City branding. Fonaments del pla estratègic i proposta creativa

Grau en Publicitat i Relacions Públiques

Maig 2018

Universitat de Girona

Tutor: Dr. Fernando Julián Pérez
Alumne: Pau Arbat Marull
DNI: 40362216-E

Agraïments

En primer lloc agraïr a tota la meva família i amics pel suport expresat i la motivació diària amb la qual m'han impregnat.

Al meu tutor, el Dr. Fernando Julián Pérez per acceptar la tutorització del treball i dedicar els seus esforços en aportar els consells necessàris per fer d'aquest projecte una realitat.

També agraïr a la Carme Formatjé, la Charo Errando i la Gemma Suñer per la seva disposició a ser entrevistades i així resoldre els meus dubtes.

Per acabar també vull agraïr a les empreses Minimilks Marketing & Branding i Nexe Impressions per ajudar-me a fer possible la producció impresa de la guia.

Abstract

El *branding* ha evolucionat i ha passat per diferents etapes des del moment en què es van començar a utilitzar. Actualment es resta importància a la publicitat i el disseny en les estratègies de marca però, per altra banda, ha guanyat força el consumidor. Aquest actor ha vist com el seu rol i el seu poder passava a ser més determinant. En les marques territori també s'ha produït aquest canvi i, per aquest motiu, les ciutats s'han vist obligades a centrar part dels seus esforços en construir la identitat del territori cojuntament amb els públics interns; siguin ciutadans, comerciants, inversors o turistes.

La globalització també ha estat de gran ajuda per crear una major conscienciació entre les ciutats, de la importància d'elaborar i comunicar una estratègia de marca i una identitat que permeti diferenciar-la de la resta. La història recent del sector del *branding* fa necessari establir uns fonaments per desenvolupar un pla de màrqueting.

Paraules clau

city branding, pla estratègic*,* experiències*, stakeholders*, *prosumers.*

Índex

Índex de figures

1. Introducció

L'ús d'estratègies de marca de territori ha anat en augment i, actualment les regions necessiten d'una estratègia per ser competitives. Al ser una disciplina molt recent és difícil trobar consens entre els professionals del *branding.* Aquest va ser el principal motiu pel qual em vaig sentir atret pel tema ja que em permetia endinsar-me en un sector que està obert a noves propostes.

També cal destacar que moltes de les agències de comunicació, publicitat i relacions públiques de la província de Girona s'han especialitzat en el sector del turisme i la promoció del terriotori gràcies, en part, a l'àmplia oferta que ofereix la zona. Tenir coneixements de marques de territori serà de gran utiltizat en un futur molt proper on les ciutats es veuràn arrossegades per la globalització, una tendència que els obliga a posar especial emfàis en la construcció d'una identitat de marca.

Finalment, la meva estada en pràctiques a la ciutat de Basilea també em va ajudar a decidir el tema d'estudi. El fet de viure en una ciutat desconeguda per mi fins el moment em va generar inquietuds per saber com treballaven les ciutats per desenvolupar la seva identitat i com es comunicaven amb els diversos públics que hi conviuen.

En aquest treball es presentarà un recorregut històric del màrqueting i, més concretament del *branding* amb l'objectiu de conèixer els orígens. També ens remuntarem als inicis de les marquest territori i s'investigarà quines són les tendències de futur.

Seguidament s'analitzarà cinc casos reals de ciutats europees que han utilitzat les eines el branding amb la finalitat d'assolir objectius concrets. Al ser una disciplina amb un recorregut poc extens en el temps, aquest anàlisi serà complementat amb tres entrevistes a professionals dels sectors del màrqueting i del turisme que s'encarreguen de dissenyar les estratègies de comunicació de ciutats i regions.

Per finalitzar, es proposaràn unes bases per facilitar a les poblacions i ciutats l'elaboració d'un pla estratègic de marca territori. Aquesta proposta serà complementada amb el disseny d'una guia turistica amb un valor afegit que té com a objectiu apropar la ciutat de Basilea a un públic jove, interessat en cultura, gastronomia i història.

2. Plantejament

2.1. Pregunta inicial

La globalització ha dibuixat un nou escenari en l'àmbit dels territoris on la diferenciació és clau per arribar als diferents públics que conviuen en una mateixa regió. És per aquest motiu que les ciutats treballen dia a dia per ser competitives i assolir els objectius i metes plantejats. La manca d'unes bases clares sobre les tènciques, les estratègies i l'aplicació d'aquestes genera dificultats als territoris per elaborar un pla estratègic efectiu.

Atès que les ciutats necessiten una estructura per analitzar i establir uns fonaments amb la finalitat d'aplicar una bona estratègia comunicativa, la pregunta inicial plantejada és la següent:

Què ha d'incloure un pla estratègic de marca ciutat i quins són els apectes que cal analitzar?

2.2. Objectius i preguntes de la investigació

En un camp amb una història molt recent com el *branding* aplicat a les ciutats, la incertesa a l'hora d'aplicar estratègies porta a un seguit de dubtes i qüestions que cal respondre. És aquest al motiu pel qual plantajem diferents objectius específics per tal de resoldre'ls.

Objectiu 1.

Conèixer en que consisteix una estratègia de marca de ciutat o territori i els motius pels quals una ciutat necessita d'aquestes eines per competir a nivell internacional.

Objectiu 2.

Entendre quin és el procés per a l'elaboració d'una estratègia de marca ciutat i conèixer quina importància tenen els públics interns i externs dels territoris.

Objectiu 3.

Analitzar quines són les inquietuds actuals dels consumidors i les seves necessitats per tal d'enviar un missatge efectiu a cada un dels diferents públics i quines són les tendències actuals.

Objectiu 4.

Executar una proposta creativa i novadosa que tingui com a objectiu aconseguir un major nombre de visitants joves (d'entre 20 i 35 anys) a la ciutat de Basilea, a Suïssa.

Els diferents objectius plantejats tenen com a finalitat l'elaboració d'un esquema amb els elements que cal tenir en compte per confeccionar un pla de màrqueting que, posteriorment, un territori analitzarà i estudiarà en funció de les seves metes i objectius. D'aquesta manera els responsables de màrqueting dels territoris tindràn un esquema que, a la vegada, servirà a les empreses encarregades d'interpretar i portar a la pràctica les accions pertinents.

3. Marc teòric

3.1. *Branding*

3.1.1. Què és el *branding*?

Abans de definir el *branding* cal primer definir el terme marca. Robert Jones (2017) exposa en el seu llibre *Branding: A very short introduction* que una marca és quelcom més enllà d'un simple producte. Segons Jones (2017) les marques influeixen implícitament en la percepció i l'experiència dels usuaris amb els productes. Alhora afegeix que les marques fan actuar o fer accions als consumidors, canvien el comportament, creen valor. Aquest fet es produeix perquè les marques no són imatges estàtiques sinó idees dinàmiques a la nostra ment.

E l *branding*, segons el *Cambridge Dictionary* és l'acció de donar a una organització un disseny particular o un símbol per tal de publicitar els seus productes i serveis. Alhora també afegeix que aquesta activitat també aporta unes característiques i idees a l'empresa o organització perquè aquesta sigui reconeguda per les persones.

En la definició que fa el *BusinessDictionary* podem trobar-hi un aspecte important a destacar. En aquesta s'afegeix que l'objectiu del *branding* es aconseguir una significant diferenciació important que ajudi als consumidors i usuaris a distingir la marca en el mercat. Anholt (2007) per la seva banda defineix el *branding* com "el procés de disseny, planificació i comunicació d'un nom i d'una identitat en relació amb la creació i gestió d'una reputació".

Segons Jones (2017) per crear una identitat de marca cal que l'organització s'analitzi tant des de dins com des de fora per aconseguir que els consumidors adquireixin uns conceptes i idees de l'organització que influeixin en la seva ment a l'hora de la compra final. La visió interna de l'empresa o organització fa referència a la identitat mentre que la visió externa tracta la imatge. Jones (2017) defensa que cal destacar la visió externa perquè la força d'una marca es basa en

la ment dels consumidors. El fundador i director executiu d'Amazon, Jeff Bezos, també reforça el punt de vista de Robert Jones ja que descriu el concepte marca com "allò que la gent diu sobre tu quan no estàs a l'habitació".
Jones (2017) afegeix a més que el *branding* no només es basa en les idees i percepcions dels usuaris/consumidors sinó que també necessita una estratègia per desenvolupar el *naming*, un disseny, uns símbols, entre d'altres elements comunicatius. Totes les marques tenen un *naming* i, la majoria d'elles tenen un logotip. L'èsser humà és molt intuïtiu i per aquest fet els símbols/logotips són identificats per la part emocional de les nostres ments.

Per finalitzar amb la definició, Jones (2017) resumeix que el concepte de marca com quelcom complex pel seu confús significat. Com ja s'ha comentat prèviament, la marca es troba entre el producte i la idea, entre la identitat i la imatge exterior, entre la forma i la funció, entre el logotip i el producte.

3.1.2. Diferencia entre marca i *branding*

El *branding* segons Jones (2017) són les accions que una organització realitza per tal de construir una marca. Per tant, el *branding* és l'activitat mentre que la marca és el resultat d'aquestes activitats.

La *American Marketing Association* (AMA) defineix les marques com "l'experiència del client representada per una col·lecció d'imatges i idees, sovint es refereixen a símbols com ara un nom, un logotip, un eslògan i un esquema de disseny. El reconeixement de marca i altres reaccions són creades mitjançant l'acumulació d'experiències amb el producte o servei específic, sigui amb el seu ús directe o a partir de la influència de la publicitat, el disseny i els comentaris dels mitjans".

Quan parlem de *branding* o *rebranding* normalment ens referim a l'intent de situar o modificar unes noves idees en la ment dels consumidors. Quan ens referim a idees també cal tenir en compte que aquestes modificacions també poden ser només a nivell de *naming*, de colors, etc. La AMA afegeix en la seva

definició de marca que aquestes poden incloure explicitament logotip, tipografia, esquema de color, símbols, sons que es desenvolupen per representar valors implícits, idees i, fins i tot personalitat.

Jones (2017) acaba definint el *branding* com allò que el producte o l'organització diu i fa per tal de modificar com pensen els consumidors, com se senten i com actuen, creant uns valors comercials. Normalment s'acostumen a utilitzar uns estàndards depenent del producte o servei. És necessari que la marca vagi en concordança amb allò que fa, allò que diu i com es mostra. Si no és així, els consumidors no es podra creure la marca, ja que no interpretaran els diferents missatges.

Simones i Dibb (2001)*[1] exposen que una marca corporativa és l'expressió visual, verbal i de comportament del model de negoci d'una organització. Aquesta es realitza a través de la missió de l'empresa, els valors, les creences, la cultura i el disseny en general.

Alhora Jones (2017) també afegeix que la marca ha de tenir quelcom que la faci diferent de la resta, fins i tot fugint dels estàndards creats. En cas de no mostrar cap diferència amb els competidors també els consumidors no seran capaços d'adonar-se de l'existència d'aquesta marca, producte o servei.

3.1.3. Recorregut històric del *branding*

Al llarg dels anys hi ha hagut diferents versions de *branding* segons les necessitats i tipus de mercat. La primera d'aquestes es remunta als inicis de la civilització.

La paraula marca, en anglès *brand*, prové de la paraula *brandr* utilitzada pels vínkings quan es feien referència al mot cremar. Segons Jones (2017) el branding, igual que el foc, inclou una sensació d'emoció i alhora una calor i confort.

1 Citats a Place Branding and Diplomacy. *Cities and their brands: Lessons from corporate branding* (2007:27)

Jones (2017) es remunta a l'antiga Egipte per parlar dels primers signes i les primeres formes. Els egipcis van ser els primers que les utilitzaven com a mètode per distingir qui era el propietari d'aquells béns o serveis i, a més, aquesta era la manera de generar valor sobre les coses.

Aquests eren només els inicis del *branding*. Robert Jones (2017) en el seu llibre dóna diferents exemples en els quals les civilitzacions utilitzaven aquestes tècniques. Els romans en són un clar exemple. El gran imperi que va controlar l'Europa occidental a partir del segle I va crear un logotip utilitzant les inicials SPQR (Figura 1) que provenien de les paraules *Senatus Populusque Romanus*.

En l'edat mitjana, les famílies nobles tenien signes que els diferenciaven entre elles. Normalment compostos per un escut, logotip que els representava; i un motiu, eslògan per referir-se a la família.

Figura 1. Símbol utilitzat per l'Imperi romà

Alhora el *branding* també era utilitzat per altres raons per les quals Jones (2017) defensa que existeix un costat fosc. Com s'ha comentat anteriorment, el *branding* té entre d'altres objectius poder conèixer qui n'és el propietari o per diferenciar-se dels altres. Aquest seria doncs el cas dels esclaus, que eren marcats per identificar qui era el seu propietari o, un altre exemple, són els criminals, que també eren identificats mitjançant símbols.

Amb la revolució industrial arriba la segona versió de *branding*. Jones (2017) argumenta que amb l'arribada de la producció en massa la competència també comença a augmentar i, per aquest fet, calia desmarcar-se no només a partir d'un logotip i un concepte comunicatiu. És en aquest moment quan apareixen nous símbols que els propietaris d'empreses i organitzacions comencen a utilitzar. Un exemple són les marques de qualitat que es posaven en l'embalatge dels productes. En lloc de parlar només de qui és el propietari del producte en qüestió, també es passa a parlar de la seguretat i la confiança que un té quan compra un producte d'aquella empresa.

Les tècniques del *branding* van anar canviant amb el pas dels anys. Jones (2017) explica en el seu llibre com al voltant dels anys 1820 les empreses van centrar principalment en tres aspectes: el nom de marca *(naming)*, la reputació de marca i l'ús del *packaging* per cridar l'atenció i diferenciar-se. Un exemple són les obres fetes per artistes, principalment pintors, que les marques van començar a utilitzar en els seus embalatges.

A l'època del 1870 el *branding* va fer un canvi important gràcies a la idea de les marques registrades. Jones (2017) explica com el disseny i les lleis es van combinar per tal de regular el registra de marques i, d'aquesta manera, evitar possibles plagis. Algunes d'aquestes primeres marques a ser registrades encara són en l'actualitat marques reconegudes com *CocaCola*, registrada l'any 1886; *Campbell's*, que va ser registrada el 1898 o *Kellogg's*, registrada el 1906.

Amb el temps les aportacions en l'àmbit del *branding* van anar sorgint de la mà dels empresaris. Jones (2017) exposa l'exemple dels grans magatzems britànics John Lewis. El seu fundador va trencar totes les normes del màrqueting en ser el primer a posar per davant la felicitat dels treballadors a la dels consumidors. L'empresa era una cooperativa on tots els treballadors en tenien una part. D'aquesta manera els treballadors tenien dret a proposar millores i, alhora, a final d'any els seus salaris podien veure's augmentat si s'havia aconseguit un superàvit. Amb aquest model d'empresa els grans magatzems van aconseguir que gràcies a la felicitat dels seus treballadors, els consumidors també fossin feliços amb la marca.

La tercera versió del *branding* arriba, segons Jones (2017) al segle XX, coincidint amb l'aparició dels mitjans de comunicació de masses. Les empreses i organitzacions s'adonen que poden aportar a la marca quelcom més que la garantia de qualitat. La publicitat als diaris, ràdios i televisions els permetia associar a la marca idees més importants, metàfores, etc.

Els *mass* media van fer canviar novament les tècniques del màrqueting. Les marques es van adonar que podien crear en la ment de les persones desitjos sobre coses que no necessitaven. Aquest és el moment en el qual la publicitat i les relacions públiques van entrar en joc. Edward Bernays, conegut com un dels pares de les relacions públiques va començar a utilitzar la psicoanàlisi per manipular la ment de la persona. Amb aquesta pràctica es van adonar que podien associar productes amb idees que anaven més enllà dels beneficis funcionals.

Els publicistes van començar a utilitzar aquestes tècniques definint les marques a partir de proposicions i d'una personalitat amb l'objectiu de persuadir els consumidors a partir de la comunicació. Tal com explica Jones (2017), la proposició expressa el benefici o beneficis que el producte o servei ofereix als consumidors. L'expressió màxima d'aquest concepte va ser creat per l'agència de publicitat *Ted Bates* a l'època del 1940 amb la idea de l'*unique selling proposition* o *USP*. Defensaven la idea que la publicitat d'una marca havia de comunicar un benefici que fos únic en el mercat.

Jones (2017) afegeix que les empreses van adonar-se que la publicitat no només tractava de vendre a curt termini sinó que també es podia utilitzar a llarg termini per construir una marca. Un dels més reconeguts publicistes de la història, David Ogilvy, va dir que “cada campanya publicitària és part de la inversió a llarg termini en la creació de la personalitat de la marca”.

Amb l'arribada de la televisió a la majoria de llars, va augmentar la força i poder de la publicitat, molt concretament en aquest mitjà. Aquest fet va succeir durant la dècada del 1960 i, com explica Jones (2017), va provocar una revolució

creativa en els missatges de marca. Un exemple és *CocaCola* que, entre d'altres, en destaca l'eslògan '*The sign of a good taste*'.

Durant aquest període també cal destacar l'aparició de campanyes publicitàries de serveis. Fins al moment, les organitzacions mostraven les persones que distribuïen el servei. Jones (2017) explica com les agències de publicitat tenien el repte d'aconseguir fer tangible tot allò que no ho és mitjançant la creativitat. És aquí quan el *branding* va deixar de ser únicament la feina del departament de màrqueting sinó que engloba a tots els treballadors de l'empresa. Per exemple, si l'empresa oferia quelcom més inclòs amb el seu servei, els treballadors havien de ser els encarregats de complir-ho.

A mitjans del segle XX va sorgir segons Jones (2017) el que ella anomena la quarta variació de *branding*, coincidint amb un canvi en la societat, l'anomenada postindustrial. Les organitzacions comencen a treballar en l'impacte dels seus productes en els consumidors per crear una marca més forta. Les empreses i organitzacions van començar a treballar amb diferents *stakeholders*[2] com poden ser els treballadors, els inversors, els líders d'opinió, etc. Les marques van passar a ser "marques corporatives" perquè ja no es basaven només a generar un plaer en el consumidor sinó que també van començar a buscar una sensació de pertinença a la marca per part de tots els públics objectius d'aquesta.

Amb la societat postindustrial les pràctiques del *branding* també es van modificar. Les marques havien de definir una visió de marca o idea central, que era representada mitjançant l'anomenada "identitat corporativa". Jones (2017) explica com va agafar força la contractació d'experts consultors de disseny de marca.

En aquest període van sorgir marques que van revolucionar el *branding* i la identitat corporativa com ara Apple o Virgin. Apple va realitzar un dels espots televisius més famosos de la història amb el llançament del nou Macintosh*[3].

2 Terme utilitzat en anglès per referir-se a les parts interessades
3 Documental sobre l'anunci que Apple va publicitar durant la *Super Bowl*: https://www.youtube.com/watch?v=0lM_ozHbQdo

Amb aquest anunci aquesta empresa tecnològica va deixar endarrere el vell model d'identitat corporativa, amb el qual buscava involucrar tots consumidors en el seu objectiu, superar el seu màxim competidor, IBM.

Jones (2017) explica com la nova generació de marques van començar a expandir-se a diferents mercats, utilitzant aquesta marca per portar els seus consumidors juntament amb la marca. Virgin, per exemple, va començar com a aerolínia però seguidament es va expandir a una gran quantitat de mercats com la telefonia mòbil o els serveis financers.

