



# *El màrqueting social al servei de la gestió de la qualitat*

## *El cas dels Serveis Públics Nàutics de la Generalitat Valenciana*

**José Javier Mundina Gómez**

*Professor de la FCCAFE de València*

**Ferran Calabuig Moreno**

*Llicenciat en Educació Física*

*Especialista en Gestió Esportiva*

### **Paraules clau**

esport, màrqueting, servei, qualitat, servidor públic

### **Abstract**

*In the present paper, we deal with sport management in public services, concretely in a School of Sailing, from the marketing perspective, and more specifically from the sport social marketing. We analyse sport public services providing some strategies and tools to improve it. We understand that management in sport public services should be based on quality of service. First we will present a brief approach to the conception of quality. Moreover, we show the dimensions used to measure the School of Sailing's service. Finally we provide some variables that can improve the management of services in public institutions.*

### **Resum**

En el present treball, tractem d'abordar la gestió dels serveis públics esportius (nàutics) des de la perspectiva del màrqueting, i més concretament el màrqueting social aplicat a l'esport. Realitzem una breu anàlisi del servei públic esportiu aportant algunes estratègies per millorar-lo. Entenem que la gestió als serveis públics d'esport s'ha de basar en la qualitat del servei i per a això presentem, després d'abordar la nostra concepció de la qualitat, les dimensions que l'usuari de les Escoles del Mar de la Generalitat Valenciana ha entès que defineixen la qualitat del servei d'aquestes escoles. Finalment aportem unes variables que creiem poden millorar la gestió dels serveis de les institucions públiques.

### **Introducció**

A la societat actual estem acostumats a comptar amb el fenomen esportiu com una cosa consubstancial a les nostres vides. El fet esportiu ha passat de ser un privilegi a l'abast de molt pocs a ser un fenomen de masses. Això, com tots sabem, ha succeït gràcies a la millora progressiva en la qualitat de vida dels ciutadans des de la revolució industrial. Els avenços en la cultura i la tecnologia han reduït la necessitat del treball físic. L'oci, fins fa poc accessible a una minoria, s'ha fet assequible a tots els membres de la societat industrialitzada.

El temps lliure i l'oci formen part del programa diari i setmanal de la majoria dels ciutadans. A més a més, el comportament esportiu ha passat de ser una activitat estranya i poc acceptada socialment, a ser un signe de salut, modernitat i de qualitat de vida.

Les ciències socials han advertit aquesta tendència i l'estan analitzant i identificant, encara que des del seu inici les esmentades ciències s'han preocupat per estudiar tots aquells fenòmens que afecten a les masses, és a dir, fets que influeixen en gran quantitat de persones. Malgrat això, i ja que sens dubte l'esport és un dels fets que més seguidors té, ha estat recentment que s'han preocupat de prestar-li l'atenció que mereix en el context de la societat contemporània.



A propòsit d'aquest ben entès interès de les ciències socials, el canvi de perspectiva és evident i la interacció entre les ciències socials i les ciències de l'esport ha augmentat considerablement (Mundina, 1996).

S'ha estudiat a l'esportista en la seva doble vessant de consumidor d'esport i d'actor; les instal·lacions esportives (Peiró i González Romá, 1987) lloc on els consumidors de tots dos rangs realitzen l'intercanvi, i els seguidors dels esdeveniments esportius (Mundina, 1996). Però sembla que encara falta per analitzar l'estudi de l'intercanvi que es produeix entre els consumidors d'esport i aquells que l'ofereixen incloent-hi els elements que faciliten aquest intercanvi, ens estem referint al servei esportiu. En aquest treball realitzarem una aproximació teòrica al concepte servei i de forma especial a la qualitat de servei des de la perspectiva del màrqueting social. Això es justifica perquè l'objecte d'anàlisi deriva d'una interacció social que pretén la millora en la qualitat de vida dels ciutadans.

