# FER EMPRESA AMB SENTIT




## La realitat del Màrqueting

Quim Roca i Ferrer



Quim Roca i Ferrer – Figueres 1.943

1965 - Tècnic en Publicitat
Institut Nacional de Publicitat

1968 - Tècnic en Màrqueting
Ministeri d'Informació i Turisme

1972 - Diplomat en Màrqueting
Escola d'Alta Direcció de Barcelona

1975 - Diplomat en Gestió
de Disseny del Producte
BCD - Barcelona Centre de Disseny

1976 - Diplomat en
Màrqueting Industrial
E.S.A.D.E.

1997 - Professor de Màrqueting
Escola d'Alta Direcció de Barcelona

2003 - Diplomat en Propietat
Intel·lectual
Col·legi de Publicitat i RRPP

2003 - Diplomat en Publicitat
Comparativa
Col·legi de Publicitat i RRPP

# FER EMPRESA AMB SENTIT

## LA REALITAT DEL MÀRQUETING

QUIM ROCA i FERRER

**Fer Empresa amb sentit**

*La realitat del Màrqueting*

**Que es**

**Com es**

**Que fa**

**Qui el fa**

**Com es gestiona**

**Com s'optimitza**

**Que hi fa la Publicitat**

**Compendi**

**Aquest es el resum, molt sintetitzat, de 70 anys dedicats a la Gestió Empresarial des de tots els angles i molt especialment al Àrea Comercial, això que ara n'hi diuen Màrqueting (o Marketing)**



**Quim Roca i Ferrer (19.09.1943) Fundador i President de A.C.M.E la Acadèmia Catalana de marQUIMting i Estratègia**

## CAPÍTOL 1 — QUÈ ÉS FER EMPRESA AMB SENTIT

Fer empresa amb sentit és entendre que una empresa no existeix per vendre, sinó per **satisfer**.

Satisfer necessitats, desitjos, expectatives i, sovint, fins i tot inquietuds que el client no sap formular però que reconeix quan les veu resoltes. Una empresa amb sentit és aquella que sap **què fa**, **per què ho fa** i **per a qui ho fa**. I que, a partir d'aquesta consciència, estructura tota la seva activitat amb coherència.

Això implica una cosa essencial: **el client és el centre**. No com a eslògan, no com a frase bonica, no com a decoració conceptual. El client és el centre **real**, operatiu, estratègic i cultural.

Fer empresa amb sentit vol dir que totes les decisions —producte, preu, distribució, comunicació, servei, gestió interna, processos, cultura corporativa— es prenen amb una pregunta al davant:

**"Això, al client, li aporta valor?"**

Si la resposta és sí, endavant. Si la resposta és no, s'ha de revisar. Si la resposta és "no ho sabem", s'ha d'investigar.

Fer empresa amb sentit és fugir del soroll, de les modes, de les paraules buides, del pseudomàrqueting que promet miracles i només genera confusió. És tornar a la base: **entendre el client**. I, a partir d'aquí, construir.

Una empresa amb sentit és aquella que sap que el màrqueting **no és un departament**, sinó una **filosofia de gestió**. Una manera d'observar, interpretar i actuar. Una manera de prendre decisions que evita improvisacions, ocurrències i solucions cosmètiques.

Fer empresa amb sentit és assumir que la coherència és més poderosa que la creativitat descontrolada. Que la constància és més útil que la genialitat esporàdica. Que la confiança del client és un actiu que es guanya lentament i es perd ràpidament.

I que, al final, una empresa amb sentit és aquella que sap que **la feina ben feta no té fronteres i la feina mal feta no té futur.**

## CAPÍTOL 2 — QUI FA MÀRQUETING

El màrqueting és una responsabilitat de **la direcció general**. No és una funció delegable sense criteri, ni una tasca ornamental, ni un departament que opera al marge de la resta de l'empresa. El màrqueting és una manera de **gestionar**, i per tant, el primer responsable és qui dirigeix l'organització.

El director general —o la persona que ocupa el màxim nivell de decisió— és qui ha de garantir que tota l'empresa manté una **òptica de client**. És ell qui ha de vetllar perquè les decisions estratègiques, operatives i culturals estiguin alineades amb el que el client necessita, espera o desitja.

Això no vol dir que el director general hagi de fer-ho tot. Vol dir que ha de **delegar amb sentit**:

- delegar amb criteri,
- delegar amb autoritat,
- delegar amb pressupost,
- delegar amb objectius clars,
- delegar amb capacitat de correcció.

