

## **El màrqueting als serveis lingüístics. Introducció (I)**

El màrqueting és un concepte versàtil, molt present en el món de les empreses i de les institucions en general, que s'utilitza sovint per referir-se a les tècniques de publicitat, imatge i promoció de productes, institucions o persones amb finalitats comercials o electorals, entre d'altres. Una interpretació més pejorativa del concepte és el que el defineix com l'habilitat de manipular l'opinió pública amb propostes (productes, serveis, persones,...) aparentment bones, però buides o enganyoses en el seu contingut real.

Deixant de banda el fet de la utilització fraudulenta de les tècniques de la comunicació, aquestes dues concepcions no s'ajusten a la realitat. En efecte, màrqueting és un conjunt de tècniques orientades a dissenyar, produir i comercialitzar eficaçment productes o serveis per a un mercat determinat existent, o per a un mercat de nova creació.

Si centrem l'atenció en els serveis, tant els del sector mercantil com els del sector públic, el màrqueting és el mètode que ens pot ajudar a donar una resposta intel·ligent a cada necessitat, fins i tot abans que sigui detectada i explicitada pels mateixos usuaris. Cap dels usuaris més assidus als caixers automàtics, per posar un exemple, haurien pogut imaginar, fa deu o quinze anys, que la utilització d'aquest servei hauria tingut una presència tan important a la seva vida quotidiana. Aquesta capacitat d'anticipar-se a les necessitats dels usuaris és fruit d'una observació sistemàtica del comportament dels ciutadans i d'un coneixement a fons de la tendència dels seus hàbits, en relació amb el tema que en cada cas ens ocupi, per identificar correctament quines poden ser les respostes més adequades a aquella demanda implícita de les seves necessitats.

Però abans d'entrar pròpiament en el màrqueting de serveis és convenient esmentar els models de relació entre els productors de serveis i els usuaris, i la cultura organitzativa que contextualitza aquesta relació.

Si analitzem el model d'intercanvi del sector mercantil, la relació que s'estableix entre el prestador del servei i l'usuari es pot explicar per la relació oferta-demanda i preu del servei. L'èxit del servei es mesurarà a partir de l'equilibri entre els guanys obtinguts per part del prestador —generalment de tipus econòmic—, i la satisfacció de l'usuari que vindrà donada per la compensació del servei obtingut en relació amb el cost abonat.

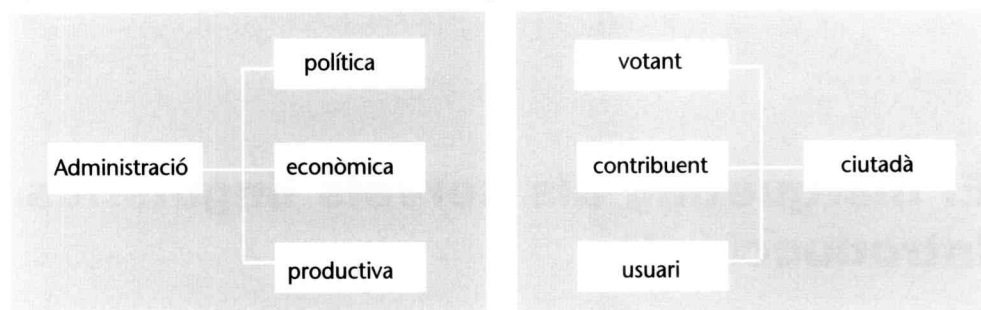
Tanmateix, els serveis lingüístics que hi ha actualment a Catalunya són majoritàriament serveis de l'Administració. És lògic, per tant, que primerament centrem l'atenció en el màrqueting de serveis presentant un model d'anàlisi del funcionament del sector públic.

