

**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)

## Pensant en tot. El màrqueting als serveis lingüístics (III)

En el número anterior exposàvem la conveniència de sortir al carrer per observar, des de la missió que tenim encomanada, quines són les necessitats, les inquietuds i els desitjos dels ciutadans, i crear uns serveis amb idees útils per donar resposta a aquestes necessitats. També destàcavem els avantatges de conèixer i definir molt bé els destinataris dels serveis —públics objectiu— per mitjà d'una aproximació sistemàtica. Recordem que érem el Ripollet SL.

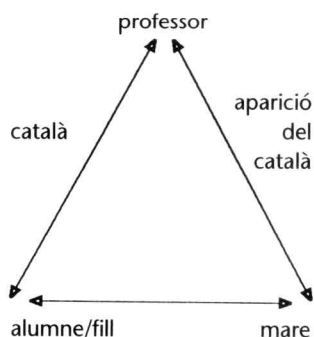
El nostre servei lingüístic, Ripollet SL, va observar que matrimonis joves castellanoparlants i nascuts a Catalunya, tot i veure de bon grat que els seus fills seguissin programes d'immersió lingüística, habitualment només parlaven

castellà amb ells i l'ús del català d'aquesta mai-nada quedava limitat a l'àmbit escolar. Decidíem crear un marc per promoure l'ús de les dues llengües entre mares i fills, de manera que els uns aprenguessin dels altres.

Ja teníem la idea útil i el públic. Ara hem de donar forma a aquesta idea, estructurar-la, concretar-la, i fer-la tangible per oferir-la al ciutadà. Hem de dissenyar una resposta per a aquest servei, i ho hem de fer racionalitzant els recursos tan bé com sapiguem.

Però, com es construeix un servei?

### Servei nuclear



La major part de serveis que habitualment usem no són un únic servei, sinó conjunts de serveis que s'estructuren a l'entorn d'una necessitat central. El servei que dona forma a aquesta idea central és el servei nuclear, aquell que constitueix la raó principal per la qual el ciutadà es converteix en client. Per entendre'ns, i a tall d'exemple, el servei nuclear d'un hotel són les habitacions, i el d'una estació de servei és el combustible. Però com estructurarem els del Ripollet SL el nostre servei?

En primer lloc, ens ha semblat que la millor manera de donar forma a la idea útil és organitzar uns grups de conversa en català per a mares d'alumnes de les escoles de primària de Ripollet amb programes d'immersió lingüística. D'entrada, sembla lògic que la necessitat principal —servei nuclear— és iniciar les ma-

res perquè puguin desenvolupar, en català, situacions comunicacionals senzilles, habituals i pròpies del marc familiar i col·loquial. Per això, ens marquem un objectiu de formació, per aconseguir, en una primera fase, dotar les mares dels coneixements bàsics.

### Serveis perifèrics

Ara bé, quan ens disposem a fer ús de qualsevol servei ens sorgeixen altres necessitats, desitjos i interessos complementaris que ens agrada que es puguin resoldre eficaçment, i per als quals l'empresa que els ofereix busca les solucions

més adequades per satisfer, novament, les nostres expectatives. Com a usuaris volem que el prestador del servei hagi pensat en tot i que no deixi cap element a l'atzar. Oi que quan arribem a un hotel no ens agrada tenir problemes amb el cotxe o quedar-nos sense esmorzar? Oi que va bé que a la benzinera es puguin inflar les rodes o anar al lavabo? Doncs aquestes petites comoditats complementàries són el que en diem els serveis perifèrics. Perquè, en realitat, els serveis perifèrics són aquests petits o grans serveis que faciliten l'accés dels usuaris al servei nuclear, el consoliden, o l'hi afegeixen valor. A més, els serveis perifèrics són els que poden reorientar el servei nuclear de cara a assolir les fites de la nostra missió.