El màrqueting, com a filosofia de gestió, necessita persones que entenguin el client, que sàpiguen interpretar el mercat, que tinguin sensibilitat per detectar oportunitats i que siguin capaces de transformar-les en decisions útils. Per això, el director general ha de seleccionar bé qui assumirà la responsabilitat operativa del màrqueting.

Les persones que fan màrqueting —sigui en un departament formal o en un equip transversal— han de tenir unes qualitats molt concretes:

- **Capacitat d'observació**: veure el que passa, el que canvia i el que preocupa.
- **Empatia**: entendre el client més enllà del que diu.
- **Proactivitat**: anticipar-se, no reaccionar tard.

- **Rigor**: evitar improvisacions i ocurrències.
- **Lleialtat a l'empresa**: actuar sempre en coherència amb la cultura corporativa.
- **Creativitat aplicada**: transformar indicis en solucions.
- **Capacitat de síntesi**: convertir informació dispersa en criteri.

El màrqueting no és una disciplina per a improvisadors ni per a venedors disfressats de estrategues. És una disciplina per a persones que entenen que l'empresa existeix perquè existeix el client.

I, sobretot, és una disciplina que només funciona quan tota l'organització —des de la direcció fins al darrer operari— entén que el màrqueting **no és una funció**, sinó una **cultura**.

Una cultura que diu: **"Tot el que fem ha de tenir sentit per al client."**

## CAPÍTOL 3 — COM ES GESTIONA

Gestionar amb òptica de màrqueting vol dir **gestionar amb òptica de client**. Això implica que totes les decisions —estratègiques, operatives i culturals— han de respondre a una mateixa pregunta: **"Això ajuda el client?"**

Si la resposta és afirmativa, la decisió és correcta. Si no ho és, cal revisar-la. I si no ho sabem, cal investigar.

La gestió amb sentit comença per entendre que el màrqueting no és una funció aïllada, sinó una **filosofia de direcció**. Per tant, la gestió ha de ser coherent, ordenada i orientada a resultats que tinguin impacte real en el client.

Això vol dir:

- **Escoltar** el mercat amb constància.
- **Interpretar** els senyals amb criteri.
- **Decidir** amb coherència.
- **Executar** amb rigor.
- **Revisar** amb humilitat.
- **Corregir** amb rapidesa.

La gestió empresarial sovint es complica perquè es confon activitat amb eficàcia. Fer moltes coses no vol dir fer-les bé. Fer soroll no vol dir comunicar. Fer canvis no vol dir millorar.

La gestió amb òptica de màrqueting és, en realitat, una gestió **simplificada**: es tracta de fer només allò que aporta valor al client i eliminar tot el que és superflu.

Això exigeix una cosa que moltes empreses no practiquen: **coherència interna**. No es pot tenir un producte excel!lent i un servei deficient. No es pot tenir una comunicació impecable i una logística desordenada. No es pot tenir un preu competitiu i una experiència de compra frustrant.

La gestió amb sentit és transversal: tots els departaments, totes les persones, totes les funcions han d'estar alineades amb la mateixa finalitat.

Per això, gestionar amb òptica de màrqueting vol dir:

- **Coordinar** equips perquè treballin amb objectius compartits.
- **Delegar** amb criteri i amb autoritat real.
- **Dotar** de pressupost les accions que aporten valor.
- **Eliminar** processos que no serveixen al client.
- **Prioritzar** el que és essencial.
- **Simplificar** el que és complicat.
- **Clarificar** el que és confús.

La gestió amb sentit és una gestió que evita improvisacions. Les improvisacions poden ser útils en creativitat, però són perilloses en direcció. Una empresa que improvisa és una empresa que no sap on va.

El màrqueting, entès com a filosofia de gestió, aporta una brúixola: **el client és el nord.**

Quan el client és el nord, la gestió es torna més clara, més ordenada i més eficient. Quan el client no és el nord, l'empresa es desorienta.

Per això, gestionar amb òptica de màrqueting és gestionar amb **sentit**: sentit estratègic, sentit operatiu, sentit cultural i, sobretot, **sentit de servei**.

## CAPÍTOL 4 — COM S'OPTIMITZA

### Creativitat, creativitat i creativitat.

La creativitat és una característica connatural de l'ésser humà. No sé si d'altres espècies també la tenen, però no m'estranyaria. Ara bé, succeeixen dues coses: d'una banda, no estem habituats a fer-la servir; de l'altra, la confonem amb l'enginy, una característica unipersonal —esperit d'invenció, habilitat, aptesa per trobar els mitjans d'aconseguir o executar alguna cosa.