Els guanys i la situació de l'esport, amb tots els fenòmens que el circumden, obliguen a un acostament multidisciplinari amb el suport d'altres disciplines com per exemple, l'economia, la psicologia, el màrqueting, o la medicina, per poder solucionar la quantitat de problemes que es plantegen. En aquest sentit existeixen, cada vegada més, equips multidisciplinaris que estudien el fet esportiu. La nostra unitat d'investigació de psicologia econòmica i del consumidor (UIPEC) ho està

abordant des de les àrees de l'economia i l'empresa, de la psicologia i, sens dubte, de l'esport. Les raons que ens impulsen –i a la vegada justifiquen– el prendre com a referència teòrica de la nostra línia de pensament el màrqueting social són diverses. Per un costat la seva consolidada base científica (Quintanilla, 1994) i per un altre la seva capacitat tècnica i del procediment per incórrer –des de les teories de l'intercanvi social– sobre la conducta en la seva manifestació a través de l'esport. A més a més, possibilita respondre a preguntes com: Quins factors determinen l'assistència o absència als serveis o programes esportius?, quins són els que determinen la satisfacció o insatisfacció amb un servei o programa esportiu?, què determina que un servei esportiu sigui de qualitat?, entre altres moltes qüestions que permet analitzar aquesta disciplina.

El màrqueting, entre altres coses, és una filosofia de gestió que té una gran capacitat d'influència mitjançant les seves tècniques i estratègies sobre la comunitat social. Això ho fa especialment sensible a un altre tipus d'anàlisi més enllà de la rendibilitat econòmica i l'eficàcia en la gestió empresarial, ens referim a la seva influència sobre els consumidors en les seves creences, valors i actituds, és a dir, al seu impacte en la societat. Una conclusió lògica és que el màrqueting des d'una perspectiva científica i moderna, considera l'esport com una organització complexa composta per diferents estaments (entre ells escoles esportives) que compten amb uns professionals que ofereixen una sèrie de serveis. El seu mercat real està format pels usuaris dels serveis esportius, i el seu objectiu prioritari és aconseguir que els serveis oferts a escala general siguin de qualitat i satisfacin els interessos dels usuaris *de facto* i potencials, atenent a les seves característiques i la seva pròpia diversitat.

Després d'exposat això podem veure com el model interventiu procedent del màrqueting és perfectament extrapolable a l'àmbit esportiu. En bona lògica és fàcil ac-

ceptar que el desenvolupament d'un sistema per al lliurament d'un servei esportiu pressuposi la necessitat de valorar inicialment la població meta i que aquesta s'hagi segmentat en correspondència amb les característiques dels clients potencials. Els serveis esportius més apropiats poden dissenyar-se d'aquesta forma, de la mateixa manera que l'obtenció dels fons necessaris i la ubicació física del servei. El mateix esquema es pot seguir en un pla de màrqueting ordinari (Quintanilla, 1994).

Sens dubte l'esport en ser ofert per una Administració pública passa a ser un servei públic i com aquest cal tractar-lo. L'abordatge dels serveis per part del màrqueting és prou recent. Els primers en proposar-ho van ser Kotler i Levy (1969) que van explicar la possibilitat d'aplicació dels conceptes de màrqueting als serveis i a les organitzacions sense ànim de lucre.

Malgrat tot, han hagut autors que han defensat la no-existència d'un màrqueting diferenciat per als serveis. El seu principal argument es basa en que tot producte durant la seva producció i comercialització comporta una prestació de serveis. Però és ben cert, que els serveis presenten unes característiques pròpies, diferents dels productes, que necessiten d'una adaptació especial del màrqueting tradicional. S'ha d'aplicar el mateix màrqueting per a la venda d'un parell de sabates, que per a unes classes de navegació en vaixell?, o per a la pràctica d'esports d'aventura?, o per a l'assistència a un gimnàs? o per promocionar l'esport? Existeixen diferents tipus de màrqueting aplicables segons l'objecte o objectiu de la nostra acció (vegi's quadre 1). Per a l'estudi de la qualitat, a través de la satisfacció dels usuaris, d'un servei esportiu que a més a més és públic, hem d'abordar-ho des del màrqueting social de l'esport (Luna, Mundina i Quintanilla, 1997), ja que el principal tema d'estudi deriva d'una interacció social en què l'última finalitat és la promoció de l'esport sense ànim de lucre i, evidentment, des del màrqueting de serveis, perquè el producte que oferim és un servei amb totes les seves característiques que més endavant analitzem.



