

espai
inter **ACC10**

360° ✓
MODEL DE NEGOCI

**ANÀLISI DEL MODEL DE NEGOCI
QÜESTIONARI INDIVIDUAL**

ACC10

Competitivitat per l'empresa



Generalitat
de Catalunya



Apropem Europa a la teva empresa

Instruccions

En un temps aproximat de **15 minuts**, completeu, de **forma individual**, el següent qüestionari tractant de **reflectir la situació actual de la seva empresa**. Es tracta de 5 blocs de temes pels que es recullen una sèrie d'afirmacions. En cada cas, assenyalau si us plau (**marqueu únicament una afirmació en cada línia**) l'afirmació que s'aproximi en major mida a la situació real de la seva organització.

1. Lògica d'ingressos i despeses

	1	2	3	4	5
Quin és el nostre mètode de fixar preus?	Fixem els preus en base la competència i el mercat	Utilitzem el mètode tradicional de fixar un preu en base al cost més un marge	Ídem 2 + és té en compte la rendibilitat per client (sense perdre marge en cap cas)	Utilitzem eines com el valor percebut i el cost d'oportunitat per definir la nostra estratègia de preus	Utilitzem altres lògiques d'ingressos diferents al tradicional (benefici compartit, capital circulant negatiu..)
Disposem d'un pla per optimitzar les despeses?	No em iniciat cap mesura per optimitzar les despeses	Hem iniciat actuacions ordenades i planificades per reduir les despeses en àrees poc estratègiques	Hem iniciat actuacions ordenades i planificades per discriminar les despeses que generen valor i les que no aporten valor en totes les àrees	Disposem d'un pla documentat per optimitzar les despeses a totes les àrees	Ídem 4 + actualitzat segons la conjuntura econòmica i les polítiques d'expansió i contenció de l'empresa
Disposem d'una estructura financera adequada per créixer?	L'estructura financera és poc sòlida i amb poca capacitat d'endeutament com a conseqüència d'una escassa planificació financera	L'estructura financera actual no ens permet prendre les decisions financeres i d'inversió més adequades	L'estructura financera de l'empresa és adequada però no tenim clar quines són les prioritats sobre les que actuar per maximitzar els resultats	L'estructura financera és adequada i tenim clares les prioritats financeres que ens han de permetre maximitzar resultats	L'estructura financera és òptima, estem maximitzant resultats i tenim capacitat per continuar creixent
De quin sistema d'indicadors disposem per prendre decisions?	No disposem de cap sistema d'indicadors financers per prendre decisions	No disposem de cap sistema d'indicadors però quan necessitem alguna dada ho demanem al financer	Disposem d'indicadors bàsics per prendre decisions però requereix de certs ajustaments i millores	Disposem d'indicadors bàsics i fiables per prendre decisions	La qualitat del nostre sistema d'indicadors ens aporta clares avantatges competitives.
Com es modifica el nostre flux d'ingressos i despeses davant els canvis de variables macro i microeconòmiques (canvis en el tipus interès, canvi, inflació, entorn polític...)	No disposem d'eines per preveure les variables macroeconòmiques	Ídem 1 + en algun cas puntual les tenim en consideració (per exemple volatilitat del tipus de canvi..)	Coneixem el marc econòmic que ens afecta i ens mantenim alerta dels canvis en les variables macro i micro econòmiques per actuar a temps	Per avaluar qualsevol projecte financer a l'empresa tenim en consideració les variables macroeconòmiques que ens afecten i la seva repercussió	El nostre model d'ingressos i despeses té en compte les variables macro i micro econòmiques i suposa una avantatge competitiva

Valor columna

1

2

3

4

5

Pas 1 Quantes caselles ha marcat de cada núm.					
Pas 2 Multipliqueu els nombres obtinguts al Pas 1 pel valor de cada columna					

Pas 3 Sumar totes les quantitats de les caselles del Pas 2

Resultat Suma

Resultat.- Dividir el resultat del Pas 3 per 5 (amb 1 decimal)