Jones (2017) també destaca el canvi del B2C (*business-to-consumer*) al B2B (*business-to-business*). Aquest és el moment en el qual el *branding* va anar més enllà de les empreses que buscaven vendre els seus productes. Partits polítics, equips esportius, famosos o ciutats i regions; tema en el qual ens centrem, van començar a utilitzar les eines del *branding.*

Amb l'arribada d'Internet a finals del segle XX apareix la cinquena versió del *branding*. Jones (2017) exposa aquest canvi de paradigma anomenat P2P (*peer-to-peer*). Internet va provocar que els consumidors poguessin passar a ser també productors. En aquest moment els consumidors passen a tenir més coneixement i poder, alhora que podien començar a fer i vendre coses o també comprar-ne. Alguns autors van anomenar aquest concepte com a *prosumer*, combinant les paraules angleses *porducer* i *consumer*.

Aquesta nova forma de negoci també va afectar les empreses i organitzacions, que van haver d'adaptar-se a les exigències del mercat. D'aquí van sorgir empreses com *Eba*y , *Youtube*, *Google*, *Skype* o *Amazon*. Totes aquestes empreses ofereixen una plataforma amb la qual els consumidors poden iniciar diferents accions.

Jones (2017) afegeix que aquesta versió de *branding* resta importància a la publicitat i el disseny de logotip. En aquest cas l'experiència de l'usuari i el rol d'aquestes experiències en les seves vides passa a ser el més important.

3.1.4. El *branding* en l'actualitat

Després de veure com s'ha anat adaptant el branding als diferents canvis en la societat, cal veure quines són les tendències actuals.

Jones (2017) exposa que les cinc varietats de *branding* exposades conviuen actualment en el mercat. La més utilitzada és probablement la tècnica amb la qual és va més enllà del producte o servei, associant a la marca unes emocions i generant plaer en els consumidors. En l'actualitat les organitzacions es prenen molt seriosament la marca corporativa i, les consultories de marca són molt presents en el mercat.

També cal apuntar que l'última versió del *branding* és molt recent i, per tant, no es pot predir quina importància jugarà ni com s'anirà desenvolupant per part dels professionals. El que si sabem és que el *branding* engloba qualsevol tipus d'organització i empresa, l'única variació és el grau de control i de complexitat sobre aquests depenent del producte o servei.
D'aquesta manera, segons Jones (2017) es poden diferenciar entre tres tipus diferents de *branding*: el *branding* comercial, el *branding* per a organitzacions i el *branding* cultural.

El primer tipus de *branding* està molt controlat pels propietaris de les empreses i pels advocats d'aquestes. El seu objectiu és molt simple: aconseguir vendre el producte/servei al consumidor per tal d'extreure el valor més gran possible.

Pel que fa al segon tipus, que engloba organitzacions sense ànim de lucre, partits polítics, etc. és més complex, ja que l'objectiu que persegueixen és el d'aconseguir el màxim suport per a l'organització. En aquest cas cal involucrar a tots els públics interns per tal d'arribar a l'objectiu i, alhora, és necessari portar un bon control.

En l'últim cas, el *branding* cultural és el més dificil de gestionar de tots perquè existeix una gran dificultat per poder controlar tots els públics involucrats.

L'objectiu d'aquestes organitzacions consisteix en generar el màxim ressò sobre una idea que, normalment, no pertany a ningú sinó a un lloc o espai.

En paraules de Hatch i Schults (2003)*[4] "aquesta és una era amb un mercat impredictible i amb unes regles de competència canviants. La diferenciació requereix el posicionament de tota la corporació, i els valors i emocions que simbolitzen les organitzacions esdevenen elements clau en les estratègies de diferenciació".

Segons Hatch i Schultz (2001)*[5] el fonament actual del procés d'una marca corporativa es basa en la interacció de la visió estratègica, la cultura organitzativa i la imatge que perceben els seus públics interns i externs.

Un element central que han de tenir presents els professionals del *branding* són els múltiples grups d'interès de l'organització (coneguts com a *stakeholders*).
Hulberg (2006)*[6] explica que les percepcions d'una organització es formen a partir de la interacció i comunicació amb aquesta. Per aquest motiu Hulberg (2006) afegeix que tot allò que una organització porta a terme comunica i cal gestionar la comunicació amb un missatge similar per assegurar un lliurement uniforme a tots els interessats.

3.1.5. Funcionament del *branding*

Abans d'explicar quin és el funcionament del *branding* Jones (2017) posa l'exemple genèric d'un dia en la vida de qualsevol persona per demostrar com les estratègies de *branding* utilitzades per les organitzacions les podem trobar en la major part de les accions habituals. Des del moment en què una persona es desperta al matí es troba exposada al *branding*: des de la pasta de dents utilitzada, els cereals que pren a l'esmorzar, el diari que llegeix, l'aplicació mòbil

4 Citats a Place Branding and Diplomacy. *Cities and their brands: Lessons from corporate branding* (2007:27)
5 Citats a Place Branding and Diplomacy. *Cities and their brands: Lessons from corporate branding* (2007:28)
6 Citats a Place Branding and Diplomacy. *Cities and their brands: Lessons from corporate branding* (2007:27)

que consulta, la cadena de ràdio, etc. Aquestes accions es repeteixen durant el dia amb altres elements i activitats.

Totes i cada una de les accions exposades necessiten d'una decisió, sigui de compra o no. Els consumidors comprem, per exemple, els cereals per un motiu en concret. Pot ser pel preu d'aquest cereals, pel seu gust, pels seus nutrients, entre moltes altres diferenciacions.

Les decisions però no són només per raons funcionals. Tal com expressa Jones (2017) els consumidors també decideixen en funció de les sensacions que els fa sentir aquella marca, producte o servei; o en funció de la relació que genera amb una altra persona.

Les marques van més enllà del producte que produeixen o el servei que ofereixen. Les marques són idees, sentiment, memòries i imatges que ens provoquen una reacció.

El *branding,* tal com explica Jones (2017), treballa en la part racional del cervell però alhora també treballa en la part intuïtiva i emocional del consumidor. L'objectiu que busca és canviar la forma d'actuar mitjançant un canvi de pensament ja no només dels consumidors sinó dels treballadors.

Alhora el *branding* també apel·la a la idea dels dos sistemes de pensament descrit pel Premi Nobel Danie Kahneman en el seu llibre, *Thinking Fast and Slow*. En algunes ocasions de la vida quotidiana el cervell actua a partir de decisions ràpides, també quan es tracta de *branding*. Jones (2017) explica com, mitjançant els logotips, els símbols, els colors, la música, les olors, entre d'altres tècniques, el *branding* actua directament sobre la part intuïtiva del cervell humà. La major part d'estratègies utiilitzades pel *branding* treballen però a partir de la combinació dels dos sistemes de pensament, el pensament intuitiu i el pensament racional. Per exemple, en escollir un producte en un supermercat el pensament intuïtiu selecciona el producte però, en un segon moment, a partir del pensament racional podem treure conclusions sobre el perquè d'aquell producte i

no un altre (post racionalitzar). En un primer moment compres el producte pel color del seu *packaging* (pensament intuïtiu) però els valors que s'associen en aquell color són els que ens han ajudat a prendre la decisió (pensament racional).

És per aquest motiu que s'ha començat a estudiar com funciona el *branding* dins del cervell mitjançant la neurociència enfocada al consumidor. Els primers escàners de ressonància magnètica funcional han començat a mostrar algunes conclusions. Jones (2017) explica els primers resultats que s'han obtingut en aquests estudis. En primer lloc el *branding* produeix activitat en l'escorça prefrontal ventromedial, part del cervell associada als sentiments de recompensa. En segon lloc, el *branding* també genera activitat en l'anomenat hipocamp, situat en l'escorça prefrontal dorsolateral i que està associada a la memòria. Per tant, els primers estudis conclouen que el *branding* estimula la recompensa i la memòria.

D'aquesta manera els estudis actuals només han aconseguit respondre quines zones del cervell són estimulades però encara no és possible saber el motiu pel qual succeeixen aquestes reaccions.

E l *branding* però no està només interessada en vendre a curt termini. Jones (2017) argumenta que les marques treballen amb dues visions, a curt i a llarg termini. Per una banda tenen l'objectiu d'aconseguir el nombre més gran de vendes però per una altra banda també tenen l'objectiu que els consumidors segueixin recordant la marca per tal que en les pròximes compres tornin a confiar en els seus productes o serveis.
Aquesta confiança amb una marca Jones (2017) la defineix com a lleialtat de marca. Aquesta lleialtat pot ser d'actitud, de comportament o les dues alhora. Només algunes marques tenen lloc en els nostres cors. Aquestes són anomenades pels experts en *branding com a lovemarks* o *brand fans*.

David Aaker i Kevin Lane Keller van crear un concepte que actualment és utilitzat per tots els professionals del *branding*. Aquest concepte és el valor de marca

(*brand equity)* i fa referència al valor addicional que poden crear les marques a partir de l'activitat que generen les accions de màrqueting en comparació amb marques similars.

En aquest sentit David Aaker va analitzar el valor de marca mitjançant tres components diferents: el coneixement de la marca, l'associació de marca i la lleialtat de marca. El coneixement de la marca és el nivell bàsic i fa referència al nivell de familiaritat amb el producte o organització que té la persona. El segon component fa referència a les idees i sensacions que ajuden en el procés de decisió per comprar o no el producte o servei. Finalment la lleialtat de marca és la sensació de compromís que genera el producte, servei o organització.

Keller (2012) va més enllà de la idea exposada per Aaker i exposa en forma de piràmide els tres nivells de valor de marca: notable, judicis i sentiments i; significat més profund. Aquest esquema és el més utilitzat pels professionals del *branding* en l'actualitat.

Com ja s'ha comentat prèviament, el *branding* també treballa amb els públics interns de l'organització com podrien ser els treballadors, els inversors, els accionistes, etc. El *branding* doncs, com explica Jones (2017), també serveix perquè aquest públic aconsegueixi estar més unit, perquè col·laborin entre ells, per sentir-se més integrats i amb una actitud positiva.

A més el *branding* alhora també pot ajudar altres públics que rodegen l'empresa com poden ser els proveïdors, els bancs, la premsa, la comunitat que rodeja l'organització, entre d'altres.

Jones (2017) dóna importància a l'estudi dels resultats obtingut mitjançant el *branding* i la rellevància de mesurar els sentiments en la ment del consumidor. Les tècniques més utilitzades pels professionals del sector són les enquestes i els grups d'enfocament.

Altres aspectes que cal mesurar són: la freqüència de compra i la repetició de venda, entre d'altres. A més, des de l'increment en l'ús de les xarxes socials tant per part de les organitzacions com dels consumidors ha obligat a les marques a fer un anàlisi de les xarxes socials, ja que les reaccions que s'hi puguin generar poden servir per visualitzar la percepció que tenen de la marca.

Prèviament s'ha comentat la importància d'involucrar els públics interns. Aquest és un públic que també ha de ser analitzar perquè poden resultar claus per valorar la motivació i implicació dels treballadors o per saber si s'assoleixen els diferents objectius socials que l'organització es proposa.

3.1.6. L'ètica del *branding*

El *branding* ha tingut sempre molts crítics per les seves activitats vistes per part de molts amb falta d'ètica. Un exemple és el periodista Vance Packard (2007) que, en el seu llibre *The Hidden Persuaders*, parla de les estratègies utilitzades per influir en el subconscient del consumidor. Aquestes tècniques, com podria ser la publicitat subliminal, estan totalment prohibides actualment.

Altres periodistes com Naomi Klein van més enllà. En el seu llibre, *No logo*, èxit mundial Klein (2000) parla sobre les males pràctiques que han utilitzat al llarg dels anys les grans multinacionals i, fins i tot, del sistema capitalista en general.

Però el *branding* no només es limita a aquest tipus de pràctiques sinó que també aporta aspectes molt positius pels consumidors. Per exemple serveix de guia en el moment de fer la decisió de compra o per crear una major varietat de productes i serveis que obligen a les marques a oferir uns preus més competitius.

També cal destacar que sense les marques seria molt difícil identificar els productes i encara més difícil saber quins beneficis poden aportar al consumidor. El *branding* és una de les accions que pot portar a terme una organització per comunicar totes aquestes dades.

Jones (2017) argumenta que les marques poden fer sentir millor a les persones. Gràcies al *branding* el consumidor pot fer la selecció de forma simple a partir de les seves prioritats i creences.

Alhora el *branding* també pot actuar de forma positiva en els treballadors. Segons Jones (2017) també ajuda a generar una sensació de pertinença dels treballadors. Les marques poden servir de guia per saber que han de fer i com ho han de fer en cada una de les situacions diàries dels empleats.

Per la societat el *branding* també és important. Jones (2017) explica que el *branding* és una garantia de qualitat perquè les organitzacions es veuen obligades a millorar constantment.

Però cada un dels aspectes comentats anteriorment tenen una part negativa. En el seu llibre Jones (2017) parla d'alguns d'aquests. Explica com el *branding* pot crear en alguns casos homogeneïtat i reducció de les opcions de selecció. Per exemple en el cas de plataformes com Google o Instagram que gairebé tenen el monopoli en els seus respectius sectors.

Les estratègies de marca també poden crear falsa sensació de seguretat o pot aconseguir que els consumidors comprin sense tenir cap necessitat. Per tant les marques creen una sensació de disgust en el consumidor, ja que aquest crea desig en lloc de felicitat o satisfacció.

Robert Jones conclou que existeix una part negativa en el *branding* però també afegeix que l'estratègia de marca efectiva és ètica. El *branding* que tendeix a mentir no perdura en el temps.

A més afegeix que amb l'arribada d'internet el consumidor ha aconseguit adquirir més coneixement sobre el *branding* i les tècniques que s'utilitzen. També ha augmentat el poder d'aquests per influenciar les marques, fet que provoca que aquestes tinguin la necessitat de controlar tot allò que rodeja l'empresa.

També destaca que el branding pot ser part de la solució a diferents problemes del planeta com poden ser la contaminació, el canvi climàtic, la salut alimentària, etc. Moltes marques han començat a treure serveis d'aquest tipus per conscienciar i, alhora millorar la reputació.

En un futur molt proper les marques no només hauran d'aconseguir arribar als objectius plantejats sinó que també hauran de treballar pels objectius socials. El *branding* serà important doncs també en aquest àmbit que, fins al moment no feia ús d'aquestes tècniques.

3.1.7. El futur del *branding*

E l *branding* ha esdevingut cada vegada més una prioritat per a les organitzacions. Tal com exposa Jones (2017) l'àmbit on actua ha crescut de tal manera que s'ha estès en la cultura, la política, l'educació, les ciutats, les personalitats famoses; entres molts altres.

Per visualitzar els canvis que poden esdevenir-se en el *branding* cal analitzar tres aspectes. En primer lloc l'àmbit del branding i, per tant, quins elements poden ser considerats marques. En segon lloc el públic objectiu de la marca al qual va dirigit i, finalment com actua el *branding*.

Pel que fa al primer a aspecte podem concloure que actualment existeixen molts tipus d'organitzacions diferents. Jones (2017) exposa que l'organització de titularitat pública és la més comuna però també podem trobar organitzacions que són propietat de l'estat, organitzacions de propietat privada, cooperatives, etc. Cada tipus d'organització utilitza les estratègies de *branding* en funció dels seus objectius. Una *start-up* buscarà unes intencions molt diferenciades a les que pot tenir una cooperativa.

En el cas del segon aspecte podem visualitzar també un seguit de canvis. Robert Jones (2017) posa èmfasi principalment la transformació que ha generat Internet en aquest camp. Els consumidors han vist augmentar el seu poder sobre les

marques gràcies a les xarxes socials. Jones (2017) anomena a aquest consumidors amb el nom de *one-person brand*, ja que creu que aquests també s'han convertit en marques.

Algunes empreses han començat a parlar de les seves marques com quelcom dirigit o co-creat pels consumidors. Aquest concepte s'explica pel fet que actualment són els consumidors els que generen valor en una marca.

Finalment, l'últim aspecte que s'ha d'analitzar és la forma en la qual actua el *branding*. Els últims anys s'han pogut veure els primers canvis en la forma d'entendre la relació entre l'organització i el consumidor. La marca es comença a entendre com una plataforma en la qual els professionals del *branding* han deixat de centrar-se a aconseguir que els consumidors siguin fidels a la marca per començar a crear allò que els consumidors necessiten.

L'expert en marques John Willshire descriu el branding tradicional com quelcom amb el qual es vol aconseguir que el consumidor vulgui adquirir i consumir coses i, per contra defineix el nou mètode com quelcom per crear aquelles coses que vol la gent.

També s'ha començat a visualitzar un canvi en la forma de treballar dels professionals del *branding*. La forma tradicional basada en la creació d'una identitat central des de la qual es creaven les peces comunicatives, tot i ser encara molt utilitzada, ha començat a substituir-se per un nou format que es basa a crear experiències.

Jones (2017) exposa que el món va a una velocitat tan ràpida que les estratègies i posicionaments de les marques queden obsoletes molt ràpidament. Alhora també explica que, actualment, els consumidors no volen idees imposades per les marques.

Els experts en *branding* han començat a parlar de “marques líquides” o “marques en moviment”. Les marques han canviat el concepte, de la *big idea* han passat a

treballar en petites idees en moviment que s'adapten a les necessitats dels consumidors.

Jones (2017) conclou que en un futur el *branding* continuarà essent essencial però deixarà de ser tant formal, institucional, comercial i corporatiu.

Aquest canvi tot just acaba de començar. Les *start-ups* i les empreses socials comencen a agafar importància. El *branding* ja no només se centrarà a persuadir els consumidors amb l'objectiu d'augmentar les vendes, sinó que també buscarà la participació de la societat en el creixement de la marca.

Aquesta dinàmica sembla cada vegada entrar amb més força en el dia a dia dels professionals del *branding*. Per tant, el *branding* no desapareixerà, ja que la pràctica de creació de valor sempre hi serà.

3.2. La marca territori o *place branding*

3.2.1. Què és el *place branding*?

L'ús de les tècniques del *branding* en l'àmbit dels territoris és relativament nou i per aquest motiu existeixen dificultats per trobar una base conceptual i teòrica.

La primera definició del concepte de *place branding* la trobem en la primera edició de la revista *Place Branding* (2004), editada per Simon Anholt. La publicació definia el concepte de la següent manera: «El *place branding* es defineix a partir de l'aplicació d'una estratègia de marca i d'altres tècniques de màrqueting i disciplines orientades al desenvolupament econòmic, polític i cultural de les ciutats, regions i països».

Anholt (2004)*[7] afirma que el *place branding* no consisteix a crear una identitat visual per a un territori. Per Anholt, el *branding* ha de ser un procés continuat en el treball d'una imatge per aconseguir donar uns valors al territori.

Govers i Go (2003)*[8] defineix el *place branding* com un procés de creació de valor de marca en relació amb la identitat nacional, regional, de ciutat i/o local. Aquests afegeixen que una marca territori representa la identitat d'un territori a partir de la creació i construcció d'una imatge positiva tant de forma interna com externa, que acabarà generant una notorietat i associacions positives de marca.

La necessitat per part de les ciutats, regions i països d'utilitzar les tècniques del *branding* sorgeix, segons el mateix Anholt (2005)*[9] en l'article *Some important distinctions in place branding*, per diferents aspectes. Entre aquests en destaquen l'expansió de la democràcia i la transparència dels estats, la necessitat de viure noves experiències, la competència entre països per aconseguir fons i l'augment de la tendència dels mercats en l'àmbit mundial per veure i consumir llocs.

7 Citat a San Eugenio (2011)
8 Citat a San Eugenio (2011)
9 Citat a San Eugenio (2011)

Anholt (2007)*[10] exposa que la necessitat de diferenciació i posicionament dels territoris ens ha portat a aquest nou pas del màrqueting cap al *branding*. Kavaratzis i Ashworth (2005)*[11] opinen que el *place marketing* pot ser un aspecte de partida per a l'estudi del *branding* en l'àmbit dels territoris.

