Diputació Barcelona
xarxa de municipis

# MANUAL D'AUTODIAGNOSI EN MERCAT I FIDELITZACIÓ DE CLIENTS

## Consolidació d'Empreses de Recent Creació

indra

© **Diputació de Barcelona**
Àrea de Desenvolupament Econòmic
Maig 2008
DL: BI-1692-2008

**Direcció i coordinació dels materials INDRA:** Servei de Teixit Productiu

**Autor del manual d'autodiagnosi en mercat i fidelització de clients:** Ignacio Guitart Felip

***INDRA***

*Déu del firmament,*
*per voluntat seva cauen les pluges refrescants*
*que fan la terra fructífera.*

Mitologia hindú.

La Diputació de Barcelona dóna suport als ens locals de la província en el seu propòsit de contribuir a la dinamització del teixit productiu, que actualment es manifesta amb l'existència de 66 centres de serveis a les empreses en el nostre territori que assessoren anualment prop de 30.000 persones emprenedores i 10.000 empreses.

Durant molts anys, l'activitat principal d'aquests centres s'ha concentrat en el foment de la creació de noves empreses, àmbit en el que s'ha avançat progressivament en la configuració d'uns serveis que atenen de forma integral totes les fases de la creació d'una nova empresa, des del sorgiment de la idea inicial fins a la seva constitució i sortida al mercat.

A mesura que s'han anat consolidant els serveis d'atenció a persones emprenedores, les seves metodologies i els seus instruments, s'ha vist la necessitat de posar en marxa també serveis de suport a la consolidació d'empreses de recent creació. En ocasions la preocupació entre el personal dels serveis per l'elevada mortalitat de les noves empreses durant els primers cinc anys de vida; en ocasions la necessitat manifestada per les mateixes empreses que havien estat assessorades en el seu naixement des dels ens locals, han anat configurant una demanda d'ampliació i diversificació dels serveis locals de suport cap a l'acompanyament en les primeres fases de creixement de les empreses.

Recollint aquesta demanda, la Diputació de Barcelona, treballant una vegada més colze a colze amb els ens locals de la província, ha impulsat una tasca innovadora en matèria de dinamització del teixit productiu local, portant a terme un projecte pilot, el programa INDRA, que entre els anys 2006 i 2007, i amb la participació de més de tres-centes empreses, ha explorat els àmbits en els que calia un major esforç per part dels serveis locals d'atenció a les empreses de cara al suport a la consolidació de les empreses de recent creació.

Aquesta col·lecció de guies i manuals és fruit del treball realitzat durant aquests dos anys, però també vol representar la voluntat dels ens locals de la província de seguir donant servei al nostre teixit empresarial, especialment a les micro i petites empreses, de mantenir la col·laboració amb les persones emprenedores que han confiat en els serveis locals com a suport per a posar en marxa els seus projectes i d'apropament al conjunt d'empreses del territori que afronten els primers anys de la seva existència.

És per això que considerem que aquests productes representaran un impuls important a la tasca dels serveis locals d'atenció a empreses i una millora qualitativa essencial en l'objectiu comú de consolidar un teixit empresarial competitiu, innovador i arrelat al territori.

El conjunt de materials elaborats són:

- Manuals d'autodiagnosi en habilitats directives
- Guia de networking empresarial
- Guia de cooperació empresarial
- Manual d'autodiagnosi en l'àmbit del mercat i de la fidelització de clients
- Manual d'autodiagnosi en l'àmbit de la planificació financera
- Manual d'autodiagnosi en l'àmbit de la internacionalització
- Catàleg de recursos per a la consolidació d'empreses de creació recent

Un exemple és el present manual, que ofereix un mètode i unes eines per a l'autodiagnosi en matèria d'anàlisi del mercat i de fidelització de clients i uns criteris per a la presa de les decisions que correspongui. En l'actualitat, totes les empreses han de fer front a canvis constants en el seu entorn, en la seva clientela, en els seus competidors, i resulta fonamental per a la seva supervivència saber identificar en tot moment quina és la situació del mercat i com oferir als seus clients actuals i potencials allò que necessiten.

Esperem, doncs, que aquest material us faci servei i us ajudi a afrontar amb unes bases més sòlides l'aventura del creixement de la vostra empresa.

Teo Romero Hernández
President delegat de l'Àrea de Desenvolupament Econòmic
Diputació de Barcelona
Maig de 2008

## ÍNDEX

**1. Sumari del manual** ..... 9

**2. Introducció al manual** ..... 13
2.1. Objectius i marc conceptual ..... 14
2.2. Guia per utilitzar el Manual d'autodiagnosi ..... 18
2.3. Qui de l'empresa ha de fer l'autodiagnosi ..... 19
2.4. Glossari dels principals termes i conceptes ..... 19

**3. Qüestionari d'autodiagnosi** ..... 23
3.1. Etapa 1: Identificació ..... 23
3.2. Etapa 2: Mercat ..... 25
3.3. Etapa 3: Anàlisi ..... 27
3.3.1. Anàlisi externa ..... 27
Coneixement de clients ..... 27
Coneixement dels competidors ..... 28
3.3.2. Anàlisi interna: ..... 29
Capacitats de màrqueting ..... 29
Capacitats en vendes ..... 30
Capacitats de relació amb clients ..... 31
Motivacions ..... 33

**4. Etapa 4: diagnosi i avaluació dels resultats obtinguts** ..... 34

**5. Etapa 5: concreció de les decisions i accions a empendre** ..... 40

**Annex: autodiagnosi en mercat i fidelització de clients. Format electrònic** ..... 45

Es pot completar el qüestionari i reflexionar sobre els resultats i les accions proposades seguint aquesta edició impresa. Però amb aquest motiu s'ha desenvolupat un arxiu excel que permet contestar al qüestionari d'autodiagnosi en mercat i fidelització de clients en format electrònic.

## 1. SUMARI DEL MANUAL

Aquest Manual d'autodiagnosi en matèria de mercat i fidelització de clients té l'estructura següent, representada per la seqüència d'etapes que es mostra:

### ETAPA 0. INTRODUCCIÓ

| INTRODUCCIÓ | IDENTIFICACIÓ | MERCAT | ANÀLISI | DIAGNOSI | ACCIONS |
|---|---|---|---|---|---|
| Aspectes formals del Manual d'autodiagnosi: objectius, guia per utilitzar i aprofitament destinataris i glossari. | L'empresa que utilitza el Manual s'identifica amb una tipologia d'empresa. | Identificar en quina etapa del cicle de vida es troba el mercat. | Examen intern, de capacitats, i extern, de coneixement de mercat. | Com avalua l'empresa la seva situació amb relació a màrqueting i vendes. | Accions de màrqueting i vendes per a cada empresa segons la seva situació. |

**Introducció:** reuneix les parts instrumentals o d'ajuda a l'usuari a la comprensió del Manual d'autodiagnosi, tant pel que fa als objectius perseguits com a l'essència mateixa del manual. Així recull:

- una breu introducció a la temàtica del manual, per assolir els coneixements bàsics de màrqueting que permetin entendre la realitat de l'empresa i del mercat des d'aquest punt de vista, i omplir el manual de manera fonamentada;
- una guia del manual, enfocada a donar les claus per entendre els diferents apartats de què es compon el manual i la manera com s'han de contestar i entendre les preguntes i les respostes;
- un glossari de conceptes de màrqueting que es troben al llarg del manual, amb definicions clares i planeres, i
- una visualització de les etapes per les quals passaria una empresa de jove creació fins a consolidar-se, mostrant-ne el desenvolupament a partir d'una sèrie d'elements que la formen.

### ETAPA 1. IDENTIFICACIÓ

| INTRODUCCIÓ | IDENTIFICACIÓ | MERCAT | ANÀLISI | DIAGNOSI | ACCIONS |
|---|---|---|---|---|---|
| Aspectes formals del Manual d'autodiagnosi: objectius, guia per utilitzar i aprofitament destinataris i glossari. | L'empresa que utilitza el Manual s'identifica amb una tipologia d'empresa. | Identificar en quina etapa del cicle de vida es troba el mercat. | Examen intern, de capacitats, i extern, de coneixement de mercat. | Com avalua l'empresa la seva situació amb relació a màrqueting i vendes. | Accions de màrqueting i vendes per a cada empresa segons la seva situació. |

**Identificació:** es tracta del primer pas o etapa del procés d'autodiagnosi. Hi trobem:

- l'edat de la societat, empresa o organització, des del moment en què va ser constituïda formalment o bé des de l'inici de les seves activitats, quan va començar a operar en el mercat;
- la realitat pròpia de l'empresa, el seu grau de maduresa pel que fa a mercat, clients, vendes, etc.

Cadascuna de les empreses que s'autodiagnostiquin veuran com el manual, un cop fet aquest primer pas, les classifica, d'acord al seu grau de maduresa, com:

- **Iniciatives empresarials:** empreses que precisen cobrir aspectes relatius al mercat i als clients per poder operar en el mercat.
- **Joves empreses**, on, si bé és cert que hi ha aspectes ja coberts encara hi ha mancances en matèria de màrqueting i vendes.
- **Empreses en creixement:** les que, immerses en un procés expansiu, han d'afrontar nous reptes en l'àmbit del màrqueting i la relació amb clients, si volen tenir èxit en el seu mercat.

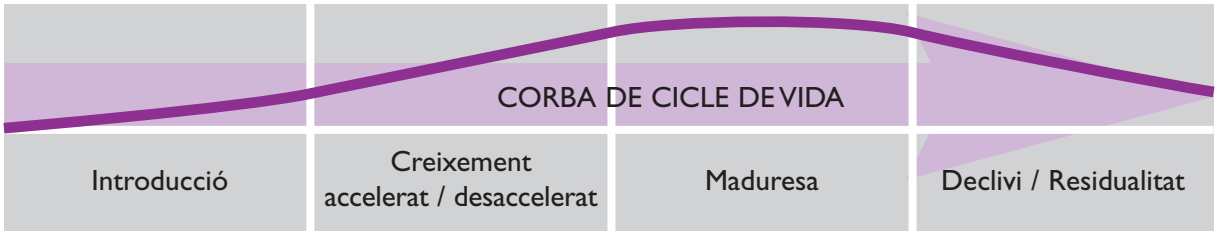
## ETAPA 2. MERCAT

| INTRODUCCIÓ | IDENTIFICACIÓ | MERCAT | ANÀLISI | DIAGNOSI | ACCIONS |
|---|---|---|---|---|---|
| Aspectes formals del Manual d'autodiagnosi: objectius, guia per utilitzar i aprofitament destinataris i glossari. | L'empresa que utilitza el Manual s'identifica amb una tipologia d'empresa. | Identificar en quina etapa del cicle de vida es troba el mercat. | Examen intern, de capacitats, i extern, de coneixement de mercat. | Com avalua l'empresa la seva situació amb relació a màrqueting i vendes. | Accions de màrqueting i vendes per a cada empresa segons la seva situació. |

**Mercat:** com diu el manual, es tracta d'autodiagnosticar en quin moment es troba el mercat en què operem per determinar-ne els elements que el caracteritzen i avaluar-ne l'atractiu:

- vendes, per mostrar la tendència del mercat, en creixement -i a quin ritme- o no;
- cost per client pel que fa a costos d'adquisició, com a suma de diners necessària fins a aconseguir una primera compra per part d'un client;
- tipologia de clients, la seva naturalesa en funció de l'actitud cap a un producte o servei introduït en el mercat;
- competidors, pocs o molts competint amb un producte o servei similar;
- eixos de competència, com es fa la competència, quins són els elements que els competidors posen en joc per guanyar-se les preferències dels clients, i
- beneficis com a traducció monetària a partir de la combinació dels elements que defineixen el mercat.

Es visualitza el resultat en el gràfic següent, anomenat «de cicle de vida», on es mostren les diferents etapes, segons les respostes per a cada element.




## ETAPA 3. ANÀLISI

| INTRODUCCIÓ | IDENTIFICACIÓ | MERCAT | ANÀLISI | DIAGNOSI | ACCIONS |
|---|---|---|---|---|---|
| Aspectes formals del Manual d'autodiagnosi: objectius, guia per utilitzar i aprofitament destinataris i glossari. | L'empresa que utilitza el Manual s'identifica amb una tipologia d'empresa. | Identificar en quina etapa del cicle de vida es troba el mercat. | Examen intern, de capacitats, i extern, de coneixement de mercat. | Com avalua l'empresa la seva situació amb relació a màrqueting i vendes. | Accions de màrqueting i vendes per a cada empresa segons la seva situació. |

**Anàlisi:** segurament és la part cabdal del manual d'autodiagnosi; hi apareixerà quin grau de coneixement té l'empresa amb relació a:

- Clients: moltes vegades l'empresa surt al mercat sense gaire coneixement del seu client potencial, la qual cosa complica la presa de decisions a l'hora d'aproximar-se i vendre;
- Competidors: la sensació d'absència de competència en general és enganyosa a banda de molt perillosa. La percepció de ser únics és el resultat de la ignorància amb relació tant a competidors com a clients;
- Capacitats internes en matèria de:
  - màrqueting: empresa orientada al mercat i decisions de màrqueting ja preses;
  - vendes: empresa comercial i formalització de l'activitat comercial;
  - relació amb clients: com a enfocament que supera el client com una sola venda cada vegada;
  - motivacions de la companyia: traduïdes en objectius.

Aquesta anàlisi, externa (clients i competidors) i interna (capacitats i motivacions) completa la fotografia per fer el diagnòstic de la manera més acurada possible.

El resultat, sota la forma de puntuació, dóna resposta a cadascuna de les etapes, sense que suposi una valoració, positiva o negativa: és una fotografia de la situació en què es troba una empresa, amb relació al mercat i la relació amb els seus clients, actuals o potencials.

No serà fins al moment del diagnòstic que s'avaluaran, segons el moment del cicle de vida del mercat i la condició de l'empresa, les puntuacions obtingudes.

## ETAPA 4. DIAGNOSI

| INTRODUCCIÓ | IDENTIFICACIÓ | MERCAT | ANÀLISI | DIAGNOSI | ACCIONS |
|---|---|---|---|---|---|
| Aspectes formals del Manual d'autodiagnosi: objectius, guia per utilitzar i aprofitament destinataris i glossari. | L'empresa que utilitza el Manual s'identifica amb una tipologia d'empresa. | Identificar en quina etapa del cicle de vida es troba el mercat. | Examen intern, de capacitats, i extern, de coneixement de mercat. | Com avalua l'empresa la seva situació amb relació a màrqueting i vendes. | Accions de màrqueting i vendes per a cada empresa segons la seva situació. |

**Diagnosi:** com es veurà, el que cal determinar és la coherència entre:

- el grau de maduresa de l'empresa: que indica ja una potencialitat en màrqueting i fidelització de clients;
- el moment del cicle de vida: on es mostra en quina etapa es troba el mercat i suggereix uns comportaments i unes accions pertinents per part de les empreses que hi operen, i
- les decisions de màrqueting, que vénen determinades pel moment del mercat i la potencialitat de l'empresa, el seu grau de maduresa.

## ETAPA 5. ACCIONS

| INTRODUCCIÓ | IDENTIFICACIÓ | MERCAT | ANÀLISI | DIAGNOSI | ACCIONS |
|---|---|---|---|---|---|
| Aspectes formals del Manual d'autodiagnosi: objectius, guia per utilitzar i aprofitament destinataris i glossari. | L'empresa que utilitza el Manual s'identifica amb una tipologia d'empresa. | Identificar en quina etapa del cicle de vida es troba el mercat. | Examen intern, de capacitats, i extern, de coneixement de mercat. | Com avalua l'empresa la seva situació amb relació a màrqueting i vendes. | Accions de màrqueting i vendes per a cada empresa segons la seva situació. |

**Accions:** l'última part del manual serveix com a guia per a la presa de decisions, d'acord amb el moment del mercat i el grau de maduresa de l'empresa:

- d'una banda suggereix «què fer» i,
- de l'altra, proposa «com fer-ho».

Això sense que en cap cas impliqui una obligació, sinó unes orientacions perquè cada empresa decideixi, amb relació al «què» i al «com», el seu desenvolupament pel que fa al màrqueting i la fidelització de clients.

