

Autors Maria Cardellach *Subdirecció General de Política Lingüística*
Jordi Graells *Servei Català de la Salut*
Francesc Vilaró *Departament de Política Territorial i Obres Públiques*
Amb l'assessorament de Toni Puig (IMAE)

I a qui li ho va dir? El màrqueting als serveis lingüístics (IV)

Com hem vist fins ara, el màrqueting és una tècnica que es basa en les persones. En la gent que ofereix productes i serveis i la gent que els compra per cobrir les seves necessitats. Es basa en l'entesa i l'acord entre les expectatives del client i l'oferta dels productors, en definitiva, en la recerca de la satisfacció de necessitats. Per tot això la comunicació és tan important per al màrqueting. Hem de deixar de banda la visió limitada que tendeix a confondre publicitat i comunicació. El màrqueting entén la comunicació com un procés global, present en tots els actes de gestió i de presa de decisions de la nostra activitat.

Per veure com actua la comunicació i com s'ha de gestionar o utilitzar en els processos de millora contínua del nostre Ripollet SL desglossarem la comunicació en tres àmbits.

En primer lloc estudiarem la comunicació dins de la nostra unitat, entre els companys, entre el cap i els membres de l'equip i entre aquests i el coordinador, o coordinadora en aquest cas, perquè al Ripollet SL, la directora es diu Paquita (Hola!).

A continuació veurem com s'organitza la Paquita perquè el Ripollet SL sigui conegut i respectat com a organisme i es faci un lloc, com més preeminent millor, en el difícil món dels organismes de la seva ciutat.

I, finalment, estudiarem com s'organitza i es posiciona el nostre equip per arribar al públic que s'ha marcat com a objectiu i quines tècniques fa servir per dirigir la seva creativitat de manera que pugui aconseguir despertar en el seu públic ganes d'usar el nostre servei per sobre de qualsevol altre dels molts que conviuen en l'encara més dur món dels serveis.

Però per aconseguir tot això, cal dir les coses, cal comunicar-se i... a qui li ho vam dir?

Al senyor director. Màrqueting intern

La promoció dels mecanismes de comunicació interna comporta uns avantatges evidents que un bon directiu, com la Paquita, té l'obligació d'aprofitar. Aporta millores per a la unitat, per a les persones i, com a conseqüència, per al servei que oferim.

Per a la unitat, perquè el fet de fer participar tot l'equip de manera activa mobilitza intel·ligències, suma esforços, reuneix recursos, fa que tothom vagi a l'hora i dona una visió més realista i completa dels problemes. És evident que hi veuen més quatre ulls que dos i sis que no pas quatre.

A més, l'aplicació d'aquesta tècnica fa que les persones, en veure que es compta amb elles i la seva feina és valorada, es motivin, s'hi adhereixin, es coresponsabilitzin dels resultats i hi vegin un desenvolupament personal.

Tot plegat fa que el servei que volem oferir es converteixi en un projecte de tot l'equip, cosa que li dona coherència interna i fa que sigui molt més factible

assolir uns nivells de qualitat i de satisfacció del client impossibles amb un equip desmotivats.

Tots aquest avantatges fantàstics sobre el paper i que semblen tan evidents, requereixen, en la pràctica diària, un esforç de lideratge important que, sobretot, els responsables d'equips i, en el nostre cas, la Paquita, han de tirar endavant, conscients que es tracta d'una funció bàsica del directiu.

Ripollet SL, això no ens acabava de funcionar. La veritat és que com a tants llocs del món, a Ripollet cadascú anava una mica a la seva. Hi havia un repartiment secular de les feines: uns organitzaven cursos sense parar; hi havia èpoques que tenien molta feina; ja se sap: matrícules, buscar els professors, que mai no estaven contents amb els horaris, quadrar les aules, els repetidors, els nous, les taxes, en fi... Un cop passaven aquestes dates, però, la vida era més tranquil·la. A un altre li havia tocat el tema de l'assessorament. Últimament tenia uns clients fixos de la campanya d'hostaleria que li enviaven els menús del bar de la cantonada (flam, gelat, préssec en almívar o fruita del temps). La veritat és que el cuiner no tenia gens d'imaginació ni per a les postres ni per pensar que no calia que enviés a traduir cada setmana els mateixos menús i que amb poc esforç i un llibret que havien editat ho podia fer la mar de bé. «No, això ho porta el meu company, però avui ha sortit», et deien tot sovint si hi trucaves. La Paquita anava de bòlit fent números perquè als de Barcelona, ja se sap com són els de Barcelona, era l'única cosa que els preocupava.

