

Com la crisi impulsa el replantejament dels reptes estratègics

Barcelona, 1 de juliol de 2020

Agenda

1. Estratègia empresarial
2. Mercat. Criteris de compra de clients
3. Estratègia empresarial, clusters i col·laboració. Exemples

sostenibilitat

COL·LABORACIÓ

INNOVACIÓ

E-commerce

Cadenes producció
properes

Transformació digital

New Normal

sostenibilitat

COL·LABORACIÓ

Rendibilitat aportant valor als clients

ucció
s

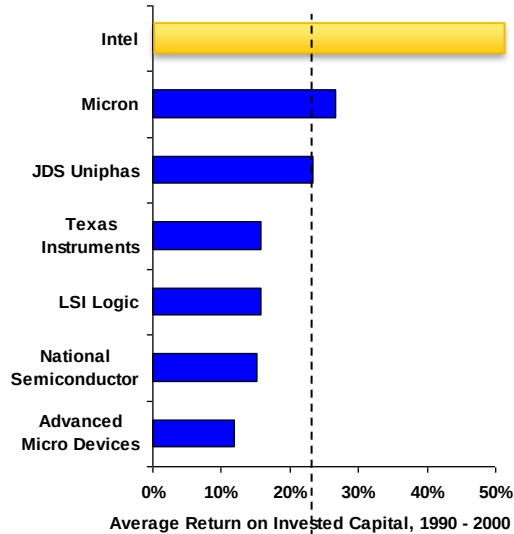
Trans

New Normal

#1 Estratègia

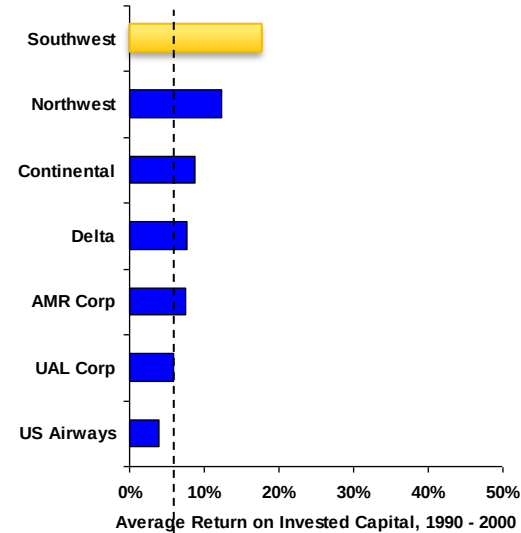
Differences in Profitability Within Industries

Semiconductor Industry



Industry Avg = 21.3%

Airline Industry



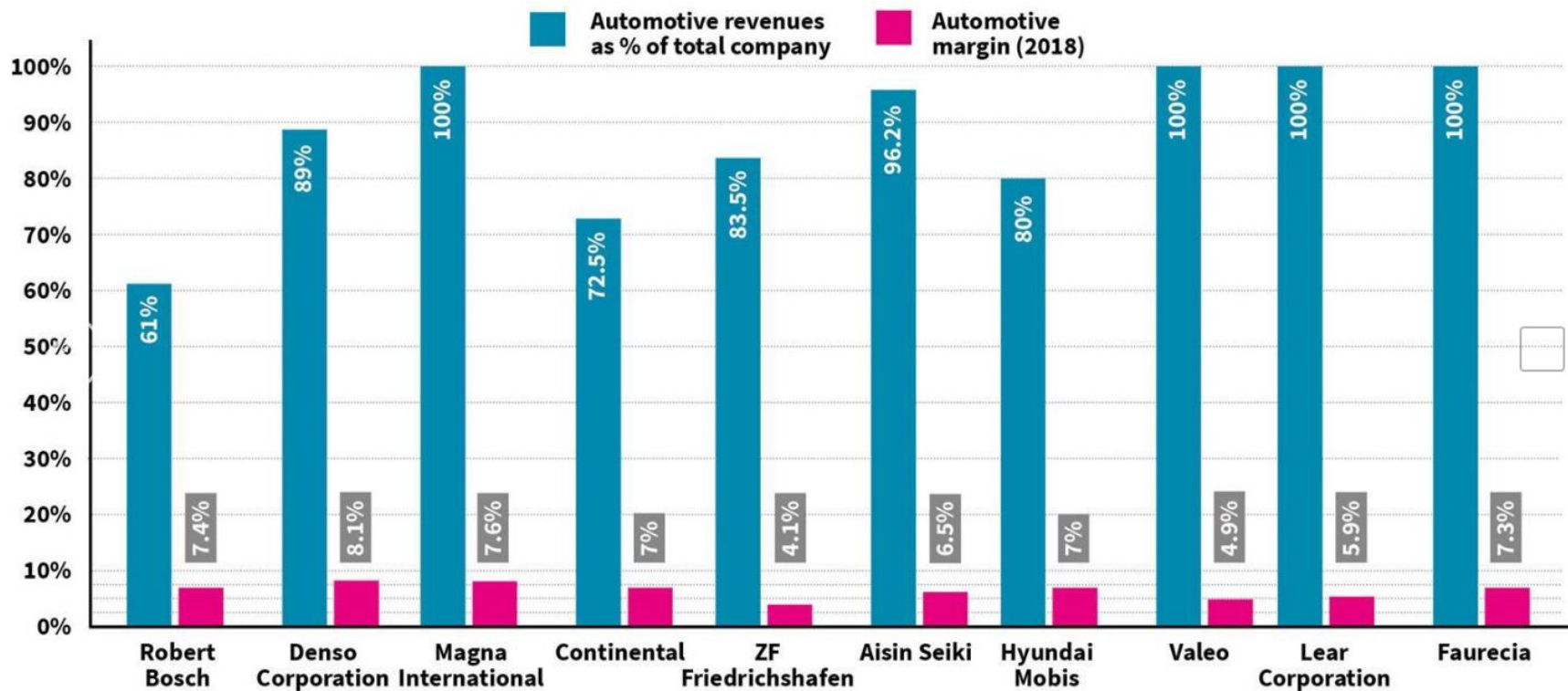
Industry Avg = 5.9%

Note: Companies listed are the largest in each industry by average invested capital for 1990 to 2000. ROIC calculated as EBIT divided by Average Invested Capital (Total Assets less Excess Cash less Current Operating Liabilities)

Source: Compustat and author's calculations

#1 Estratègia

Proveïdors automoció (2018)



Font. Car design news

<https://www.carsdesignnews.com/intelligence/tearing-profits-apart-how-tier-1-automotive-suppliers-can-mitigate-shrinking-margins/39816.article>

#1 Estratègia

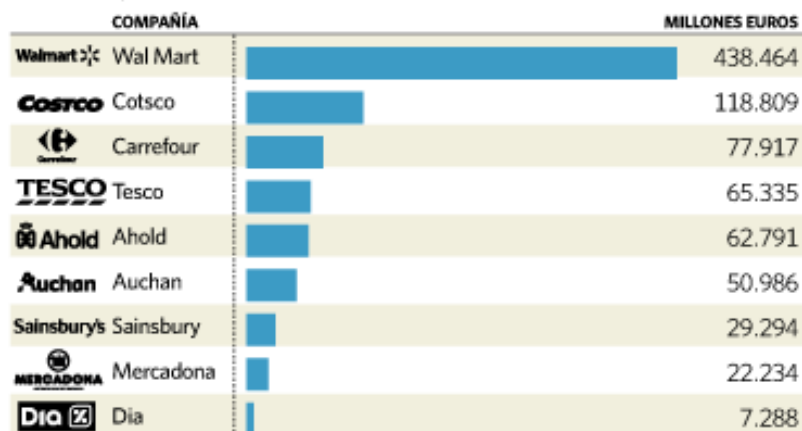
La rentabilidad de los grandes del comercio

2018

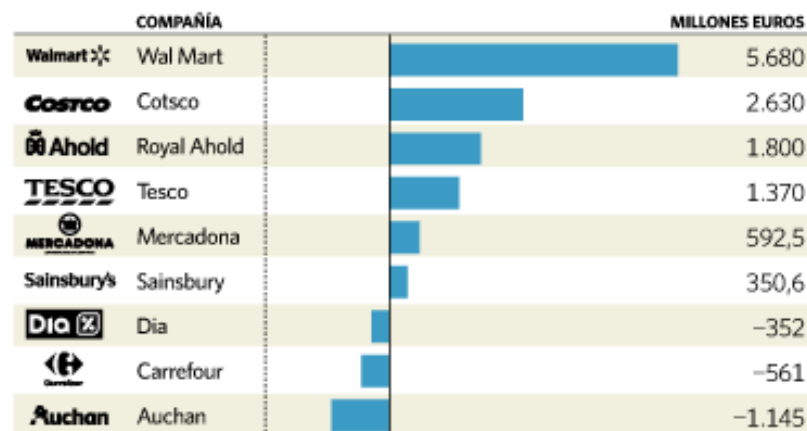
Beneficio sobre ventas



Los líderes por facturación



Sus resultados



Fuente: Bloomberg y FactSet.

elEconomista

#1 Estratègia

Què es estratègia?