El sector públic es caracteritza pel fet que no hi ha un intercanvi directe entre el servei que s'ofereix i el preu que ha pagat el ciutadà per obtenir-lo. En aquest

### **Màrqueting: definició del concepte**

### **Els serveis en el sector públic**

### Quadre 1. Relació d'intercanvi en el sector públic



sentit, és un intercanvi desequilibrat perquè no necessàriament qui paga més és qui major nombre de serveis usa. Hi ha la intervenció de l'Administració que redistribueix els serveis a partir de criteris polítics. Es tracta d'un sistema complex en el qual és difícil valorar si hi ha una correspondència justa entre allò que es paga i allò que s'obté.

El model que serveix per definir la relació d'intercanvi en el sector públic, doncs, és tridimensional (vegeu quadre 1). Les tres funcions de l'Administració, la política, l'econòmica i la productiva, es corresponen amb les tres condicions del ciutadà, com a votant, contribuent i usuari. Cada vegada hi ha una exigència més gran per part del ciutadà quant als serveis que espera obtenir de l'Administració. Albert Serra,<sup>1</sup> expert en funció directiva a l'Administració, apunta la hipòtesi següent: si la funció productiva de l'Administració està mal resolta, els usuaris tendiran a incrementar el nivell d'exigència com a contribuents i com a votants. La dimensió política darrerament està desprestigiada, i la pressió fiscal que s'ha exercit els darrers anys, suportada amb resignació per bona part de la població, cal que es tradueixi en serveis de qualitat. Contràriament —segons Albert Serra—, el ciutadà eludirà les seves responsabilitats com a votant, i practicarà sistemàticament la desobediència fiscal.

D'altra banda, en el sector públic l'oferta de serveis es construeix a partir d'una demanda social, que en els programes polítics dels partits s'eleva a categoria de necessitat pública, i aquest concepte de necessitat és el que determinarà la seva prioritització.

Un bon model per respondre a la complexitat de la relació d'intercanvi en el sector públic ha de tenir tres fases: planificació, producció i avaluació. La *fase de planificació* estarà condicionada pel marc competencial, el programa polític, la identificació de les necessitats i els resultats dels treballs realitzats en el període anterior. Amb aquests condicionants es fixaran els objectius i s'assignaran els recursos, dos elements imprescindibles per elaborar el «catàleg de serveis» que ha de tenir tota organització. És a dir, es tracta de precisar «què és allò que es vol fer». La *fase de producció* es la que dóna forma al servei: el conceptualitza, l'estructura i l'ofereix al ciutadà. És la fase que es pot servir de la metodologia del màrqueting de serveis perquè dóna les eines per saber «com s'ha de fer». I finalment la *fase d'avaluació* ha d'informar de l'eficàcia del servei, en el sentit de si «ha modificat allò que calia modificar». Al sector públic l'avaluació es pot realitzar, primerament, per mitjà dels resultats obtinguts segons uns indicadors programats; en segon lloc per la concordança entre aquests resultats i els recursos esmerçats (econòmics, materials, humans); en tercer lloc per la qualitat del servei, mesurada a partir de la satisfacció dels usuaris, i finalment, per l'impacte ocasionat en el sentit esperat en la planificació.

La política lingüística es troba en un moment bo si tenim en compte aquest model que acabem d'exposar, almenys pel que fa a la primera fase de planificació. Fa pocs mesos el Govern de la Generalitat ha aprovat el Pla general de normalització lingüística, que fixa els objectius de política lingüística que s'han d'assolir en un termini aproximat de deu anys. I tots els organismes amb responsabilitats pel que fa a la normalització lingüística (diversos àmbits de l'Administració, organismes que en depenen i algunes organitzacions complexes de la societat civil) tenen assignats uns objectius i uns recursos, i poden programar amb més definició les mesures, i saber quins serveis lingüístics<sup>2</sup> volen incorporar al seus catàlegs per oferir-los als ciutadans.

Abans d'avançar cap a la fase de producció, crec que és oportú fer alguna referència al tema dels recursos, ja que actualment és —i de fet ho ha estat sempre— un condicionament molt important per a la gestió pública i, òbviament, per a la política lingüística.