Els conceptes de màrqueting i *branding* han esdevingut un tema recurrent a cause de la diversitat d'opinions entre els diferents professionals pel que fa a la seva dependència o independència. Fernández-Cavia (2009) opina que el *branding* no pot ser considerat una eina de gestió però si com una tècnica que pot ajudar a millorar la competitivitat d'un territori. Per la seva banda, Anholt (2010) expressa que el *branding* implica un canvi de filosofia en la gestió del territori, una nova forma d'administrar-lo. D'aquesta manera Anholt creu en l'autonomia del *branding* pel fet que obliga a modificar alhora l'estratègia de màrqueting.

Anholt utilitza el concepte *competitive identity* en lloc de *branding* de lloc o *place branding*. D'aquesta manera Anholt (2007:3) defineix la identitat competitiva com "la gestió de la marca amb la diplomàcia pública i la promoció del comerç, la inversió, el turisme i l'exportació. La identitat competitiva representa un nou model per a la millora de la competitivitat nacional en un món global". Anholt entén aquest procés no com quelcom planificat sinó que depèn dels diferents factors que l'envolten. D'aquesta manera Anholt exposa en forma d'hexàgon (Figura 2) els diferents factors que influeixen en el procés estratègic de la identitat competitiva.

10 Citat a San Eugenio (2011)
11 Citat a San Eugenio (2011)

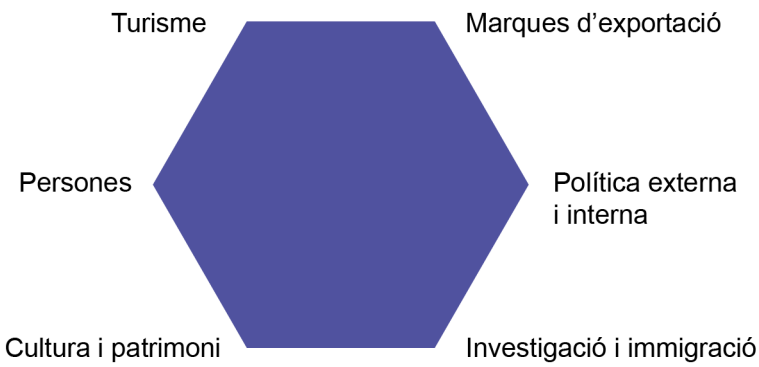


Figura 2. Hexàgon de la identitat competitiva de Simon Anholt

Com ja s'ha comentat prèviament el *branding* de territori està format per diferents factors. Fernández-Cavia (2009), Olins (1999) i López-Lita i Benlloch (2006) argumenten que el públic intern i, per tant, la població que viu al territori, són clau en la gestió de l'estratègia. Monerris (2008) també el considera com un públic clau i, alhora afegeix el concepte d'*inside out branding* per reforçar la idea de la importància que tenen tots els públics interessats a l'hora de definir una estratègia eficaç.

Per la seva banda Monerris (2008) també opina que l'activitat de *branding* d'un territori «implica una planificació a llarg termini, per tal de construir i mantenir una reputació regional o nacional distintiva, positiva i competitiva tant internament com externament. S'aconsegueix mitjançant una aproximació estratègica, harmonitzada i públicament conscient a la innovació, l'agenda pública, les relacions externes, la promoció d'inversions i l'exportació, el turisme i les relacions culturals».

Karavatzis (2005) exposa que en l'actualitat es poden diferenciar tres tipus diferents de *place branding*:

a) Nomenclatura geogràfica: un producte físic que porta el nom d'un espai geogràfic sense una relació existent entre ells. Un exemple clar en el nostre territori són les denominacions d'origen utilitzades per les empreses vinícoles.

b) Cobranding: quan un producte físic és associat a un lloc, ja que transmet uns atributs beneficiosos per a la imatge d'aquest. La cervesera catalana Damm per exemple utilitza la marca Barcelona en els productes que exporta a l'estranger.

c) Branding com a gestió d'un lloc: generar una identitat per un lloc per aconseguir un canvi de percepció i una major reputació.

3.2.2. Objectius de la marca territori

Fernández-Cavia (2009) exposa quins són els objectius del branding de territori a partir dels següents punts:

a) Augmentar el seu atractiu com a llocs receptors d'inversió empresarial.

b) Millorar la seva posició competitiva en el mercat turístic.

c) Incrementar el seu atractiu amb la finalitat de captar i retenir el talent.

d) Fomentar la identificació dels ciutadans amb el seu lloc de residència.

e) Facilitar, en general, el desenvolupament social i econòmic.

L'objectiu del *branding* de territori, segons Anholt (2010) no consisteix només a aconseguir un rendiment econòmic sinó que també busca aconseguir una bona reputació pel territori.

López-Lita i Benlloch (2005) afirmen que l'objectiu primer que ha de tenir el *place branding* es basa a generar uns valors que diferenciïn un lloc de la resta de territoris. Alhora creuen que l'ús d'aquestes tècniques ha d'ajudar a:

a) Augmentar la competitivitat del lloc.

b) Augmentar l'atracció turística.

c) Assegurar un grau d'inversió estrangera.

d) Generar una tendència a consumir productes de la mateixa regió.

e) Ajudar al creixement de les exportacions.

f) Assolir un posicionament polític i de territori de caràcter estratègic.

Anholt (2009) defensa que la implementació d'estratègies de *place branding* tenen com a objectiu incorporar els països, nacions i ciutats en un nou mercat global de llocs cada vegada més competitiu, on els valors diferenciadors associats a la imatge del territori són essencials per obtenir recursos econòmics.

3.2.3. Origen de la marca territori

Segons San Eugenio (2011) els orígens de la marca territori són difícils de situar en el temps. Alexandre Magne (356-323 aC) va ser un dels primers a donar-se compte de com n'era de necessari mostrar una bona imatge d'un territori a l'exterior per aconseguir èxit.

San Eugenio (2011) exposa el fet que durant molts segles s'ha utilitzat, sense ser conegut a partir del terme *branding,* amb l'objectiu de crear noves identitats. San Eugenio (2011) exposa els casos de França amb la Revolució de 1789 o en el cas de l'Alemanya nazi. En aquests dos exemples els països buscaven canviar la percepció i la imatge (*rebranding*) dels públics interns i externs sobre el territori.

Alhora San Eugenio (2011) afegeix que els primers documents que tracten els conceptes de marca i de territori de forma conjunta no apareixen fins a finals de la dècada del 1980, quan els autors Bartels i Timmer van publicar el llibre *City Marketing: Instruments and Effects*.

Posteriorment van sorgir nous treballs relacionats amb el *place branding* d'autors com ara Philip Kotler, Donald H. Haider, Irving Rein o Simon Anholt.

Per tal de visualitzar l'evolució durant els segles de les estratègies de comunicació vinculades als territoris i els objectius que perseguien San Eugenio (2012) elabora, en el seu llibre, un esquema (Figura 3) a partir de les tres etapes definides per Rainisto (2003).

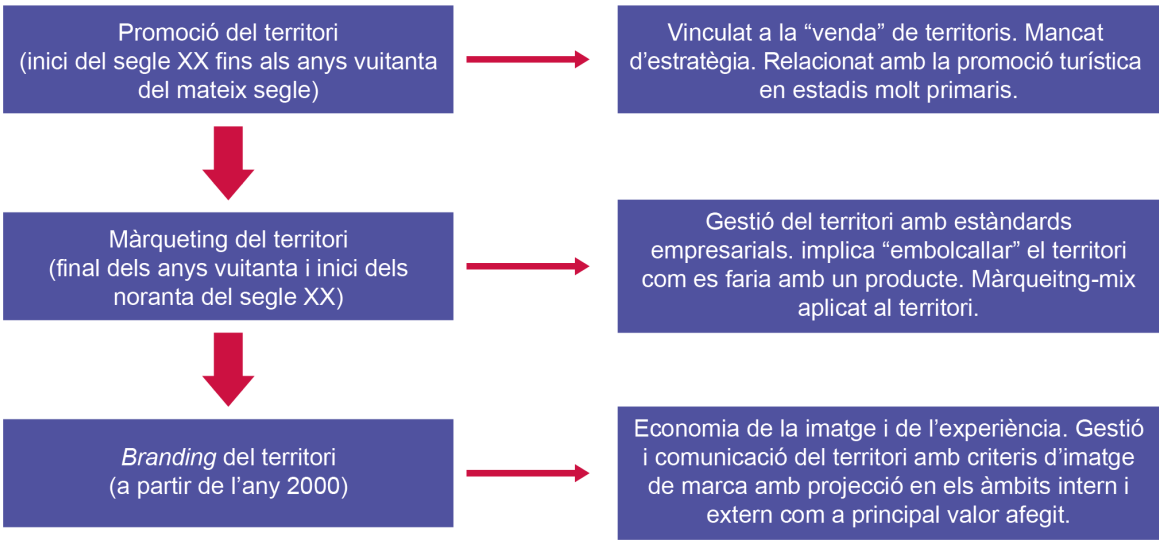


Figura 3. Evolució de les estructures de comunicació del territori mitjançant la marca

D'aquesta manera la primera etapa es basava en la promoció de llocs amb l'objectiu d'oferir incentius fiscals a les empreses per aconseguir ubicacions estratègiques. En segon lloc apareix el màrqueting de territori, una aproximació a l'actual estratègia utilitzada, però que entén el territori com un producte per vendre. Finalment l'última etapa és la del *place branding* que, a diferència de les etapes anteriors mostra una basant estratègica que se centra principalment a aconseguir millorar en el posicionament del territori alhora que es diferencia dels altres i diferenciació del lloc.

3.2.4. El màrqueting de territori

Govers i Go (2009) defineixen el màrqueting de territori com «la tradicional segmentació, orientació i posicionament dirigits a la promoció de llocs, en què de vegades s'inclouen canals de decisió en xarxa i també desenvolupament de producte».

L'AMA[12] per la seva banda el descriu que el màrqueting dissenyat per influir en el públic objectiu es comporta de manera positiva en respecte als productes o serveis associats a un lloc específic. Alhora afegeix que no es pot considerar màrqueting aquells intents d'un individu o organització per canviar actituds sobre un lloc.

Segons Kotler (2002), el màrqueting de territoris fa referència al procés de disseny d'un lloc a partir del qual satisfer les necessitats del seu mercat objectiu. Kotler (2002) associa el concepte de *place marketing* amb el desenvolupament del territori perquè aquest segon concepte és un procés que necessita d'una estratègia de màrqueting per crear els atributs d'un lloc.

Fernández-Cavia (2009) diferencia els conceptes de *branding* de territori i màrqueting de territori en el fet que el *branding* no suposa necessàriament una gestió sinó que es pot centrar només en utilitzar diferents tècniques per elaborar una imatge coherent i favorable que millori les percepcions. En el màrqueting de territori, en canvi, és imprescindible fer ús de la gestió a l'hora de planificar l'estratègia a seguir.

Gascó (2010) afegeix que amb el nou marc competitiu entre territoris el màrqueting estratègic de llocs és cada vegada més visible en diferents tipus d'estratègies com la investigació, la segmentació, la diferenciació, el posicionament i la comercialització.

El *branding* doncs esdavé segons San Eugenio (2012) central en el procés del màrqueting a l'hora de representar i crear la identitat i la reputació d'un territori.

12 American Marketing Association (AMA)

3.3. La marca ciutat o city *branding*

3.3.1. Què és el *city branding*?

Ashoworth i Kavaratzis (2009)*[13] defineixen el *branding* de ciutats com "un procés de generació d'expectatives en la ment dels usuaris reals i potencials de la ciutat a més d'assegurar que aquestes expectatives es compliran en la forma de viure la ciutat. La creació o, si més no, la influència en les expectatives sobre la ciutat es porta a terme a través de la comunicació i les activitats promocionals. Més important és, però, la segona part, ocupada en tractar de satisfer les expectatives de les demandes, l'alineació i la coherència de totes les altres activitats de màrqueting".

Segons Evans (2003)*[14] les marques, a l'espai urbà, "representen quelcom més que una lectura del territori, del seu entorn i els seus productes. Les marques de territori urbanes no exerceixen només funcions de diferenciació, sinó que també són usades per identificar, reconèixer i establir xarxes de continuïtat i col·lectivitat entre autòctons i forans".

Alguns autors vinculen el *city branding* a la identitat del territori, a la història d'aquest, al caràcter i a la personalitat. D'altres autors opinen que a més dels atributs comentats també se'n poden incorporar d'altres que beneficiïn la projecció exterior.

San Eugenio (2011) explica que la globalització ha generat grans desplaçaments de població des de les zones rurals cap a la metròpoli. Per primer cop a la història l'any 2008 la població urbana va superar la rural i es calcula que l'any 2030 un 60% de la població viurà en espais urbans o metropolitans. Aquesta homogeneïtzació provoca que cada vegada sigui més necessari diferenciar-se.

Les accions de màrqueting i *branding* de les ciutats es dirigeixen, segons San Eugenio (2011), a projectar tant en l'àmbit intern com extern una imatge positiva

13 Citat a San Eugenio (2011)
14 Citat a San Eugenio (2011)

que ajudi a assolir els objectius i una bona reputació que puguin permetre a les ciutats competir a escala internacional amb les altres grans ciutats.

3.3.2. Origen de la marca com a ciutat

Els objectius del *branding* en l'àmbit del territori són segons Dinnie (2008) diferents depenent del punt des d'on parteixen. Així doncs, un primer objectiu consisteix a reconstruir la imatge i la reputació del territori (*rebranding*), en cas de tenir una imatge negativa, per associar una nova imatge a partir d'una nova gestió i forma de fer les coses.

En segon lloc Dinnie (2008) exposa que el branding de territori ha d'assolir un sentiment de pertinença i orgull pel que fa als públics interns. Una bona imatge treballada a partir dels públics interns ajudarà a l'hora de millorar també la imatge exterior del territori.

Un tercer objectiu consisteix a crear un missatge (*storytelling*) amb un discurs on es representin les diferències i trets identitaris del lloc.

En quart lloc també és important destacar el posicionament del territori. Aquest servirà de punt de partida per identificar la singularitat del lloc i les seves diferències envers la resta.

L'últim punt que estableix Dinnie (2008) és, segons l'autor, el més difícil d'assolir per la seva complexitat. Aquest objectiu consisteix a definir una essència de marca totalitzadora a partir de la multitud d'interessos i inquietuds diferents que tenen els diferents públics interessats en el territori.

3.3.3. Arquitectura de marca i atributs de marca

En la primera part de la investigació Dinnie (2011) es visualitza des de diferents punts de vista el concepte del *city branding* i els principals àmbits en els quals s'utilitza.

La primera distinció que cal efectuar quan es parla de marca ciutat es troba en els conceptes de *brand architecture* i *brand attributes*.

Keith Dinne (2011) arriba a la conclusió que l'arquitectura de marca se centra en l'organització de la ciutat en submarques segons els diferents àmbits. Entenent per submarques totes aquelles activitats i públics que pot tenir la ciutat, com podrien ser el turisme, la cultura, els residents a la ciutat, entre d'altres. L'objectiu de la ciutat és crear una coherència en la comunicació d'aquesta tenint en compte els diferents públics objectius i les diferents àrees d'actuació.

Els atributs de marca, en canvi, són aquelles característiques que la ciutat posseeix i que poden ser utilitzades per aconseguir una percepció positiva per part dels diferents *targets*.

Igual que en el *branding*, la marca ciutat també té com a objectiu involucrar a totes les parts interessades. Dinnie (2011) posa èmfasi en el fet que cal que tots els públics que conviuen en una ciutat hagin estat analitzats per conèixer les seves inquietuds i, sobretot, saber quina és la seva opinió sobre aquesta. Per tant, una estratègia de *branding* de ciutat ha de treballar conjuntament amb els habitants de la mateixa ciutat, els mercaders que tenen un negoci, els turistes, etc.

3.3.4. La marca ciutat com a lloc atractiu per viure

“Els ciutadans de la pròpia ciutat són un dels principals públics a tenir en compte a l'hora de construir una marca de ciutat creïble. Les ciutats depenen d'aquests en els àmbits econòmics, socials, culturals i l'entorn” (Keith Dinne, 2011).

Dinne (2011) exposa com la identitat de la marca no s'ha de quedar simplement amb el logotip i un *copy*. Aquesta identitat ha d'anar més enllà per tal d'involucrar tots els *stakeholders*. Per tal d'aconseguir una coherència en els diferents àmbits cal porta a terme una estratègia de marca. Per aquest motiu és necessari tenir un ampli coneixement de la ciutat i tot allò que l'envolta.

El *branding* d'una ciutat és molt més complex que qualsevol tipus de branding de producte o servei. Els públics objectius que rodegen una ciutat són diferents entre si i alhora busquen diferents tipus de beneficis.

3.3.5. Marca ciutat i turisme

En els últims anys el turisme urbà s'ha intensificat gràcies a les facilitats per aconseguir, des d'Internet, preus assequibles en els vols i els hotels. Per aquest motiu les ciutats competeixen perquè la seva sigui la ciutat escollida com a desté.
És per aquest motiu que el *city branding* ha augmentat de forma considerable. Les ciutats busquen diferenciar-se i atraure els turistes mitjançant la creació d'esdeveniments, eslògans, logotips, entre d'altres.

Un aspecte important a tenir en compte a l'hora de desenvolupar l'estratègia de *city branding* és conèixer què busquen els turistes en la ciutat en la qual passen les seves vacances.

John Urry en el seu llibre *The Tourist Gaze* desenvolupa una teoria en la qual conclou que els turistes busquen, en els seus viatges, experiències visuals que no poden obtenir allà on viuen o treballen. Per aquest fet, depenent del país d'origen dels visitants, les seves preferències seran diferents.

Alhora Urry també destaca un augment d'un nou tipus de turisme basat en experiències individuals en les quals el visitant s'immergeix en l'autenticitat del territori. Aquesta és una activitat duta a terme principalment per joves estudiants que volen realitzar un viatge a l'interior de les ciutats.

Segons l'estudi realitzat per Urry (1990) els turistes visiten les ciutats, en primer lloc, per l'entorn construït d'aquestes ciutats, ja que aquest són fàcil de ser identificats i recordats. Els cinc principals elements que tenen un rol important pels visitants són:

- els camins: els carrers, les vies de tren, etc.

- els límits: zones properes al mar o al riu que voltegen la ciutat o zones verdes pròximes a la ciutat.
- els districtes: barris coneguts.
- *nodes*: punts estratègics de trobada com una plaça o una estació de tren.
- *landmarks*: objectes físics que serveixen de referència. Un exemple seria el museu Guggenheim de Bilbao.

En segon lloc Dinnie (2011) exposa que els turistes també escullen la seva destinació a partir dels diferents esdeveniments que s'organitzen en les ciutats. Alguns d'aquests actes són anuals, altres temporals i d'altres que només succeeixen una vegada. Alhora aquestes activitats són beneficioses per l'economia local com poden ser restaurants, hotels, supermercats, etc. Un exemple molt clar és el dels Jocs Olímpics de Barcelona l'any 1992 amb els quals la ciutat va aconseguir un gran augment de visitants, un impacte econòmic molt elevat i l'inici d'un canvi d'estratègia per al de generar un increment dels visitants.

Finalment també apunta que associar la imatge de la ciutat a la d'un personatge il·lustra d'aquesta afavoreix a l'hora d'elegir la destinació. Seguint amb l'exemple de Barcelona podem veure com la ciutat ha utilitzat la imatge de l'arquitecte barceloní Antoni Gaudí i les seves creacions. Altres exemples que exposa Urry són els Beatles amb la ciutat de Liverpool o Anne Frank a Amsterdam.

Segons Dinnie (2011) les ciutats no han de recórrer sempre a un d'aquests elements mencionats prèviament sinó que es poden identificar oportunitats que poden ser útils per generar un major nombre de visitants. La ciutat de Berlín, per exemple, aconsegueix ser una ciutat amb un alt percentatge de turistes per un aspecte històric, la Guerra Freda o, la ciutat d'Atenes utilitza l'antiguitat com a concepte.