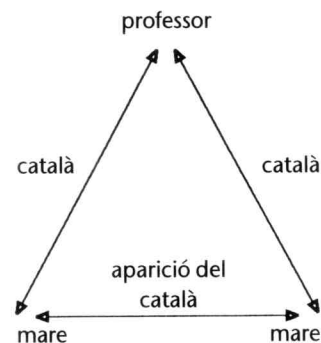
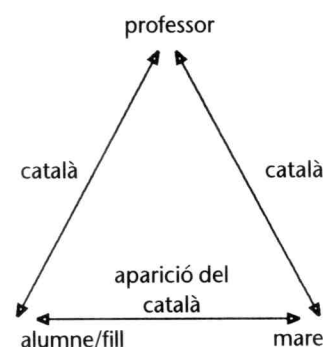
Per això, en una segona fase, l'equip de treball del Ripollet SL es planteja que no n'hi ha prou de formar les mares, sinó que també cal començar a idear sistemes que introdueixin hàbits lingüístics nous. És a dir, fomentar situacions reals on es puguin practicar aquests coneixements, perquè, de què servirà a aquestes mares aprendre a parlar en català si quan es troben davant de situacions reals no estan habituades a fer-ho? Així doncs, aquesta és una altra necessitat que cal resoldre. Es poden organitzar activitats lúdiques, pròpies del marc escolar, en què puguin participar conjuntament mares i fills —**servei perifèric 1**— i en les quals el llenguatge parlat tingui un paper principal. Per exemple, teatre, espectacles de fi de curs, etc.

Els professors o monitors d'aquestes activitats poden esdevenir el vèrtex d'una relació triangular que utilitza dues llengües en situacions comunicacionals diferents i són les persones que poden trencar aquests hàbits i introduir-ne de nous, que promouen un sentiment de propietat cap a les dues llengües, sense que això sig-

nifiqui bandejar l'ús del castellà com a llengua familiar.

Adquirir més seguretat a l'hora d'expressar-se fora de l'àmbit familiar pot ser una necessitat creixent de les usuàries del nostre servei a mesura que avancin en el coneixement, per la qual cosa hauríem de pensar quines iniciatives operatives, atractives i possibles podem oferir. Es tracta de fomentar situacions de relació entre les mateixes mares que assisteixen als grups de conversa —les mares que ho volguessin, és clar—, fora de la situació de la classe de conversa —**servei perifèric 2**. Per exemple, activitats culturals i recreatives, com cursets de cuina, excursions, etc. Situacions que obliguessin a familiaritzar-se amb uns lèxics propis de la vida quotidiana, i que fessin evident que, en realitat, no era tan difícil com semblava.

Un servei lingüístic organitzant cursets de cuina? preguntarà algú. No oblidem que la nostra missió no és fer cursets de català, la nostra missió és promoure'n l'ús i la nostra feina és trobar la millor manera per aconseguir-ho. Cursets de cuina, per què no?



### Servei + producció = servucció

El primer que necessitem a l'hora de produir un servei és informació. Hem de poder precisar tot allò que de manera intuïtiva havia orientat la nostra idea de servei. Hem de definir la informació que necessitem i, per això, hem de saber formular en cada cas les preguntes clau.

D'entrada, sembla lògic que ens ha d'interessar conèixer tot allò que afecta el «mercat» del nostre servei: quina és la demanda que hi ha per part de la societat? Com podem quantificar i qualificar aquesta necessitat? Quina és la cobertura de serveis actual per a aquesta demanda, tant des del sector privat com del públic? Quina política de preus estableix la «competència», i com es comunica amb el públic?, etc. Això ens ha d'ajudar a definir més bé quina part del conjunt de la demanda és la que ha de satisfer el nostre servei.

Una part d'aquesta informació, l'hauréu d'elaborar nosaltres mateixos, potser dissenyant els nostres propis instruments de recollida i processament d'informació. Però, abans, hem de consultar totes les fonts d'informació disponibles. Hem de tenir en compte que, actualment, l'Administració i altres institucions, associacions gremials i grans empreses ofereixen al públic un gran desplegament de productes informatius, que podem trobar tant a les clàssiques hemeroteques com a les potents bases de dades que naveguen per les autopistes

### Informació

de la informació. Saber on trobarem la informació que necessitem és molt important, és el fonament de les decisions encertades.

### **Simulació del servei**

I com que, a més de la societat de la informació, vivim en la de la telenovel·la, no hi farà cap mal que intentem narrar per a nosaltres mateixos el desenvolupament fictici del servei. Es tracta de redactar o d'indicar mitjançant un diagrama la seqüència d'actes des del moment que el ciutadà, motivat per la comunicació, comença a fer ús del servei fins que l'abandona: arribada al servei, recepció, ús del servei, temps d'activitat i temps d'espera, espais útils i nombre d'usuaris, materials que necessitarà per usar el servei, etc. Això permet analitzar la distribució dels suports físics, els fluxos d'entrades i sortides, la informació als usuaris i els recursos humans que hi caldrà destinar.

És en aquest moment que també caldrà tenir molt clar quin temps de dedicació, esforç i desplaçament demanem als usuaris en l'ús del servei. La forma de participació del client ha d'estar en sintonia amb el seu estil de vida, les seves capacitats, la seva disponibilitat, etc.