## 2. INTRODUCCIÓ AL MANUAL

| INTRODUCCIÓ | IDENTIFICACIÓ | MERCAT | ANÀLISI | DIAGNOSI | ACCIONS |
|---|---|---|---|---|---|
| Aspectes formals del Manual d'autodiagnosi: objectius, guia per utilitzar i aprofitament destinataris i glossari. | L'empresa que utilitza el Manual s'identifica amb una tipologia d'empresa. | Identificar en quina etapa del cicle de vida es troba el mercat. | Examen intern, de capacitats, i extern, de coneixement de mercat. | Com avalua l'empresa la seva situació amb relació a màrqueting i vendes. | Accions de màrqueting i vendes per a cada empresa segons la seva situació. |

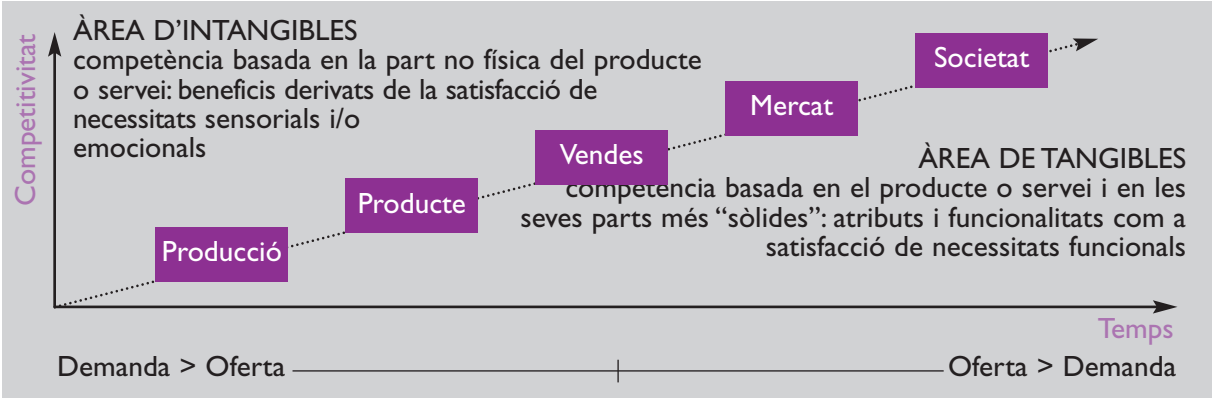
El màrqueting és una filosofia o orientació empresarial que busca detectar i satisfer necessitats poc o mal cobertes. Això significa que, si una empresa existeix, és perquè els clients i els usuaris escullen el seu producte o servei per satisfer les seves necessitats, atès que el valor lliurat per l'empresa és superior a qualsevol altre lliurat per la competència. El mercat, clients i usuaris, basa les seves preferències i decisions de compra en termes de satisfacció, no en termes de producte o servei.

Usualment passa que els emprenedors, les iniciatives empresarials o empreses joves, sorgeixen a partir no de detectar necessitats poc o mal cobertes i, per tant, elaborar una nova proposta de valor que millori la satisfacció de les necessitats ara com ara poc o mal satisfetes, sinó tot al contrari, a partir d'una tecnologia o d'un producte o servei que la conté.

És a dir, en realitat passa que hi ha una desconnexió entre el que demana el mercat, els potencials clients o usuaris d'un servei, i el que els és ofert. Se surt al mercat amb el producte o servei de manera més o menys espontània.

Aquest enfocament de producte ja no és vàlid en un entorn de mercats madurs i saturats, amb una oferta superior a la demanda, amb productes i serveis gairebé idèntics, i on la competència es basa en els intangibles. Qualsevol pot escollir entre una pluralitat d'opcions, totes interessants, i satisfer la necessitat de manera més o menys completa.

En definitiva, el producte més venut i acceptat pel mercat no és necessàriament el millor producte en termes de funcionalitats i prestacions, sinó el que maximitza la satisfacció del seu consumidor o usuari. Al llarg del temps hi ha hagut una evolució basada en el desequilibri oferta/demanda: una demanda superior a l'oferta comportava que qualsevol producte o servei era absorbit pel mercat. La situació actual, amb una oferta molt superior a la demanda, desequilibra el mercat en benefici dels clients i usuaris, que poden escollir el satisfactor més adient i que més s'ajusti a les seves necessitats.



Així doncs, per poder tenir un ajust perfecte amb el mercat, cal un enfocament basat a detectar les necessitats i desenvolupar, aleshores, el seguit d'accions tendents que el producte o servei sigui l'escollit: un enfocament a mercat.

De cara a maximitzar les oportunitats per a les empreses i els seus productes i serveis, és necessari i imprescindible adoptar aquest enfocament de màrqueting que es basa en un coneixement del mercat en el qual operarà l'empresa; és a dir:

a. Tenir present el propi coneixement de l'empresa.

b. Detectar-ne les necessitats existents i el seu grau de cobertura pels proveïdors existents.

c. Identificar els desitjos dels usuaris, beneficiaris i clients.

d. Adoptar les decisions estratègiques de segmentació i posicionament i operatives de producte, preu, comunicació i distribució, adequades i coherents.

Qualsevol empresa, sigui quin sigui el seu sector d'activitat, ha d'entendre que la decisió ja està en mans dels clients i usuaris, i que si vol reeixir en el mercat, i assolir els objectius que es marqui, ha de conèixer i escoltar el mercat, detectar les necessitats i satisfer-les més i millor que cap altra empresa. Anar al mercat amb un producte o servei sense tenir prèviament aquest coneixement, és un risc difícilment assumible.

## *2.1. OBJECTIUS I MARC CONCEPTUAL*

Un dels reptes per consolidar empreses de creació recent és incrementar-ne i millorar-ne la capacitat comercial. Aconseguir clients és un dels objectius principals de les empreses, però alhora aquestes tenen poc coneixement del mercat real i poca experiència en comercialització de productes.

En aquest sentit, la finalitat d'aquest Manual és ajudar les empreses a:

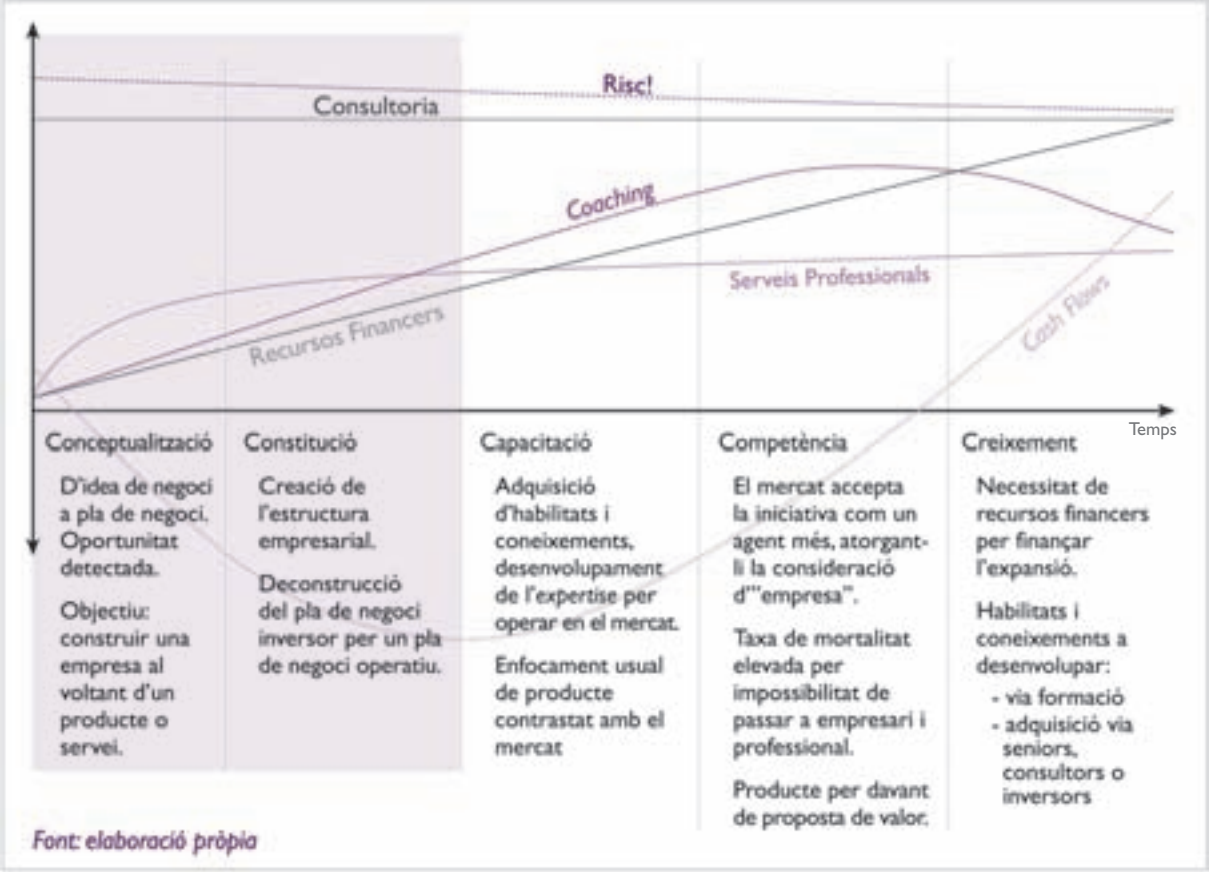
1. Analitzar la seva realitat com a empresa i el seu enfocament empresarial.
2. Identificar el moment en què es troba el seu mercat, és a dir, el mercat en què operen.
3. Conèixer la competència i els clients i usuaris.
4. Determinar les estratègies adequades pel que fa a segmentació i posicionament.
   El mercat no és homogeni, és a dir, els diferents públics objectiu de clients i usuaris poden ser organitzats en subconjunts, els segments, a fi i efecte de protegir-los de l'atac dels competidors ajustant la nostra oferta als seus desitjos, necessitats i preferències.
5. Decidir el posicionament.
   Als ulls del mercat, tant clients com competidors, cal identificar-se i, alhora, diferenciar-nos de la competència, per la qual cosa caldrà decidir quin posicionament escollim, que serà el que s'ajusti a les preferències dels clients dels segments escollits.
6. Adoptar les decisions coherents en matèria de producte, preu, comercialització i comunicació.
   Són decisions coherents i absolutament dependents de la segmentació i el posicionament escollits. Això, altra vegada, suposa tenir un coneixement acurat del mercat, dels clients, dels competidors, etc.

7. Dotar-se dels estris pertinents per retenir i fidelitzar els clients.
   Competir en el mercat per uns clients que ja poden escollir entre una oferta gairebé il·limitada, i dels quals volem que sempre triïn el nostre producte o servei, no és senzill. Un client repetidor comporta que el nostre producte o servei el satisfà més i millor que cap altre i, per tant, que l'enfocament adoptat és el correcte.

Aquest Manual ha de permetre que l'empresa se situï en un moment del seu mercat i en un moment de la seva vida com empresa, perquè serveixi com a punt de partida en el seu desenvolupament empresarial des d'un punt de vista de mercat i fidelització de clients.

Un cop situada l'empresa en aquestes coordenades, el manual li indicarà les fases per les quals ha de passar i per on avançarà a mesura que executi les accions recomanades.

Es proposa el següent model teòric de desenvolupament i evolució de les empreses, que recull el que podria ser el desenvolupament normal d'una empresa en el temps: **les 5 C de l'evolució de l'empresa**.



Font: elaboració pròpia

El gràfic mostra l'evolució que, generalment, seguiria una empresa des d'abans de constituir-se, és a dir, des del moment en què la idea de negoci existeix i deixa el món de les idees per passar al món de les realitats. Les fases són les següents:

1. **Conceptualització:** s'ha detectat una oportunitat de negoci que no és res més que:
   a. un conjunt d'individus, persones o organitzacions,

b. que tenen una necessitat,

c. que està poc o mal satisfeta,

d. que estarien disposats a pagar per obtenir més satisfacció i millor, manifestant què voldrien, com ho voldrien, quan ho voldrien i quant pagarien, i

e. té sentit econòmic donar-hi resposta amb un nou satisfactor.

Aquesta oportunitat agafa la forma d'idea de negoci i es plasma en un document anomenat «pla d'empresa» que recull objectius, estratègies i una planificació d'accions. Les decisions es tradueixen en xifres per mesurar el grau d'assoliment dels objectius i preparar les accions correctores adequades.

2. **Constitució:** atès que per operar en el mercat cal adoptar la forma d'agent del mercat, cal dotar-se de la forma que s'estimi més adequada, senzilla, assequible, eficient, etc., dins la qual trobarà el seu lloc la combinació de mitjans, estructura, objectius i valors. El fet és que a efectes d'aquest Manual no és tan important la data de constitució com la data d'inici de les activitats.

3. **Capacitació:** l'empresa ja té la forma d'agent per operar en el mercat, està «habilitada». Tot i això, necessita coneixements, tècniques i habilitats per competir de manera exitosa en el mercat. Aquesta capacitació ho és de les persones que formen l'empresa, però alhora, ho és de la pròpia empresa, que es dotarà dels processos de negoci i dels procediments, és a dir, de la manera de treballar, que li permetin competir en el mercat. Implica temps i actuacions orientades a assolir un resultat.

4. **Competència:** en aquesta fase la resta dels agents del mercat ja accepten al nouvingut com un dels seus, és algú a qui es reconeix com a competidor i se li atorga crèdit, a partir dels resultats assolits i l'activitat desplegada. S'ha superat el tall: la capacitació ha habilitat l'empresa a planificar, executar i assolir uns objectius i, a la fi, sobreviure en un entorn competitiu exigent. Implica que el mercat, d'alguna manera, accepta el seu producte o servei, una sèrie de clients l'han escollit com a satisfactor de les seves necessitats.

5. **Creixement:** de nou cal afrontar un repte, el de créixer per continuar en el mercat, que implica unes tensions molt importants atès que les decisions de negoci marcaran l'empresa, que ha de dotar-se dels recursos necessaris per assegurar que el mercat rebrà el producte o servei de manera continuada.

Al llarg de l'evolució de les organitzacions, les necessitats van canviant, com mostren les diferents línies:

- **Recursos financers:** són creixents, però a mesura que s'avança i es guanya en maduresa, canviarà el seu origen. Cal saber, però, que així com hi ha una estratègia de màrqueting, també hi haurà una estratègia financera, que determinarà tant l'origen dels recursos com la seva proporció entre recursos propis i aliens, per exemple.
- **Serveis professionals:** de tota mena (comptabilitat, recursos humans - gestió i administració de personal, legal, etc.). La necessitat hi és i sempre hi serà, però el fet és que no suposarà que calguin més serveis sinó que la seva utilització serà més intensiva o de serveis més especialitzats.
- ***Coaching* o monitorització** per part de professionals o organitzacions amb més experiència que posen al servei de l'empresa jove aquesta experiència, contactes, saber fer, etc., per, des d'una posició

allunyada de la presa de decisions, donar suport i guia a qui ha d'adoptar decisions.

- **Consultoria:** malgrat que el concepte no té gaires simpaties, es tracta d'un servei que pot comportar per a l'empresa reeixir o fracassar, atès que aporta una visió professional i d'empresa a una organització que usualment no planifica i viu al dia. La qüestió no és tant si cal o no cal consultoria com definir la que més escau a l'organització.
- **Risc i *cash flow***: d'alguna manera són les dues cares d'una mateixa moneda. D'una banda, aquell nivell d'incertesa i no control disposat a assumir per part dels empresaris i emprenedors, amb unes inversions, i, de l'altra, el retorn d'aquella inversió. Al llarg de les primeres etapes de la vida d'una empresa, aquesta es gestiona amb el compte de tresoreria: el que importen són els fluxos de caixa, que aniran creixent en el temps, a mesura que se superin les etapes en què l'empresa inverteix.

Cada fase té uns trets diferencials propis, tal com es detalla en el quadre següent.

| | |
|---|---|
| **Iniciatives empresarials** | Encara que formalment són empreses -estructura, forma, personalitat jurídica, mitjans i missió-, des d'un punt de vista de maduresa de mercat són realitats incipients. La resta d'agents que operen en el mercat disposen de les característiques intangibles, com ara la marca, la clientela, etc., que els diferencia.<br><br>Les iniciatives empresarials tenen capacitat per operar ja en el mercat, potser no fent intercanvis comercials però sí que estan ja immerses de ple en les tasques pròpies de donar a conèixer la proposta de valor, el producte o servei, establir una estratègia de canal, bona part de les operacions, etc.<br><br>L'objectiu és assolir un «enfortiment», una robustesa empresarial independent del pas del temps, ja que és una qüestió d'oportunitat. El pas a la fase següent no té res a veure amb un termini de temps o uns resultats empresarials, és el desenvolupament de la pròpia activitat empresarial que en farà d'elles empreses. |
| **Joves empreses** | Les joves empreses ja són reconegudes com a empreses pel mercat. En alguns casos s'han superat els tres anys d'existència, però el pas del temps ha d'haver significat una organització -el concepte ja ho diu tot-: una presència, unes aliances, una estructura,...<br><br>Això implica que el procés de maduració ha acabat i que, per tant, poden «volar soles»? Hi ha aquest sentiment en les joves empreses, com a conseqüència de l'elevada taxa de mortalitat de les joves empreses. El Manual d'autodiagnosi els serà de gran ajut.<br><br>És a dir, les joves empreses tenen la seva pròpia problemàtica, marcada per un «efecte túnel»:<br>a. per darrere, la foscor d'haver deixat l'etapa d'iniciativa o quasiempresa;<br>b. per davant, el mercat amb la incògnita de l'evolució i la pròpia organització, realitat dinàmica dins un entorn turbulent i agressiu. |
| **Empreses en creixement** | Les empreses en creixement han de fer front a una problemàtica cabdal: el repte de créixer com a estratègia de supervivència. Créixer en clients, en aliances, en innovació, en depuració de processos i operacions, i el resultat n'és la conseqüència.<br><br>No atendre aquesta necessitat de creixement pot suposar deixar espai per a la competència, competir per l'atenció del públic objectiu, compartir el pressupost del client, perdre oportunitats; en definitiva, incórrer en una sèrie de riscos i culminar en una espiral negativa que ensorri l'empresa: desaparició, venda.<br><br>Una empresa que no creix o bé amb un creixement vegetatiu, és una organització morta. Les empreses en creixement també han de ser acompanyades per poder desenvolupar estratègies guanyadores, almenys en un primer moment, de manera consistent amb les necessitats creixents. |

## 2.2. GUIA PER UTILITZAR EL MANUAL D'AUTODIAGNOSI

Aquest Manual d'autodiagnosi en matèria de mercat i fidelització de clients es desenvolupa al llarg d'una sèrie d'etapes, on cadascuna comporta avançar en el coneixement de la pròpia empresa en clau de «mercat i fidelització de clients».

