

**La Contribució de les Fires Comercials a la Marca Ciutat:
El Cas Fira Barcelona.**

Josep Jonàs Cortés

Universitat de Vic – Universitat Central de Catalunya (UVic-UCC).

Programa Doctorat Industrial (acord entre UVic-UCC i Fira Barcelona.)

Dr. Jordi de San Eugenio Vela i Dr. Xavier Ginesta Portet

Vic, 31 de març de 2023.

*“Mai miris cap avall per temptejar el terreny abans de fer el següent pas;
només qui manté els seus ulls fixos en l’horitzó llunyà trobarà el camí correcte”.*

Dag Hammarskjöld

ÍNDEX

1	Les Coordenades de la Investigació: Introducció, Objectius, Preguntes d'Investigació i Metodologia del Treball d'Investigació.	10
1.1	Introducció i Interès de la Investigació.	10
1.2	Objecte, Objectius i Preguntes de la Investigació.	13
1.2.1	<i>Justificació de l'Objecte de la Investigació.</i>	<i>13</i>
1.2.2	<i>Definició dels Objectius de l'Estudi.</i>	<i>14</i>
1.3	Preguntes de la Investigació.	15
1.4	Metodologia de l'Estudi.	16
1.5	Estructura de la Tesi.	18
2	Les Connotacions Teòriques de la Investigació: La Incidència de les Fires Comercials en el City Branding.	19
2.1	Marca i Branding.	19
2.2	Place Branding.	21
2.3	La Importància de la Comunicació en el Place Branding.	30
2.4	Reptes de Futur del Place Branding.	33
2.5	City Branding.	37
2.5.1	<i>Destination Marketing Organization (DMO).</i>	<i>43</i>
2.6	Territori i Desenvolupament Sostenible.	45
2.7	Stakeholders i Públics.	45
2.7.1	<i>La Ciutat.</i>	<i>45</i>
2.7.2	<i>Ciutat i Ciutadans: Cooperació.</i>	<i>47</i>
2.7.3	<i>El Concepte Stakeholders.</i>	<i>53</i>
2.7.4	<i>Place Branding i Grups d'Interessats.</i>	<i>55</i>
2.7.5	<i>Stakeholders com a Actor Clau de la Promoció del Territori.</i>	<i>62</i>
2.7.6	<i>Stakeholders i els Gestors de la Marca Ciutat.</i>	<i>65</i>

2.7.7	<i>Els Públics</i>	71
2.7.8	<i>Brindging and Buffering Strategy</i>	73
2.8	Esdeveniments i Ciutat.	75
2.8.1	<i>JJOO, un Mega Esdeveniment per a la Ciutat</i>	87
2.8.2	<i>Fires Comercials i Ciutat</i>	92
2.9	Barcelona, Ciutat de Fires i Congressos.....	151
2.9.1	<i>Els Oficis de l'Edat Mitjana</i>	151
2.9.2	<i>La Revolució Industrial</i>	152
2.9.3	<i>La Burgesia Catalana</i>	153
2.9.4	<i>Les Exposicions Universals i Internacionals</i>	153
2.9.5	<i>Exposició Universal Barcelona 1888</i>	155
2.9.6	<i>Exposició Internacional de Barcelona, 1929</i>	157
2.9.7	<i>Origen de les Fires Comercials</i>	158
2.9.8	<i>Fira Oficial i Internacional de Mostres de Barcelona</i>	159
2.9.9	<i>Fira Barcelona</i>	163
3	La Pandèmia de la Covid-19	176
3.1.1	<i>Les Fires Comercials Durant la Pandèmia de la Covid-19</i>	182
4	Metodologia	189
4.1	Presentació del Mètode: l'Estudi de Cas.....	189
4.2	Obtenció de les Dades.....	190
4.3	Explotació de les Dades.	194
4.3.1	<i>Transcripció i Familiarització</i> :	194
4.3.2	<i>Codificació</i>	195
4.3.3	<i>Llibre de Codis</i>	195
4.3.4	<i>Desenvolupament de Temes</i>	195
4.3.5	<i>Teorització</i>	196

4.3.6	<i>Comparació de Conjunts de les Dades</i>	196
4.3.7	<i>Visualització de Dades</i>	196
4.3.8	<i>Redacció</i>	197
5	Resultat i Discussió	198
5.1	Codificació de les Dades Primàries i Visualització.	198
5.2	Presentació del Cas: Fira Barcelona i la Seva Ciutat.....	200
5.3	La imatge de Barcelona.....	200
5.3.1	<i>Percepció dels Públics Interns</i>	201
5.3.2	<i>Percepció dels Públics Externs</i>	204
5.4	Objectius de la Marca de la Ciutat de Barcelona.	209
5.4.1	<i>Objectius de City Branding i Grau d'Assoliment</i>	209
5.4.2	<i>Contribució de les Fires Comercials</i>	218
5.4.3	<i>Col·laboració entre Ciutat i els Stakeholders</i>	226
5.4.4	<i>Objectius de Marca Ciutat per a les Fires</i>	236
6	Conclusions	245
6.1	Sobre la Consecució dels Objectius d'Aquesta Investigació.	245
6.2	Limitacions i Futures Línies d'Investigació.....	252
7	Referències Bibliogràfiques	254

ÍNDEX DE TAULES

Taula 1 Característiques Diferencials del Màrqueting d'Esdeveniments.	79
Taula 2 Els 17 Recintes Firals més Grans del Món (superfície en m²).....	119
Taula 3 Nombre de Total d'Expositors i Visitants, 2015 i 2016.....	137
Taula 4 Nombre d'Expositors i Visitants, 2015 i 2016.....	138
Taula 5 Despesa Total d'Expositors i Visitants, 2015 i 2016	138
Taula 6 Impactes Totals Sobre la Producció (€), 2015 i 2016	139
Taula 7 Impactes Totals Sobre el Valor Afegit (€), 2015 i 2016.....	140
Taula 8 Impactes Totals Sobre els Llocs de Treball, 2015 i 2016	141
Taula 9 Esdeveniment Celebrats a Barcelona que Van Encapçalar la Identitat Cultural Catalana	154
Taula 10 Evolució de la Facturació de Fira Barcelona, 2015 a 2019 (Abans de la Pandèmia).....	164
Taula 11 Model de Gestió de Fira Barcelona, Consorci de Titularitat Pública i Gestió Privada	167
Taula 12 Entrevistes Obertes a Responsables de la Marca Ciutat, Propietaris de Recinte i organitzadors de fires principals de Barcelona i Milà	191
Taula 13 Qüestionaris Online a Directius o Membres de l'Organització de les Fires que se Celebren a Barcelona	192
Taula 14 Entrevistes Semi Estructurades a Responsables de la Marca Barcelona i Stakeholders de la Ciutat	193
Taula 15 Entrevistes Semi Estructurades a Experts en Place Branding.	193
Taula 16 Evolució Resultats MWC Barcelona, 2015 al 2019 (Abans de la Pandèmia). 207	
Taula 17 Respostes (1) Qüestionaris Online a Organitzadors Firals de Barcelona.....	214
Taula 18 Respostes (2) Qüestionaris Online a Organitzadors Firals de Barcelona.....	218
Taula 19 Objectius Principals de City Branding de la Marca Barcelona	250

Taula 20 Contribució dels Organitzadors Firals de Barcelona als Objectius de la Marca Ciutat.....	250
Taula 21 Facilitadors entre Stakeholders i Responsables de la Marca Ciutat per Assolir els Objectius de City Branding.....	251

ÍNDEX DE FIGURES

Figura 1 Equip de la selecció de la Ciutat de Barcelona. Campió de la Copa Internacional de Ciutats en Fires (1955-1958)	101
Figura 2 Cartells Oficials de la Fira Internacional de Mostres de Barcelona, 1909 al 1948.....	160
Figura 3 Publicacions de l'Època en què Barcelona Era Considerada “Ciutat de Fires i Congressos”	162
Figura 4 La Influència de les Fires Comercials a la Marca de la Ciutat. Desenvolupament Temàtic a Partir del Llibre de Codis.....	199

1 Les Coordenades de la Investigació: Introducció, Objectius, Preguntes d'Investigació i Metodologia del Treball d'Investigació.

1.1 Introducció i Interès de la Investigació.

Aquesta investigació, que versa sobre la importància de les fires comercials en la construcció de marques de ciutat (de San Eugenio, 2011), neix d'un interès personal i professional que ha acabat vehiculant-se per mitjà d'un conveni entre la UVic-UCC i Fira Barcelona i compta amb el suport del Pla de Doctorats Industrials (AGAUR 2018 DI 98) del Departament de Recerca i Universitats de la Generalitat de Catalunya.

Amb més de 35 anys d'experiència en l'organització de fires, congressos i esdeveniments, actualment soc director d'operacions i serveis al client a Nebext, organitzador privat d'esdeveniments líder a Espanya. Fins al juliol de 2022, vaig ser director de la unitat de negoci d'Arquitectura i Construcció a Fira Barcelona i director de Construmat, el saló internacional de la construcció (Fira Barcelona, 2014). En l'esmentada unitat de negoci organitzem salons que tenen impacte en la ciutat de Barcelona, com ho és el tradicional saló de la construcció i el Saló Internacional de la Piscina & Wellness, que ha esdevingut el més internacionals de la cartera de productes de Fira Barcelona. A l'edició de 2019, abans de la pandèmica, el 57% dels expositors directes eren estrangers i un 54% dels visitants van ser internacionals, procedents de 116 països (Fira Barcelona, 2023). També vaig participar en la creació i llançament del saló BforPlanet, que pretén convocar a la ciutat de Barcelona un esdeveniment internacional vers l'Agenda 2030 de Nacions Unides. L'objectiu és facilitar aliances entre el sector públic i privat, per tal d'ajudar a les empreses a l'adaptació dels Objectius de Desenvolupament Sostenible a la indústria.

Però més enllà de la perspectiva d'una unitat de negoci, cal tenir en compte el calendari anual de Fira Barcelona i l'impacte que aquesta activitat firal genera a la ciutat de Barcelona. És per això que aquest treball d'investigació se centra en la relació existent entre les fires

comercials que se celebren a Barcelona i la marca de la ciutat. Així doncs, aquesta investigació pretén aportar informació i unes conclusions rellevants vers la relació entre Fira Barcelona, i altres organitzadors d'esdeveniments firals, i la marca Barcelona, a partir de l'aplicació d'una metodologia estructurada a partir de l'estudi de cas (Thompson, 2022). És a dir, pretén comprendre si l'activitat firal de la ciutat incideix en els objectius de city branding i de posicionament de la imatge de la ciutat. Al mateix temps, aquest estudi aportarà informació vers el model de relació que hi ha entre els actors per tal d'assegurar l'impacte positiu que els esdeveniments han de generar a la marca de la ciutat. Així doncs, l'interès principal en fer aquest treball d'investigació es centra en la seva aplicabilitat directa en el meu àmbit professional, on estic desenvolupant la meva activitat.

Fira Barcelona és actualment un dels organitzadors del sector MICE (Meetings, Incentives, Conferences and Exhibitions) més importants d'Europa. Aquesta institució firal és un consorci format per l'Ajuntament de Barcelona, la Generalitat de Catalunya i la Cambra de Comerç de Barcelona, que combina la titularitat pública amb una gestió empresarial autònoma (Fira Barcelona, 2022).

Anyalment, Fira Barcelona organitza i acull salons, congressos i esdeveniments que contemplen un ampli ventall de sectors econòmics, culturals i socials. Gestiona dos recintes firals, un dels quals és considerat com un dels més moderns d'Europa, el de Gran Via. A més, fruit de l'acord amb l'Ajuntament de Barcelona, a partir de 2021 Fira Barcelona gestiona també el recinte del Centre de Convencions Internacional de Barcelona (CCIB) (Fira Barcelona, 2018).

És evident que el posicionament internacional de Fira Barcelona està molt vinculat a la marca Barcelona, ciutat amb una experiència contrastada en l'organització d'esdeveniments, fires i congressos (Casa Real, 2020). És per això que Fira Barcelona té molt d'interès a atreure grans esdeveniments d'arreu, com ho va fer amb el Mobile World Congress (MWC), que des de 2006 se celebra a la ciutat de Barcelona. Amb la captació de l'Integrated Systems Europe (ISE) o el Seafood Expo, Barcelona potenciarà el seu posicionament com a destinació de fires

internacionals de referència (Barcelona Turisme, 2022). En aquest sentit, hi ha una aposta clara de l'Ajuntament de Barcelona per atreure grans esdeveniments a la ciutat de la mà dels agents principals de la ciutat, com ara Fira Barcelona (Cugat, 2021).

Per tant, Fira Barcelona és una plataforma essencial per propiciar una activitat econòmica innovadora, oberta a tots els sectors, i d'àmbit internacional. Aquesta activitat firal genera un impacte econòmic i social molt important a la ciutat de Barcelona i la seva àrea d'influència.

Segons un estudi d'ESADE, durant l'any 2014 l'aportació econòmica que la institució firal va generar a la ciutat i la seva àrea metropolitana es va estimar en 2.600 milions d'euros, generant més de 40.000 llocs de treball. Fira Barcelona va aportar, durant aquest mateix període, el 58% del total del turisme internacional de congressos a Barcelona, donant que va acollir a 260.000 visitants professionals procedents de l'estranger (Instituto de Gobernanza y Dirección Pública, 2015).

Aquest fet demostra que Barcelona, gràcies a l'activitat de la seva institució firal, és un punt de trobada internacional per a empreses i professionals procedents d'arreu. Aquesta concentració de coneixement i innovació en el territori representa una gran oportunitat per al teixit empresarial, català i espanyol, per tal de potenciar la seva activitat industrial i accelerar la seva projecció internacional.

Això no obstant, no hi ha prou amb convocar i organitzar salons, congressos i esdeveniments nacionals i internacionals. Al mateix temps, cal dissenyar, planificar, organitzar i implementar aquests esdeveniments tenint en compte els objectius de city branding de la ciutat i el seu posicionament de marca. Només així es generarà un impacte social i econòmic positiu i més sostingut en el territori; al mateix temps que contribuirà a la notorietat internacional de la marca de la ciutat amfitriona.

1.2 Objecte, Objectius i Preguntes de la Investigació.

1.2.1 Justificació de l'Objecte de la Investigació.

La investigació és el procés que cal seguir per a accedir al coneixement científic (Giddens, 1993). Des de la perspectiva de l'interès per a l'àmbit teòric o metodològic, la investigació que s'aborda és factible. Des del punt de vista de les possibilitats de l'investigador, aquestes poden ser: competència teòrica i metodològica, coneixement previ vers el tema a tractar, i disponibilitat de temps i recursos, econòmics i humans. En aquest cas, es poden fixar cinc criteris que justifiquen la investigació: conveniència, projecció social, implicacions pràctiques, aportació de teoria i metodologia. En aquest sentit, pren especial rellevància l'aportació teòrica per tal de justificar aquest treball d'investigació. L'investigador proposa contribuir a l'avenç de la temàtica, fins i tot aportant quelcom nou, des de la reflexió o la revisió de teories, conceptes o tendències (Fernández, 2007).

La concepció de la idea demana saber què es vol investigar. Tenint una clara concepció de la idea es podrà identificar les fonts a les quals consultar per donar resposta a la pregunta. Després caldrà fer el plantejament del problema a investigar, especificant els objectius de la investigació. D'aquesta resposta es deriven els objectius: objectiu general, al que ha de contribuir la investigació, i els objectius específics, aquells que la mateixa investigació ja abasta.

Un altre aspecte important és la justificació de la investigació i si aquesta és rellevant. Per això cal analitzar si el tema és massa ampli i si realment admet una investigació. Un altre aspecte important és si les dades obtingudes es poden analitzar. La rellevància social també és una decisió que condiona la investigació, perquè s'ha de tractar d'un tema rellevant que tingui projecció social. Les implicacions pràctiques, així com l'aportació teòrica o metodològica, farà possible que es puguin extrapolar els resultats aconseguits.

Finalment, i no menys rellevant, cal tenir en compte la viabilitat de la investigació. Per això cal conèixer els costos econòmics i temporals que comporta aquest treball. A més, cal assegurar també la idoneïtat entre l'enfocament que es planteja en el procés de la investigació i

els objectius que es persegueixen. També, cal valorar els riscos que comporta endegar aquest treball d'investigació; especialment pels perjudicis que poden generar a les persones implicades (Fernández, 2007).

1.2.2 Definició dels Objectius de l'Estudi.

Podem definir els objectius de l'estudi com allò que es pretén i es vol assolir amb la investigació. Aquests objectius han d'estar presents durant tot el procés de la investigació. Per tant, com més clars, assumibles i assolibles siguin aquests objectius, més realista serà la seva consecució. A més, podem distingir entre objectiu general i els objectius específics. L'objectiu general és aquell que pretén aportar el marc general de coneixement, focalitzant-se en el problema de la investigació per presentar noves aportacions. És per això que té l'abast més ampli i que s'inscriu a l'objecte de l'estudi o de la investigació. Els objectius específics són aquells que es pretenen assolir per mitjà del mateix procés de la investigació (Fernández, 2007).

L'objectiu general que es planteja amb el desenvolupament d'aquest treball d'investigació **és analitzar la potencial correlació sinèrgica que existeix entre la celebració de les fires comercials, especialment les que se celebren a Fira Barcelona, i l'efecte que aquestes generen a la marca Barcelona.**

En cas que existeixi aquesta sinergia, es pretén extreure conclusions vers els facilitadors, i els frens, del model de gestió entre els agents implicats. Aquestes recomanacions permetran, tant als organitzadors de les fires comercials com als responsables municipals, assegurar un impacte positiu dels esdeveniments en el place branding de la ciutat amfitriona.

Com a objectius específics es pretén identificar estratègies o pautes de comportament entre l'organitzador i les administracions públiques que faciliten el city branding. És a dir, no es limita únicament a la interpretació de les dades obtingudes, sinó que alhora es pretén extreure conclusions i els millors exemples per extrapolar-les a altres destinacions. Per això, caldrà definir un model de gestió basat en les experiències que assegurin l'impacte positiu dels

esdeveniments en el place branding. Sintetitzant, els objectius específics que es deriven del general, anteriorment esmentat, són:

- OE1. Conèixer quins són els objectius més importants per a la marca Barcelona, tant per l'Ajuntament com per als organitzadors firals de la ciutat.
- OE2. Entendre el model de gestió i interrelació entre Fira Barcelona i la marca Barcelona, així com de les fires d'altres organitzadors firals que hi ha a la ciutat.
- OE3. Identificar els facilitadors i les barreres principals per tal que les fires comercials incideixin en l'estratègia de city branding de la ciutat.

1.3 Preguntes de la Investigació.

Dels objectius d'investigació se'n deriven unes preguntes. Aquestes han de ser concretes i precises i han de derivar dels objectius (Fernández, 2007). Aquesta és la formulació explícita de les preguntes, segons els objectius específics proposats:

- Quins són els objectius més importants de la marca Barcelona? Tant per a l'Ajuntament i per als organitzadors de fires a la ciutat.
- Quins és el model de gestió actual entre Fira Barcelona, i altres organitzadors d'esdeveniments firals comercials, i l'Ajuntament de Barcelona?
- Quins són els facilitadors i les barreres d'aquest model de gestió?

Aquesta és una recerca molt excepcional, perquè no hi ha massa investigació vers la influència que les fires comercials tenen a la marca de les ciutats on se celebren (Kowalik, 2012). Això no obstant, tot i que les fires poden ser vistes com una eina de promoció de la mateixa ciutat, no hi ha consciència de l'impacte positiu que aquest tipus d'esdeveniments generen a la localitat que les acull (UFI, 2019).

Tot i això, és esporàdic el fet de valorar l'aportació que algunes fires generen a la ciutat on se celebren. Possiblement, els mateixos organitzadors no contempen a la ciutat en els seus plans estratègics.

Molt s'ha parlat de l'impacte positiu, tant des d'un enfocament econòmic com social, que la celebració de determinants esdeveniment rellevants (culturals, esportius, ..) ha generat a la ciutat. Aquest tipus d'activitats poden arribar a transformar la imatge d'una ciutat, i fins i tot d'un país, generant un desig de ser visitada com a destinació turística un cop clausurat el mateix esdeveniment (com per exemple, els Jocs Olímpics de Barcelona 1992).

És per aquest motiu que les grans ciutats tenen una oportunitat d'incrementar la notorietat de la seva marca si argumenten al gran públic la celebració d'un esdeveniment d'aquest tipus. En alguns casos, fins i tot la ciutat viu l'esdeveniment fent participar als mateixos ciutadans, als botiguers, als seus carrers i a tota la comunitat (Moragas & Botella, 2002).

El missatge és transmetre la conveniència d'establir un "matrimoni" entre l'esdeveniment i la ciutat, per generar el sentiment de pertinença entre els conciutadans. Aquesta influència pot anar més enllà; fins i tot pot produir-se en l'àmbit regional i nacional. Per tant, cal considerar a les fires comercials en aquests grups d'esdeveniments transformadors de la mateixa ciutat i de la seva ciutadania.

The Global Association of the Exhibition Industry (UFI) confirma que se subestima o desconeix l'impacte positiu que les fires aporten a la imatge de la ciutat. Hi ha molts tipus d'esdeveniments que són atractius per a un públic determinat i que, per tant, ajuden a crear una marca de ciutat sòlida (UFI, 2019). Sense cap mena de dubte, les fires comercials ho són. El que cal és analitzar concretament com les fires comercials contribueixen, a més, a construir una marca sòlida de ciutat.

1.4 Metodologia de l'Estudi.

Cal tenir en compte diferents aproximacions al coneixement científic i als instruments de l'observació de la realitat, donat que podem extreure resultats aplicables al context social, científic, cultural o polític, quan parlem dels procediments metodològics.

El problema de la investigació és conseqüència de la idea original, que es transforma en objecte de l'estudi i, per tant, del treball de la investigació. Allò que es pretén resoldre és la base del problema de la investigació. Per això, a la planificació de la investigació, cal considerar tres aspectes fonamentals: objectius, preguntes d'investigació i la justificació de la investigació. Per això, en funció dels objectius que es pretén assolir, i de les hipòtesis formulades, l'investigador ha d'adoptar i escollir els instruments específics més adients per a resoldre el problema de la investigació. En el procés de la planificació de la investigació ha de contemplar unes tècniques d'investigació que caldrà implementar per tal d'obtenir les dades del problema plantejat i que poden ser de caràcter quantitatiu o qualitatiu (Fernández, 2007).

D'acord amb els objectius plantejats, aquesta tesi de tipus exploratori es desplegarà a partir d'una metodologia qualitativa que s'estructurarà a partir d'un estudi de cas abductiu (Thompson, 2022). Aquest estudi de cas comptarà amb dades primàries que vindran de la revisió de la documentació de Fira Barcelona, gràcies a l'excussió del Doctorat Industrial. Tanmateix, s'han desenvolupat entrevistes en profunditat (obertes i semiestructurades) i enquestes online als grups d'interès de la institució firal, tant primaris com secundaris (Parmar et al., 2010). La metodologia s'explicarà de manera molt més concreta en el punt 4 d'aquesta tesi, una vegada presentat el marc teòric i contextual de la investigació (punts 2 i 3 del present volum).

A l'estudi de cas que es presenta sobre Fira Barcelona s'hi contraposa, en determinats moments de la seva redacció, l'anàlisi del model de gestió de la ciutat de Milà; recollit en la comunicació, presentada al VIII Congrés Internacional AE-IC "Comunicació i Ciutat Connectada", que porta per títol "La contribució de les fires comercials a la marca ciutat: estudi comparatiu de les ciutats europees membres de l'associació "Quatre Motores per a Europa".

1.5 Estructura de la Tesi.

En les properes pàgines, aquest treball de recerca està estructurat de la següent manera. Mentre en aquesta primera part s'han explicat les coordenades de la investigació, a continuació, en el punt 2, es presenta el marc contextual i teòric, on hi ha una revisió de la literatura en profunditat (Giddens, 1993). Al punt 3, es desenvolupa l'afectació que la Covid-19 ha tingut als territoris, les ciutats i, especialment, al sector turístic i dels esdeveniments. Al punt 4 s'exposa de manera molt més detallada la metodologia que s'ha estructurat a partir de la redacció de la història del cas segons Thompson (2022). Al punt 5, es desenvolupen els resultats de la investigació i la discussió. Finalment, el punt 6 hi ha les conclusions, dividides entre l'avaluació final dels objectius plantejats i l'exposició de limitacions i futures línies d'investigació.

2 Les Connotacions Teòriques de la Investigació: La Incidència de les Fires Comercials en el City Branding.

2.1 Marca i Branding.

La majoria dels d'articles vers place o city branding, comencen amb la definició clàssica del concepte “marca” feta per l'American Marketing Association: “Una marca és un nom, un terme, un disseny, un símbol o qualsevol altra característica que identifiqui el bé o el servei d'un venedor diferent dels d'altres venedors” (American Marketing Association, 2020).

És singular la definició que Neumeier fa de la marca, discrepant de l'anterior, i que apareix en el seu llibre “The Brand Gap”: “Una marca no és un logo. Una marca no és una identitat. Una marca no és un producte. Una marca és un sentiment visceral de la persona cap a un producte, servei o organització” (Neumeier, 2003, p. 7). Segons Neumeier, la marca es basa en el sentiment visceral de la persona, perquè les marques són definides pels individus; no per les empreses, ni pels mercats o per altres públics. Per tant, la marca no és el que diem; és el que els altres diuen que és. En un entorn competitiu sobresaturat d'opcions i d'ofertes similars, cal diferenciar-se per atributs emocionals, com per exemple la confiança. Quan la gent creu que una determinada marca no es pot substituir, és quan el seu servei, producte o organització fa que esdevingui carismàtica (Neumeier, 2003).

Si cerquem altres definicions del concepte de marca, podem esmentar, entre d'altres, la que Seth Godin (2009) va publicar al seu web: “una marca és el conjunt d'expectatives, records, històries i relacions que, en conjunt, expliquen la decisió d'un consumidor de triar un producte o servei per sobre d'un altre. Si el consumidor (sigui comerciant, comprador, votant o donant) no paga un plus, fa una selecció o en fa difusió del producte o servei, llavors no hi ha cap valor de marca per a aquest consumidor” (Godin, 2009).

Koniszczew, en el webinar de la Fundació Rosario (2020), afirma que el futur no arriba; el futur s'ha de crear. El més important que tenen les marques són les persones, perquè aquestes

viuen en la ment i el cor de la gent. Les persones són els receptors dels missatges que finalment configuren una imatge de marca en la seva ment (Fundación Rosario, 2020).

Hi ha qui afirma que els consumidors necessiten les marques com a símbols que creen sentit. Així doncs, donat que cal abordar-les de diferents maneres, les marques són fenòmens complexos (Batey, 2008). Per alguns autors, la direcció de les empreses controlen la marca com un recurs empresarial (Aaker, 1996). En canvi, per a uns altres, la sostenibilitat de les empreses depèn de la marca i, per tant, aquesta és un element estratègic de la corporació (Hatch & Schultz, 2008). Hi ha d'altres autors que consideren a les marques com un canal de comunicació en si mateixa (Lury, 2004).

El procés, no exempt de complexitat, pel qual es construeix una marca s'anomena branding. Per tal que el públic objectiu pugui reconèixer a la marca com una sola identitat, s'articulen un conjunt de valors i atributs que li són inherents. El branding consisteix a atorgar a la marca aquells significats que la determinen i que la representen; en concret, un producte, un servei, una organització o un territori (Romero-Lengua et al., 2019).