3.3.6. *City branding* i la participació de les parts interessades

Com ja s'ha comentat prèviament, aconseguir la participació dels principals públics objectius és clau a l'hora de desenvolupar l'estratègia de marca.

En primer lloc veurem perquè és important aconseguir la participació dels públics objectius. Seguidament analitzarem quines són les principals claus per aconseguir aquesta participació i, per últim es donaran alguns detalls sobre els principals reptes que cal treballar i afrontar.

Dinnie (2011) destaca que la creació d'una identitat de marca efectiva necessita involucrar en aquesta iniciativa els grups d'interès per tal que aquests siguin conscients i capaços d'interpretar aquest nou missatge que es busca transmetre. Aconseguir que el missatge sigui acceptat per aquests grups és important pel propi desenvolupament d'aquesta ciutat.

Per tal de generar una estratègia acceptada per tots els diferents públics cal que el disseny d'aquesta es faci juntament entre els professionals i diferents grups referents de la ciutat amb una ampli coneixement de la zona. D'aquesta manera aconsegueix assegurar-se que el missatge que es transmet no és fals.

Un dels principals errors que se sol cometre segons Dinnie (2011) es troba en la interpretació sobre quin és l'objectiu de *city branding*. Aquest no s'ha d'entendre només com una promoció turística del lloc sinó que també cal comunicar que ens pot oferir la ciutat en l'actualitat però també en el futur.

Amb l'objectiu d'involucrar tots els públics, Dinnie (2011) formula els principis per assolir una col·laboració efectiva de les parts interessades:

1. Inclusiu i representatiu
   El *branding* de ciutats ha d'incloure tots els públics clau. Aquests són els que poden afavorir en un futur la ciutat en les polítiques, la inversió, les accions, el comportament i la comunicació.

2. Compromís a llarg termini

   El desenvolupament i implementació de les estratègies requereixen els recursos i els esforços dels públics a llarg termini.

3. Visió compartida

   Les parts interessades han de compartir la mateixa visió per aconseguir de manera eficaç els objectius establerts pel futur de la ciutat.

4. Compartir la responsabilitat

   És molt important prendre decisions de forma conjunta i al mateix temps ser responsables de les accions que es portin a terme.

5. Confiar els uns amb els altres

   Des d'un inici cal que totes les parts implicades expressin les expectatives i objectius per tal que tots els públics interessats puguin entendre i interpretar les metes dels altres i d'aquesta manera poder col·laborar entre si per fer-les efectives.

6. Alienats i compromesos

   Les reunions d'equip i el treball en subgrups ajuda a prendre decisions. Cal discutir les iniciatives dels altres per posteriorment establir una línia de treball.

7. Comunicar-se com un

   Un cop tots els participants estan d'acord amb l'estratègia cal que tothom ho comuniqui de la mateixa manera.

8. Prendre accions i decisions de marca

   Un cop acordada l'estratègia cal començar a prendre les decisions.

9. Voluntat d'avaluar l'impacte i l'eficàcia

   L'estratègia de *branding* aplicada a la ciutat ha de ser avaluada durant el procés per detectar possibles mancances o errors i, d'aquesta manera, corregir-los a temps.

3.3.7. *City branding online*

Les tendències actuals del *branding* ens permeten valorar la importància dels canals online a l'hora de comunicar-se amb els consumidors.

El desenvolupament d'internet i les seves eines han canviat també les formes com les ciutats es comuniquen i construeixen la seva marca. Rowley (2004) argumenta que les experiències en el *city branding* es creen a partir d'allò que una marca fa i de les experiències dels usuaris. Per aquest motiu suposa un repte en el branding de llocs, ja que aquest tipus de *branding* necessita que aquesta experiència sigui en el lloc concret i, el *branding* online només permet crear una realitat del lloc força limitada.

Actualment, segons Dinnie (2011), el model de comunicació de les ciutats ha agafat una nova dimensió. Ara no només cal comunicar-se amb els periodistes per generar contingut i informació per a la ciutat sinó que tothom s'ha convertit en receptor i al mateix temps en difusor del missatge.

D'aquesta manera internet ha portat una alteració en la manera d'entendre la comunicació amb els diferents públics amb els quals una ciutat interactua. El consumidor s'ha convertit en un subjecte no només influenciable sinó també amb capacitat d'influenciar.

Entre les diferents eines utilitzades per les ciutats en el territori *online* per comunicar-se Dinnie (2011) destaca els llocs web, els blogs, les xarxes socials, la realitat virtual i el correu electrònic.

El lloc web és segons Dinnie (2011) l'eina primària, més popular i obligatòria en el *branding* de territoris. Un lloc web pot ajudar a augmentar el coneixement d'un lloc, a familiaritzar-se amb aquest i a crear una imatge. Els blogs són un tipus de lloc web normalment mantingut per una persona on entra continguts de forma regular, siguin descripcions o material gràfic i visual. Les xarxes socials són comunitats de persones on es comparteixen interessos, continguts i activitats.

Aquestes poden ser molt útils per conèixer les opinions i sentiments dels consumidors. La realitat virtual és una de les eines en creixement on les ciutats poden crear espais tridimensionals on interactuar amb els consumidors. Finalment, el correu és una eina de comunicació directa amb el públic objectiu. Aquest pot servir per desenvolupar un canal de comunicació creïble i regular.

Dinnie (2011) preveu que l'espai *online* segueixi creixent en els pròxims anys. Per aquest motiu creu que aquest ha d'estar inclòs en el dia a dia dels professionals de l'àmbit del *city branding*. Dinnie (2011) afegeix que ha quedat demostrat que la influència dels consumidors pot canviar comportaments i decisions, fet que obliga als professionals a aprendre el funcionament d'aquestes noves eines i incloure-les en l'estratègia de forma integral.

3.3.8. Estat de la qüestió

El *branding* de territoris, com ja s'ha comentat prèviament, és molt recent i per aquest motiu no hi ha unes bases clares establertes fet que dificulta al mateix moment saber com evolucionarà en un futur pròxim. És aquest el motiu pel qual aquest apartat se centra principalment a conèixer quines són les tendències de la societat a nivell mundial.

Parag Khanna (2016), estratega global, exposa en la seva conferència a titulada "*How megacities are changing the map of the world"* un nou escenari que s'està començant a construir amb el qual es calcula que l'any 2030 dues terceres parts de la població mundial viurà a la ciutat. Khanna (2016) afegeix que els països es convertiran en suburbis de les grans ciutats.

Khanna (2016) posa com a exemple de les anomenades megaciutats diferents països asiàtics en els quals s'han construït diverses ciutats on es concentra el nombre més gran de societat civil. Xina és un dels exemples més clars però també ho són altres països com l'Índia, el Japó o Corea del Sud.

L'evolució del món de la geografia política actual, segons Khanna (2016), divideix

el món en una xarxa de civilització global. D'aquesta manera, la revolució de la connectivitat global mitjançant bàsicament Internet permet crear enllaços amb immediatesa a qualsevol lloc del món.

Aquestes dades poden ajudar als professionals del *branding* de territoris a concebre que les estratègies del futur hauran d'anar relacionades amb la connectivitat.

Per altra banda, l'experta en marques de territori Rinske Brand (2016) defensa, en la seva conferència *Creating the Rotterdam of Tomorrow,* les noves tendències utilitzades per diverses ciutats per modificar percepcions.

A partir d'exemples Rinske Brand (2016) mostra la importància que han de tenir els públics interns d'una ciutat en el desenvolupament d'una estratègia i una identitat de ciutat. Brand argumenta que s'ha de fer partícip a tots i cada un dels públics que formen la ciutat per crear una marca creïble. L'exemple que exposa en aquest cas és el de la ciutat de Charleroi, situada al sud de Bèlgica. Aquesta ciutat, considerada una de les més lletges del món, va convocar diversos artistes locals per pintar, conjuntament amb tota la població interessada, les façanes de la ciutat amb diversos colors.

Per acabar Brand (2016) mostra una segona tendència basada en la col·laboració entre marques i ciutats. Els exemples exposats són les bicicletes Santander a la ciutat de Londres o les anomenades *Bikewtown* que l'empresa Nike va distribuir per la ciutat americana de Portland. Són múltiples els exemples de col·laboració amb el qual les dues parts aconsegueixen beneficis, siguin econòmics o en quant a la reputació.

Per altra banda Ashworth, G., Karavatzis, M. i Warnaby, G. (2014) exposen que les marques ciutats actuals es construeixen a partir de diversos elements, des de les tàctiques promocionals i d'identitat, associacions amb els elements i característiques del lloc i, fins els termes de narrativa del lloc i la construcció d'un significat.

Pel que fa als agents que prenen part en la creació de la identitat de les ciutats, Ashworth *et al.* (2014) distingeixen entre dues possibilitats de futur. Per una banda exposen que la construcció de la marca ciutat pot recaure sobre les institucions des de les quals es desenvoluparan les estratègies en col·laboració amb els públics objectius, les organitzacions privades i diferents voluntaris. Per altra banda també presenten una alternativa que es basa a identificar grups i persones individuals que, mitjançant la seva experiència en el lloc, construeixin la marca ciutat.

E l *branding* de territori segons Ashworth *et al.* (2014) ha d'influenciar en la decisió de visitar o invertir en un lloc en particular però, alhora defensen que en l'actualitat, el *branding* també ha de tenir objectius socials. Per tant, cal construir una comunitat, crear conscienciació entre el públic local, cal aconseguir que els ciutadans es sentin identificats amb el territori, entre altres necessitats.

En relació amb les parts interessades, siguin públics interns o externs, Ashworth *et al.* (2014) exposen la nova forma de comunicació de les ciutats en territori virtual com són les xarxes socials, els blogs, els llocs web, etc. En aquest sentit els autors posen especial èmfasi en el potencial que tenen aquestes eines per aconseguir crear missatges més propers amb els públics. Al mateix moment els públics poden interactuar amb les ciutats i crear continguts per aquesta.

Finalment Ashworth *et al.* (2014) exposen un nou canvi en l'etapa final de les marques territori, la implementació de l'estratègia. Actualment en molts dels casos aquestes tècniques s'implementen des dels departaments de màrqueting o des de les agències contractades per portar a terme les accions. Aquests segons Ashworth *et al.* (2014) intenten crear la identitat del territori però el que realment fan és influenciar els públics perquè s'identifiquin amb el concepte. Ashworth *et al.* (2014) argumenten que en els pròxims anys les estratègies seran implementades pels propis habitants de la ciutat, ja que són aquests els que poden crear un missatge convincent amb un missatge proper a les persones.

4. Metodologia

4.1. Caracterització de la investigació

La metodologia d'anàlisi emprada per desenvolupar el treball es basa en l'ús de les tècniques qualitatives. En concret es realitzaran entrevistes amb professionals del sector del turisme per saber quin és el procediment utilitzat a l'hora d'elaborar estratègies de màrqueting per donar a conèixer i millorar la reputació del territori. A més també pot servir per identificar possibles mancances en relació amb les tendències i estratègies definides pels professionals del *branding* de territoris que prèviament s'han exposat.

Per altra banda aquesta anàlisi serà complementat amb una recerca bibliogràfica per estudiar les estratègies emprades per diverses ciutats europees per desenvolupar els projectes de marca. L'estudi d'aquests casos concrets, permet visualitzar diferents formes d'utilitzar les eines que ofereix el *branding* per dissenyar i estructurar les bases d'una identitat de marca per una ciutat. Per aprofundir en aquesta anàlisi es portarà a terme una recerca mitjançant els diversos llocs webs de turisme de cada una de les ciutats per comprovar que l'estratègia implementada segueix vigent i s'utilitza en les diverses accions de la ciutat. Alhora també s'identificaran quins són els logotips utilitzats i els missatges que utilitzen per apropar la ciutat a les persones.

L'objectiu d'aquesta anàlisi consisteix a adquirir els coneixements per poder elaborar els fonaments d'un pla estratègic de marca de ciutat per tal de posar-lo a disposició de les poblacions i ciutats i facilitar la creació de l'estratègia.

Per últim també es desenvoluparà una proposta concreta amb l'objectiu d'augmentar el nombre de visitants de perfil jove a la ciutat Suïssa de Basilea. Actualment la ciutat no ofereix la informació necessària per crear suficient interès entre el públic més jove però, en canvi, Basilea té molt a oferir a un perfil que s'adequa molt a l'estil de vida de la ciutat.

4.2. Tècnica d'observació

4.2.1. Entrevistes en profunditat

Amb l'objectiu de conèixer el procediment utilitzat pels departaments de màrqueting, turisme i de desenvolupament econòmic per elaborar l'estratègia de màrqueting associada al *branding* de territori, les entrevistes en profunditat seran de molta rellevància. A partir d'aquestes entrevistes també serà possible analitzar diferents formes d'aplicar el *branding* en una ciutat en funció de les necessitats de cada regió i dels objectius definits.

En total el treball constarà de tres entrevistes, totes elles a persones professionals en els sectors del turisme i el màrqueting. Per una banda entrevistarem a la Carme Formatjé, coordinadora de l'Agència de Desenvolupament Econòmic i Turístic (ADET) de l'Ajuntament de l'Escala-Empúries. Per altra banda s'entrevistarà a la Charo Errando, tècnica en turisme de l'Àrea de Promoció Econòmica, Desenvolupament Local i Turisme de l'Ajuntament de Girona. Per últim també s'entrevistarà a la Gemma Suñer, responsable online del Departament de Màrqueting i Promoció del Patronat de Turisme Costa Brava Pirineu de Girona.

La primera entrevistada, la Carme Formatjé, va estudiar Turisme a la Universitat de Girona. Des de fa més de vint anys exerceix el càrrec de coordinadora de l'ADET. La segona entrevistada, la Charo Errando, està formada en Direcció de Màrqueting per l'Escola de Marketing i Comunicació alhora que també s'ha format com a Tècnica en empreses i activitats turístiques. Finalment, la Gemma Suñer està llicenciada en Publicitat i Relacions Públiques per la Universitat de Girona.

4.2.2. Estudi de casos

Per complementar les entrevistes també es portarà a terme una recerca bibliogràfica amb l'objectiu d'estudiar casos pràctics que s'han dut a terme en l'àmbit del *branding* de territoris.

En concret s'analitzaran els casos de cinc ciutats europees que han utilitzat eines del *branding* per assolir els seus objectius a escala d'identitat de marca. Les ciutats analitzades són Barcelona, París, Budapest, Lisboa i Edimburg. Aquestes ciutats han estat escollides per poder mostrar les diverses estratègies que utilitza cada una d'elles en funció dels objectius però, alhora, també per la zona territorial on es situa. Per una banda Barcelona i Lisboa formen part del sud d'Europa; París es troba siutada al centre del continent europeu; la capital d'Escòcia, Edimburg, està siutada al nord d'Europa mentre que Budapest es troba a la zona est.

Per dur a terme aquesta anàlisi s'ha consultat el llibre *City Branding: Theory and Cases* (2011). Aquest llibre exposa una gran varietat de casos concrets de ciutats i les tècniques utilitzades per cada una d'elles. També s'exposen les mancances detectades en algunes ciutats o possibles errors de planejament.

Aquesta recerca anirà complementada amb una breu anàlisi dels llocs web de promoció de les ciutats amb l'objectiu de contrastar l'estratègia i la seva aplicació.

5. Anàlisi de dades
5.1. Estudi de casos

A continuació s'analitzaran casos concrets de diferents ciutats europees que han utilitzat el *branding* com a eina de diferenciació i de creació d'identitat. Cada ciutat actua de forma diferent i utilitza les tècniques més adequades en funció de la seva situació i els recursos que té a l'abast.

5.1.1. La marca ciutat Barcelona

Barcelona és un exemple interessant d'analitzar pel que fa a l'aplicació de les estratègies del *branding*. Es pot resumir aquest cas d'èxit mitjançant sis elements claus, exposat per Keith Dinnie (2011), que van servir de base per crear la nova identitat per la capital del territori català.

Barcelona és la segona ciutat amb més habitants d'Espanya amb 1,6 milions d'habitants, només superada per Madrid. Tot i no ser la capital del país, Barcelona és una de les ciutats amb millor imatge i reputació en l'àmbit internacional. Concretament Barcelona es situa en tercer lloc en el rànquing europeu només per sota de Paris i Londres.

En termes d'imatge de marca, Barcelona es troba en sisena posició a escala mundial. Per davant només es troben més ben valorades les ciutats de París, Sydney, Londres, Roma i Nova York. També cal afegir que Barcelona compta amb més de 6,5 milions de turistes cada any alhora que és considerada la millor ciutat europea en qualitat de vida.

La clau per assolir aquests registres s'ha basat en la implementació d'una estratègia de marca, on s'ha tingut en compte a tots els públics interessats, al mateix moment que s'ha treballat per tal d'implicar-los a tots. Així doncs, són diferents els factors que han fet que aquesta sigui una estratègia utilitzada com a base per crear marques de ciutat.

El primer factor important a destacar és la conceptualització del *branding* com una transformació global de la ciutat amb una visió a llarg termini. Barcelona va iniciar la transformació a inicis del 1980 i es va allargar fins al 1992, coincidint amb la celebració dels Jocs Olímpics. Aquest canvi a escala global es va veure reflectit en el Pla estratègic metropolità de Barcelona amb el qual es va definir una base per crear i renovar hospitals, universitats, carreteres, l'aeroport i, fins i tot, algun barri.

El segon factor que cal considerar és la visió dels líders municipals. En el cas de Barcelona va ser el llavors alcalde de la ciutat, Pascual Maragall, amb una gran capacitat de lideratge i d'entendre la importància que tenia la imatge de la ciutat i la participació de la societat civil en tot el procés. Un altre aspecte important que Maragall va saber gestionar va ser el de la inversió econòmica a la qual s'havia de fer front per tal de portar el projecte endavant. L'alcalde va saber aprofitar els beneficis que generava l'organització dels Jocs Olímpics per després destinar-los a l'estratègia de marca.

En tercer lloc, la societat civil va esdevenir un actor important a l'hora de desenvolupar aquests canvis. Per assolir la implicació de tots i cada un d'aquests públics, el redisseny de la marca Barcelona va anar acompanyada per diferents campanyes municipals de suport i comunicació, amb l'intenció d'explicar a cada un dels públics clau els objectius de la transformació. D'aquesta manera la ciutat es va assegurar una major confiança per part dels diferents actors.

El rol dels Jocs Olímpics de l'any 1992 va ser el quart factor per aconseguir establir la nova identitat per la ciutat. La magnitud de l'esdeveniment va afavorir a la internacionalització de la projecció de Barcelona i el seu redisseny, alhora que també va servir per mostrar la capacitat dels ciutadans per gestionar amb creativitat i eficiència un acte d'aquestes característiques.

Un altre dels fonaments d'aquest èxit va ser la combinació d'elements únics i diferenciadors que formen part de la identitat. La ciutat utilitza el caràcter mediterrani amb una riquesa cultural, històrica, lingüística, gastronòmica, etc. i

amb uns paisatges meravellosos juntament amb un clima idoni. També en destaca la seva bona localització i el seu esperit emprenedor.

Finalment l'últim dels factors es basa en la creativitat, la innovació, l'avantguarda i l'audàcia del procés de transformació. Barcelona va ser capaç de canviar la percepció de la ciutat mitjançant unes estratègies avançades al seu temps.

Des de l'inici de l'aplicació d'aquesta estratègia de marca ciutat, Barcelona ha continuat redissenyant i reinventant la ciutat en funció dels canvis que es produeixen constantment en un territori. El Pla estratègic metropolità que Barcelona va crear s'ha renovat en diverses ocasions i, en l'actualitat se segueix treballant en el redisseny d'aquesta. Alhora Barcelona ha creat diverses temàtiques de forma anual per mostrar la ciutat des de diverses perspectives. Alguns exemples són l'any Gaudí, l'any del disseny, l'any de les ciències, l'any Picasso, etc.