Les **etapes** són les que ja han estat mostrades:

| INTRODUCCIÓ | IDENTIFICACIÓ | MERCAT | ANÀLISI | DIAGNOSI | ACCIONS |
|---|---|---|---|---|---|
| Aspectes formals del Manual d'autodiagnosi: objectius, guia per utilitzar i aprofitament destinataris i glossari. | L'empresa que utilitza el Manual s'identifica amb una tipologia d'empresa. | Identificar en quina etapa del cicle de vida es troba el mercat. | Examen intern, de capacitats, i extern, de coneixement de mercat. | Com avalua l'empresa la seva situació amb relació a màrqueting i vendes. | Accions de màrqueting i vendes per a cada empresa segons la seva situació. |

Pel que fa a la **manera de completar** i avançar al llarg del manual i dels diferents qüestionaris, aquí en recollim el **funcionament general**:

- A l'inici de cada etapa es recorda la seqüència o estructura per situar l'usuari en el moment en què es troba, i se li indica l'etapa que ha deixat i l'etapa que vindrà posteriorment.
- L'autodiagnosi es fa amb un seguit de qüestionaris sota la forma de taules. Igualment, es pot accedir a aquestes taules en format electrònic, mitjançant l'arxiu excel desenvolupat per a això.
- Cada qüestionari té diferents preguntes, i d'un a l'altre varia tant el nombre de preguntes com la manera de contestar-les: cada taula té en el seu encapçalament un recordatori de la manera de contestar-hi:
  - Apartats o camps amb una sola pregunta que només admet la resposta «veritable» o «fals»: si no es tenen prou coneixements per respondre cal contestar amb la resposta «fals».
  - Apartats o camps amb dues o més preguntes amb resposta única.
  - Apartats o camps amb dues o més preguntes amb resposta optativa múltiple, que admet, doncs, més d'una resposta, sumant la puntuació de les diferents respostes amb la puntuació que ve predeterminada.
- El qüestionari només admet una resposta per a cadascun dels camps.
- L'empresa ha de respondre les diferents preguntes de manera sincera i clara; d'aquesta manera el resultat que s'obtingui serà útil per a l'empresa.
- En cas de dubte, la resposta sempre ha de ser negativa, ja que la incertesa amb relació a un aspecte de l'empresa o la realitat -mercat, clients, competidors, etc.- que l'envolta en suposa el desconeixement.
- Si la persona que respon creu que cap de les respostes dels qüestionaris no reflecteix la situació de la seva empresa, llavors ha de puntuar «0».
- Cal respondre a totes les preguntes sense deixar-ne cap en blanc.

- Al final de cada taula hi ha el resultat assolit, però no és fins a l'apartat 4 de «Diagnosi i avaluació dels resultats obtinguts» on es mostra el significat d'una o altra valoració. L'objectiu és avançar sense que la puntuació obtinguda esbiaixi el resultat assolit.

## 2.3. QUI DE L'EMPRESA HA DE FER L'AUTODIAGNOSI

El Manual d'autodiagnosi està destinat a ser l'eina que permetrà a les empreses, especialment les de creació recent, la presa de decisions en matèria de mercat i de fidelització de clients, a partir de diagnosticar la seva pròpia realitat com a empresa i la realitat del mercat en què operen.

Aquest Manual és una eina de suport a la presa de decisions que qualsevol empresa, iniciativa empresarial, jove empresa o empresa en creixement, és a dir, qualsevol empresa sigui quin sigui el seu grau de maduresa i sense importar el mercat en què opera, pot utilitzar. Hi trobarà els fonaments que l'ajudaran a desenvolupar-se, madurar i consolidar el seu creixement.

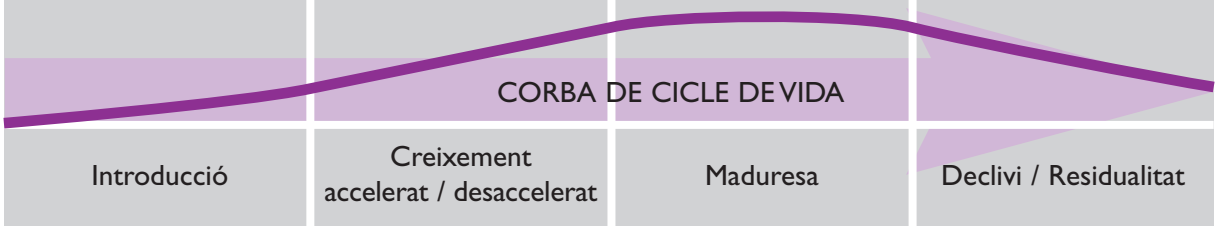
Està pensat perquè l'emprenedor o l'empresari l'emplenin directament. En el cas d'empreses amb una estructura que ja contempli el repartiment de funcions, el destinatari seria el responsable de màrqueting i/o comercial, tot i que es recomana que el director general o la persona que ocupi la gerència també l'empleni, ateses les implicacions estratègiques.

## 2.4. GLOSSARI DELS PRINCIPALS TERMES I CONCEPTES

- **Acords o aliances amb tercers:** pactes tancats amb terceres organitzacions per obtenir mitjans que ajudin a millorar-ne la competitivitat en el mercat. Cadascuna de les part de l'acord obté de l'altra el que necessita:
  - **R+d:** aprofitar una tecnologia, una tècnica o un coneixement per integrar-lo dins del producte, i que serveixi de banc de proves i tingui unes condicions econòmiques preferents.
  - **Producció:** aprofitar uns mitjans i una capacitat de producció evitant la inversió en, per exemple, motlles, màquines, etc., a canvi de garantir una producció estable en el temps.
  - **Canal / comercialització:** atesa la xarxa de distribució creada per un tercer per al seu producte, aprofitar-la per vendre el producte propi, que alhora ajuda a la venda del producte de l'altra part.

- **Atributs de producte:** es prediquen del producte, i se'n qualifiquen els aspectes físics, ja siguin mesurables -dimensions, pes, potència, etc.- com no mesurables -disseny o aparença, etc.

- **Corba de cicle de vida:** model que és una visualització dinàmica d'un mercat qualsevol; s'atén als diferents moments o etapes, caracteritzant-los d'acord a una sèrie d'elements: clients, competidors, vendes, etc.



- **Enfocaments organitzatius:** l'empresa, al llarg de la seva existència, adopta una manera de fer i anar al mercat canviant:
  - **Producció:** l'empresa és un conjunt de mitjans materials i humans i persegueix la màxima eficiència en el procés de fabricació dels satisfactors, del producte o del servei. Les directrius de gestió de l'empresa són els criteris de racionalització del procés de producció: compres, logística, fabricació, qualitat.
  - **Producte:** l'empresa gira al voltant del producte o productes (servei/s) fabricat o distribuït, desconnectat de la seva natura de satisfactor de necessitats, que té l'origen en una tecnologia o innovació i un discurs basat en atributs i funcionalitats: pes, abast, etc.
  - **Vendes:** l'empresa és el procés de portar els productes o serveis al mercat perquè els clients els adquireixin, de manera que el producte o servei sigui accessible per part dels interessats posant-lo al seu abast. Totes les decisions de l'empresa vénen dictades per les vendes.
  - **Mercat**: l'empresa detecta en el mercat les necessitats que estan poc o mal satisfetes, a fi i efecte de desenvolupar el satisfactor més adient.
  - **Societat:** l'empresa opera en un entorn amb d'altres agents. Alhora que persegueix detectar i satisfer les necessitats, amb la seva actuació participa en l'evolució de la societat per la via dels diferents col·lectius implicats: treballadors, accionistes, administracions, etc.

- **Factors Clau d'Èxit (FCE):** conjunt de factors imprescindibles per a la consecució dels objectius marcats per l'empresa. Per a les empreses amb un grau de maduresa menor, la identificació d'aquests FCE ve donada tant per la reflexió pròpia com pel contrast amb els estàndards del mercat que amb el seu desenvolupament exitós han marcat la pauta sobre les bones pràctiques de gestió.

  Els quantificables es poden considerar com a indicadors per a la monitorització.

  Són, doncs, els elements que el mercat indica com a necessaris per a qualsevol empresa si vol operar exitosament. No són elements del producte, són elements que cada mercat fixa com a nivell d'excel·lència. Si una empresa vol reeixir, els ha de conèixer i adoptar-los, via formació, compra, aliança, etc.
  - Operacions i Producció: tot el que està relacionat amb el disseny, la producció i el lliurament del producte o servei al client o usuari;
  - Empresa: quins han de ser els processos de negoci i com s'han d'executar;
  - Màrqueting i vendes: què cal decidir com a enfocament i estratègies i la seva execució en decisions operatives.

- **Implicació de compra:** grau d'importància atorgada per l'individu en l'adquisició del satisfactor. Es determina tant per les característiques subjectives de l'individu com per la necessitat a satisfer.

- **Intangibles:** els elements no sòlids d'un producte o servei i les dimensions no funcionals de la necessitat que satisfan. Són la base o l'eix de la competència en els moments més evolucionats del cicle de vida.

- **Màrqueting:** filosofia empresarial que persegueix la detecció i satisfacció de les necessitats en un conjunt d'individus, empreses o particulars, més i millor del que ho estan sent actualment, i amb un resultat econòmic adequat al risc suportat per l'empresa.

- **Màrqueting mix:** el conjunt de decisions de màrqueting operatiu amb el qual l'empresa ataca un mercat o segment:
  - Quin producte o servei: tipus, gamma, sèries, etc.
  - Quin preu i quina estratègia de preu a adoptar.
  - Quina comunicació: qui rep el missatge com a públic objectiu de comunicació, quin missatge, quin canal, etc.
  - Quina distribució: com cal fer arribar el producte o servei fins al client o usuari, quin canal, etc.

- **Necessitats:** els individus, particulars o empreses, han de cobrir, per la via de productes o serveis, la seva satisfacció per evitar un estat de carència. Dimensions de les necessitats:
  - Funcionals: el que els productes o serveis fan o el resultat que poden proporcionar.
  - Simbòliques: la imatge o missatge que comuniquen.
  - Sensorials: evocació a partir de les característiques físiques.
  - Emocionals: el sentiment que provoquen.

- **Oportunitat de mercat:** traducció econòmica d'una necessitat poc o mal satisfeta. Hi ha un conjunt d'individus que estan disposats a pagar un preu superior per obtenir una satisfacció superior a la que tenen actualment amb l'oferta existent.

- **Organització:** conjunt de mitjans humans i materials amb una sèrie de processos i procediments subjacents que en determinen el funcionament i el resultat de la seva combinació; es persegueix un objectiu econòmic d'acord al risc assumit.

- **Planificació:** activitat per la qual una empresa defineix el que farà en el temps, assigna uns recursos en funció del resultat que espera obtenir, i controla tant el resultat com l'execució.

- **Posicionament:** acció de decidir els elements que han d'identificar una empresa als ulls del seu mercat. La percepció del mercat comporta identificar l'empresa alhora que la diferencia de la resta de competidors. És una decisió de llarg abast en el temps, que s'inclou dins les decisions de màrqueting estratègic, junt amb la segmentació.

- **Procés de decisió de compra:** seqüència d'etapes successives per les quals avança un client, consumidor o usuari des que la necessitat aflora fins que decideix l'adquisició d'un producte o servei, amb els vincles i els rols dels diferents interventors en cadascuna de les etapes:



- **Proposta de valor:** conjunt d'elements negatius i positius que defineixen el valor percebut pel mercat, i fixen el grau de satisfacció d'una necessitat per part d'un client:
  - Elements positius: imatge de marca, servei, producte.
  - Elements negatius: preu, dificultats d'accés (distribució limitada, producció escassa, etc.).

- **(Regla de) 20/80:** o de Pareto, és un instrument de suport a la presa de decisions. La regla de Pareto aplicada a la cartera de clients explica com el 80% de les vendes estan concentrades en el 20% dels clients; si ho portem a la cartera de productes, són el 20% dels productes que asseguren el 80% de les vendes. Aquesta regla permet analitzar i discriminar el que és realment important i valuós i, per tant, on cal enfocar els recursos del que és accessori o secundari.

- **Segmentació:** acció de separar un conjunt d'individus en subunitats homogènies, en base a un criteri escollit. Cadascuna d'aquestes subunitats o segments tindrà un màrqueting mix o combinació de producte, preu, comunicació i distribució, i una proposta de valor idèntica. Implica una estratègia defensiva en les etapes més avançades del cicle de vida on la competència és més gran. És una decisió de màrqueting estratègic, junt amb el posicionament.

- **Tangibles:** les característiques més «sòlides» d'un producte o d'un servei -personal en contacte, elements de suport- així com el resultat que proporcionen aquests elements: prestacions, resultat assolible, funcionalitats, etc. Són la base o l'eix de la competència en els moments més incipients del cicle de vida.

- **Valor de client:** càlcul basat en el conjunt de compres que farà un individu al llarg de la seva vida com a client, minorat amb el cost d'adquisició i el cost de retenció del client, però afegint les recomanacions que farà del producte, servei o marca. El resultat és un valor actual en unitats monetàries. Serveix per adoptar decisions basades en un enfocament relacional i a llarg termini.

## 3. QÜESTIONARI D'AUTODIAGNOSI

A continuació exposem el qüestionari d'autodiagnosi en si mateix. Es pot procedir a contestar-lo i reflexionar sobre els resultats i les accions proposades seguint aquesta edició impresa.

Igualment, es pot accedir al qüestionari present en format electrònic, mitjançant l'arxiu excel desenvolupat per aquest motiu.

### 3.1. ETAPA 1: IDENTIFICACIÓ

| INTRODUCCIÓ | IDENTIFICACIÓ | MERCAT | ANÀLISI | DIAGNOSI | ACCIONS |
|---|---|---|---|---|---|
| Aspectes formals del Manual d'autodiagnosi: objectius, guia per utilitzar i aprofitament destinataris i glossari. | L'empresa que utilitza el Manual s'identifica amb una tipologia d'empresa. | Identificar en quina etapa del cicle de vida es troba el mercat. | Examen intern, de capacitats, i extern, de coneixement de mercat. | Com avalua l'empresa la seva situació amb relació a màrqueting i vendes. | Accions de màrqueting i vendes per a cada empresa segons la seva situació. |

**Identificació:** es tracta del primer pas o etapa del procés d'autodiagnosi. Hi trobem:

- l'edat de la societat, empresa o organització, ja sigui el moment en què es va constituir formalment o bé des que va iniciar les seves activitats, quan va començar a operar en el mercat;
- la realitat pròpia de l'empresa, el seu grau de maduresa pel que fa a mercat, clients, vendes, etc.

Aquesta etapa ajuda l'empresa a analitzar la seva realitat com a organització i el seu enfocament.

Aquesta introspecció és del tot necessària per veure quina és la realitat pròpia i, d'acord amb aquesta, analitzar com estem operant en el mercat i les raons dels resultats, siguin quins siguin, que estem assolint.

Així sabrem si el nostre enfocament com a empresa és de producte, o bé de producció, i posem l'eix de les nostres decisions en les operacions per obtenir el producte i comercialitzar-lo, per exemple.

Aquesta identificació ens permet situar l'empresa d'acord amb la classificació següent:

- **Iniciatives empresarials:** empreses que han de cobrir aspectes relatius al mercat i als clients per poder operar en el mercat.
- **Joves empreses**, on si bé és cert que hi ha aspectes ja coberts, encara hi ha mancances en màrqueting i vendes.
- **Empreses en creixement:** les que, immerses en un procés expansiu, han d'afrontar nous reptes de màrqueting i de relació amb clients, si volen tenir èxit en el seu mercat.

| FASES | | |
|---|---|---|
| **Capacitació** | **Competència** | **Creixement** |
| L'empresa opera des de fa menys d'un any en el mercat. | L'empresa opera en el mercat des de fa més d'un any però menys de tres. | L'empresa opera en el mercat des de fa més de tres anys. |
| Capacitació implica adquirir l'enfocament de màrqueting necessari, amb una vessant més d'organització. | Competència suposa executar plenament i de manera adequada l'enfocament de mercat desenvolupat fins ara. | Creixement obliga a depurar, millorar, ampliar i innovar les estratègies i accions de màrqueting. |
| **Iniciatives empresarials** | **Joves empreses** | **Empreses en creixement** |
| **TIPOLOGIA D'EMPRESES** | | |

Aquesta realitat, marcada per l'inici de les activitats, i no per la data de constitució formal o qualsevol altre requisit legal establert, ha de ser ajustada en atenció al **grau de maduresa** de l'empresa.