Gràcies al procés de destil·lació, l'art del branding és trobar l'essència concentrada dels valors i atributs de la marca, per tal de mantenir-la viva i fàcilment memorable. Les marques es formen com l'agregació d'associacions mentals (com ara la materialitat, les pràctiques, les institucions i les representacions). Neumeier (2003) menciona que el procés de construcció d'una marca es basa en cinc disciplines:

- (i) Diferenciar-se: Ens sorprèn allò que és diferent.
- (ii) Col·laborar: Construir una marca és un projecte col·laboratiu que requereix la suma de coneixement i esforços de tothom.
- (iii) Innovar: La creativitat és el que atorga a les marques la seva tracció al mercat.
- (iv) Validació: Apropar al públic al procés creatiu.
- (v) Cultivar: Un patró de comportament és el que defineix a una marca viva. Per tant, cal influir en el caràcter d'una marca.

Una altra interpretació més actual que fa Koniszczew de la creació de la imatge de la marca es basa en dos grans eixos (Fundación Rosario, 2020): el propòsit (reputació) és la proposta de valor que la marca fa i la manera com la porta a terme. L'experiència (identitat) que és el format per mitjà del qual es materialitza el propòsit. I és el públic, o públics, el factor determinant; donat que cada imaginari personal és el que ajuda a configurar la idea col·lectiva de la marca (Fundación Rosario, 2020).

Però cal anar més enllà i identificar les interaccions que hi ha entre aquestes associacions; donant que evolucionen constantment en el decurs del temps (Kavaratzis & Kalandides, 2015). En el cas de la marca d'un territori determinat, no s'ha de pretendre considerar tots els detalls de la destinació.

La crisi generada per la Covid-19 ha provocat una reinvençió de la societat, donat que s'imposen nous hàbits, nous costums i altres prioritats. L'afectació que el virus ha tingut en l'àmbit personal i professional de les persones fins i tot ha alterat les seves vides. És per això que les marques han de seguir a l'usuari, donat que és ell qui indicarà la pauta en aquesta nova normalitat; perquè, en molts aspectes, no voldrà tornar enrere. Les marques tenen un gran repte de futur perquè caldrà conèixer les noves expectatives dels clients, reaccionar per tal de dissenyar propostes de valor personalitzades i actuar eficaçment en la gestió que es fa de la marca. Per tant, la supervivència de les marques està condicionada a la seva capacitat d'adaptació, a curt termini, a aquesta nova realitat donat que afecta directament a les persones; en definitiva, als seus clients i usuaris. Només amb aquesta adaptació es podrà donar resposta i actuar amb empatia per satisfer les noves necessitats de les persones (Comuniza, 2020).

2.2 Place Branding.

Des dels anys setanta, tant l'àmbit acadèmic com el poder públic, han tingut un creixent interès per la marca de les destinacions. La interpretació d'una tàctica essencialment comercial, utilitzant el concepte de marca quan es tracta de desenvolupar un determinat territori, ha

interessat a diversos autors vers els problemes d'associar marca amb territori (Kavaratzis & Ashworth, 2005), per la manca de supervisió d'aquest concepte (Braun, 2008; Hankinson, 2004; Van der Berg & Braun, 1999) i per la diversitat de stakeholders amb un possible conflicte d'interessos entre ells (Houghton & Stevens, 2011).

Koniszczek afirma que, des del punt de vista conceptual, les marques són eines comercials. No reemplacen a l'escut, ni a l'himne, ni a la bandera, ni a la cultura popular d'una regió. L'economia d'una regió és crucial pel seu desenvolupament social i humà; per la qual cosa, si hi ha activitat econòmica, es pot generar prosperitat. La marca del territori pot activar aquesta economia mobilitzant recursos per assolir aquests objectius. El millor factor d'èxit que pot arribar a assolir una marca és estimular el sentiment visceral de les persones. Per tant, el propòsit d'una marca de país o ciutat és posicionar-se en la ment de potencials turistes, importadors o inversors (Fundación Rosario, 2020).

Això no obstant, en molts casos, la marca d'un determinat territori ja existeix de forma implícita, tàcita i latent i, en conseqüència, no requereix ser constituïda. El que cal és dissenyar l'estratègia necessària per a donar visibilitat i projecció a la realitat ja existent (de San Eugenio Vela, 2013). Les persones tenen en la seva memòria imatges de destinacions que podem recordar fàcilment quan s'esmenta el nom de país; fins i tot quan aquest no ha gestionat conscientment el seu nom com a marca. Per tant, la captació de talent, la inversió, el fet de canviar de residència o planificar un viatge, sembla evident que es pugui veure influenciat per les imatges que les persones recorden i tenen d'un determinat territori (Kotler & Gertner, 2002).

A més, un altre tema d'interès ha estat la complexitat i singularitat dels diferents formats que puguin tenir les marques dels territoris (Kavaratzis & Hatch, 2013; Warnaby, 2009) així com tots els aspectes referits a la seva gestió (Govers & Go, 2009; Hanna & Rowley, 2011). La incomprensió que hi ha a l'hora de relacionar la marca del territori i la seva identitat ha estat un altre dels temes que els autors han tractat a la literatura existent (Kalandides, 2011; Mayes, 2008). També hi ha investigació vers les eines existents per tal de mesurar l'eficàcia de la marca

del territori (Zenker, 2011) o els reptes addicionals inherents a aquesta per cadascun dels diferents tipus de territoris. Altres autors són més optimistes vers la marca del lloc; intentant analitzar aquests problemes per tal d'aportar possibles solucions i gestionar de forma més coherent la marca del territori (Aitken & Campelo, 2011; Anholt, 2007; Braun, 2011; Govers & Go, 2009; Hankinson, 2009; Hanna & Rowley, 2011; Kalandides, 2011; Kavaratzis, 2009; Warnaby, 2009).

També hi ha autors que són més crítics i exposen aspectes que generen controvèrsia; com ara que si la gestió de la marca del territori pot servir per amagar programes implícits i encoberts per part dels responsables polítics (Broudehoux, 2001; Colomb, 2011; Paddison, 1993). El fet que la marca del territori pugui ser utilitzada com un instrument polític, per tal d'implementar estratègies partidistes i donar compliment a un projecte urbà neoliberal més ampli, és una de les crítiques més habituals (Colomb, 2011). La manca d'una conceptualització concreta vers la definició de marca, dins dels estudis de màrqueting, és la que genera la confusió considerable vers el place branding (Braun, 2011).

El terme "equitat de país" es va emprar per explicar el valor emocional que té per als consumidors el fet d'associar una marca amb un país (Shimp et al., 1993). És indiscutible que els productes amb l'etiqueta "made in Germany" o "made in Japan" són sinònim de garantia i qualitat, gràcies a la reputació que aquests països tenen en l'àmbit mundial. Per tant, els consumidors estan predisposats a comprar productes fabricats en aquests països gràcies al concepte d'equitat de país (Wang & Lamb, 1983; Cordell, 1993).

És evident que una marca de país pot beneficiar-se de la reputació positiva dels seus actius (la seva societat, l'educació, la qualitat dels seus productes i la competència de les seves empreses, la tecnologia, les infraestructures i els serveis, la cultura, el turisme, la inversió, entre d'altres), sense obviar la seva capacitat per organitzar grans esdeveniments (Anholt, 2010).

Per tant, la marca de país no ha de ser una quimera en si mateixa que cal assolir a qualsevol preu. Aquesta reputació s'ha de crear gràcies a desenvolupar i consolidar aquests

actius amb l'objectiu d'assolir una bona imatge internacional en projectar un comportament de país seriós. Resumint, la reputació positiva d'un país es crea gràcies a la generació d'idees, productes i polítiques rellevants, útils i tangibles, d'àmbit internacional, per augmentar, progressivament, la seva imatge a l'estranger (Anholt, 2010).

A conseqüència de l'anteriorment esmentat, la marca de país pot beneficiar també a d'altres submarques dins del mateix territori, com ara regions, províncies o ciutats. En definitiva, la reputació de país pot fer-se extensiva a la subdivisió política i geogràfica del territori, aprofitant així les oportunitats de cooperació amb diverses regions o països i competir en els mercats internacionals; sense importar la seva extensió o la dimensió del territori (Morgan et al., 2004).

En aquest sentit, hi ha comunitats que estan emergint des de l'anonimat, per la qual cosa desafien els estereotips. En termes de gestió, de sobte, algunes societats veuen l'explosió del seu patrimoni comunitari tot i que no sigui equitatiu amb la seva marca de territori. És per això que pren rellevant importància la construcció d'una comunitat i la seva reputació, que pot ser més rellevant que mai; i més si compte amb l'estima internacional. Per tal d'assolir una sòlida reputació internacional cal que la societat tingui un fort sentiment d'identitat i pertinença al territori, a més de cohesió social, per a ser percebuda com una comunitat reputada. La identitat del territori es fonamenta, en una part important, en la seva geografia, història i cultura; tot i que la identitat també pot ser influenciada políticament. És a dir, es pot imaginar. Gràcies a una acció continuada i coherent, les comunitats poden assolir els objectius que es plantegin i guanyar-se la reputació i el reconeixement internacional; i més si han assolit aquests propòsits de forma imaginativa o extraordinària (Govers & de San Eugenio, 2020).

Segons Koniszczewski, el treball de la construcció de la marca del territori s'ha de basar en el cercle virtuos de les "3C": Concepte, Consens i Compromís. Cal treballar col·laborativament amb les comunitats del territori en definir un concepte, per tal d'assolir el consens i desplegar

les estratègies de comunicació comptant amb el compromís de tots els membres (Fundación Rosario, 2020):

- **Concepte:** entendre clarament i amb profunditat quina és l'oportunitat diferencial que distingeix al territori i que permet tenir un criteri de comunicació a llarg termini.
- **Consens:** cal consensuar aquest concepte, perquè totes les parts implicades estiguin d'acord en actuar i dir el mateix vers com cal comunicar-ho a l'exterior.
- **Compromís:** Actuar i comunicar el concepte consensuat durant molt de temps per portar aquesta imatge de marca al món.

El concepte place marketing és de la dècada dels 90. Autors com Ashworth i Voogd (1990) i Kotler, Haider i Rein (1993) ja publicaven treballs vers aquesta temàtica. Posteriorment, altres autors, com Morgan, Pritchard y Pride (2011), van completar aquests primers treballs, relacionant el branding i el territori (de San Eugenio Vela, 2013).

El nom destination branding va ser popularitzat després de la conferència de la Travel and Tourism Research Association del 1998 i el terme place branding es pot atribuir a Simón Anholt, l'any 1996. Durant l'esmentada conferència es va donar visibilitat a la teoria del branding en el context de la gestió turística, esdevenint el tema principal de l'esmentada conferència (Hanna & Rowley, 2008).

La definició feta per Blain et al., prèviament citada per Ritchie and Ritchie a l'article: "The Branding of Tourism Destinations" (1998), especifica que s'entén per place branding a: "les activitats de màrqueting que admetin la creació d'un nom, símbol, logotip, marca de paraules o un altre gràfic que identifiqui i distingeixi una destinació; que transmeten la promesa d'una experiència de viatge memorable que s'associa exclusivament a la destinació; i que serveixen per consolidar i reforçar el record de memòries de plaer de l'experiència de destinació, tot això amb la intenció de crear una imatge que influeixi en les decisions del consumidor de visitar la destinació en qüestió, en contraposició a una alternativa" (Blain et al., 2005, p. 331).

El place branding és definit per Broudehoux (2001, pàgina 272), com un camp on “els grups dominants utilitzen estratègies espacials i visuals per imposar les seves opinions”. Segons Govers i Go (2009), el place branding és una temàtica que està en transició des de la seva infantesa a l'adolescència. El valor de la marca de la ciutat està constituït per un seguit d'atributs que cal prestigiar per poder-los comunicar, comptant amb la participació dels agents públics i privats, per tal de construir una imatge favorable del territori. “L'equitat de marca es construeix a través de: fidelització de marca, consciència del nom, qualitat percebuda, associacions de marques a més de la qualitat percebuda i altres actius propietat de les marques: marques comercials, relacions de canal. La marca de la destinació pot ser emprada per mobilitzar xarxes de relacions de valor afegit entre agents públics i privats per tal de construir una oferta de productes coherent (que inclogui turisme, comerç, ocupació temporal i oportunitats d'inversió), comunicada de la manera eficaç per tal de garantir l'experiència del territori i que aporti les emocions que cerquen els consumidors (salvant les carències d'identitat, imatge i experiència). En altres paraules, una marca de territori és una representació de la identitat, construint una imatge interna favorable (amb els que ofereixen l'experiència) i externa (amb els visitants) que condueix a la satisfacció i la lleialtat de la marca, consciència del nom, qualitat percebuda i altres associacions favorables; tal com es mostra a la llista anterior” (Govers & Go, 2009, p. 16).

Anholt, a qui se li atribueix el terme place branding, creu que quan es parla de la marca d'un territori no s'esmenta el seu nom; perquè aquest ja li és inherent. Tampoc es parla d'una imatge o d'un símbol, perquè molts territoris ja en tenen. Quan es fa referència al place branding es parla de fer quelcom per millorar la imatge de la marca del territori. Creure que el place branding és el camí per crear llocs coneguts i admirats per la seva excel·lència (Anholt, 2010).

A més, els factors externs, que sovint són imprevisibles per als responsables de la marca, afecten la imatge i la reputació dels territoris. Tanmateix, la transversalitat de l'estudi del place branding és complexa perquè té en compte moltes disciplines que incideixen sobre el territori,

com ara l'economia, l'urbanisme, el turisme i la política entre d'altres; la qual cosa obliga a focalitzar i concretar la incidència per cadascuna d'elles (Fernández-Cavia et al., 2018).

Això no obstant, no hi ha una definició clara, ni de les seves disciplines, vers aquests conceptes que sigui acceptada per la comunitat acadèmica ni pels professionals (Fernández-Cavia & Huertas, 2014). A la revisió de la literatura, vers els processos i els elements del place branding, hi ha moltes i diferents aportacions (entre d'altres, Hankinson, 2004; Kavartzis, 2004; Anholt, 2006; Govers & Go, 2009; Moilanen & Rainisto, 2009; Hanna & Rowley, 2011; Lucarelli & Berg, 2011). Hi ha un enfocament basat en la comunicació del place branding (Kavartzis, 2004) i un altre que ressalta el seu enfocament relacional (Hankinson, 2004). També, es destaca la importància del concepte d'identitat competitiva com a la revaluació del place branding (Anholt, 2006).

Recentment, alguns autors han ajudat a aclarir la confusió entre diferents termes (Boisen et al., 2018):

- Place promotion: Està basada en l'oferta que ofereix el territori i el seu objectiu és incrementar l'atenció del seu públic objectiu.
- Place marketing: Es basa en la demanda amb l'objectiu captar l'atenció i influir en el públic objectiu potencial usuari de les ofertes del territori.
- Place branding: La identitat és la seva base i conceptualitza uns valors, atributs i narracions inherents al territori.

De tots aquests conceptes, el del place branding és el més ampli i complex. Per tant, és el que major capacitat organitzativa necessita donat que requereix una orientació estratègica integradora més específica que el place marketing (Boisen et al., 2018).

El place branding neix amb la intenció de descobrir o dissenyar estratègies per crear quelcom únic; per diferenciar un determinat lloc o territori d'un altre. El seu objectiu és assolir un avantatge competitiva amb la seva marca. Un dels instruments principals de planificació local, que s'utilitzen àmpliament a tot el món, és la celebració de grans esdeveniments distintius,

generalment culturals o esportius (Ashworth, 2009a). L'organització i el patrocini d'esdeveniments temporals atorguen reconeixement al territori alhora que estableix vincles entre les marques (Hall, 1989). Albergant aquest tipus d'activitats, es pretén generar una associació de marques entre el mateix esdeveniment i el territori. Aquest fet obliga, tant a l'organitzador com als responsables públics, a posar en pràctica un pla de gestió estratègica i planificació entre els diversos actors (Ashworth, 2009b).

Això no obstant, la realitat, des d'un enfocament objectiu, pot estar allunyada de l'experiència única i subjectiva que viu cada persona. Aquest enfocament, centrat en l'experiència dels diferents actors que formen l'ecosistema d'un determinat territori, podria ser l'eix principal de les properes publicacions vers el place branding (Warnaby, 2009). Especialment, pel rol que tindran els grups d'interessats en el city branding (Braun et al, 2013; Merrilees et al., 2012) i la relació que aquests tenen amb la marca del territori (Aitken i Campelo, 2011; Kavartzis & Hatch, 2013).

El place branding també permet un enfocament cap a la planificació espacial perquè facilita la gestió conjunta de la marca d'un determinant territori; amb independència de la seva organització geo-política, pot abastar a més d'un municipi, una comarca, etcètera (de San Eugenio Vela et al., 2019). És per això que el place branding s'ha de basar a tenir un coneixement detallat de la societat que representa. La cooperació pública i privada, basada en el treball conjunt entre els diferents segments de la comunitat, serà cabdal per elaborar els arguments concisos que donin cobertura i potenciïn l'imaginari col·lectiu. Per tant, cal considerar l'impacte que el place branding té en l'àmbit de la gestió pública i veure'l com un acte essencialment polític (Ginesta et al., 2020).

El conjunt d'actius d'un determinat territori, que abasti més d'un municipi, requereix una estratègia de place branding integrada. Cal també establir un objectiu clar i a llarg termini. Gràcies a la coordinació i la planificació de la gestió pública es pot assolir l'èxit de l'estratègia integrada de place branding. Construir una narrativa inclusiva, que uneixi aquests actius amb el

seu valor cultural, serà clau perquè sigui ben percebuda pels residents; gràcies al fet que el patrimoni cultural facilitarà una relació més estreta entre la planificació i la marca del territori (de San Eugenio et al., 2019).

Per tant, el concepte de place branding és molt fràgil perquè comporta diferents preocupacions ètiques per la seva naturalesa política, legisladora i comunicativa (Sevin, 2011). Això no obstant, el place branding és una eina cabdal de la política de promoció econòmica i la revitalització social de la ciutat. Això és així perquè esdevé el punt de trobada dels interessos particulars dels ciutadans, de l'administració pública i dels actors econòmics (Lucarelli, 2018). Per tant, el place branding ha de ser un procés de comunicació on els diferents actors s'uneixen per tal de crear un sentit vers el nom del territori; més que en confiar en regulacions institucionals i tècniques de màrqueting (Sevin, 2011).

Tot i això, el place marketing no permet abordar la vessant més estratègica: projectar la imatge i la reputació de la destinació d'una manera directa (Anholt, 2010). A banda que el place branding és una disciplina incipient, ho justifica en el fet que no hi ha una única descripció de marca i marques que sigui acceptada dins de la disciplina del màrqueting. Els territoris són espais on els residents, ciutadans i turistes interrelacionen, per la qual cosa tenen les seves peculiaritats i reptes particulars, afectant a la vida de les persones. Per això la importància de la intervenció dels diferents segments de la societat en els processos participatius d'investigació, donat que la marca esdevindrà una eina que facilitarà la gestió de la identitat i la governança urbana del territori (Eshuis & Edwards, 2013). Per tant, la identitat del territori és un factor cabdal del place branding (Ashworth & Kavaratzis, 2010).

Això no obstant, es podria considerar al place branding també com una estratègia per desenvolupar les activitats polítiques. Com per exemple, utilitzar aquesta estratègia per desplegar la política ecològica; apropiant-se d'aquesta ideologia i fent-la extensiva en els processos del place branding per tal de posicionar-se davant els grups d'interessats (Lucarelli, 2015).

Cal dir que la dimensió política del place branding està condicionada per aquests tres factors (Lucarelli, 2015):

- El risc vers la dimensió política que suposa endegar un procés de creació de la marca del territori.
- Des d'un punt de vista d'estructures i processos polítics, el fet de comparar diferents projectes de creació de la marca del territori.
- El fet de fer servir les marques del lloc com un instrument polític, donat el lligam entre marca i territori.

El place branding és una forma de gestió pública de la ciutat que està en un canvi constant (Lucarelli, 2018). És per això que alguns autors han suggerit recentment que el place branding pot analitzar-se com una ideologia; com un instrument polític i de poder (Giovanardi et al., 2017). En aquest sentit, es pot donar el cas que determinats interessos ideològics siguin contraposats a l'opinió dels grups d'interessats que formen la identitat de la marca del territori; produint-se una politització de la marca del lloc (Lucarelli, 2018).

És evident que les comunitats es relacionen amb el món exterior gràcies a interactuar amb persones d'altres territoris. El turisme, el comerç i la cultura, entre altres activitats, actuen com a canals d'intercanvi d'experiències i donen a conèixer la identitat del territori a l'exterior. Aquestes interaccions són oportunitats que té la comunitat per tal de crear propostes imaginatives. Si aquestes, a més, són enriquidores, seran recordades i es difondran (Govers & de San Eugenio, 2020).

2.3 La Importància de la Comunicació en el Place Branding.

Cal preguntar-se, què fan les persones amb el place branding? Pot ser els polítics el fan servir per a ser reelegits, gràcies a les seves propostes i plans de promoció del territori. Però, què fan els residents o els ciutadans amb la marca de la ciutat? Realment entenen com es relaciona amb ells? Segons Kavaratzis, cal un procés de comunicació per apropar la política a les persones

i ajudar a establir una relació entre comunitat i territori. Per exemple, el place branding pot servir a la societat si ajuda la gent a afrontar les situacions de crisi d'una forma més fàcil i efectiva si és comparada amb altres territoris (IPBA, 2020).

El place branding se sustenta en un marc d'acció comunicativa que es crea amb un enfocament nacional i internacional (Sevin, 2011). La perspectiva comunicativa del place branding es configura amb totes les mesures que es prenen per promocionar un lloc, donat que també tenen caràcter comunicatiu. Això no obstant, alguna d'aquestes no tenen com a objectiu primari el fet de comunicar específicament el place branding. Per tant, totes les accions comunicatives que es desenvolupen en l'àmbit d'un territori, ja tinguin naturalesa física, organitzativa o social, enriqueixen a la seva marca. Tot plegat transmet missatges i afavoreix la comunicació vers el territori, la qual cosa té afectació en la seva marca (Kavaratzis, 2004).

Malgrat que el seu estudi és recent, els conceptes de place branding tenen a veure més amb les relacions públiques i la comunicació que amb les tècniques de mercat. El fet que els territoris no tinguin un enfocament purament comercial, perquè no són un producte, fa necessària la involucració i la complicitat de nombrosos agents amb interessos comuns. Només així es podrà afegir valor a la imatge i reputació del territori (Fernández-Cavia & Huertas, 2014). Per tant, l'emfatització de la identitat fa que el place branding, per mitjà del disseny d'un pla estratègic, es basi específicament en la comunicació de tots els atributs inherents i que representen la identitat del territori (Fernández-Cavia et al., 2018).

Per als autors que esmenten l'orientació cap al màrqueting, el place branding persegueix l'objectiu d'atreure a la demanda per mitjà de la comunicació, creant expectatives i noves experiències gaudint d'activitats promocionals. Les estratègies i estudis vers la marca ciutat tenen un enfocament directe amb el màrqueting, donat que tracten aspectes com els atributs de la marca i la seva comunicació, online i offline, tenint en compte també als esdeveniments. Tots aquests aspectes relacionats amb la identitat de la marca han de contribuir a la creació de la

imatge de la ciutat. Per això, la comunicació i la publicitat esdevenen crucials per a la promoció de la marca ciutat (Ashworth & Voogd, 1988; Kavaratzis, 2004; Van den Berg et al., 2001).

La comunicació i la marca tenen una relació inqüestionable i es podria argumentar que la marca (branding) és en essència comunicació. És per això que el place branding té molt a veure amb la comunicació; i els autors es pregunten (Fernández-Cavia et al., 2018):

- Qui són els actors clau en el disseny, la comunicació i la gestió del place branding?
- Qui són els creadors finals del place branding? És un projecte individual o col·lectiu?
- Quan es decideixen i dediquen els actors clau a la creació del place branding?
- Quines metodologies i formats de comunicació són adients per a aquests actors per a crear la marca?
- Quin és el rol i la importància dels gestors de la marca en el territori?

A més, a la pràctica, els responsables de les destinacions executen campanyes de promoció a curt termini orientades a captar demanda. La idoneïtat per construir un criteri únic i robust vers el city o place branding passa per la combinació d'aquests dos enfocaments: orientació al màrqueting i a la planificació (Oguztimur & Akturan, 2016). Consolidar una teoria consensuada entre els autors no és fàcil, donada l'existència d'aquests dos enfocaments.

Actualment, quan es confeccionen estudis de place branding, sovint es creu que la comunicació és una eina que cal utilitzar de forma lineal, donat que es considera que el territori és quelcom que cal promocionar. Aquesta és la visió dominant que es té de la comunicació i així és com s'entén dins de la disciplina del place branding (Fernández-Cavia et al., 2018).

Per a Kavaratzis, centrar-se en la comunicació reforça el sentiment de la comunitat donat que es senten recolzats, especialment, en moments de crisi i dificultat. El place branding ha de representar i reflectir els sentiments de la comunitat. Apropar-se a les persones és la millor manera per conèixer de primera mà quin és el seu sentiment; més quan aquestes s'enfronten a

les adversitats. Només així aconseguirem que la marca de la ciutat aportí valor a la vida de les persones, generant més confiança en el futur. Trobar l'essència del que la societat vol ser en el futur és la feina principal del city branding (IPBA, 2020).

2.4 Reptes de Futur del Place Branding.

Govers and Go van presentar el model del place branding des d'una perspectiva de tres bretxes (Govers & Go, 2009):

- (i) La identitat única de la destinació podria ser un avantatge competitiva que perdura en el temps. Això no obstant, el repte és dissenyar i donar a conèixer una oferta de productes i ubicar la singularitat de la marca de la ciutat; posicionant-la gràcies a narracions coherents i sòlides.
- (ii) Tot i que els residents i els turistes o forans tenen una percepció similar de la marca de la ciutat, existeixen divergències en la implementació i la percepció a l'hora de prestar l'experiència del territori. Aquest fet generarà frustració perquè no s'ajusta a les expectatives que generava la marca de la ciutat.
- (iii) Hi ha una percepció esbiaixada de la imatge de la ciutat per diferents percepcions i interpretacions culturals de les imatges projectades. Aquestes poden estar motivades per influències conjunturals o per les mateixes opinions. Tot i que la imatge de la ciutat pot ser fidel a la marca, la percepció és diferent perquè els perceptors fan interpretacions diferents d'aquesta.

Probablement, la investigació feta vers el place branding ha considerat la presa de decisions racionals, tant de part de l'oferta com de la demanda. No es pot tractar com a grups homogenis als col·lectius que tenen diferents necessitats i expectatives; com ara clients, organitzacions i els individus de les xarxes cooperatives (Govers & Go, 2009).

El potencial del place branding, així com les seves especificitats i les dificultats existents quan es parla de la marca del territori, ha estat abundantment argumentat per diversos autors (per

exemple, Anholt, 2007; Ashworth i Voogd, 1990; Braun, 2008; Govers & Go, 2009; Hankinson, 2004; Kavaratzis, 2004; Lucarelli & Berg, 2011). És evident que el place branding no té un discurs ni un propòsit consensuat entre els autors (Lucarelli & Olof Berg, 2011). Malgrat això, la seva popularitat ha estat reconeguda per la capacitat que la marca del territori té a l'hora d'influir en les percepcions que es té del mateix (Anholt, 2007; Ashworth & Kavaratzis, 2009).

Ashworth i Kavaratzis (2010) afirmen “hi ha diverses qüestions fonamentals que encara no tenen resposta’ vers l'estudi i la pràctica de la marca del territori. A més, es pregunten si el place branding és ‘una orientació estratègica o una pràctica tàctica” (Ashworth & Kavaratzis, 2010, p. 7). I és que el place branding encara és un concepte força heterogeni entre els professionals de la gestió de la ciutat, donada la gran varietat d'interpretacions d'aquest àmbit (de Noronha et al., 2017).