TIPUS D'ORGANITZACIÓ		TIPUS DE MÀRQUETING ↔ TIPUS D'INTERCANVI ↔ TIPUS DE PROBLEMA ↔ TIPUS D'OBJECTIUS			
		TIPUS DE MÀRQUETING	TIPUS D'INTERCANVI	TIPUS DE PROBLEMA	TIPUS D'OBJECTIUS
Amb ànim de lucre	Màrqueting lucratiu	MK COMERCIAL MK SERVEIS	PRODUCTE SERVEI IDEEES	Satisfereix NECESSITATS mitjançant la compra de productes, serveis i els seus conceptes implicats • funcionals • psicològiques • socials	- guanyar diners - provocar canvis de comportament - contribuir al benestar social - ADAPTAR-SE als canvis socials
Sense ànim de lucre	Màrqueting no lucratiu	MK PÚBLIC MK SOCIAL	PRODUCTE SERVEI IDEEES	Satisfereix NECESSITATS col·lectives  Promoure idees socials	- canviar actituds - canviar comportaments - contribuir al benestar social - PROVOCAR el canvi social

Quadre 1. Classificació dels diferents tipus de màrqueting. (Font: G. Berenguer. Pla docent 1995).

## Característiques dels serveis

Un servei no és un producte. Entre un i l'altre hi ha diferències. Diferències, en el seu cas, notables com són: la intangibilitat, és a dir, no es pot tocar ni emmagatzemar. La inseparabilitat referida a la impossibilitat de separar la producció del consum, la variabilitat, entesa com la falta d'uniformitat en la seva reproducció i finalment, la caducitat.

CARACTERÍSTICA	A MAXIMITZAR	A MINIMITZAR	ACCIONS ESTRATÈGIQUES A DESENVOLUPAR
Intangibilitat			- tangibilitzar el servei - identificar el servei - crear imatge corporativa - realitzar venda creuada (ofertar paquets)
Inseparabilitat			- usar mitjans de promoció personal - singularitzar el servei
Variabilitat			- diferenciar per qualitat - industrialització del servei
Caducitat			- contrarestar la naturalesa perible

Quadre 2. Estratègies de màrqueting dels serveis.

- La intangibilitat: Els béns són objectes tangibles. El servei, malgrat tot, és una prestació, una acció, que no es pot tocar, ni emmagatzemar. La intangibilitat del servei significa que durant la venda no pot ser percebut físicament, que és difícil de definir i que les expectatives que es creïen en el potencial consumidor no sempre tenen un suport objectiu que les determini. Aquesta intangibilitat duu uns problemes derivats de la dificultat de comercialització, per tant serà una característica a minimitzar.
- La inseparabilitat: Aquesta característica és una conseqüència de l'anterior. Es refereix a que els serveis no poden separar-se de qui els presta o fabrica. La servucció va unida al consum. Això no pot succeir amb els béns tangibles, ja que no es poden consumir unes sabatilles al mateix temps que es produeixen, malgrat

tot, només es pot consumir una classe de navegació en el moment en què el professor la imparteix, i que a més a més s'ha pagat anteriorment. És una característica, que a diferència de l'anterior, és avantatjosa ben administrada, i per tant hauríem de maximitzar (veure quadre 2).

- La variabilitat: La prestació d'un servei, mai no es produirà de la mateixa manera. Una classe d'educació física mai no serà igual a una altra encara que sigui impartida pel mateix professor i als mateixos alumnes. Això no succeeix així amb els béns tangibles, doncs tot comprador espera que totes les sabatilles de la mateixa marca i model, siguin iguals. En canvi l'usuari d'un servei esportiu espera, per exemple, trobar-se cada dia amb una classe de gimnàstica de manteniment diferent. La variabilitat en la prestació d'un

servei esportiu pot ser una avantatge si s'utilitza aquesta com una adaptació del servei a les característiques i necessitats dels clients-usuaris.

- La caducitat: Els serveis esportius, a més a més d'intangibles són peribles. Si no es consumeixen en el moment de ser produïts, aquests no es poden emmagatzemar o guardar per utilitzar-los posteriorment (Santesmases, 1991). Aquesta caducitat pot no ser un problema quan la demanda del servei sigui regular, però pot ser-ho quan comenci a canviar aquesta regularitat.

Amb això podem veure com la comercialització i gestió dels serveis en general, i per extensió els serveis esportius, és més difícil, que la dels béns degut als problemes derivats de la intangibilitat. Malgrat tot plegat,

existeix una gran avantatge, la relació personal que es produeix entre el comprador i el venedor, deguda, principalment, a la implicació de l'usuari en la producció del servei. Aquí radica la importància de l'adequada formació del prestador del servei. En aquell punt comença a ser necessària l'aplicació del màrqueting intern (Quintanilla, 1994) i d'una política de formació contínua del personal en contacte. Aquest empleat (el personal en contacte) és el transmissor de la imatge de l'empresa, és el principal element de comunicació de l'organització amb els usuaris i si aquest no coneix què vol transmetre l'empresa, ni té una imatge clara d'on està treballant, es produiran contradiccions i distorsions entre el que comunica l'empleat i el que vol comunicar l'empresa, amb el consegüent deteriorament de la imatge de l'organització i per tant de la qualitat percebuda del servei ofert.