Resultat Suma / 5

2. Client

	1	2	3	4	5
Coneixem els nostres clients i no clients?	No tenim una segmentació de mercat feta i venem indiscriminadament	No tenim una segmentació de mercat feta però coneixem el nostre client objectiu	Tenim el mercat segmentat d'acord al model de negoci i això ens permet identificar els nostres clients	Ídem 3 + també identifiquem els no clients (els que ens rebutgen i els que es troben en mercats diferents)	Tenim el mercat segmentat d'acord al nostre model de negoci i establim les polítiques de vendes tenint en compte tant els clients com els no clients
Com fem el seguiment dels clients?	No portem cap control sobre la base de clients	Disposem d'un gestor senzill amb un ABC de clients	Disposem d'un gestor senzill amb un ABC de clients i fem alguna actuació comercial en base a la informació aportada	Disposem d'un sistema de gestió (CRM..) i fem actuacions comercials en base aquest	Utilitzem el CRM per definir la nostra política comercial
Quin tipus de relació tenim amb els clients?	Un cop feta la venda finalitza la relació amb el nostre client	Un cop finalitzada una venda s'intenta conèixer l'opinió del client mitjançant un qüestionari de satisfacció o similar	Ídem 2 + s'analitza la informació obtinguda i es fa seguiment	Ídem 3+ també s'analitza i es fa seguiment de clients prèviament a la venda amb panels, estudis de mercat existents, informes	S'involucra al client en el desenvolupament del producte i la relació després de la venda representa una clara avantatge competitiva
Els nostres clients reconeixen la nostra marca? Està ben posicionada?	No tenim marca	Desconeixem el posicionament de la nostra marca	Tenim una marca reconeguda però no està ben posicionada	Tenim una marca reconeguda i ben posicionada	El posicionament de la nostra marca és el desitjat i el seu valor diferencial suposa una clara avantatge competitiva
Com ens comuniquem amb els clients?	La comunicació amb el client es limita bàsicament a la recepció i gestió de comandes	La comunicació amb el client es fa només a través de la xarxa de distribució i/o comercial	Totes les àrees de l'empresa treballen orientades a client i aquest disposa de diferents vies de comunicació amb l'empresa (gestor comercial, servei postvenda, web..)	Ídem 3 + es realitzen actuacions per fidelitzar els clients	Ídem 4 + estem utilitzant canals alternatius als tradicionals (xarxes socials..) per comunicar-nos amb els clients

Valor columna ➡

1

2

3

4

5

Pas 1 Quantes caselles ha marcat de cada núm.					
Pas 2 Multipliqueu els nombres obtinguts al Pas 1 pel valor de cada columna					

Pas 3 Sumar totes les quantitats de les caselles del Pas 2	Resultat Suma
---	---------------



Resultat.- Dividir el resultat del Pas 3 per 5 (amb 1 decimal)	Resultat Suma / 5
---	-------------------

3. Cadena de valor

	1	2	3	4	5
Disposem d'una cadena de valor competitiva?	No hem analitzat ni dissenyat la nostra cadena de valor	La nostra cadena de valor no està alineada amb el nostre model de negoci i no és diferencial respecte als competidors	La nostra cadena de valor està alineada amb el model de negoci però no és diferencial en valor respecte a la competència	La nostra cadena de valor està alineada amb el nostre model de negoci i és més competitiva en costos	Ídem 4 + també és competitiva en valors (flexibilitat, servei, seguretat, sostenibilitat, innovació..)
Identifiquem i actuem sobre els processos coll d'ampolla?	Representa una preocupació important per nosaltres però no hem identificat els processos colls d'ampolla que limiten la nostra eficiència	Els nostres processos estan estandaritzats però no són eficients. No tenim identificats els processos colls d'ampolla que limiten la nostra eficiència	Els nostres processos estan estandaritzats però no són eficients. Tenim identificats els processos colls d'ampolla, però no hem iniciat cap activitat per minimitzar-los o eliminar-los	Els nostres processos estan estandaritzats, són fiables i eficients	L'eficiència dels nostres processos representa una clara avantatge competitiva per l'empresa
Desenvolupem polítiques eficients de compres i aprovisionament?	No hem analitzat els avantatges i inconvenients de subcontractar productes o serveis desenvolupats internament	Hem categoritzat proveïdors en nivells d'idoneïtat (proveïdors de primer nivell, estratègics) i analitzat avantatges i inconvenients de subcontractar	Hem avaluat la possibilitat d'establir aliances estratègiques amb proveïdors estratègics per l'empresa	Valorem els proveïdors estratègics i ens assegurem la seva integració dins la nostra cadena de subministrament, establint relacions a llarg termini	Ídem 4 + desenvolupem estratègies d'aprovisionament diferenciades per productes i serveis d'acord a la segmentació de proveïdors (JIT, VMI, MRP..)
Incorporem els avenços tecnològics a la nostra cadena de valor?	No tenim identificades les tecnologies que poden optimitzar la nostra cadena de valor	Les noves tecnologies ens han permès reduir costos mitjançant l'eliminació de malbarataments	Ídem 2 + també han permès millorar el nostre nivell de servei (reduir temps de lliurament, flexibilitat, fiabilitat..)	Ídem 3 + també han permès incorporar més informació al producte o servei que li dona més valor i el diferencia de la competència	Les noves tecnologies han transformat la nostra cadena de valor i l'han fet més competitiva (mercat global, diferenciació, avantatge competitiva..)
Com afecten les pressions ambientals i energètiques a la cadena de valor?	No incentivem el desenvolupament sostenible (polítiques de reducció de residus i anàlisi dels impactes derivats dels nostres productes i serveis..)	La sostenibilitat a la cadena de valor es limita a l'eliminació de residus o a buscar sistema de transport més eficients mediambientalment	La sostenibilitat s'aplica a tota la cadena de valor (subministrament, producció, distribució..)	Ídem 3 + desenvolupem els nostres productes buscant reduir al màxim el impacte mediambiental, ja sigui durant la seva vida com després d'esgotar el seu valor	Entenem la sostenibilitat com una avantatge competitiva, les inversions i compromisos requerits són compensats per l'estalvi en cost d'energia, captació de nous clients, disseny de nous productes..