L'interès que en els darrers anys ha suscitat el place branding, i el nombre d'acadèmics que centren l'atenció en aquesta matèria, aporten un avanç als antecedents teòrics d'aquesta disciplina. Per tant, demostra que el place branding esdevé, progressivament, en una temàtica d'estudi, tot i que no exempta de crítiques procedents del món acadèmic (Warnaby et al., 2017). A més, les activitats que es desenvolupen vers el place branding es consoliden com a punt de trobada de diverses disciplines; les actuals i les més noves (Hankinson, 2015).

De fet, s'ha popularitzat tant aquesta temàtica que existeix la Internacional Place Branding Association. Tot i això, el place branding no és una disciplina madura i no gaudeix del consens sòlid vers els seus fonaments teòrics, que incideix especialment en la seva implementació o efectivitat (Fernández-Cavia et al., 2018).

Al 2014 es va publicar la revista online TPBO – The Place Brand Observer (The Place Brand Observer, 2023) confirmant-se com un portal de referència, i hub de coneixement, tant per a acadèmics com per a professionals del place branding. Ha creat una comunitat virtual de 1.500 subscriptors que reben els seus newsletters. Aquest portal permet l'accés als últims treballs i estudis fets pels experts en aquest camp. És també una biblioteca d'investigació, amb

nombrosos articles “case study”. A més, publica entrevistes fetes als especialistes del sector. Els serveis que ofereix estan adreçats als professionals del place branding, als emprenedors i els inversors.

L’any 2016 va néixer la International Place Branding Association, IPBA (IPBA, 2023), creant un grup de més de 100 membres. Aquesta associació pretén promoure i fomentar el place branding i té com a objectiu millorar la pràctica i la gestió de la marca dels territoris. La IPBA va organitzar la seva conferència inaugural a Middlesex University, a Londres el desembre de 2016. Des de llavors, anualment es repeteix aquesta conferència amb la presència de 130 investigadors de place branding, que mantenen sessions més personalitzades aprofitant la trobada.

Aquest mateix any, tant l’associació com la seva publicació online, van realitzar una enquesta als professionals del place branding. Es pretenia conèixer la seva opinió vers el desenvolupament d’aquest camp d’estudi i, particularment, com creien que era l’estat de la recerca que els acadèmics estaven duent a terme en l’àmbit del place branding. Entre altres qüestions, es van preguntar aspectes com ara:

- S’han cobert les necessitats i les expectatives dels objectius fixats a les investigacions dutes a terme fins ara? Quines són aquelles àrees que requereixen més investigació? (Govers et al., 2017).
- Com aportat major impacte social i millor alineació entre els professionals i els acadèmics en el procés de la investigació sobre el place branding? (Kavaratzis, 2015).
- Hi ha coincidències entre la visió dels professionals i la dels principals acadèmics vers el place branding? (Gertner, 2011; Lucarelli & Olof Berg, 2011).
- Respecte a la recerca, tots els acadèmics tenen les mateixes prioritats vers la investigació que cal dur a terme?

Els resultats de l’enquesta van concloure que la investigació vers el place branding encara es troba en un estat incipient i, per tant, té un gran recorregut per atraure l’atenció i

l'interès dels professionals que tenen relació amb aquest l'àmbit de la investigació. Un 66% dels enquestats van indicar que les investigacions fetes fins ara només satisfan una mica les seves necessitats. Un aspecte molt freqüent que manifesten els enquestats és la manca de consens vers la definició i la utilització de termes clau. Cal concretar conceptes com ara la marca, la manera òptima de mesurar l'èxit de la marca i la diversitat d'objectius estratègics que cal tenir en compte a l'hora de definir la marca. I no ajuda el fet que el place branding no sigui un camp acadèmic de recerca o d'estudi independent a cap institució o universitat.

Malgrat això, la investigació en aquest camp és activa i s'ha d'enfrontar a nous reptes. Per exemple, conèixer si els factors externs (facilitat de connexions aèries, esdeveniments recents, beneficis bàsics com el cost de la vida, ..) són aspectes que marquen la diferència en el place branding actualment. A més, futures investigacions, haurien d'aprofundir en la investigació de la marca del lloc vers la interfície de l'espai físic i el món digital. Caldrà conèixer el grau d'influència que les xarxes socials i els mitjans de comunicació socials tenen en les marques i l'afectació que aquests aspectes poden tenir en el control de la marca de la destinació (Govers et al., 2017).

Per tant, el place branding esdevé un concepte nou que, per a molts autors, encara necessita definir-se. Per tal d'avançar en aquest camp, cal arribar a un consens vers la definició de l'àmbit d'aquesta temàtica (Anholt, 2010). Noves investigacions han de tractar també al place branding com un camp de recerca interdisciplinària i fugir de models, conceptes i mètodes de diferents disciplines. En aquest sentit, podríem afirmar que en les últimes dècades, l'objectiu principal que ha perseguit el place branding ha estat el de competir amb altres territoris per guanyar més turistes, més inversió empresarial o talent internacional. Això no obstant, no sempre s'ha preocupat de conèixer si aquesta estratègia ha afectat, positivament o negativament, als residents (Hereźniak & Anders-Morawska, 2021).

Els investigadors hauran d'adoptar un enfocament crític; al mateix temps que emprar nombrosos i diversos models, mètodes i tipus estudis. A més, gràcies a un notori coneixement

de les disciplines vers el place branding, i per tal de millorar la comprensió investigadora, cal tenir en compte els estudis relacionats amb un nombre més gran de casos. Posteriorment, caldrà relacionar les seves conclusions amb el place branding de manera més concisa i pràctica, sense cap restricció geogràfica (Lucarelli & Olof Berg, 2011).

Actualment, l'IPBA ha llançat Academy (IPBA, 2021). Un nou servei que ofereix formació de qualitat vers la marca del territori. A més, pot impartir formació personalitzada per a ciutats o destinacions; adaptant així la temàtica a les seves necessitats concretes. Compte amb uns grups d'experts que configuren el grup de col·laboradors docents; entre els quals es troben investigadors, educadors i consultors reconeguts internacionalment.

2.5 City Branding.

La competència entre ciutats és un fet que es remunta a l'antiguitat, fins i tot anterior, en alguns aspectes, a l'aparició del concepte nació (Ward & Ward, 1998). La promoció i comercialització de les ciutats és una pràctica que es remunta al segle XIX (Kavaratzis, 2014). Kavaratzis afirma que, tot i que pot semblar el contrari, les principals ciutats del món, com ara Amsterdam, Londres, Nova York o París, no competeixen les unes amb les altres donat que tenen perfils molt diferents. Totes aquestes metròpolis estan en el posicionament de les persones gràcies a l'estratègia de diferenciació que cadascuna d'elles ha desenvolupat i assolit. Així atreuen turisme que alhora fomenta l'anomenada economia del visitant; que esdevé una part important de l'estratègia de la marca de la ciutat per captar i atraure turistes (UPF Barcelona School of Management, 2020).

Tot i que hi ha molts articles científics vers la marca dels productes convencionals, no passa el mateix quan la marca s'associa a un territori, donat que no hi ha cap model que tingui una aplicació a la marca ciutat. Són moltes les urbs que dissenyen marques, logotips i missatges per identificar-les i diferenciar-les, així, de les competidores. Tot i això, la seva estratègia i

aplicació és heterogènia i no hi ha cap patró que es pugui extrapolar per referenciar-lo a l'esmentat procés de construcció de marca (Ashworth & Kavaratzis, 2009).

Tal com passa en qualsevol mercat, la marca identifica i diferencia a un producte o servei d'un altre. Per tant, la marca ciutat és un actiu important amb el qual compta un determinat territori per tal de destacar de les altres urbs, al mateix temps que, gràcies a la seva afinitat i poder d'atracció, atreure activitat econòmica que ajuda al seu desenvolupament. Els conceptes de màrqueting corporatiu són perfectament extrapolables al city branding. Això no obstant, hi ha diferències substancials amb alguna de les seves estratègies, com ara la creació i planificació d'una campanya promocional en la qual es vol donar a conèixer un logotip i un concepte (Ashworth & Kavaratzis, 2009).

Però una de les diferències més importants és l'àmbit d'aplicació de la marca. Un territori és un bé de domini públic i de gestió política mentre que la marca de les corporacions actuen en l'àmbit privat i des d'una gestió empresarial. Per tant, la llibertat de gestió de la marca corporativa no aplica a la gestió de la marca del territori (de San Eugenio, 2011). Els territoris tenen una imatge predeterminada que perdura en el temps, generada possiblement per antics estereotips. És per això que podríem parlar més d'un procés de desconstrucció i reformulació per definir una nova marca que purament de creació de la mateixa (Olins, 2002; Hankinson, 2004; Anholt, 2007).

És evident que hi ha diferències entre la conceptualització de la creació d'una marca per a productes o serveis vers el procés del city branding. Això no obstant, existeixen conceptes i fases del procés de la marca corporativa que poden ser útils en la creació de la marca ciutat. Malgrat això, quan es limita aquesta estratègia al disseny d'un logotip o a l'edició del material promocional és quan sorgeixen els problemes per haver aplicat parcialment el procés de branding (Ashworth & Kavaratzis, 2009).

Gràcies als seus valors i atributs, també les ciutats cerquen la seva identificació per tal de diferenciar-se i ser més atractives que la competència. Per tant, la city branding esdevé un valor

de marca, constituït per una dimensió simbòlica que vol representar el benefici social i econòmic del seu territori: “un conjunt d’actius i passius vinculats a la marca, el nom i símbol, que incorporen o disminueixen el valor subministrat per un producte o servei” (Aaker, 1991: pag. 18).

Kavaratzis (2004) defineix el city branding “com el mitjà tant per aconseguir avantatges competitiu per incrementar la inversió interior i el turisme, com també per assolir el desenvolupament comunitari, reforçar la identitat local i la identificació dels ciutadans amb la seva ciutat i activar totes les forces socials per evitar l’exclusió social i els disturbis” (Kavaratzis, 2004, p. 70). Per tant, dissenyant una imatge atractiva de la ciutat es podrà gestionar i comunicar els seus atributs per assolir un avantatge competitiu (Castillo-Villar, 2018). Segons Clark, en el decurs del temps, les ciutats han hagut d’enfrontar-se a situacions adverses que han posat a prova la seva capacitat de resiliència i superació. Aquest fet pot ser quelcom important per garantir la recuperació i regeneració de la marca ciutat, si es fa servir amb prudència (Ajuntament de Barcelona, 2021).

Tot i això, la literatura vers el city branding encara està per desenvolupar, especialment pel que fa a teories i enfocaments. Cal trobar un discurs consensuat i sòlid entre els enfocaments d’orientació al màrqueting i la planificació. Només amb aquesta fusió s’assoleixen teories i processos definits vers el city branding (Oguztimur & Akturan, 2016).

En el període comprés de 1988 al 2014, la revisió sistemàtica de la literatura vers el city branding i city marketing es podria classificar en quatre àrees temàtiques (Oguztimur & Akturan, 2016): Concepte, processos i avaluació, estratègies, urbanisme social y cultura de la marca i turisme.

La investigació és l’eina emprada en la majoria d’aquests treballs d’anàlisi i l’enfocament qualitatiu és el més utilitzat. Això no obstant, abunda la descripció de les dades, però no hi ha massa escrit vers la relació entre els conceptes i les teories. L’enfocament que es

detecta en aquesta revisió de la literatura, vers el city branding o city marketing, és, principalment, cap a dos vessants: màrqueting i planificació (Oguztimur & Akturan, 2016).

El city branding és la resultant d'una estratègia de màrqueting diferenciat al convencional. Entre altres aspectes, és una marca que la crea el sector públic i on intervenen molts actors que poden tenir objectius totalment diferenciats vers la seva idea de territori. Els uns, poden tenir l'obligació de prestar i assegurar uns determinats serveis bàsics a la ciutadania i, els altres, s'han d'encarregar del desenvolupament econòmic i la promoció turística de la ciutat. Això no obstant, la teoria de la marca de ciutat o destinació està dissenyada a curt termini. Per tant, els responsables de la marca del territori no la poden referenciar com a base estratègica a llarg termini (Hankinson, 2009).

El city branding també es pot veure influenciat per l'experiència particular, individual o col·lectiva, que tenen les persones vers un determinat territori i que configuren l'essència del sentit de lloc. En temps de globalització, existeix la necessitat emergent de fomentar entitats regionals on la identitat del territori esdevé primordial per assolir-ho. En aquest sentit, els aspectes emocionals, que estan presents en qualsevol estratègia de place branding, requereixen el seu propi àmbit d'estudi interdisciplinari perquè puguin ser avaluats. En cas contrari, hi ha un risc que el place branding esdevingui una pràctica subjecta, únicament, a la projecció d'una imatge positiva d'un territori determinat (Nogué & de San Eugenio, 2018).

Tanmateix, el disseny de l'urbanisme del territori és una de les eines més efectives que té la ciutat per tal de comunicar la seva imatge pública. A més, les persones comparteixen la imatge pública que han creat de les seves pròpies imatges de la ciutat. Aquests dos elements es vinculen gràcies a la teoria de la representació social, conceptualitzant la imatge de la ciutat com a una construcció social. És per aquest motiu que tant la marca de la ciutat com el seu paisatge urbà esdevenen elements clau per contextualitzar i consolidar la identitat local (Castillo-Villar, 2018). En aquest sentit, l'arquitectura és el mitjà cabdal que pot aportar noves experiències a més de

ser un dinamitzador per a l'economia, la tecnologia i la transformació social per fer les ciutats més atractives (Muratovski, 2012).

Malgrat això, urbanistes i sociòlegs, entre d'altres, s'oposen a la venda de ciutats i, per tant, qüestionen l'enfocament al màrqueting del city branding. La principal argumentació és que les ciutats no són productes i no es poden comercialitzar dissenyant ofertes als consumidors, donat que les urbs formen comunitats vives i complexes. En conseqüència, cal tenir en compte aspectes importants com els econòmics, els socials i els culturals (Muratovski, 2012). Clark, afirma que és important que les ciutats coneguin el seu ADN per tal de comunicar de forma efectiva. I no només als residents, sino a totes aquelles persones que es mouen i gaudeixen de la ciutat (Ajuntament de Barcelona, 2021).

És per això que, perquè el màrqueting de ciutats tingui èxit, cal una visió integrada del desenvolupament urbà, l'habilitat de configurar xarxes estratègiques i un bon lideratge, amb una bona dosi de creativitat i d'ideació de propostes. Per tant, les ciutats han de desenvolupar la capacitat d'integrar a tots els actors que tenen participació en la comercialització de la ciutat, donat que són els responsables dels productes urbans. És evident que perquè aquestes qualitats contribueixin a assolir l'èxit del màrqueting de ciutats, calen gestors emprenedors que liderin i combinin tots aquests elements adientment (Van den Berg & Braun, 1999).

Per tant, amb el disseny del branding del territori, les destinacions no només cerquen amb el seu disseny el fet de captar turistes. El city branding és, en si mateix, una eina estratègica perquè les destinacions puguin atreure inversions i captar talent. Al mateix temps, fa valdre aspectes concrets i atributs del territori per tal de cohesionar a la seva ciutadania (Romero-Lengua et al., 2019).

Segons Kavartzis (2009), per conèixer l'abast i els conceptes que hauria d'incloure la gestió de la marca de la ciutat, és necessària una exploració teòrica que permeti suggerir un model definit de city branding; al mateix temps que demostrar també la seva aplicabilitat i valor pràctic. Per endegar aquest procés, el màrqueting corporatiu podria ser la base i la referència

per tal d'apropar les teories del màrqueting a les peculiaritats de la ciutat. Aquesta opció genera optimisme vers les investigacions futures d'aquestes pràctiques, donat que desenvoluparà oportunitats per maximitzar el màrqueting de la ciutat i de la teoria del city branding (Kavaratzis, 2009).

Per a Clark, les grans ciutats del món tenen un segell distintiu. Són ciutats d'èxit perquè tenen negocis potents i consolidats, importants centres governamentals, de producció cultural o de creació de coneixement. Aquests són els atributs que fan que les ciutats siguin destinacions d'èxit, que es tradueix en una important economia de visitants. A més, aquestes urbs projecten una imatge i una identitat que li atorguen la seva reputació com a destinació que proporciona l'oportunitat de crear afinitat i intercanviar coneixement. I el més rellevant encara, genera el sentiment de pertinença entre els residents perquè la seva població se sent més cosmopolita; la qual cosa permet a la ciutat desenvolupar un caràcter global, tot preservant la seva essència local (Ajuntament de Barcelona, 2021).

Clark afirma que moltes ciutats rellevants del món, com ara Singapur, Hong Kong, Pequín, Shanghai, Nova York, París i Londres despleguen polítiques i estratègies sòlides per assegurar que l'economia dels visitants interactua amb la seva economia urbana. Aquest vincle es pot assolir gràcies a l'activitat econòmica local; tot destacant els seus principals atributs com ara la innovació, la creativitat o l'economia circular, entre d'altres. Per tant, cal fugir del turisme urbà que s'ha generat en les últimes dècades i que s'ha basat en la combinació de viatges de baix cost i l'ús de l'habitatge privat com allotjament turístic. Aquest fet ha produït un augment massiu de la demanda de turisme urbà que ha sobrepassat la capacitat que tenen les ciutats per gestionar-la eficaçment. En alguns casos, el missatge de sol i vacances, que han fet famoses a les ciutats com a llocs per a ser visitats, ha estat tan extens que fins i tot ha eclipsat les activitats productives que podia oferir la ciutat. La cultura, la creativitat, la innovació, la tecnologia, el coneixement, la creació de valor, entre d'altres, són característiques obviades pels visitants;

donat que el missatge que ha transcendit en el posicionament de la ciutat, com a destinació turística, és que es tracta d'un lloc on divertir-se (Ajuntament de Barcelona, 2021).

2.5.1 Destination Marketing Organization (DMO).

Per tal de fer front a les amenaces de la competència global, el canvi tecnològic i la desintegració urbana, el place marketing va ser el primer concepte que vàrem fer servir els responsables de destinacions per imprimir un enfocament empresarial a la gestió del seu territori; començant la seva comercialització som si fossin empreses (Kotler et al., 1993).

Això no obstant, a diferència de les firmes comercials que necessiten la marca per ser reconegudes i així establir possibles relacions amb els seus potencials consumidors, les destinacions ja tenen noms i llocs d'interès. Per tant, tota l'atenció dels responsables de les destinacions hauria de focalitzar-se a donar visibilitat a la reputació real del seu territori i no destinar cap inversió ni esforç a dissenyar logotips i eslògans (Govers, 2013).

Les ciutats volen maximitzar la seva capacitat per atreure capital, visitants, inversors i talent creatiu perquè d'ells depèn la sostenibilitat de la seva activitat econòmica. És per aquest motiu que el city branding esdevé una eina estratègica per garantir la projecció d'una bona imatge de ciutat competitiva, que actualment és un dels temes principals en l'agenda dels responsables municipals. Tot i això, es pot intervenir en tres diferents dimensions de la imatge de la ciutat: la imatge concebuda, la imatge construïda i la imatge viscuda, donat que aquests són els elements cabdals que configuren la producció de la imatge real de la ciutat (Broudehoux, 2017).

Això no obstant, els estudis demostren la preponderància que el màrqueting té vers el place branding o city branding (Fernández-Cavia & Huertas, 2014). Aquests conceptes es contemplen, ara, com a accions d'un pla de màrqueting. Per tant, és en aquest enfocament cap al màrqueting quan es dissenya l'estratègia de branding; aquell que s'aplica a la marca dels productes i que considera a les ciutats també com aquests (Oguztimur & Akturan, 2016).

Tot i això, hi ha poca presència d'especialistes en publicitat i relacions públiques donat que aquestes disciplines no són vistes com a estratègiques, especialment en la promoció turística. Si existeix un pla de comunicació, aquest està subordinant sempre a un pla de màrqueting. Això no obstant, l'estratègia de relacions públiques apareix en molts dels casos (Fernández-Cavia & Huertas, 2014).

Per tant, el place marketing es basa fonamentalment en l'estratègia de vendre productes i serveis i, en aquest cas, també destinacions (Anholt, 2010). Tanmateix, el place marketing pot ser una eina potent que tenen a l'abast els responsables dels territoris per a promoure i promocionar l'oferta d'una determinada destinació. A més, permet comunicar de forma simple i intel·ligible els atributs, particularitats i trets diferencials de l'àrea a promocionar (Briciu, 2018).

És per això que, majoritàriament, són professionals del màrqueting els qui s'encarreguen de dissenyar i executar els plans d'acció de les marques de destinació. Aquests responsables incorporen, inconscientment, les relacions públiques com una disciplina més de l'esmentat pla. Són diversos els factors d'aquesta dependència a la disciplina del màrqueting. En general, aquests responsables no tenen la qualificació ni el coneixement en la disciplina de relacions públiques. Per tant, pocs territoris basen la seva estratègia en un pla de comunicació que abasti i consideri a nombrosos agents, perquè els seus plans s'adrecen majoritàriament a turistes. Prova d'això és la nomenclatura que tenen els departaments responsables de la promoció de la ciutat, com per exemple l'organització de màrqueting de destinació (Destination Marketing Organization, DMO). Tot i aquest enfocament cap al màrqueting, els arguments suggereixen que les marques de destinació tenen la necessitat d'estratègies de relacions públiques. Poques excepcions esmenten la comunicació o les relacions públiques en l'enunciat de departament (Fernández-Cavia & Huertas, 2014).

2.6 Territori i Desenvolupament Sostenible.

Els residents donen importància a l'activitat econòmica perquè reflecteix el creixement i el desenvolupament del territori. Però també d'altres aspectes socials estan en les seves prioritats, com ara la sostenibilitat; pel que fa a la preservació de la natura i l'entorn (Merrilees et al., 2009). En aquest sentit, la relació entre el desenvolupament sostenible i el place branding no ha tingut massa atenció per part dels autors (Maheshwari et al., 2011). Govers afirma que hi ha territoris que estan apostant pel canvi i han demostrat ser imaginatius aportant solucions i iniciatives fàcils d'implementar per tal de minimitzar l'impacte del canvi climàtic. Per exemple, mesures i regulació vers la mobilitat; prohibint la circulació de vehicles en determinats carrers i incrementant els carrils per a les bicicletes (IPBA, 2022).

Per tant, la marca del territori no només és un instrument per a promocionar el turisme. L'estratègia emprada per l'administració pública pot veure's potenciada per una gestió focalitzada cap a la sostenibilitat a llarg termini. En aquest sentit, hi ha territoris que tenen l'obligació d'incorporar el desenvolupament sostenible en el seu procés de place branding, donat que aquest és inherent a les característiques de preservació del patrimoni natural del seu territori (de San Eugenio et al., 2019). Per exemple, una estratègia de place branding basada en la planificació espacial pot ser una eina molt útil per a coordinar l'ús d'aquells territoris en el que es pretén preservar i conservar el medi natural; tot i abastar més d'una ciutat (Van Assche et al., 2020).

2.7 Stakeholders i Públics.

2.7.1 La Ciutat.

Fa més de cent anys que Park va afirmar que les grans ciutats destil·laven l'essència de les diferents races i cultures; generant nous tipus socials: *“Great cities have always been melting-pots of races and cultures. Out of the vivid and subtle interactions of which they have been the centers, there have come the newer breeds and the newer social types”*. “Les grans

ciutats sempre han sigut purificadores de races i cultures. De les interaccions vives i subtils, de les que les ciutats han sigut el centre, han sorgit les noves races i els nous tipus socials” (Park, 1915, p. 607).

En una entrevista a La Vanguardia, en Bruce Katz, director i fundador de Nowak Metro Finance Lab de la Universitat de Drexel, va afirmar: “Les ciutats són complexes. Tenen capes i hem de fer d’arqueòlegs per entendre aquests diferents estrats. Disposem de grans espais, però em fixo més en allò que és granular. Tracto de concentrar-me cada vegada més en les seqüeles d’aquesta crisi a partir del que és realment la ciutat íntima, de veïnat, amb diferents usos i activitats que facilitin la recuperació psicològica i econòmica” (Peirón, 2020).

És evident que, tant en les formes com en les dimensions, la naturalesa i la funció de les ciutats estan canviant; especialment en les últimes dècades. Durant el segle XX, les ciutats eren vistes com a centres de producció i de comerç. A més, aquesta industrialització generava altres activitats complementàries; com ara les finances, els serveis empresarials i l’aparició de nous actors en la cadena de distribució dels productes o serveis. És a dir, les ciutats eren vistes com a escenaris de producció que només s’aturaven a la nit (Florida, 2004).

Tal com ho va ser la revolució industrial per als treballadors de l’agricultura i l’artesania en el segle XVIII, la transició d’una economia industrial a un capitalisme basat en el coneixement ha suposat un canvi de paradigma per a les persones, les comunitats i les ciutats. Aquesta nova economia, basada en el coneixement, està produint una bretxa en el mercat laboral. Actualment, es pot diferenciar entre els treballs de servei qualificat, ben remunerats, dels que no ho són i que es basen en sous precaris. Per tant, és evident que la mateixa inèrcia que promou la innovació, el creixement econòmic i l’ocupació, essencials per a incrementar la qualitat de vida de les persones, és al mateix temps un factor de discriminació amb aquella part de la societat a la qual se l’exclou d’aquest cercle. El gran repte que tenen les ciutats, entre d’altres, és el de mitigar aquest efecte negatiu en benefici de la integració. Per això cal treballar en un nou pacte social (Florida, 2014).

Avui dia s'està produint una transformació profunda a les ciutats i als seus barris; en definitiva, a la vida humana dels seus residents. Per això cal parar especial atenció per entendre els nous tipus de comunitats o grups d'interès que estan apareixent. Actualment, les ciutats són escenaris de consum, d'entreteniment i de serveis. Les ciutats competeixen entre d'altres. Per això volen destacar la identitat singular de la seva societat, la competitivitat de les seves empreses, l'autenticitat de viure experiències, la seva vida nocturna (Florida, 2004).

Així doncs, la identitat de la comunitat, l'orgull cívic i el sentiment de pertinença al territori, atorguen certa estabilitat a la societat en esdevenir les raons inqüestionables de la seva raó de ser. Aquest fet contrasta amb la desafecció que provoca la globalització vers un territori determinat (Govers & de San Eugenio, 2020).

A la revisió literària vers el city branding no es parla massa sovint de com el temps genera canvis socials importants a les ciutats. És per aquest motiu que el concepte marca de la ciutat hauria de ser un procés continu i dinàmic; des d'un enfocament analític del seu entorn. Només així podrà adaptar-se a les dràstiques fluctuacions de la realitat social; permetent-hi una evolució del territori. La marca de la ciutat cal definir-la de baix cap a dalt per tal de reflectir la identitat integral del lloc; accentuant així la singularitat del territori (Ooi, 2010).

2.7.2 Ciutat i Ciutadans: Cooperació.

Segons Govers i de San Eugenio (2020), a partir de les percepcions, l'experiència, la vivència i les creences, tant les actuals com les passades que es retenen a la memòria, la imaginació permet a les persones construir escenaris mentals diferents i alternatius. Per tant, el procés de creació de la marca de la ciutat, que té en compte les emocions dels ciutadans, és capaç de reconèixer i mitigar el temor que pugui tenir la comunitat; articulant els sentiments i emocions dels residents i alineant-los cap a la identitat de la seva comunitat (Eshuis et al., 2014).

Braun (2008, p., 43), va definir el place marketing com “l’ús coordinat d’eines de màrqueting secundades per una filosofia compartida orientada al client, per crear, comunicar, lliurar i intercanviar ofertes urbanes que tinguin valor per als clients de la ciutat i la comunitat de la ciutat en general”. El fet que el place branding tingui un enfocament més dominant cap al màrqueting, i com aquest es vehicula a la marca, fa que prengui més protagonisme el col·lectiu dels stakeholders, donat que amb la involucració d’aquests és quan s’agrega valor a la marca.