Seleccioni l'opció que consideri més encertada i incorpori la puntuació corresponent (1, 2 o 3, segons l'enumeració que figura entre parèntesi) com a subtotal.

| | | |
|---|---|---|
| 1 Equip | - No hi ha equip (1)<br>- Hi ha equip però tothom fa de tot en atenció a les urgències (2)<br>- Hi ha equip i un repartiment de tasques en funció de l'especialització professional o algun altre factor (3) | subtotal |
| 2 Planificació | - No hi ha cap planificació (1)<br>- Hi ha una planificació feta que no es segueix (2)<br>- Hi ha una planificació que es segueix de manera acurada i precisa (3) | subtotal |
| 3 Organització | - Les tasques i funcions de màrqueting i comercial estan definides i són conegudes (1)<br>- Les tasques i funcions de màrqueting i comercial estan definides i són conegudes, però s'executen de manera no formalitzada (2)<br>- Les tasques i funcions estan definides, són conegudes i es duen a terme segons uns processos i uns procediments establerts. (3) | subtotal |
| 4 Cartera de productes / serveis | - No hi ha encara cap producte o servei: fase de prototipus (1)<br>- Només es disposa d'un producte o servei (2)<br>- Es disposa d'una gamma de productes o serveis (3) | subtotal |
| 5 Cartera de clients | - Sense clients: no hi ha clients tot i que es pugui haver iniciat l'activitat comercial (1)<br>- L'empresa té un primer i únic client (2)<br>- L'empresa té diferents clients (3) | subtotal |
| 6 Aliances | - L'empresa ha tancat acords amb tercers per a producció i operacions (1)<br>- L'empresa ha tancat acords amb tercers per comercialitzar els seus productes o serveis (2)<br>- L'empresa ha tancat acords amb tercers per a accions conjuntes de comunicació, esdeveniments, etc. (3) | subtotal |
| 7 Abast geogràfic | - L'empresa és local: l'activitat comercial està limitada al lloc -província i comunitat- on resideix l'empresa (1)<br>- L'empresa és nacional: l'activitat comercial està limitada al país d'on és l'empresa (2)<br>- L'empesa és internacional: l'activitat comercial supera el país d'on és l'empresa (3) | subtotal |
| | | PUNTUACIÓ TOTAL |

La valoració de la puntuació assolida es mostra un cop emplenada la darrera taula de les diverses que formen part del Manual, per no esbiaixar-ne o condicionar-ne les respostes.

El resultat obtingut serà una tipologia d'empresa (iniciativa empresarial, jove empresa o empresa en creixement). Aquesta classificació expressa el grau de maduresa amb relació a mercat i clients (potencialitat). No es té en compte el moment en què va començar la seva activitat o quan va ser constituïda.

### 3.2. ETAPA 2: MERCAT

| INTRODUCCIÓ | IDENTIFICACIÓ | MERCAT | ANÀLISI | DIAGNOSI | ACCIONS |
|---|---|---|---|---|---|
| Aspectes formals del Manual d'autodiagnosi: objectius, guia per utilitzar i aprofitament destinataris i glossari. | L'empresa que utilitza el Manual s'identifica amb una tipologia d'empresa. | Identificar en quina etapa del cicle de vida es troba el mercat. | Examen intern, de capacitats, i extern, de coneixement de mercat. | Com avalua l'empresa la seva situació amb relació a màrqueting i vendes. | Accions de màrqueting i vendes per a cada empresa segons la seva situació. |

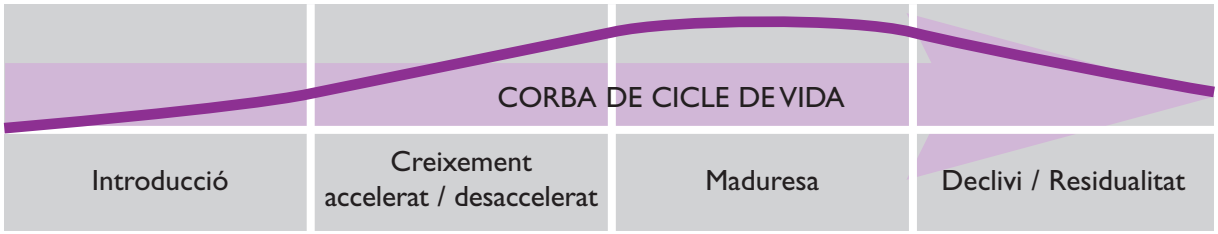
**Mercat:** es tracta d'autodiagnosticar en quin moment es troba el mercat en què opera l'empresa per determinar-ne els elements que el caracteritzen i avaluar-ne l'atractiu.

Qualsevol empresa treballa, opera en un entorn, un mercat, que és dinàmic. Si desconeixem el medi on hem d'operar, en la presa de decisions molt possiblement no hi haurà precisió ni certesa, i augmentarà el risc. Si, d'altra banda, coneixem el moment del mercat en què ens trobem, atès que cada etapa té unes característiques pròpies, el marc en què opera l'empresa quedarà més clar i la presa de decisions de mercat millorarà amb un grau d'incertesa menor.

Per a cadascun dels elements, d'acord amb el cicle de vida del mercat, tindríem:

- Vendes, per mostrar la tendència del mercat, en creixement o no;
- cost per clients pel que fa a costos d'adquisició, com a suma de diners necessària fins a aconseguir una primera venda a un client;
- tipologia de clients, la seva naturalesa en funció de la seva actitud cap a un producte o servei introduït en el mercat;
- competidors, pocs o molts competint amb un producte o servei similar;
- eixos de competència, com s'està fent la competència, quins són els elements que els competidors posen en joc per guanyar-se les preferències dels clients;
- beneficis, com a traducció monetària a partir de la combinació dels elements que defineixen el mercat.

Es visualitza el resultat en un gràfic anomenat «cicle de vida» on es mostren les diferents etapes, segons les respostes per a cada element.




Seleccioni l'opció que consideri més encertada i incorpori la puntuació corresponent (1, 2, 3 o 4, segons l'enumeració que figura entre parèntesi) com a subtotal.

| | |
|---|---|
| 1 Vendes | - Escasses o inexistents (1)<br>- En creixement ràpid / lent (2)<br>- Màximes: ja no poden crèixer més (3)<br>- Caiguda de vendes un cop assolit el màxim (4)<br>subtotal |
| 2 Costos associats a les vendes | - Alts en descens (1)<br>- Mitjans (2)<br>- Baixos (3)<br>- Molt baixos (4)<br>subtotal |
| 3 Tipologia de clients | - Innovadors, pioners o curiosos per la prova: adquireixen la novetat (1)<br>- Adoptadors inicials: la posada a disposició en el mercat els facilita l'accés al producte o servei (2)<br>- Primera majoria: la comunicació donant a conèixer el producte o servei mou a la compra (3)<br>- Darrers: adquireixen el producte o servei quan "ja el té tothom" (4)<br>subtotal |
| 4 Competidors | - Pocs i cadascun amb una solució -producte o servei- genuïna (1)<br>- Molts: turbulència de competidors però amb productes o serveis poc diferenciats (2)<br>- Desaparició i concentració de competidors: en queden alguns amb productes idèntics (3)<br>- Un competidor en un mercat on el seu producte o servei ha esdevingut l'estàndard del mercat, adoptat com la solució més adequada pels clients, que la reconeixen com a estàndard (4)<br>subtotal |
| 5 Eixos de competència | - Tangibles del producte o servei: les seves funcionalitats i prestacions (1)<br>- Intangibles: el producte o servei i els seus atributs han estat superats, les prestacions no importen (2)<br>- Preu: la decisió de compra es basa en aquest criteri (3)<br>- Marca (superació de l'intangible): la marca ha donat nom al producte o servei en general (4)<br>subtotal |
| 6 Beneficis | - Negatius (1)<br>- En creixement (2)<br>- Estables i alts (3)<br>- Alts en descens (4)<br>subtotal |
| | PUNTUACIÓ TOTAL |

La valoració de la puntuació assolida es mostra un cop emplenada la darrera taula de les diverses que formen part del Manual, per no esbiaixar-ne o condicionar-ne les respostes.

El resultat obtingut és el coneixement per part del subjecte del moment en què es troba el seu mercat. D'aquesta manera es podran identificar tendències i adoptar decisions estratègiques de mig i llarg termini. Comporta que l'empresa queda situada sobre dos eixos temporals: el propi, representat pel grau de maduresa (el primer pas del manual amb l'autoidentificació) i aquest, representat pel moment del mercat en què opera.

## 3.3. ETAPA 3: ANÀLISI

### 3.3.1 Anàlisi externa

**Anàlisi externa: coneixement de clients**

| INTRODUCCIÓ | IDENTIFICACIÓ | MERCAT | ANÀLISI | DIAGNOSI | ACCIONS |
|---|---|---|---|---|---|
| Aspectes formals del Manual d'autodiagnosi: objectius, guia per utilitzar i aprofitament destinataris i glossari. | L'empresa que utilitza el Manual s'identifica amb una tipologia d'empresa. | Identificar en quina etapa del cicle de vida es troba el mercat. | Examen intern, de capacitats, i extern, de coneixement de mercat. | Com avalua l'empresa la seva situació amb relació a màrqueting i vendes. | Accions de màrqueting i vendes per a cada empresa segons la seva situació. |

Cal tenir una bona fotografia amb relació a la necessitat que volem satisfer amb el nostre producte o servei, les motivacions dels clients, les seves preferències, etc.

Aquesta part de l'anàlisi externa és crítica, atès que moltes vegades l'empresa surt al mercat ignorant gairebé tot del seu client potencial, la qual cosa complica la presa de decisions a l'hora d'aproximar-se i vendre.

Contesti cadascuna de les preguntes amb 1 si és "veritable" o amb 0 si és "fals". Si no té prou coneixements per a contestar faci-ho amb 0. Si us plau, contesti totes les preguntes.

| | | |
|---|---|---|
| 1 Necessitat | - Coneixem la necessitat que estem o volem satisfer amb el nostre producte o servei | subtotal |
| 2 Partida pressupostària | - El client ja destina uns diners a adquirir productes o serveis per satisfer la necessitat. L'assignació és conscient i volguda. | subtotal |
| 3 Procés de compra | - Coneixem el procés de compra del client amb les seves etapes i la seva durada | subtotal |
| 4 Diferències de l'oferta: productes | - El client percep diferències entre els prductes o serveis existents | subtotal |
| 5 Diferències de l'oferta: proveïdors | - El client percep diferències entre els proveïdors existents | subtotal |

| | | |
|---|---|---|
| 6 Implicació de compra | - El client atorga poca importància a la compra del nostre producte o servei ja que el considera no crític ni d'importància capital | subtotal |
| 7 Criteris de decisió de compra | - El client decideix per les funcionalitats del producte i les seves prestacions; en el cas del servei pels elements de suport físic i el personal que intervé en la prestació | subtotal |
| 8 Grau de fidelitat | - El client és fidel i repeteix la seva compra per satisfacció amb el producte / servei i el seu proveïdor | subtotal |
| | | PUNTUACIÓ TOTAL |

El resultat no és tant quantitatiu com qualitatiu. Atès que el coneixement avaluat a la taula anterior és el resultat d'un estudi de mercat, no saber contestar alguna de les preguntes comporta la necessitat imperiosa de desenvolupar l'estudi de mercat que permeti contestar-les totes, amb un enfocament qualitatiu per conèixer motivacions i actituds dels clients. Es tracta d'evitar la presa de decisions basada en creences, percepcions, idees,… que impliquen un grau d'incertesa massa alt i un risc per a l'empresa considerable.

La valoració de la puntuació assolida es mostra un cop emplenada la darrera taula del Manual per no esbiaixar-ne o condicionar-ne les respostes.

La finalitat d'aquesta etapa és mostrar la necessitat de conèixer en profunditat el client, per part de l'empresa, per estar en disposició d'adoptar les decisions que s'hi ajustin de manera perfecta.

**Anàlisi externa: coneixement dels competidors**

| INTRODUCCIÓ | IDENTIFICACIÓ | MERCAT | ANÀLISI | DIAGNOSI | ACCIONS |
|---|---|---|---|---|---|
| Aspectes formals del Manual d'autodiagnosi: objectius, guia per utilitzar i aprofitament destinataris i glossari. | L'empresa que utilitza el Manual s'identifica amb una tipologia d'empresa. | Identificar en quina etapa del cicle de vida es troba el mercat. | Examen intern, de capacitats, i extern, de coneixement de mercat. | Com avalua l'empresa la seva situació amb relació a màrqueting i vendes. | Accions de màrqueting i vendes per a cada empresa segons la seva situació. |

L'existència de competència és un bon senyal: usualment, quan es diu que algú no té cap competidor, cal analitzar a fons el mercat, ja que podria ser que no hi haguessin competidors perquè tampoc no hi ha mercat. És a dir: el fet que hi hagi competidors mostra que més empreses han detectat una oportunitat, un conjunt d'individus que tenen una necessitat i que desitgen un satisfactor, producte o servei.

Per mitjà de la diagnosi d'aquesta anàlisi externa es determinarà quin és el grau de coneixement que té l'empresa amb relació a competidors: la sensació d'absència de competència, general, és enganyosa, a banda de molt perillosa. La percepció de ser únics és el resultat de la ignorància.

És imprescindible per part de l'empresa tenir una fotografia dels competidors: qui són, quina és la seva proposta de valor, el seu pes en el mercat, etc.

Contesti cadascuna de les preguntes amb 1 si és "veritable" o amb 0 si és "fals". Si no té prou coneixements per a contestar faci-ho amb 0. Si us plau, contesti totes les preguntes.

| | | |
|---|---|---|
| 1 Coneixement | - Sabem qui són els competidors existents: nom, producte, pes en el mercat, etc. | subtotal |
| 2 Antiguitat | - Els competidors fa més temps que són en el mercat que nosaltres | subtotal |
| 3 Quota de mercat | - Hi ha un grup de competidors que domina el mercat | subtotal |
| 4 Marca | - Hi ha un referent en el mercat, un producte o servei reconegut com el més adequat i que ha esdevingut l'estàndard | subtotal |
| 5 Proposta de valor | - El producte o servei dels competidors satisfà millor que el nostre les necessitats dels clients | subtotal |
| | | PUNTUACIÓ TOTAL |

El resultat és determinar la posició relativa de l'empresa dins d'un entorn on estan operant una sèrie d'agents que competeixen, aparentment, pels mateixos clients.

La valoració de la puntuació assolida es mostra un cop emplenada la darrera taula del Manual per no esbiaixar-ne o condicionar-ne les respostes.

La finalitat d'aquesta etapa és que l'empresa prengui consciència de l'existència de competidors, amb una oferta que satisfà la necessitat tal com ella també ho fa, sota la forma de productes o serveis similars, alternatius o substitutius al seu producte o servei.

### 3.3.2 Anàlisi interna

**Anàlisi interna: capacitats de màrqueting**

| INTRODUCCIÓ | IDENTIFICACIÓ | MERCAT | ANÀLISI | DIAGNOSI | ACCIONS |
|---|---|---|---|---|---|
| Aspectes formals del Manual d'autodiagnosi: objectius, guia per utilitzar i aprofitament destinataris i glossari. | L'empresa que utilitza el Manual s'identifica amb una tipologia d'empresa. | Identificar en quina etapa del cicle de vida es troba el mercat. | Examen intern, de capacitats, i extern, de coneixement de mercat. | Com avalua l'empresa la seva situació amb relació a màrqueting i vendes. | Accions de màrqueting i vendes per a cada empresa segons la seva situació. |

**Anàlisi:** és una de les parts cabdals del Manual d'autodiagnosi, on sabrem realment quin és el grau de coneixement de l'empresa amb relació a les seves capacitats internes en matèria de màrqueting; com està l'empresa amb relació a les activitats i decisions de màrqueting ja preses.

Cada pregunta admet més d'una resposta. Si està d'acord amb l'afirmació puntuï 1, si no hi està d'acord o no té prou coneixements per contestar, puntuï 0. La cel·la subtotal suma les diferents respostes. Si us plau, contesti totes les preguntes.

| | | |
|---|---|---|
| 1 Organització | - Les funcions de màrqueting són conegudes i estan definides.<br>- Les funcions de màrqueting estan repartides entre diferents persones de l'empresa.<br>- Les funcions de màrqueting estan centralitzades en una àrea de màrqueting.<br>- Les funcions de màrqueting es duen a terme de manera formal segons uns processos establerts i uns procediments pautats. | subtotal |
| 2 Estudi de mercat | - S'ha fet un estudi de mercat per avaluar el potencial de vendes.<br>- S'ha fet un estudi de mercat per conèixer els clients i les seves decisions de compra. | subtotal |
| 3 Segmentació | - El mercat i els clients han estat identificats i separats en subconjunts.<br>- L'organització ataca el mercat en conjunt sense haver identificat subconjunts de clients. | subtotal |
| 4 Posicionament | - El mercat percep l'empresa d'una manera determinada sense haver fet res que ho comporti.<br>- El mercat percep l'empresa d'una manera determinada que es correspon amb el desig i la voluntat de la pròpia empresa | subtotal |
| 5 Decisions | - Producte: el producte o servei comercialitzat ha estat concebut com a resposta al coneixement del mercat<br>- Preu: ha estat fixat a partir de saber què està disposat a pagar el mercat.<br>- Distribució/comercialització: es coneix el canal de distribució i les decisions han esta preses a partir de l'estudi de mercat.<br>- Comunicació: les accions de comunicació responen a una estratègia definida (missatge, canal, campanyes, etc.). | subtotal |
| | | PUNTUACIÓ TOTAL |

La valoració de la puntuació assolida es mostra un cop emplenada la darrera taula del Manual per no esbiaixar-ne o condicionar-ne les respostes.