Barcelona també segueix millorant altres àmbits com per exemple el districte financer de la ciutat, el 22@Barcelona, amb l'objectiu d'atraure nous mercats de negoci i un major coneixement en cada un d'aquests diferents àmbits de negoci que existeixen.

La ciutat també ha aprofitat diversos elements per seguir creixent i elaborant la seva identitat a partir d'esdeveniments com per exemple el *Mobile World Congress* o el festiva de música Sonar. Els èxits assolits pel F.C. Barcelona o la coneixença que han aportat diverses películes com per exemple Vicky Cristina Barcelona del reconegut director americà Woody Allen, també han estat molt útils per construir la marca.

No obstant això, els canvis que han succeït durant els últims anys, amb la transformació industrial de la ciutat, una major immigració o els atemptats a La Rambla de Barcelona han fet necessari seguir desenvolupant noves estratègies.

5.1.2. Paris i la renovació de la marca ciutat

Dinnie (2011) exposa que les ciutats competeixen diàriament entre ells per assolir més fama. Aquestes però, han d'escollir en quins àmbits poder o necessiten ser competitius. Molt difícilment una ciutat pugui competir en cada un dels àmbits.

Dinnie (2011) defensa que els objectius que es planteja una ciutat han de ser coherents amb allò que desitgen assolir.

Els Jocs Olímpics de l'any 2012 van deixar un exemple molt visible d'aquesta competitivitat i també una mostra dels errors que es poden produir si no es defineix una estratègia congruent amb allò que la ciutat pot oferir.

Les ciutats de París i Londres optaven a ser designades com a organitzadores d'un dels esdeveniments amb més ressò a escala mundial. Finalment va ser la capital d'Anglaterra la vencedora. Després de ser derrotats, l'alcalde de París va reconèixer, un cop analitzades les propostes, que l'objectiu proposat per París era millor però, per contra, la imatge de marca no era tan atractiva com la de Londres.

Aquest fet va provocar que París fes un replantejament de l'estratègia i la identitat de marca, fet que va provocar entre altres canvis, un nou logotip que representava l'essència de la ciutat.

Figura 4. Logotip de la ciutat de París dissenyat per Graphéine

Dinnie (2011) explica que la imatge que es genera en la ment de les persones sobre una ciutat engloba tot allò que s'aprèn d'una ciutat.

Els problemes de París van més enllà de la identitat dissenyada. També hi influeixen, segons Dinnie, les diverses mancances de la ciutat en diversos àmbits com poden ser les infraestructures, el transport, etc. Alhora també destaca com a punt important els prototips de persones que viuen en una ciutat, els productes típics o les diverses formes de comunicació. En aquest cas París es troba amb un altre problema perquè la generalització ha desencadenat que les poblacions mundials percebin els ciutadans francesos i, més concretament els parisencs, com una societat poc oberta al món i poc acollidora.

D'aquesta manera Dinnie (2011) vol escenificar la idea d'entendre el *branding* de territori com quelcom global, que necessita incloure qualsevol detall que pot influir en la identitat i reputació d'una regió.

En el cas concret de París, la ciutat treballa per millorar un dels seus punts més febles, la ràpida i còmode connexió en l'àmbit de la mobilitat com trens més ràpids, una millor connexió entre els aeroports i la ciutat, etc.

Per finalitzar Dinnie (2011) tracta el tema dels eslògans. Un dels desitjos més expressats per l'alcalde de París era l'elaboració d'un eslògan amb el qual identificar la ciutat. Seguint diversos exemples com *"I love NY"* o "*I amsterdam"*, París traballava en la mateixa direcció. Dinnie (2011) expressa que un eslògan és important sempre que sigui efectiu. Alhora afegeix que un bon eslògan d'una ciutat prové de l'interior, de la mateixa ciutat. Aquest ha de definir la identitat real de la marca, al mateix moment que expressa un sentiment de pertinença i proximitat entre la ciutat i la persona.

5.1.3. La marca Budapest

Budapest és la capital d'Hongria i està habitada per dos milions de persones, mentre que el país té una població total inferior als 10 milions d'habitants. Això

vol dir que un de cada cinc hongaresos viu a Budapest. Aquest és un dels motius pels quals Dinnie (2011) destaca que la importància de les ciutats en un país és d'una rellevància molt gran perquè molt sovint les ciutats representen de manera simbolica a tot un país.

En el cas concret del branding de la ciutat de Budapest, aquesta s'enfrontava a diversos desafiaments. En primer lloc era necessari crear una identitat impulsada pels *stakeholders* amb l'objectiu d'aconseguir un resultat que tingués un gran abast. El concepte de *branding* pot ser interpretat de diferents maneres en funció de cada persona, del seu estatus social, del seu lloc de treball i, també, en funció de la seva cultura. Crear consens va ser el primer problema de Budapest a causa de la complexa estructura de la ciutat. Budapest està formada per un ajuntament i 23 districtes amb el seu propi consell independent per prendre les decisions. Per exemple, cada consell té internament un departament de comunicació i relacions públiques encarregades de la promoció.

Les dificultats a l'hora de prendre decisions eren evidents perquè s'havia d'aconseguir el suport de cada un dels districtes. Aquest fet va provocar que des dels anys 90 i fins a l'actualitat s'hagin elaborat diverses campanyes de promoció de la ciutat sense haver definit primer una estratègia de comunicació.

També es van organitzar diferents concursos durant aquest període de temps per dissenyar el logotip de la ciutat. Novament la falta d'una estratègia clara per crear un concepte genèric va provocar que convisquessin més d'un logotip al mateix moment, cosa que provocava confusió entre els consumidors.

El problema de la ciutat es centrava en la manca de fonaments. No haver definit una estratègia de marca en el pla de màrqueting va provocar l'aplicació d'accions sense coherència entre elles.

Figura 5. Logotip actual de la ciutat de Budapest

El primer objectiu de Budapest era reduir l'estructura per facilitar la presa de decisions en l'àmbit de la marca ciutat. És per aquest motiu que, l'any 2009, es va crear l'Oficina d'Identitat de la ciutat. L'organització encarregada de definir l'estratègia juntament amb els regidors de la ciutat.

La primera acció que va portar a terme l'Oficina d'Identitat va ser la implementació d'uns materials on es marcaven les bases comunicatives i gràfiques que s'havien de seguir. En segon lloc es van identificar i establir un seguit de valors relacionats directament amb la ciutat, l'estil de vida dels seus ciutadans i, utilitzant el riu Danubi com a nucli de la ciutat.

Finalment també cal destacar que l'Oficina d'Identitat de la ciutat ha començat a forjar relacions amb diverses comunitats de Budapest per crear en grup la identitat. Són nombroses les activitats i accions que s'han desenvolupat per aproximar-se a aquests públics interns. L'exemple més interessant consisteix en una acció que porta per nom *'Let's invent Budapest'* amb el qual es fan intercanvis d'idees i conceptes i es discuteixen les percepcions de la ciutat per part de la societat civil i es proposen canvis i millores que es podrien produir per assolir la ciutat que els públics interns s'imaginen.

5.1.4. Lisboa i la marca ciutat

Des de l'augment en l'estudi del *branding* enfocat a les ciutats la major part de les regions i territoris s'han tornat sensibles amb el tema. Aquest és el motiu pel qual actualment són moltes les ciutats que han començat a aplicar l'eina del *branding.*

Dinnie (2011) exposa que el *branding* de territori és més complex que l'utilitzat en productes o serveis. Un producte pertany a una organització mentre que una regió o ciutat està formada per diversos elements independents que no pertanyen directament a la ciutat. Al mateix temps, els territoris interactuen amb diverses parts interessades que actuen cada una en funció dels seus valors i els objectius que persegueixen. Aquests són els principals motius pels quals el posicionament de les ciutats són més difícils d'assolir si es compara amb els productes o serveis.

Les dificultats esmentades anteriorment van ser un dels principals problemes que van sorgir en l'Àrea de Turisme de Portugal encarregat de definir l'estratègia. Aquesta organització va decidir dividir el país en onze zones turístiques a les quals els mancava una identitat. El problema més important que va sorgir va ser la dificultat d'integrar aquestes noves marques amb les diverses marques que ja s'havien implementat temps abans als diferents territoris i poblacions portugueses. La falta de coherència entre elles va obligar que l'Àrea de Turisme hagués de crear un seguit de variables per tal de gestionar les localitzacions en funció dels objectius individuals de cada una d'elles. Alguns dels exemples de variables que l'organització va definir van ser: les infraestructures, les principals atraccions, els paisatges, les persones locals o la qualitat de vida.

L'Àrea de Turisme de Portugal, en el seu intent per dividir el territori, es va trobar amb una problemàtica. *Lisboa e Vale do Tejo*, una de les onze divisions turístiques, no era identificada pels consumidors preguntats i, aquests, no eren capaços de definir aquell territori. L'error comès en aquest cas va ser unificar com una sola destinació una ciutat com Lisboa, amb un ambient urbà que compte amb una identitat pròpia; amb una zona rural com el *Vale do Tejo*.

Un segon inconvenient a l'hora d'elaborar la marca per la ciutat de Lisboa es focalitzava en la discussió per definir quina àrea geogràfica abastava. Les opinions generaven un debat entre les ciutadans que creien que la marca Lisboa quedava reduït als límits geogràfics i els que defensaven que no es podia entendre la ciutat de Lisboa sense els seus voltants.

Com a marca mundial Lisboa no estava disposada a limitar-se a incloure només la ciutat dins la marca sinó que, per exemple, tenia molt d'interès a promocionar les platges properes a la ciutat o els paisatges i pobles pintorescs que la rodegen.

5.1.5. La identitat d'Edimburg

Edimburg és la capital d'Escòcia i la principal porta d'entrada al país. A escala dels diferents països que formen el Regne Unit, Edimburg s'ha consolidat com la segona ciutat més turística, només superada per Londres.

La ciutat és reconeguda principalment per ser líder en l'àmbit dels festivals, pel seu centre històric particular i per ser la primera ciutat a ser nomenada Ciutat de la Literatura, un premi atorgat per la UNESCO.

Tot i ser considerada una de les principals ciutats del Regne Unit i la destinació preferida pels britànics per desconnectar, Edimburg reconeix les seves dificultats per ser competitiva a escala global. Dinnie (2011) en el llibre *City Branding: Theory and Cases* quina va ser l'estratègia seleccionada per intentar millorar la competitivitat.

L'any 2002 la ciutat escocesa va començar a treballar amb una estratègia que l'ajudés a assolir els objectius. Després de tres anys d'investigació i desenvolupament, l'any 2005 es va implementar una estratègia de reposicionament. En aquest moment la marca de la ciutat girava entorn el concepte '*Edinburgh Inspiring Capital*'.

Figura 6. Logotip de la ciutat d'Edimburg

L'objectiu principal de la campanya de reposicionament es basava a aconseguir arribar a la multitud de públics diversos. Edimburg es presentava com una ciutat per visitar, per viure, per invertir, per treballar i per estudiar.

Un cop plantejat l'objectiu principal, els encarregats d'elaborar l'estratègia van definir els següents objectius concrets que ajudessin a assolir objectiu global:

- aconseguir crear una ciutat per a les empreses, on aquestes poguessin establir i fer créixer els seus negocis.
- crear una ciutat que aconseguís atraure el talent.
- instaurar-se com una regió innovadora reconeguda per la seva educació i la seva innovació.
- assolir ser un territori amb una alta qualitat de vida pels seus habitants.
- ser reconeguda com una ciutat contemporània amb història i un patrimoni reconegut.

L'èxit que va assolir la ciutat amb el reposicionament no es pot entendre sense la implicació que van aconseguir generar de les diverses parts interessades, fonamentalment per la societat civil i els empresaris i comerciants.

Diversos grups de la ciutat van col·laborar conjuntament amb la Cambra de Comerç per, entre tots, definir quina havia de ser l'estratègia. Per portar a terme aquestes accions van decidir crear una organització, la *Destination Edinburgh Marketing Alliance* (DEMA), per gestionar la marca de la ciutat. Entre les múltiples accions que van portar a terme en destaquen l'elaboració d'una estratègia de promoció de la destinació, el desenvolupament d'una segona estratègia basada a treballar de forma transversal per arribar als diferents públics i, per últim també van definir un propòsit comú que fos comunicat d'una mateixa manera.

La DEMA s'organitza de tal manera que les decisions es prenen entre un responsable de l'ajuntament i deu empresaris privats dels diferents sectors que engloben el turisme, el talent en els àmbits de la recerca i la innovació i els comercials.

Aquestes decisions però es prenen un cop s'han debatut amb els diferents *stakeholders*. Unes parts interessades han estat identificades per la DEMA en quatre grups diferents de col·laboradors:

- seguidors
- participants
- contribuïdors
- ambaixadors

Edimburg segueix treballant en l'actualitat per construir i consolidar col·laboracions amb els públics interns i externs al mateix temps que també s'han marcat com a objectiu conèixer d'un mode més profund els seus consumidors, una informació que els pot ajudar a crear missatges individualitzats amb una major resposta positiva.

6. Resultats

6.1. Fonaments d'un pla estratègic de marca ciutat

La marca territori, ciutat o regió ha de definir una imatge coherent, diferenciada i reconeguda pels diferents públics amb els quals interactuen diàriament. A continuació es descriuran els elements principals que s'han de tenir en compte durant el procès estratègic.

Definir la identitat de la ciutat

L'alta competitivitat entre els territoris per ser reconeguts es troba en creixement, en part per l'efecte de la globalització. Al mateix moment la saturació d'informació que existeix actualment amb la creació de nous mitjans de comunicació han fet més important el concepte d'identitat.

Les ciutats actuals necessiten una marca que pugui ser identificada. És molt important crear un missatge coherent amb la identitat perquè els públics acabaran creant la seva pròpia imatge de la ciutat.

Cal treballar de forma conjunta amb els diferents públics interns d'un territori (societat civil, comerciants, associacions, inversors, organitzacions, etc.) per crear una identitat amb la qual totes i cada una de les parts interessades es vegin identificades.

Diferenciació del territori

El segon punt que cal definir és la diferenciació. Les ciutats necessiten buscar uns trets identitaris que els facin diferents de la resta. Aquesta serà la seva manera d'ocupar un lloc en un mercat molt competitiu. En aquesta etapa de l'estratègia cal identificar les característiques de la ciutat per descobrir els elements que l'acabaran diferenciant de la resta.

Posicionament

Les ciutats busquen fer-se un lloc en la ment del consumidor en un mercat global. És difícil aconseguir un únic posicionament que diferenciï la ciutat de la resta i, per aquest motiu les ciutats s'identifiquen a partir de diversos elements que, en molts casos també són compartits amb altres ciutats. La combinació d'aquests diferents elements són els que acabaran definint una imatge amb la qual el consumidor interpretarà que pot oferir la ciutat pels seus interessos individuals. Hi ha moltes formes de posicionament i depèn de l'estratègia de la ciutat serà necessari utilitzar diferents característiques. Alguns exemples poden ser les ciutats culturals, les ciutats històriques, les ciutats universitàries, les ciutats innovadores, entre moltes altres.

Definir els públics

Un dels principals problemes de les marques ciutats es troba en la definició dels públics, ja que aquests són molt diversos i alhora tenen objectius i necessitats diferents. Els públics poden ser interns o externs.

Els públics interns són aquells que es veuen afectats de manera directa per les accions una ciutat realitza. Es tracta d'un públic que té una necessitat d'informació constant i poc oberta als canvis. A més, es considera clau involucrar aquests públics en la construcció de la marca generant un compromís a llarg termini entre les parts, amb l'objectiu d'elaborar un missatge eficaç. També cal generar una visió compartida entre els diversos públics al mateix moment que també cal prendre les decisions de forma conjunta utilitzant per exemple reunions d'equip i de treball en grups. Per últim també cal aconseguir comunicar-se d'una única manera per no crear confusió i incoherències.

Els públics externs per la seva banda tenen una imatge de la ciutat diferent de la dels públics interns, principalment perquè no comparteixen interessos.

Un cop creada la marca ciutat el següent pas consisteix a marcar-se els objectius

que necessita assolir. Alguns dels objectius principals que tenen les ciutats són:

a) Augmentar la competitivitat del lloc.

b) Augmentar l'atracció turística.

c) Assegurar un grau d'inversió estrangera.

d) Generar una tendència a consumir productes de la mateixa regió.

e) Ajudar al creixement social i econòmic.

f) Assolir un posicionament polític i de territori de caràcter estratègic.

g) Fomentar la identificació dels ciutadans amb el seu lloc de residència.

h) Incrementar el seu atractiu amb la finalitat de captar i retenir el talent.

Finalment, un cop definida l'estratègia i els objectius que es volen assolir cal elaborar els missatges i seleccionar els canals de comunicació adequats a cada un dels públics en funció dels seus interessos.

6.2. Proposta d'acció per captar un nou públic

En aquest apartat presentaré una proposta creativa que porta com a objectiu apropar la ciutat de Basilea a un públic jove que està interessat en la cultura, la història i la gastronomia.

Basilea és una ciutat situada al nord de Suïssa, més concretament a la frontera amb França i Alemanya. El fet de fer frontera directa amb dos països genera a la ciutat un constant intercanvi de cultures i idiomes que afavoreix a totes les parts.

Basilea té una població de 188.000 habitants i és coneguda arreu per ser un dels centres industrial més importants del món principalment en els sectors químics i farmacèutics.

Per contra la ciutat compte amb un índex baix de turisme, principalment entre els públics més joves (d'entre 25 i 35 anys). El motiu principal és d'àmbit econòmic, ja que es tracta d'un país amb uns preus poc competitius a escala mundial.

Amb l'objectiu d'aconseguir augmentar el turisme del públic jove s'ha dissenyat una guia amb un valor afegit que recomana activitats, restaurants, museus, entre d'altres a l'abast dels joves. Totes i cada una de les propostes tenen en comú oferir uns preus assequibles.

El concepte creatiu que s'ha desenvolupat per la guia consisteix a fusionar dos elements per crear-ne un de nou. Aquests elements són per una banda la guia i per l'altra el *souvenir* o record.

La proposta ofereix una guia diferenciada de la resta, ja que opta per incloure poc contingut però que en canvi ofereix en cada pàgina accions per tal de fer de la guia un producte individualitzat de la visita a la ciutat. Per la seva banda, un cop finalitzades les accions, la guia passa a ser un record per a la persona, en funció dels seus gustos i preferències.

En primer lloc però cal elaborar una marca per a la ciutat que sigui capaç d'atraure aquests públics. Un cop definida la marca serà necessari definir altres aspectes com els colors, l'estil de fotografia o l'estratègia comunicativa.

6.2.1. Eslògan i logotip

Per elaborar l'eslogan de la ciutat tal com exposa Dinnie (2011) és necessari mirar en l'interior de la mateixa ciutat. Aquest eslògan ha d'expressar la veritable identitat de la ciutat alhora que ha d'expressar la història que té i ha de servir per generar un sentiment de pertinença i proximitat.

En el cas de la ciutat de Basilea hem pogut descobrir que existeix un element poc visible a no ser que s'utilitzi un mapa. Aquesta ciutat situada al nord de Suïssa està delimitada de tal manera que pot representar un cor força similar a un cor real.

Figura 7. Mapa de la ciutat de Basilea

Font: *Elaboració pròpia*

D'aquesta manera els rius que creuen la ciutat creen encara una imatge més semblant a la d'un cor pel fet de semblar les diferents artèries que condueixen la sang als diferents organismes del cos.