És per això que cal fer una reflexió estratègica per saber on som i on volem anar, quan s’aborda un procés de conceptualització de la marca del territori. Només així es podrà afrontar amb èxit els reptes de la societat global, com ara la promoció econòmica o les polítiques socials; esdevenint una referència per al govern o les autoritats locals (de San Eugenio et al., 2019).

La marca de ciutat és el mitjà essencial per assolir avantatges competitiu per atraure la inversió i el turisme. Això no obstant, cal pensar també en el desenvolupament comunitari per evitar els efectes negatius dels problemes socials. Per tant, cal reforçar la identitat local i la complicitat dels ciutadans amb la identitat de la seva ciutat; activant i alineant amb aquest objectiu a les forces socials (Kavaratzis, 2004).

Les comunitats imaginatives implementen amb molta solvència qualsevol projecte que es plantegen, des de les inversions en infraestructura a l’organització de qualsevol esdeveniment, gràcies al seu sòlid sentiment de pertinença i perquè reflecteixen el seu caràcter local i el seu reconeixement internacional (Govers & de San Eugenio, 2020)

Per tal motiu, el concepte de cocreació és essencial en el procés de desenvolupament de la identitat de marca, per tal d’aprofitar el potencial de l’experiència quotidiana i col·lectiva de les comunitats i grups que interactuen en el territori (Aitken & Campelo, 2011). Segmentar el mercat, tenir un cert poder per exercir el control, seleccionar grups d’interès i formular les polítiques i estratègies, per tal d’emprendre accions, formen part dels principis de la marca del lloc (Boisen et al., 2011).

El màrqueting de la ciutat aporta un enfocament estratègic a la planificació pública en facilitar acords de col·laboració amb el sector privat. A més, el màrqueting de la ciutat aporta comprensió, creativitat i flexibilitat a la política de desenvolupament local donat que s'aporten idees, capital i coneixement per a incentivar la identitat de la marca i la seva política local (Kavaratzis, 2004).

És per aquest motiu que la diferenciació entre la imatge de marca d'una ciutat, vers la de les altres, ha centrat l'interès de la revisió de la literatura. Però el que cal és comprendre la diversitat dels diferents atributs per tal de determinar l'actitud global de la marca, tenint en compte als seus residents (Merrilees et al., 2009).

Molts autors tenen interès en l'estudi de la marca i la imatge de la ciutat des de l'enfocament de màrqueting i basant-se en la següent segmentació: inversors, turistes i residents (Kotler & Gertner, 2002; Rainisto, 2003; Jaffe & Nebenzahl, 2006; van Ham, 2008).

La globalització ha aportat una nova dimensió a l'activitat econòmica, la qual cosa ha possibilitat una competència interurbana global. És per aquest motiu que els responsables polítics volen atraure l'atenció dels fluxos de valor gràcies a la innovació i a la inversió en noves infraestructures, per tal de convertir a la seva ciutat en un hub global i així diferenciar-se de la resta. Per aquest motiu és essencial que les ciutats dissenyin un pla estratègic per atreure aquests fluxos econòmics al seu territori. En aquesta decisió estratègica caldrà tenir en compte el paper que tenen els ambaixadors de la marca de la ciutat i aprofitar el potencial de difusió que tenen els seus canals, com ara el dels organitzadors de les fires comercials (Anttiroiko, 2014).

Des d'un enfocament exclusivament local, els grups d'interès d'un territori han d'utilitzar la seva imaginació i creativitat, tant individual com col·lectiva. Només així podran generar i implementar activitats, projectes, esdeveniments, o qualsevol altra acció, que assoleixi i consolidi el concepte de comunitat perquè sigui percebut i reconegut per la comunitat internacional (Govers & de San Eugenio, 2020)

La construcció de la imatge d'una ciutat es basa principalment en dues categories de factors: factors durs, que són factors físics i tangibles, com la presència de recursos importants al territori (treballadors, espais, accessibilitat, incentius, proximitat als serveis per connectar centres direccionals a la xarxa d'economia mundial, com ara aeroports, centres financers i xarxes de telecomunicacions); i factors suaus, menys tangibles i constituïts per tolerància, dinamicitat, cultura, habitabilitat, etcètera (Sassen, 2002; Scott, 2000).

El màrqueting de la ciutat té com a objectiu atreure visitants, ciutadans, inversions, indústries i desenvolupar exportacions als mercats estrangers. Per altra banda, el concepte de marca, utilitzat inicialment en el comerç i la publicitat, funciona com a generador d'identitats i reconeixement col·lectiu i permet als individus identificar-se com a membres d'una comunitat que comparteix un estil de vida específic (Vicari, 2010).

Tant sigui pel seu patrimoni o per altres aspectes culturals, o de qualsevol mena, les ciutats tenen un tret distintiu que les fa destacar (Morgan et al., 2004). En aquest sentit, els esdeveniments, els festivals, els centres comunitaris o qualsevol altres activitats culturals, tenen un paper rellevant en la determinació de l'actitud de la marca de la ciutat perquè representen al seu teixit social (Merrilees et al., 2009).

Atraure talent creatiu, inversors i turistes de negoci no hauria de ser incompatible amb unes polítiques de desenvolupament del territori que siguin integradores; per tal de no excloure a altres parts de la societat. Les estratègies de marca han de considerar també als grups vulnerables i amb risc d'exclusió social, perquè aquests no perdin progressivament la seva capacitat d'identificar-se amb el territori. Si el significat de la identitat de marca es dirigeix únicament a altres segments del mercat, irremediablement es produirà una desconexió amb aquests grups més vulnerables (Boisen et al., 2011).

Però, amb aquesta voluntat d'atreure l'atenció dels públics objectius, les ciutats estan competint entre elles per assolir aquesta fita. Actualment, les imatges que s'associen a les ciutats pretenen re-conceptualitzar la seva pròpia identitat. Aquest fet ha possibilitat la creació de noves

narratives, pot ser allunyades dels conflictes interns del territori, per tal de vendre arreu la ciutat o determinants projectes urbanístics. El que cal saber és quins d'aquests relats són els que prevaldran i quins altres s'extingiran per la seva pròpia inconsistència. És per això de vital importància que la veu dels grups dels interessats sigui escoltada per tal d'aportar la seva versió més real del relat; al temps de permetre la seva inclusió (Magosse, 2005).

Per exemple, la transformació del paisatge urbà permet dur a terme un conjunt d'accions concretes que generen canvis reals. Gràcies al disseny d'una bona campanya de comunicació i publicitat es poden donar a conèixer aquestes millores amb l'objectiu que la imatge de la ciutat sigui més atractiva i alinear-la a la imatge percebuda que tenen els residents (Peel & Lloyd, 2008; Oliveira, 2015; de San Eugenio et al., 2017).

La vinculació entre l'enfocament social i l'àmbit dels negocis innovadors és un dels atributs més forts donat que afavoreixen a l'actitud de la marca de la ciutat, perquè són sinèrgics. Aquest fet atorga validesa a dos punts de vista fins ara diferenciats: el de l'escola del capital social, defensada per Putnam (1993), i el de l'escola de la ciutat creativa, que dirigeix Florida (2003); donat que els dos enfocaments contribueixen per igual vers l'actitud de la marca de la ciutat (Merrilees et al., 2009).

És evident l'impacte que el màrqueting del lloc té en el conjunt de la societat. Per tant, es podria anomenar també màrqueting social. Quan els responsables polítics dissenyen accions enfocades a identificar els problemes socials, i conèixer les necessitats que tenen els ciutadans i les diferents comunitats, estan posant-li veu a la societat. Només així es podrà valorar l'impacte dels beneficis que les accions de màrqueting aporten a la comunitat i no solament als beneficiaris directes o als usuaris de les activitats dissenyades (Ave, 1993).

Gràcies a la gestió de la marca es produeix un fet significatiu entre les regions i les ciutats en aquesta competició per assolir recursos externs. Cada territori llança noves iniciatives que van en detriment de la lògica jeràrquica de l'espai geogràfic. Actualment, és inviable veure la marca de la nació actuant com a paraigües de les seves regions i, conseqüentment, la marca de

les regions influïnt a la de les seves ciutats. Aquesta circumstància es genera per la incoherència i la divergència dels objectius propis de cada institució; no alineats entre si, donat que cadascuna els fixa en funció del seu àmbit geogràfic (Boisen et al., 2011).

Aquest efecte es podria evitar si les diferents marques del territori (nacional, regional i urbana) articulessin un discurs coherent i de forma coordinada per dirigir-se als diferents grups d'interès; promovent aspectes diferents del territori. Això no obstant, ha de fer-se amb la intenció d'agregar valor a totes les marques corresponents a cadascun dels diferents nivells geogràfics (Boisen et al., 2011). La creació d'una nova marca del territori no és exclouent i, per tant, no discrimina a aquelles altres que estiguin promovent aspectes concrets. Tot al contrari, poden conviure i col·laborar atorgant solidesa al territori per mitjà d'aquesta conjugació de marques (de San Eugenio et al., 2019).

Això no obstant, cal tenir en compte que els antecedents de pertinença a un territori, així com la percepció i l'experiència de la marca ciutat, poden variar en funció del perfil de l'individu. Per exemple, no serà el mateix per a un turista que per a un resident habitual de la ciutat. Visitar per primer cop una ciutat, o fer-ho després de molt de temps, pot generar intenses emocions en la ment del turista. Això no obstant, per a un resident, la monotonia del seu entorn pot no generar cap emoció vers el territori (Beckman et al., 2013).

Podem afirmar que la participació dels empresaris, els gestors públics i els experts tenen una influència positiva en l'elecció del concepte de marca, mentre que la influència de la participació dels polítics i els residents no és tan significativa. Si el concepte de marca és clar, tindrà una influència positiva en el màrqueting del territori i afavorirà tant les polítiques públiques, vers l'urbanisme i els espais, com en les polítiques d'atracció de turisme i lleure (Eshuis et al., 2018). Això no obstant, si existeix conflicte entre els diferents grups d'interessats, l'impacte negatiu en el màrqueting del territori és inevitable i afectarà, irremeiablement, al seu procés de governança (Ansell & Gash, 2008).

2.7.3 El Concepte Stakeholders.

L'any 1963, en una nota interna de l'Institut de Recerca de Stanford (anomenat actualment SRI International), és quan va aparèixer per primera vegada el concepte stakeholder (Parmar et al., 2010). Un grup d'interès és “qualsevol grup o individu que pugui ser o es vegi afectat per la consecució dels objectius de l'empresa” (Freeman, 1984, p. 25). Tot i aquesta afirmació, la teoria dels grups d'interessats és un concepte viu que no para d'evolucionar. Els autors tracten d'incorporar noves formes per descriure-la, reescrivint constantment per tal de relacionar-la amb diferents conceptes. Aquesta és una pràctica efectiva per tal de generar noves idees que, ben segur, donaran els seus fruits; tot i que d'altres no prosperaran (Parmar et al., 2010).

Malgrat que té un enfocament empresarial, la nova narrativa al voltant de la “teoria dels grups d'interessats” (stakeholder theory) ha sorgit per entendre i intentar solucionar tres problemàtiques interconnectades en l'àmbit de l'empresa (Parmar et al., 2010):

- Com es crea i comercialitza el valor?,
- Quina és la connexió entre l'ètica empresarial i el capitalisme? i
- Com ajudar els responsables empresarials a tenir en compte les dues problemàtiques anteriors en la seva gestió?

La condició humana és comuna per ambdues parts, tant per als responsables dels projectes com per a les parts interessades. Per tant, cal dissenyar mètodes efectius de creació de valor per tal de consolidar una sòlida relació, conceptual i pràctica, entre l'enfocament econòmic que persegueix el projecte i l'ètica (Parmar et al., 2010).

El concepte de participació és atractiu perquè invoca valors democràtics, d'obertura i col·laboració (Kaneva, 2017). La qüestió principal de qualsevol iniciativa empresarial hauria de ser com respondre a la pregunta de com crear valor sostingudament als grups dels interessats i alinear així els seus interessos amb els de l'empresa. Aquest enfocament farà possible que les decisions de l'empresa contribueixin al benestar del grup d'interessats, al mateix temps que

satisfarà les seves expectatives. La creació de valor no és només per a qui el genera. El valor es crea també per als altres amb la intenció d'arribar a col·laborar amb els altres. Gestionant els grups d'interès és quan es pot desenvolupar el negoci; al mateix temps que creant comunitats millors (Freeman, 2011).

Per tant, cal tenir en compte que la creació de valor esdevé l'actiu més important per a les parts interessades. Des d'un enfocament empresarial, entendre l'economia del mercat esdevé quelcom essencial. Però més important és que el conjunt de les relacions amb els grups d'interessats s'ubiquin en el centre del pensament estratègic i de la gestió empresarial; perquè són ells qui defineixen el negoci (Parmar et al., 2010).

Des d'aquest enfocament empresarial, la marca genera un progressiu efecte d'intercanvi relacional amb els seus grups d'interès, anomenant-se “marca de xarxa relacional”. Aquesta considera el procés de gestió de la marca en termes de relació, principalment, amb els seus consumidors. El correcte lliurament dels serveis, i una bona comunicació, reforcen la realitat de la marca en aquesta interacció amb els seus grups d'interès (Hankinson, 2004).

Tot i això, l'enfocament que les organitzacions empresarials atorguen als grups d'interès, on l'empresa encara manté almenys algun nivell de centralitat en l'activitat amb aquests, contrasta notòriament amb les relacions entre els grups d'interessats i les institucions públiques. Concretament en l'àmbit urbà, sovint estem davant d'un ecosistema difús i heterogeni de grups de diferent naturalesa amb varietat de mentalitats, perspectives i formes de fer. Per tant, una complexitat afegida per tal d'entendre l'activitat i les interaccions dels grups d'interès en aquest context de col·laboració urbana (Le Feuvre et al., 2016).

Així com en el sector privat l'estratègia i el pla de màrqueting està més professionalitzat i focalitzat cap a la marca d'un producte o servei, en el sector públic no està tant generalitzat. Per tant, és necessària la participació dels stakeholders, entre els quals es trobaran empreses del sector públic, del privat, certs professionals i, fins i tot, representants de la societat civil, com ara

alguna associació. D'aquí que la marca tingui més importància en el sector privat (Klijn et al., 2012).

2.7.4 Place Branding i Grups d'Interessats.

L'enfocament positivista del màrqueting del territori pressuposa que els llocs, sigui quin sigui el seu àmbit geogràfic, es poden promoure i promocionar de forma similar que els productes o serveis de consum, perquè no són massa diferents. Per tant, aquest enfocament de màrqueting es basa a assolir un objectiu econòmic. Aquest es pot traduir en la captació de turisme, la inversió directa o el desenvolupament del teixit econòmic local per mitjà de la promoció i la publicitat del lloc. És evident que aquesta estratègia ignora les conseqüències que pot generar a la realitat social, cultural o mediambiental del territori, donat que simplement les obvia (Kaneva, 2017).

La reflexió vers l'estratègia sobre el present i el futur del territori s'ha de veure materialitzada en el procés de conceptualització del place branding. Aquesta estratègia vers la marca del territori ha de ser el full de ruta de les autoritats locals per fer front als reptes de futur de la societat, des del punt de vista econòmic, social i de desenvolupament urbà. El fet d'involucrar als stakeholders en la gestió de la marca consolida i transmet una visió estratègica integral del territori, facilitant la gestió i implementació de la planificació de l'espai (de San Eugenio et al., 2019).

Als grups d'interès, especialment els residents, se'ls pot atribuir un model, anomenat "Quatre R", que contempla quatre elements que configuren l'experiència de la cocreació de la marca del territori: drets (rights), rols, responsabilitats i relacions. Tots ells, esdevenen fonamentals per entendre el sentit del territori, com està constituïda la seva comunitat i el rol que aquesta té vers la propietat de la marca (Aitken & Campelo, 2011).

"Quan es dona influència als ciutadans, l'efecte de la comercialització del territori, en els plans espacials i d'altres polítiques, augmenta" (Eshuis et al., 2014, pàgina 151). Això no obstant,

la revisió literària vers la participació ciutadana confirma que els residents tenen poca influència en el procés de definició del place marketing. Són les elits polítiques i els principals empresaris qui determinen quines són les estratègies de màrqueting dels territoris (Kavaratzis & Ashworth, 2007). Per tant, no hi ha constatació que els residents siguin un grup objectiu rellevant en la comercialització del seu territori. Per tot això, és crucial que tant el govern local com els ciutadans estableixin un canal de diàleg perquè el màrqueting del territori no consideri als residents només com a un grup objectiu receptor de les seves polítiques (Eshuis et al., 2014).

Una perspectiva crítica vers el màrqueting del territori sosté que els beneficis que se'n deriven de la promoció de lloc són difícils de definir i mesurar i, concretament, es pregunta a qui realment beneficien. En funció dels criteris que es defineixen, el desenvolupament i la promoció del territori pot beneficiar més a uns interessos que a uns altres. És per això que cal repensar el màrqueting del territori; des d'un enfocament de competència a un de participació. Només així es fomentarà la idea d'inclusió dels grups d'interessats per consolidar el concepte "marca de lloc inclusiva" (Kaneva, 2017).

És per això que el place branding està evolucionant d'un model empresarial, on ha estat concebut, cap a un model de gestió d'àmbit públic i de l'espai (Giovanardi et al., 2013). D'aquesta manera, la legitimitat democràtica s'assoleix gràcies a haver convertit la gestió de la marca de la ciutat en una eina política (Kalandides, 2011).

El place branding és una estratègia a llarg termini i, per tant, ha de prevaldre, més enllà, dels períodes de vigència de les autoritats locals, donat que periòdicament poden haver-hi canvis polítics i, en conseqüència, inestabilitat de l'administració pública. És per aquest motiu que la col·laboració dels stakeholders és essencial per tal de crear consells que vetllin per la marca del territori. Aquests grups de treball han d'estar formats per entitats, institucions i empreses públiques i privades amb la responsabilitat de gestionar la marca. Només així es respectaran els plans estratègics que han de consolidar la marca del territori (de San Eugenio et al., 2019).

Des d'un punt de vista de comunicació, el place branding convida a participar a les parts interessades sense excepció. Les entrevistes i debats en format de focus grup són eines que poden facilitar l'autoreflexió dels pros i contres del territori. Tanmateix, gràcies a la consideració i complicitat dels stakeholders, és més fàcil adquirir el compromís d'aquest col·lectiu per tal de donar suport a les activitats relacionades amb la construcció de la marca del territori (Ripoll & Lester, 2018).

Per tant, el place branding ha de ser un procés de comunicació on els diferents actors del territori s'uneixen per tal de crear un sentit vers el nom del lloc, més que en confiar en regulacions institucionals i tècniques de màrqueting. Cal crear un esperit de comunitat i sentiment de pertinença entre els residents per tal de consolidar un canal de comunicació entre la comunitat i el públic objectiu. Una campanya de place branding exitosa ha de ser transformadora, modificant el paisatge físic i normatiu del territori, per canviar també el context social. Per tal motiu, calen projectes de diplomàcia pública per crear plataformes d'interacció entre els diferents stakeholders (Sevin, 2011).

Les persones demostren voluntat de creixement per tal de participar en els processos comunicatius. El place branding s'implementa en un entorn polític, però aquesta disciplina és un fenomen social donat que depèn del context de la comunitat de la ciutat. Per tant, place branding i context social són dependents perquè el fet d'identificar i crear una identitat del territori és destacar i reflectir les normes i valors socials del mateix (Sevin, 2011).

La cocreació de la marca s'ha de basar en processos comunicatius involucrant de forma col·laborativa als grups d'interessats. El place branding s'ha de basar en una negociació en xarxa perquè les dinàmiques de comunicació són sensibles, donat que tracten de interessar de forma efectiva als stakeholders. El place branding no es pot concebre com una decisió de dalt a baix. Ha de ser fruit d'una negociació en xarxa. Només així es cobrirà el buit que hi ha entre els responsables de prendre les decisions estratègiques i les persones que han de transmetre el

missatge. Tot i això, els funcionaris governamentals tenen processos de presa de decisions que poden dificultar la participació dels grups d'interessats (Ripoll & Lester, 2018).

El place branding s'ha d'entendre com un procés de diàleg, debat i participació. Per tant, cal establir converses amb els stakeholders donat que ells són la matèria primera de la identitat del lloc i materialitzar-la en la seva marca (Kavaratzis & Hatch, 2013). D'aquesta forma, els grups d'interessats esdevenen l'element més important de la marca del lloc i és cabdal comprendre el compromís que aquests col·lectius tenen en el place branding (Hanna & Rowley, 2011).

Satisfer les necessitats dels ciutadans hauria de ser, entre d'altres, un dels objectius principals del place marketing, tot i que en el seu disseny no hi participin els residents. En aquest sentit, caldria que les empreses i els governs adoptessin la visió més amplia i pràctica del màrqueting: considerar als ciutadans com a consumidors. A més, cal apropar-se a ells per demanar-los la seva participació democràtica i activa. Només així podran ser considerats cocreadors de la marca de la ciutat. Això no obstant, tot i que és important satisfer les necessitats i desitjos dels residents, amb aquest enfocament no es deixa clara la separació entre el màrqueting del territori i el dels productes comercials (Eshuis et al., 2014).

El màrqueting del territori no ha d'esdevenir només una campanya de publicitat materialitzada per la comunicació d'eslògans i logotips. També ha de desenvolupar polítiques per abordar les preferències, a vegades contraposades, de la ciutadania. Per això cal la participació activa i democràtica dels residents per tal d'evitar que esdevinguin en consumidors de serveis municipals dissenyats sense la seva participació (Walsh, 1994).

El place branding també pot ser emprat des d'un enfocament participatiu; tant pel que fa al desenvolupament de les estratègies de màrqueting com per la implementació de les seves polítiques. Així els ciutadans poden implicar-se directament o per mitjà d'organismes representatius; aportant la component de sentiments i emocions al procés de creació de la

marca de la ciutat. Aquesta aportació més emocional complementa al component més racional de la presa de decisions polítiques (Eshuis et al., 2014).

Cada grup d'interès té objectius i motivacions diferents. En el procés de comunicació corporativa de la marca del territori el que cal és consensuar un enfocament convergent on es contemplin les diferents expectatives i propòsits que cada grup d'interès té vers la marca del lloc (Merrilees et al., 2012).

2.7.4.1 City Branding i Grups d'Interessats.

Si l'actitud favorable cap a la marca i la imatge de la ciutat és harmònica entre els diferents actors que configuren l'ecosistema urbà (residents, turistes, empreses, inversors, expatriats, ...) és evident que també repercutirà en el nivell de qualitat de vida del territori (Vila López et al., 2016). És per això que la implicació dels stakeholders en el procés de creació de la marca de la ciutat és cabdal per assolir l'èxit del projecte. La seva participació contribueix a una definició més clara del concepte de la marca del territori donada la singularitat de la visió transversal dels actors implicats. A més, ajuda a configurar l'ecosistema de potencials "clients"; des de nous habitants de la ciutat a inversors o empreses, sense oblidar els turistes (Klijn et al., 2012).

L'experiència permet afirmar que el procés de creació i difusió de la marca del lloc no s'ha d'executar de forma unilateral pels responsables del projecte. Cal que aquests comptin amb la necessària i imprescindible col·laboració dels grups d'interessats per implicar-los en el procés, si es vol assolir l'èxit. Els grups d'interès aporten diferents punts de vista amb arguments contraposats que, precisament, són els que permetran establir el diàleg al voltant de la marca de la ciutat (Baker, 2007).

El compromís entre una realitat objectiva i un ideal és el que les imatges urbanes pretenen, essencialment, representar. Per a la creació de les imatges urbanes existeixen dos processos complementaris: un procés de seducció i un procés de repulsió. El primer es basa a

crear un espai d'il·lusió on es ressaltaran els millors actius de la ciutat que han de generar una percepció utòpica i ideal de la realitat. El segon, és el contrapunt del primer. És el que reflecteix la realitat de les divisions socials que poden anar en detriment de la reputació de la ciutat. Aquest és l'anomenat espai de repulsió (Broudehoux, 2017).

Per aquest motiu, la marca de la ciutat ha d'evidenciar que la identitat que es pretén divulgar és coherent i consistent amb la identitat real de la ciutat. El fet d'articular un discurs d'identitat de la ciutat ideal, que s'ajusti a la realitat, és crucial per unir als diferents grups d'interès i fomentar la propietat d'aquests vers la marca. Per assolir-ho, cal una investigació acurada per a desenvolupar una identitat global desitjada que pretengui satisfer les aspiracions de les comunitats diverses que conviuen a la ciutat. Només així s'assolirà la implicació dels interessats i es fomentarà la seva confiança i sentiment de pertinença tant al territori com a la marca (Trueman et al., 2004).

Són diversos els objectius fixats pels responsables de la ciutat que es poden assolir amb el desenvolupament del màrqueting del lloc: “parlar del màrqueting de la ciutat només en termes econòmics és simplificar el seu significat” (Paddison, 1993, p. 348). Els residents són part inherent de la marca de la ciutat, a banda d'esdevenir el destinatari principal de les accions de màrqueting i qui ha d'atorgar legitimitat política a tot l'esforç de promoció de la ciutat. No s'ha d'obviar que, a més, el seu comportament i reputació són cabdals per tal d'atreure nous residents, visitants, inversors o empreses; esdevenint ambaixadors del seu territori (Braun et al., 2013).

És evident que la participació ciutadana, formada pels votants que escullen als seus representants a la ciutat, és vital per tal de donar-li legitimitat política a la marca del territori. Per tant, els residents són els ambaixadors de la seva marca local atorgant-li credibilitat a qualsevol missatge relacionat amb la ciutat (Kavaratzis, 2012).

Això no obstant, hi ha cinc factors essencials vers la marca de la ciutat que són cabdals perquè aquesta sigui exitosa: la col·laboració entre els stakeholders, el mateix lideratge de la

marca, la coordinació que cal entre departaments implicats, el pla de comunicació i la cultura de la mateixa marca. A més, cal tenir en compte dos índexs de mesurament clau, com ara la realitat de la marca i la seva arquitectura (Hankinson, 2009).

Segons va afirmar Kalandides (2006), el concepte màrqueting intel·ligent de la ciutat es basa en que la presa de decisions sigui ampla i estesa, incloent-hi a molts actors. Pot ser aquesta pràctica aportaria una imatge més fragmentada, que aniria en contra de l'eficiència d'un model basat més en l'enfocament i la concentració, però ben segur s'aproparia molt més a la realitat de la ciutat (Braun et al., 2013).

La definició de l'estratègia de la marca ciutat no és una funció només del consistori. El procés de creació de la marca ciutat ha de comptar amb la complicitat dels stakeholders donat que cal tenir una visió transversal del lloc. Calen ambaixadors de la marca perquè expliquin la seva vinculació amb la ciutat i puguin il·lustrar-la amb la seva experiència personal (Henninger et al., 2016).

Existeixen quatre nivells de stakeholders i cadascun d'aquests estan compromesos en el procés del city branding en funció del seu grau d'implicació. Els que tenen la consideració de grups principals, són cabdals en la presa de decisió de la construcció de la marca. Són ells mateixos qui seleccionen a altres grups secundaris perquè també hi participin en la construcció del city branding. Cal tenir en compte els quatre grups d'stakeholders que s'identifiquen en el procés de construcció del city branding: primari, secundari, terciari i quaternari. Cadascun d'ells tenen una importància relativa en funció de la seva implicació i compromís, però rellevant, en el procés de definició de la marca ciutat; perquè tots i cadascun d'ells són imprescindibles per a la seva execució (Henninger et al., 2016).