- Una proposta de valor única i diferent respecte a la competència
- Una cadena de valor d'activitats de l'empresa especialitzada i diferencial
- Clars tradeoffs, escollint el que no volem fer
- Activitats que son sinèrgiques entre elles i que es reforcen mútuament

Què no és estratègia?

- Millorar l'eficiència operativa
- Una aspiració
- Una visió
- Agilitat
- Flexibilitat
- Innovació
- Internet o una tecnologia específica
- Reestructuracions
- Fusions o adquisicions
- Aliances o Partnerships
-

Font. M. Porter, HBS

Agenda

1. Estratègia empresarial
2. **Mercat. Criteris de compra de clients**
3. Estratègia empresarial, clusters i col·laboració. Exemples

Criteria for buying a new car (B2C)



#2 Criteris Compra clients

- La diferenciació en el mercat es pot aconseguir de moltes maneres, però sempre s'ha de basar en criteris de compra de clients
- Tots els clients busquen preu, preu, preu... però sempre també altres atributs (disseny, terminis, flexibilitat, capacitat de resposta, gamma, servei....)
- En general, hi pot haver tantes maneres de diferenciar-se en el mercat com a criteris de compra de clients (o combinacions d'aquests)
- Un dels principals errors es no visualitzar i no anticipar els canvis que provenen dels clients. En els temps Covid-19 això serà clau
- La tecnologia ens ajuda a definir i executar l'estratègia de diferenciació respecte als clients actual i futurs i adaptar-nos als canvis

Criteris compra ?

Intel·ligència artificial

Print 3D

IoT

Big data

cloud

Fabricació additiva

Indústria 4.0

ciberseguretat

Integració de sistemes

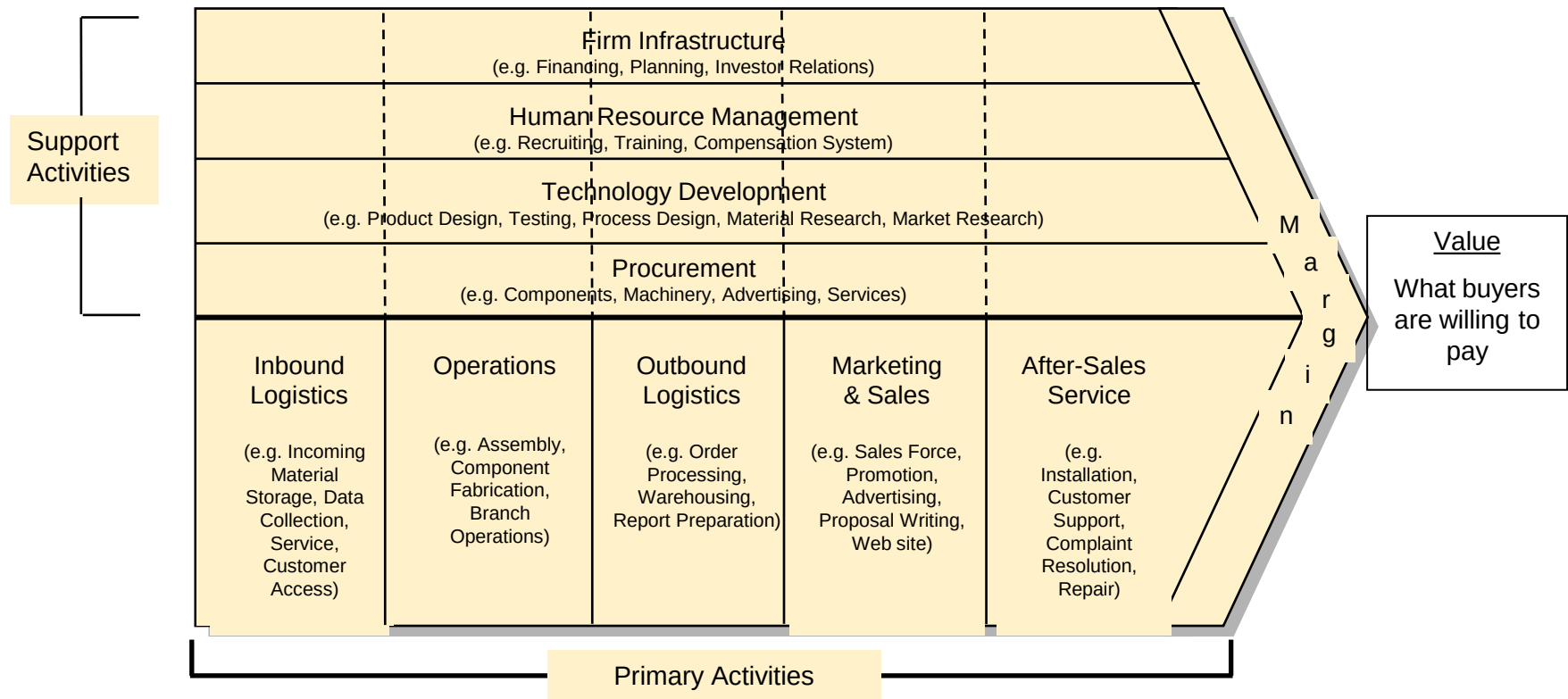
drones

Automatització i robòtica

.....

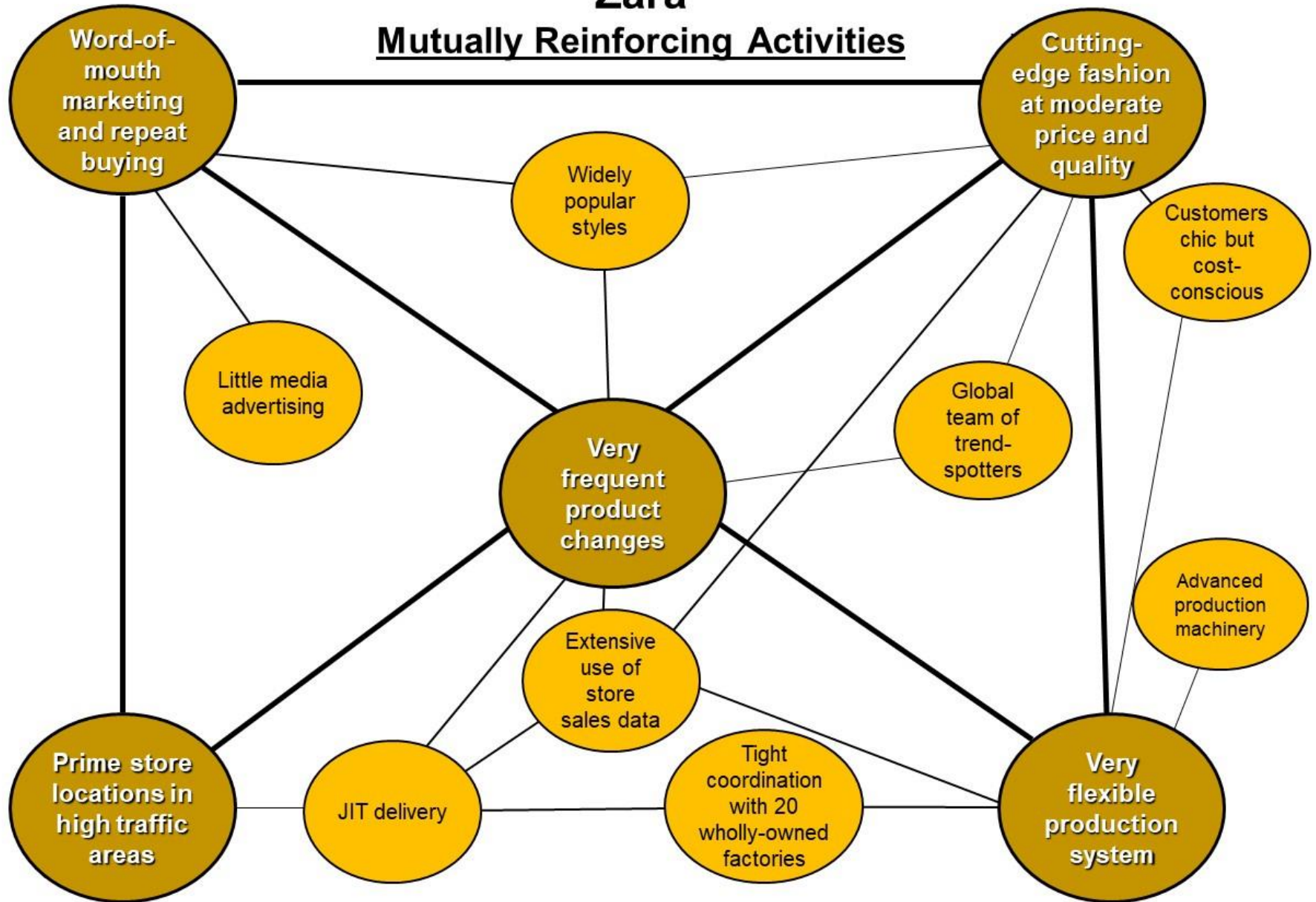
3 cadena de valor d'activitats d'una empresa