Però la creativitat és una altra cosa: és la capacitat de trobar alternatives, solucions, inventar noves coses, trencar normes, traspassar el món de les idees i les emocions al món físic. **La creativitat és llibertat.**

Es pot exercir individualment o en grup, i en grup és, sovint, la millor manera de potenciar-la. I així com l'enginy es té o no es té, creatius ho som tots.

El que manca, especialment en el món de l'empresa, és encarrilar la creativitat cap a la cerca de solucions útils. Amb llibertat, sí, però acotant el terreny de joc.

Cal tenir clar que, per molt que s'investigui, és summament rar que de la investigació en surti una solució. El que aconseguim són indicis: mancances, desitjos, inconvenients… I hem de saber treballar creativament per resoldre aquests senyals amb el que podem produir nosaltres.

Ja sigui en millores del que ja produïm o en nous productes disruptius —*el post-it* n'és un exemple clàssic.

Aquesta capacitat creativa connatural és perfectament millorable mitjançant l'ús de tècniques d'estímul de la creativitat. N'hi ha a cabassos, i el tant esmentat *Brainstorming* sol endur-se la palma.

Aquest personatge, el creatiu de les agències de publicitat, és especialment valorat perquè, amb un marc de treball acotat, troba la manera de dir i convèncer que allò que hem creat és ideal per resoldre el problema detectat.

I encara que els creatius de les agències tinguin un estatus especial, no és una feina exclusiva de la comunicació: hi ha infinitat de terrenys on la creativitat pot aportar millores —producte, metodologia de producció, circuit documental, embalatge, incentius per captar distribuïdors…

L'únic que cal és que l'equip entengui que la creativitat potencia les seves habilitats i que, per optimitzar-les, només han de ser capaços d'encarar les seves feines de manera desinhibida, sols o en grup, acceptant tot el que se'ls acudeixi, perquè és de la quantitat d'aportacions que pot sortir la resposta ideal.

El màrqueting, la gestió empresarial amb òptica de client, és potencialment més eficient amb creativitat.

**CREATIVITAT = Memòria + Imaginació**

## CAPÍTOL 5 — QUÈ FA LA PUBLICITAT

Tot el que una empresa fa —absolutament tot— comunica. Comunica el producte, comunica el servei, comunica el tracte, comunica la manera de respondre, comunica la manera de fallar i comunica la manera de solucionar els errors. Comunica fins i tot quan no vol comunicar.

Per això, la publicitat és només **una part** de la comunicació empresarial, però és la part **més visible**. La que tothom veu. La que tothom comenta. La que tothom associa al màrqueting, encara que el màrqueting sigui molt més que això.

La publicitat és, en realitat, **la bandera** del màrqueting. La punta de llança. El que surt a la llum. I per això, molta gent confon màrqueting amb publicitat. Veuen anuncis, veuen cartells, veuen influencers, veuen logotips, veuen eslògans… i creuen que això és el màrqueting.

Però no: la publicitat és només **una eina**. Una eina que serveix per **dir** allò que l'empresa ha decidit fer. Una eina que serveix per **convèncer** que el producte resol el problema detectat. Una eina que serveix per **explicar** el valor que el producte aporta.

La publicitat no crea valor. El comunica.

Quan la publicitat intenta suplir mancances del producte, fracassa. Quan intenta tapar incoherències de l'empresa, es nota. Quan intenta prometre el que no existeix, enganya. I l'engany, en màrqueting, només funciona una vegada.

La publicitat és útil quan:

- parteix d'un producte ben pensat,
- d'un servei ben estructurat,
- d'una experiència coherent,
- d'un preu justificat,
- d'una distribució eficient,
- d'una cultura corporativa sòlida.

És llavors quan la publicitat pot fer la seva feina: **explicar bé allò que ja està ben fet.**

La publicitat és també un termòmetre. Quan funciona, sovint és perquè l'empresa ha fet els deures. Quan no funciona, sovint és perquè l'empresa vol que la publicitat arregli el que no ha arreglat internament.

La publicitat és un amplificador, no un maquillatge. Amplifica el que existeix. Amplifica el que és coherent. Amplifica el que té sentit.

Per això, en una empresa que gestiona amb òptica de màrqueting, la publicitat és l'últim pas, no el primer. Primer s'entén el client. Després es construeix el producte. Després s'organitza el servei. Després es defineix el preu. Després es prepara la distribució. I **després** es comunica.

La publicitat és la veu. El màrqueting és el pensament. L'empresa és el cos.

Quan aquests tres elements estan alineats, la publicitat és potent. Quan no ho estan, la publicitat és soroll.