Si ens preguntem quin és el comportament dels stakeholders en el procés de construcció de la marca ciutat, el compromís d'aquest col·lectiu variarà en funció del grup al qual pertanyen. Fins i tot es pot percebre una desconexió vers l'estratègia global si els grups d'interessats pertanyen a un grup principal o secundari. A la qüestió vers quines són les coincidències i les

diferències de la percepció que el principals grups tenen vers la marca de la ciutat, són els grups primari i secundari els que tenen major sentiment de pertinença al territori. Aquests dos grups els componen persones que viuen o treballen en ell i, per tant, els que tenen millor percepció de la marca ciutat. No obstant això, aquells grups que no tenen un lligam vital amb la ciutat, poden retenir una imatge negativa del territori per esdeveniments del passat (Henninger et al., 2016).

2.7.5 Stakeholders com a Actor Clau de la Promoció del Territori.

Alguns autors conclouen que els residents, o ciutadans, són el grup d'interès més important de la marca del territori. La consulta als residents és la que evitarà el desenvolupament de marques artificials imposades, donat que les expectatives dels ciutadans són molt diferents de les dels responsables de la marca del territori (Braun et al., 2013; Merrilees et al., 2009).

El rol dels stakeholders en el procés de creació de la identitat de marca del lloc és crucial. Per tant, és el responsable de la marca el primer a involucrar-se en aquest procés de creació; considerant i gestionant molt bé el pressupost que es disposi. Aquest és un punt important perquè una de les partides més importants serà la destinada a la participació i el diàleg amb els grups d'interessats. Quan més amplia sigui la participació dels grups de persones implicades, més implicació dels actors i més enriquidor serà el diàleg (Kavaratzis & Hatch, 2013).

Una marca del territori més participativa, enfocament que actualment està prenent més notorietat, ha de comptar necessàriament amb la col·laboració dels grups d'interès per establir un procés de diàleg entre els diferents col·lectius per tal de definir el significat de la marca. Aquesta postura va en detriment de la visió més tradicional del fet que el màrqueting del territori és responsabilitat dels responsables del projecte (Ind & Bjerke, 2007; Hatch & Schutlz, 2008).

Mitjançant la participació i involucració dels residents és quan es pot assolir l'eficàcia i supervivència de la marca del lloc. En definitiva, són el col·lectiu que donarà credibilitat als

missatges vers la imatge i la identitat de la marca de la ciutat (Braun et al., 2013). S'ha constatat que els projectes de marca del lloc amb iniciatives més efectives són aquells que han comptat amb la participació i dinamització d'una àmplia representació d'actors locals. Si, per contra, no es contempen programes per implicar i dinamitzar a la ciutadania local, a les empreses i als diversos grups d'interès en el procés de creació, articulació i transmissió de la marca de la ciutat, el projecte està abocat al fracàs (Houghton & Stevens, 2011).

Això no obstant, la implicació i la participació dels residents en aquest procés de creació és una necessitat urgent, donat que aquest col·lectiu és cabdal durant el procés de comercialització del territori (Braun et al., 2013). Traslladar la propietat de la marca, des dels responsables del projecte als consumidors i usuaris de la ciutat, és el significat més important de la cocreació de la marca del territori amb els grups d'interessats (Aitken & Campelo, 2011).

A la revisió de la literatura vers els grups d'interessats es destaca que el procés de creació, planificació i propietat de la marca del territori és un exercici col·lectiu que ha de permetre identificar i definir el significat del territori, gràcies a la participació dels diferents grups d'interès. Aquesta tendència va en detriment de l'activitat directiva de la presa de decisions, vers el futur del territori, que no considera la participació de la comunitat a la qual representa (Aitken & Campelo, 2011; Kavaratzis & Hatch, 2013; Oakes & Warnaby, 2011).

Darrerament, el place i city branding són conceptes que tenen cada vegada major notorietat. Esdevenen eines fonamentals perquè el sector públic pugui definir estratègies i influir en la percepció que es té d'una ciutat i un territori, però també d'una acció política o d'un estil de fer política. Els processos de governança poden millorar les seves possibilitats d'èxit si tenen en compte als stakeholders (Klijn et al., 2012).

Escoltant a tot l'ecosistema d' stakeholder, des dels clients fins als residents, es quan podem assolir la integració entre la teoria i la pràctica vers la marca del lloc (Kavaratzis, 2015). Amb aquesta visió, i el coneixement que aporta la prospecció en l'àmbit internacional vers aquest tema, els gestors o consultors de la marca seran conscients de les contradiccions que

caracteritzen la seva professió i podran esdevenir uns professionals autoreflexius i crítics amb el procés de creació d'identitat de la marca del lloc (Kalandides, 2011).

Un dels aspectes més importants del branding és la comunicació. La creació de la identitat de marca és un procés interactiu per tal d'arribar al públic objectiu i incidir en les seves actituds i percepcions. La difusió de missatges passius, sense interacció entre l'emissor i el receptor, no és efectiva vers un públic com l'actual (Sevin, 2011). L'estratègia de marca del territori pot esdevenir molesta si se centra en imatges i no en el seu contingut. Escollir una imatge errònia pot desvirtuar un determinat concepte, que pot ser fins i tot incoherent amb el missatge que es pretén donar. Per exemple, utilitzar la imatge d'una corbata per transmetre que el territori és adient per a fer negoci és excloent per a les dones emprenedores (Zavattaro & Fay, 2017).

Si el que es pretén és que els territoris assoleixin un desenvolupament més col·laboratiu i global, cal involucrar a tots els agents implicats. Per tant, la perspectiva de la comunicació i les relacions públiques esdevenen cabdals per assolir-ho. S'ha d'implementar el diàleg entre aquest ecosistema de persones, entitats i institucions, tant públiques com privades. Tot i que la comunicació ha de ser el cor del procés de la gestió de la marca, aquesta ha d'assolir una dimensió que va més enllà de la promoció. La interrelació comunicativa entre els diferents agents és la que anirà consolidant el place branding (Fernández-Cavia et al., 2018). És per això que fomentar la comunicació entre els grups d'interès per mitjà del diàleg millora la capacitat de gestió de qualsevol crisi en la gestió pública. Per tant, assegura que l'estratègia de comunicació d'una organització sigui més efectiva (Kim & Krishna, 2018). Els diferents col·lectius són els que formen el grup d'interessats, i altres parts externes de la comunitat, a l'hora de d'identificar conceptes, atributs i experiències del territori. Generar aquestes sinergies aportarà idees noves i farà possible assolir la col·laboració i obtenir la complicitat d'aquests col·lectius; donat que s'identificaran amb el territori durant tot el procés de reorganització de la marca (Fernández-Cavia et al., 2018).

En aquest sentit, aspectes com la qualitat de vida, la sostenibilitat i l'impacte social van més enllà de la promoció turística i l'impacte econòmic. Tot i que actualment ja es comença a contemplar altres públics en la promoció de la marca del territori, queda molta feina a fer en el camp de la comunicació i les relacions públiques. Com s'ha esmentat, l'enfocament que se'ls atorga als plans de promoció del lloc té una preponderància de la disciplina de màrqueting. No es tracta de nomenar els diferents tipus de públics, sinó de dissenyar estratègies per apropar-se a ells. La focalització cap al màrqueting dels plans de promoció va enfocada a la millora de competitivitat per atreure inversors que, al mateix temps, puguin atraure turistes. Tot plegat, amb un objectiu econòmic de generar riquesa (Fernández-Cavia & Huertas, 2014).

Fomentar la participació del grup d'interessats és un procés complex i reptador donat que genera debat i disparitat d'opinions, amb la qual cosa es poden identificar noves perspectives i idees (Houghton & Stevens, 2011). Si s'unifiquen les veus de les parts interessades i es tenen en compte les agendes, els desitjos i els interessos d'aquestes, és quan es mantenen i milloren els avantatges competitius del territori (Giovanardi et al., 2017). La marca del lloc es basa a conèixer l'àmbit cultural del territori per tal de mantenir un diàleg fluid amb la seva identitat (Kavaratzis & Hatch, 2013).

La legitimitat atorgada pels residents es basa en l'opinió i la participació dels grups d'interès amb l'objectiu d'arribar al consens (Jernsand & Kraff, 2017). La participació dels stakeholders en la conceptualització de la marca del territori és un exercici d'autoritat pública on els participants s'enfronten a diferents problemàtiques durant tot el procés de la gestió integral de la marca del lloc (Zenker & Erfgen, 2014). La relació de la marca amb els diferents grups d'interès és la que condicionarà el seu rendiment (Greenley & Foxall, 1997; Whysall, 2000).

2.7.6 Stakeholders i els Gestors de la Marca Ciutat.

Com és sabut, una de les responsabilitats principals del DMO és la de comercialitzar un determinat territori. Normalment, el DMO depèn dels governs local, regional o nacional i és per

això que no disposen de molts recursos. Aquest fet dificulta la seva tasca per tal d'executar activitats de màrqueting i promoció i obtenir així un resultat satisfactori per a la destinació (Elbe et al., 2009). A la pràctica, potser provocat per la necessitat d'emprar eines pràctiques i efectives, els gestors de la marca adopten un enfocament basat, principalment, en la promoció i la comunicació. És per aquest motiu que les activitats promocionals i els elements visuals, com ara logotips i eslògans, són la base de la majoria dels esforços de la marca de territori (Kavaratzis, 2012). L'objectiu dels responsables de les DMO sembla més focalitzat a aspectes comercials i de mercat; és a dir, vendre la marca de la ciutat per tal d'incrementar el nombre de turistes. L'oportunitat està en el fet que aquestes accions promocionals ajudin també a la creació de la imatge de la ciutat; i gràcies a les relacions públiques, crear un mapa relacional amb els diferents públics (Fernández-Cavia & Huertas, 2014). Són una excepció aquells casos en els quals es realitza una acurada implementació del procés de màrqueting de territori (Ashworth & Kavaratzis, 2010).

Per tant, el suport dels stakeholders és crucial per tal d'elaborar un pla d'acció integrat i maximitzar l'èxit de la seva implementació. Perquè això passi, el reconeixement i la legitimitat que el DMO ha d'atorgar als stakeholders esdevé cabdal. Només així els grups d'interès comprendran que la cooperació entre ells i el DMO ha de ser profitosa i que els beneficiarà, d'una manera o una altra, també a ells (Elbe et al., 2009).

El fet que una marca de ciutat, coherent i única, pugui facilitar els processos de màrqueting adreçats als diferents stakeholders és una de les principals preocupacions d'aquest col·lectiu. Moltes destinacions opten per valors de marca que no respecten la diversitat i l'heterogeneïtat del lloc i, per tant, perden tot el sentit de les dinàmiques que es produeixen en el territori. D'aquesta forma es permet als diferents agents implicats, com ara els DMO (Destination Màrqueting Organization), agents d'inversió o associacions i organitzacions de comerç, desenvolupar la seva activitat com de costum; aplicant els seus propis programes de

màrqueting sense preocupar-se si hi ha coherència o concordança vers les seves activitats i la marca de la ciutat (Govers & Go, 2009).

El gestor o consultor de la marca del lloc ha de fugir de l'enfocament funcional que, majoritàriament, té la seva responsabilitat. No s'han de limitar a fer el lliurament d'una campanya i esperar que aquesta sigui acceptada pel grup d'interessats, tant interns com externs. En aquest context el que cal és liderar el procés participatiu i involucrar a les diferents comunitats locals perquè la definició de la identitat de marca del territori sigui compartida i acceptada (Goulart & Giovanardi, 2017).

Els gestors de les marques locals han d'adoptar un enfocament més inclusiu, integral e integrador per identificar els significats que constitueixen la identitat de la marca. Per tant, cal comptar amb els grups d'interès per tal de prendre decisions vers el posicionament, la representació i la propietat comuna de la marca del lloc. Per això cal un model de gestió que consideri la interacció entre els seus drets, els rols a desenvolupar, les seves interrelacions i les responsabilitats dels actors involucrats en aquest ecosistema (Aitken & Campelo, 2011).

En aquest sentit, els gestors o consultors de la marca de la ciutat poden fer propostes de mediació entre els diferents grups per donar veu als diferents segments i comunitats d'interessats. Així es podrà enriquir la visió i identificar les oportunitats que es detectin de la interacció entre diferents interessos locals i que beneficiaran al benestar de la ciutat, co-construint una marca del lloc. Per tant, cal tenir en compte tot l'ecosistema de stakeholders, des dels clients que han demanat la realització del projecte fins als residents de la ciutat que representant diferents estrats socials. Aquestes persones són qui finalment han de donar validesa i autenticitat a la proposta identitària que es pretén quan es defineix la marca del seu territori (Goulart & Giovanardi, 2017).

La marca del lloc serveix, per una banda, de canal perquè els residents de la ciutat s'identifiquin amb el seu territori i, per a una altra, és la base per dissenyar polítiques de desenvolupament econòmic. Això no obstant, és primordial la implicació dels residents per tal

d'abordar els problemes socials del lloc i així poder confeccionar un marc d'actuació; per tal de conjugar aquestes problemàtiques amb la captació de recursos, la inversió i el turisme que es pretén assolir per a la ciutat (Kavaratzis, 2004).

Implicar a molts actors i a les parts interessades en el procés de creació de la marca, contribueix a l'èxit de les estratègies del place branding. El fet de tenir en compte als stakeholders en el procés de definició de la marca té efectes molt beneficiosos a l'hora de clarificar el concepte del place branding (Klijn et al., 2012).

La pròpia comunitat del territori pot esdevenir en la principal defensora de la seva marca quan se senten interpel·lats i implicats en participar en els processos de disseny i desenvolupament de l'estratègia de place branding. Per tant, la governança de la marca del territori ha de ser participativa i consolidar així el compromís i sentiment de pertinença dels stakeholders. Així s'establiran vincles més sòlids entre el place branding i la seva planificació (de San Eugenio et al., 2019).

Com s'ha esmentat anteriorment, els grups d'interessats estan formats per col·lectius que tenen diferents perfils i, per tant, poden variar la influència que cadascun d'ells exerceixen vers els objectius que planteja el màrqueting del territori. Per exemple, els ciutadans i els responsables de l'administració pública tendeixen a defensar polítiques de planificació urbanística i aquelles relacionades amb l'espai públic. En canvi, la participació dels empresaris defensa les polítiques per fomentar i incentivar el turisme i el lleure. Una possible explicació a aquest fenomen és que els residents tenen altres necessitats que pensar a incrementar el turisme a la ciutat. Això no obstant, pels empresaris, concretament aquells que es dediquen al sector de l'hoteleria o la restauració, volen incrementar el potencial del seu negoci atraient més turisme (Eshuis et al., 2018). La varietat d'interessos dels stakeholders planteja reptes a la gestió de la marca del lloc. És per això que cal tenir en compte aquesta diversitat de parers donat que atorga una gestió limitada del projecte provocada per aquesta divisió que sovint predomina (Hankinson, 2009).

Els gestors de la marca del lloc tenen una font d'oportunitat si tenen en compte les diferents narratives locals atribuïdes a les particularitats diverses dels grups d'interès. Aquesta diversitat de vivències configuren una perspectiva polièdrica de les diferents i complexes realitats que conviuen en el territori, que han de ser els fonaments de la identitat de la marca (Lichrou et al., 2010).

Una dimensió important de la marca del lloc es basa en les percepcions que tenen els mateixos ciutadans vers el territori. El contrast entre la nostàlgia del passat i la projecció de futur és una eina fonamental per assolir els compromisos de present i futur. Per crear una marca del lloc cal aplicar un enfocament centrat en la seva comunitat i, concretament, en els seus grups d'interessats. Només així es podrà entendre la percepció i el sentiment que les persones tenen vers la seva ciutat. Entre tots aquests, es configura el sentit comunitari i identitari del territori, que és el conjunt d'experiències col·lectives fruit de les seves interrelacions socials. Aquests sentiments també estan influenciats per la història, la cultura, la ubicació de la ciutat i el seu paisatge i la seva economia (Kavaratzis & Kalandides, 2015).

És evident que un dels principals problemes per involucrar als stakeholders és saber quin és rol que els residents han de tenir en el procés de creació i comunicació de la marca del lloc; així com la seva implicació durant la implementació. Per exemple, amb els residents, poden distingir tres rols diferents vers el desenvolupament i la gestió de la marca del lloc (Braun et al., 2013):

- Com una part integrada de la marca del territori.
- Com a ambaixadors de la seva marca.
- Com a ciutadans.

Això no obstant, als ulls dels ciutadans, els processos participatius per a la creació de la marca del territori són encara incipients. Malgrat això, són cada vegada més nombrosos els autors que defensen la implicació dels grups d'interès en la construcció i gestió de la marca del lloc. Tot i aquest enfocament, els ciutadans són detractors de gastar diners públics en

campanyes promocionals en lloc de destinar-los a inversions més tangibles, com per exemple accions per una ciutat més sostenible (Hereźniak, 2017).

Despertat l'interès dels stakeholders, perquè aquests es comprometin i siguin fidels a la marca del lloc, fa possible que s'estableixi una connexió sòlida amb la identitat del territori; creant una consciència cívica que els converteix en "evangelistes" de la marca. Aquest fet possibilita que la promocionin activament per mitjà del boca-orella. Per exemple, vers el turisme, és important que els grups d'interès vegin que el desenvolupament d'aquest sector és quelcom beneficiós també per a les administracions públiques i les empreses; fugint de l'estereotip que només té un impacte positiu per als hotelers i la indústria turística (Kemp et al., 2012). Els residents solen pensar que els factors en el que es basa el turisme en el seu territori són de caràcter econòmic, sociocultural i ambiental (Jurowski & Gursoy, 2004).

És per aquest motiu que, per a construir una marca de lloc atractiva que possibiliti una expansió turística exitosa, cal la participació de la comunitat donat que són els amfitrions legítims del territori. És des d'aquest convenciment dels residents quan es dona ple suport al sector turístic, facilitant l'èxit del seu desenvolupament (Kemp et al., 2012). Aquest suport local és vital per consolidar el creixement del turisme. Si no és així, l'oposició dels grups d'interessats pot posar en risc el seu propi desenvolupament (Gursoy & Rutherford, 2004).

El turisme pot generar sinergies amb altres sectors gràcies a la demanda d'activitats culturals per part dels turistes. Aquest fet pot provocar la creació de nous espais i serveis que també redundaran en una millora de la qualitat de vida dels ciutadans. El fet de comptar amb la complicitat dels residents, per tal d'implementar les estratègies i accions vers la marca de destinació, els converteix en ambaixadors del territori; ajudant en la promoció del lloc i contribuint en la generació de riquesa que aporta el sector turístic (Kemp et al., 2012).

Per tal d'abordar la construcció de la marca del territori, tenint en compte les limitacions del seu entorn, cal considerar la varietat de necessitats i expectatives que tenen els grups d'interessats (Balakrishnan, 2009). Per aquest motiu, és fonamental establir xarxes de

col·laboració entre els promotors del projecte i els grups d'interès per tal de fomentar el seu compromís. Cal garantir que l'arquitectura de la marca compleix les expectatives de la comunitat d'interessats. Per això, s'ha d'avaluar i controlar la satisfacció del grup d'interès, gràcies a una estreta col·laboració amb ells, per analitzar la imatge projectada i l'experiència de la marca (Hanna & Rowley, 2011).

És cabdal dissenyar activitats, mitjançant esdeveniments o plataformes a xarxes socials, que permetin la participació dels grups d'interès per tal de cocrear la identitat de la marca de la ciutat. Hi ha autors que destacant el concepte de participació com una part integral de la marca del territori donat el poder que tenen els grups d'interessats com a agents actius que participen en la cocreació, codesenvolupament i copropietat de la marca del lloc (Prahalad & Ramaswamy, 2004; Kozinets et al., 2008). Això no obstant, no són massa conegudes les experiències de participació dels grups d'interès en les campanyes de la marca del territori i el resultat obtingut gràcies a aquesta col·laboració. Hi ha bona intenció per considerar la participació i el compromís dels representants de la comunitat en el procés de construcció de la marca del territori. Això no obstant, la contractació selectiva dels participants, amb un objectiu poc definit, és el motiu pel qual la marca del territori és excloent (Cassinger & Thelander, 2017).

2.7.7 Els Públics.

Les relacions públiques es fonamenten en dos col·lectius bàsics: les organitzacions i els públics. L'interès que les organitzacions tenen en comunicar-se i preservar les relacions amb uns públics determinants són l'essència de l'existència de les relacions públiques. Alguns actors, destaquen que el funcionament o els objectius de les organitzacions poden veure's afectats, positivament o negativament, per les accions i els comportaments dels públics (Grunig, 1978; Dozier et al., 1995; Bruning & Ledinghan, 1998). Per tant, amb l'objectiu de construir vincles que permetin satisfer les necessitats dels públics, les empreses les han de conèixer i saber com

pensen. En aquest sentit, Castillo (2010) defensa anomenar “relacions amb els públics”, i no relacions públiques, quan s’esmenti aquesta disciplina.

És per això que la definició i planificació de les estratègies de comunicació s’han de definir un cop s’ha investigat als públics; per tal de conèixer i analitzar les seves peculiaritats, opinions o percepcions vers una temàtica o una organització (Míguez, 2007).

Les opinions, percepcions i comportaments dels públics poden arribar a modificar organitzacions i aquestes també poden influenciar aquest col·lectiu. És per això que els públics són subjectes socials actius donat que tenen capacitat d’influir i de ser influïts. Cal analitzar als públics, per tal d’abordar el conflicte entre les parts, gràcies al diàleg i la negociació. Per tal de defensar els seus interessos, els públics són capaços d’endegar una relació amb les organitzacions impulsant estratègies comunicatives. Per tal de maximitzar els seves avantatges i preservar la relació, els públics es predisposen a negociar qualsevol punt de conflicte amb l’organització. Això no obstant, la planificació estratègica de la comunicació i les relacions públiques de les organitzacions atorga als públics un enfocament argumentatiu i retòric, i no pas pràctic (Oliveira dos Santos, 2012). Si el que es pretén és donar protagonisme a les relacions amb els diferents públics, cal fomentar la comunicació i les relacions públiques donat que permeten un apropament personalitzat amb aquests col·lectius per assolir un altre tipus de desenvolupament en el territori; més global, sostenible, col·laboratiu i equitatiu (Fernández-Cavia & Huertas, 2014). En aquest sentit, l’experiència de la comunicació en temps de crisis està repleta de disculpes per part de les corporacions. Només, excepcionalment, han estat acompanyades d’accions encaminades a resoldre el conflicte que ha provocat la crisi (Kim & Krishna, 2018).

La importància argumental o retòrica dirigida als públics, i a la seva investigació, és la base de la teoria de les relacions públiques. Els públics són els col·lectius que justifiquen l’existència de les relacions públiques com a disciplina i la seva funció directiva. Tot i això, i des d’un punt de vista teòric, encara hi ha discrepàncies vers la utilització dels termes públics o

stakeholders. Si es pretén consolidar les relacions públiques com una disciplina propera a la praxi professional, i fugir d'un enfocament excessivament normatiu i teòric, cal consensuar nous enfocaments vers el terme públics. Això no obstant, a l'hora de dissenyar els models de planificació estratègica de les relacions públiques, els responsables de comunicació de les empreses no consideren la investigació àmplia i detallada dels públics com un element essencial per elaborar els esmentats plans (Oliveira dos Santos, 2012).

2.7.8 *Bridging and Buffering Strategy.*

Per raons ètiques, davant d'una crisi, les necessitats dels grups d'interessats, tant les físiques com les psicològiques, haurien de ser la màxima prioritat per a les organitzacions. Només s'ha de posar atenció a altres requisits, com ara la reputació de l'organització, quan s'hagin atès les necessitats del públic desitjat (Coombs, 2007).

Un model de conducta organitzativa ètica és el que haurien d'adoptar les corporacions en el seu comportament i relació amb els grups d'interessats. Pren especial rellevància aquest comportament ètic vers la base del negoci que garanteix la sostenibilitat de les empreses (Mishra et al., 2016). Aquest comportament ètic ha d'impregnar a tota l'organització per tal d'aportar valor als empleats, als clients i als socis comercials. Aquest enfocament cap a l'ètica ajudarà a la presa de decisions dels directius, tant de forma organitzativa com individual, donat que suggerirà solucions diferents per tal de garantir una gestió basada en principis ètics (Kim & Krishna, 2018).

El fet de construir relacions sòlides amb els grups d'interessats fa que aquests atorguin certa reputació a l'organització. A més, gestionar èticament i de forma responsable, esdevé una estratègia preventiva davant qualsevol situació de conflicte. En aquest sentit, la "bridging strategy" pretén establir relacions duradores i significatives amb els grups d'interessats. La gestió "bridging strategy" ajuda a millorar la capacitat de gestió, especialment de l'administració

pública, donat que li atorga un enfocament preventiu a la gestió dels conflictes (Kim & Krishna, 2018).

Tot el contrari, la “buffering strategy” és un simple canal de comunicació que pretén influir en l’opinió i la percepció que els receptors tenen d’una organització determinada. La comunicació no pot ser percebuda com una forma de controlar l’entorn. Més d’hora que tard, els grups d’interessats percebran aquesta finalitat, donat que no s’aporta solucions ni en les decisions ni en els comportaments per part de l’organització. Aquest fet serà contraproductiu per a l’organització que veurà com els conflictes s’agreujaran i s’incrementaran (Kim & Krishna, 2018).

És per aquest motiu que les organitzacions necessiten percebre i gestionar la comunicació com a una funció estratègica. Per tant, hi ha avantatges quan una organització adopta una “bridging strategy” donat que hi ha una predisposició estratègica que aposta per una comunicació influent; la qual atorga una capacitat de gestionar millor les crisis. D’aquesta manera, s’estableix una millor comunicació amb els seus grups d’interessats; especialment si es tracta d’una gestió pública i relacional. Tot plegat, ajuda a tenir un millor rendiment organitzatiu donat que, gràcies a les relacions públiques i el comportament ètic, es minimitzaran els conflictes (Kim & Krishna, 2018).

Aplicant un enfocament de gestió basat en “bridging strategy”, que aporta relacions sòlides i positives amb el grup d’interessats, es pot construir i consolidar una consistent reputació corporativa; a més d’alinejar els comportaments ètics de l’organització amb les necessitats dels públics desitjats (Kim et al., 2007; Kim et al., 2013).

Segons la hipòtesi principal del model “Situational Crisis Communication Theory” (Coombs, 2007; Coombs & Holladay, 2009), coneguda amb l’acrònim SCCT, els factors condicionals que influeixen en la percepció d’una crisi per part dels grups d’interessats són els que han de ser tinguts en compte per les organitzacions. Només així, les corporacions poden seleccionar estratègies adients per donar una resposta eficient a la crisi.

És important que els gestors de les organitzacions puguin anticipar com seran percebudes, i quina la reacció dels grups d'interessats, qualsevol crisi. Per això cal tipificar els tipus de conflictes, conèixer l'històric de les anteriors crisis i valorar l'impacte que les relacions anteriors han tingut vers la reputació de la marca. Coneixent aquests factors, els gestors de la potencial crisi comprendran quines seran les reaccions dels públics desitjats davant qualsevol situació de conflicte. Així es pot anticipar el nivell d'amenaça a la que es poden enfrontar i com aquesta pot afectar a la reputació de l'organització (Coombs, 2007).

La forma en què les organitzacions interactuen amb els seus grups d'interessats ve determinada per la seva reputació. És evident que, sabent les percepcions que tenen els grups d'interessats davant una determinada crisi, els gestors escolliran una estratègia de resposta que garanteixi la integritat de la seva reputació com a organització. Per tant, les percepcions dels públics desitjats i l'impacte que una crisi pot generar als actius reputacionals, estan condicionats per l'elecció de les estratègies de resposta que hagi escollit l'organització.