La veritat és que estàvem ensopidíssims i, és clar, com que no tenien objectius comuns i ens faltaven una mitjana de 37 anys per jubilar-nos, si tot anava bé, se'ns plantejava una perspectiva que no convidava a comentar els problemes de la feina entre els companys, llevat del sempre recurrent tema dels de Barcelona que, com que no tenien res a fer, s'havien tret de la màniga un curs de màrqueting i direcció per a la Paquita i els seus homòlegs.

La Paquita va tornar una mica estranya d'aquell curs. D'entrada es va treure del damunt una bona part de la feina de números i la va repartir a cadascú segons les seves responsabilitats. Va començar a parlar d'equips, de clients, de qualitat, d'eficiència i resultats a la feina, d'implicació. D'entrada, no va agradar gaire que aquella feina que tothom tenia tan per la mà es qüestionés. És cert que al nivell B de les 11 h només hi anaven quatre gats, però sempre s'havia fet. Potser no era tan important corregir els llarguissims informes que feia el cap de la brigada municipal al seu superior i que aquest arxivava directament encara que aquell fos un client de tota la vida i tota la vida fes les mateixes faltes. Què volia dir «prioritzar»? Què volia dir «eficiència»?

La Paquita decidia, però per decidir preguntava, demanava que preguntéssim a la gent, que parléssim, que valoréssim i que comparéssim les dades dels uns amb les dels altres. Que organitzéssim actuacions junts i que tothom sabés què feia cadascú i per què.

La veritat és que es van obtenir millors resultats, és clar, tots anàvem pel mateix objectiu, coneixíem les nostres obligacions i les dels altres, col·laboràvem, resolíem els problemes amb facilitat i fins i tot trèiem partit de les discussions que servien per matisar i polir actuacions. Tots teníem clar que si fallàvem deixàvem tot l'equip amb el cul a l'aire.

Quan vam muntar el projecte dels cursos especials per a mares castellanoparlants, vam treballar en equip buscant idees útils per als públics als quals ens volíem adreçar. Tot això va ser una feina en equip que no s'improvisa.

Als directius també els costa fer aquest pas. Hi ha unes pors no sempre justificades a la pèrdua d'un poder mal entès, a mostrar febleses, a qüestionar uns lideratges indiscutibles.

El cap ha d'intentar mantenir la comunicació entre tot l'equip en sentit ascendent (cap a ell), descendent (d'ell cap a l'equip) i horitzontal (entre els membres de l'equip) i ha d'intentar que aquests fluxos arribin a tota l'organització: des de la gent que treballa a la línia de serveis i, per tant, en contacte directe amb el públic, fins als seus superiors jeràrquics.

És un dret de l'equip que l'alta direcció de l'organització conegui i valori la seva feina i els seus èxits i és una obligació del cap informar dels èxits dels seus, a qui no pot abandonar per deixadesa o simplement perquè no té una bona relació amb els de «dalt».

Un cop teníem el projecte plantejat, convenia engrescar no sols el personal més proper que havia gestat la idea, sinó tota aquella gent que d'una manera o d'una altra hi col·laboraria.

Començarem pel personal de contacte: en aquest cas, els professors de les escoles que farien les classes a les mares eren un element importantíssim. Vam parlar amb ells, els vam exposar el projecte i vam fer tots els esforços perquè compreguessin que aquesta era una feina transcendent per al Servei, que formava part d'un projecte innovador del qual ells eren la punta de llança i, per tant, en depenia en bona part l'èxit. Els professors s'hi van impli-

car, ens van ajudar a polir alguns conceptes, i a adequar el projecte a les persones a què ens volíem adreçar, ja que ells en tenien un coneixement directíssim per les reunions que feien amb les associacions de pares.