Les empreses competeixen realitzant una sèrie d'activitats on resideix el seu avantatge competitiu. Les activitats han de ser coherents amb l'estratègia



Zara

Mutually Reinforcing Activities



Source: Draws on research by Jorge Lopez Ramon (IESE) at the Institute for Strategy and Competitiveness, HBS

Agenda

1. Estratègia empresarial
2. Mercat. Criteris de compra de clients
3. **Estratègia empresarial, clusters i col·laboració. Exemples**

Criteris de compra de clients, crisi i diferenciació estratègica

Com están evolucionant els Criteris de compra dels clients ?

Quin impacte està tenint la crisi sanitària?

Ens serveixen les iniciatives col·laboratives com els clusters per treballar les oportunitats i reptes?

Empresa

Cluster

Empresa, cluster, objectius...

Empresa

Cluster

Col·laboració

Millora
Estratègica
i competitivitat

Sector agroalimentari a Catalunya

Cadena de valor

Polítiques públiques i normativa i legislació sectorial: Departament d'Agricultura, Ramaderia, Pesca, Alimentació i Medi Natural, Conselleria d'Innovació, Universitat i Empresa, PRODECA, ACCIÓ, INCAVI, Consells Reguladors DO's i IGP's, i resta d'AAPP (Consells Comarcals, ajuntaments...)

Altres agents d'entorn: Patronals, Cambres de Comerç

Associacions vinculades al sector

Organitzacions clúster del negoci agroalimentari

CENTRES TECNOLÒGICS I
D'INVESTIGACIÓ

PROV. DEL SECTOR PRIMARI

MAQUINARIA

ALIMENTACIÓ ANIMAL

SECTOR PRIMARI

- Ramader
- Agrícola
- Pesca

LOGÍSTICA ESPECIALIZADA

**INDÚSTRIA
TRANSFORMADORA**

LOGÍSTICA ESPECIALIZADA

**COMERÇ A
L'ENGRÒS
(MAJORISTES
PRODUCTE
ALIMENTARI**

CANAL

RETAIL

- Botigues tradicionals
- Gran distribució
- Cadenes especialitzades

HORECA

- Restauració independent
- Cadenes organitzades
- Col·lectivitats - Canal social

TERCER CANAL

Vending,
convenience...

UNIVERSITATS I ESCOLES DE FORMACIÓ

**ALTRES INGREDIENTS
I ADDITIUS**

ADDITIUS ALIMENTARIS
(colorants, aromes...)

INGREDIENTS I MATÈRIES PRIMERES
(nacional i importació)

INGREDIENTS ALT VALOR AFEGIT
(funcionals)

INDÚSTRIA AUXILIAR

Packaging
Maquinaria de procés alimentari
Maquinaria d'envasat

SERVEIS ESPECIALITZATS

Laboratoris i anàlisi	Consultories negoci i estudis de mercat	Agències de mitjans i publicitat
Enginyeries d'operacions, normes qualitat i consultoria especialitzada		Certificació i seguretat alimentària

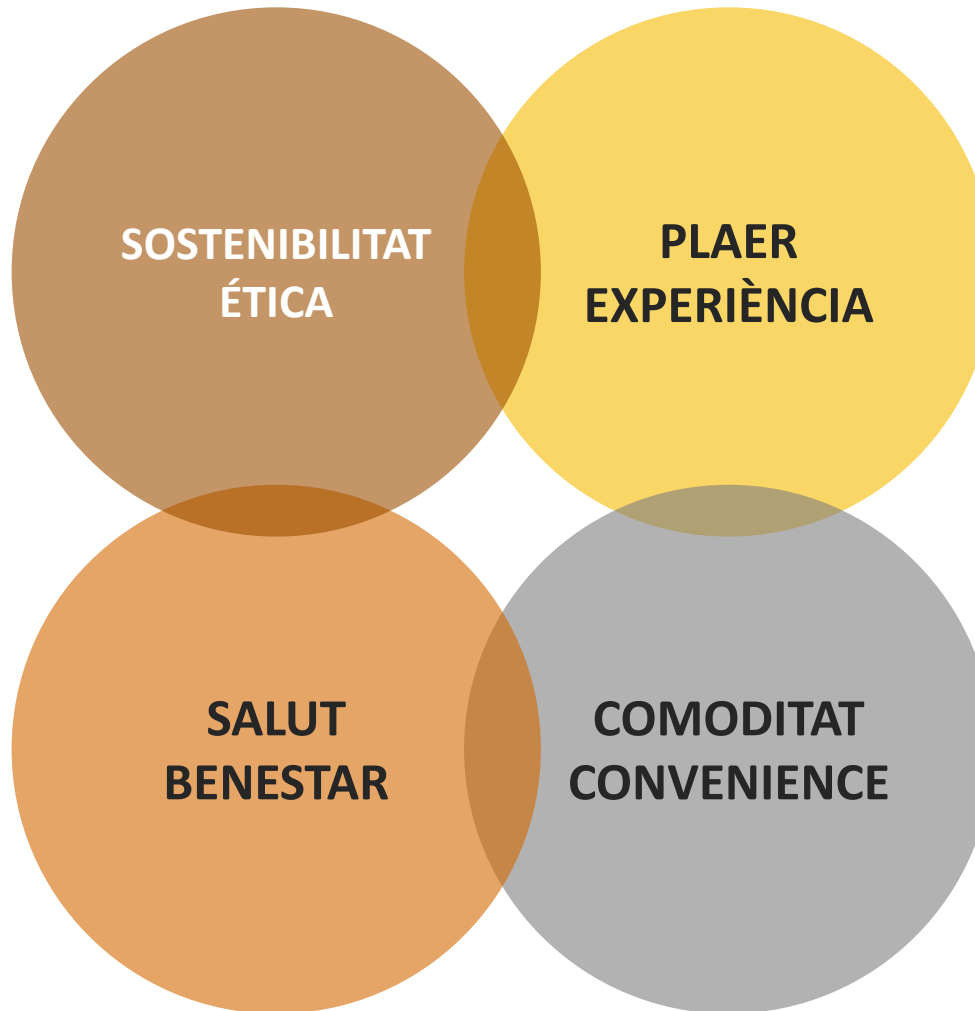
INDÚSTRIA

**MERCATS
INTERNACIONALS**

Sector alimentació

Tendències- Criteris de compra dels clients

- Fair Trade
- Km 0- Origen
- Economia circular
- Reducció Envasos
- Clima- emissions
- Ecologia
- Tracte animal
-
- Proteïna Vegetal
 - Funcionals
 - Dietètics
 - Orgànic / Ecològics
 - Clean label
 - Menys sal, greixos, conservants,....
 - Vegetal, like meat, noves proteïnes (gall dindi)
 - ...