Les estratègies de resposta efectives davant una situació de crisis aporten beneficis als gestors de les organitzacions. El model SCCT proporciona un conjunt de pautes per garantir aquesta resposta satisfactòria (Coombs, 2007). La selecció d'estratègies de comunicació estan condicionades per diferents factors; com ara la cultura de l'organització o l'orientació que la direcció té vers els grups d'interessats (Mezner & Nigh, 1995). La incapacitat de gestionar públicament per resoldre un conflicte pot afectar seriosament i negativament a la reputació de l'organització (Kim & Krishna, 2018).

2.8 Esdeveniments i Ciutat.

És essencial que una ciutat sàpiga gestionar estratègicament la seva imatge. Identificar quina és la imatge desitjada per a les diferents audiències (residents, inversors, turistes, expatriats, ...) esdevé cabdal per tal de comunicar a cada públic les atraccions del lloc (Gertner & Kotler, 2004). Especialment per als inversors, la percepció d'una marca de ciutat forta i

dinàmica és el principal atractiu per atreure empreses al territori (Kalandides & Jacobsen, 2009; Kotler & Gertner, 2002). Les ciutats amb una sòlida i bona reputació es guanyen respecte i atenció a escala internacional. Per aquest motiu atreuen inversió, professionals amb talent, turistes i organitzadors d'esdeveniments, entre altres col·lectius, tant d'àmbit nacional com internacional. Tot plegat, té un impacte directe inqüestionable en el desenvolupament econòmic del territori i la seva àrea d'influència (Anholt, 2007; Morgan et al., 2011).

Les ciutats ofereixen oportunitats i serveis per a satisfer necessitats funcionals, simbòliques i emocionals a les persones, formant part de l'oferta d'atributs que la marca de la ciutat ofereixen en la seva identitat (Moilanen & Rainisto, 2009). En aquest sentit, la imatge de la ciutat esdevé cabdal per assolir el seu posicionament davant les persones, residents o turistes, i les empreses (Kotler & Gertner, 2002).

Per tant, la marca de la ciutat ha d'estar configurada per una sèrie d'actius i valors. En aquest sentit, els inversors seleccionen un territori determinat d'acord amb els valors i els actius de la ciutat que sovint estan associats a la seva imatge de marca (Kalandides & Jacobsen, 2009).

“No parlem, tret que tingueu alguna cosa a dir” (Anholt, 2007, p. 34). Per poder oferir valor als nostres públics objectiu, cal materialitzar projectes d'infraestructura, culturals, esdeveniments, museus o itineraris de viatge per tal de generar-los experiències. Només així podrem associar-les a la imatge de marca que es vol projectar. Això requereix alinear la innovació amb l'estratègia de la marca (Kavaratzis & Ashworth, 2005).

Reconèixer i valorar la confluència d'edificis referents o singulars, siguin contemporanis o històrics, el fet que hi hagi vinculació amb un personatge reconegut i la celebració d'esdeveniments distintius, facilita el disseny d'una estratègia de marca del territori donades les condicions potencials. Només així gestionarem i potenciarem la marca del territori (Ashworth, 2009b).

Segons Govers, actualment, la ciutat ha d'esdevenir un agent de canvi. Tot i que una de les funcions del place branding es la promoció del territori, avui dia pren major rellevància el fet

que la marca de la ciutat ajudi a construir comunitats. Cal recuperar o crear el sentiment de pertinença a la societat, identificant el seu ADN. Només així es podrà projectar el posicionament desitjat per a la ciutat i donar-li sentit del seu propòsit, fent valdre els trets diferencials del territori comparat amb els altres. En aquest sentit, els esdeveniments són una eina important de diferenciació de la marca de la ciutat (UPF Barcelona School of Management, 2020).

Des de la dècada de 1980, el turisme d'esdeveniments s'ha convertit en un fenomen econòmic important, i altament competitiu, en l'àmbit mundial (Getz, 1997). Els esdeveniments culturals i esportius, entre altres activitats, ajuden a revitalitzar la imatge de la ciutat i dels seus espais urbans. Crear una imatge única de marca ciutat, per a diferenciar-se dels seus competidors, és l'estratègia competitiva més rellevant perquè les ciutats puguin destacar en un entorn competitiu entre metròpolis. Les activitats que se celebren a les ciutats, que poden ser comercialitzades o promocionades, formen part del potencial capital de l'estratègia competitiva per tal de consolidar el city branding (Köker & Maden, 2013).

Hi ha molta literatura vers l'impacte que genera la celebració d'un important esdeveniment en el territori. Tot i això, no existeix una definició consensuada del significat del concepte "llegat de l'esdeveniment". Al llarg del temps, hi ha hagut una heterogeneïtat de definicions i significats quan es parla del llegat del mega esdeveniment; segons els diferents camps i persones que l'esmenten (Kassens-Noor et al., 2015). Per tant, l'ambigüïtat per la manca d'una definició concreta del llegat del mega esdeveniment, especialment dels esportius, fa que a vegades es confongui amb altres termes; com per exemple l'impacte (Scheu & Preuss, 2017). Gràcies a la participació de la ciutadania en un gran esdeveniment es genera una agregació de valor a la mateixa ciutat en comptar amb la complicitat dels residents, la qual cosa ajuda a projectar una bona imatge de la marca de la ciutat (Dolles & Söderman, 2010).

Hi ha autors que defineixen l'impacte com un terme que pretén descriure l'efecte que, fruit d'uns determinats factors externs, s'ha produït en un territori, normalment a curt termini (Preuss, 2007). En aquest sentit, pren especial importància el factor temporal donat que

l'impacte pot ser a curt o a llarg termini (Chalip, 2004). Per exemple, l'impacte del turisme en una ciutat, que mesura els indicadors d'aquest sector en un període de temps determinat, no és comparable amb una nova i addicional activitat turística que es genera a la ciutat amfitriona d'un mega esdeveniment, un cop clausurat aquest (Li & Blake, 2009).

Des d'un enfocament estratègic, l'organització i celebració d'un esdeveniment presenta una sorprenent opció de promoció turística per la seva semblança al procés de creació d'imatges del territori que es viuen. Aquesta adquisició de noves imatges, relatives a la ciutat, a l'esdeveniment o ambdues, romandrà en l'imaginari col·lectiu dels participants i, per tant, presenta una opció de promoció turística integrada en la mateixa estratègia de gestió de l'esdeveniment. L'esdeveniment és un catalitzador d'imatges, de memòries i experiències que romandran en l'imaginari dels participants per tal de projectar la marca de la ciutat amfitriona (de San Eugenio & Jiménez, 2009). En conseqüència, la voluntat de l'organitzador de l'esdeveniment, a llarg termini, ha de ser treure profit d'aquest. Això significa tenir un enfocament més proactiu i dissenyar un pla per tal de definir les estratègies que permetran desenvolupar accions, implementades abans i durant l'esdeveniment, per tal d'assolir els objectius plantejats (Chalip, 2004).

És per aquest motiu, que perquè hi hagi llegat que porti noves oportunitats, permanents i contínues, cal dissenyar i implementar canvis estructurals que perduraran més enllà del mega esdeveniment; un cop aquest clausuri. Aquests canvis poden modificar formats bàsics de funcionament del sistema social, econòmic o natural del territori (Scheu & Preuss, 2017).

Els esdeveniments són clau per a la millora de la imatge de la ciutat. Si a més de la seva singularitat tenen l'abast internacional, generen una forta complementarietat i sinergia entre marques, la pròpia de l'esdeveniment i la del territori (Ashworth, 2009a). És per aquest motiu que aquests tipus d'esdeveniments haurien de formar part també de l'estratègia de desenvolupament de la ciutat a llarg termini.

Segons Whelan & Wohfeil, (2006), el màrqueting d'esdeveniments crea un vincle emocional cap a la marca donat que els consumidors s'impliquen activament, a escala comportamental, amb l'esdeveniment. Per als esmentats autors, el màrqueting d'esdeveniments crea interaccions hiperrealistes tridimensionals vers la marca. Aquesta variant del màrqueting es diferencia d'un simple patrocini segons s'indica en la taula 1:

Taula 1

Característics Diferencials del Màrqueting d'Esdeveniments

Característica	Definició
Orientació a l'experiència:	Els consumidors viuen l'experiència conforme la marca de manera activa; la qual cosa incrementa, subjectivament, la seva qualitat de vida (Weinberg & Nickel, 1998).
Iniciativa pròpia per part de l'organització:	L'esdeveniment, al ser creat per l'organització, té la possibilitat de controlar l'impacte que té en els consumidors i, per tant, té el control complet de l'experiència per generar sentiment vers la marca (Weinberg i Nickel, 1998; Wohlfeil & Whelan, 2004).
Interactivitat:	Existeix una plataforma per al diàleg interpretatiu entre els participants de l'esdeveniment (participants, espectadors i representants de la marca) de manera activa (Zanger et al., 1996).

Característica	Definició
Drama:	Els consumidors viuen emocionalment la realitat de la marca per mitjà d'un drama únic, que ha d'estar allunyat del que és quotidià, i ha de situar a la marca en un nivell més elevat que a la simple compra (Zanger et al., 1996; Sistenich, 1999).

Nota. Whelan & Wohlfeil (2006).

En aquest sentit, es poden ressaltar cinc consideracions per tal que l'organitzador de l'esdeveniment pugui assolir l'objectiu de construir la seva imatge de marca associada al territori (Ritchie & Hudson, 2009):

- Identificar “l'essència de l'experiència turística”, fruit d'una rigorosa anàlisi que tingui en compte les expectatives que els participants tenen amb relació a l'esdeveniment i a la ciutat on se celebra.
- Elaborar un pla de treball detallat per tal d'organitzar l'esdeveniment atenen les necessitats i objectius que es persegueixen.
- A més, cal monitoritzar els resultats obtinguts en totes les fases del projecte (pre, durant i post), per tal de conèixer dades i informació que ens aportaran aprenentatges i conclusions.
- Realitzar estudis qualitius i quantitius durant totes les fases de l'esdeveniment, tenint en compte les experiències anteriors en altres territoris.
- Tenint en compte la informació aconseguida, es poden desenvolupar estratègies de comunicació per tal de generar llaços afectius cap a la marca del territori, donat que es ressalten i destaquen els aspectes emocionals de la marca i la imatge de la ciutat.

Per tal de desenvolupar una estratègia de creació d'imatge turística referenciada a la celebració dels esdeveniments, cal un sòlid suport i estreta col·laboració amb les

administracions públiques i el teixit associatiu empresarial. Tot i que els atributs físics de la ciutat són essencials per a la seva imatge de marca, en crear llaços efectius entre els participants i la destinació, els esdeveniments són una eina essencial per desenvolupar un posicionament diferencial i únic de la ciutat amfitriona (Ritchie & Hudson, 2009).

El valor estratègic dels esdeveniments és apreciat pels responsables polítics els quals comuniquen i promocionen la celebració d'aquests, donat que ajuden a generar una imatge de marca favorable de la ciutat en estimular l'emoció dels participants per l'experiència viscuda al territori (de San Eugenio & Jiménez, 2009).

És evident que hi ha una important relació entre una determinada actitud vers la marca i la imatge de la ciutat i la percepció de la qualitat de vida que tenen els seus residents. Per això, els responsables polítics tenen a l'abast una eina essencial per tal de desenvolupar una estratègia eficient amb l'objectiu que els residents millorin la seva actitud vers la marca i la imatge de la ciutat: fer el possible per acollir i organitzar un gran esdeveniment, essent la ciutat i amfitriona. L'organització d'un gran esdeveniment aportarà, tant als visitants com als residents, experiències emocionals úniques, les quals ajudaran a projectar una imatge i marca de la ciutat reconeguda i diferencial. Per tant, els governants tenen, en la captació i organització d'un gran esdeveniment, la clau per millorar la qualitat de vida dels ciutadans donat que es millora l'actitud d'aquests vers la marca i la imatge de la ciutat amfitriona (Vila López et al., 2016).

Els residents consolidaran el seu sentiment de pertinença i d'orgull vers el territori, fet que aportarà beneficis en termes de qualitat de vida i reconeixement a la seva ciutat. Gràcies a la repercussió mediàtica del gran esdeveniment, hi haurà un increment del turisme així com l'aparició de noves empreses i inversions que permetran desenvolupar econòmicament el territori. Si a més la ciutat compta amb la complicitat dels residents, gràcies a la seva actitud proactiva, hospitalària i acollidora, es facilitarà l'atracció d'empreses que, al mateix temps, captaran l'atenció de persones amb talent qualificat per desenvolupar la seva carrera a la ciutat (Vila López et al., 2016)

Donat que la competència per albergar esdeveniments és creixent, els responsables polítics de les ciutats haurien de conèixer i identificar els principals factors que influeixen en la presa de decisions dels organitzadors per tal de presentar-los la candidatura de la seva ciutat com la millor destinació per a celebrar l'esdeveniment. Aquest fet ajudarà a posicionar i promocionar la ciutat en aquest interessant sector gràcies als atractius i serveis que pot oferir la destinació als planificadors d'esdeveniments (Go & Govers, 1999).

En aquest sentit, els membres de diverses associacions d'organitzadors d'esdeveniments van identificar tretze indicadors que influeixin en l'elecció d'una destinació per celebrar els seus esdeveniments: facilitat de transport (especialment l'aeri), accessibilitat per carretera, varietat de restaurants, oferta d'oci nocturn, capacitat habitacions hoteleres de primera classe, marques conegudes d'hotels establertes a la ciutat, capacitat de l'espai d'exposició, la imatge i l'atractiu de la destinació, la capacitat i reputació en acollir i organitzar altres esdeveniments, seguretat, serveis i logística d'assistència als esdeveniments, cost global i rendibilitat de la inversió (Dipietro et al., 2008).

Identificant les preferències que els planificadors dels esdeveniments tenen a l'hora d'escollir una destinació, els responsables polítics poden anticipar les necessitats d'aquests clients creant un ecosistema de proveïdors que facilitin i garanteixin el subministrament de productes i serveis amb els quals poder satisfer les necessitats que tenen els organitzadors. Presentant de forma anticipada un paquet de solucions als planificadors d'esdeveniments estem fomentant la fidelitat d'aquests i possibilitant una relació sostenible a llarg termini (Dipietro et al., 2008).

Qualsevol gran esdeveniment que aculli la ciutat (festival, conferència, fira comercial, jocs olímpics,...) esdevé una gran oportunitat per estimular la generació col·lectiva d'idees. Esdevé un node de multi connexions entre els diferents actors que configuren l'ecosistema urbà per tal de debatre propostes, transformar-les i adaptar-les a l'entorn local, donat que actua com facilitador de la funció cognitiva de la comunitat del territori (Rycken & Zimmermann, 2008).

En aquest sentit, l'organització d'esdeveniments augmenta l'associació entre el territori i l'impacte econòmic i social de la ciutat, la qual cosa reverteix positivament en el seu desenvolupament (Kavaratzis & Ashworth, 2005). A més, construint noves infraestructures per atendre aquests esdeveniments s'incrementa el patrimoni de la ciutat i permet diferenciar-se de les altres (Kalandides & Jacobsen, 2009).

Així doncs, no és d'estranyar que les ciutats s'afanyin i s'esforcin per ser la seu d'un gran esdeveniment donat que aquest incrementaria la seva notorietat de marca i reforçaria l'orgull de la seva ciutadania vers el territori. A més, genera un gran impacte econòmic i social que beneficia a la marca de la ciutat, fent-la més atractiva com a destinació turística (Kowalik, 2012).

Per tant, aquests tipus d'esdeveniments referents són una eficaç eina de promoció i generació de valor a la marca del territori. Això no obstant, normalment requereixen fortes inversions econòmiques, de la complicitat de les administracions públiques i el suport civil i social necessari per assegurar l'èxit de la seva celebració (Ashworth, 2009b).

La marca del territori s'enriqueix de l'enfocament simbòlic de totes les accions que es desenvolupen en el seu àmbit, ja tinguin naturalesa física, organitzativa o social. Tot plegat transmet missatges i afavoreix la comunicació vers el territori, la qual cosa té afectació en la seva marca (Fernández-Cavia et al., 2018). És indubtable que la celebració de les fires atorguen valor al territori i, per tant, podem deduir que ajuden a fomentar la marca i la imatge de la ciutat.

Un mega esdeveniment celebrat en una determinada ciutat, com ara unes olimpíades, és una indubtable oportunitat per obrir una finestra al món que permet projectar-la en l'àmbit internacional. La nova arquitectura i infraestructura resultant de l'acollida d'un gran esdeveniment són emblemes i icones que es portaran en l'imaginari popular i, per tant, són una gran oportunitat de màrqueting i promoció de la ciutat internacionalment (Broudehoux, 2017).

També hi ha exemples d'esdeveniments que han estat concebuts com "embolcalls d'un sol ús", com ara el Fòrum de Barcelona o els pavellons de la Expo de Sevilla (Del Romero, 2010, p. 326). Donat que les seves infraestructures van ser considerades espais temporals per acollir

els esmentats esdeveniments, i no concebuts per a ser incorporats a la ciutat, la seva reutilització és escassa, per no dir nul·la. Tot i que a vegades se'ls vol donar un ús com a dependències administratives o empresarials, només és un intent de reciclar la seva activitat com a espais de servei per als ciutadans. Malgrat això, aquest col·lectiu els percep com espais sense identitat i que van ser construïts per a donar una falsa imatge de modernitat per atreure turistes nacionals i internacionals. En definitiva, una actuació urbanística ineficient que demostra la irracionalitat dels responsables polítics en crear una imatge d'opulència irreal (Del Romero, 2010).

Els esdeveniments aporten més impacte en la marca de la ciutat que a l'inrevés. Hi ha autors que defensen que els efectes en la transferència d'imatge de les dues marques poden ser moderats pel coneixement previ que es tingui de cadascuna (Roy & Cornwell, 2004).

Els territoris organitzen esdeveniment amb la finalitat d'assolir un reconeixement ampli vers la seva pròpia identitat, a més de generar una associació de marques entre aquests (Hall, 1989). Actualment, les ciutats necessiten eines noves de màrqueting i promoció per tal de diferenciar-se de les altres ciutats, més enllà de les infraestructures, el patrimoni cultural o la qualitat de vida que atorga als seus ciutadans i turistes (Kowalik, 2012).

Evidentment que segons la dimensió, l'abast internacional i l'impacte econòmic i social del mateix esdeveniment, aquest atorga al territori una reconeguda capacitat només pel fet d'allotjar-lo. Per tant, major serà el possible benefici de l'èxit, però no exclou les possibles conseqüències en la seva reputació de marca si es fracassa (Ashworth, 2009a).

Els esdeveniments incrementen notòriament la capacitat del territori i el seu atractiu per captar visitants; al mateix temps que el converteix, des de la perspectiva dels residents, en un lloc desitjable per viure. A més, els efectes positius dels esdeveniments en el territori es poden constatar, entre d'altres, en un augment del turisme, un increment de les despeses dels participants, la creació de campanyes de publicitat que fomenta la consciència i la imatge positiva del lloc, noves inversions en infraestructura i la demostració d'organitzar esdeveniments de forma efectiva (Roche, 1994).

Els grans esdeveniments generen dos tipus de beneficis: els directes (oferta) i els indirectes (demanda). A banda de l'increment del turisme, els beneficis directes són també aquells que fomenten les inversions en infraestructura de la ciutat per generar noves oportunitats de negoci en el territori de diversos sectors d'activitat. El posicionament, prestigi i reconeixement de la imatge de la ciutat, així com la seva notorietat en els mitjans de comunicació i l'opinió pública, són els beneficis indirectes; vinculats a les percepcions que genera entre els participants (Curi et al., 2011; Ritchie & Yangzhou, 1987).

L'organització i celebració d'un gran esdeveniment és un clar exemple de la suma d'aquests dos tipus d'objectius que es tradueix en una important agregació de valor al territori. Per una banda, gràcies a l'impacte i desenvolupament econòmic de la ciutat amfitriona (objectius directes) i, per una altra, creant una imatge de marca positiva del territori gràcies a l'impacte mediàtic que el mateix esdeveniment genera. A més, les experiències satisfactòries viscudes, tant pels residents com pels no residents, fomentaran també el turisme (objectius indirectes) (Curi et al., 2011).

Els grans esdeveniments tenen un paper essencial en la consolidació d'imatges de la marca de la ciutat amfitriona gràcies a la capacitat de desenvolupar un pla de màrqueting experiencial. És per aquest motiu que aquest tema té cada vegada major interès entre els investigadors, especialment vers els grans esdeveniments esportius. És en aquest tipus de mega esdeveniment on hi ha més treballs d'investigació fets, per tal de conèixer l'impacte que generen; però no així en altres àmbits (Curi et al., 2011).

Els grans esdeveniments tenen la capacitat de generar sensacions úniques i satisfactòries que compliran amb els desitjos i les expectatives dels participants (Holbrook & Hirschman, 1982; Schmitt, 1999). Aquest fet facilitarà el vincle afectiu, així com una millora de l'actitud, dels assistents vers la imatge de la marca de la ciutat (Merrilees et al., 2009).

En aquest sentit, i segons demostren els estudis existents, hi ha una relació important entre les experiències i satisfaccions que els grans esdeveniments aporten als participants i

l'actitud que aquests tenen de la marca de la ciutat amfitriona. Aquest fet permet afirmar que les emocions que generen els grans esdeveniments milloren la percepció i l'actitud que els assistents tenen de la marca de la ciutat que els acull (Vila López et al., 2016).

És cabdal donar forma i configurar la marca del territori per influir en els mapes mentals i el posicionament que els potencials clients han de tenir de la ciutat (Kavaratzis & Ashworth, 2005). Els esdeveniments culturals, donada la seva popular acceptació, generen una gran visibilitat, aportant valor i atributs a la marca del territori. Tot i això, hi ha nombrosos esdeveniments en altres àmbits, com els esportius, les fires comercials, i fins i tot reunions polítiques i internacionals, que generen el mateix efecte en el territori on s'allotgen (Ashworth, 2009a).

La transferència entre la imatge de l'esdeveniment i la de la ciutat amfitriona és un dels mecanismes importants per tal d'assolir la imatge de ciutat desitjada. Segons Brown, cal aprofitar les sinergies entre aquestes marques. Aquesta relació, entre la imatge de la ciutat i la dels esdeveniments que si celebren en el seu territori, crearà la marca cooperativa. Enllaçant la imatge de la marca de la fira comercial amb la de la ciutat, s'augmentarà el posicionament de la primera. Això no obstant, caldrà desviar la imatge de l'esdeveniment cap a la imatge de la ciutat si el que es pretén és que la fira comercial tingui un impacte d'imatge en la destinació (Brown et al., 2004).

Que hi hagi una coherència i concordança significativa entre la imatge de l'esdeveniment i la de la ciutat és el que destacarà els avantatges en el posicionament i la notorietat de la marca ciutat vers els seus clients. Només quan es combinen aquestes dues marques, la de l'esdeveniment i la de la ciutat, es pot reforçar la imatge de la ciutat si el conjunt d'associacions és coherent i consistent amb les de l'esdeveniment (Gwinner & Eaton, 1999).

En aquest sentit, es podrà involucrar als residents perquè esdevinguin els amfitrions de la ciutat durant l'esdeveniment. Aquest fet generarà, gràcies a la seva hospitalitat, un efecte positiu i una experiència satisfactòria entre els visitants; la qual cosa ajudarà a posicionar la

marca de la ciutat com una destinació plaent. Aquesta sinergia generada entre la societat i la destinació té efectes positius per ambdues parts. Per als residents en sentir-se interpel·lats com a ambaixadors de la seva ciutat i per als visitants i turistes com un valor afegit més que ofereix la ciutat: l'hospitalitat de la seva ciutadania (Mo et al., 1993).

2.8.1 JJOO, un Mega Esdeveniment per a la Ciutat.

Els JJOO són considerats un mega esdeveniment que es diferencien d'altres perquè es caracteritzen per la seva anunciada periodicitat, la seva previsibilitat i la planificació que comporta la seva organització (Moragas & Botella, 2002). Donat que el mega esdeveniment és efímer, perquè es produeix en un curt període de temps i desapareix tan bon punt acaba, és important treure profit a l'impacte primari i directe que genera. Per exemple, els jocs olímpics acaparen, abans i durant la seva celebració, l'interès mediàtic mundial. Per tant, és una bona oportunitat per presentar la ciutat i amfitriona, i la seva capacitat organitzativa, al món (Scheu & Preuss, 2017).

Gràcies als beneficis econòmics que genera, així com pel llegat en infraestructures que poden aportar a la ciutat amfitriona, els esdeveniments esportius és un dels segments que ha tingut un major creixement en el sector del turisme d'esdeveniments. És per aquest motiu que desperta l'interès dels països i ciutats per acollir-los, pels beneficis esmentats (econòmics, socials, polítics i d'altre mena) que aporta al territori. Especialment per a les ciutats amfitriones, els jocs olímpics són, probablement, el major esdeveniment mundial en temps de pau (Toohey & Veal, 2007).

Això no obstant, els estudis vers l'opinió i actituds dels públics locals, referents a l'impacte social, cultural o mediambiental que generen aquest tipus d'esdeveniments, han estat ignorats. Per tant, centrar-se només en els beneficis econòmics que generen aquest tipus d'activitats pot ser un error per motius ètics i pragmàtics (Waitt, 2003). El fet que no es consideri incorporar la participació o la consulta pública en el procés de decisió de les autoritats

o organitzadors, així com la falta d'una anàlisi de viabilitat escaient, ha estat àmpliament criticat i qüestionat pels autors pels desavantatges que genera (Friedmann, 1987). I és per això que pren importància conèixer l'opinió dels residents. Els ciutadans que són més favorables a la celebració d'esdeveniments en el seu territori són els que, gràcies a la seva participació en el procés de presa de decisió, tenen una bona percepció de l'actuació del govern o del desenvolupament del turisme generat a posteriori (Perdue et al., 1987; Snepenger & Johnson, 1991; Lankford & Howard, 1994).

Tot i això, segons Jago et al. (Jago et al., 2010), les ciutats rarament inclouen els mega esdeveniments com a part de la seva estratègia a llarg termini; desestimant els efectes positius d'aquests. Un exemple són els JJOO d'Atenes donat que la marca de la ciutat no va tenir canvis substancials. Aquest esdeveniment es va utilitzar com a oportunitat mediàtica en lloc de fer-ho com una activitat de la mateixa marca (Dinnie, 2011).

A més, cal relativitzar l'èxit i l'impacte d'aquest mega esdeveniment en funció del territori. Per exemple, tot i que les enquestes fetes als habitants de Pequín indicaven que el 96% dels enquestats tenien una percepció positiva de l'impacte dels JJOO, cal reconèixer que potser és una opinió esbiaixada per factors culturals i polítics (Zhou & Ap, 2009). Donada la influència del confucianisme, els ciutadans asiàtics es predisposen a respectar a l'autoritat i no desafiar-la expressant la seva oposició (Schütte & Ciarlante, 1998).

La literatura existent descriu àmpliament el llegat que els jocs olímpics han aportat a les ciutats amfitriones, però no el mesura ni el quantifica. Això no obstant, els articles que més abunden són els que descriuen o avaluen els canvis estructurals que han modificat l'urbanisme de les ciutats on s'han celebrat els jocs olímpics al llarg de la seva història. Tot i això, el valor real d'aquest llegat és incert donat que la majoria dels casos analitzats descriuen el que es va construir, però no avalua la satisfacció del seu ús o la seva utilitat posterior; així com la percepció que tenen els grups d'interessats. A més, els articles que tracten aquesta temàtica es basen en un marc temporal inferior a cinc anys des de la clausura dels JJOO. Potser cal més

anys per tal que el llegat es desenvolupi i poder rendibilitzar així la transformació que els canvis estructurals han produït en les ciutats amfitriones (Scheu & Preuss, 2017).