A més, la Paquita va vendre la idea als de Barcelona. Els va convèncer que podria ser una nova línia d'actuació i que obria noves vies per garantir un coneixement efectiu de les dues llengües per part de tota la població i en facilitaria la tria. Si el Pla pilot tenia bons resultats, podria convertir-se en una actuació general. Aquesta notícia va engrescar encara més l'equip de treball.

De vegades, la comunicació interna no és tan senzilla i cal organitzar-la i planificar-la molt bé tenint en compte aspectes formatius o, fins i tot, retributius. De tota manera, el que sí que sembla evident és que mantenir un bon clima de treball i una cultura organitzativa que promogui els hàbits del treball en equip i de col·laboració multiplica les forces de les unitats i fa que els productes i els serveis que es generin seguint les tècniques del màrqueting puguin ser molt més creatius i singulars, amb la qual cosa la inversió d'esforços per dotar-los de personalitat i atractiu, després, quan es trobin en el maremagnum del mercat, haurà de ser molt més petita.

Però, quan ja tenien preparat el projecte, a qui li ho van dir?

A La Botiga Amiga. Màrqueting relacional

És molt difícil avui dia tirar endavant projectes ambiciosos sense col·laboració i consens. Com dèiem en l'article anterior, la coproducció de serveis és, més que no pas una moda, una necessitat. Per tant, haurem de comunicar-nos, de donar-nos a conèixer, de contactar amb possibles socis i engrescar-los perquè ens ajudin. Els haurem de convèncer que ajudant-nos obtindran uns avantatges, uns retorns en forma de beneficis econòmics directes o d'altres tipus, com per exemple la notorietat, que a mitjà o curt termini aportin uns resultats. La nostra oferta haurà de ser competitiva; per tant, som nosaltres els primers que haurem d'estar totalment convençuts dels avantatges que la nostra oferta conté.

En aquesta fase ens serà de molta utilitat la investigació que havíem fet prèviament per trobar qui era el nostre públic objectiu i conèixer a fons les seves característiques i els seus hàbits. Només podrem trobar socis entre aquelles entitats que comparteixin interessos amb nosaltres, i el fet de compartir el públic objectiu és una de les coincidències més felices que es poden produir quan busquem un patrocinador.

Recordem que en el cas del nostre exemple del Ripollet SL, el públic objectiu eren «mares de família joves i castellanoparlants que anaven a recollir els seus fills a escola». És poc rendible que amb un públic d'aquestes característiques ens adrecem a empreses que tenen uns interessos molt allunyats dels nostres. Per posar un exemple, tenim molt poques possibilitats que ens vulgui ajudar una multinacional de gran volum de vendes que busca en el patrocini de grans esdeveniments esportius un efecte de notorietat per ser present en la ment dels consumidors quan hagin de fer una opció de compra en un supermercat. L'escala de la nostra actuació és una altra i haurem de buscar socis interessats en la nostra escala d'actuació i en un sistema de patrocini més aviat de contacte i no

tant de notorietat, com el de les grans marques. O és que algú s'imagina el bar de la cantona del seu poble patrocinant el mundial de Fórmula 1? En canvi és molt possible que col·labori en l'organització del campionat de dòmino del barri, oi que sí?

Els del Ripollet SL som gent realista i possibilista, i en les discussions que hem tingut amb la gent de l'equip per arribar a conclusions, l'opinió de la Júlia, que a més de ser, com tots, de Ripollet, és mare jove, ha tingut molt de pes. Ella ha comentat els esforços que estan fent els botiguers del centre de la població per modernitzar-se i fer una oferta conjunta i atractiva al sector més jove de la població que té hàbit d'anar a comprar a un centre comercial que s'ha instal·lat a Santa Perpètua de Mogoda. Fins i tot parlen d'una campanya basada en un eslògan que diu que al centre trobaràs «La Botiga Amiga».

Ja tenim, doncs, uns socis potencials. Hi compartim clientela i interessos. Només cal una cosa: convèncer-los que col·laborar en el servei lingüístic que volem oferir els beneficiarà. Els de l'equip sabem on som i on volem anar, que ja és prou, només falta definir l'estratègia comunicativa que ens permeti seduir amb arguments.