- Premium / especials
 - Origen / DO
 - Historia
 - Novetat / descobrir
 - Exòtic
 - Divertit
 - Experiència
 - punt de venda o consum
 - Compartir- Social Media
 - Gastronomia
-
- Temps!!
 - Fàcil preparar
 - Plats preparats
 - Omnicanalitat
 - caducitat
 - Food to go
 - Ready to use
 - Compra on line

Sector alimentació

Estratègies de diferenciació- Criteris de compra dels clients



Noel, la càrnia garrotxina que fa sushi i suc de fruita

Diversificació i innovació, palanques de creixement del grup alimentari - Gerard Piqué és soci de la família Boix-Bosch en alguns negocis

Redacció | 29.03.2019 | 19:29



LIQUATS VEGETALS

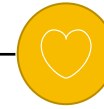


Reducció del consum de proteïna d'origen a animal

**MEDI
AMBIENT**



SALUT



INCENDIOS EN EL AMAZONAS

El Amazonas se está incendiando porque el mundo come mucha carne

Por Eliza Mackintosh
10:32 ET (15:32 GMT) 23 Agosto, 2019



La ONU pide comer menos carne contra la crisis climática

Los científicos alertan de que calentamiento global por debajo de 2 grados no podrá lograrse sin cambios en el uso global del suelo

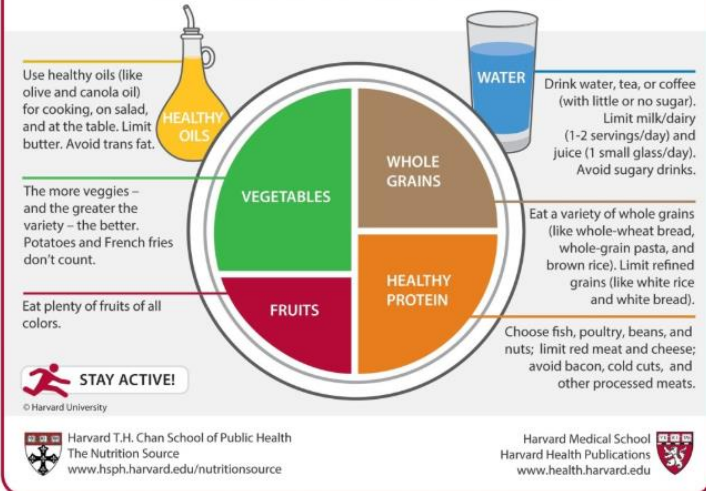
Manuel Vilasoro
Madrid - jueves, 08/08/2019 - 21:36



**BENESTAR
ANIMAL**



HEALTHY EATING PLATE



UN NUEVO PARADIGMA DE CONSUMO

‘Carnófobos’ a conciencia

Cada vez se comen menos animales y hay más interés por las dietas exentas de ellos. El animalismo suma aliados gracias a la sensibilidad ambiental



GEN Z

+550% LECHEs VEGETALES
+60% PROTEÍNAS VEGETALES
QUE LOS MILLENNIALS

MILLENNIALS

75% COMPRAN TENIENDO EN
CUENTA LA SOSTENIBILIDAD

TOTAL POBLACIÓN

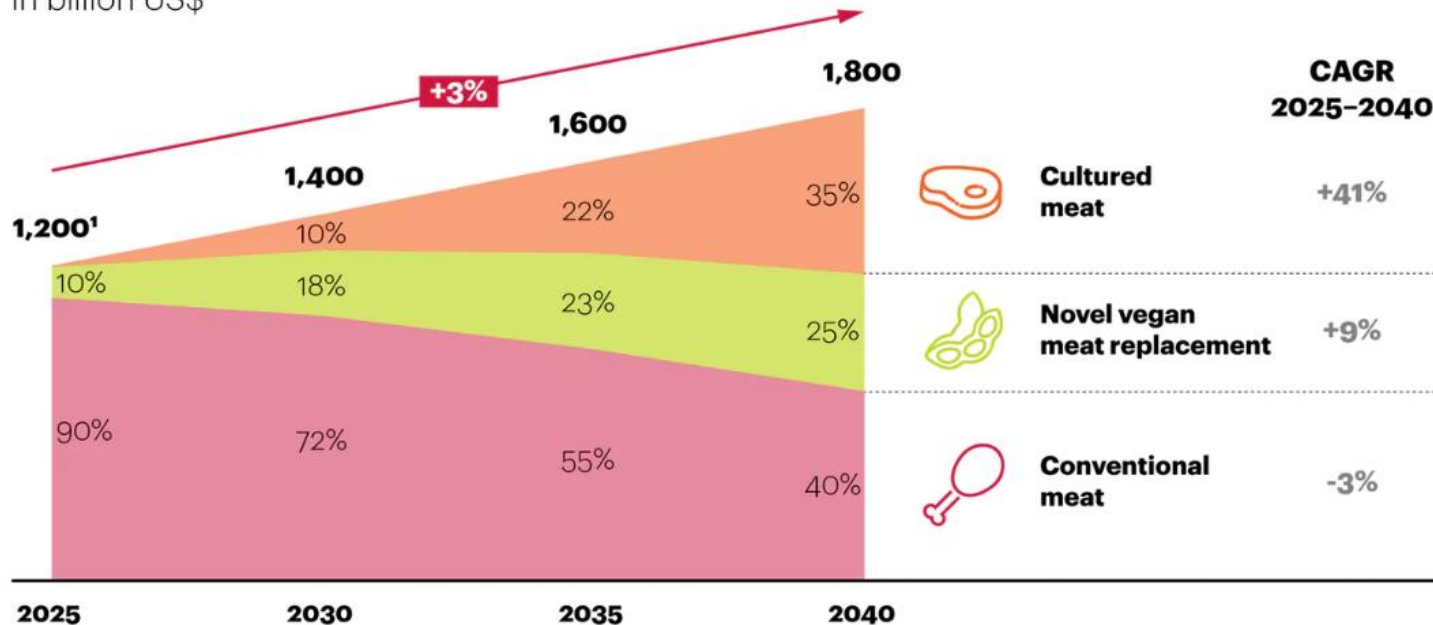
35% DE LA POBLACIÓN HA
ELIMINADO O REDUCIDO EL
CONSUMO DE CARNE EN 2018

Tendències del sector agroalimentari

Solucions proteïna vegetal, carn in vitro,...

Global meat consumption: By 2040, conventional meat supply will drop by more than 33%

