les empreses

Objectius i aspectes clau a tenir en compte

“ Objectius / resultats esperats:

- . Conèixer l'empresa (i l'empresari o directiu) de primera mà
- . Conèixer la seva perspectiva sobre les tendències i canvis al seu negoci
(i com a objectiu intern: **generar confiança per motivar els empresaris** a participar en projectes o iniciatives desenvolupades per l'entitat en què estem)

” Aspectes clau a tenir en compte:

- . Entrevistat: **Director General o posició directiva amb coneixement de negoci**
- . TEMÀTICA - **NEGOCI des de punt de vista ESTRATÈGIC**
- . NO QÜESTIONARI - NO GUIÓ - «**Conversa oberta**»
- . SELECCIÓ D'EMPRESSES: **mostra representativa** segons segments, mides, geo)
 - “ **Empreses que ocupin diferents llocs en les baules de la cadena de valor**
 - “ **Empreses de producte propi** de manera preferent versus empreses que siguin distribuïdors, majoristes, serveis de menys valor afegit
 - “ **Empreses industrials però també empreses de software, empreses de serveis de major valor afegit** (enginyeries, disseny de producte, etc.)
 - “ **Empreses dinàmiques i innovadores** que destaquin per les seves estratègies de diferenciació i creixement

Contingut de les entrevistes

ACTIVITAT GENERAL DE L'EMPRESA

- " A què es dedica l'empresa? Quins són els principals productes / serveis?
- " Principals magnituds (facturació, ocupació, etc.) Quina ha estat la seva evolució recent? (creixent, estable, etc.)
- " % Que representen les exportacions sobre la facturació
- " Quins són els factors clau d'èxit / avantatges competitius en el negoci en el qual competeix?

PRINCIPALS CLIENTS / COMPETÈNCIA / PROVEÏDORS DE L'EMPRESA

- " Qui són les indústries - client? Tipologia dels seus clients (dimensió, mercats)
- " Hi ha proveïdors crítics per a la seva activitat? On són i que tipologia d'empresa són, en general?
- " Estar ubicat en aquesta zona li reporta facilitat d'operacions amb certs proveïdors? Amb quins?
- " Quin tipus d'empreses són la seva competència? (Majors o menors que la seva, multinacionals,...) On es troba la seva competència?
- " Quantes empreses es dediquen al mateix que la seva empresa a la zona? Hi ha hagut canvis? (creació de noves, absorcions / fusions.....)
- " Pertanyen a alguna associació empresarial? Com valora el seu suport?

PREGUNTES PER ENTENDRE / APROFUNDIR EN EL CONEIXEMENT DEL NEGOCI

- " Com està canviant la competència (nous productes / serveis, nous països, integració vertical)?
- " Com s'estructura avui dia la indústria? (Sistema valor, segments) Qui guanya més diners en el seu negoci al llarg de la Cadena de Valor?
- " Quina ha estat l'evolució dels marges en els últims 5 anys?
- " Quins són els problemes als quals s'enfronta el sector actualment? (Preus matèries primeres, competència, formació mà d'obra...)
- " Fonts d'informació sobre el sector / indústria / negoci

ALTRES PREGUNTES CLAU A ESCALA LOCAL:

- " Quina és la formació dels treballadors? Es requereix mà d'obra especialitzada?
- " Hi ha centres de formació específica per a la seva activitat? Com els valora? Hi ha centres de suport tecnològic? Com els valora?

COM DEFINIM L'ÀMBIT DE TREBALL DEL PLA D'ACCIÓ?



COM CONSTRUIR UN PLA D'ACCIÓ PÚBLICO-PRIVAT AMB IMPACTE?

CONCRECIÓ LÍNIES D'ACCIÓ:
EN QUÈ CAL ACTUAR?

IMPLICACIÓ ENTITATS I SECTOR PRIVAT: AMB QUI CONSTRUIM EL PLA?

PLA D'ACCIÓ



COM DEFINIM L'ÀMBIT DE TREBALL DEL PLA D'ACCIÓ?



COM CONSTRUIR UN PLA D'ACCIÓ PÚBLICO-PRIVAT AMB IMPACTE?

CONCRECIÓ LÍNIES D'ACCIÓ:
EN QUÈ CAL ACTUAR?

IMPLICACIÓ ENTITATS I SECTOR PRIVAT: AMB QUI CONSTRUIM EL PLA?