### Anàlisi interna: capacitats en vendes

| INTRODUCCIÓ | IDENTIFICACIÓ | MERCAT | ANÀLISI | DIAGNOSI | ACCIONS |
|---|---|---|---|---|---|
| Aspectes formals del Manual d'autodiagnosi: objectius, guia per utilitzar i aprofitament destinataris i glossari. | L'empresa que utilitza el Manual s'identifica amb una tipologia d'empresa. | Identificar en quina etapa del cicle de vida es troba el mercat. | Examen intern, de capacitats, i extern, de coneixement de mercat. | Com avalua l'empresa la seva situació amb relació a màrqueting i vendes. | Accions de màrqueting i vendes per a cada empresa segons la seva situació. |

**Anàlisi:** és una de les parts cabdals del Manual d'autodiagnosi, on coneixerem realment quin és el grau de coneixement de l'empresa amb relació a les seves capacitats internes en matèria de vendes. Com està organitzada l'empresa en matèria de força i activitat comercial, formalització de l'activitat de vendes amb processos i procediments, etc.

Cada pregunta admet més d'una resposta. Si està d'acord amb l'afirmació puntuï 1, si no hi està d'acord o no té prou coneixements per contestar, puntuï 0. La cel·la subtotal suma les diferents respostes. Si us plau, contesti totes les preguntes.

| | | |
|---|---|---|
| 1 Organització | - Les funcions de comercial i vendes són conegudes i estan definides.<br>- Les funcions de comercial i vendes estan repartides entre diferents membres de l'empresa.<br>- Les funcions de comercial i vendes estan centralitzades en una àrea de màrqueting.<br>- Les funcions de comercial i vendes es duen a terme de manera formal segons uns processos establerts i uns procediments pautats.<br>- L'equip de vendes té un variable de la retribució en funció de les vendes.<br>- Els objectius de vendes estan fixats per la direcció i l'equip de vendes conjuntament. | |
| | subtotal | |
| 3 Activitat comercial | - Hi ha un argumentari de vendes per a concertació de visites.<br>- Hi ha documentació comercial de suport (fullet corporatiu, catàleg) de vendes.<br>- Hi ha una planificació de vendes periòdiques.<br>- Hi ha una reunió periòdica de seguiment de l'activitat comercial.<br>- Hi ha documents de control i seguiment de l'activitat de vendes: visites, propostes, vendes.<br>- A partir dels documents de control i seguiment es prenen decisions amb relació a l'activitat i organització. | |
| | subtotal | |
| 3 Distribució | - S'han identificat empreses terceres amb qui tancar acords per l'activitat comercial i de vendes<br>- S'han tancat acords comercials amb empreses terceres per a la distribució, representació, venda dels productes i serveis | |
| | subtotal | |
| | PUNTUACIÓ TOTAL | |

La valoració de la puntuació assolida es mostra un cop emplenada la darrera taula del Manual per no esbiaixar-ne o condicionar-ne les respostes.

**Anàlisi interna: capacitats de relació amb clients**

| INTRODUCCIÓ | IDENTIFICACIÓ | MERCAT | ANÀLISI | DIAGNOSI | ACCIONS |
|---|---|---|---|---|---|
| Aspectes formals del Manual d'autodiagnosi: objectius, guia per utilitzar i aprofitament destinataris i glossari. | L'empresa que utilitza el Manual s'identifica amb una tipologia d'empresa. | Identificar en quina etapa del cicle de vida es troba el mercat. | Examen intern, de capacitats, i extern, de coneixement de mercat. | Com avalua l'empresa la seva situació amb relació a màrqueting i vendes. | Accions de màrqueting i vendes per a cada empresa segons la seva situació. |

**Anàlisi:** una de les parts cabdals del Manual d'autodiagnosi, on coneixerem realment quin és el grau de coneixement de l'empresa amb relació a les seves capacitats internes en matèria de fidelització de clients.

La fidelització de clients és un dels reptes a què han de fer front totes les empreses, atesa la situació de maduresa dels mercats. Perquè el client esculli una i altra vegada el nostre producte o servei no n'hi ha prou amb un producte o servei excel·lent sinó que cal superar el producte o servei per establir-hi una relació, un lligam, perquè sigui inabastable per la competència.

Per això és precís fer un avanç gradual, una seqüència que comporta cada cop més coneixement del client, i poder oferir un producte o servei que s'ajusti a la perfecció a les seves necessitats.

Igualment, l'empresa ha de poder avaluar l'interès que en té, d'ella, qualsevol client, és a dir, el valor que pot arribar a representar el seguit de compres que farà d'un producte o servei al llarg del temps. La decisió de servir-lo, de satisfer les seves demandes, estarà condicionada per l'expectativa de guany a llarg termini. Si hi ha fidelització, hi haurà repetició de compra, i la repetició pot comportar que l'empresa prefereixi guanyar menys en cada compra però assegurar un volum de compres en el temps.

En la gestió relacional amb clients cal considerar els contactes com, a banda d'una possible oportunitat de venda, una oportunitat per conèixer més el client, base de la fidelització de clients

Contesti cadascuna de les tres primeres preguntes amb 1 si és "veritable" o amb 0 si és "fals". Si no té prou coneixements per contestar faci-ho amb 0. Per contestar la pregunta 4, puntuï amb 1 si està d'acord amb l'afirmació. Si no hi està d'acord o no té prou coneixements per contestar, puntuï amb 0. Si us plau, contesti totes les preguntes.

| | | |
|---|---|---|
| 1 Coneixement | - L'empresa coneix el perfil del seu client. | subtotal |
| 2 Valor de client | - Per a cadascun dels seus clients, l'empresa estima les compres que farà al llarg del temps. | subtotal |
| 3 Activitat prevenda | - L'activitat comercial de l'empresa està orientada a aconseguir la repetició de compra per part del client. | subtotal |
| 4 Activitat postvenda | - L'activitat postvenda persegueix un control de qualitat del producte o servei venut.<br>- L'activitat postvenda persegueix assegurar la satisfacció de les expectatives del client.<br>- L'activitat postvenda persegueix provocar una nova compra. | subtotal |
| | | PUNTUACIÓ TOTAL |

La valoració de la puntuació assolida es mostra un cop emplenada la darrera taula del Manual per no esbiaixar-ne o condicionar-ne les respostes.

A partir d'aquestes tres parts, màrqueting, vendes i relació amb clients, obtenim una fotografia de l'empresa de cara al mercat i per al mercat, així com l'estructura i els procediments dels quals es dota per fer-ho.

## Anàlisi interna: motivacions

| INTRODUCCIÓ | IDENTIFICACIÓ | MERCAT | ANÀLISI | DIAGNOSI | ACCIONS |
|---|---|---|---|---|---|
| Aspectes formals del Manual d'autodiagnosi: objectius, guia per utilitzar i aprofitament destinataris i glossari. | L'empresa que utilitza el Manual s'identifica amb una tipologia d'empresa. | Identificar en quina etapa del cicle de vida es troba el mercat. | Examen intern, de capacitats, i extern, de coneixement de mercat. | Com avalua l'empresa la seva situació amb relació a màrqueting i vendes. | Accions de màrqueting i vendes per a cada empresa segons la seva situació. |

Qualsevol empresa tradueix els seus objectius, decisions i accions, els seus desitjos o la seva voluntat de créixer, de prosperar, de desenvolupar-se.

Com que aquests desitjos són una cosa intangible, per poder conèixer i fins i tot avaluar la voluntat interna de l'empresa ens fixarem en un seguit de decisions que es tradueixen en un enfocament, una estratègia, una voluntat.

Aquests elements de l'autodiagnosi, interns i externs a la companyia, completaran la fotografia per fer el diagnòstic de la manera més acurada possible.

Contesti cadascuna de les preguntes amb 1 si és "veritable" o amb 0 si és "fals". Si us plau, contesti totes les preguntes.

| | |
|---|---|
| 1 L'empresa ha fet una planificació acurada amb un horitzó temporal superior a 1 any. | subtotal |
| 2 L'empresa ha fet una estimació de vendes per a aquest exercici. | subtotal |
| 3 L'empresa ha estimat la quota de mercat que desitja assolir. | subtotal |
| 4 L'empresa ha estimat els mercats en els quals vol estar present. | subtotal |
| 5 L'empresa gestiona la cartera de clients sota els criteris de 20/80 en facturació per reduir el risc de dependència. | subtotal |
| 6 L'empresa gestiona la cartera de clients sota els criteris de rendibilitat, per prendre decisions coherents segons el valor dels clients. | subtotal |
| 7 L'empresa preveu els acords comercials (canal, força de vendes, etc.) que ha de tancar per assegurar el compliment dels objectius. | subtotal |
| | PUNTUACIÓ TOTAL |

La valoració de la puntuació assolida es mostra un cop emplenada la darrera taula del Manual per no esbiaixar-ne o condicionar-ne les respostes.

Aquesta part permet anticipar el desenvolupament de l'empresa a partir de la determinació d'unes fites, superant la gestió del dia a dia amb unes aspiracions de llarg termini.

## *4. ETAPA 4: DIAGNOSI I AVALUACIÓ DELS RESULTATS OBTINGUTS*

| INTRODUCCIÓ | IDENTIFICACIÓ | MERCAT | ANÀLISI | DIAGNOSI | ACCIONS |
|---|---|---|---|---|---|
| Aspectes formals del Manual d'autodiagnosi: objectius, guia per utilitzar i aprofitament destinataris i glossari. | L'empresa que utilitza el Manual s'identifica amb una tipologia d'empresa. | Identificar en quina etapa del cicle de vida es troba el mercat. | Examen intern, de capacitats, i extern, de coneixement de mercat. | Com avalua l'empresa la seva situació amb relació a màrqueting i vendes. | Accions de màrqueting i vendes per a cada empresa segons la seva situació. |

A continuació es recullen les valoracions assolides a partir dels qüestionaris anteriors, degudament emplenats.

Com es llegeix el quadre?

- Al quadre «Puntuació assolida» es mostra efectivament el resultat obtingut a partir de les respostes al qüestionari concret.
- Cal veure després quina és l'opció que es correspon amb la puntuació assolida i, per tant, el contingut que és aplicable a l'empresa a partir d'aquesta puntuació.

### Resultats possibles en l'Etapa 1: identificació

El resultat obtingut situa l'empresa d'acord amb el seu grau de maduresa pel que fa a mercat i clients (potencialitat), sense tenir en compte el moment en què va començar la seva activitat o va ser constituïda.

| PUNTUACIÓ ASSOLIDA | | |
|---|---|---|
| **Entre 7 i 11 punts** | **Entre 12 i 16 punts** | **17 o més punts** |
| El grau de maduresa és baix. Aquesta empresa ha de cobrir uns prerequisits bàsics per poder endagar la seva activitat exitosament. | El grau de maduresa és mig. L'empresa ja ha cobert algunes etapes i es troba preparada per assolir el següent estadi. | El grau de maduresa és alt. L'empresa ja té uns fonaments bàsics que l'han dut a operar en el mercat. Per seguir evolucionant, ha de planejar coses noves i coses diferents, a partir del que ja està fent. |
| **Iniciatives empresarials** | **Joves empreses** | **Empreses en creixement** |

### Resultats possibles en l'Etapa 2: mercat

El resultat obtingut mostra el moment en què es troba el seu mercat. Suposa situar l'empresa sobre dos eixos temporals: el representat pel grau de maduresa (el primer pas del Manual amb l'autoidentificació) i aquest, representat pel moment del mercat en què opera.

| PUNTUACIÓ ASSOLIDA | | | |
|---|---|---|---|
| **Entre 6 i 9 punts** | **Entre 10 i 13 punts** | **Entre 14 i 19 punts** | **Entre 20 i 24 punts** |
| Estem a la fase d'introducció del mercat. | Estem a la fase de creixement accelerat / desaccelerat del mercat. | Estem a la fase de maduresa del mercat. | Estem a la fase de declivi / residualitat del mercat. |
| **Introducció** | **Creixement accelerat / desaccelerat** | **Joves empreses** | **Declivi / Residualitat** |

## Resultats possibles en l'Etapa 3: anàlisi

- ***Anàlisi externa: clients***

El resultat obtingut mostra la necessitat de conèixer en profunditat el client, per part de l'empresa, per estar en disposició d'adoptar les decisions que s'hi ajustin de manera perfecta.

| PUNTUACIÓ ASSOLIDA | |
|---|---|
| **4 o menys punts** | **5 o més punts** |
| L'empresa està prenent decisions sense tenir informació relativa al seu client. El seu grau de coneixement és baix i caldria revisar els resultats de l'organització ateses les moltes coses que ignora el seu client. | L'empresa disposa de coneixements del seu client encara que ha d'anar completant-los, ja que l'àmbit d'incertesa és important. |
| **L'empresa desconeix la realitat del seu client** | **L'empresa té coneixement del seu client, cal anar-lo completant** |

- ***Anàlisi externa: competidors***

S'ha de tenir una fotografia dels competidors: qui són, quina és la seva proposta de valor, el seu pes en el mercat, etc. El resultat mostra el grau de coneixement per part de l'empresa amb relació a l'existència de competidors, amb una oferta que satisfà la necessitat tal com ell ho fa, sota la forma de productes o serveis similars, alternatius o substitutius.

| PUNTUACIÓ ASSOLIDA | |
|---|---|
| **Entre 0 i 2 punts** | **Entre 3 i 5 punts** |
| El mercat on operem presenta encara oportunitats perquè les aprofitem. | El mercat on operem és agressiu i la nostra posició relativa és dèbil. Dificultats per aprofitar les possibles oportunitats. |
| **Mercat accessible quant a oportunitats** | **Mercat restrictiu quant a oportunitats** |

• ***Anàlisi interna: màrqueting, capacitats en vendes i relació amb els clients***

El resultat per a cadascuna d'aquestes tres parts, màrqueting, vendes i relació amb clients, és la realitat més material de l'empresa, una fotografia d'allò que està fent de cara al mercat i per al mercat, així com l'estructura i els procediments dels que es dota per a fer-ho.

** Anàlisi interna / Màrqueting*

| PUNTUACIÓ ASSOLIDA | | |
|---|---|---|
| **5 o menys punts** | **Entre 6 i 10 punts** | **11 o més punts** |
| Les decisions preses ho han estat de manera apriorística, sense coneixement amb què sustentar-les. | Hi ha un cert coneixement del mercat, que molt possiblement és fruit de l'experiència de les persones de l'organització, però aquesta no el té. | L'empresa és el resultat d'haver obtingut un coneixement a partir del qual s'han pres les decisions, de manera prudent i racional. |
| **Empresa no enfocada a mercat** | **Empresa poc enfocada a mercat** | **Empresa ajustada a mercat** |

** Anàlisi interna / Capacitats en vendes*

| PUNTUACIÓ ASSOLIDA | | |
|---|---|---|
| **5 o menys punts** | **Entre 6 i 10 punts** | **11 o més punts** |
| L'empresa és el resultat d'un producte: a partir d'una tecnologia o tècnica, s'ha incorporat aquesta a un producte i s'ha comercialitzat. | A partir de l'existència d'un producte o servei, l'empresa existeix com a procés de comercialització del mateix. | Les decisions són la conseqüència d'adaptar l'empresa a les necessitats i desitjos de les persones. |
| **Empresa basada en producte** | **Empresa basada en vendes** | **Empresa enfocada a mercat** |

** Anàlisi interna / Relació amb clients*

| PUNTUACIÓ ASSOLIDA | |
|---|---|
| **4 o menys punts** | **5 o més punts** |
| L'empresa ven productes o serveis i veu el client com una sola venda cada vegada. | L'empresa considera cada client com la suma de les vendes que farà al llarg del temps, i pren les seves decisions en funció del valor de cada client. |
| **Empresa d'esquena a clients** | **Empresa orientada a clients** |

• ***Anàlisi interna: motivacions***

Amb relació a les motivacions de l'empresa, aquesta part permet anticipar el desenvolupament de l'empresa a partir de la fixació de fites, i superar la gestió del dia a dia amb unes aspiracions de llarg termini.

| **PUNTUACIÓ ASSOLIDA** | |
|---|---|
| **3 o menys punts** | **4 o més punts** |
| L'empresa treballa immersa en el dia a dia, desconnectada del futur. | L'empresa ha planificat el futur i el seu dia a dia és una seqüència dins d'una planificació de llarg termini. |
| **Empresa sense planificació suficient** | **Empresa gestionant el dia a dia en el marc d'una planificació** |

El quadre recapitulatiu següent mostra els indicadors clau de l'empresa:

- Grau de maduresa.
- Moment del cicle de vida en què es troba el mercat on opera l'empresa.
- Capacitats de:
  - Màrqueting.
  - Comercial / distribució i vendes.
  - Gestió de relacions amb clients.