El màrqueting dels serveis ha de tractar de superar les dificultats que li suposen algunes de les seves característiques, reduint-les al màxim i maximitzant d'altres que estratègicament li són favorables.

### **Concepte de qualitat de servei**

La qualitat d'un servei és un constructe difícil de definir, degut principalment a les seves característiques úniques ja esmentades. La conceptualització de la qualitat ha sofert una evolució des de la perspectiva de qui presta el servei, tractant-la com si d'un producte es tractés, a la visió que aporta el client, la qualitat percebuda. Aquesta última concepció, la de l'usuari, és la que podem traslladar als serveis. Steenkamp (1990) la defineix com la "conveniència per a l'ús cobrint les necessitats del client", encara que aquesta definició no és aplicable als serveis per les seves característiques diferencials esmentades anteriorment, és per això, que aquesta definició s'acosta més a la qualitat percebuda dels productes. D'altra banda, Zeithaml (1988, p. 3) defineix la qualitat com: "els judicis del consumidor sobre l'excel·lència o superioritat global del pro-

ducte". En el context de la qualitat de serveis Parasuraman, Zeithaml i Berry (1988, p. 16) la defineixen com: "un judici global, o actitud, relativa a la del servei".

Vinculats a totes aquestes definicions resten subjacents els conceptes de percepció i expectatives dels clients-usuaris respecte del servei rebut. Molts autors coincideixen en que el judici de qualitat que fa l'usuari resulta de la diferència entre les expectatives que tenia el client i de les experiències que li ha reportat l'ús de l'esmentat servei.

Un exemple clar que ens pot il·lustrar sobre la importància d'entendre la qualitat, tant de productes com de serveis, des del punt de vista del consumidor-usuari, que en definitiva és qui el consumirà, l'ofereix un estudi que es va realitzar als Estats Units en plena "batalla comercial" amb la indústria japonesa. Al 1981, el 80% dels directors d'empreses nord-americanes consideraven que els seus productes eren de millor qualitat que els japonesos. El 80% dels ciutadans dels EUA considerava que eren millors els productes japonesos (Harovitz, 1996).

Però hi ha alguns autors citats per Gil (1994) que dubten d'aquella concepció i consideren que la qualitat percebuda pot ser una funció d'expectatives mitjanes i de percepció de resultat (Carman, 1990). També hi ha d'altres que defensen la qualitat percebuda únicament com la percepció de resultat (Cronin i Taylor, 1992).

Des de la nostra perspectiva d'anàlisi, i tenint en compte la literatura esmentada anteriorment, entenem la qualitat com "la satisfacció dels requeriments, desigs i expectatives dels clients-usuaris". Això implica el gestionar els serveis amb el requeriment de qualitat degut no com quelcom excepcional sinó com una eina de control diària on el consumidor-usuari sigui sempre el que orienti aquesta estratègia de gestió.

### **Avaluació de la qualitat de servei esportiu**

Si el que pretenem és millorar la qualitat del servei esportiu que oferta una Administració pública, resulta indispensable deseno-

lupar eines que ens permetin esbrinar quin és el nivell de satisfacció dels clients i quines normes són definitòries de la qualitat del servei, per així portar a terme un control i saber si es manté la promesa que havíem fet al client en la fase de promoció.

Si volem que siguin operatives les normes de qualitat deuen, segons Horovitz (1996); "expressar-se des del punt de vista del client, ser ponderables i servir a l'organització" (p. 49).

Quan coneguem o identifiquem les característiques o dimensions del servei que el client entén com de qualitat, a través de tècniques tant qualitatives com quantitatives, s'especificaran els treballs a realitzar per poder aconseguir-les. Una vegada s'enumerin els treballs a desenvolupar s'hauran d'establir els mètodes de funcionament, perquè aquells treballs portin a la millora dels estàndards de qualitat que prèviament ha identificat el client i que comportaran una millora significativa en la qualitat percebuda per ell.

La norma també ha de ser ponderable. És a dir, quantificable. El problema apareix quan volem mesurar l'amabilitat, la cortesia o l'hospitalitat. Així i tot, cal investigar tot el possible per descompondre totes les conductes presents en la prestació del servei, la informació qualitativa és indispensable i aporta molta informació sobre el component emocional de l'activitat, component molt valorat per a l'estudi de la satisfacció (Luna-Arocas i Mundina, 1998).