PLA D'ACCIÓ

9. Calen plans d'accions:

- " **Concrets** (50 actuacions no serà mai viable!)
- " Que responguin a les **àrees de millora**
- " Amb **responsabilitats i finançament** clars (públiques i privades)
- " Que impactin en una **massa crítica** d'empreses
- " I pensant en obert, tipologia diversa!

EL PROJECTE COM A UNITAT DE TREBALL

AREES DE TREBALL DELS PROJECTES

INNOVACIÓ PRODUCTORS I
PROCESSOS

CONEIXEMENT MERCAT I
CONSUMIDOR

DESENVOLUPAMENT DE NEGOCI I
INTERNACIONALITZACIÓ

PUNT CONSUM/ RETAIL

VISIBILITAT I MARKETING

EFICIÈNCIA OPERATIVA

MILLORA DE PROVEIDORS

FORMACIÓ ESPECIALITZADA

GESTIÓ ESTRATÈGICA

FINANÇAMENT

DINAMITZACIÓ / NETWORKING

TIPOLOGIA DELS PROJECTES

TRANSVERSALS PER TOTS

COL·LECTIVES
(ÚS INDIVIDUAL)

COL·LABORACIONS
ESTRATÈGIQUES GRUPS
(XARXES TANCADAS)

CANVIS / MILLORES
INDIVIDUALS

ESTRATÈGIES DIFERENTS, ACCIONS DIFERENTS

Peticions associacions industrials tèxtils

- Lobby Brussel·les per redefinir els acords de liberalització i aplicar nous aranzels
- Més fons per pla de la reconversió del sector tèxtil
- Aconseguir desgravacions fiscals per a les inversions en la realització dels típics mostraris
- Més fons a per acudir a fires
- Més fons de R + D per als 3 centres tecnològics
- Ajudes per a la compra de maquinària
- Activitats de formació per perfils d'enginyers industrials amb especialitat indústries tèxtils productives.
- Ajudes per aplicar noves eines TIC als seus negocis i als seus productes.
- Recursos per participar a la Xarxa de Ciutats Europees Tèxtils per a projectes col·laboratius.

Estratègia Marca i Retail

Intel·ligència mercat

Estudis de consumidor

Perfils professionals

Fashion Retail Academy

Loc. i gestió tendes?

- Programa Marques de canal
- Sistemes d'Informació

Compres i logística?

- Millora de compres globals (Àsia)
- Comprador compartit

Gestió de la marca?

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

Internacionalització?

Estudis mercat, cerca de socis locals

Finançar creixement?

Cerca de Venture capital espec.

Plan de acción Branding & Retail

Viaje de referencia

Fashion Retail Academy

Raó de ser

- “ Proporcionar una formació adequada en l'àmbit del *retail* que permeti als *retailers* de moda trobar personal amb les qualificacions professionals requerides
- “ Iniciativa públic-privada: nascuda des de la indústria (Arcàdia Group) i desenvolupada conjuntament amb l'administració
- “ Inversió total de 20 M £ a parts iguals (50/50 privat-públic) i amb la col·laboració d'altres empreses *retailers*

Punts clau

- “ Inici: 2 nivells de cursos per a joves de 16-19 anys que combinen teòrica i pràctica, a més de la participació de directius i professionals de sector i de stages en empreses.
- “ En 2n any d'existència de l'escola van passar de 40 estudiants en més de 250 alumnes
- “ Actualment, oferta formativa de l'escola ampliada a cursos de major grau (màsters, diplomatures ...) i de diferents temàtiques especialitzades (visual merchandising, buying and merchandising)

Full Time Courses

The Fashion Retail Academy educates and trains people aged 16+ to develop skills and experience required to make them 'job ready' for an exciting career in the world of fashion retail.

Which course?
Not sure what course is right for you, take a look at our helpful guide

- **What Course For You?**
- Level 2 Diploma in Fashion Retail
- National Diploma in Art & Design (Fashion Clothing)
- National Diploma in Art & Design (Graphics)
- National Diploma in Business (Retail)
- Level 3 Diploma in Fashion Retail
- Level 4 Diploma in Buying & Merchandising
- Level 4 Diploma in Visual Merchandising
- Higher Certificate in Fashion Retail (Merchandising)
- Foundation Degree in Fashion Retail Management

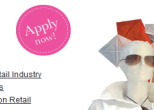


Short Courses

We offer a variety of short course which are delivered by lecturers and associates from the Fashion Retail Academy, drawing on the diverse range of industry backgrounds.