Vol recollir els indicadors més crítics i que l'empresa ha de tenir ben presents en tot moment.

Es consignarà la puntuació obtinguda en els apartats corresponents a l'autoidentificació, anàlisi externa i anàlisi interna, avaluant l'empresa i el grau de compensació de l'empresa.

| Grau de maduresa | Moment del mercat | Clients | Competidors | Capacitats de màrqueting | Capacitats de vendes | Capacitats relació clients | Motivacions |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Entre 7 i 11:<br><br>Baix grau de maduresa.<br><br>Iniciatives empresarials. | Entre 6 i 9:<br><br>Estem a la fase d'introducció del mercat. | 4 o menys:<br><br>L'empresa desconeix la realitat del seu client. Per tant, les possibilitats de fidelitzar al client són baixes. | Entre 0 i 2:<br><br>Les necessitats del mercat no estan totalment satisfetes pels competidors.<br><br>Mercat accessible quant a oportunitats. | 5 o menys:<br><br>S'han pres les decisions sense coneixement amb el que sustentar-les.<br><br>Empresa no enfocada al mercat. | 5 o menys:<br><br>S'ha incorporat una tecnologia o tècnica a un producte o servei i s'ha comercia-litzat.<br><br>Empresa basada en producte. | 4 o menys:<br><br>Ven productes o serveis contemplant cada client com una única venda cada vegada.<br><br>Empresa d'esquenes als clients. | 3 o menys:<br><br>Empresa immersa en el dia a dia, sense planificació a llarg termini suficient. |
| Entre 12 i 16:<br><br>Grau mig de maduresa.<br><br>Joves empreses. | Entre 10 i 13:<br><br>Estem a la fase de creixement del mercat. | 5 o més:<br><br>L'empresa té coneixements del seu client, el que facilita la seva fidelit-zació, però ha d'anar completant-los. | Entre 3 i 6:<br><br>El mercat on opera és agressiu i la posició relativa de l'empresa és dèbil. Dificultats per aprofitar les possibles oportunitats.<br><br>Mercat restrictiu quant a oportunitats. | Entre 6 i 10:<br><br>Hi ha un cert coneixement del mercat, que molt possiblement és fruit de l'experiència de les persones de l'empresa, però aquesta no el té.<br><br>Empresa poc enfocada al mercat. | Entre 6 i 10:<br><br>L'empresa existeix com a procés de comercialitza-ció d'un producte o servei.<br><br>Empresa basada en vendes. | 5 o més:<br><br>Considera cada client com la suma de les vendes que farà en el temps, prenent les seves decisions en funció del valor de cada client.<br><br>Empresa orientada als clients. | 4 o més:<br><br>Empresa que adequa el seu dia a dia a la planificació feta llarg termini. |
| 17 o més:<br><br>Alt grau de maduresa.<br><br>Empresa en creixement. | Entre 14 i 19:<br><br>Estem a la fase de maduresa del mercat | | | 11 o més:<br><br>S'han pres les decisions de manera prudent i racional a partir del coneixement del mercat.<br><br>Empresa ajustada al mercat. | 11 o més:<br><br>Les decisions són la conseqüència d'adaptar l'empresa a les necessi-tats i desitjos de les persones.<br><br>Empresa enfocada a mercat. | | |
| | Entre 20 i 24:<br><br>Estem a la fase de declivi / residualitat del mercat. | | | | | | |
| Identificació | Anàlisi externa | | | Anàlisi interna | | | |

## QUADRE RESUM RESULTATS AUTODIAGNOSI

Els resultats obtinguts en el quadre anterior han de permetre realitzar una diagnosi que situï l'empresa en les diferents opcions compreses en les etapes analitzades al llarg del Manual:

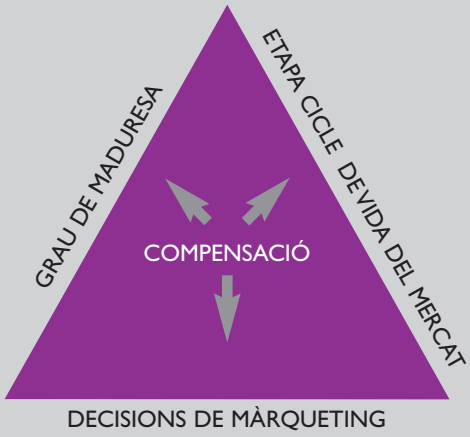
- Etapa 1. **Identificació** de l'empresa segons el grau de maduresa.
- Etapa 2. **Mercat**. Classificació de l'empresa d'acord al moment del mercat en què opera.
- Etapa 3. **Anàlisi interna i externa**. L'empresa se situa respecte al coneixement amb relació a màrqueting, vendes, relació amb clients, motivacions, i clients i competidors. Avaluarà l'empresa tenint en compte:
    - La seva pròpia realitat interna: el que vol dur a terme i el que pot dur a terme.
    - La realitat externa: el que està fent i el que ha de fer com a exigència del mercat: fixat pel moment del cicle de vida.

Aquesta **diagnosi** ha de facilitar a l'empresa, d'una banda, la presa de **decisions** estratègiques (llarg termini) i operatives (curt termini), i de l'altra, la posada en marxa d'**accions**.

El gràfic que a continuació s'exposa mostra els tres eixos clau (analitzats en el manual a través de **l'Etapa 1, l'Etapa 2 i l'Etapa 3**) que permetran a l'empresa portar a terme una **diagnosi** de la situació, **la presa de decisions i d'accions**.

El grau de maduresa amb relació a les decisions de màrqueting

- indica si l'organització està aprofitant el seu potencial
- cataloga l'organització amb relació al nivell de risc que vol assumir




Les decisions de màrqueting i l'etapa del cicle de vida del mercat

- mostren el coneixement o desconeixement que té l'organització del mercat en què opera

Una organització estarà compensada o descompensada.

- atenent al seu grau de maduresa.
- a l'etapa del cicle de vida del mercat en què es troba pren les decisions de màrqueting i comercials adequades i coherents (compensada) o poc adequades, no adequades i no coherents (descompensada).

## *5. ETAPA 5: CONCRECIÓ DE LES DECISIONS I ACCIONS A EMPENDRE*

| INTRODUCCIÓ | IDENTIFICACIÓ | MERCAT | ANÀLISI | DIAGNOSI | ACCIONS |
|---|---|---|---|---|---|
| Aspectes formals del Manual d'autodiagnosi: objectius, guia per utilitzar i aprofitament destinataris i glossari. | L'empresa que utilitza el Manual s'identifica amb una tipologia d'empresa. | Identificar en quina etapa del cicle de vida es troba el mercat. | Examen intern, de capacitats, i extern, de coneixement de mercat. | Com avalua l'empresa la seva situació amb relació a màrqueting i vendes. | Accions de màrqueting i vendes per a cada empresa segons la seva situació. |

En base als resultats i a la diagnosi de la situació actual, l'empresa ha de plantejar-se:

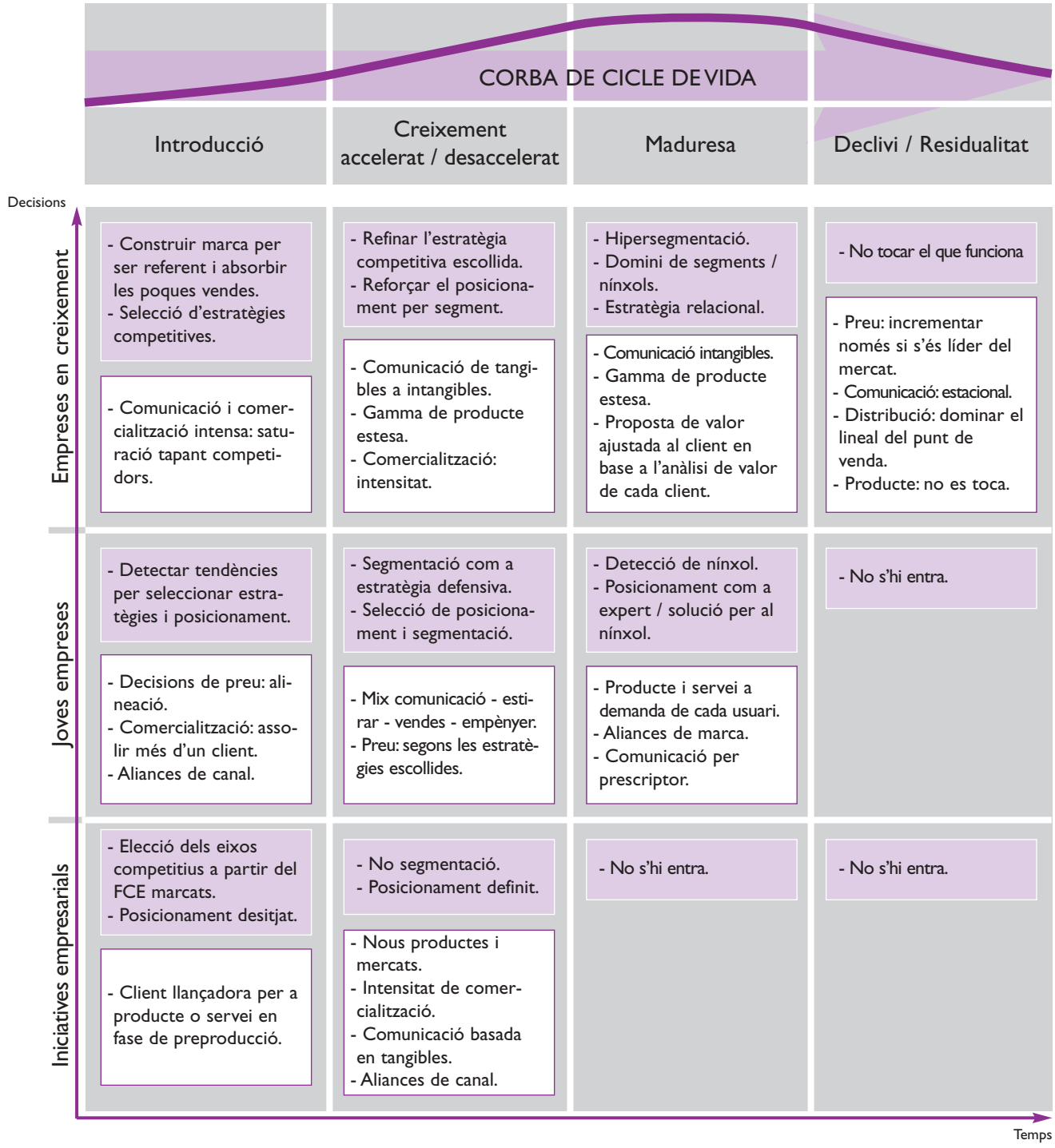
- Decidir les accions a emprendre en matèria de mercat i fidelització de clients.
- Planificar en el temps l'execució d'aquestes accions.

Amb l'ajut dels tècnics de suport dels ens locals, se situarà a l'empresa en el Quadre 1. Decisions, segons el moment del cicle de vida en què es troba el mercat on opera l'empresa i segons el grau de maduresa de l'empresa. Aquests dos factors han de **conduir a la presa de decisions, tant estratègiques com operatives**.

Com es llegeix el Quadre 1. Decisions:

- El primer que ha de fer una empresa és situar-se en l'eix horitzontal, d'acord amb la identificació resultant de l'autodiagnosi. Així, una empresa categoritzada com a «jove empresa» se situarà a la segona fila començant per baix. L'empresa ja està identificada i situada.
- Posteriorment, l'empresa ha d'identificar en quin moment es troba el mercat en què opera, quina etapa és l'actual, resultant igualment de l'autodiagnosi. Aquest és l'eix vertical. Si el mercat en què opera es troba en l'«etapa de creixement», se situarà a la segona columna començant per l'esquerra.
- A la intersecció dels dos eixos, horitzontal i vertical, que pertoquen d'acord amb els dos punts anteriors, hi trobarem un quadre que conté una proposta d'accions. En aquest exemple concret, «jove empresa» i «etapa de creixement» del seu mercat, hi trobem les decisions següents:
  - estratègiques: cal començar a identificar els diferents segments que hi ha per, a banda de decidir el posicionament escollit d'acord amb les característiques del segment, adoptar les decisions operatives que es posaran en pràctica un cop el mercat comenci a aturar-se en el seu creixement;
  - operatives: combinar tant la pràctica d'empènyer les vendes amb decisions de distribució com estirar amb accions de comunicació que impactin en els clients potencials.

## Quadre 1. Decisions



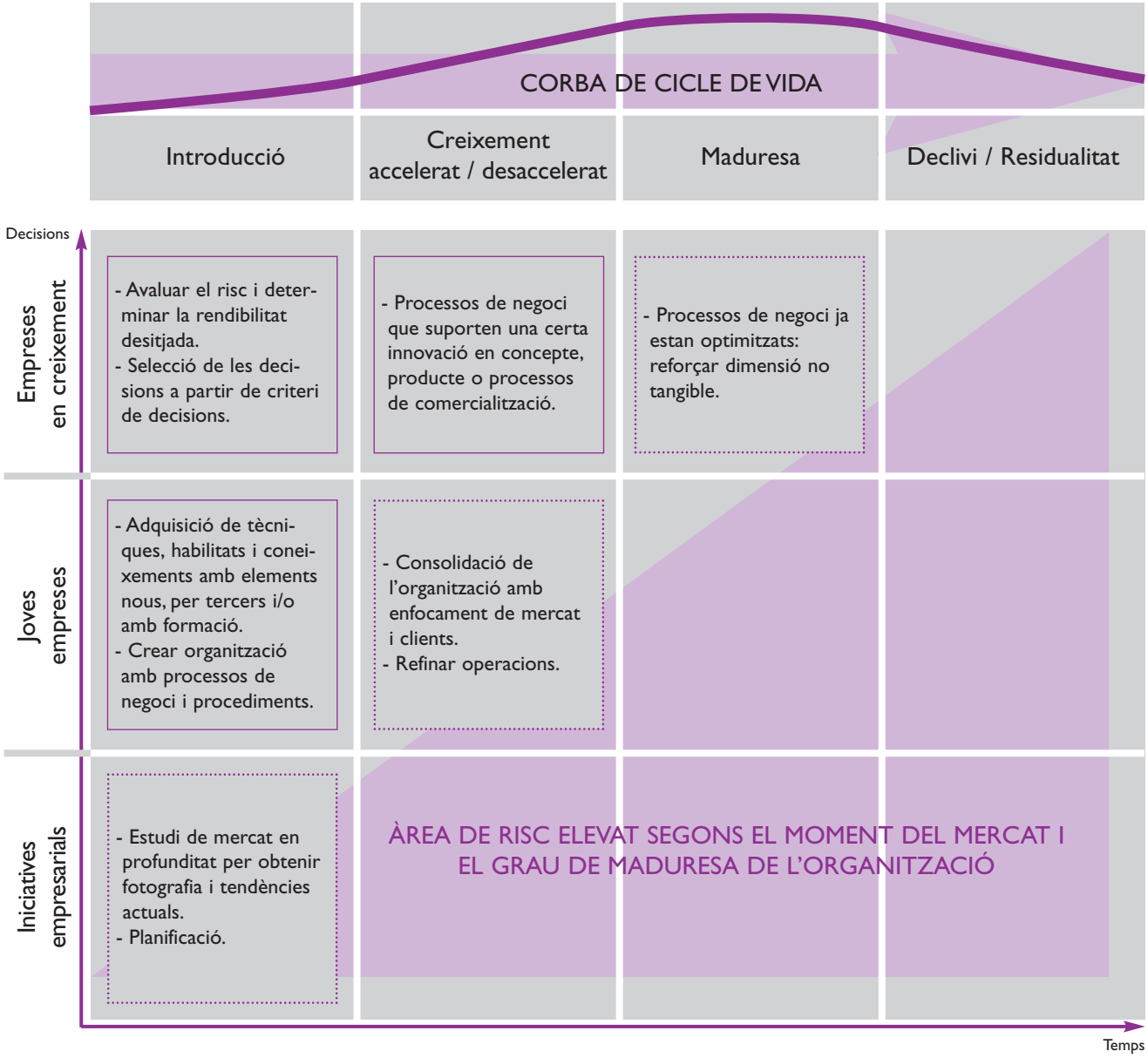

La llegenda de colors és la següent:

| Decisions estratègiques | Decisions operatives |
|---|---|

També amb l'ajut dels tècnics locals de suport l'empresa se situarà en el Quadre 2, mitjançant el qual se suggereixen a l'empresa accions vinculades a les decisions adoptades.

El Quadre 2. Accions, permetrà a l'empresa emprendre actuacions, d'acord amb els resultats obtinguts en l'Etapa 1, «Identificació», Etapa 2, «Mercat» i Etapa 3, «Anàlisi».