Igual que els exemples exposats prèviament de ciutats com Nova York, Amsterdam o Lió han utilitzat eslògans aprofitant diferents oportunitats sigui per la combinació de paraules o per la identitat creada per la ciutat, Basilea també tenia aquest detall per poder desenvolupar un concepte potent. Nova York va aconseguir una fama mundial amb l'eslògan "*I love NY*". Més tard ciutats com Amsterdam amb "*I amsterdam*" o Lió amb "*Only Lyon*" també van decidir apostar per crear un eslògan que els identifiques.

Per desenvolupar l'eslògan de Basilea doncs, hem utilitzat la idea del cor. El cor dóna vida gràcies als seus batecs, el cor reacciona en funció dels nostres sentiments. A més el cor també és el centre de tot.

Per poder arribar a un públic a escala internacional l'eslògan s'ha creat amb anglès perquè en cas d'utilitzar un dels idiomes oficials de la ciutat, seria molt difícil que tothom pogués interpretar el missatge. L'eslògan escollit és "*Basel beats*".

Figura 8. Logotip identificatiu de *Basel beats*

Font: *Elaboració pròpia*

El concepte anglès "*beats"* fa referència als batecs del cor. Una ciutat com Basilea, que pot oferir molt a diferents públics interessats, s'havia d'identificar amb un concepte amb el qual s'expressés la vida que ofereix la ciutat, amb moltes activitats i ofertes diferents i variades. Amb la idea del batec del cor aquest missatge es mostra d'una forma clara i entenedora.

Alhora, el concepte "*beats"* té la mateixa sonoritat que la paraula "*bits"* que entre les seves diverses traduccions també expressa "porcions". Aquest concepte també és d'utilitat per expressar les petites porcions que ofereix la ciutat en cada un dels seus racons. Aquestes porcions poden ser qualsevol punt de Basilea amb cada un dels trets identitaris de la ciutat.

6.2.2. Colors

Un cop definit l'eslògan i la imatge utilitzada per identificar la ciutat cal seleccionar una gamma de colors que seran utilitzats en les diferents aplicacions que la ciutat elabori per mostrar-se.

Els colors utilitzats en aquest cas són unes tonalitats de blaus-lilosos i de vermells-rosats, que expressen un contrast que representa la diversitat que ofereix la ciutat en quant a cultura, història, idiomes, gastronomia, etc.

Aquests colors són els més associats a la ciutat, principalment per ser els colors que llueix l'equip de futbol de la ciutat, el F.C. Basel. Un club amb una història que es remunta a l'any 1893. Al mateix moment el vermell és el color de la bandera de la regió de *Basel-Landschaft*, la zona agrícola que rodeja la ciutat.

Figura 9. Colors que representen la ciutat

Font: *Elaboració pròpia*

6.2.3. Unificació de la línia gràfica

A banda de seguir una tonalitat de color, també és necessari escollir una línia d'il·lustració per tal d'identificar diferents elements que són considerats més destacats de la ciutat. En aquest cas s'ha optat per una il·lustració amb un estil simple però que alhora identifica fàcilment cada una de les atraccions principals de la ciutat.

Principalment s'han elaborat il·lustracions per representar la gastronomia, els principals edificis de la ciutat, els diferents serveis de transport i la cultura (teatre, música, art, etc.).

Aquestes són algunes de les il·lustracions dissenyades:

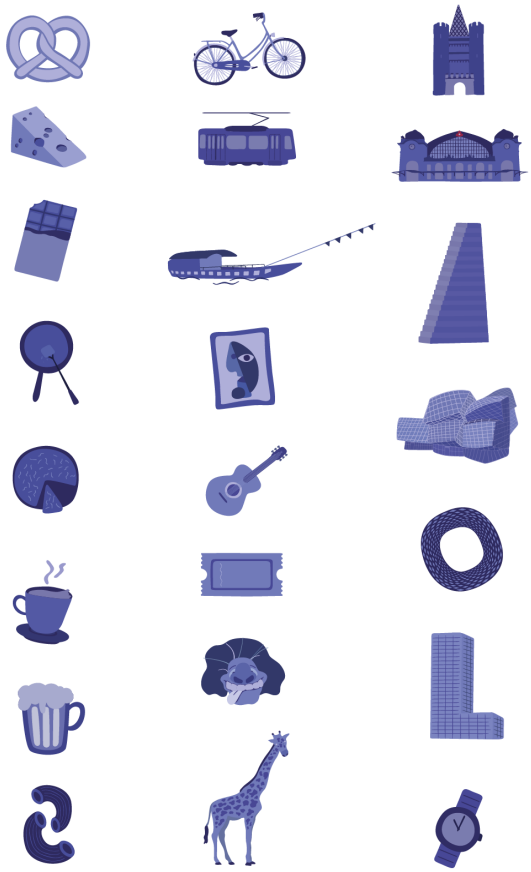


Figura 10. Il·lustracions de la guia

Font: *Elaboració pròpia*

6.2.4. Estil de fotografia

L'estil de fotografia escollit són imatges tancades que ofereixen informació sobre la ciutat sense descobrir l'espai en general. D'aquesta manera el visitant pot descobrir per si mateix cada un dels racons de Basilea a partir de la informació detallada en la guia. En totes les imatges s'ha aplicat una tinta vermella a sobre seguint l'estil marcat.

A continuació es mostren alguns exemples de fotografia:

Figura 11. Fotografia de Basilea

Font: *Elaboració pròpia*

Figura 12. Fotografia de Basilea

Font: *Elaboració pròpia*

Figura 13. Fotografia de Basilea

Font: Elaboració pròpia

Figura 14. Fotografia de Basilea

Font: Elaboració pròpia

6.2.5. Continguts

Els continguts redactats en la guia utilitzen un llenguatge proper al públic jove amb el qual es busca aconseguir una interacció. Cada pàgina de la guia compta amb un *call to action* que, al mateix moment serveix com a introducció de cada un dels apartats.

Tot seguit es mostren alguns exemples de continguts:

Figura 15. Pàgines 6 i 7 de la guia

Font: Elaboració pròpia

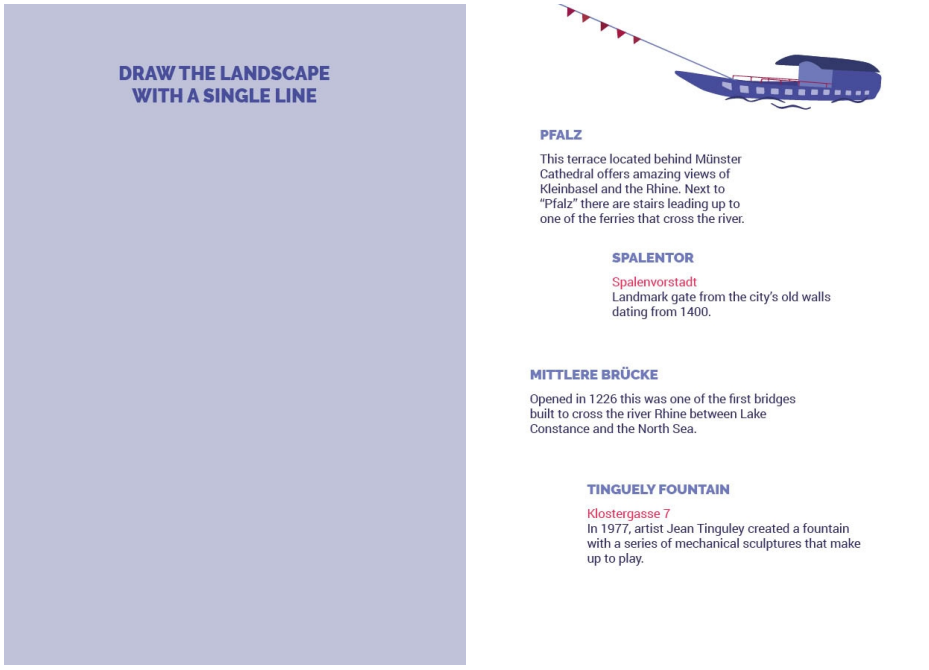


Figura 16. Pàgines 10 i 11 de la guia

Font: Elaboració pròpia

7. Conclusions

En aquest apartat es mostren les conclusions obtingudes en la investigació. Primer de tot, per extreure les conclusions és necessari repetir-nos la pregunta inicial plantejada i els objectius descrits.

La pregunta inicial era: **què ha d'incloure un pla estratègic de marca ciutat i quins són els aspectes que cal analitzar?**

Mitjançant els estudis de casos i les entrevistes hem pogut arribar a la conclusió que les marques de territori encara no tenen definida unes bases clares sinó que entre els diferents autors experts en l'àmbit no s'ha arribat a un consens. Tot i això, és cert que hi ha uns aspectes clau que ha d'incloure qualsevol pla estratègic d'una ciutat com són la identitat, la diferenciació, el posicionament i la definició dels públics.

El primer objectiu del treball consistia en conèixer en què consisteix una estratègia de marca de ciutat o territori i els motius pels quals una ciutat necessita aquestes eines per competir a escala internacional.

Un cop analitzades diverses ciutats podem concloure que les ciutats poden definir diferents estratègies en funció dels objectius que busquen assolir. També podem deduir que la globalització ha fet necessari l'ús de les tècniques del *branding* per poder competir a escala mundial. Una ciutat que no dóna importància a la identitat de marca molt difícilment aconsegueixi posicionar-se.

Un segon objectiu era entendre quin és el procés per a l'elaboració d'una estratègia de marca ciutat i conèixer quina importància tenen els públics interns i externs dels territoris.

Gràcies a les entrevistes en profunditat podem concloure que els públics són imprescindibles. Les estratègies de marca són creades per aconseguir ser identificades pels públics i, al mateix moment els públics, majoritàriament els

interns, són promotors de la identitat perquè la imatge d'una ciutat es forma a partir de tots els elements que en formen part i, la societat civil es troba involucrada diàriament en la ciutat.

També podem concloure que a diferència dels productes i serveis, les ciutats tenen una major dificultat per definir les ofertes principalment perquè una regió no ofereix un sol producte sinó que està format per una gran quantitat de productes i serveis diversos, diferents uns amb els altres.

El tercer objectiu consistia en conèixer quines són les inquietuds actuals dels consumidors i les seves necessitats i quines eren les tendències.

En aquest sentit podem concloure que els consumidors necessiten viure experiències amb valor afegit. Per aquest motiu les ciutats treballen per poder oferir aquestes experiències. Si bé és cert que els territoris no poden oferir directament aquest valor afegit cal destacar que les ciutats actuen com a promotors i, per tant, col·laboren amb organitzacions que ofereixen experiències per tal de fer col·laboracions que després s'ofereixen en els consumidors.

A més, actualment els consumidors són alhora proveïdors, ja que les xarxes socials han apropat aquests públics amb les ciutats. Els consumidors ara poden compartir, recomanar però per contra també poden criticar o desprestigiar una ciutat. És per aquest motiu que les ciutats han de ser molt conscients de la importància dels consumidors en la construcció de la marca.

Amb l'estudi dels casos pràctics també s'ha pogut comprovar quin era un dels principals errors que sorgeixen a l'hora d'elaborar i dissenyar les tècniques del *branding.* Aquesta mancança consisteix en tractar el *branding* de territori des d'una visió turística enlloc de crear una organització especialitzada amb identitat de marca. Molt sovint l'estratègia de màrqueting es porta a terme des de les oficines de turisme però, en canvi, la identitat d'una ciutat no només es forma a partir dels visitants sinó que, fins i tot, podríem manifestar el contrari. Les ciutats han de crear les seves pròpies identitats en primer lloc amb els públics interns.

Finalment l'últim dels objectius tenia com a finalitat portar a terme un exemple pràctic. En aquest cas s'ha optat per una proposta creativa que tingui com a objectiu aconseguir un major nombre de visitants joves a la ciutat de Basilea, a Suïssa.

Un cop elaborada la guia puc dir que estic molt satisfet amb el resultat final de la proposta. En primer lloc perquè he pogut crear un nou concepte de guia que va més enllà de la informació que aporta. Aquesta guia és personal i, per tant, cada persona escriu, dibuixa o enganxa tot allò que troba interessant sobre la ciutat. D'aquesta manera, un cop finalitzat el viatge, la guia passa a ser un record i, sempre que es vulgui recordar el viatge i les experiències viscudes, només cal tornar recuperar la guia.

8. Bibliografia i webgrafia

Bibliografia

Aaker, D. A., & Keller, K. L. (1990). *Consumer Evaluations of Brand Extensions*. Journal of Marketing, 54(1).

Anholt, S. (2004). *Editors foreword to the first issue*. Place Branding, 1(1), 4–11.

Anholt, S. (2005). *Some imporant distinctions in place branding*. Place Branding and Public Diplomacy, 1(2), 116–121.

Anholt, S. (2007). *Competitive identity: The new brand management for nations, cities and regions*. Basingstoke, Nova York: Palgrave Macmillan.

Anholt, S. (2010). *Places: Identity, image and reputation*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.

Ashworth, G. i Kavaratzis, M. (2009). *Beyond the logo: Brand management for cities*. Journal of Brand Management, 16(8), 520-531.

Ashworth, G., Kavaratzis, M. i Warnaby G. (2014). *Rethinking Place Branding: Comprehensive Brand Development for Cities and Regions.* New York: Springer Cham Heidelberg.

Dinnie, K. (2008). *National branding: Concepts, issues, practice*. Oxford. Butterworth-Heinemann.

Dinnie, K. (2011). City Branding: Theory and Cases. Hampshire: Palgrave Macmillan.

Evans, G. (2003). *Hard-branding the cultural city-form prado to prada*. International Journal of Urban and Regional Research, 27(2), 417-440.

Fernández-Cavia, J. (2009). *Llums i ombres del place branding*. Manual de comunicació turística: De la informació a la persuasió, de la promoció a l'emoció, 91-102.

Gascó, M. (2010). *Nuevas estrategias de promoción de ciudades y marcas turísticas: La incorporación de tecnología a la gestión urbana*. Working Papers Online Series, Máster en en Democracia y Gobierno. Madrid: Universidad Autónoma de Madrid.

Govers, R. i Go, F. M. (2009). *Place branding: Glocal, virtual and physical identities, constructed, imagined and experienced.* Hampshire. Palgrave Macmillan.

Hankinson, G. (2004). *Relational network brands: Towards a conceptual model of brands*. Journal of Vacation Marketing, 10(2), 109–121.

Jones, R. (2017). *Branding: A very short introduction*. Oxford: Oxford University Press.

Kavaratzis, M. (2005). *Place branding: A review of trends and conceptual models*. The Marketing Review, 5(4), 329–342.

Kavaratzis, M., i Ashworth, G. J. (2005). *City branding: An effective assertion of identity or a transitory marketing trick?*. Tijdschrift Voor Economische En Sociale Geografie, 96(5), 506–514.

Keller, K. L. (2012). *Strategic Brand Management*. London: Pearson.

Klein, N. (2000). *No logo*. Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica, S.A.

López-Lita, R., & Benlloch, M. T. (2006). *¿Necesitamos marcas territorio?*. Técnica Económica, 175, 50–52.

Olins, W. (1999). *Trading identities: Why countires and companies are taking on each others' roles*. Londres: Foreign Policy Centre.

San Eugenio, J. (2011). *Teoria i mètodes per a marques de territori*. (E. UOC, Ed.) (Primera). Barcelona.

Packard, V. (2007). The hidden persuaders. New York: David McKay Co.

Webgrafia

Brand, R. (2016). *Creating the Rotterdam of Tomorrow*. TEDx Rotterdam. Recuperat de https://www.youtube.com/watch?v=oerESiL8eAc

Brand (1995). A *AMA Dictionary*. Recuperat de https://www.ama.org/resources/Pages/Dictionary.aspx?dLetter=B

Branding (1995). A *AMA Dictionar*y. Recuperat de https://www.ama.org/resources/Pages/Dictionary.aspx?dLetter=B

Branding (s.d.). A *BusinessDictionary*. Recuperat de http://www.businessdictionary.com/definition/branding.html

Khanna, P. (2016). *Our future in cities*. TED Talks. Recuperat de https://www.ted.com/talks/parag_khanna_how_megacities_are_changing_the_map_of_the_world?referrer=playlist-our_future_in_cities#t-1222512

Marketing (2013). A *AMA Dictionary.*Recuperat de https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx

Monerris, A. (2008). Place branding: planteamientos y enfoques básicos. Recuperat de https://www.slideshare.net/Monerris/place-branding-planteamientos-y-enfoques-bsicos

Place marketing (1995). A *AMA Dictionary.*Recuperat de https://www.ama.org/resources/Pages/Dictionary.aspx?dLetter=P

9. Annex

Annex 1. Entrevista a Carme Formatjé, coordinadora de l'Agència de Desenvolupament Econòmic i Turístic (ADET). Ajuntament de l'Escala-Empúties.

Entrevistador: Pau Arbat Marull
Entrevistada: Carme Formatje
Data: 25 d'abril de 2018

En un món cada vegada més globalitzat les ciutats/pobles s'han vist obligades a invertir grans esforços per crear una identitat que l'ajudi a diferenciar-se de la resta. Quina importància creus que pot tenir la identitat per una ciutat/poble?

És molt important. En el cas de l'Escala la identitat de la població es va començar a desenvolupar l'any 1991 amb el pas de l'antorxa olímpica pel poble en el seu recorregut fins a Barcelona per la celebració dels Jocs Olímpics de l'any 1992. En un principi es va dissenyar un logotip i l'eslogan "Flama de cultures", fent referència a l'antorxa i aprofitant les diferents civilitzacions que van desembarcar a Empúries. Actualment l'eslogan s'ha modificat per "L'Escala, mar d'Empúries", donant a conèixer tots i cada un dels racons que cal descobrir de la població.

En el cas concret de l'Escala, s'ha treballat en algun Pla estratègic del poble per definir l'estratègia a seguir en termes de *branding* i promoció?

Sí, l'Agència de Desenvolupament Econòmic i Turístic de l'Escala és l'encarregada de definir l'estratègia i d'elaborar el pla de màrqueting. L'inversió però l'aporta l'Ajuntament de l'Escala-Empúries.
En el nostre cas concret l'estratègia es desenvolupa conjuntament amb els empresaris turístics de la població perquè el seu coneixement i opinió és molt important.

Aconseguir involucrar els públics interns es considera clau per adquirir una identitat de marca efectiva. Quina importància té la societat civil en el desenvolupament de l'estratègia? Com aconseguiu la participació d'aquests en la creació d'una identitat forta?

Com ja he comentat prèviament treballem de la mà amb els comerciants i el habitants de la nostra població perquè al final són aquests els que s'han de veure beneficiats. Intentem ser presents per exemple a les xarxes socials, una eina que ens ha ajudat molt a tenir un contacte més proper amb ells. La nostra intenció és que es facin seu el logotip, que l'utilitzin sempre per crear un cercle de connexio; també els expliquem el concepte que volem transmetre de la nostra població i de quina forma serà comunicada perquè d'aquesta manera ells també puguin aplicar-ho.

En les ciutats hi intervenen i interectuen diversos públics que tenen interessos i necessitats diferents (ciutadants, comerciants, turistes, inversors, etc.). Quines són les eines que utilitzeu per definir cada un dels públics que formen part del dia a dia de la ciutat?

En el Pla de Màrqueting hi tenim plasmats diferents objectius depenen del client al qual ens volem adreçar a un client actual o a un client potencial. Tot depen de l'objectiu que es persegueix tenim dissenyades diferents estratègies de comunicació amb cada un d'aquest públics.

Un cop definits els públics, com es decideixen quines són les accions que cal portar a terme per que es sentin atrets per el territori. Com arribeu a aquests públics tan diversos? (campanyes en mitjans de comunicació, blogers, influencers, fires, esdeveniments diversos, etc.)

Treballem amb diferents canals de comunicació en funció del públic al qual ens volem dirigir. Les xarxes socials per exemple ens permeten un contacte proper amb els nostres públics perquè aquest és un canal on l'usuari pot interectuar amb la població.