Some courses are run in the evenings and others as three consecutive days.

- **Short Courses**
- Introduction Buying & Garment Planning
- Introduction Visual Merchandising
- Introduction to Fashion PR & Marketing
- Presentation Photoshop for the Fashion Retail Industry
- Revamp Your Wardrobe - Customise clothes
- Advanced Preparation for a Career in Fashion Retail





Exemple actuació d'entorn Programa marques de canal

- ” Definició d'un programa d'immersió en Retail amb ESADE (curs de 3 dies
- ” Coordinat amb el professor titulat de el Departament de Direcció de Màrqueting, Lluís Martínez-Ribes
- ” Després de 3 edicions, s'inclou en el portafoli de programes d'ESADE > 90 participants, com:
 - . MANGO
 - . DESIGUAL
 - . SITA MURT
 - . DITEX
 - . SIMORRA
 - . VIALIS
 - . PUNTO BLANCO
 - . Etc.



Exemples de projectes

**INNOVACIÓ DE PRODUCTES I
PROCESOS**

**CONEIXEMENT MERCAT I
CONSUMIDOR**

**DESENVOLUPAMENT DE NEGOCI
I INTERNACIONALITZACIÓ**

PUNT CONSUM / RETAIL

VISIBILITAT I MARKETING

EFICIÈNCIA OPERATIVA

MILLORA DE PROVEIDORS

FORMACIÓ ESPECIALITZADA

FINANÇAMENT

Exemples de projectes

INNOVACIÓ DE PRODUCTES I PROCESOS

- Llançament de nous productes al mercat (La Pocavergonya)

CONEIXEMENT MERCAT I CONSUMIDOR

- Estudis de mercat especialitzats (Kids clúster conjunt)
- Desenvolupament d'un major vincle amb consumidor final (apps, ...)
- Centres de testing especialitzats / prova amb el consumidor / panell

DESENVOLUPAMENT DE NEGOCI I INTERNACIONALITZACIÓ

- Business development / Internacionalització
 - Nou segments de mercat / Nous mercats geogràfics (Rail - Turkey, fruiters Rússia)
 - Oportunitats de negoci per a suppliers locals (cluster automoció CIAC)
- Cerca de partners per països (arquitectes, enginyeries en CWP...)
- Inversions productives a l'exterior conjuntes

PUNT CONSUM / RETAIL

- Punts de venda retail compartits / conjunts / panell

VISIBILITAT I MARKETING

- Accions per conèixer criteris de compra de clients
- Accions de visibilitat i posicionament internacional (web anglès, esdeveniments....)
- Accions conjuntes en països (arquitectura sanitària)
- Màrqueting & PR a nivell de cluster (Indescat Brasil, Come & See Arquitectura)

EFICIÈNCIA OPERATIVA

- Infraestructures especialitzades (depuradora igualada) i eficiència operativa (logística)

MILLORA DE PROVEIDORS

- Programa de millora de proveïdors (motllistes SONY-HP) / atracció key suppliers
- Sistema de classificació clars d'inputs clau (fusta)

FORMACIÓ ESPECIALITZADA

- Formació en management o especialitzada (Màster Eng. Esport, Fashion Academy)

FINANÇAMENT

- Finançament especialitzat i venture capital

I com es concreta el concepte “PÚBLICO-PRIVAT”?

- “ Compartint responsabilitats i lideratges segons les actuacions i projectes definits
 - . Públic:
 - “ Reorientació programes de suport existents a les àrees de millora identificades
 - “ Promovent el propi pla d’acció, actuant de facilitador en determinades activitats i projectes que incideixen directament en les empreses (ex. Projectes de desenvolupament de negoci)
 - “ Liderant projectes de transformació de l’entorn (ex. Formació, millora sistema d’innovació, etc.)
 - . Privat
 - “ Liderant i cofinançant projectes que els repercuteixen directament (ex. Projectes de desenvolupament de negoci)
 - “ Participant i donant suport en la definició de projectes de transformació de l’entorn

COM DEFINIM L'ÀMBIT DE TREBALL DEL PLA D'ACCIÓ?

1. **CONEIXEMENT DEL TERRITORI:** CADENES DE VALOR / ÀMBITS DE NEGOCI
2. **PRIORITZACIÓ:** MASSA CRÍTICA + POSICIONAMENT DIFERENCIAL + POTENCIAL CREIXEMENT I VALOR AFEGIT + ...?
3. **ÀMBIT TERRITORIAL:** MASSA CRÍTICA A TRAVÉS COL-LABORACIÓ SUPRAMUNICIPAL

COM CONSTRUIR UN PLA D'ACCIÓ PÚBLICO-PRIVAT AMB IMPACTE?