A més a més, les normes han de ser utilitzables per tota l'organització, és a dir, seran el suficientment globals com per poder ser aplicades a tots els "moments de la veritat" pels quals passa el client quan utilitza el servei, és a dir, moments en què el comprador interactua directament amb el client (Gröonros, 1990).

Si volem que els serveis públics esportius millorin la seva qualitat i que repercuteixi en el benestar dels ciutadans, hem de conèixer com és el nivell inicial del qual partim, és a dir, saber com és el grau de qualitat percebuda dels clients amb el servei. La forma d'avaluació que hem elegit i estem portant a terme consisteix en l'estudi de la qualitat a través de la satisfacció dels clients de les es-



coles de vela de la Generalitat Valenciana. Com ja hem dit, la satisfacció és un constructe molt útil per mesurar la qualitat percebuda dels usuaris de l'Escola i amb aquesta finalitat s'ha elaborat un qüestionari amb preguntes tant quantitatives com qualitatives. Complementàriament al qüestionari s'han realitzat entrevistes personals i dinàmiques de grup per completar l'estudi quantitatiu i així ajustar els resultats a la realitat.

El qüestionari dissenyat està encara en període de purificació i s'està millorant en cada campanya, per aconseguir d'aquí a pocs anys una eina vàlida per conèixer la qualitat percebuda dels usuaris de les escoles de vela de la Comunitat Valenciana, i tenir les dades suficients per planificar millor el funcionament d'aquestes escoles, així com la gestió de les campanyes nàutiques. A més a més, el qüestionari podria ser aplicat amb petites modificacions a tots els serveis que reuneixin característiques similars a aquestes escoles.

Per al disseny del qüestionari primer es van elaborar una sèrie d'ítems que creiem poden abastar tots els atributs que el client entén com de qualitat. Després, aquest qüestionari pilot es va posar a la consideració dels professionals de l'Escola de Vela i a un nombre determinat d'usuaris. Durant la prova no importaven les dades que es podien obtenir sinó la validesa dels ítems que es formulaven, la manera de redactar la pregunta i la seva comprensió. També es van realitzar entrevistes personals per testar atributs que s'havien recollit en el primer qüestionari o detectar de nous, no contemplats anteriorment.

Finalment amb el qüestionari ja testat es va realitzar la passada de l'instrument de mesura en una campanya. Amb les dades obtingudes i a través d'una sèrie d'anàlisis estadístiques s'han modificat alguns ítems, retirant alguns i afegint d'altres per millorar tant la fiabilitat de l'escala com la seva validesa. En aquest sentit el qüestionari recull les dimensions (veure quadre 3) que els usuaris de les escoles entenen que defineixen el servei escoles del mar.

Amb el desenvolupament d'aquest tipus de mesures i d'altres de tipus qualitatiu i indi-

recte es pot obtenir una bateria d'eines de mesura per a la identificació de la satisfacció dels usuaris dels programes esportius, i per tant de la qualitat percebuda per aquests. Així, una vegada conegut el nivell de qualitat en què es troba l'organització resulta més senzill fixar objectius i implantar un sistema de gestió de la qualitat que des del nivell inicial intenti millorar-la sistemàticament.

En la mesura que els professionals de l'activitat física prenguin consciència de la necessitat d'implantar sistemes de gestió de la qualitat com una forma de diferenciació en un mercat saturat, amb l'excel·lent dificultat que suposa augmentar la quota de mercat, o simplement subsistir com a organització, s'avançarà cap a una gestió de l'esport de manera sistemàtica i científica podent arribar també a la certificació normativitzada de la qualitat d'empreses i serveis esportius i amb això reduir costos, millorar resultats, millorar el benestar dels treballadors i, al capdavant, el dels ciutadans.

Però per treballar d'una manera sistemàtica es necessita que el gestor de la institució tingui primer una formació suficient per abordar el treball des d'aquest punt de vista i segon, un model de gestió propi que sigui conegut i compartit per tots els membres de l'organització. Aquesta segona qüestió s'ha d'abordar coneixent bé el servei que tenim, és a dir, conèixer les variables més influents per a la gestió de la nostra institució.