Quadre 2. Accions




La llegenda de colors és la següent:

| | |
|---|---|
| Accions immediates | Binomi ideal de maduresa i moment |

Com es llegeix el Quadre 2. Accions

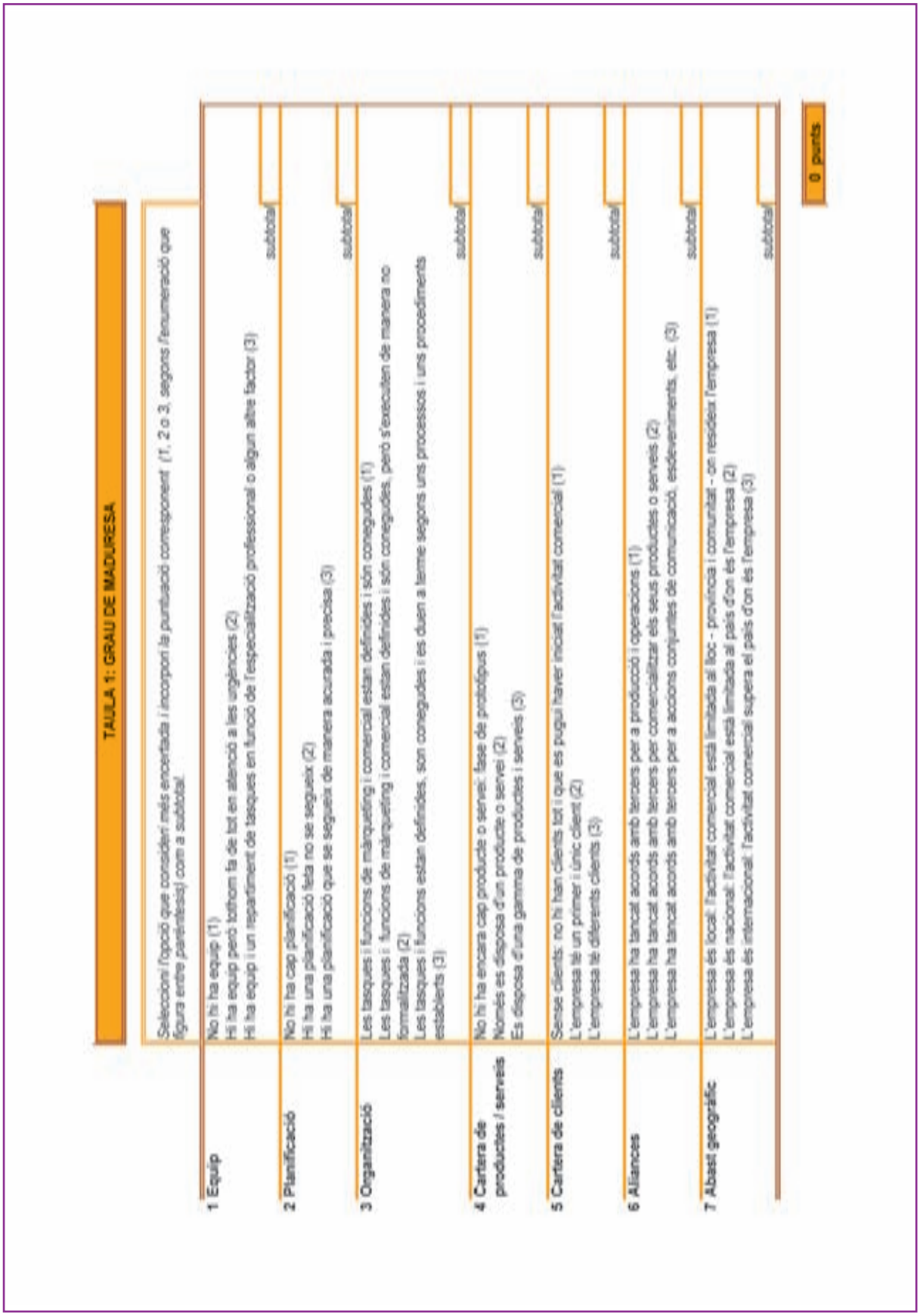
- El primer que ha de fer una empresa és situar-se en l'eix horitzontal, d'acord amb la identificació resultant de l'autodiagnosi. Així, una empresa categoritzada com a «iniciativa empresarial» se situarà a la primera fila començant per baix. L'empresa ja està identificada i situada.
- Posteriorment, l'empresa ha d'identificar en quin moment es troba el mercat en què opera, quina és l'etapa actual, resultant igualment de l'autodiagnosi. Aquest és l'eix vertical. Si el mercat en què opera es troba a l'etapa d'«introducció», ens situarem a la primera columna començant per l'esquerra.
- A la intersecció dels dos eixos, horitzontal i vertical, que pertoquen d'acord amb els dos punts anteriors, hi trobarem un quadre que conté una proposta d'accions. En aquest exemple concret, «iniciativa empresarial» i «etapa introducció» del seu mercat, hi trobem les propostes següents:
  - fer un estudi acurat de mercat;
  - planificar a partir del resultat de l'estudi de mercat.

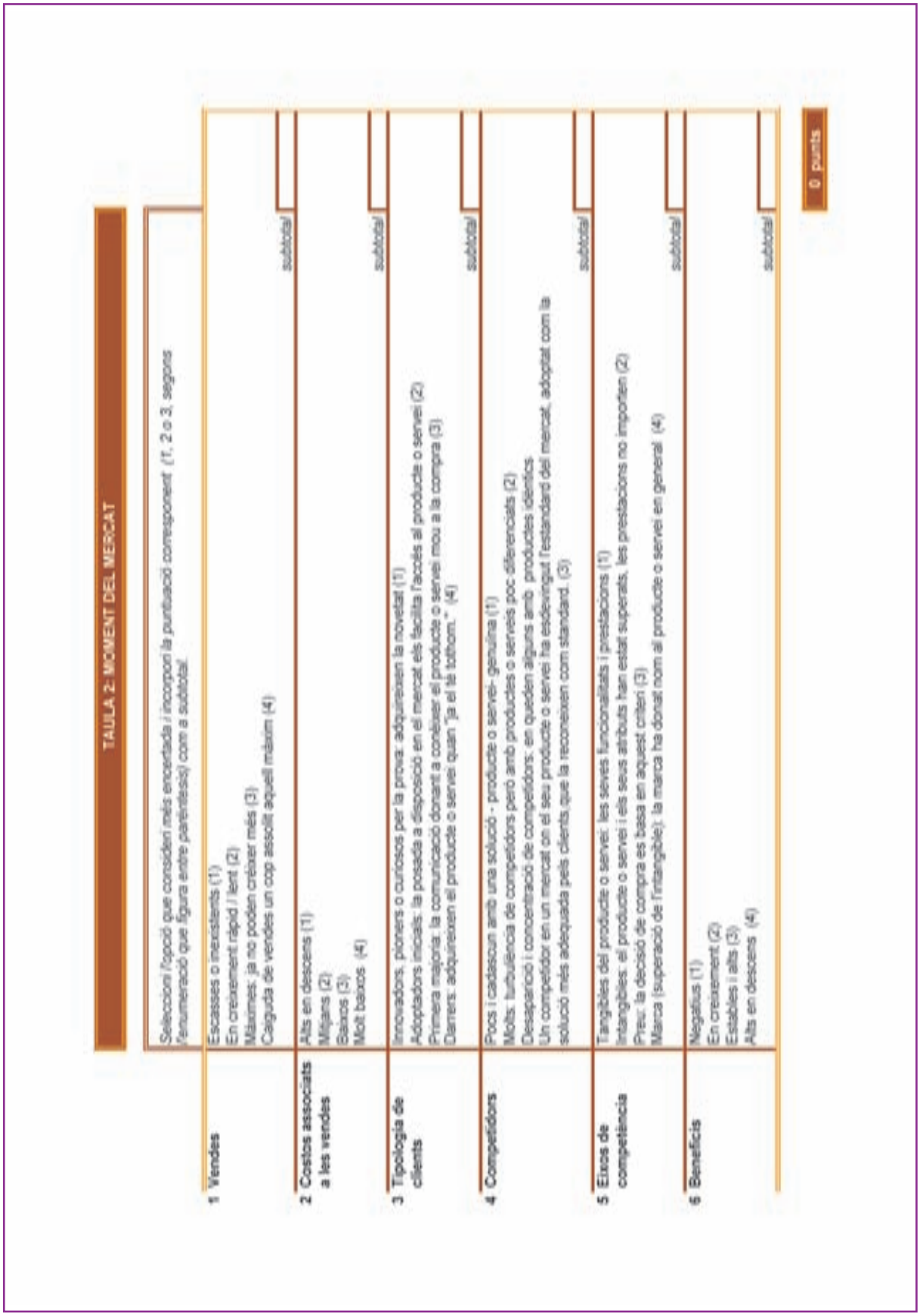
  Que, posat en relació amb el quadre anterior, és a dir, amb la intersecció que pertoqués en matèria de decisions, suposaria:

  - a partir dels Factors Claus d'Èxit (FCE) detectats, escollir els eixos competitius que serviran més tard per posicionar-se;
  - assolir un primer client o client llançadora.

Aquests quadres permeten situar l'empresa en un moment de la seva vida -maduresa- i del mercat on opera -cicle de vida- i marcar un camí tant en la seva pròpia evolució com segons el desenvolupament del mercat.


Autodiagnosi en
mercat i fidelització de clients
format electrònic


TAULA 1: GRAU DE MADURESA
Seleccioni l'opció que consideri més encertada i incorpori la puntuació corresponent (1, 2 o 3, segons l'enumeració que figura entre parèntesis) com a subtotal
1 Equip
No hi ha equip (1)
Hi ha equip però tothom fa de tot en atenció a les urgències (2)
Hi ha equip i un repartiment de tasques en funció de l'especialització professional o algun altre factor (3)
subtotal
2 Planificació
No hi ha cap planificació (1)
Hi ha una planificació feta no se segueix (2)
Hi ha una planificació que se segueix de manera acurada i precisa (3)
subtotal
3 Organització
Les tasques i funcions de màrqueting i comercial estan definides i són conegudes (1)
Les tasques i funcions de màrqueting i comercial estan definides i són conegudes, però s'executen de manera no formalitzada (2)
Les tasques i funcions estan definides, son conegudes i es duen a terme segons uns processos i uns procediments establerts (3)
subtotal
4 Cartera de productes / serveis
No hi ha encara cap producte o servei: fase de prototipus (1)
Només es disposa d'un producte o servei (2)
Es disposa d'una gamma de productes i serveis (3)
subtotal
5 Cartera de clients
Sense clients: no hi han clients tot i que es pugui haver iniciat l'activitat comercial (1)
L'empresa té un primer i únic client (2)
L'empresa té diferents clients (3)
subtotal
6 Aliances
L'empresa ha tancat acords amb tercers per a producció i operacions (1)
L'empresa ha tancat acords amb tercers per comercialitzar els seus productes o serveis (2)
L'empresa ha tancat acords amb tercers per a accions conjuntes de comunicació, esdeveniments, etc. (3)
subtotal
7 Abast geogràfic
L'empresa és local: l'activitat comercial està limitada al lloc - província i comunitat - on resideix l'empresa (1)
L'empresa és nacional: l'activitat comercial està limitada al país d'on és l'empresa (2)
L'empresa és internacional: l'activitat comercial supera el país d'on és l'empresa (3)
subtotal
0 punts

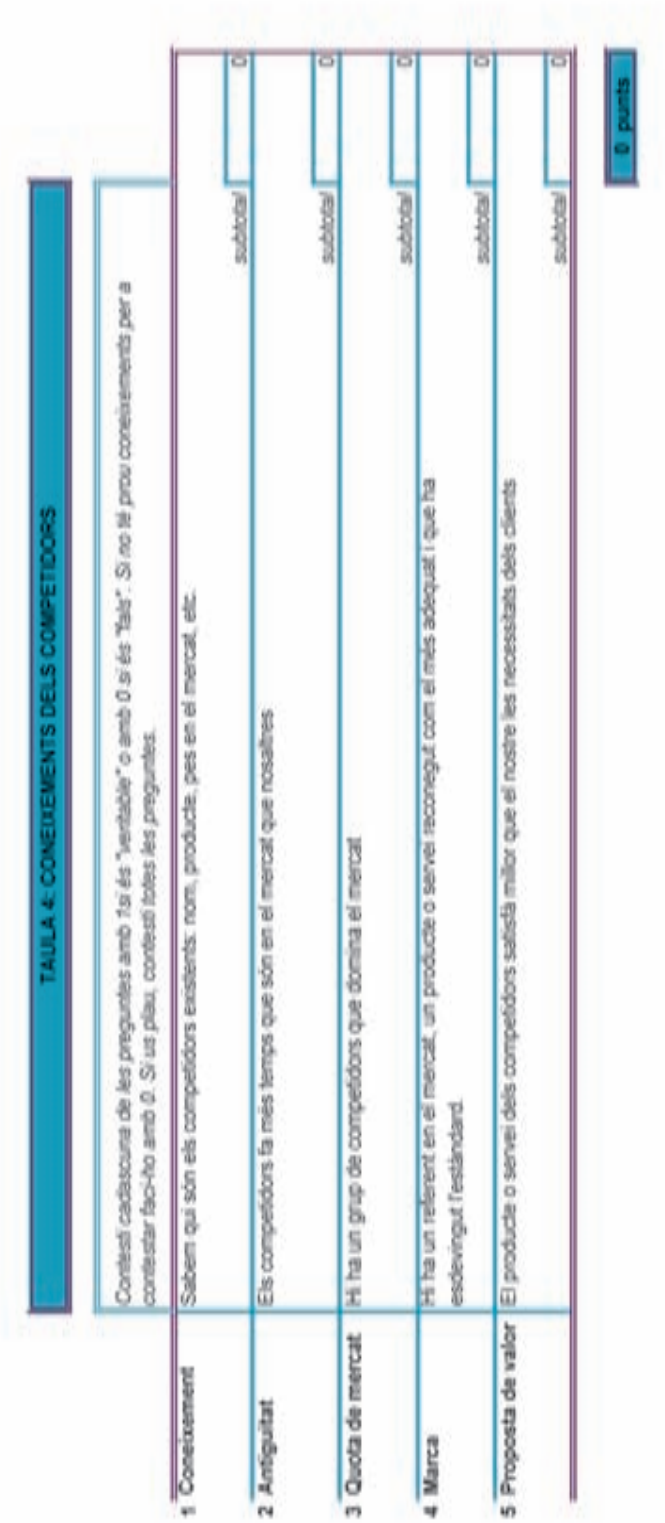

TAULA 2: MOMENT DEL MERCAT
Selecciona l'opció que consideri més encertada i incorpori la puntuació corresponent (1, 2 o 3, segons l'enumeració que figura entre parèntesis) com a subtotal
1 Vendes
Escasses o inexistents (1)
En creixement ràpid / lent (2)
Màximes: ja no poden créixer més (3)
Caiguda de vendes un cop assolit aquell màxim (4)
subtotal
2 Costos associats a les vendes
Alts en descens (1)
Mitjans (2)
Baixos (3)
Molt baixos (4)
subtotal
3 Tipologia de clients
Innovadors, pioners o curiosos per la prova: adquireixen la novetat (1)
Adoptadors inicials: la posada a disposició en el mercat els facilita l'accés al producte o servei (2)
Primera majoria: la comunicació donant a conèixer el producte o servei mou a la compra (3)
Darrers: adquireixen el producte o servei quan "ja el té tothom." (4)
subtotal
4 Competidors
Pocs i cadascun amb una solució - producte o servei- genuïna (1)
Molts: turbulència de competidors però amb productes o serveis poc diferenciats (2)
Desaparició i concentració de competidors: en queden alguns amb productes idèntics
Un competidor en un mercat on el seu producte o servei ha esdevingut l'estandard del mercat, adoptat com la solució més adequada pels clients que la reconeixen com standard. (3)
subtotal
5 Eixos de competència
Tangibles del producte o servei: les seves funcionalitats i prestacions (1)
Intangibles: el producte o servei i els seus atributs han estat superats, les prestacions no importen (2)
Preu: la decisió de compra es basa en aquest criteri (3)
Marca (superació de l'intangible): la marca ha donat nom al producte o servei en general (4)
subtotal
6 Beneficis
Negatius (1)
En creixement (2)
Estables i alts (3)
Alts en descens (4)
subtotal
0 punts

## TAULA 3: CONEIXEMENT DELS CLIENTS

*Contesti cadascuna de les preguntes amb 1 si és "veritable" o amb 0 si és "fals". Si no té prou coneixements per a contestar faci-ho amb 0. Si us plau, contesti totes les preguntes.*

| | | | |
|---|---|---|---|
| 1 | **Necessitat** | Coneixem la necessitat que estem o volem satisfer amb el nostre producte o servei | |
| | | *subtotal* | 0 |
| 2 | **Partida pressupostària** | El client ja destina uns diners a adquirir productes o serveis per satisfer la necessitat. L'assignació és conscient i voluguda. | |
| | | *subtotal* | 0 |
| 3 | **Procés de compra** | Coneixem el procés de compra del client amb les seves etapes i la seva durada | |
| | | *subtotal* | 0 |
| 4 | **Diferències de l'oferta: productes** | El client percep diferències entre els productes o serveis existents | |
| | | *subtotal* | 0 |
| 5 | **Diferències de l'oferta: proveïdors** | El client percep diferències entre els proveïdors existents | |
| | | *subtotal* | 0 |
| 6 | **Implicació de compra** | El client atorga poca importància a la compra del nostre producte o servei ja que el considera no crític ni d'importància capital. | |
| | | *subtotal* | 0 |
| 7 | **Criteris de decisió de compra** | El client decideix per les funcionalitats del producte i les seves prestacions; en el cas del servei pels elements de suport físic i el personal que intervé en la prestació | |
| | | *subtotal* | 0 |
| 8 | **Grau de fidelitat** | El client és fidel i repeteix la seva compra per satisfacció amb el producte / servei i el seu proveïdor | |
| | | *subtotal* | 0 |