A l'Administració, tots els indicis —en els cursos de formació de quadres, en alguns discursos de responsables de la gestió i en publicacions especialitzades— apunten a un estancament, sinó reducció, dels pressupostos i de la contractació de personal. En aquestes circumstàncies caldrà estar preparats per optimitzar la gestió i orientar-la a rendibilitzar millor els recursos. Alguns experts en gestió pública<sup>3</sup> ja fa temps que anuncien els canvis que s'han de produir en la cultura organitzativa de l'Administració perquè aquesta política restrictiva no perjudiqui la qualitat dels serveis. Per esmentar-ne només alguns punts, destacaria:

1. La necessària prioritització de les actuacions i la selecció acurada dels públics a qui s'adrecen.
2. La coproducció dels serveis amb altres organismes del sector públic i del privat.
3. La flexibilitat en la mobilització dels recursos humans i la formació específica.
4. La tendència a l'aplanament de les piràmides jeràrquiques, reforçant especialment les bases dels serveis.

Així doncs, si hem de fer cas d'aquestes tendències, en el nostre cas és de vital importància que cada any, o cada legislatura, les instàncies polítiques indiquin quines són, d'entre les mesures especificades en els programes de normalització lingüística, aquelles que els tècnics han de situar en lloc preferent, en cada àmbit sectorial o espai territorial en què s'organitza la política lingüística d'aquesta nova etapa. Per dos motius, d'una banda, com dèiem, per a una millor utilització dels recursos existents, i de l'altra, per a l'orquestració d'esforços entre els organismes que hi estiguin implicats.

De fet, pel que fa a la coproducció de serveis amb altres organismes, es pot dir que la política lingüística es va avançar uns anys a aquestes tendències de l'estat relacional. La creació del Consorci per a la Normalització Lingüística, el 1991, per exemple, va ser una decisió en la línia de racionalització dels recursos entre administracions i de corresponsabilització dels resultats (avenços i retrocessos de la normalització del català a la nostra societat). I en aquest mateix sentit, els acords i convenis de col·laboració amb organitzacions de la societat civil, tant per a la normalització lingüística d'organismes com per a la creació de serveis lingüístics, ha estat també una política freqüent en els darrers quatre anys.

En canvi, des del meu punt de vista, la reorientació dels recursos humans i de

les estructures orgàniques és un dels aspectes que cal millorar de l'Administració catalana. S'ha avançat molt en la formació, però encara han de canviar algunes coses perquè pugui estar en condicions d'afrontar els reptes de la nova mentalitat productiva de serveis de qualitat.