És bàsic preparar un document breu i concret adreçat a fer ressaltar els avantatges i les contrapartides de tot tipus que el patrocinador en potència pot assolir i que presenti un balanç cost/benefici molt positiu. En aquest document, cal que hi figurin també els altres socis que ens ajuden. És molt possible que la senyora Pepita Suárez, propietària d'una fleca al carrer principal i presidenta de l'Associació de Botiguers del Centre «La Botiga Amiga», confii més en les nostres possibilitats d'èxit si veu que abans que ella hi han confiat les escoles de la ciutat, l'Ajuntament o el Consell Comarcal, per posar uns quants exemples. Com menys artesanal, més professional i més original sigui la presentació i el document que es prepari més possibilitats tindrà la Paquita de posar-se la presidenta a la butxaca i això és bàsic, sobretot si tenim en compte que és molt possible que hagi de ser ella qui, si hi creu, hagi de defensar la idea davant de la junta de l'Associació.

No hem de presentar peticions, hem d'oferir projectes capaços de motivar, i per a això cal una suma de passió, professionalitat, sentit de l'oportunitat i una mica de sort.

Aquesta feina de buscar patrocinadors també ens pot servir de filtre per polir i millorar el nostre projecte. Els nostres interlocutors són negociants experimentats i amb olfacte que no hi posaran diners si no ho veuen clar. Si un projecte no és bo, no hi ha manera de tirar-lo endavant i si, per casualitat, aconseguís un patrocini seria el públic el que ens donaria la patxada final, que encara és més dura. De tota manera, tampoc es pot pensar que un bon projecte de servei obtindrà ajuts a la primera, hi ha molta oferta i a més de fer-ho bé cal comunicar-ho bé i en el moment adequat. Cal preparar l'equip per a una llarga tasca de recerca i millora constants.

Per tot això és tan important planificar molt bé les visites a directius. La nostra feina serà formar i informar sobre els avantatges, desbloquejar i combatre els prejudicis i demostrar l'adequació i els avantatges d'aquesta actuació de patrocini davant d'altres.

«Més val adreçar-se a Déu que no pas als sants», pensem els del Ripollet SL, i per això vam triar la persona amb més poder de decisió de l'associació de botiguers amics.

A més, hi concorrien uns altres factors gens menyspreables: l'un és que la mare de la Paquita n'era clienta de tota la vida i un altre

és que la Pepita Suárez era una dona d'una activitat impressionant que quan plegava del forn tenia temps d'organitzar cursos de sardanes i de flamenc a la Casa de Huelva, de la qual va ser sòcia fundadora quan va arribar a Ripollet l'any 62.

Ja hem vist que els intangibles també són elements importants en la presa de decisions i, per tant, les nostres comunicacions els han de tenir ben presents.

Però, un cop tenien el suport econòmic i l'activitat organitzada, a qui li ho van dir?

**A la mamà que volia
aprendre català.
La publicitat**

Doncs bé, ara ha arribat el moment de dir-ho a la gent, però no a tota la gent, sinó a aquella per a la qual hem pensat aquest servei, a aquella entre la qual havíem detectat una necessitat i per a la qual hem fet aquest vestit a mida. Ha costat, però ja tenim una cosa per oferir de la qual estem orgullosos i estem segurs que funcionarà. Però, com sabrà el nostre públic que els hem preparat una cosa tan meravellosa i útil que pot canviar les seves vides? Com coneixeran el nostre servei, s'hi interessaran i se n' enamoraran fins al punt d'estar disposats a dedicar-hi una part del seu valuós temps d'oci i dels seus recursos? Perquè, no ens enganyem, no n'hi ha prou que ens diguin que està molt bé si no s'hi impliquen fins al punt de triar-lo efectivament per damunt de qualsevol de les moltes ofertes que troben (un curs d'anglès, l'aeròbic, la telenovel·la, etc.).

La publicitat és l'etapa del màrqueting on més clarament es conjuminen aspectes artístics i intuïtius amb uns altres de tècnics, com la bona selecció del públic objectiu, el bon coneixement dels seus hàbits de consum i d'informació, dels seus gustos o de les seves aficions. És evident que per seduir la persona estimada no n'hi ha prou amb anar polit i perfumadet o haver-se llegit un llibre de com ser trempat. Tot això hi pot ajudar, però si l'interessat no hi posa una mica de gràcia, d'art, per la seva part, no hi res a fer.