in billion US\$



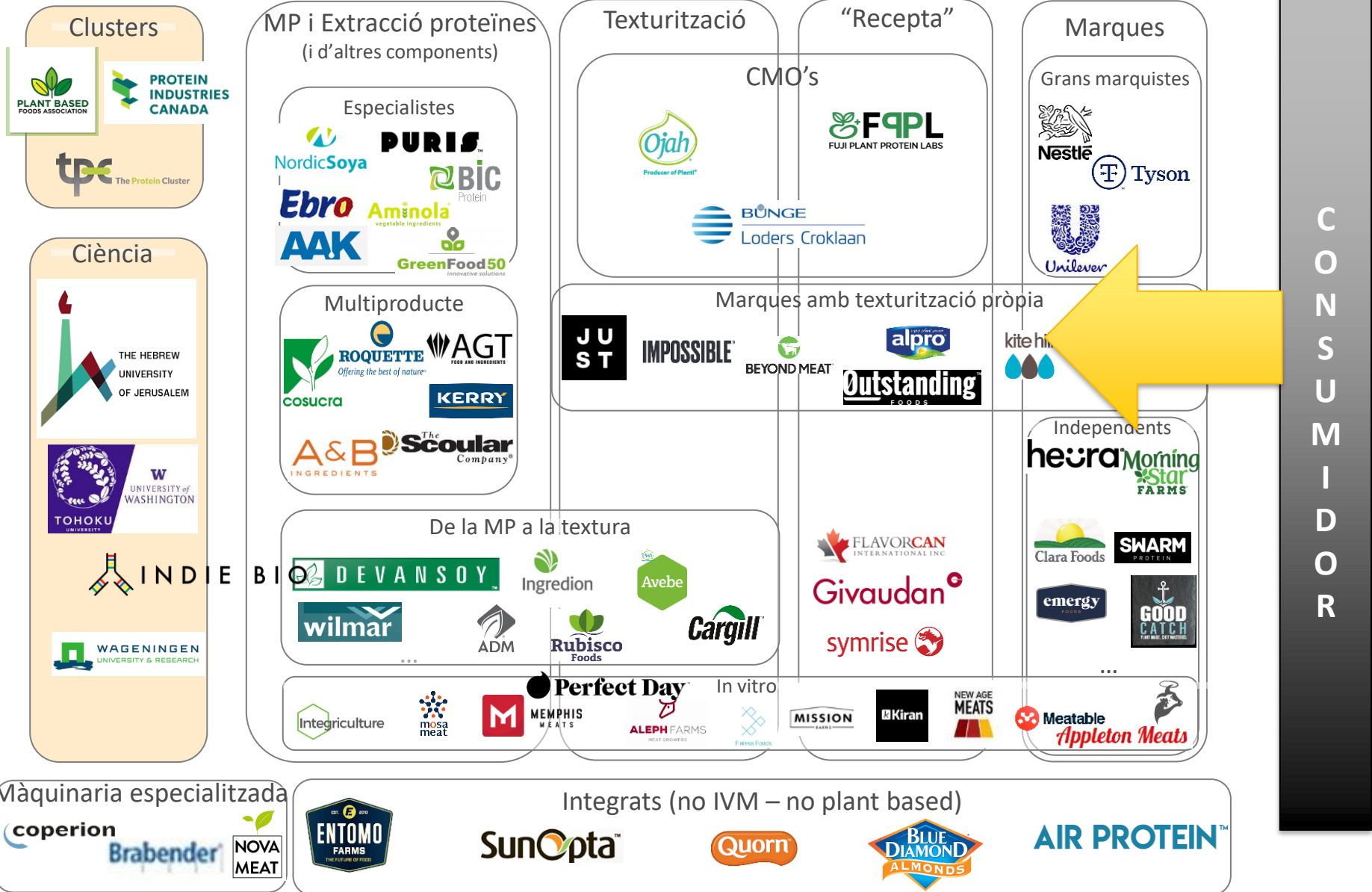
¹ Numbers are rounded to hundred billions.

Sources: United Nations, World Bank, Expert interviews; A.T. Kearney analysis

Font. Report AT Kearny, 2019

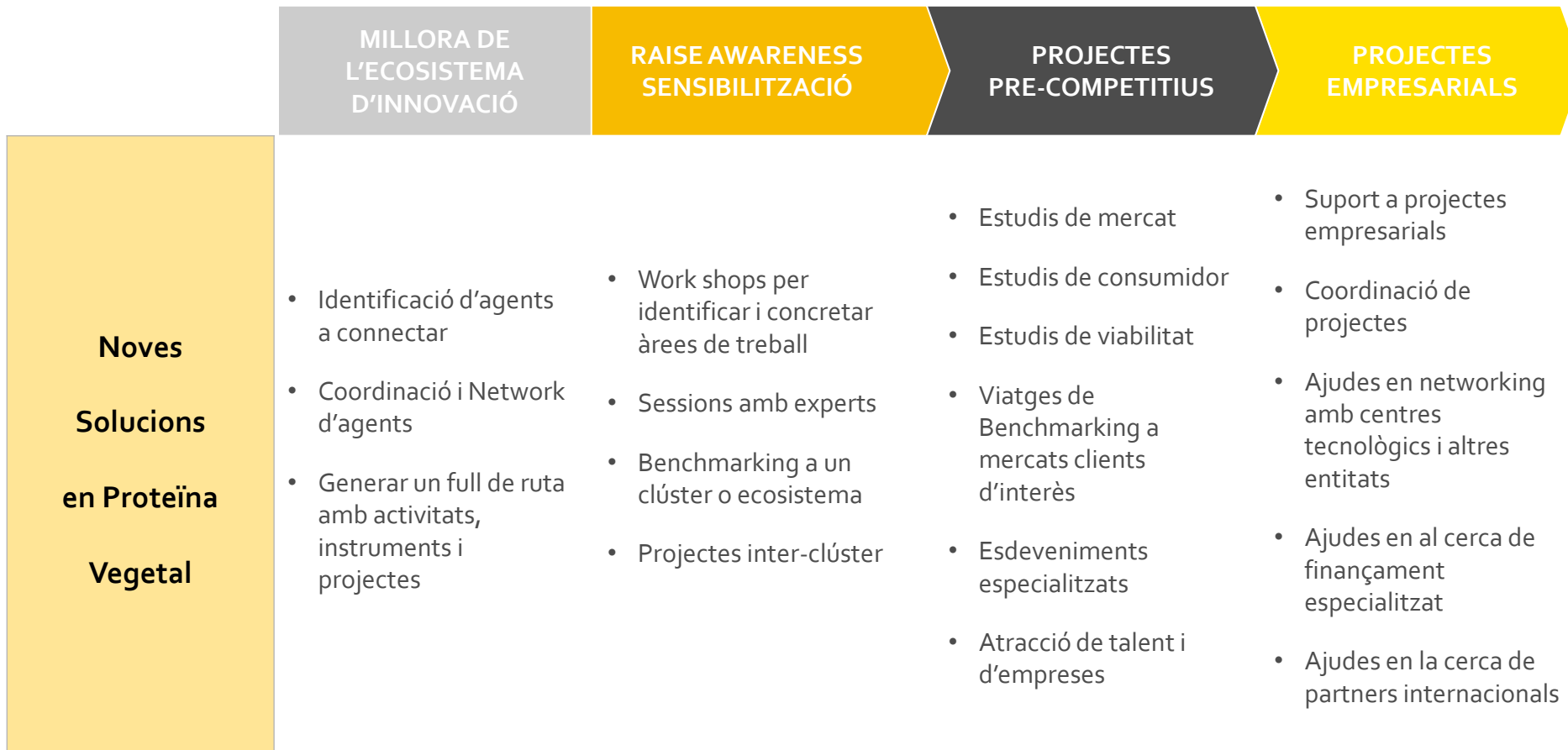
<https://www.inverse.com/article/58212-beyond-meat-probably-won-t-replace-meat-and-that-s-okay>

Cadena Valor Proteïna vegetal– exemples internacionals



Desenvolupament de la cadena de valor de la proteïna vegetal a Catalunya

ACTIVITATS, INSTRUMENTS I PROJECTES



Exemples Impacte Covid en sector alimentació

ÀMBIT	IMPACTES
HORECA FOOD SERVICE	• Crisi de la restauració independent- Tancaments i reconversions • Recuperació de Restauració Moderna Organitzada (per capacitat financera, obriran primer) • Nous models en restauració de col·lectivitats (escoles, hospitals, empreses,...) • Turisme?
FOOD DELIVERY	• Importància del moment de consum i de la logística (Amazon, Glovo..)- Criteri compra • Teletreball a àrees metropolitanes >> lliurament domicilis dies feiners • Food to Go (venda supers i menjar oficina) • Dark kitchens
VENDA ON LINE	• Augment comerç on line > s'accelera tendència, cau barrera primeres compres,.. • Compres on line en noves franges edat (> 55 anys) Consumidor sènior • Nous models de retail on line (click& collect,...)
CANVIS CONSUM	• Major preocupació per la seguretat alimentaria (packaging- granel vs seguretat) • Cadenes d'aprovisionament més curtes i properes? • Crisi consum > augment de MDD o blanca • Caiguda productes Premium / gourmet • Oportunitat comerç proximitat amb bon servei (proper, menys aglomeracions) • Sostenibilitat es reforça (proximitat per petjada carboni, reducció packaging, substitutius de la carn, farm to fork, cadenes curtes,..)
.....	•