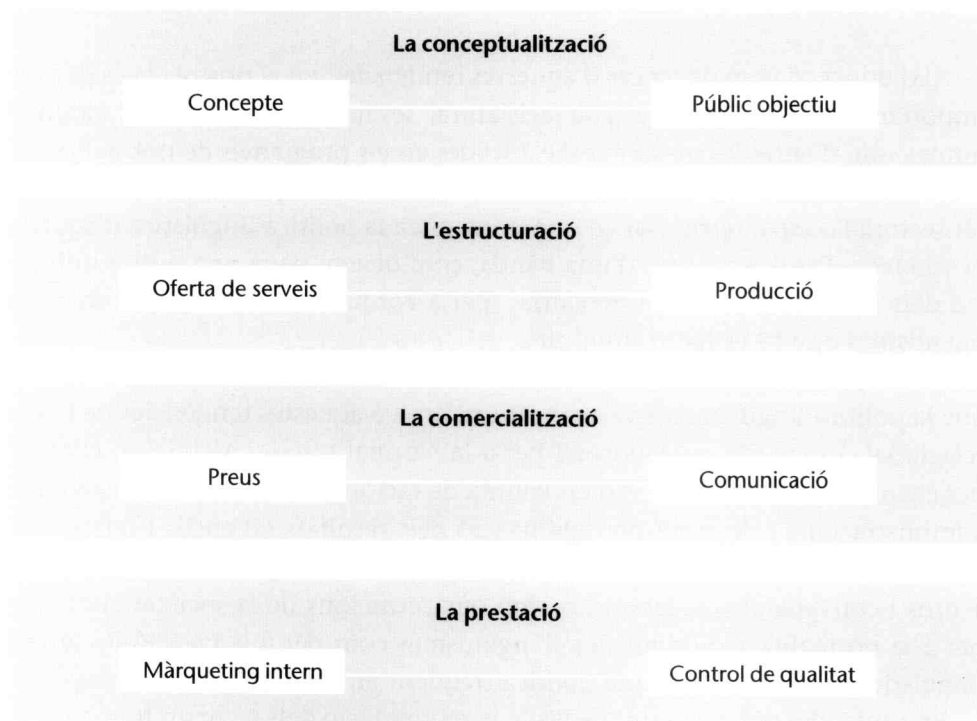
Fins ara, m'he referit fonamentalment a la fase de planificació, però allò que sobretot ens interessa és entrar definitivament en la fase de producció del servei per mitjà de la metodologia del màrqueting.

## La conceptualització del servei

Tant Josep Chias<sup>4</sup> com Toni Puig expliquen el procés de creació d'un servei en quatre etapes diferenciades (vegeu quadre 2). La primera etapa fa referència a la *conceptualització del servei*. És a dir, la definició de la resposta que es vol oferir a una necessitat observada en un grup de ciutadans. És un treball de creació, com si es tractés de modelar una peça de fang fins a donar-li una forma ben definida. Al començament, no es coneix suficientment el possible destinatari del servei, i per mitjà d'un procés d'observació intel·ligent, cal estudiar-lo per poder saber qui és, què fa, què pensa i què vol. Amb aquesta aproximació es pot diferenciar i seleccionar el públic objectiu, i això permet definir exactament el punt de trobada entre la necessitat i la resposta. Això és el servei.

En el terreny de la normalització lingüística, aquest aspecte de la conceptualització del servei es pot il·lustrar per mitjà d'un exemple que es va poder palesar a la I Trobada de Centres d'Autoaprenentatge de Català (Centre d'Art Santa Mònica, desembre de 1994). En una taula rodona sobre si el centre d'autoaprenentatge és també un centre de recursos, es van presentar cinc centres que, segons el meu criteri, mostraven idees diferents de servei per a públics també diferenciats. En primer lloc, els centres d'autoaprenentatge del Consorci, oberts

**Quadre 2. El procés de creació d'un servei**



a la població en general, poden ser utilitzats, indistintament, per complementar els cursos de català o per substituir-los. Els centres dels serveis lingüístics de les universitats de Catalunya estan pensats només per als col·lectius que formen la població universitària. El centre s'ofereix com a servei substitutori dels cursos per al personal d'administració i serveis; i per a la resta d'estaments, estudiants i professors, la finalitat d'ús és lliure. El centre d'autoaprenentatge de la Universitat de València, a diferència dels de les universitats de Catalunya, vol dinamitzar especialment grups de conversa per poder practicar l'expressió oral. I finalment, el centre de l'Escola Oficial d'Idiomes de Barcelona, amb una estructura plurilingüe, està pensat com un servei complementari als usuaris dels cursos de totes les llengües i obert, si hi ha places, al públic que el vulgui utilitzar. Tots cinc són centres d'autoaprenentatge de català i, en canvi, representen quatre conceptes diferents.