El servei consisteix (en la fase pilot) a formar grups de conversa en català a 2 de les 9 escoles de primària de Ripollet, adreçats a les mares dels alumnes castellanoparlants. Els grups de conversa es formarien a l'hora de la sortida de classe, un dia a la setmana, en el moment en què els infants practiquen activitats esportives i deixen les aules buides, de manera que les mares poguessin aprofitar el viatge d'anar-los a buscar per participar en aquesta activitat. El nombre idoni de participants a cada grup de conversa hauria de ser de dotze a quinze. D'altra banda, es demanaria a les associacions de pares dels centres que incorporessin les re-

presentacions teatrals i les altres activitats previstes, com els cursets de cuina, excursions, etc. en la confecció del programa d'activitats del curs. Per a aquests tallers es destinaria un altre dia de la setmana, a la mateixa hora dels grups de conversa.

Per tant, què necessitem?

- . aules i funcionament (llum, calefacció...)
- . professors
- . infraestructura de suport (secretaria i organització)
- . materials didàctics
- . activitats complementàries
- . comunicació

### **Recursos econòmics**

I ara arribem en aquell punt tan decisiu, el dels recursos econòmics. Quants projectes interessants no han quedat aparcats al calaix per manca de calés!

En primer lloc hem de saber quant val tot allò que volem fer. Hem de fer una relació exhaustiva dels costos que genera la prestació del servei: el manteniment dels equipaments (el lloguer, l'electricitat, la maquinària, la neteja...); el personal (els sous i la formació), i el material (els llibres, els programaris, el material fungible). També hem de fer una previsió del cost de la comunicació del servei (l'edició de materials informatius, la publicitat, els actes públics...), que naturalment pot variar molt segons quin sigui l'àmbit territorial que cobreixi.

Quan haurem quantificat totes les despeses vindrà aquell moment del desencís, perquè constatarem que amb els recursos que ens han assignat no en tenim ni per començar. Arribat aquest punt, no ens abandonem a la rutina del: «això no ho puc fer perquè no tinc diners...», més val que em dediqui a corregir textos, i llestos!». Doncs no, encara no. Abans de llançar la tovallola us proposem tornar a fer un d'aquells exercicis de rauxa que fèiem per trobar la idea útil. Quines institucions públiques o privades de la ciutat, de la comarca podrien estar interessades a produir aquest servei amb nosaltres? Quina part del servei podria ser patrocinat per algun establiment comercial o per una indústria? Qui

pot ser més sensible a la nostra proposta? D'entrada no serà fàcil. Però cal intentar-ho, perquè, al marge de la necessitat d'obtenir recursos, és positiu implicar altres organitzacions de la ciutat a participar en les nostres iniciatives.

La nostra feina serà engrescar els altres agents perquè participin en la nostra idea. Aquesta necessitat ens obligarà a vendre el nostre servei abans de posar-lo en marxa. És una valuosa prova de foc que ens pot ajudar a matisar i polir la nostra idea i a detectar i esmenar els punts febles que pugui tenir. No ens enganyem: si oferim un nyap, com a molt ens donaran un cop a l'esquena, però ningú no donarà ni cinc.

Aquest servei no seria efectiu si en lloc de fer-se a la mateixa escola dels nens, aprofitant el viatge de recollida, es fes en uns locals qualssevol. I de fet sabem que el nostre servei genera unes despeses en aquestes escoles en equipaments (aules, llum, calefacció, mobiliari, neteja...). Això ens obligarà, d'entrada, a establir uns contactes amb les escoles i exposar-los el projecte, per

aconseguir que s'hi impliquin i que facin una aportació en espècies molt important. Proposem que assumeixin els costos d'utilització d'aquests equipaments pels grups de conversa que nosaltres organitzem, acord que formalitzem per mitjà d'un **conveni** entre aquests centres i el Ripollet SL.

## Equipaments

És important triar molt bé els equipaments perquè la seva adequació forma part de la qualitat més visible del servei. Tot i les limitacions econòmiques dels serveis públics, o el poc marge de decisió que tenim en els afers infraestructurals, els equipaments han de ser pensats fonamentalment des d'una òptica funcional i tenint en compte les característiques dels usuaris, com l'edat, per posar un exemple. I, sobretot, hi hem d'incorporar totes les eines de gestió que les noves tecnologies ens posa a l'abast. Oi que en seria, de difícil, seguir en bicicleta una societat que va a dos-cents per hora?