Alhora també tenim un portal web on es poden fer reserves ja siguin d'activitats, restaurants, hotels, etc. També es participen en activitats organitzades per el Patronat de Turisme Costa Brava Pirineu de Girona i l'Agència Catalana de Turisme ja que són organitzacions que tenen molt ben definits cada un dels públics que participen en les seves accions.
Per captar el públic estranger participem en *workshops*, *roadtrips*, o mitjançant blogers.
El públic més fidel que tenim es troba a Catalunya, al País Basc i al sud de França. Normalment la comunicació és via radio i premsa, a part de les campanyes a les xarxes socials.

Amb l'arribada d'Internet el rol dels consumidors ha canviat, també en el sector turístic. Actualment el consumidor ha vist augmentat el seu poder sobre les marques, ciutats, etc. Fins a quin punt s'ha de tenir en compte la opinió del consumidor i de quina forma es gestiona per assolir una bona reputació?

Actualment és molt més fàcil pel consumidor reaccionar sigui de forma positiva o negativa. Cal tenir en compte que s'han d'invertir molts esforços ja que també es tracta d'una xarxa molt delicada i cal saber gestionar bé les crítiques que es puguin rebre i utilitzar-les per millorar. Per aquest motiu nosaltres tenim contractada una persona que es dedica específicament a les xarxes socials.
També hem desenvolupat una eina únicament per la nostra població, l'anomenat Observatori Turístic, amb l'objectiu d'obtenir dades més concretes sobre tots els nostres públics. D'aquesta manera podem analitzar més concretament el nombre de dies d'estada en la nostra població, la inversió que han efectuat, quin tipus d'activitat busquen, etc. Aquesta informació després es comparteix amb tots els comerciants per tal que aquests puguin treure les seves conclusions.

Alhora de promocionar la població com es seleccionen quines són les principals atraccions que ofereix el territori? Pot generar conflicte el fet de promocionar més un element que un altre?

La informació s'envia a tothom per igual i tot depén de l'interés que mostra cada un es va elaborant la varietat d'atraccions que ofereix la població. Cada acció va encarada a un tipus de negoci i el comerciant és el que decideix si pot ser beneficiós pel seu establiment. Nosaltres també aconsellem en cas de veure que una acció o activitat no encaixa amb la idea de negoci alhora que també proposem canvis en la comunicació o en l'oferta que haurien d'oferir en cas de voler entrar en una accion concreta.

En una població com l'Escala on el turisme es concentra principalment en un periode molt concret de l'any, com es treballa per aconseguir que aquesta població també reuneixi un nombre elevat de visitants?

Si, al ser una població de costa l'Escala té un gran augment del turisme en l'època estiuenca. De totes maneres l'activitat no atura durant l'any. Un exemple pot ser carnaval on la població destina tots els esforços durant aquell cap de setmana. Normalment durant l'any es centrem en dinamitzar durant els caps de setmana diferents sectors, sigui el sector de la restauració, el de les activitats aquàtiques, de natura, etc.
En el perioda de menys activitat el públic al qual ens dirigim queda reduit principalment a les zones de Catalunya i sud de França.

Un cop definida l'estratègia de comunicació, quin és el següent pas? Elaborar un *brief* per enviar i posar-se en contacte amb una agència de comunicació? Es consulta amb professionals de l'àmbit? Es posa en comú amb els altres departaments?

Un cop s'ha dissenyat l'estratègia es pas següent és preparar de forma interna conjuntament amb el gabinet de comunicació de l'Ajuntament la comunicació que

s'haurà de portar a terme. D'aquesta manera l'Escala no treballa amb una agència de comunicació externa. Només es contracta de forma externa la part gràfica i, per tant, des de fa molt anys treballem amb el mateix dissenyador. És important trobar un dissenyador que entengui allò que es vol comunicar i que tingui la mateixa visió que nosaltres.

Quines són les metes i els objectius que una població com l'Escala busca a partir de l'ús de les tècniques de comunicació i *branding*?

El Pla de Màrqueting que tenim dissenyat actualment aposta per seguir amb la mateixa marca que tenim actualment. Concretament ens centrem en potenciar allò que més pot aportar a la població que és la cultura, a partir de les ruïnes; l'actiu natura, amb el camí de ronda i totes les activitats aquatiques que ofereix la població i; per últim, la gastronomia, amb la reconeguda anxova de l'Escala com a eix central.

Annex 2. Entrevista a Charo Errando, Tècnica de turisme de l'Àrea de Promoció Econòmica, Desenvolupament Local i Turisme. Ajuntament de Girona.

Entrevistador: Pau Arbat Marull
Entrevistat: Charo Errando
Data: 9 de maig de 2018

En les ciutats hi intervenen i interactuen diversos públics que tenen interessos i necessitats diferents (ciutadans, comerciants, turistes, inversors, etc.). Quines són les eines que utilitzeu per definir cada un dels públics que formen part del dia a dia de la ciutat?

Som conscients que són públics molt sensibles i que cal saber-ho gestionar per aconseguir una millor convivència entre els públics interns de la ciutat i els externs com poden ser els turistes.
Actualment s'està desenvolupant un nou pla estratègic de turisme basat en la sostenibilitat i posant èmfasi en els temes mediambientals, socials i econòmics.
Per definir els públics no tenim unes eines concretes sinó que al llarg dels anys aquests ja els vas definint. El públic intern és el que més podem conèixer i tenim molt clar que aquests també ens poden servir de proveïdors, ja que generen recursos que nosaltres podem després utilitzar de cara als públics externs.
La dificultat és major amb els turistes pel fet que no pots tenir tanta informació. A més la forma de comunicar-se amb aquest públic és diferent de la que utiltizes amb els comerciants, els veïns de Girona, etc.
Alhora també tenim estudiats cada un dels públics en funció de les activitats (família, turisme esportiu, natura, etc.).

Un cop definits els públics, com arribeu a aquests públics tan diversos? (campanyes en mitjans de comunicació, *blogers*, *influencers*, fires, *workshops*, etc.)

Utilitzem una combinació de canals tant *online* com *offline*. Els recursos són

limitats i per aquest motiu hem de seleccionar molt bé quins són els canals utilitzats.
Amb els públics interns per exemple utilitzem principalment *newsletters* i el butlletí del nostre lloc web. Per altra banda també fem molts *workshops*, *roadshows*, *presstrip,* etc. per aconseguir arribar a un públic estranger.
Alhora tenim molt clar les noves tendències que ofereix la comunicació *online* a partir de les xarxes socials, els *blogrips*, entre d'altres.

Aconseguir involucrar els públics interns es considera clau per adquirir una identitat de marca efectiva. Des de la vostra experiència, cal invertir grans esforços per aconseguir la participació d'aquest públic? Quines són les principals dificultats amb les quals us trobeu?

Treballar amb els públics interns és clau i, com ja he comentat, necessitem treballar conjuntament perquè també actuen com a proveïdors a partir de les activitats o els serveis que ofereixen.
És difícil involucrar-los però intentem generar trobades amb aquests. Organitzem tallers amb associacions (hosteleria, comerciants, etc.). Alhora també es convoquen taules de treball on hi participen diferents agents com per exemples la universitat o el palau de congressos on es posen en comú iniciatives que més tard es comuniquen via notes de premsa o *newsletter*.

Amb l'arribada d'Internet el rol dels consumidors ha canviat, també en el sector turístic. Actualment el consumidor ha vist augmentat el seu poder sobre les marques, ciutats, etc. Fins a quin punt s'ha de tenir en compte l'opinió del consumidor i de quina forma es gestiona per assolir una bona reputació?

L'opinió dels diferents públics acaben creant la reputació de la ciutat i per aquest motiu és molt important gestionar de forma ràpida i eficaç i som molt conscients de la dimensió del rol que tenen. Actualment l'Ajuntament de Girona té un *community manager* que gestiona totes les xarxes. A més des de l'Àrea de

Promoció Econòmica, Desenvolupament Local i Turisme gestionem de manera interna els canals concrets destinats al turisme com el lloc web o les xarxes socials.
Els recursos no són molt elevats i per aquest motiu no es gestiona tal com ens agradaria però cal destacar que estem molt atents a tots els canlas. Intentem atendre totes les persones que volen venir a la ciutat o, en cas de detectar algun error en un portal; sigui un bloc, una notícia, un videoreportatge, etc.; ens posem rapidament en contacte per poder solucionar o modificar els errors que s'hagin pogut produir.

Els últims estudis realitzats per diversos professionals del *branding* de territori mostren una nova tendència en els interessos i les necessitats dels públics que conviuen en les ciutats. Els consumidors busquen experiències amb un valor afegit on se'ls ofereix quelcom més que la visita d'una regió determinada. Com s'han adaptat les estratègies a aquest canvi?

Nosaltres som promotors. Col·laborem amb organitzacions que desenvolupen experiències per tal d'oferir conjuntament diverses activitats.
La ciutat de Girona exigeix una gran responsabilitat per la història i la cultura que té des de fa segles però són les organitzacions les que poden oferir un valor afegir a la nostra ciutat a partir d'activitats que incloguin diferents àmbits com pot ser un tast d'una empresa vinícola en concret en una localització especial de Girona.

Com seleccionen quines són les principals atraccions de la ciutat? Genera conflicte el fet de promocionar més un comerciant o activitat que un altre?

Normalment són els comerços els que demanen afegir-se i, nosaltres intentem impulsar que aquests s'apuntin a les associacions de la ciutat per rebre més ràpidament tota la informació. En cas concret de la guia impresa que vam crear per visitar la ciutat vam obtar per fer-la genèrica, sense parlar de restaurants, comerços o museus en concret. En cas de voler centrar-se en uns establiments en concret és molt més difícil perquè pot generar el conflicte que comentes.

Sí que utilitzem un estudi que va realitzar la Universitat de Girona per veure quin era el recorregut més freqüent utilitzat pels turistes. Ens va servir per donar-nos compte que s'havien de potenciar alguns punts que fins al moment no s'havien valorat.

En un món cada vegada més globalitzat les ciutats s'han vist obligades a invertir grans esforços per crear una identitat que l'ajudi a diferenciar-se de la resta. Quina importància creus que pot tenir la identitat per una ciutat?

Crec que és bàsic per aconseguir crear una imatge en la ment de les persones sobre el tipus de ciutat que som. En concret Girona treballa per aconseguir ser reconeguda com una ciutat moderna i innovadora. També es destaca el fet de ser una ciutat universitària que respira història.
Un dels objectius del pla estratègic actual és definir els trets identitaris de la ciutat en l'actualitat. Les ciutats canvien constantment i per tant cal actualitzar-se sempre per oferir la imatge actual que es pot percebre.

Un cop elaborada l'estratègia de comunicació, quin és el següent pas? (S'elaborar un *brief* on es detalla la informació del projecte que més tard serà enviat a l'agència de comunicació encarregada de portar a terme l'execució? Es posa en comú amb els altres departaments? Es consulta amb professionals de l'àmbit del *branding* per acabar de definir l'estratègia?)

Depèn molt de cada projecte però intentem portar els projectes internament. L'oficina de comunicació juntament amb cada una de les àrees de l'ajuntament treballen per enviar els missatges adequats en cada un dels moments. Només en moments concrets s'externalitza alguna part del procés. Per exemple durant Temps de flors es contracta un gabinet de comunicació pel gran volum de peticions i notes de premsa que s'han de gestionar.
En el cas de la guia impresa de la ciutat, la Girona Pass, sí que es contracta una agència de publicitat que s'encarrega de dissenyar el projecte.

Annex 3. Entrevista a Gemma Suñer, responsable online del Departament de màrqueting de Patronat de Turisme Costra Brava Pirineu de Girona.

Entrevistador: Pau Arbat Marull
Entrevistat: Gemma Suñer
Data: 10 de maig de 2018

En les ciutats hi intervenen i interactuen diversos públics que tenen interessos i necessitats diferents (ciutadans, comerciants, turistes, inversors, etc.). Quines són les eines que utilitzeu per definir cada un dels públics que formen part del dia a dia de la ciutat?

En el nostre cas no utilitzem eines específiques per definir els diferents públics. Tenim identificades diferents tipologies de públics que tenen un paper important en el dia a dia de la destinació:

- Turistes
- Locals
- Empresaris proveïdors de serveis turístics

A banda d'això hi ha tota una altra vessant de públics que contribueixen a la promoció i comercialització de l'oferta turística de la destinació: mitjans de comunicació, creadors de continguts, agents de viatges, etc.

A nivell de xarxes socials i continguts online, tots els públics hi juguen un paper important en el sentit que contribueixen a difondre la imatge de marca i els seus continguts afecten a la reputació i el posicionament.

Un cop definits els públics, com arribeu a aquests públics tan diversos? (campanyes en mitjans de comunicació, *blogers*, *influencers*, fires, *workshops*, etc.)

- Turistes / clients potencials: sobretot a través de la pàgina web campanyes online, xarxes socials i fires i accions per públic final.

- Agents de viatges: workshops, viatges de familiarització i accions promocionals.
- Mitjans de comunicació: viatges de premsa.
- Bloggers i creadors de continguts: blogtrips, campanyes de creació de continguts, workshops i participació a congressos internacionals.

Aconseguir involucrar els públics interns es considera clau per adquirir una identitat de marca efectiva. Des de la vostra experiència, cal invertir grans esforços per aconseguir la participació d'aquest públic? Quines són les principals dificultats amb les quals us trobeu?

El públic intern és un agent molt important per la difusió de la marca i el posicionament de la imatge de la destinació.
Diferenciem entre el públic local i els empresaris locals.
Els esforços principals que invertim en involucrar les empreses locals són a nivell de comunicació (els mantenim al dia de tot allò que fem i ens esforcem per cuidar una comunicació constant i fluida), la formació (a través del nostre programa de formació Turisme 360º) i el suport a la comercialització (a través dels Clubs de Producte, accions promocionals, etc.).
Pel que fa al públic local, ens hi mantenim en contacte sobretot a través de les xarxes socials, fomentant que generin i comparteixin continguts i donant-los visibilitat.

Amb l'arribada d'Internet el rol dels consumidors ha canviat, també en el sector turístic. Actualment el consumidor ha vist augmentat el seu poder sobre les marques, ciutats, etc. Fins a quin punt s'ha de tenir en compte l'opinió del consumidor i de quina forma es gestiona per assolir una bona reputació?

Amb l’accés a les xarxes socials, el paper dels consumidors juga un paper molt important en la difusió de la marca i per tant en la reputació. Ho tenim molt en compte i com que sabem que és inevitable que es parli de la marca, ho fomentem i donem suport a la creació de continguts. Fem seguiment del que es

publica i escoltem a internet tot el que fa referència a la marca per gestionar la situació en cas que hi hagi qualsevol conflicte.

Els últims estudis realitzats per diversos professionals del *branding* de territori mostren una nova tendència en els interessos i les necessitats dels públics que conviuen en les ciutats. Els consumidors busquen experiències amb un valor afegit on se'ls ofereix quelcom més que la visita d'una regió determinada. Com s'han adaptat les estratègies a aquest canvi?

El turista cada vegada més valora descobrir la manera de ser d'una destinació, més que exclusivament els seus atractius turístics. Busquen més experiències que visites convencionals.
Les estratègies de promoció turística van enfocades en aquesta línia, oferint al visitant una experiència adaptada als seus gustos de manera que es generi un vincle afectiu amb la destinació i es transformin en prescriptors i ambaixadors de la marca.

Com seleccionen quines són les principals atraccions de la ciutat? Genera conflicte el fet de promocionar més un comerciant o activitat que un altre?

En el nostre cas promocionem l'oferta turística de la destinació a través de Clubs de Producte, segmentant productes, públics i mercats. D'aquesta manera podem oferir propostes més personalitzades segons quin sigui el públic, i hi tenen cabuda més varietat de recursos del territori.
S'adapta la oferta a la demanda, per tant s'ofereix quelcom que pot resultar interessant pel públic objectiu i evitem promocionar més uns atractius que uns altres.

En un món cada vegada més globalitzat les ciutats s'han vist obligades a invertir grans esforços per crear una identitat que l'ajudi a diferenciar-se de la resta. Quina importància creus que pot tenir la identitat per una ciutat?

La identitat ens diferencia davant de la competència i és important saber trobar

els punts forts i utilitzar-los per desmarcar l'oferta. Com més sòlida sigui la identitat més senzill serà que es recordi i que se li atribueixin valors específics.

Un cop elaborada l'estratègia de comunicació, quin és el següent pas? (S'elaborar un *brief* on es detalla la informació del projecte que més tard serà enviat a l'agència de comunicació encarregada de portar a terme l'execució? Es posa en comú amb els altres departaments? Es consulta amb professionals de l'àmbit del *branding* per acabar de definir l'estratègia?)

En el nostre cas com que treballem a través dels Clubs de Porducte, els pñas d'accions es dissenyen conjuntament amb les empreses que en formen part. El pas següent és dur a terme el pla d'accions, que està liderat pel product manager en qüestió, i es compta amb el suport de les empreses i entitats associades.
Tot i ser plans d'accions propis dels productes, es posen en comú per tal de compartir accions i treure'n el màxim rendiment.
A més a més també hi ha els plans d'accions més genèrics, que es basen en promocionar la zona com a destinació turística, i en els quals s'involucren també els diferents clubs de producte segons els públics objectius.

Per últim, quines són les metes i els objectius que persegueix el Patronat de Turisme Costa Brava Pirineu de Girona amb l'ús de les tècniques de comunicació i *branding*?

A nivell de comunicació online, el nostre objectiu és que els continguts sobre la Costa Brava i el Pirineu de Girona siguin generats per tercers. Els continguts oficials sobre una destinació són molt vàlids a nivell informatiu però no tenen el poder de seducció ni de convicció que poden tenir els continguts creats per bloggers per exemple.

10. Aplicació pràctica derivada de la recerca

Guia i mapa turístic per la ciutat de Basilea

BASEL BEATS

FOR YOUNG TRAVELLERS

BASEL BEATS

Experience the city in a different way. From this moment the story begins between Basel and you. Write, draw, paste or do whatever you want. This will be your memory.

NEIGHBOURHOODS

1 GROSSBASEL & ST. ALBAN

Basel's old town contains nearly all the sights that are generally connected with Basel.

2 GUNDELDINGEN, BRUDERHOLZ & DREISPITZ

Basel's southern districts are notable for its diversity, a melting pot of cultures and the industrial charm.

3 ISELIN, GOTTHELF & BACHLETTEN

The western part of Basel is very popular as a residential area. But Basel Zoo has attracted many visitors.

4 ST. JOHANN

It has always been a place where a wide variety of cultures come together, thanks to the Novartis Campus.

5 MATTHÄUS, KLYBECK & KLEINHÜNINGEN

The port of Basel is the place where three countries come together; here you can actually feel the wanderlust.

6 KLEINBASEL

Kleinbasel is today a very popular district. This is the place for young people, artists and bohemians.

7 BASEL NORD & RIEHEN

Riehen is the area with the highest quality of life. It has large green spaces and an attractive city center.


4
5
7
6
3
1
2


ARRIVAL
ARRIVAL

DON'T SAY 'SCHEISSE'

Switzerland has four official languages: German, French, Italian and Romansh. Aside from this languages, the four linguistic regions of Switzerland also have their local dialectal forms.

Here you have some words that can be useful during your stay in Basel.

GRUEZI hello

ADIEU/ TSCHÜSS bye

EN GUETE! bon appetit!