CONCRECIÓ LÍNIES D'ACCIÓ: EN QUÈ CAL ACTUAR?

4. REPTES I **ESTRATÈGIES DE FUTUR** AL NEGOCI. **VISIÓ DE FUTUR** PER A LA CADENA LOCAL
5. IDENTIFICACIÓ **ÀREES DE MILLORA (EMPRESARIALS O D'ENTORN)**

IMPLICACIÓ ENTITATS I SECTOR PRIVAT: AMB QUI CONSTRUIM EL PLA?

6. PÚBLIC I ASSOCIACIONS: **TREBALL I COORDINACIÓ AMB TOTES LES ENTITATS CLAU**
7. PRIVAT: VIES DE **CONTACTE I D'INTERLOCUCIÓ DIRECTA AMB EMPRESES**
8. **DINÀMIQUES DE TREBALL CONJUNT (OBJECTIUS PREVIS + PARTICIPACIÓ EMPRESARIAL)**

PLA D'ACCIÓ

9. Plans d'accions concrets, que responguin àrees de millora, amb responsabilitats i finançament clars, que impactin en una massa crítica d'empreses i de tipologia diversa

I ara què?
Com posem fil a
l'agulla?



Com posem fil a l'agulla?

Anàlisi de la cadena de valor i del negoci

Diagnosi Cadena

Reptes

Estratègia futur

Visió de futur

Pla d'acció

Com assolir la visió



Com posem fil a l'agulla?

Anàlisi de la cadena de valor i del negoci



Gestió del procés del canvi





Com posem fil a l'agulla?

Anàlisi de la cadena de valor i del negoci



Gestió del procés del canvi



Alinear institucions i govern





Com posem fil a l'agulla?

Anàlisi de la cadena de valor i del negoci

Diagnosi Cadena

- “ Mapa de la cadena i possibles segments
- “ Construcció base de dades empresa a empresa
- “ Primera anàlisi del negoci, principals canvis i tendències

Gestió del procés del canvi

MOTIVAR



Entrevistes amb empreses i agents del negoci (inici: mostra representativa = 15-25 + totes les que sigui possible al llarg del procés)

Alinear institucions i govern

IMPLICAR INSTITUCIONS DE SUPORT I ENTITATS PÚBLIQUES

Contactes amb entitats i institucions vinculades. Informar i buscar implicació (però els protagonistes són les empreses)

Objectiu i llistat d'entrevistes a realitzar

“ Objectius / resultats esperats:

- . **Conèixer l'empresa (i l'empresari o directiu) de primera mà**
- . **Conèixer la seva perspectiva sobre les tendències i canvis al seu negoci**
(i com a objectiu intern: **generar confiança per motivar els empresaris** a participar en projectes o iniciatives desenvolupades per l'entitat en què estem)

” Aspectes clau a tenir en compte:

- . Entrevistat: **Director General o posició directiva amb coneixement de negoci**
- . TEMÀTICA - **NEGOCI des de punt de vista ESTRATÈGIC**
- . NO QÜESTIONARI - NO GUIÓ - «**Conversa oberta**»
- . SELECCIÓ D'EMPRESSES: **mostra representativa** segons segments, mides, geo)
 - “ **Empreses que ocupin diferents llocs en les baules de la cadena de valor**
 - “ **Empreses de producte propi** de manera preferent versus empreses que siguin distribuïdors, majoristes, serveis de menys valor afegit
 - “ **Empreses industrials però també empreses de software, empreses de serveis de major valor afegit** (enginyeries, disseny de producte, etc.)
 - “ **Empreses dinàmiques i innovadores** que destaquin per les seves estratègies de diferenciació i creixement



Com posem fil a l'agulla?