Valor columna ➔

	1	2	3	4	5
Pas 1 Quantes caselles ha marcat de cada núm.					
Pas 2 Multipliqueu els nombres obtinguts al Pas 1 pel valor de cada columna					

Pas 3 Sumar totes les quantitats de les caselles del Pas 2

Resultat Suma

Resultat.- Dividir el resultat del Pas 3 per 5 (amb 1 decimal)

Resultat Suma / 5

4. Organització i treball en xarxa

	1	2	3	4	5
L'organització rema alineada en la mateixa direcció i està alineada amb el model de negoci?	No hi ha pautes a seguir establertes, tothom treballa segons criteri propi i això genera ineficiències	Hi ha pautes a seguir però no estan alineades en la mateixa direcció i això genera ineficiències	Hi ha pautes a seguir alineades en la mateixa direcció tot i que de vegades són ineficients	Tothom rema en la mateixa direcció de forma eficient i alineada amb el model de negoci	Ídem 4 + hi ha incentius i flexibilitat per a fer aportacions i suggeriments de millora
És adequada la meua organització respecte al meu model de negoci actual i futur?	La nostra organització està estructurada a nivell departamental per funcions (estructura piramidal i jeràrquica) i no hi ha comunicació interdepartamental	Ídem 1 + hi ha comunicació a nivell interdepartamental	La nostra organització està estructurada per producte/ mercat (per processos segons productes o mercats geogràfics)	La nostra organització està estructurada per client (per processos orientats a client)	La nostra organització està estructurada a nivell matricial (sistema de comandament múltiple per funcions o divisions i per projectes transversals)
Quins coneixements i capacitats claus requerim?	No hem analitzat quins coneixements i capacitats claus requerim	Ídem 1 + però som reactius als coneixements i capacitats que ens planteja l'organització	Tenim definits quins són els coneixements i capacitats necessaris d'acord amb el nostre model de negoci actual però no els tenim coberts	Tenim definits quins són els coneixements i capacitats necessaris d'acord amb el nostre model de negoci actual i els tenim coberts amb l'actual organització	Analitzem els coneixements i capacitats de l'empresa com a via per seleccionar l'avantatge competitiva i l'estratègia a desenvolupar
Com és la relació amb la nostra xarxa de col.laboradors?	No tenim cap tipus de relació formal amb agents externs (clients, proveïdors..).	La nostra relació amb els agents externs es limita a compartir informació necessària per la gestió diària	Hem establert relacions de col.laboració amb agents externs per projectes puntuals	Hem establert acords de col.laboració formalitzats amb agents externs per projectes	Treballem amb innovació oberta com a mecanisme per identificar idees o solucions a problemes empresarials a partir d'agents interns (empresa) i externs
Tenim una organització preparada per adaptar-se als canvis?	L'organització és totalment reticent a qualsevol canvi	L'organització és reticent als canvis però hi ha algunes persones en les que ens podem recolzar per implementar-los	L'organització està disposada a assumir canvis però els manca preparació	L'organització està preparada i disposada a assumir canvis	L'organització està preparada i inquieta per assumir nous reptes i oportunitats que impliquin canvis

Valor columna ➡

1

2

3

4

5

Pas 1 Quantes caselles ha marcat de cada núm.					
Pas 2 Multipliqueu els nombres obtinguts al Pas 1 pel valor de cada columna					