Això no obstant, es corre el risc de projectar una arquitectura, una geografia i un estil de vida que no s'ajusten a la realitat de la ciutat, produint-se un procés anomenat "esborrament simbòlic". Aquest fet consisteix a fer invisibles els problemes socials que afecten a la ciutat com la pobresa, la dissidència, el comportament incívic i la delinqüència, entre d'altres. Aquest és el cas dels JJOO de Pequín el 2008 on va haver-hi més d'un milió i mig de persones desplaçades en una operació d'ocultament dels problemes socials per donar pas a una expansió immobiliària a nous terrenys de la ciutat. Per tant, va ser un intent de transformació estètica de la societat que pretenia promocionar el consum i l'especulació immobiliària, per tal de projectar una determinada imatge consensuada ocultant els problemes socials (Broudehoux, 2017).

2.8.1.1 JJOO de Barcelona 1992.

En un estudi realitzat a Austràlia, es va demostrar que els esdeveniments poden ser cabdals per promocionar el territori i millorar la imatge de la ciutat si es donen les següents característiques (Brown et al., 2004):

- **Continuïtat:** al cap del temps. El fet de repetir i convocar noves edicions de l'esdeveniment, s'associa també la ciutat en la ment dels clients, actuals i potencials.
- **Suport de la comunitat:** els esdeveniments que es consoliden a una ciutat al llarg del temps són més susceptibles de rebre el suport de la comunitat resident a la ciutat, generant fins i tot un impacte en l'auto identitat de la gent a la qual li agrada tenir aquest lligam.
- **Organització professional:** el "saber fer" dels organitzadors s'associa també a la imatge de la ciutat. Els JJOO de Barcelona 1992, el MWC, entre d'altres, són

exemples que demostren la capacitat organitzativa i excel·lent gestió de Barcelona per desenvolupar grans esdeveniments.

- Compatible amb la ciutat: permet que l'esdeveniment tingui èxit, associat a ell la imatge de la ciutat.
- Cobertura mediàtica: Destacant l'esdeveniment a les campanyes de la marca de la ciutat.

Com es pot observar en el punt tercer d'aquestes característiques, es reconeix internacionalment el “saber fer” dels organitzadors de la ciutat de Barcelona; i no només per la seva eficaç gestió durant els JJOO de 1992. Aquest qualificatiu ha quedat com a llegat per a qualsevol altre organitzador que celebri el seu esdeveniment a la nostra ciutat. La marca Barcelona és sinònim de garantia per a qualsevol organitzador d'esdeveniments internacional que vulgui escollir la seva celebració a la nostra ciutat.

El concepte city marketing, que pretén endegar un pla d'accions per tal de millorar el posicionament competitiu de les ciutats en el mercat, pren sentit amb l'exemple de la Barcelona Olímpica del 1992 (Benach, 1993). El màrqueting de la ciutat s'ha d'orientar a satisfer les necessitats del consumidor; en aquest cas als públics i grups d'interessats que conviuen a la ciutat (Ashwort & Voogd, 1988). Com va dir Pasqual Maragall (Maragall, 1986, p. 74, 75): “La història de la nostra ciutat, de les nostres famílies, ens ensenya que la progressiva configuració de Barcelona ha estat feta a salts. La generació del 1888 va ser la que va fer el salt definitiu cap a l'Eixample, la que va fer el parc de la Ciutadella, la que va tenir la gosadia d'encarregar obres als nostres modernistes que ara són l'admiració del món. L'Exposició del 1929 va ser l'ocasió per urbanitzar Montjuïc, per obrir el metro i modernitzar els transports i els serveis urbans. La generació del 1992 ha de ser la que deixi acabada la Barcelona metropolitana. Aquesta és una seqüència natural, lògica, inevitable, a la qual no es pot renunciar”.

És per això que els Jocs Olímpics de Barcelona van ser capaços d'il·lusionar als barcelonesos, perquè eren l'element clau per a la transformació de la ciutat; per fer realitat la

Barcelona del futur. A banda de les importants inversions en obra pública i infraestructures, que van suposar un increment de nous espais públics, Barcelona es va “posar guapa” gràcies a la campanya de rehabilitació dels seus immobles, tant públics com privats. Fins i tot les actuacions que es van fer en alguns dels edificis i monuments més emblemàtics de la ciutat van comptar amb el patrocini de grans empreses (Benach, 1993). Aquesta il·lusió ciutadana per redescobrir els nous espais públics de la ciutat, que s’inauguraven mesos abans d’acollir els Jocs Olímpics, la va destacar en Pasqual Maragall (Maragall, 1986, p. 79): “Durant la inauguració del Moll de la Fusta vaig sentir un comentari molt significatiu, i és que immediatament després que a Barcelona s’inauguri un espai públic ja és ple de gent. I aquests anys n’hem inaugurat força. Hi ha una avidesa del barceloní per aprofitar-se del seu espai, de la seva geografia. Això és molt positiu”.

És evident, doncs, que, quan la ciutat acull un gran esdeveniment, les experiències emocionals viscudes pels residents generen una millora de la seva actitud vers la marca i la imatge de la ciutat. Això vol dir que la percepció que tenen de la seva ciutat es veu incrementada positivament, gràcies a aquesta millora de la seva actitud cap a la marca de la ciutat (Vila López et al., 2016).

En Josep Miquel Abad, qui va ser el conseller delegat del COOB’92, va afirmar: “Només quan el ciutadà va fer profundament seu el projecte (els Jocs Olímpics de Barcelona’92), aquest adquirí la categoria d’intocable i, llavors, ningú, ni partits ni administracions ni persones, no es podia permetre desnaturalitzar-lo o entrebancar-lo. Una part importantíssima del somni, i del balanç, va ser el desig que els Jocs ajudessin a conformar una societat més oberta, més transigent, més dialogant i més feliç. I així va ser, almenys durant uns dies”. I afegir: “Vàrem veure desenes de milers de persones abnegades treballant sense altra motivació que la convicció que servien una causa comuna i justa: els nostres voluntaris que per sempre més formaran part del nostre cor i de la nostra història” (Moragas & Botella, 1995, p. 16).

Això no obstant, donat que no existeix literatura per confirmar-ho, les experiències viscudes pels residents en els grans esdeveniments no es pot afirmar que influeixen en la millora de la seva percepció de la marca ciutat; així com l'augment de la seva qualitat de vida (Vila López et al., 2016).

Casos d'èxit, com els Jocs Olímpics de Barcelona 1992, ens demostren com la seva celebració ha provocat una revalorització de la marca de la ciutat al mateix temps que impulsar una magnífica transformació urbana i, fins i tot, la reinvençió del territori (Ashworth, 2009b).

2.8.2 Fires Comercials i Ciutat.

En una intervenció feta en el 2013 per l'escriptor i editor Emili Rosales, al programa Factoria Sensible de Catalunya Informació, comentava que actualment estem immersos en la societat de la informació i de la comunicació. Per aquest motiu, es podria qüestionar la participació física a la Fira del Llibre de Frankfurt: "Quin sentit té ara ... quan els editors es passen tot el dia en contacte ... La fira del llibre de Frankfurt cobra tot el sentit justament com a lloc de trobada ... la fira ... esdevé ara imprescindible ... per la necessitat de veure's cara a cara, de donar-se la mà, d'establir llaços amb aquells amb qui fem o farem negocis; en definitiva, per la imprescindible condició humana" (Catradio, 2013).

L'establiment de relacions, així com la construcció de xarxes professionals, forma part de l'estudi d'interaccions que defineix el màrqueting de relacions (Gummesson, 1994). Els episodis d'interacció entre persones són els que ajuden a comprendre les relacions comercials i és la gestió d'aquest procés d'interacció el que configura la base del màrqueting de relacions (Grönroos, 2004).

En un entorn empresarial, especialment en un àmbit B2B, la gestió del procés d'interacció ha de formar part del pla de màrqueting de les empreses, donada la seva rellevància per tal d'establir relacions comercials amb els clients, actuals i potencials. Aquestes relacions es pressuposen properes i sostenibles, però no exemptes de complexitat. Això no obstant, l'eficàcia

del procés d'interacció està influenciat pel context què es produeix i els resultats obtinguts poden ser diferents segons l'entorn on es realitza la interacció (Price & Arnould, 1999).

Segons Jesús Sánchez Lambás, Vicepresident Executiu del Instituto Coordinadas, durant segles, les fires han demostrat la seva utilitat en el món del comerç i dels negocis, entre d'altres factors perquè han sabut adaptar-se als canvis i les exigències del mercat. En el món de les dades i la tecnologia, també calen espais de relació i intercanvi personal, més enllà dels negocis i les relacions comercials. Per tant, gràcies a la excel·lència i la qualitat en la gestió, la creativitat i la prospectiva, l'organitzador firal ha d'aportar el màxim valor als assistents als seus esdeveniments. Les fires han d'inventar el futur (Economía Digital, 2020).

Tot i això, a vegades l'avaluació de les fires es limita a quantificar el volum de negoci en el sector turístic, mesurant el nombre d'habitacions venudes i el seu impacte econòmic en el territori. Fins i tot, s'arriba a mesurar la despesa directa, indirecta i induïda del mateix esdeveniment i dels seus assistents. Per tant, el fet de mesurar l'impacte econòmic dels esdeveniments en el territori ha estat un indicador clàssic de les fires i la seva destinació (Exhibition World, 2002).

És per això que ha arribat el moment que les ciutats també avaluïn altres impactes de les fires comercials, com ara en l'àrea social, la cultural i la política, perquè no es poden obviar altres impactes positius que les fires comercials proporcionen a la ciutat. Donada la dimensió i l'abast que la indústria firal té arreu, els esdeveniments tenen un fort impacte en els aspectes econòmics, socials, culturals, polítics i mediambiental del territori. És per aquest motiu que les destinacions (països, regions, ciutats, ...) han d'avaluar els esdeveniments d'una manera més profunda i detallada l'anàlisi dels resultats obtinguts (Exhibition World, 2002).

El fet de celebrar una fira possibilita que la innovació i la tecnologia d'una determinada indústria ajudi al desenvolupament territorial d'un sector econòmic concret; formant i qualificant la mà d'obra amb l'ús de tecnologies actualitzades i noves tècniques d'instal·lació o mostrant i debatent innovacions i tendències sectorials relacionades amb la indústria de la fira.

Per exemple, Tariq Al Essa, director executiu de Saudi Exhibition and Convention Bureau (SECB) afirma que les fires comercials tenen un rol molt important en el desenvolupament del sector econòmic i industrial a Aràbia Saudita. Aquest fet el justifica pel suport que les fires atorguen als sectors emergents que no estan relacionats amb la indústria del petroli, com per exemple el transport, la construcció i l'educació. Les exposicions són un important instrument per augmentar les inversions públiques i privades en aquestes categories econòmiques (Exhibition World, 2002).

2.8.2.1 MICE: Meetings, Incentives, Conference & Exhibitions.

L'acrònim MICE és un terme que ha estat qüestionat i discutit donat que fa referència a diversos formats de la indústria de les reunions; a saber: reunions (meetings), incentius, conferències i exposicions. En definitiva, engloba els sectors dels esdeveniments empresarials (Rogers, 2013). Això no obstant, tot i que als EUA i Àsia s'anomena sector MICE, a Europa se'l coneix com "indústria de les reunions" i a Oceania és "el sector dels esdeveniments empresarials" (Dwyer et al., 2007). El sector MICE és àmpliament reconegut per ser una indústria que genera un impacte positiu sobre el turisme en les destinacions on es desenvolupa (Dwyer et al., 2007; Lau et al., 2005), donat que els assistents a aquest tipus d'esdeveniments tenen major poder adquisitiu que els turistes convencionals i gasten quasi el doble que aquests últims. A més, aquest tipus de turistes de negoci ajuden a destacionalitzar la demanda en temporades de poca activitat turística, donat que la indústria de les reunions és activa quasi tot l'any (Rogers, 2013).

El sector MICE genera un turisme de major qualitat que el convencional, i no tan sols des del punt de vista econòmic. El fet que els assistents a la indústria de les reunions viatgin junts, genera un menor impacte mediambiental i no congestionen les ciutats amb vehicles privats. A més, són més propensos a seguir itineraris de visita recomanats pels responsables de turisme (Rogers, 2013).

Si les destinacions volen aprofitar els efectes beneficiosos del sector MICE, cal que dissenyin un pla estratègic per tal de consolidar una activitat sostenible i sòlida d'aquest important sector en el seu territori. Per tant, és necessari identificar quins són els criteris i les necessitats que tenen els diferents actors; a saber: planificadors, organitzadors, expositors i visitants. Només així es podrà dur a terme una anàlisi situacional per recavar informació que ajudarà a detectar punts forts i febles, així com oportunitats i reptes de futur, per tal de dissenyar el pla de promoció i captació dels esdeveniments (Locke, 2010).

En general, els assistents a qualsevol esdeveniment empresarial del sector MICE no participen de manera personal i voluntària. Normalment, les despeses d'inscripció, del viatge, la manutenció i de l'allotjament les solen pagar les empreses o institucions que representen (Toh et al., 2007). Això no obstant, poden haver altres tipus de reunions que, donada la rellevància de la seva temàtica o la popularitat del ponent, poden atreure de forma voluntària als seus assistents (Severt et al., 2006).

Les motivacions que influeixen en la decisió d'una persona en participar en qualsevol dels esdeveniments del sector MICE es poden classificar en quatre categories: (Opperman & Chon, 1997; Severt et al., 2006; Zhang et al., 2007) factors personals o de negoci, factors d'associació o conferència, factors d'ubicació i oportunitats d'intervenció (Locke, 2010).

Això no obstant, diversos estudis demostren que la distància geogràfica que hi ha entre el lloc de residència del participant i la destinació on se celebra l'esdeveniment, és determinant per decidir la seva assistència. El temps de vol mitjà hauria de ser inferior a les dues hores i mitja, donat que el fet d'haver de desplaçar-se més lluny, disminueix dràsticament la possibilitat de participació dels assistents (Crouch & Louviere, 2004).

Tot i la importància que la indústria MICE té per al turisme mundial, a l'informe "The Travel & Tourism Competitiveness Report 2019: Travel and Tourism at a Tipping Point", en les seves 129 pàgines, es sorprenen que no es faci cap esment a aquest sector ni de la seva incidència en el sector turístic; concretament del turisme de negoci (World Economic Forum, 2019).

2.8.2.2 Què és una Fira?

2.8.2.2.1 Història de les Fires

Si cerquem els orígens del mot “fira”, hem de recórrer als arqueòlegs. Tot i que es creu que els seus orígens s’ubiquen als mercats medievals europeus, la primera referència de fira la podem ubicar en La Santa Bíblia, concretament en l’Antic Testament en el llibre d’Ezequiel cap al 600 aC.: “Tarsis comerciava amb tu per l’abundància de totes les teves riqueses; com la plata, el ferro, l’estany i el plom comerciava en les teves fires” (Ezequiel 27: 12-24, 1569).

En el segle VIII aC., les fires es van consolidar i desenvolupar a les ciutats per les quals travessaven les llargues rutes comercials; com ara a la ciutat fenícia de Tir. Els antics basars de l’Orient Mitjà també són avantpassats de les fires. La bulliciosa activitat comercial en els mercats i basars, tant de l’Índia com de l’antiga Pèrsia, ja s’explicava a la col·lecció de contes “Mil i una nits”, traduïda a l’àrab al segle VIII (International Trade Centre (ITC), 2012).

A l’edat mitjana a Europa va ser quan les fires i mercats es van consolidar perquè desenvolupaven una gran activitat comercial que atreïa molta gent de la regió, donant forma al que avui dia coneixem com les fires comercials. Tant és així, que les ciutats amfitriones també concentraven una gran quantitat de gent, la qual cosa afavoria la seva urbanització; posicionant-la com una destinació referent a la regió (International Trade Centre (ITC), 2012).

Tot i que als mercats es feia poc comerç, donat que estaven focalitzats a abastir a les comunitats que vivien en un castell o monestir, van ser la llavor de les fires. Especialment pel format que tenien els mercats quan se celebraven coincidint en festes religioses o en ocasió de la fi de les campanyes de collites agrícoles (International Trade Centre (ITC), 2012).

De fet, “fira” prové del llatí “feria”, que significa “vacances” o “fira del mercat”. També podem trobar el terme en llatí “feriae”, que vol dir festa; amb relació a la festivitat religiosa. Aquestes trobades comercials van començar a ser importants i tenir notorietat durant el segle

XII. S'ubicaven a prop de les esglésies de manera que es provocava la sinergia entre la festivitat religiosa i l'esdeveniment (Beier & Damböck, 2006).

Aquestes fires estaven organitzades a intervals regulars, generalment al mateix lloc i al mateix període de l'any, i normalment duraven diversos dies o setmanes. A l'època medieval, les fires estaven protegides per les lleis de la ciutat i els expositors estaven exempts de taxes duaneres i d'altres impostos durant la durada de l'esdeveniment. La llibertat d'assistir a fires es demostrava incloent l'entrada gratuïta a la ciutat per a qualsevol viatger, el dret dels expositors a fer intercanvi propi i la garantia de no ser perseguit sense la causa deguda. Per salvaguardar els drets dels expositors, es va crear un tribunal firal especial al qual mancaven les formalitats tedioses del tribunal normal. D'acord amb aquestes dades històriques, podem deduir que les fires aporten valor i influeixen en el nom del lloc, almenys, des de l'edat mitjana (Beier & Damböck, 2006).

És a partir de prolongar la seva durada, i ampliar la seva dimensió amb més oferta, quan aquests esdeveniments es comencen a diferenciar dels mercats; més petits, regulars i freqüents, adreçats a la comunitat local. Les fires, esdeveniments organitzats per celebrar ocasions especials, atreïen per igual als residents com a la gent no local, donat que la durada era més prolongada i tenien una àmplia representació d'oferta. És per això que podem afirmar que el factor diferencial entre un mercat i una fira es pot relacionar amb la periodicitat, la durada i la intensitat comercial que genera la interacció entre l'oferta i la demanda (International Trade Centre (ITC), 2012).

Concretant, podem considerar una fira com la reunió de persones en un territori concret, durant un temps limitat, per a la venda de productes. La seva celebració és periòdica, en un lloc i horari preestablerts pel costum (Beier & Damböck, 2006).

L'inici del desenvolupament cap a les fires comercials, tal com s'entenen avui dia, va començar a Europa, concretament a Alemanya l'any 1850. No va ser fins al 1872 que no es va celebrar a Chicago la que es pot anomenar primera fira comercial als EUA (Palumbo & Herbig,

2002). L'objectiu d'organitzar aquestes primeres fires comercials no ha perdut la seva missió fundacional i perdura actualment, donat que pretenien estimular el comerç, facilitar l'accés al mercat local i generar demanda dels productes locals (Gopalakrishna, 2012). Aquestes fires es van transformar de "fires-mercat" a "fires de mostres", la qual cosa va significar que els contactes i les vendes es realitzaven sense moure els productes exhibits durant la fira. Aquesta novetat es va aplicar per primera vegada a la fira general de Leipzig l'any 1894, per la qual cosa se la considera com la primera fira moderna. Aquest model inaugurat a Leipzig esdevindrà un èxit a escala mundial. Tot i això, cada ciutat ha anat adaptant les fires a les seves necessitats i a les regulacions i condicionants econòmics i comercials (Hispano, 2019).

Malgrat que hi havia alguna publicació esporàdica, no va ser fins al 1980 que va haver-hi interès per part dels investigadors en escriure articles acadèmics vers les fires comercials (Tafesse & Skallerud, 2017). Per exemple, el propi Philip Kotler només dedica uns quants paràgrafs a aquesta temàtica en el seu llibre "Principis del Màrqueting" (Søilen, 2013). Durant les últimes dècades, donada la importància del sector firal, s'ha consolidat aquest interès per part de la comunitat científica; materialitzant-se en una abundant literatura d'articles en revistes especialitzades (Tafesse & Skallerud, 2015).

Però, tot i estudiar els seus antecedents, actualment encara ens podem preguntar: què és una fira? Segons Champan, la finalitat i l'essència de les fires comercials és l'intercanvi d'informació i venda entre persones (Chapman, 1993). Aquest intercanvi d'informació abasta tant la distribució com la recollida de la informació. A la llarga, un avantatge de la informació condueix a un augment de les vendes i, per tant, a majors beneficis. Però, obtenir informació en una fira no és beneficiós solament per als visitants, també ho és per als competidors i per a les parts interessades; la qual cosa atorga un retorn de la nostra inversió en màrqueting (Beier & Damböck, 2006).

2.8.2.2.2 *Història de Ciutats en Fires i el Futbol.*

Curiosament, l'associació entre les fires internacionals i les seves ciutats i amfitriones ha esdevingut un sòlid binomi sinèrgic que, fins i tot, ha generat l'interès d'altres estaments per promocionar els seus esdeveniments. Aquest ha estat el cas de la creació d'un campionat internacional de futbol a la dècada dels anys cinquanta: la Copa Internacional de Ciutats en Fires (Inter-cities Fairs Cup).

Durant el període d'entreguerres, la UEFA va organitzar diferents competicions internacionals, com ara la Copa d'Europa de Clubs de Campions (CECC) o la Copa de la UEFA (CU); fruit de l'absorció de la Copa Internacional de Ciutats en Fires, fins que es va crear, dècades més tard, la Lliga de Campions de la UEFA (Vonnard, 2019).

L'any 1967, es va celebrar una reunió a Mònaco amb 25 clubs d'onze països, molts periodistes i el vicepresident de la UEFA, José Crahay; que va assistir a títol personal. La idea que hi hagués més d'un equip representatiu per país en la Copa d'Europa de Clubs de Campions es va convertir en un tema de debat, malgrat que l'atenció es va centrar en un altre gran torneig que es va fundar a l'any 1955: la Copa Internacional de Ciutats en Fires (Vonnard, 2019).

Tot i no ser mai president de la UEFA, Sir Stanley Rous va estar entre els fundadors de la Copa Internacional de Ciutats en Fires (Vieli, 2014). La idea era crear un campionat entre seleccions de ciutats amfitriones de les fires internacionals amb la intenció d'associar al futbol amb la celebració d'aquests esdeveniments. Pretenien aprofitar les sinergies d'associar-se a aquests aparadors d'avenç i progrés mundial. Això no obstant, per portar-ho a terme, calia involucrar a les principals ciutats firals d'Europa (Relaño, 2015).

Aquesta iniciativa va gaudir del suport d'un comitè format per diverses entitats i persones influents del futbol, inclòs alguns membres del comitè executiu de la FIFA, com ara Ernst Thommen, Sir Stanley Rous i Ottorino Barassi (Vieli, 2014). Cal destacar que en aquest comitè també hi havia representants de les institucions organitzadores de les fires internacionals, així com altres autoritats polítiques (Del Olmo, 2013).

Amb el suport d'aquestes persones, la convocatòria de competició de la Copa Internacional de Ciutats en Fires no va tenir obstacles per ser aprovada; essent presentada el 4 de juny de 1955. Com el seu mateix nom indica, l'objectiu d'aquesta competició era vincular a les ciutats amfitriones de les fires internacionals amb el futbol. S'esperava que, la popularitat i poder de convocatòria d'aquests esdeveniments, ajudessin a promoure i promocionar aquesta competició esportiva (Vieli, 2014).

Cal ressaltar que el reglament de la Copa Internacional de Ciutats en Fires era molt clar: només podien participar ciutats. Els equips de la primera edició d'aquesta competició procedien de seleccions de les ciutats de Barcelona, Basilea, Birmingham, Colònia, Copenhaguen, Frankfurt, Lausana, Leipzig, Londres, Milà, Viena i Zagreb (Del Olmo, 2013).

L'Ajuntament de Barcelona va recolzar el projecte de Sir Stanley Rous i va inscriure un equip representatiu de la ciutat que competís en el seu nom. Donat que el RCD Espanyol va decidir no participar, es va delegar la creació de l'equip barceloní únicament en mans del FC Barcelona. Malgrat que tots els jugadors procedien d'aquest equip, van lluir samarreta blanca i pantaló blau, uniforme de la Federació Catalana de Futbol, amb l'escut de la ciutat de Barcelona. Per tant, va ser una selecció de Barcelona (vegeu figura 1), i no el FC Barcelona, qui va competir en aquesta primera edició de la Copa Internacional de Ciutats en Fires. En aquest sentit, també les ciutats de Milà, Birmingham i Lausana van competir amb els jugadors procedents d'un únic club de la ciutat (Del Olmo, 2013).

Per tal d'evitar coincidències amb les lligues nacionals, i donat que els partits també devien coincidir amb la celebració de les fires a cada ciutat, la primera competició es va prolongar durant tres anys (1955 al 1958). Aquesta primera competició la va guanyar l'equip de la ciutat de Barcelona (Barcelona XI) en vèncer al combinat de Londres XI en els dos partits de la final per eliminatòria (2-2 i 6-0).

Figura 1

Equip de la Selecció de la Ciutat de Barcelona. Campió de la Copa Internacional de Ciutats en Fires (1955-1958)



Ciudad de Barcelona, campeón de la Copa internacional de Ciudades en Ferias 1955-1958: de pie: Ramallets, Olivella, Brugué, Segarra, Vergés, Gensana; agachados: Claudio, Tejada, Evaristo, Eulogio Martínez, Luis Suárez, Basora y Mur (todos los jugadores pertenecientes al CF Barcelona)

Nota. Cuadernos de Fútbol (De Olmos, 2013).

La darrera final de la Copa Internacional de Ciutats en Fires es va disputar a dos partits al maig i juny de 1971. Tot i que a les dues confrontacions els equips van quedar empatats a gols (2-2 i 1-1), el guanyador d'aquesta eliminatòria va ser el Leeds United FC, que va vèncer a la Juventus; donat que va prevaldre la regla dels gols fora de casa (Vieli, 2014).

Aquesta competició va estar totalment separada de les competicions de la UEFA. Fins i tot tenia el seu propi reglament i els seus àrbitres. No obstant això, donat l'èxit d'aquesta competició, la UEFA va pensar que havia de ser governada i organitzada per aquesta associació, implementant una nova normativa a partir de la temporada 1971/72. Per exemple, van ampliar el nombre d'equips participants; com que no era obligatori que procedissin de ciutats amb fires internacionals. També es va abolir la normativa "una ciutat, un equip". A partir de l'esmentada temporada (1971/72), la Copa Internacional de Ciutats en Fires va ser substituïda per la Copa de la UEFA (actualment, Lliga Europea de la UEFA –"UEFA Europa League"-). L'últim antic trofeu

de Copa Internacional de Ciutats en Fires el té el FC Barcelona; perquè va ser el vencedor del partit de la Supercopa d'aquesta competició (1971); entre el primer i darrer guanyador d'aquesta competició, en derrotar al Leeds United AFC (Vieli, 2014).

2.8.2.2.3 Exposicions Universals i Internacionals.

Fira, exhibició i exposició, tot i ser mots diferents, tenen el mateix antecedent històric. La paraula exhibició, que es deriva del mot llatí “expositiu”, ja va ser esmentada l'any 1649 per significar el fet de “mostrar”. Es pot deduir que les exhibicions es van crear exclusivament per mostrar, en un espai determinat i durant un període de temps concret, objectes rellevants. Això no obstant, les exhibicions són essencials per a la condició humana donat que esdevenen, a més, una font d'interacció i un espai de relació interpersonal indispensable (Beier & Damböck, 2006).

Les exposicions arrelades a França tendien per ser molt semblant a les exhibicions que es feien a Anglaterra. Les exposicions són organitzades i presentades en instal·lacions construïdes específicament per a elles. El govern i les associacions empresarials eren els que impulsaven les exposicions amb l'objectiu de promoure i dinamitzar el comerç; convidant als fabricants al fet que participessin per tal de mostrar la seva mercaderia (Beier & Damböck, 2006).