Anàlisi de la cadena de valor i del negoci

Diagnosi Cadena

- Mapa de la cadena i possibles segments
- Construcció base de dades empresa a empresa
- Primera anàlisi del negoci, principals canvis i tendències

Estratègia futur

- Anàlisi de la competència
- Criteris de Compra de clients (2-5 entrevistes)
- Benchmarking altres regions, iniciatives
- Identificar estratègies de futur i visió de futur



Gestió del procés del canvi

MOTIVAR

Entrevistes amb empreses i agents del negoci (inici: mostra representativa: 15-25 + totes les que sigui possible al llarg del procés)

CONVÈNCER

Entrevistes amb empreses
Grup de treball per consensuar visió de futur



Alinear institucions i govern

IMPLICAR INSTITUCIONS DE SUPORT I ENTITATS PÚBLIQUES

Contactes amb entitats i institucions vinculades. Informar i buscar implicació (però els protagonistes són les empreses)

ALINEAR POLÍTIQUES I EINES DE SUPORT

Informar principals conclusions, recollir feedback, i buscar consens (sense que això paralitzi el procés!)



Com posem fil a l'agulla?

Anàlisi de la cadena de valor i del negoci

Diagnosi Cadena	Estratègia futur	Pla d'acció
<ul style="list-style-type: none"> Mapa de la cadena i possibles segments Construcció base de dades empresa a empresa Primera anàlisi del negoci, principals canvis i tendències 	<ul style="list-style-type: none"> Anàlisi de la competència Criteris de Compra de clients (2-5 entrevistes) Benchmarking altres regions, iniciatives Identificar estratègies de futur i visió de futur 	<ul style="list-style-type: none"> Proposta d'actuacions Proposta de prioritització de les actuacions Definició pla de treball i model de governança, cofinançament, indicadors

Gestió del procés del canvi

MOTIVAR	CONVÈNCER	IMPULSAR
<p>Entrevistes amb empreses i agents del negoci (inici: mostra representativa: 15-25 + totes les que sigui possible al llarg del procés)</p>	<p>Entrevistes amb empreses Grup de treball per consensuar visió de futur</p>	<p>Grups de treball per debatre i consensuar actuacions. Identificació lideratges Posada en marxa model de governança</p>

Alinear institucions i govern

IMPLICAR INSTITUCIONS DE SUPORT I ENTITATS PÚBLIQUES Contactes amb entitats i institucions vinculades. Informar i buscar implicació (però els protagonistes són les empreses)	ALINEAR POLÍTIQUES I EINES DE SUPORT Informar principals conclusions, recollir feedback, i buscar consens (sense que això paralitzi el procés!)	DONAR SUPORT A LA SEVA EVOLUCIÓ JUNT AMB LA REGIÓ Posada en marxa model de governança
---	---	---

Conclusions

Reflexions pels àmbit locals

Seqüència de treball

1. Conèixer el territori i fer mapa de les cadenes de valor per negocis
2. Entendre l'àmbit de treball més adequat (municipal, supramunicipal, català,..)
3. Prioritzar les cadenes de valor que es volen treballar (massa crítica, posicionament diferencial, potencial de creixement i valor afegit, etc.)
4. Definir reptes estratègics en la cadena escollida, entendre les dinàmiques des del mercat (criteris compra clients), conèixer com estan treballant competidors (benchmarking), establir una visió estratègica de futur ("Volem liderar, Volem ser un hub, la nostra aposta és..)
5. Identificar les àrees de millora per obtenir la visió de futur (que poden ser diverses, de coneixement de mercat, d'innovació de producte, de desenvolupament de mercats, etc.) però sempre afinada amb les necessitats específiques d'aquella cadena
6. Treballar amb totes les entitats públiques necessàries del territori
7. Implicar i interlocutar directament amb les empreses
8. Establir dinàmiques de treball conjunt que busquin participació però també enfocament als reptes estratègics
9. Definir plans d'acció concrets, que responguin a les àrees de millora, amb responsabilitats i finançament clars (públiques i privades), que impactin en una massa crítica d'empreses i de tipologia diversa!
10. Establir un model de governança per a la posada en marxa i implementació (perfil de tècnics involucrats i habilitats necessàries, diàleg amb empresaris, estabilitat en el perfils)
11. Concretar un model de cofinançament, al principi el pes del sector públic sempre serà més rellevant però amb la generació de confiança i la realització de projectes d'impacte (i que les empreses entenen com a impacte directe) el grau de cofinançament podrà ser més elevat
12. Elaborar un sistema de monitorització i seguiment del pla d'acció, establint 5-6 indicadors per al conjunt del pla d'acció, avaluar l'evolució de les empreses (facturació i ocupació) però també veure com estan avançant en les àrees de millora que estiguem treballant (ex. grau de preparació del personal per internacionalitzar-se quan estem treballant per obrir nous mercats)

Moltes Gràcies!