Ara bé, els serveis funcionen bé quan els equips humans estan ben organitzats, preparats i motivats. No podem posar en marxa cap projecte sense implicar-hi les persones que hauran d'estar en contacte amb els usuaris del servei i comparteixin la idea útil. Cal que tots els elements de la cadena tinguin clar que formen part d'un equip i que les aportacions de tothom enriqueixen el projecte.

## Equips humans

Abans de començar el curs, el Ripollet SL es vol posar en contacte amb els futurs professors de les classes de conversa per explicar els objectius del servei i implicar-los-hi, i al mateix temps,

per debatre conjuntament l'enfocament de les classes de conversa i la utilització dels materials didàctics, que l'equip elaborem específicament per a aquestes sessions.

I finalment, el cost econòmic del personal.

Comencem a fer recompte dels efectius humans que necessitarem per oferir el servei. D'entrada, veiem clar que el personal de contacte, els professors, pot ser el mateix personal docent de l'escola, de manera que puguin fer de vincle entre les mares i els fills. Aquesta dedicació extraordinària dels professors té un cost. Per fer front a aquesta despesa, decidim informar-nos dels ajuts que ofereix el Departament d'Ense-

nyament, i fem les gestions oportunes per obtenir-ne una subvenció, que resoldria el 50 % del cost d'aquesta despesa. L'altre 50 %, junt amb les despeses ocasionades per la feina de promoció, matriculació, gestió i elaboració de materials didàctics, ho assumiria l'estructura del Ripollet SL, en part, per les quotes obtingudes de les mateixes usuàries.

Ja hem vist que, per mitjà de col·laboracions institucionals, es poden resoldre algunes despeses d'equipaments, recursos humans, infraestructures, materials de treball, bé sigui per la via de la col·laboració i aportació en espècies, bé sigui per la via de la subvenció. Però encara no hem esmentat la modalitat cada vegada més acceptada en la nova cultura organitzativa de la producció de serveis: la del patrocini empresarial.

En la relació de les despeses del nostre servei, no ens hem oblidat de les activitats complementàries. Parlàvem de fer curssets de cuina, de preparar representacions teatrals, d'excursions... Això vol dir que s'hauran d'adquirir productes alimentaris, vestuari, maquillatge, viatges en autocar, etc. Probablement el nostre públic no ho podrà pagar tot. Qui pot col·laborar en les despeses d'aquests serveis perifèrics? L'equip de treball hem segmentat els pos-

sibles patrocinadors i hem escollit aquells els clients potencials dels quals tenen, en bona part, els segments de població susceptibles d'usar el nostre servei. Així, hem decidit visitar l'Associació de Botiguers de Ripollet Centre per demanar la seva col·laboració en el projecte i aconseguir que participin en el nostre servei per mitjà d'un **contracte de patrocini**. És a dir, volem posar en contacte els seus interessos amb els nostres. Si ho aconseguim ens hi entendrem.

Ara bé, hi ha una qüestió important en aquests projectes on participa tanta gent, és el lideratge. No ens estem referint a allò de vetllar per veure qui posa el logo més gros, o en lloc més visible, sinó a conduir els projectes fins al final. L'Administració no ho ha de fer tot, però ha de liderar projectes. I si el projecte és de normalització lingüística, és lògic que el lideratge l'exerceixi l'organisme que en té la responsabilitat, és a dir, la unitat o l'equip lingüístic del municipi o del departament que en tingui la competència.

### **Política de preus**

Quan haguem incorporat les despeses de la comunicació del servei —que per l'extensió que requereix ho deixarem per al pròxim article—, i tinguem el cost total, podrem decidir el preu que haurà de pagar el ciutadà per l'ús del servei.

En el cas que ens ocupa, decidim que les mares que vulguin participar en els grups de conversa hauran de pagar un preu simbòlic per l'ús d'aquest servei, equivalent, al 50 % del cost de la dedicació del professorat. Pel que fa a les activitats complementàries, hauran de finançar

les despeses dels monitors: de teatre, de cuina, de l'excursió.

En el cas que el projecte pilot de dos centres de Ripollet funcioni, s'haurà d'estudiar a fons el problema del finançament de la feina docent.

Ja hem avançat una mica més en el procés de creació d'un servei. Hem estructurat els serveis en nuclear i perifèrics, i hem fet un repàs dels apartats més importants de la producció, perquè a l'hora de la veritat no se'ns escapi res. Ara cal que el futur usuari conegui l'existència del servei, l'usi i en quedi satisfet. Però això serà l'objecte de nous articles. De moment hem vist, i sabem, que no sempre és fàcil produir un servei, els obstacles ens conviden massa sovint a arraconar els projectes sense pensar solucions per arribar fins al final.