Anàlisi de mercat i tendències en EM

Les 4 grans tendències

4 grans tendències impacten al sector de forma simultània

**VEHICLE
ELÈCTRIC**



**MOBILITAT
COMPARTIDA**



**VEHICLE
AUTÒNOM**



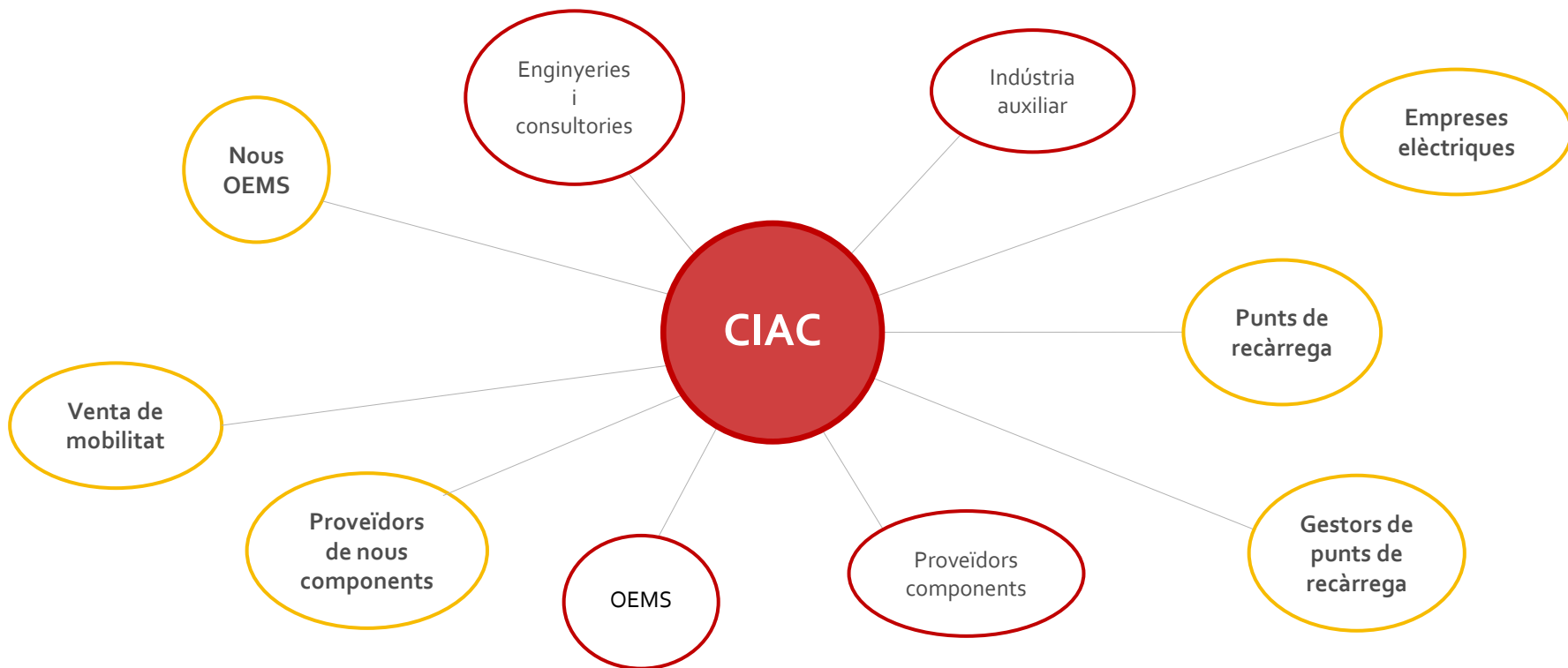
**VEHICLE
CONNECTAT**



Font: Cluster Development, elaboració pròpia

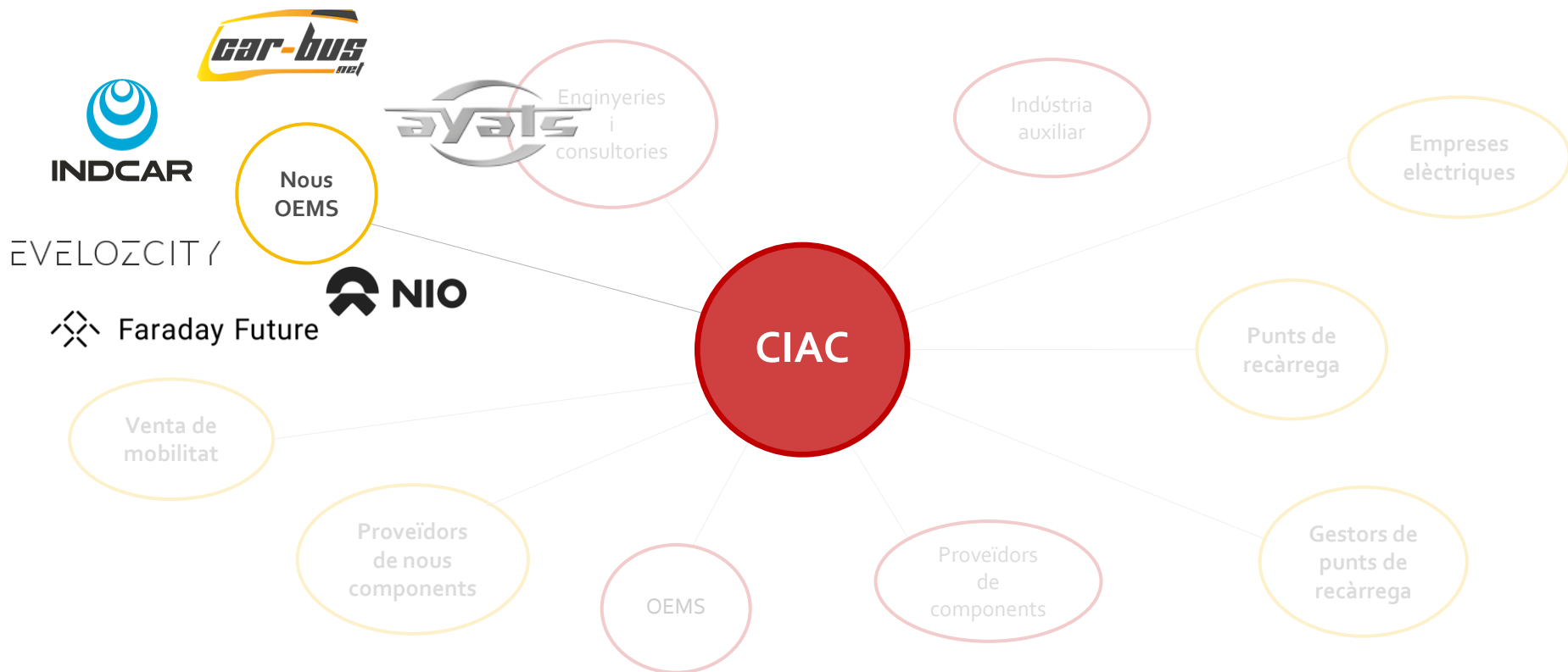
Organització del CIAC

Nou eco-sistema de l'automoció



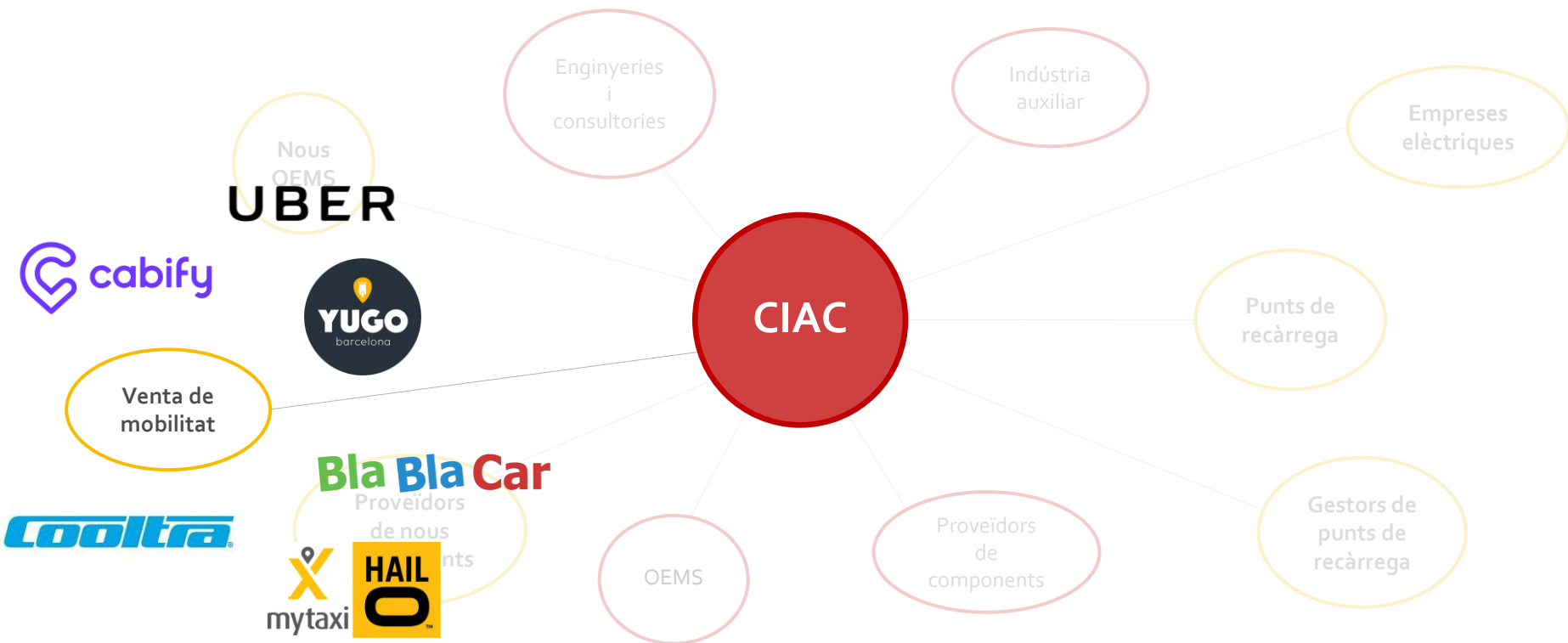
Nous players en el sector

Nou eco-sistema de l'automoció



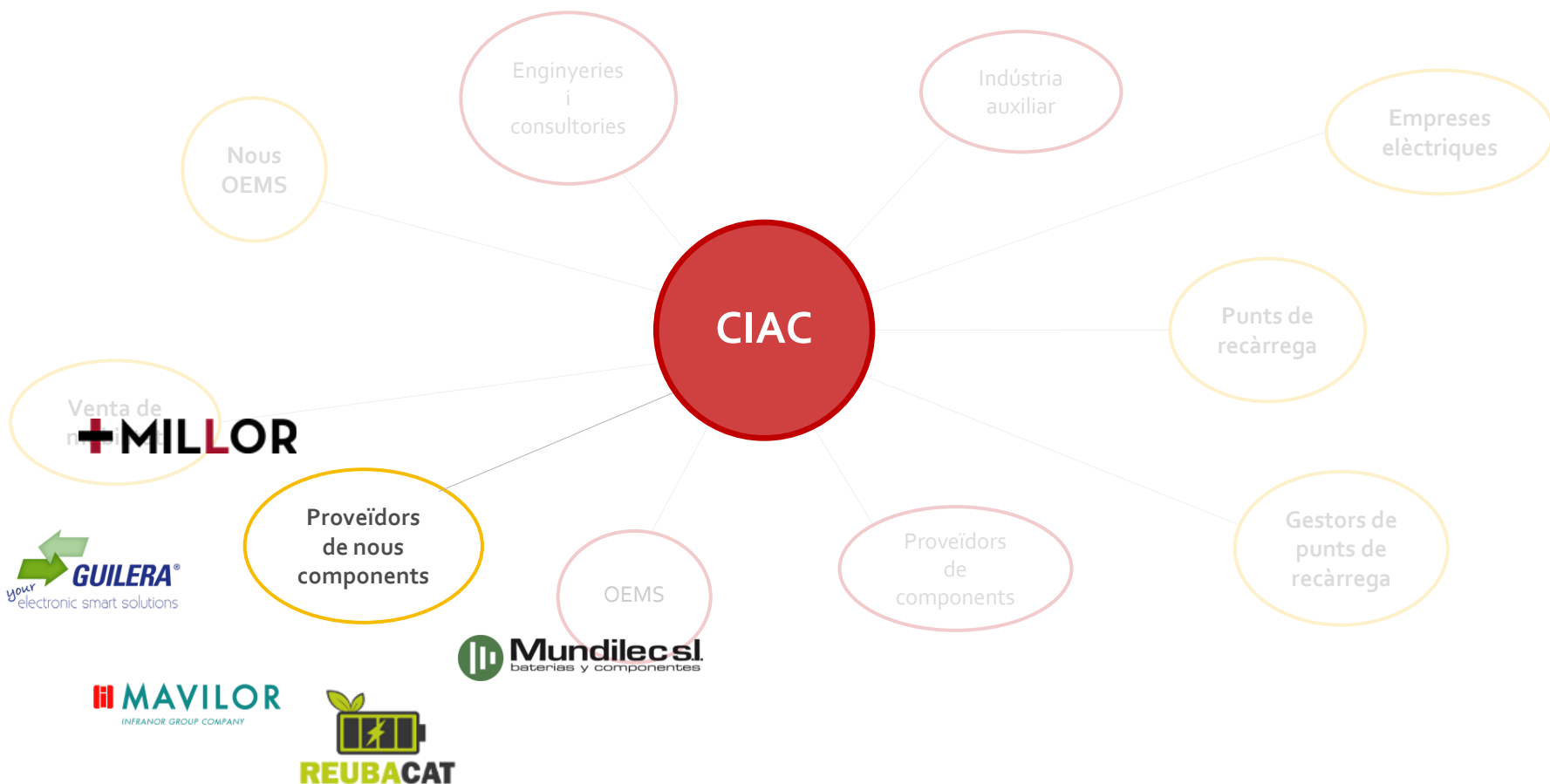
Nous players en el sector

Nou eco-sistema de l'automoció



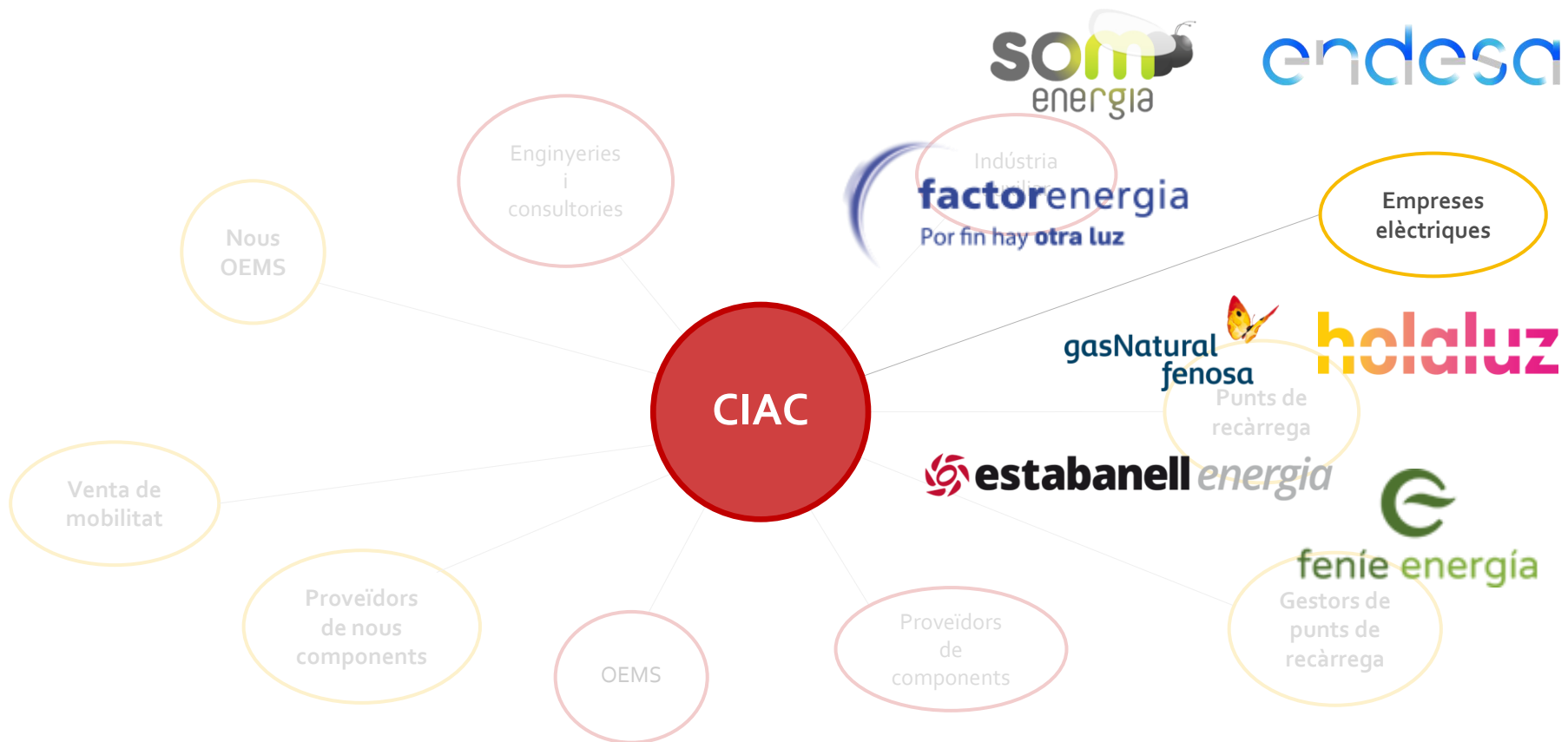
Nous players en el sector

Nou eco-sistema de l'automoció



Nous players en el sector

Nou eco-sistema de l'automoció



Nous players en el sector

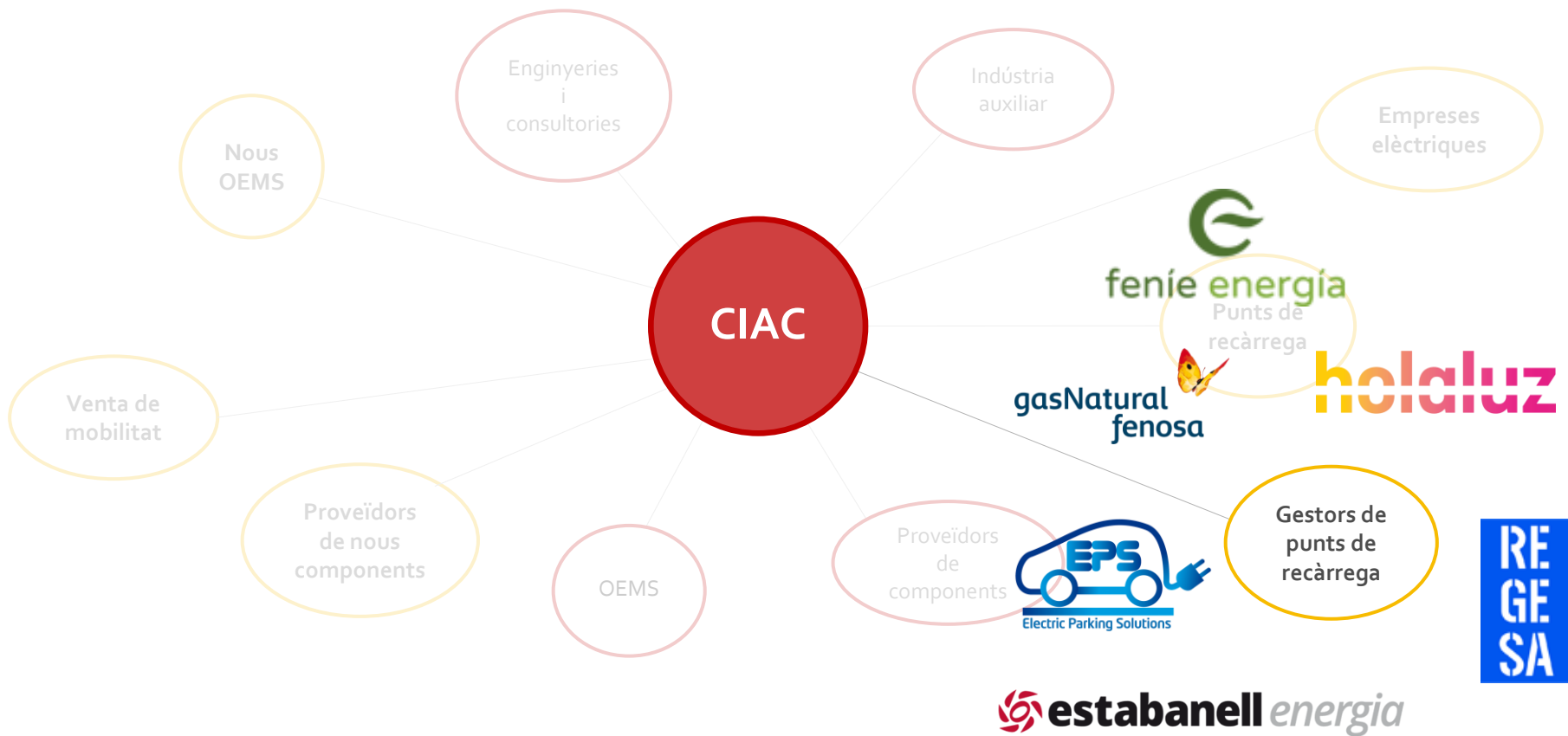
Nou eco-sistema de l'automoció



Font: http://icaen.gencat.cat/ca/energia/usos_energia/mobilitat/vehicle/recarrega/

Nous players en el sector

Nou eco-sistema de l'automoció



Font: http://icaen.gencat.cat/ca/energia/usos_energia/mobilitat/vehicle/recarrega/

Anàlisi de mercat i tendències en EM

L'electrificació es dona tant en automoció com en altres tipologies de vehicles com motos, bicicletes, vehicles especials urbans, autobusos, camions, cotxes sense carnet...



Font: Cluster Development, elaboració pròpia

Àrees d'anàlisi a considerar en cada cadena de valor de cada cluster