Amb la publicitat passa una mica el mateix, si el missatge no té una gràcia especial no lliga gens ni mica. Potser el nostre amant matusser tingui una segona oportunitat de demostrar que té un bon fons i acabi aconseguint la persona que estima. La nostra publicitat, en canvi, és molt difícil que tingui una segona oportunitat, perquè la persona estimada, el client potencial, rep cada dia aproximadament mil ofertes temptadores que acabaran seduïnt-lo sense la més mínima consideració envers el pomet de floretes que li oferíem i que s'anirà pansint, sense remei, a les nostres mans.

Els del Ripollet SL ho sabem i per això fem una planificació acuradíssima de la nostra comunicació publicitària. Hem començat amb bon peu perquè el servei que volem oferir ha partit d'una necessitat detectada, havíem trobat una bona disposició en el públic a què ens adreçàvem i sabem moltes coses d'ells

(on van a comprar, quina premsa local llegeixen, quins són els seus horaris, quin és el seu nivell cultural i la seva capacitat adquisitiva). En definitiva, tenim pensat un servei guapo i ben plantat, només ens falta presentar-lo en societat en el moment oportú i de la manera adequada.

La comunicació ha de partir de la idea útil que ens ha servit per desenvolupar tot el nostre servei. Com més temps i més creativitat hàgim invertit en la nostra idea útil menys diners i esforços haurem d'invertir buscant un bon missatge publicitari.

Quins són els elements de la nostra oferta que la diferencien clarament de totes les altres?

Quins avantatges ofereix?

A partir d'aquestes preguntes estarem en condicions de crear un missatge que presenti coses útils, per a la millora de la vida quotidiana, que entretingui i agradi, per captar l'atenció sobre la nostra informació, i que inspire confiança, per animar a fer el pas cap al desconegut. En definitiva, es tracta de convertir la nostra idea útil en una promesa convincent de benefici.

L'equip del Ripollet SL partiem de la següent idea útil: «La mare ha donat la llengua als seus fills; a l'escola han après català, la llengua pròpia de Catalunya. Ara cal intentar que les mares aprenguin català amb els seus fills: per ells i per elles mateixes.»

Respecte d'altres serveis que es puguin oferir, el nostre tenia uns quants avantatges evidents de caire pràctic:

1. Les mares podien aprofitar el viatge a recollir la canalla a escola per utilitzar el servei.
2. El servei es desenvolupa a la mateixa escola, per la qual cosa no genera problemes d'on deixar els fills durant aquest temps.
3. L'objectiu és que les mares aprenguin català a nivell oral, la qual cosa ens permet uns continguts molt flexibles i molt adaptables als seus gustos, a les seves capacitats i als seus interessos de cada moment, des d'organitzar tertúlies per comentar la telenovel·la de la tarda, fins a ensenyar català en un entorn de cursos de cuina mediterrània amb el suport econòmic del patrocinador «La Botiga Amiga»,

passant per tallers de teatre o excursions.

4. Les condicions econòmiques també són excel·lents gràcies als esforços de la Paquita i els seus per trobar ajuts.

A més a més, cal no oblidar uns altres elements de caràcter més simbolicosentimental que es presenten també com a avantatges evidents en el moment de fer la tria efectiva:

5. El que oferim no és aprendre francès per si un dia va a Perpinyà, sinó dominar el català que a més de ser-li útil també a Perpinyà és la llengua pròpia del país i el seu domini l'integra encara més a la societat on viu.

6. El nostre servei, a més d'obrir-li una porta a noves relacions socials, hi integra el seu fill o la seva filla, encara petits, i li permet gaudir en societat del seu paper de mare, cosa que el curs de macramé que ofereixen uns altres no acaba de resoldre.

Davant de tants avantatges, tots els nens de les escoles de Ripollet clamaran «Mamà, vine a aprendre català».

Com diu el publicista Lluís Bassat, l'eslògan representa posar la idea útil a pressió. Cal trobar una frase curta i memorable, profunda i brillant, simple i única, impactant i perdurable i que, a més a més, sigui creïble. Normalment, arribats en aquest punt, és convenient posar aquesta última fase de la comunicació en mans professionals, però si el pressupost no ho permet... endavant.