### **Variables independents del servei**

Per profunditzar en la gestió i realitzar-la de manera sistemàtica tant a nivell operatiu com estratègic, és necessari, com s'ha dit abans, un model d'acció de l'empresa o organització. No és possible la gestió sense la comprensió de totes les relacions causals existents entre els elements essencials del servei considerat. Tot gestor té un model en el qual es basa, encara que no sigui conscient, per prendre les decisions o planificar l'estratègia de l'empresa o institució. En la mesura que aquest model sigui conscient, conegut i compartit per tots els elements

DIMENSIONS	
Activitat principal (navegar)	Alimentació
Serveis secundaris (consergeria, lleure)	Metodologia
Organització	Neteja
Personal	D'altres clients o usuaris
Material	

*Quadre 3. Dimensions definitòries del servei de les Escoles de Mar.*

de l'organització es realitzarà una gestió amb un percentatge elevat d'èxit.

En la literatura específica existeixen molts models conceptuals dels serveis. Larrea (1991) cita alguns, com el de Richard Normann, recolzat sobre cinc components principals, el d'Albrecht i Zemke que entenen existeixen tres elements definitoris del servei. El propi Larrea proposa un model basat en quatre elements, a saber, el producte (què), les persones (qui), els sistemes (com) i la comunicació (per a qui).

Cada gestor ha de trobar el model que millor li permeti treballar en la seva organització. Nosaltres proposem unes variables que ens poden ajudar a conèixer, entendre i gestionar millor el nostre servei esportiu tant en l'àmbit intern com en l'extern. Aquestes són: formació del personal i participació en la presa de decisions, aplicació d'un pla de màrqueting estratègic i atenció al client.

- Formació del personal i participació en la presa de decisions: L'estancament de les ofertes públiques i la idea de que la formació dels professionals de l'Administració no és bona, obliga a invertir en formació, com a condició ineludible per competir en millors condicions. Així doncs, en un context econòmic com l'actual, en què cada vegada es fa més palesa la importància del capital humà i el seu grau de formació, ens sembla important abordar, les necessitats formatives que s'originen en el camp comercial.

Les variables que determinen el potencial de creixement d'una organització en l'ac-



tualitat són la productivitat i el nivell de qualificació. La formació de l'empleat és fonamental per resoldre instantàniament els problemes que li sorgeixen al client, formant d'aquesta manera un dels punts importants que generaran qualitat en el servei. La formació a què ens referim no es basaria únicament en la qualificació del personal, entesa com l'acadèmica reglada, sinó també en la formació sobre i en l'organització, encaminant-se cap al coneixement més profund del servei que s'ofereix, la filosofia de l'empresa i sobretot formació dirigida al client.

Les grans companyies de serveis estan orientades amb decisió cap a les persones. Reconeixen que el servei són les persones i no solament els clients-usuaris sinó també els empleats, així estaríem parlant d'un client extern i intern. Aquesta visió del màrqueting aplicat als recursos humans o a la política de persona (MAPP) és una de les principals variants del sistema tradicional. Aquest camp fomenta la participació, compromís i satisfacció dels empleats, "el factor humà no és un altre dels elements que integren l'empresa, per al MAPP el factor humà és l'empresa" (Quintanilla, 1992, p. 197), cosa que reverteix en beneficis per al servei, sector més afavorit per l'aplicació d'aquestes tècniques. A més a més, hem de tenir en compte que la imatge de l'empresa en els serveis és la imatge que transmeten els empleats, que són els que estan en contacte amb els clients. Aquesta idea està augmentada en el cas dels serveis esportius i de forma especial a les Escoles del Mar de la Generalitat on l'usuari es troba durant un cap de setmana o una setmana sencera en contínua interacció amb els treballadors del

servei. Cal tenir en compte que són les persones les que constitueixen la diferència en la qualitat del servei, i per tant, hem d'atendre'ls, escoltar-los, satisfer-los i formar-los, i això ens serà molt avantatjós com a estratègia.

- **Utilització d'un màrqueting estratègic:** El màrqueting estratègic té el seu punt de partida en l'anàlisi de les necessitats dels individus i de les organitzacions. Això implica inversió en investigació comercial, i consegüentment un profund canvi en la filosofia dels servidors públics, que ara com ara s'ajusten molt poc als desigs i necessitats de la societat. En algunes organitzacions esportives i administracions es recorre a comitès de reflexió estratègica, composts pels seus responsables. Preguntes com: Quina és la posició que volem elegir per al nostre servei?, o, quina és la imatge que volem projectar?, són qüestions importants a tractar. L'acció de màrqueting estratègic s'ha de centrar en la posició, la imatge i en una política de serveis.