Algunes qüestions a considerar en cada àrea d'anàlisi

- **Clients**
 - Com està canviant el model de negoci del meus clients? Com estan canviant els criteris de compra dels clients? Com ens podem alinear en aquests models de negoci
 - En negocis B2C, Poder compra? Caiguda consum? Ajustos en preus? Canvis procés compra?...
 - En negocis B2B, consolidacions al llarg de la cadena?
- **Innovació producte / solucions**
 - Com canvia la cadena valor en la creació de noves solucions?
 - Virtualització / digitalització de productes i serveis (com s'accelerarà)? On es possible?
 - Com les noves tecnologies que ja estaven penetrant es poden usar per la redefinició o reactivació estratègica (big data, AI, IOT,..)
- **Estratègies Internacionalització i partnerships**
 - Nous models de distribució per restriccions mobilitat mercaderies? Aliances per fabricar o fer assembly en altres països?
- **Estratègies comercials. Evolució Canals?**
 - Com impacta el creixement i consolidació del canal on line als diferents agents? Una nova Omnicanalitat ?
 - Canals accés al clients més directes?
 - Com impacta en la força de vendes?

Algunes qüestions a considerar en cada àrea d'anàlisi

- Innovació en processos
 - Nous sistemes de fabricació descentralitzats? Fabricació 3D? Sèrie curtes?
 - Gestió del link entre la fabricació i previsió de la demanda? Noves eines?
- Manufacturing, compres i cadenes de valor productives globals