Un cop ja tenim clar a qui ens adreçem i què volem comunicar, cal estudiar acuradament on difondrem la bona nova. El coneixement que tenim sobre els hàbits informatius del nostre públic objectiu serà bàsic per prendre la decisió més eficient, és a dir, la que amb menys despesa ens permetrà accedir-hi d'una manera més efectiva. No cal dir que la varietat de mitjans ens permet adequar els canals d'informació als segments a què ens adreçem. Segurament és més efectiu posar un anunci sobre una raqueta de tennis en una revista especialitzada en aquest esport que en un diari d'abast nacional, perquè encara que aquest últim tingui un tiratge molt més elevat, la revista concentra entre els seus lectors el nostre públic objectiu. Per tant, cal una selecció acurada i imaginativa de quins són els canals més efectius en cada cas.

Hem començat amb bon peu. Les associacions de pares de les dues escoles on fem el Pla pilot ens han ofert la possibilitat d'inserir un anunci gratuït en el butlletí informatiu que fan cada mes. Aquest butlletí informa sobre activitats dels alumnes del centre i sobre aspectes bàsics d'interès, com els menús, les excursions dels alumnes, els premis al millor dibuix sobre Floquet de Neu i a la millor redacció de la Diada de Sant Jordi. La distribució es fa per sistema manual de nens a pares (màrqueting directe). A més, totes les botigues amigues del centre tindran un cartell a l'aparador. «Jo hi poso pintures per als decorats del teatre», comentava l'adroguer a una clienta. «Doncs

m'ha dit la pastissera que ella farà una sessió per ensenyar a fer bunyols de quaresma», contestava la clienta, «llàstima que tinc els fills ja grans». La Paquita i el seu equip sabem que a la ciutat el boca a boca és un sistema que funciona i que amb els cartells l'impulsem. L'impulsem fins al punt que no ens ha calgut enviar una nota de premsa a l'emissora comarcal que de seguida s'hi ha posat en contacte i ha convidat a una xerrada la Paquita, la presidenta de l'Associació de Pares i la Pepita Suárez de «La Botiga Amiga», que ha rebut la notícia amb tanta il·lusió que ha decidit anar a la perruqueria encara que per ràdio no es podrà veure.

Vendre el servei avui i construir marca per demà és un dels principis de la bona publicitat. Aquesta frase ens indica la importància que té el fet de treballar amb una imatge de marca homogènia que doni una personalitat pública no sols al producte o al servei que promovem en aquell moment, sinó que cada producte i cada servei s'entengui com a part d'un tot coherent. La imatge corporativa és un factor important per aconseguir aquest efecte. Si la nostra entitat té una imatge i una línia creativa definides és convenient mantenir-les per a totes les actuacions de manera que els clients amb bons records dels nostres serveis se sentin molt més segurs a l'hora de gaudir de les noves ofertes. Aquesta imatge unificada no es contradia amb el fet de personalitzar i adaptar els missatges a cada públic objectiu.

Els del Ripollet SL no hem estat gens gasius amb els nostres patrocinadors i els hem cedit molt d'espai en totes les comunicacions que hi ha hagut. De tota manera, la imatge general dels cartells, dels anuncis i dels materials repartits està basada en la imatge corporativa de tots els SL del país i això, als de Barcelona, els ha fet molta patxoca, tanta que ja parlen

de fer una campanya més global, amb anuncis de suport a la televisió on es vegin un nen i una nena parant taula a casa amb la seva mare. Aquesta els va fent preguntes: «tenedor» diu, «forquilla», responen ells; «servilleta», torna a preguntar, «tovalló», diu la nena. «Muy bien, i ara tots a sopar».

Però cal no precipitar-se. Durant i després de tot aquest procés, caldrà investigar: veure si el nostre missatge és comprensible pel nostre públic objectiu; quin efecte els causa; quina resposta en tenim; quina imatge treuen de nosaltres; haurem de valorar si hi ha hagut algun efecte secundari que no esperàvem i concloure si podem continuar igual o cal canviar. Però tot això serà objecte d'un altre article.