BITTE please / you're welcome

ENTSCHULDIGUNG excuse me

GENAU exactly

BIS SPÖETER see you later

GUETEN ABIG good afternoon

SCHOKOLADE chocolate

WEIN wine

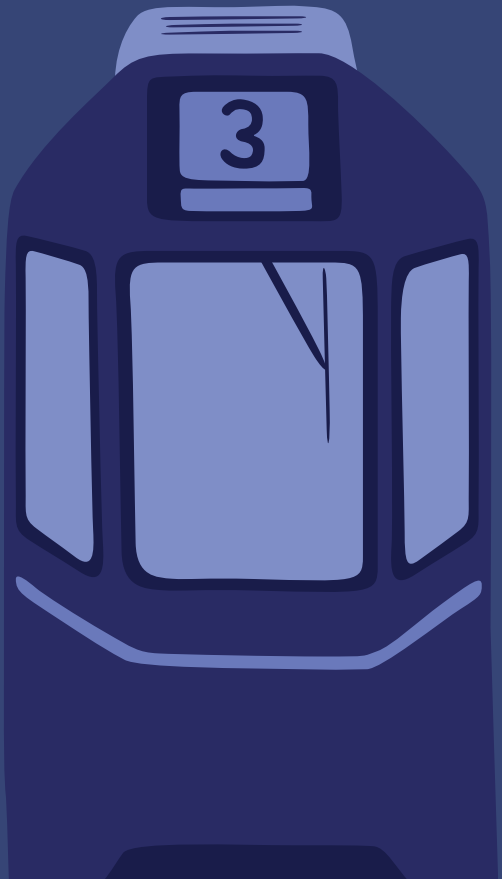
PRÖSCHTLI / PROSCHT cheers!

VELO bicycle

OOOH!

and **SCHEISSE** means 'shit'

NEVER STAY IN FRONT OF THE TRAM



The city offers several transport options. You can use the bicycle as a local or you can take the tram or the bus. If you have book a hotel in Basel you will have free transport and free city wifi!

Advice!
The tram has priority before pedestrians!

BICYCLE

The bicycle is the most popular transport. A good option to enjoy every corner of the city and at the same time to do sport.

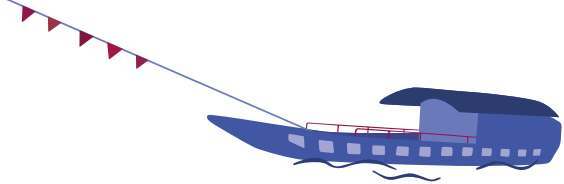
TRAM

Moving by tram is also a good option. It allows you to reach any point in no time. This transport also reaches the first town once crossed the borders with France and Germany.

BUS

The bus connection is also very frequented by the inhabitants of Basel, mainly to reach the towns and nearby cities.

DRAW THE LANDSCAPE WITH A SINGLE LINE



PFALZ

This terrace located behind Münster Cathedral offers amazing views of Kleinbasel and the Rhine. Next to "Pfalz" there are stairs leading up to one of the ferries that cross the river.

SPALENTOR

Spalenvorstadt
Landmark gate from the city's old walls dating from 1400.

MITTLERE BRÜCKE

Opened in 1226 this was one of the first bridges built to cross the river Rhine between Lake Constance and the North Sea.

TINGUELY FOUNTAIN

Klostergasse 7
In 1977, artist Jean Tinguley created a fountain with a series of mechanical sculptures that make up to play.

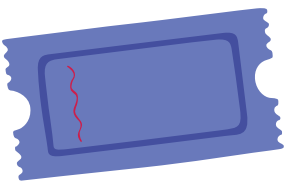
STICK HERE ALL YOUR MUSEUM TICKETS

FONDATION BEYELER

Baselstrasse 101
Art collectors Ernst and Hildy Beyeler opened one of the world's most important art museums in a building designed by the architect Renzo Piano.

SCOPE ART SHOW

Webergasse 34
Critically acclaimed art shows that extend beyond the ordinary in contemporary art. Renowned for its uncanny ability to forecast new visual trends that are embraced globally.



MUSEUM TINGUELY

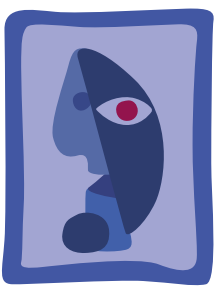
Paul Sacher-Anlage 2
The museum, located next to the Rhine, hosts much of the works of Jean Tinguely, one of the most important Swiss artists of the 20th century.

CARTOONMUSEUM

St. Alban-Vorstadt 28
Dedicated exclusively to satirical art, the Cartoonmuseum of Basel presents exhibitions of political and social issues based on the humorous drawing in its varied techniques, from cartoon to comic.

KUNSTMUSEUM

St. Alban-Graben 8
This municipal art collection is the largest in Switzerland. The constant growth of the museum has forced him to be relocated several times. It currently has three buildings: Hauptbau, Neubau and Gegenwart.



IMPOSSIBLE TO PRONUNCE THE TYPICAL SWISS FOOD? POINT IT!

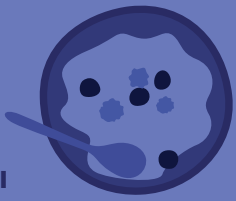
ÄLPLERMAGRONEN

pasta, potatoes with cheese,
caramelized onions and applesauce

CHÄSFONDUE

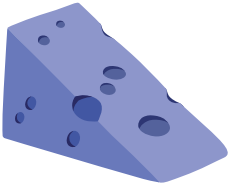
RÖSTI

starchy potatoes
optional: parsley, onions, nutmeg, pepper, or ground paprika



BIRCHERMÜESLI

apple, jumbo porridge oats, mixed seeds,
mixed nuts, cinnamon and banana



HASENBURG

Schneidergasse 20
Hasenburg is a traditional restaurant in the heart of Basel that serves homemade dishes. If you want to try the typical Swiss food, this is the right place.

MARKTHALLE

Steinentorberg 20
Built in 1929 Markthalle is used as an area with food stalls from different countries and a weekly market on Saturdays.

FREILUFT RESTAURANT & BAR LANDESTELLE

Uferstrasse 35
A modern restaurant with a terrace next to the Rhine always accompanied by its dj's with music to make you feel more at ease.

DO NOTHING

RHINE

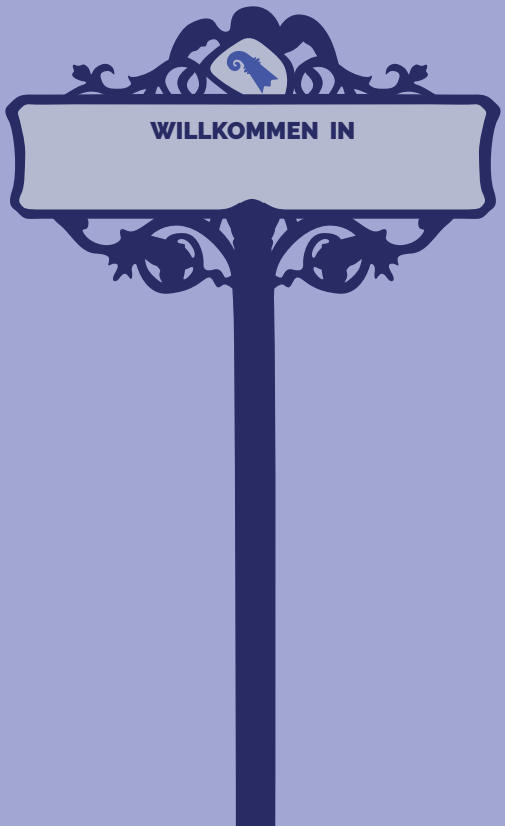
The Rhine is the city's beat. Meeting place for friends to make a barbecue, a beer or simply to do nothing. There are many activities that can be carried out, the most typical ones are to cross the river with one of the four ferries or swim with the "Wickelfisch".

The "Wickelfisch" is a watertight sack that keeps your clothes dry whilst swimming.

BAR ROUGE

Messeplatz
At a height of 105 meters with spectacular views of Basel, the Bar Rogue transforms the Messeturm building with a cocktail bar. From Thursdays to Saturdays it doubles up as a dance club.

RENAME THE CITY WITH THE FIRST WORD YOU'VE LEARN IN SWISS GERMAN



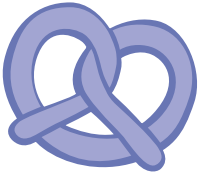
CAFÉ DES ART'S

Barfüsserplatz 6
With a particular decoration, the Café des Art's takes you to a special world with live music and a list of classic coffees and cocktails.

CAFE FRÜHLING

Klybeckstrasse 69
This minimalist coffee shop located in Kleinbasel is one of Basel's favorite places to meet with friends or to read while taking one of the many coffees they offer.

TAKE A PHOTO WITH A CREATIVE FACE AND PASTE IT HERE



ÄNGEL ODER AFF

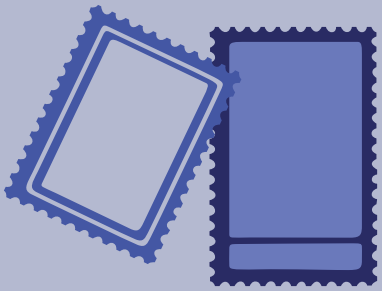
Andreasplatz 15
Located in the heart of Basel's old town on the picturesque Andreasplatz, next to the market square, Ängel oder Aff offers an excellent Italian coffee and numerous teas, there is beer from the Basel brewery "Unser Bier" and selected wine.

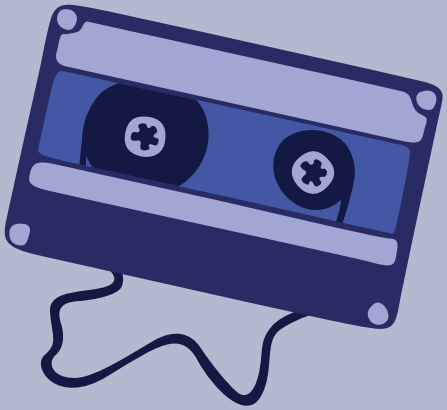
ATLANTIS
• BASEL •

ATLANTIS

Klosterberg 13
Atlantis is a legendary club and restaurant. Founded in 1947, it was one of the favorite places for citizens of Basel for the many concerts with renowned bands.

START A COLLECTION





FLEA MARKET PETERSPLATZ

St. Alban-Graben 8
All Saturdays morning Petersplatz is full of people. Take some time to navigate the numerous places and discover a real bargain.

VINTAGE LETTERS

Thannerstrasse 36
This shop located in the Gotthelf district of Basel is full of re-illuminating all kinds of neon signs. If you like to collect things you will love this.

JOHN TWEED SHOP

Clarastrasse 11
A shop were you can find retro bikes in the style of the 1920's to the 1970's and a selection of vintage-looking dresses and accessories.

SIT ON THE GRASS
AND TURN ON YOUR FAVOURITE SONG

HORBURGPARK

A former cemetery Horburgpark -just called “Horbi” by locals - was one of the first parks in Basel established in the 1950’s.

SCHÜTZENMATT PARK

Im Schützenmattpark 1
The Schützenmattpark, created in 1899, with almost 5 hectares, is one of the largest public parks in Basel.

ST. JOHANNS PARK

Elsässerstrasse 34
The spacious park closely linked to the Rhine, which was redesigned in 2011, and the newly-built pavilion are attractions for all population groups.

BOTANICAL GARDENS OF THE UNIVERSITY OF BASEL

Schönbeinstrasse 6
The botanical gardens of the University of Basel have on display a wide variety of specimens from the plant kingdom.

WALK THROGH THE TOWN
USING THIS RULE:
AFTER EACH LEFT TURN,
TAKE TWO RIGHTS

KASERNE BASEL

Klybeckstrasse 1
The Kaserne Basel is the largest center in north-west Switzerland for the free contemporary theatre, dance and performance scene and for innovative popular music.

PARTERRE ONE

Klybeckstrasse 1
Concert hall and restaurant with fresh and creative cuisine in Kleinbasel. In summer, beautiful terrace with garden.

MITTE

Gerbergasse 30
An old bank that was turned into the largest and the best-known coffeehouse in Switzerland.

PADDY REILLY'S

Steinentorstrasse 45
In Ireland the pub is not just a place to have a drink; it is often the heart of the community. This is the philosophy of Paddy Relly's. Traditional & modern with a lively atmosphere seven nights a week.

NORDSTERN

Westquaistrasse 19
Basel's Nordstern is a nightclub situated in a boat. In 2012 It was inducted into Swiss Night Life's 'Hall Of Fame'.


15

YOU ARE FREE!
DO WHATEVER YOU WANT HERE

NOVARTIS CAMPUS

Fabrikstrasse 2
Every building on the campus was designed by a different architect. There are buildings by Frank O. Gehry, Diener & Diener, Sanaa and many more. The Campus is not open to the public.

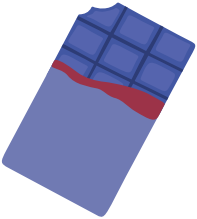
ROCHE TOWER

Fabrikstrasse 2
Measuring 178 metres in height, the building designed by architects Herzog & de Meuron was completed in 2015 and houses the offices of the pharmaceutical company. The tower is set to be joined by an even taller high-rise measuring 205 metres.

MESSE BASEL

Messeplatz
Basel has the main building of fairs and congresses in Switzerland and is one of the most important in Europe. Among the many activities that are organized the highlights events are the Basel World and the Art Basel.

SEND A BASEL POSTCARD TO A STRANGER



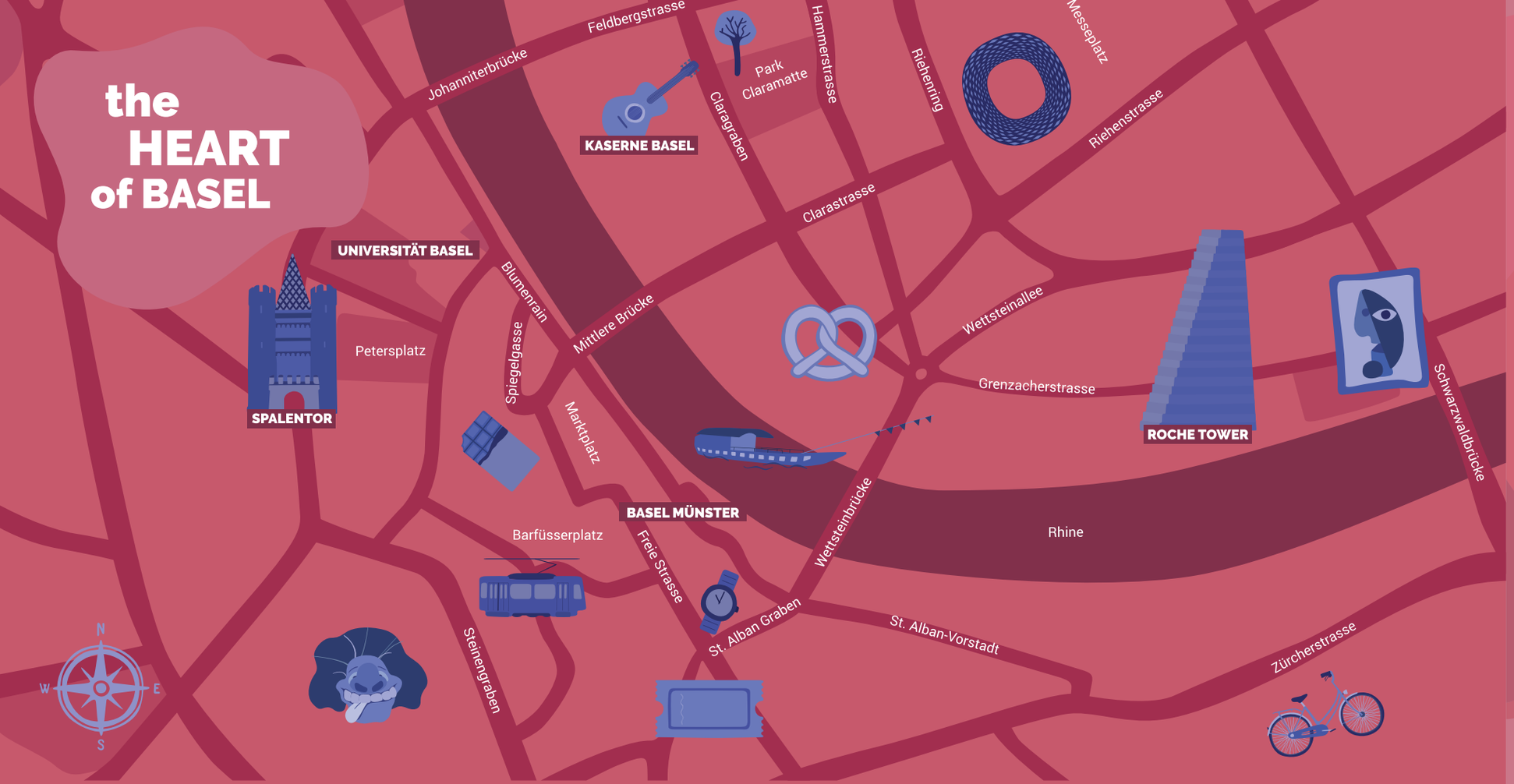
CONFISERIE SPRÜNGLI

Steinenberg 14
The Confiserie Sprüngli is a Swiss luxury confectionery manufacturer founded in 1836.

CONFISERIE SCHIESSER

Marktplatz 19
The Confiserie Schiesser, founded in 1870, is located on the Basel market in the heart of the city; just in front of the town hall.

the HEART of BASEL



MAIN ATTRACTIONS

01 Pfalz
02 Spalentor
03 Mittlere Brücke
04 Tinguely Fountain
05 Rhine

MUSEUMS

06 Fondation Beyeler
07 Kunstmuseum
08 Museum Tinguely
09 Cartoonmuseum
10 Scope Art Show

RESTAURANTS

11 Hasenburg
12 Markthalle
13 Freiluft Restaurant & Bar Landestelle

COFFEEHOUSE

14 Café des Art's
15 Cafe Frühling
16 Ängel oder Aff

PARKS & GARDENS

17 Horburgpark
18 Schützenmatt Park
19 St. Johanns Park
20 Botanical Gardens of the University of Basel

MARKETS

21 Flea Market Petersplatz
22 Vintage Letters
23 John Tweed Shop

CHOCOLATE SHOPS

24 Confiserie Sprüngli
25 Confiserie Schiesser

GOING OUT

26 Atlantis
27 Mitte
28 Paddy Reilly's
29 Bar Rouge

MUSIC

30 Kaserne Basel
31 Parterre One
32 Nordstern

MORE

33 Novartis Campus
34 Roche Tower
35 Messe Basel
36 Basel Sbb Railway Station

BASEL BEATS

FOR YOUNG TRAVELLERS


32
06
13
NOVARTIS CAMPUS
33
Horburgpark
17
Erlen-Verein Basel
Dreirosenbrücke
Horburgstrasse
St. Johanns Park
19
15
Klybeckstrasse
Kannenfeldpark
Feldbergstrasse
29
MESSE BASEL
MESSETURM BASEL
Messeplatz
Hammerstrasse
Riehenring
35
Park Clararmatte
31
30
KASERNE BASEL
Metzerstrasse
Spitalstrasse
Johanniterbrücke
Claragraben
23
Clarastrasse
Riehenstrasse
Bäumlihofstrasse
10
Scharzenstrasse
UNIVERSITÄT BASEL
05
Blumenrain
Mittlere Brücke
20
Petersplatz
21
02
SPALENTOR
Spiegelgasse
03
Wettsteinallee
Grenzacherstrasse
ROCHE TOWER
34
08
Schwarzwaldbrücke
16
11
25
Marktplatz
27
01
BASEL MÜNSTER
Wettsteinbrücke
Rhine
Barfüsserplatz
24
14
Freie Strasse
St. Alban Graben
07
09
St. Alban-Vorstadt
Zürcherstrasse
22
04
26
Steinengraben
Schützenmattpark
18
Weiherweg
28
Birs
Neubadstrasse
Aeschengraben
St. Jakobs-Strasse
Hardstrasse
12
36
Binningerstrasse
BASEL SBB RAILWAY STATION
ZOO BASEL
N
W
E
S