**0 punts**



**TAULA 4: CONEIXEMENTS DELS COMPETIDORS**

*Contesti cadascuna de les preguntes amb 1si és "ventable" o amb 0 si és "falsa". Si no té prou coneixements per a contestar faci-ho amb 0. Si us plau, contesti totes les preguntes.*

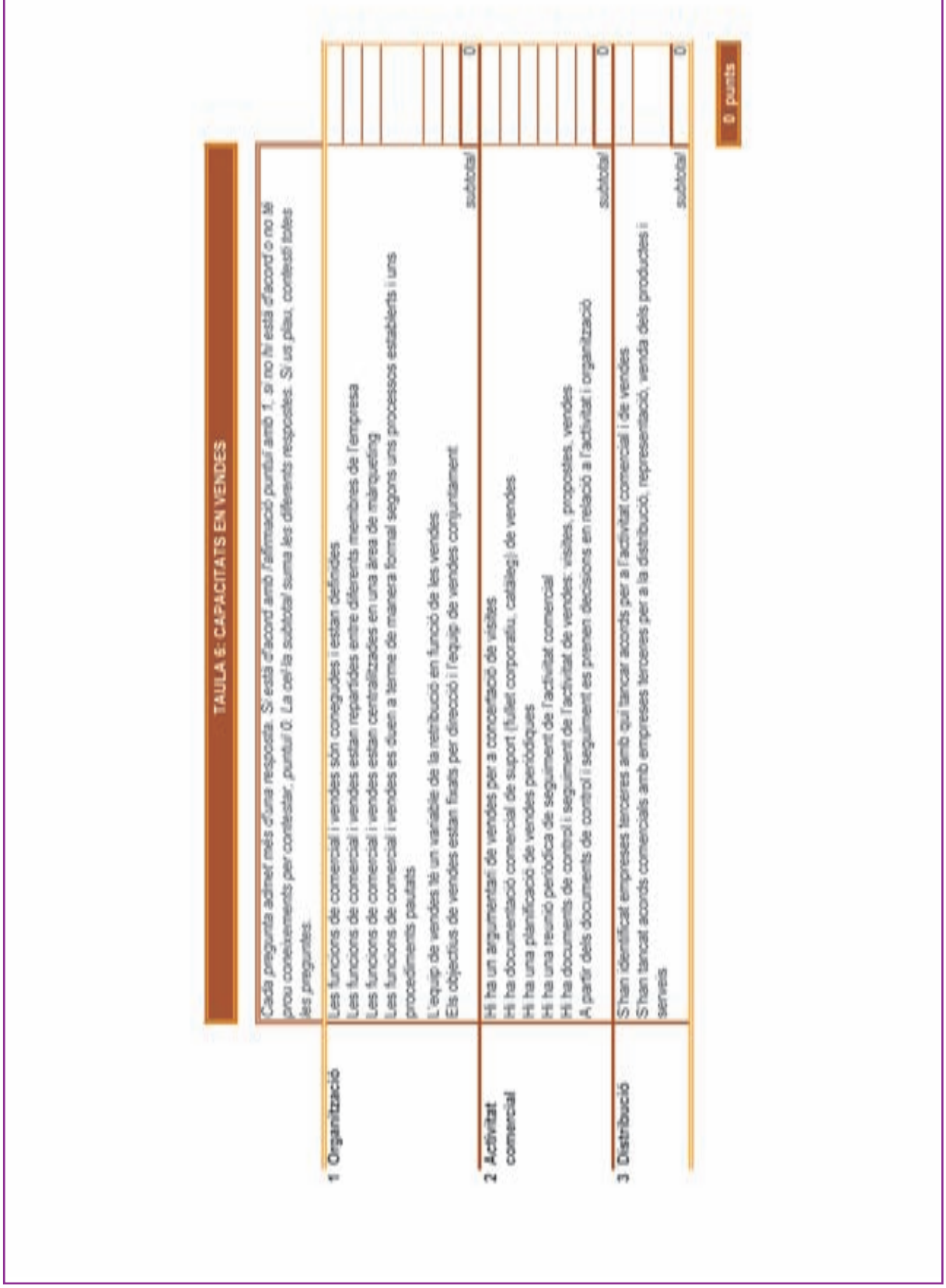
| | | | |
|---|---|---|---|
| 1 Coneixement | Sabem qui són els competidors existents: nom, producte, pes en el mercat, etc. | subtotal | 0 |
| 2 Antiguitat | Els competidors fa més temps que són en el mercat que nosaltres | subtotal | 0 |
| 3 Quota de mercat | Hi ha un grup de competidors que domina el mercat | subtotal | 0 |
| 4 Marca | Hi ha un referent en el mercat, un producte o servei reconegut com el més adequat i que ha esdevingut l'estàndard | subtotal | 0 |
| 5 Proposta de valor | El producte o servei dels competidors satisfà millor que el nostre les necessitats dels clients | subtotal | 0 |
| | | | 0 punts |

## TAULA 5: CAPACITATS DE MÀRQUETING

*Cada pregunta admet més d'una resposta. Si està d'acord amb l'afirmació puntuï 1; si no hi està d'acord o no té prou coneixements per contestar, puntuï 0. La cel·la subtotal suma les diferents respostes. Si us plau, contesti totes les preguntes.*

| | | |
|---|---|---|
| **1 Organització** | Les funcions de màrqueting són conegudes i estan definides | |
| | Les funcions de màrqueting estan repartides entre diferents persones de l'empresa | |
| | Les funcions de màrqueting estan centralitzades en una àrea de màrqueting | |
| | Les funcions de màrqueting es duen a terme de manera formal segons uns processos establerts i uns procediments pautats | |
| | *subtotal* | 0 |
| **2 Estudi de mercat** | S'ha fet un estudi de mercat per avaluar el potencial de vendes | |
| | S'ha fet un estudi de mercat per conèixer els clients i les seves decisions de compra | |
| | *subtotal* | 0 |
| **3 Segmentació** | El mercat i els clients han estat identificats i separats en subconjunts | |
| | L'organització ataca el mercat en conjunt sense haver identificat subconjunts de clients | |
| | *subtotal* | 0 |
| **4 Posicionament** | El mercat percep l'empresa d'una manera determinada sense haver fet res que ho comporti | |
| | El mercat percep l'empresa d'una manera determinada que es correspon amb el desig i voluntat de la pròpia empresa | |
| | *subtotal* | 0 |
| **5 Decisions** | Producte: el producte o servei comercialitzat ha estat concebut com a resposta al coneixement del mercat | |
| | Preu: ha estat fixat a partir de saber què està disposat a pagar el mercat | |
| | Distribució / comercialització: es coneix el canal de distribució i les decisions han estat preses a partir de l'estudi de mercat | |
| | Comunicació: les accions de comunicació responen a una estratègia definida (missatge, canal, campanyes, etc.) | |
| | *subtotal* | 0 |

**0 punts**

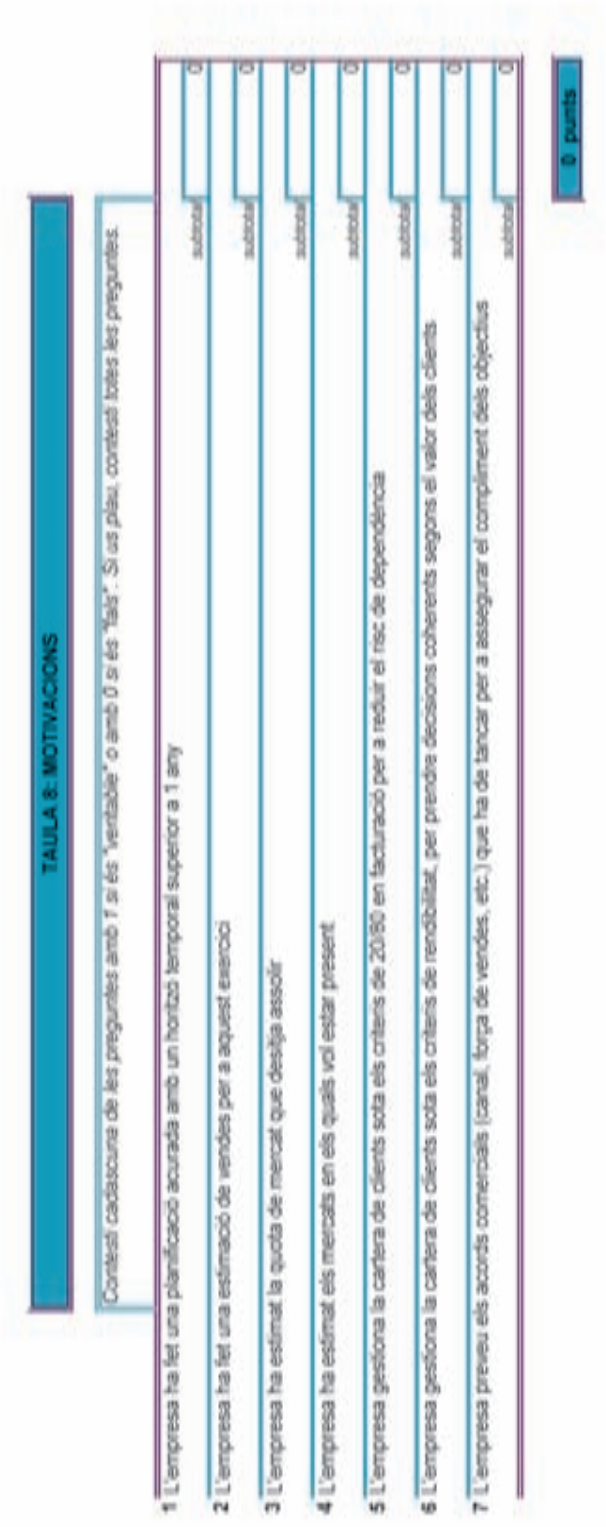

TAULA 6: CAPACITATS EN VENDES
Cada pregunta admet més d'una resposta. Si està d'acord amb l'afirmació puntuï amb 1, si no hi està d'acord o no se'n pot contestar, puntuï 0. La cel·la subtotal suma les diferents respostes. Si us plau, contesti totes les preguntes.
1 Organització
Les funcions de comercial i vendes són conegudes i estan definides
Les funcions de comercial i vendes estan repartides entre diferents membres de l'empresa
Les funcions de comercial i vendes estan centralitzades en una àrea de màrqueting
Les funcions de comercial i vendes es duen a terme de manera formal segons uns processos establerts i uns procediments pautats
L'equip de vendes té un variable de la retribució en funció de les vendes
Els objectius de vendes estan fixats per direcció i l'equip de vendes conjuntament
subtotal
0
2 Activitat comercial
Hi ha un argumentari de vendes per a conselització de visites
Hi ha documentació comercial de suport (fullet corporatiu, catàleg) de vendes
Hi ha una planificació de vendes periòdiques
Hi ha una reunió periòdica de seguiment de l'activitat comercial
Hi ha documents de control i seguiment de l'activitat de vendes: visites, propostes, vendes
A partir dels documents de control i seguiment es prenen decisions en relació a l'activitat i organització
subtotal
0
3 Distribució
S'han identificat empreses terceres amb qui tancar acords per a l'activitat comercial i de vendes
S'han tancat acords comercials amb empreses terceres per a la distribució, representació, venda dels productes i serveis
subtotal
0
0 punts

## TAULA 7: RELACIONS AMB CLIENTS

*Contesti cadascuna de les tres primeres preguntes amb 1 si és "ventable" o amb 0 si és "fals". Si no té prou coneixements per a contestar faci-ho amb 0. Per contestar la pregunta 4, puntuï amb 1 si està d'acord amb l'afirmació. Si no hi està d'acord o no té prou coneixements per a contestar, puntuï amb 0. Si us plau, contesti totes les preguntes.*

| | | | |
|---|---|---|---|
| 1 | **Coneixement** | L'empresa coneix el perfil del seu client | |
| | | *subtotal* | 0 |
| 2 | **Valor de client** | Per a cadascun dels seus clients, l'empresa estima les compres que farà al llarg del temps | |
| | | *subtotal* | 0 |
| 3 | **Activitat prevenda** | L'activitat comercial de l'empresa està orientada a aconseguir la repetició de compra per part del client | |
| | | *subtotal* | 0 |
| 4 | **Activitat postvenda** | L'activitat postvenda persegueix un control de qualitat del producte o servei venut | |
| | | L'activitat postvenda persegueix assegurar la satisfacció de les expectatives del client | |
| | | L'activitat postvenda persegueix provocar una nova compra | |
| | | *subtotal* | 0 |

**0 punts**


TAULA 8: MOTIVACIONS
Contesti cadascuna de les preguntes amb 1 si és "vertadera" o amb 0 si és "falsa". Si us plau, contesti totes les preguntes.
1 L'empresa ha fet una planificació acurada amb un horitzó temporal superior a 1 any
0
subtotal
2 L'empresa ha fet una estimació de vendes per a aquest exercici
0
subtotal
3 L'empresa ha estimat la quota de mercat que desitja assolir
0
subtotal
4 L'empresa ha estimat els mercats en els quals vol estar present
0
subtotal
5 L'empresa gestiona la cartera de clients sota els criteris de 20/80 en facturació per a reduir el risc de dependència
0
subtotal
6 L'empresa gestiona la cartera de clients sota els criteris de rendibilitat, per prendre decisions coherents segons el valor dels clients
0
subtotal
7 L'empresa prevau els acords comercials (canal, força de vendes, etc.) que ha de tancar per a assegurar el compliment dels objectius
0
subtotal
0 punts

## QUADRE RESUM RESULTATS AUTODIAGNOSI

| Grau de maduresa | Moment del mercat | Clients | Competidors | Capacitats de màrqueting | Capacitats de vendes | Capacitats relació clients | Motivacions |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 0 punts | 0 punts | 0 punts | 0 punts | 0 punts | 0 punts | 0 punts | 0 punts |
| Entre 7 i 11 Baix grau de maduresa. **Iniciatives empresarials** | **Entre 6 i 9** Estem a la fase d'**introducció** del mercat. | **4 o menys** L'empresa **desconeix** la realitat del seu client. Per tant, les possibilitats de fidelitzar al client són baixes. | 2 o menys Les necessitats del mercat no estan totalment satisfetes pels competidors. **Mercat accessible quant a oportunitats** | 5 o menys S'han pres les decisions sense coneixement amb el que sustentar-les. **Empresa no enfocada al mercat** | 5 o menys S'ha incorporat una tecnologia o tècnica a un producte o servei i s'ha comercialitzat. **Empresa basada en producte** | **4 o menys** Ven productes o serveis contemplant cada client com una única venda cada vegada. **Empresa d'esquenes als clients** | 3 o menys Empresa immersa en el **dia a dia**, sense planificació a llarg termini suficient. |
| Entre 12 i 16 Grau mig de maduresa. **Joves empreses** | **Entre 10 i 13** Estem a la fase de **creixement** del mercat. | **Entre 5 i 8** L'empresa **té coneixements** del seu client, el que facilita la seva fidelització, però ha d'anar completant-los | Entre 3 i 6 El mercat on opera és agressiu i la posició relativa de l'empresa és dèbil. Dificultats per aprofitar les possibles oportunitats. **Mercat restrictiu quant a oportunitats** | Entre 6 i 10 Hi ha un cert coneixement del mercat, que molt possiblement és fruit de l'experiència de les persones de l'empresa, però aquesta no el té. **Empresa poc enfocada al mercat** | **Entre 6 i 10** L'empresa existeix com a procés de comercialització d'un producte o servei. **Empresa basada en vendes** | **5 o més** Considera cada client com la suma de les vendes que farà en el temps, prenent les seves decisions en funció del valor de cada client. **Empresa orientada als clients** | 4 o més Empresa que adequa el seu dia dia a la planificació feta **llarg termini**. |
| 17 o més Alt grau de maduresa. **Empresa en creixement** | **Entre 14 i 24** Estem a la fase de **maduresa** del mercat. | | | 11 o més S'han pres les decisions de manera prudent i racional a partir del coneixement del mercat. **Empresa ajustada al mercat** | **11 o més** Les decisions són la conseqüència d'adaptar l'empresa a les necessitats i desitjos de les persones. **Empresa enfocada a mercat** | | |
| | **Entre 20 i 24** Estem a la fase de **declivi / residualitat** del mercat. | | | | | | |
| Identificació | Anàlisi externa | | | Anàlisi interna | | | |




Diputació de Barcelona
**Àrea de Desenvolupament Econòmic**
**Servei de Teixit Productiu**

Recinte Maternitat. Pavelló Mestral
Travessera de les Corts, 131-159
08028 Barcelona

Tel. 934 022 524
Fax 934 022 523

www.diba.cat/promoeco
s.teixitprod@diba.cat