 - Canvis en la cadena de valor des d'un punt de vista productiu? Afectació en la fiabilitat de la supply chain i potencials mesures a prendre?
 - Pensar en la nova supply chain necessària en el futur
 - Nova oportunitat per reactivar produccions locals? Oportunista a curt o realment un canvi a mig i llarg termini?
- Recursos Humans
 - Nous perfils necessaris ? Nova deslocalització de la cadena de valor ? Nous models d'outsourcing?
 - Nous esquema de treball. La cadena de valor en termes de talent i virtualitzada. Plataformes de Treball
 - Impactes en cada àrea de la cadena de valor (xarxa comercials, equips producció,..)
- Competència
 - Com estan reaccionant els nostres competidors en altres zones? Com canvien els models de negoci? Quins nous models de negoci es van intuït post Covid-19? Tancaments? Procés de concentració? Major massa crítica?

- Criteris de compra de clients, anticipació i tecnologia per conèixer i influir-hi
- Estratègies de diferenciació (no tecnologia per se)
 - producte propi
 - control canal físic / control moment consum
 - Experiències en B2C / servitització en B2B
- Noves cadenes de valor / ecosistemes per a les noves estratègies
- Talent per a les noves estratègies (ciutats)

Rendibilitat aportant
valor als clients

Gràcies.

Lluís Ramis – SOCI DIRECTOR
lrakis@cluster-development.com
+34 667 693 809
Skype: lrakispla



twitter.com/CLUSTER_DVLPMT

CLUSTER | DEVELOPMENT

Barcelona | Bucaramanga | Medellín | Lima