Respecte de la posició hem de tenir en compte que serà la clau del servei que ajudarà a atreure al tipus de client-usuari convenient per a les qualitats i tipus de productes que s'administrin. Serà la diferenciació respecte de la competència en un mercat donat. Serà el que es denomina l'avantatge competitiu. Però sobretot i més important no solament serà la posició estratègica sinó la verificació de la posició real en la ment del consumidor a través d'estudis de mercat i opinió. A més a més, donarà una imatge real del servei i constituirà una resposta a la, cada dia més vigent, competència del servei d'oci i esport o temps lliure. Després hauré de fixar la proposició única de venda que serà la característica individual del nostre servei que el distingirà dels pròxims competidors. Si apliquem una posició estratègica i diferenciada, aconseguirem oferir la nostra última finalitat, un servei de qualitat.

De la imatge cal dir que és una representació mental de la realitat per part d'un individu o grup. L'elaboració d'una imatge és una

operació subjectiva de la persona que percep la realitat.

Perquè una imatge doni resultat existeixen dos punts molt clars; d'una banda, que els integrants del servei estiguin identificats i siguin propicis per realitzar el que la imatge de l'organització demana, i per un altre, que el desenvolupament de la imatge o posició fonamentada en productes o marques o a nivell organitzacional, sigui un tipus de comunicació amb la qual donar-nos a conèixer als nostres clients.

Cada vegada resulta més complex diferenciar-se pel servei que s'ofereix. D'altra banda, el manteniment d'una imatge basant-se en publicitat i relacions públiques també és difícil i té un cost molt elevat. Per això la diferenciació d'uns serveis respecte a uns altres està basant-se últimament en la política de serveis. És a dir, tenir un material renovat, informació a domicili, el servei postvenda, la garantia, disponibilitat d'utilització del servei en tot moment (navegar tot l'any), i d'altres són exemples de gran valor per als clients.

Aquesta política de serveis, a un nivell general, s'haurà de centrar, primer en determinar quins serveis s'hi inclouran, com administrar-los i quin nivell s'oferirà. I segon, en quina forma es prestessin els serveis per oferir el màxim de qualitat.

- **Atenció al client:** tota estratègia de servei ha de trobar el seu origen en el client-usuari. Al final el que realment ha de comptar no és el que pensa l'organització sinó el que pensa el client. Les preguntes al client han de comprendre no solament el percebut ja avui com a portador de valor, sinó també el potencialment perceptible com valuós. L'organització no solament pot aportar al client sinó que també pot i ha de crear per al client.

Els serveis públics de la Comunitat Valenciana han de tenir en compte el caràcter canviant de la societat i adequar-se a ell, però no de manera estàtica sinó de manera contínua. L'adaptació progressiva és un dels principis que han d'adoptar els nostres serveis, i es basarà en dos aspectes importants: un major corporativisme que pugui abaratir



els serveis i una especialització en els plantejaments de direcció.

## Conclusions

Ara com ara el fet esportiu és quelcom substancial a les nostres vides i moltes són les ciències que l'estan abordant per a la seva comprensió. La introducció del màrqueting en l'àmbit de l'activitat física i l'esport ha aparegut a causa de la necessitat d'entendre la conducta esportiva d'una manera més global i interdisciplinària.

El model interventiu del màrqueting social és el que nosaltres hem elegit per a l'estudi del servei públic esportiu fonamentat en la seva consolidada base científica i en la seva capacitat tècnica i de procediment per in-córrer—des de les tècniques de l'intercanvi social— en la conducta social manifestada a través de l'esport.

Malgrat tot, ens agradaria que es considerés la diferència entre l'existència d'un màrqueting per als serveis públics diferenciat d'altres serveis ja que la seva producció i comercialització comporta una prestació del servei de forma diferent.

Quan intentem estudiar, a través de les tècniques del màrqueting, el servei esportiu es fa indispensable conèixer les característiques que el diferencien d'altres productes. Aquestes característiques són: la intangibilitat del servei, la inseparabilitat, la variabilitat i la caducitat. El coneixement i anàlisi d'aquestes característiques permet establir les accions estratègiques a desenvolupar respecte a aquest tema. Així, la intangibilitat i la caducitat s'han de minimitzar al màxim, al contrari que amb la inseparabilitat, que s'ha de tendir a maximitzar tant com es pugui per augmentar la satisfacció dels usuaris reals i potencials dels esmentats serveis.