La segona etapa de la producció s'ocupa de *l'estructuració del servei*. Consisteix, d'una banda, en la definició de l'oferta per mitjà d'una descripció detallada del servei nuclear, aquell que justifica la seva creació, i dels serveis perifèrics o diferencials, que en complementen la utilitat. D'altra banda, també forma part de l'estructuració del servei la concreció de la resposta empresarial a la idea del servei. És el disseny i l'organització de la gestió: la distribució dels recursos econòmics, la infraestructura i els equipaments, els punts de prestació del servei, el programa de recursos humans, la tecnologia de la informació, etc.

### **L'estructuració del servei**

L'etapa de *comercialització del servei* té dues fases: la fixació de preus i la comunicació. Pel que fa als preus, cal posar l'accent en la valoració cost-utilitat des del punt de vista de l'usuari.

### **La comercialització del servei**

Al sector públic, el preu que s'estableix per a la utilització dels serveis no es correspon necessàriament amb el cost real. El pagament indirecte per la via dels impostos dificulta, en alguns ciutadans, la presa de consciència dels costos reals, i això pot originar usos abusius o incorrectes dels serveis. El preu que es fixa per usar el servei pot ser un element clau per regular el comportament de la demanda. Les taxes d'inscripció a les proves de la Junta Permanent de Català, per exemple, poden evitar la utilització incorrecta d'aquells que van a «provar sort» moltes vegades. Una bona administració dels serveis públics ha de tenir en compte també una educació dels usuaris en la seva utilització lògica.

En segon lloc, la comunicació és un aspecte clau en la producció de serveis. És l'art de posar en contacte «la resposta» amb «la necessitat». Si la conceptualització del servei ha estat ben treballada, el dissenyador de la comunicació podrà disposar de molta informació sobre el futur usuari i podrà saber: a qui vol parlar, què li vol dir, on el pot trobar, quan el pot informar, etc. La bona comunicació d'un servei ha d'acostar el públic objectiu i ha d'allunyar aquell per al qual el servei no s'ha preparat.

### **La prestació del servei**

I per acabar aquesta introducció,<sup>5</sup> la darrera etapa de *prestació del servei*, que també s'anomena màrqueting intern. És el moment de la veritat, on cal preveure el primer contacte de l'usuari amb el servei i identificar totes les variables que poden intervenir en la personalització del servei: la interiorització del concepte per part del personal de la base, la comunicació interna, la implicació de tots els

membres, etc. És el moment de dissenyar tots els indicadors i instruments per mesurar la qualitat del servei: com valorarem la satisfacció de l'usuari?, com sabrem si s'han assolit els objectius de la pròpia organització?, com coneixerem les observacions del personal de la base? En aquest punt és on cal precisar també quan serà convenient introduir canvis en el funcionament del servei.

Amb tota aquesta informació del servei podrem saber si s'ha produït l'encaix que s'havia previst en la conceptualització, és a dir, si realment hi ha el punt de trobada entre la necessitat que havíem identificat i la resposta que hem organitzat.

## Notes

1. Hipòtesi que Albert Serra va desenvolupar al curs Màrqueting a l'Administració pública (Escola d'Administració Pública de Catalunya, novembre 1994).
2. El concepte de «servei» s'utilitzarà en sentit ampli, en referència a tota activitat encaminada a cobrir alguna necessitat d'un grup de ciutadans o d'altres unitats de l'Administració.
3. Koldo Echebarria, Carlos Losada, Josep Chias, Toni Puig i Albert Serra, entre d'altres.
4. CHIAS, JOSEP. *El mercado son personas. El marketing en las empresas de servicios*. Madrid: McGraw-Hill, 1991.
5. Aquesta introducció és la primera part de cinc articles que es publicaran consecutivament a LLENGUA I ÚS, en els quals es desenvoluparan les quatre etapes del màrqueting de serveis, amb una aproximació pràctica als serveis lingüístics. Per fer-ho, tindrem la col·laboració de Toni Puig, director de l'Institut Municipal d'Animació i Esplai (IMAE) de l'Ajuntament de Barcelona i professor de màrqueting al sector públic a l'Escola d'Administració Pública de Catalunya i a ESADE.