Pas 3 Sumar totes les quantitats de les caselles del Pas 2	Resultat Suma
---	---------------



Resultat.- Dividir el resultat del Pas 3 per 5 (amb 1 decimal)	Resultat Suma / 5
---	-------------------

5. Model de negoci

	1	2	3	4	5
Disposem d'una estratègia i una planificació estratègica?	No preveiem canvis en els propers anys pel que no disposem d'estratègia	Tenim clares les nostres línies estratègiques que s'adapten en funció de la demanda però no les tenim per escrit	Disposem d'un pla estratègic però no d'un procés de revisió i planificació .	Disposem d'un pla estratègic i d'un procés de revisió i planificació estratègica (cada 2-3 anys)	Disposem d'un pla estratègic que respon al context actual i un procés de revisió i planificació periòdics
Tenim mecanismes de control per assegurar l'acompliment del nostre pla estratègic?	No treballem amb cap tipus d'indicador específic per fer seguiment sobre l'acompliment del nostre pla estratègic	Del nostre pla estratègic se'n deriven una sèrie de projectes crítics dels quals es controla el seu avenç de forma informal	Del nostre pla estratègic se'n despleguen una sèrie d'accions i projectes on cada responsable en fa un seguiment informal	Del nostre pla estratègic se'n despleguen una sèrie d'accions i projectes on cada responsable en fa un seguiment periòdic i estructurat	S'han desenvolupat eines específiques de seguiment i control de l'estratègia, la Direcció fa una avaluació periòdica dels resultats i, si cal, realitza ajustos
Encaixen les peces del nostre model de negoci (activitats clau, proposta de valor, canals, ingressos i costos, clients, recursos clau, socis clau)?	Cada peça o element de l'organització té els seus propis objectius i no van alienats	Hi ha objectius comuns per algunes de les peces però no van tots alienats i algunes peces fallen (canals, ingressos, costos...)	Hi ha objectius comuns per a tots els elements però de vegades no van alienats	Hi ha objectius comuns per tots els elements de l'organització i van alienats faltaria plasmar-ho en la proposta de valor del nostre model de negoci	Totes les peces del nostre model encaixen: Els objectius són comuns per tots els elements i estan alienats amb la proposta de valor del nostre model de negoci
Busquem oportunitats de forma sistemàtica? Com?	No ens plantejem que sorgeixin oportunitats gestionem el dia a dia	Si sorgeix alguna oportunitat puntual la detecta només la direcció de l'empresa i decideix unilateralment si hi inverteix	Normalment sorgeixen oportunitats que es proposen i es consensuen a nivell de Direcció	Hi ha mecanismes establerts per a que tots els membres de l'organització puguin detectar i proposar oportunitats que s'analitzen i consensuen a nivell de Direcció	Ídem 4 + també tenim mecanismes per a que a través d'agents externs (clients, proveïdors, partners...) detectin i proposin oportunitats
El nostre model de negoci és diferencial respecte la competència?	El nostre model de negoci no és diferencial respecte la competència	Tenim un lleuger coneixement d'alguns factors com la competència i el mercat però no sabem el nostre valor diferencial	Coneixem la nostra competència i intuïm quin és el nostre valor diferencial	Tenim clar quin és el nostre valor diferencial i la nostra proposta de valor. Faltaria estudiar si el nostre client ho sap	Tenim clar quin és el nostre valor diferencial i la nostra proposta de valor i el client ho reconeix

Valor columna ➡

1

2

3

4

5

Pas 1 Quantes caselles ha marcat de cada núm.					
Pas 2 Multipliqueu els nombres obtinguts al Pas 1 pel valor de cada columna					

Pas 3 Sumar totes les quantitats de les caselles del Pas 2	Resultat Suma
---	---------------



Resultat.- Dividir el resultat del Pas 3 per 5 (amb 1 decimal)	Resultat Suma / 5
---	-------------------

Càlcul dels resultats

Un cop completat el qüestionari de forma individual, els resultats obtinguts a cada bloc els heu de traslladar al següent gràfic, amb la finalitat de que disposeu de forma immediata d'un diagnòstic o **foto fixa aproximada de la situació de la vostra empresa**.

TOTALS

Lògica d'ingressos i despeses	Client	Cadena de valor	Organització i treball en xarxa	Model de negoci
Resultat Ingressos i despeses	Resultat Client	Resultat Cadena de valor	Resultat Organització i treball en xarxa	Resultat Model de negoci