Però hem de ressaltar la necessitat d'aquest tipus d'estudis perquè la gestió dels serveis públics esportius s'orienti cada vegada més cap a un model de gestió de la qualitat fundat sobre l'estudi de les expectatives, requeriments i desigs dels clients, desenvolupant així una labor més d'acord amb la societat, millorant la satisfacció dels treballadors, la qualitat del servei esportiu i en definitiva la qualitat de vida dels ciutadans.

## Bibliografia

- CHIAS, J. (1995), *Marketing público. Por un gobierno y una administración al servicio del público*. McGraw-Hill. Madrid.
- EEGLIER, P. i LANGEARD, E. (1989), *Servucción. El marketing de servicios*. Madrid: McGraw-Hill.
- GIL, I. (1995), *La calidad del servicio percibida y la selección del punto de venta*. Universitat de València. Tesis doctoral.
- GIL, I. i MOLLA, A. (1994), La evaluación de la calidad de servicio en distribución comercial minorista. *Investigación y marketing*, 46, Diciembre. 60-71.
- GRÖNROOS, C. (1994), *Marketing y gestión de servicios*. Díaz de Santos. Madrid.
- HOROVITZ, J. (1996), *La Calidad del Servicio. A la conquista del cliente*. McGraw-Hill.
- KOTLER, P. i ROBERTO, E. (1982), *Marketing Social. Estrategias para cambiar la conducta pública*. Díaz de Santos. Madrid.
- LARREA, P. (1991), *Calidad de Servicio, del marketing a la estrategia*. Díaz de Santos. Madrid.
- LUNA-AROCAS, R. i MUNDINA, J. (1998), *Análisis de la gestión deportiva mediante la satisfacción del consumidor*. Article en revisió.
- LUNA-AROCAS, R., MUNDINA, J. i QUINTANILLA, I. (1997), *Marketing social aplicado al deporte: una nueva conceptualización*. Dins *Análisis de la práctica deportiva*. Tella, V.; Mundina, J.J.; Camarero, S. (comp) Promolibro. València.

- MUNDINA, J. J. (1996), *Conducta y actitudes de los espectadores de baloncesto. Una visión desde el marketing*. Universitat de València. Tesis doctoral.
- PARASURAMAN, A., ZEITAHML, Valerie A. i BERRY, Leonard L. (1988), "SERVQUAL: A Multiple-item Scale for Measuring consumer Perceptions of Service Quality". *Journal of Retailing*. Vol. 64, núm. 1. Primavera, pàg. 12-40.
- QUINTANILLA, I. (1992), *Recursos Humanos y Marketing interno*. Pirámide.
- (1994), *Marketing y Psicología. Conceptos y aplicaciones*. Promolibro. València.
- SANTESMASES, M. (1991), *Marketing: Conceptos y estrategias*. Pirámide.
- STEENKAMP, Jan-Benedict E. M. (1990), "Conceptual Model of the Quality Perception Process". *Journal of Bussiness Research*. Vol. 21, pàg. 309-333.

## Bibliografia específica de caràcter complementari

- GONZALEZ-ROMA, V., PEIRÓ, J. M., MELIÀ, J. L., VALCÁRCEL, P., BALAGUER, I. i SENCERNI, M<sup>a</sup>. D. (1989), *Variables predictoras de la satisfacción con el uso de instalaciones deportivas*. Anuario de Psicología, núm. 40.
- MONTOYA, A. i QUINTANILLA, I. (1988), *Marketing Social. Concepto, desarrollo y aplicación*. Promolibro. València.
- MULIN, B. J.; HARDY, S. i SUTTON, W. A. (1995), *Marketing Deportivo*. Ed. Paidotribo. Barcelona.
- PEIRÓ, J. M. i GONZÁLEZ-ROMA, V. (1993), *Círculos de calidad*. Madrid, Eudema.
- RAMOS, J. (1998), *El sistema de evaluación de la calidad en los centros y servicios de la Generalitat Valenciana*. Dins *Revista Valenciana d'Estudis Autònomic* (pàg. 349-362) núm. 25, 4t trimestre.
- YEPES, V. (1998), *Hacia la gestión de la calidad en la actividad turística de la Comunidad Valenciana*. Dins *Revista Valenciana d'Estudis Autònomic* (pàg. 119-133) núm. 25, 4t trimestre.
- KIM, D. i KIM, S. Y. (1995), *QUESC: An instrument for assessing the service quality of sport centers in Korea*. *Journal of Sport Management*, 9(2), 208-220.