## CAPÍTOL 6 — COMPENDI FINAL

Portar un producte al mercat no és només fabricar-lo i distribuir-lo. És molt més profund, més ampli i més exigent. Abans de pensar en com vendre, cal pensar en **què** oferim i **per què** ho oferim. Aquest és el punt de partida de qualsevol empresa que vulgui actuar amb sentit.

Moltes empreses comencen pel final: produeixen i després busquen la manera de vendre. És un error habitual. La seqüència correcta és una altra: primer s'ha d'entendre el client, després s'ha de definir el producte, i només llavors es pot pensar en la comercialització.

La investigació de mercat no dona solucions directes; dona **indicis**. Indica mancances, desitjos, inconvenients, oportunitats. I és la creativitat aplicada —no l'enginy, sinó la capacitat de generar alternatives— la que transforma aquests indicis en productes útils, coherents i viables.

La comercialització té quatre moments essencials:

1. **La compra** El client compra perquè té una necessitat o un desig. La nostra feina és entendre quin és i com es manifesta.
2. **El pagament** El client paga quan percep que la relació valor-preu és justa. No és una qüestió de ser barat, sinó de ser coherent.
3. **L'ús** És aquí on es confirma si el producte compleix el que promet. Si l'experiència és bona, el client ho recorda. Si és dolenta, també.
4. **El boca-orella** El client explica la seva experiència. I aquesta opinió és més poderosa que qualsevol anunci.

El problema del **pseudomàrqueting** és que intenta forçar aquesta seqüència. Promet el que el producte no pot donar. Exagera beneficis. Juga amb les debilitats del client. I això només funciona una vegada.

El màrqueting real —el màrqueting amb sentit— és una filosofia de gestió que posa el client al centre. No és una tècnica, ni una moda, ni un departament. És una manera de dirigir l'empresa.

Quan una empresa adopta aquesta filosofia, tot canvia:

- La investigació es fa per entendre, no per justificar decisions.
- La creativitat es fa servir per millorar, no per maquillar.
- La publicitat comunica el que ja és coherent, no el que es vol aparentar.
- La gestió es simplifica perquè tot gira al voltant del client.
- La cultura corporativa es reforça perquè tothom sap quin és el nord.

Les noves tecnologies aporten velocitat, dades i eines extraordinàries. Però no substitueixen la necessitat d'entendre el client. Ni substitueixen la coherència. Ni substitueixen la feina ben feta.

Mantenir els clients és essencial. Captar-ne de nous és imprescindible. I per captar-ne, cal anar on hi ha **prospectes**, no on hi ha soroll.

El màrqueting és, en essència, una manera de gestionar que busca satisfer el client amb coherència, constància i sentit. Una manera de dirigir que evita improvisacions i que construeix confiança.

Per això, el màrqueting és —i ha de ser— una **filosofia empresarial**. Una manera d'entendre el mercat, el producte, el servei i la cultura corporativa.

I, com deia Jordi Pujol: **"La feina ben feta no té fronteres; la feina mal feta no té futur."**



## Altres obres de l'autor:

EL FUTURO YA NO ES LO QUE ERA
Estudi en prospectiva en col·laboració
amb Ricardo Shefick
APUNTS
Desgranant la Gestió de Màrqueting per
activitats
SPONSORING La publicitat espectacle
Primer premi de la Revista Control per
llibres tècnics
GESTIÓ
L'Empresa com a sistema
ESMORZAR DE DEBÒ A L'ALT EMPORDÀ
Posta al dia de un costum ancestral
MARQUIMTING
El Client en el Centre de l'activitat
empresarial
CERCANT EL MÀRQUETING PERDUT
Actualitzant conceptes i posant les
bases del Curs que imparteix A.C.M.E.
(Llibre a la venda a https://www.marquimting.ca)
FENT EMPRESA AMB SENTIT
Compendi factual de la Gestió
Empresarial amb visió de Màrqueting



El mot

**MÀRQUETING** (o MARKETING si ho prefereixen)

per el seu prolix, llarg, pesat, indiscriminat i avorrit us

ha esdevingut

C O N S U E T U D I N A R I

i per tant, intentar canviar el que el costum ha fet

LLEI

es, gaire be, predicar en el desert.

Així que...

Gracies si es decideix a llegir-lo;

*Aquest llibre és el resultat de setanta anys d'observació, pràctica i reflexió sobre la manera com les empreses es relacionen amb els seus clients. Una síntesi clara, directa i honesta sobre què vol dir fer empresa amb sentit, amb coherència i amb responsabilitat.*

https://**www.marquimting.cat**