Les exposicions (exhibitions) sempre tenen associada la visualització i exposició de productes i materials. Les exposicions es diferencien de les fires de quatre maneres principals (Beier & Damböck, 2006):

- Les exposicions solen ser esdeveniments únics i no tenen recurrència. Mentre que les fires se celebren en un curt període de temps, moltes exposicions podien durar mesos, o fins i tot anys.
- Les exposicions se celebraven en instal·lacions o edificis permanents construïts expressament per a aquesta activitat. A partir del segle XVIII, aquesta pràctica va ser la base dels recintes firals o centres de convenció actuals.

- En tercer lloc, les exposicions eren esdeveniments molt organitzats donat que eren promoguts i organitzats tant pel govern com per les associacions empresarials per tal de dinamitzar el comerç. Tot el contrari passava amb les fires. Malgrat que eren recurrents i tenien una periodicitat establerta, no estaven molt ben organitzades. Amb el pas del temps, tant l'església com les autoritats locals es van ocupar de l'organització i explotació de l'espai públic on se celebraven les fires.
- Finalment, la forma de fer negoci també diferencia a les fires de les exposicions. A les fires la venda és directa i, per tant, el visitant pot adquirir productes in situ. En canvi, a les exposicions, l'activitat comercial no culmina en una venda directa del producte. Això no obstant, el fet de presentar i visualitzar la mercaderia és el que pot arribar a estimular les vendes futures amb potencials compradors, que generalment són els visitants de les exposicions. Actualment, és aquest el model de negoci de la majoria d'exposicions comercials que se celebren al món.

Una Exposició Mundial (Expo) és el nom genèric de diverses grans exposicions realitzades des de mitjans segle XIX. L'associació que les homologa és "Bureau International des Expositions" (BIE). Les exposicions aprovades per BIE són universals i internacional o especialitzades, amb una durada de 3 a 6 mesos. Les exposicions universals engloben temes universals que reflecteixen tota la gamma d'experiència humana. Normalment, aquestes exposicions universals tenen temes sobre els quals es fan pavellons per representar la interpretació del país sobre aquest tema (Beier & Damböck, 2006).

Per exemple, el tema de l'Expo a Lisboa (1998) va ser "aigua" i el de l'Expo del 2005, celebrada al Japó, va ser "la saviesa de la natura". Per distingir-los d'altres fires, l'exposició requereix un disseny total dels edificis que conformen els diferents pavellons. Com a resultat, les nacions competeixen per tenir espais més innovadors o un disseny arquitectònic memorable (Beier & Damböck, 2006).

2.8.2.2.4 Les Fires Comercials.

El Papa Francisco va fer un discurs als participants del congrés de la UFI, que es va celebrar a Roma a l'any 2020, en el que va afirmar que les fires tenen una dimensió transcendent perquè contribueixen al creixement de la cultura de la trobada; la qual cosa enforteix la solidaritat i fomenta l'enriquiment mutu de la Humanitat. Per tant, els representants de la indústria de les fires, amb la seva feina, cerquen contribuir a una economia global més justa i humana. A més, va afirmar que les fires ofereixen, més enllà dels efectes positius que tenen en els mercats i les economies regionals, importants oportunitats per mostrar al món la diversitat i bellesa de les cultures i els ecosistemes locals. Les fires contribueixen en consolidar una economia que no es basi únicament en el rendiment financer per mesurar l'èxit. Les fires estan al servei del bé comú, promovent la inclusió i el desenvolupament integral de les persones i dels territoris. Per això cal consolidar xarxes d'actors de diferents organitzacions, autoritats locals, treballadors, indústria i societat civil. En definitiva, crear xarxes de relacions humanes sostenibles més enllà dels esdeveniments per tal de generar una major consciència al servei del bé comú i del desenvolupament integral (UFI, 2020).

El fet de participar en un esdeveniment, com les fires comercials, les exposicions, els congressos, les conferències o les convencions, aporta informació i coneixement necessari als assistents per delimitar el mercat actual. En aquest sentit, les fires permeten comparar l'estratègia i el posicionament que tenen els diversos competidors i actors rellevants i projectar les tendències de futur, gràcies a conèixer la innovació sectorial (Maskell et al., 2004). És per això, que les fires comercials no són només un espai físic on es troben els actors que configuren una indústria. El fet d'assistir a una fira, que representa la trobada sectorial, genera efectes de sentiment de pertinença i sentit comunitari a una determinada indústria (Borghini et al., 2006); al mateix temps que crea un context tan específic que facilita el procés d'interrelació i negociació

entre els participants. És per això que a les fires hi ha una predisposició natural per a la interacció i el diàleg (Hansen, 1999).

Les fires aporten un espai comú que representa el mercat al qual pertanyen els assistents. Concentra a individus diversos que, amb la seva interacció, generen diferents relats de negoci que configuren l'essència del sector que representen (Skov, 2006). És indubtable que les fires comercials són, i continuaran essent, un canal rellevant a considerar en el mix de màrqueting de les empreses (Kirchgeorg et al., 2010).

2.8.2.2.5 *Actors Clau de les Fires Comercials.*

El fet de poder tenir accés als decisors de les empreses més rellevants del sector, nacionals i internacionals, és una de les característiques que oferir la participació en les fires comercials i que converteixen a aquestes plataformes en un dels mitjans més efectius de promoció i publicitat comercial (Shoham, 2009). Les motivacions, necessitats i objectius de participació dels assistents a una fira comercial són diferents i poden variar en funció del seu perfil professional; a saber: productors, subministradors, compradors, distribuïdors, institucions i associacions professionals i empresarials, així com representants de l'administració pública de l'àmbit local, regional o central (Rosson & Seringhaus, 1995).

Com hem vist anteriorment, Freeman (1984) afirma que l'activitat que desenvolupa una empresa serà exitosa si aporta valor al seu grup d'interessats, interns i externs de l'empresa. En les fires comercials s'ha definit com a stakeholders principals als visitants (generalment representen a la demanda, perquè són compradors professionals), els expositors (empreses que representen a l'oferta) i els organitzadors (persones o empreses que organitzen les fires comercials) (Lin et al., 2016). Per tant, només quan aquests tres col·lectius hagin satisfet les seves necessitats, i assolit els objectius, és quan podem dir que la fira ha estat un èxit (Gopalakrishna et al., 2010).

Els diferents actors d'un determinat sector industrial poden estar involucrats en les fires en diferents modalitats: expositors, visitants o organitzador; per la qual cosa tenen objectius i rols diferents de la seva participació. El mode expositor compromet a les empreses participants a tenir un espai físic durant l'esdeveniment, degudament atès per tal d'atendre l'interès que els seus productes i serveis poden suscitar als assistents, amb la intenció de captar nous clients i fidelitzar als actuals (Gopalakrishna et al., 1995). El mode visitant sol ser representant per un professional, o grup de professionals, que en el seu nom o com a membre d'una empresa, visita la fira comercial amb l'objectiu de contactar amb nous proveïdors, recavar informació del mercat i establir aliances amb altres actors presents a l'esdeveniment (Godar & O'Connor, 2001). El mode organitzador és el que s'encarrega de planificar, organitzar, dirigir i gestionar la fira des de l'enfocament de màrqueting i la logística (operacions); aportant creativitat en el disseny de les activitats adreçades a expositors i visitants (Dawson et al., 2014).

És evident que la congregació heterogènia d'importants actors del sector, en un emplaçament determinat i durant un temps limitat, crea un espai únic i viu que converteixen a la fira comercial com a una cita ineludible de la indústria que representa. A més, les fires fomenten les transaccions comercials, l'intercanvi d'informació i l'establiment de relacions que poden culminar en acords estratègics de col·laboració entre els assistents a l'esdeveniment (Blythe, 2002).

2.8.2.2.5.1 Organitzador.

L'organitzador firal té la responsabilitat més rellevant donat que ha de garantir una proposta de valor que ha de satisfer les necessitats i expectatives dels actors que participen en la fira comercial que ha organitzat. La promoció de la fira comercial per part de l'organització és la seva principal responsabilitat, divulgant els beneficis que comporta participar (Sarmiento et al., 2015). Per tal d'organitzar una fira comercial, cal identificar una oportunitat que ajudi a desenvolupar una determinada indústria, combinant exposició i altres activitats rellevants; la

qual cosa atraurà un grup important d'empreses, expositors i visitants, els quals li donaran sentit a l'esdeveniment.

Els organitzadors firals aporten a la societat un impacte significatiu en la transferència de coneixement, donat que afavoreixen la interacció entre els actors que hi participen en la fira, majoritàriament expositors (oferta) i visitants (demanda), i que configuren un determinat mercat, indústria o sector. Tanmateix, hi ha diferents escales de fires comercials, les que són locals, regionals, nacionals, internacionals i les globals. Aquest atribut és essencial per determinar les conseqüències tangibles per a la geografia de les fires comercials, donat que generarà diferents entorns d'aprenentatge de coneixement (Rinallo & Golfetto, 2011). Diversos autors indiquen quins són els factors que influeixen en la decisió dels planificadors i organitzadors per determinar la destinació del seu esdeveniment (Hankinson, 2005 ; Oppermann, 1996; Ryan et al., 2008; Toh et al., 2007): infraestructures de la destinació, factors de la destinació, accessibilitat, serveis (restauració i oci) i nivell de costos.

El rol de l'organitzador esdevé cabdal per assegurar la proposta de valor que fa a la resta d'actors, expositors i visitants. L'organitzador és un proveïdor de serveis firals, al que s'espera que tingui capacitat per planificar, organitzar i dirigir l'esdeveniment; creant xarxa i arribant a acords de col·laboració amb els representants del sector per tal d'agregar valor als participants. Per això, és fonamental un bon coneixement del sector i del mercat al qual representa la fira comercial (Munuera & Ruiz, 1999; Tafesse, 2014). També és responsabilitat de l'organitzador confeccionar l'agenda de la fira, identificant empreses líders (tant d'oferta -expositors- com de demanda -visitants-) per assegurar la seva participació i dissenyar el contingut de l'exposició (Dawson et al., 2014; Tafesse, 2014). A més, pot afegir valor a la fira comercial aportant altres activitats o esdeveniments paral·lels, com ara seminaris, congressos, conferències, presentacions i trobades empresarials rellevants, entre d'altres. Tot plegat amb la intenció de captar la participació dels actors que interactuen en el mercat i garantir la rendibilitat de la seva

assistència; i convertir a la fira en el punt de trobada presencial més important de la indústria a la que representa (Proszowska, 2018).

La intel·ligència competitiva que es genera en una fira comercial és una veritable agregació de valor que els organitzadors firals han d'aportar en els mercats en els quals operen; facilitant la cooperació, el treball en xarxa i la presa de decisions donat que esdevenen plataformes d'intercanvi dels agents sectorials. Per tant, les fires ajuden les empreses a tenir massa crítica suficient vers el sector i el seu entorn i poder prendre les millors decisions en la seva planificació estratègica (Kirchgeorg et al., 2010).

Per aquest motiu, les fires comercials són una font de coneixement essencial perquè els participants, especialment els expositors, puguin descobrir, conèixer i polsar les necessitats reals d'un determinat mercat i oferir així la innovació i les novetats vers productes i serveis que aquest necessita. Això no obstant, inicialment hi havia reticències per part dels organitzadors firals d'incloure empreses no locals per no generar competència i protegir al comerç del territori. Actualment, les fires comercials han redefinit l'escala geogràfica dels seus esdeveniments per tal d'acceptar la participació d'empreses estrangeres donat que els mercats estan en constant evolució. Aquest fet ha estat d'interès per als responsables polítics del territori donat que han entès que les fires comercials són generadores de turisme de negoci (Rinallo & Golfetto, 2006).

Tot i que la venda al mercat interior és un dels seus principals objectius, fomentar l'exportació de productes a mercats exteriors, per tal d'establir relacions internacionals, és una de les principals motivacions que les associacions empresarials persegueixen en participar en una fira comercial (Cox 1998). En aquest sentit, Bathelt i Schuldt (2008) afirmen que hi ha fires a Alemanya que tenen una clara orientació a la importació en l'àmbit europeu. En canvi, per a Jansson i Power (Power & Jansson, 2008), el Saló del Moble de Milà està totalment orientat a fomentar l'exportació de les empreses italianes, i d'altres països d'Europa, que participen com a expositors.

Un aspecte de màxima atenció mediàtica, que condiciona als organitzadors d'esdeveniments, és la sostenibilitat. Per aquest motiu hi ha certa pressió sobre les empreses perquè demostrin la seva sensibilitat vers els problemes mediambientals. Aquesta demanda també ha arribat al sector MICE perquè es gestioni aquesta activitat de manera sostenible, el que està comportant un gran esforç col·lectiu donada l'àmplia xarxa de proveïdors i empreses subministradores que intervenen en la creació de la proposta de valor dels esdeveniments (Locke, 2010). Actualment, ja existeixen instal·lacions, recintes firals i infraestructures amb certificacions de sostenibilitat i com, en els muntatges de les seves activitats, utilitzen materials respectuoses amb el medi ambient, com ara construccions efímeres sostenibles, il·luminació LED, utilització de plaques solars, gestió de residus selectiva (paperless, plasticless,..), etcètera. És per això, que els organitzadors firals han d'incorporar un nou indicador amb la voluntat de comprovar que disminueix amb el temps fins a tendir a zero. Aquest indicador és el relacionat amb l'impacte mediambiental que genera l'esdeveniment que organitzen. Per exemple, la quantitat de materials no reutilitzables que fa servir la indústria firal arreu, és una bona oportunitat perquè l'organitzador i els seus proveïdors dissenyin plans de reducció i reutilització de materials en els recintes on desenvolupen la seva activitat (Exhibition World, 2002).

Els organitzadors firals han d'innovar i evolucionar el concepte de venda d'espai de participació. Cal transicionar d'un model tradicional de comercialitzar espai físic per a convertir-se en plataformes sectorials que ajudin a estructurar, configurar i desenvolupar mercats. La intermediació que els organitzadors firals poden fer en els mercats els ha de posicionar com a facilitadors d'informació rellevant per prendre decisions (Kirchgeorg et al., 2010).

La complexitat de l'entorn i la dinàmica de la competència, amb l'entrada de nous actors en el mercat, són els factors que l'organitzador firal ha d'identificar i gestionar per continuar configurant propostes de valor atractives per als seus clients, expositors i visitants. Per això cal una visió i missió estratègica a llarg termini fent-se la pregunta: com hauria de ser la fira del futur? (Abell, 2006). Per a preservar i potenciar el seu avantatge competitiu, els organitzadors

de les fires comercials han de respondre ràpidament als canvis del mercat i ser flexibles per adaptar-se a aquests (Kirchgeorg et al., 2010).

2.8.2.2.5.2 Expositors.

Els responsables de fires de les empreses exposidores haurien de tenir en compte les següents recomanacions, extretes de la literatura existent, per tal d'assegurar la rendibilitat de la inversió de la seva participació en les fires comercials (Shoham, 2009):

- Establir el procés de prospecció i de participació en les fires comercials. La imatge de l'empresa es veurà reforçada si hi ha una continuïtat en la participació en fires comercials que són rendibles per a l'empresa (Gopalakrishna et al., 1995).
- Participar tant en fires comercials monogràfiques o generalistes. Les fires monogràfiques són més efectives per contactar amb un perfil de professional especialista, però hi ha generalistes aporten major quantitat d'assistents heterogenis (Kerin & Cron, 1987; Seringhaus & Rosson, 1994; Dekimpe et al., 1997).
- Dissenyar polítiques de promoció anteriors a la participació en la fira. El fet de presentar promocions durant la fira comercial té un impacte positiu en la participació de les empreses exposidores, tant a les grans com a les petites (Gopalakrishna & Lilien, 1995).
- Utilitzar formats creatius per a fer demostracions perquè captin l'atenció dels visitants, fent atractiva la visita a l'estand i optimitzant la rendibilitat de la seva participació (Dekimpe et al., 1997; Seringhaus & Rosson, 1994).
- Cal comptar amb la col·laboració de personal qualificat per atendre els visitants que atendran l'estand de l'empresa expositora (Gopalakrishna & Lilien, 1995; Seringhaus i Rosson, 1994). Aquest punt pren més importància si la participació

és en una fira comercial internacional (Bello & Barksdale, 1988). Per tant, el procés de selecció i captació del personal que ha d'atendre l'estand és cabdal per garantir la rendibilitat de la participació.

Les empreses exposidores poder beneficiar-se del coneixement de mercat que brinden les fires comercials, per tal de desenvolupar solucions innovadores que s'adequaran a les preferències i necessitats dels consumidors, siguin locals o internacionals. La participació en les fires comercials esdevenen una de les eines d'investigació de mercat més potents, donada la convergència i interacció dels actors del sector (oferta, demanda, administració pública, associacions empresarials, premsa tècnica i especialitzada, speakers,). L'observança de tot el que és rellevant durant la celebració de la fira comercial, pot aportar informació essencial per dissenyar plans estratègics de les empreses. Entre altres aspectes, es poden observar els esforços comercials de la competència durant la fira i preveure quina serà la seva política comercial a implementar en el mercat (Rinallo & Golfetto, 2006).

Diversos autors afirmen que la rendibilitat de la participació de les empreses a les fires comercials ve determinada pel volum de vendes, reals o potencials, realitzades durant la seva assistència a l'esdeveniment (Hansen, 2004; Gopalakrishna & Williams, 1992). Fins i tot, s'identifiquen indicadors per determinar si s'ha assolit o no el volum de vendes previst, com ara l'eficiència de l'estand per atreure visitants, la conversió de vendes per visita, les vendes reals, etcètera (Dekimpe et al., 1997; Gopalakrishna & Lilien, 1995).

És obvi que per tal d'assolir un òptim resultat de la seva participació en les fires comercials, les empreses exposidores han de dissenyar un pla estratègic de màrqueting relacional. Però no només els expositors, també els visitants han de planificar la seva participació amb suficient antelació. Els professionals que assisteixen a una fira han de conèixer prèviament el contingut de l'exposició, així com les activitats i programes de conferències que ha preparat l'organitzador. A més, han d'establir quins són els seus objectius de participació (Sarmiento et al., 2015). En definitiva, cal preparar la participació en les fires comercials i, per

tant, analitzar detalladament l'esdeveniment al qual es pretén assistir. Aquest fet pren major rellevància si un dels objectius de participació és la internacionalitat, perquè caldrà escollir correctament entre l'oferta de fires que ofereixen congregació d'empreses, expositores i visitants, d'altres mercats (Kellezi, 2014).

Altres autors consideren que el rendiment de la participació ha d'estar relacionat també amb resultats qualitius i de relació; com ara l'obtenció d'informació rellevant del mercat o la indústria, vers competència, legislació, innovació i tendències de mercat, el contacte que s'ha establert amb clients i proveïdors, actuals i potencials o l'impacte de la marca de l'empresa durant la fira (Hansen, 2004 ; Kerin & Cron, 1987).

Tot i això, la literatura existent es concentra majoritàriament en el rol de l'expositor, obviant als altres actors com ara els visitants i els organitzadors. Per tant, donada la importància d'aquests modes de participació, se suggereix que les investigacions futures se centrin en aquests perfils (Gopalakrishna et al., 2022) i a definir mètriques per tal de mesurar la consecució dels seus objectius de participació (Tafesse & Skallerud, 2017). Tal com s'ha esmentat, cal aprofundir també en el rol que desenvolupen altres actors perifèrics, per exemple universitats i escoles de negoci, que cada vegada tenen més importància en el disseny de la proposta de valor de l'esdeveniment (Maskell et al., 2006; Rinallo et al., 2017). També cal incidir en les etapes pre i post fira, donat que les interaccions que es generen entre els assistents, prèvies i posteriors a la fira, cada cop tenen més rellevància; donat que creen intercanvis i relacions més complexes, al marge de la celebració de la fira, gràcies a les noves tecnologies de la informació i la comunicació (Blythe, 2002).

2.8.2.2.5.3 Visitants.

Els visitants que participen en les fires comercials prenen la iniciativa de contactar amb les empreses expositores perquè assisteixen a l'exposició amb una mentalitat oberta (Cavanaugh, 1976). En les fires comercials d'àmbit B2B els visitants que hi assisteixen solen ser

professionals qualificats i predisposats a establir interaccions amb els expositors. Per tant, en aquest context, el procés d'interacció és molt rellevant per a les empreses participants (Shipley et al., 1993). En aquest sentit, la fira es dissenya i es basa en la necessitat dels compradors. Per la qual cosa les exposicions i fires professionals són, com el seu propi nom indica, més sobre mostrar productes i serveis que no pas sobre la venda directa dels mateixos (Beier & Damböck, 2006).

És per això que els visitants configuren la part més important de les fires comercials perquè representen a la demanda (compradors, distribuïdors, professionals autònoms, clients, consumidors,..) i són els que aporten valor als expositors que participen en la fira per les potencials oportunitats de negoci que poden generar. La seva assistència es basa en un comportament premeditat i una decisió racional, per la qual cosa es predisposen emocionalment a ser actius i interactuar durant la seva participació en la fira (Ahola, 2012; Borghini et al., 2006). Això no obstant, els visitants no només tenen objectius comercials quan assisteixen a les fires, sinó que conflueixen una combinació de motivacions (Hansen, 1996). És cert que obtenir informació sobre nous productes, i prospectar noves empreses proveïdores, forma part del perfil del comprador. Però, a més, el visitant té la intenció d'establir nous contactes per enriquir el seu networking; establint possibles acords de col·laboració i recavant informació per polsar l'evolució i les tendències del mercat.

Per estimular el comportament de compra dels assistents a una fira comercial, estudis confirmen que existeix un enfocament a la venda industrial que s'adapta singularment a l'entorn i l'atmosfera que es viu i es crea a la fira (Bello, 1992). Per una altra banda, el fet de poder recavar informació de primera mà vers productes, serveis, proveïdors i competència, així com dades de l'evolució i tendències del sector, fa que les fires comercials esdevinguin una de les fonts d'informació més rellevants per als compradors industrials (Borghini et al., 2006).

També per als actors que configuren la demanda del sector és rendible la seva assistència a les fires comercials. Els compradors que assisteixen a aquest tipus d'esdeveniments tenen

l'oportunitat de conèixer la innovació i les novetats dels productes i serveis que presenten les empreses expositores, facilitant la possibilitat de contactar amb nous proveïdors que potser són més innovadors que els actuals (Borghini et al., 2006; Godar & O'Connor, 2001). Per tant, les fires comercials esdevenen una plataforma ineludible per als compradors corporatius que tenen l'objectiu de prospectar, avaluar i negociar amb proveïdors abans de ser homologats. És indubtable que la concentració d'empreses expositores facilita aquest procés (Jackson et al., 1987; Moriarty & Spekman, 1984).

2.8.2.2.5.4 Altres Actors Importants.

A la revisió de la literatura vers les fires comercials destaca la poca atenció que s'atorga a altres actors perifèrics, però no per això menys importants; com ara centres tecnològics, universitats, escoles de negoci, administració pública, associacions empresarials i industrials, consultors, reguladors, entre d'altres. Tot i no tenir un impacte directe en el procés d'interacció i intercanvi comercial entre expositors i visitants, la col·laboració d'aquests col·lectius a la fira agrega un incalculable valor a l'esdeveniment (Tafesse & Skallerud, 2015). El seu lideratge d'opinió, o el fet de ser representants de la indústria, aportar coneixement sectorial i experiències de mercat per potenciar la proposta de valor de la fira (Rinallo & Golfetto, 2006; Rice, 1992) A més, són els millors partners per tal d'organitzar trobades empresarials, visites de delegacions estrangeres o jornades tècniques del sector; sense oblidar que poden aportar ponents de prestigi a aquestes conferències.

Per tal motiu, és sorprenent que s'hagi determinat que els actors principals de les fires comercials només siguin els expositors, els visitants i els organitzadors. És evident que aquests configuren els fonaments de l'activitat firal. Això no obstant, com s'esmenta anteriorment, hi ha d'altres actors que també poden influenciar, amb la seva implicació amb l'esdeveniment, en el desenvolupament d'una fira comercial perquè aporti satisfacció als seus assistents. En aquest sentit, la ciutat on se celebra la fira, el comportament dels seus residents cap als assistents, la

implicació dels públics d'interès i la participació de l'ecosistema empresarial, entre d'altres, pot determinar la valoració de l'experiència dels participants en l'esdeveniment (Oppermann & Chon, 1997).

És evident que hi ha un ecosistema d'actors que podria definir-se com el grup d'interès primari donat que depenen molt de l'activitat de les fires comercials; a saber: el propietari del recinte, l'organitzador de l'esdeveniment (podria ser el mateix propietari), el sector industrial al qual representa la fira, la ciutat i amfitriona, els expositors, els visitants i els proveïdors de serveis firals. Tots i cadascun d'aquests actors volen que la fira comercial sigui un èxit. Això no obstant, tenen diferents objectius, des de generar vendes a impulsar l'economia local fins a la promoció del territori. Tot i que les preguntes referides a l'activitat comercial, entre expositors i visitants, encara avui dia són obligades, és important ampliar l'avaluació de les fires comercials des d'altres punts de vista; considerant a la resta de les parts implicades (Exhibition World, 2002).

És per aquest motiu, que estudis posteriors haurien de considerar aquests actors com grups d'interès de la indústria dels esdeveniments donat que també formen part de l'ecosistema d'agents que agreguen, o perceben, valor a la celebració de les fires comercials. També fora interessant investigar la interrelació que existeix entre aquests diferents grups (Lin et al., 2016).

2.8.2.2.6 Tipologia de Fires Comercials.

Hi ha dues tipologies de fires comercials en funció del sector o sectors que representen: verticals o horitzontals. Les fires verticals són aquelles que representen a un sector determinat de la indústria, condicionant la seva dimensió, per la qual la presentació de productes i empreses és més limitada per l'esmentada especialització. Les fires horitzontals ofereixen una varietat més àmplia d'empreses i productes, donat que són multisectorials i més generalistes (Wu et al., 2008). Tanmateix, segons el perfil del visitant, les fires comercials poden ser professionals (B2B) o de públic general o consumidor final (B2C).

En aquest sentit, les fires comercials industrials s'orienten al visitant professional mentre que les fires de consum o comercials s'adrecen als consumidors finals o públic general (Tafesse, 2014). A més a les fires comercials solen haver seminaris i conferències, trobades empresarials; així com desfilades de moda, com a activitat exclusiva de fires tèxtils (Kowalik, 2012). Cal tenir en compte també que hi ha fires organitzades per associacions, i per tant obertes només als associats. És a dir, algunes exposicions o fires són obertes al públic i d'altres no (Beier & Damböck, 2006).

Això no obstant, també existeixen fires que s'adrecen indistintament als dos perfils de visitants, tot i que destinen dates i horaris diferents per a cada tipus d'assistent (Palumbo & Herbig, 2002). Per concloure aquesta descripció, la procedència geogràfica dels participants, o la presència de representants de mercats exteriors, també determina la tipologia de les fires comercials; donat que poden ser regionals, nacionals o internacionals (Seringhaus & Rosson, 1994).

L'àmbit geogràfic de les fires comercials és independent de la importància i rellevància que aquesta pugui tenir. Hi ha fires locals, i per tant petites, que representen adequadament l'activitat comercial del seu territori; ajudant a les empreses de la localitat a promocionar els seus productes i serveis als residents. També són de dimensions reduïdes les fires molt especialitzades que representen a sectors incipients, especialment en les seves primeres edicions. Això no obstant, aquestes apostes de futur són una gran oportunitat per als seus organitzadors, donat el potencial de creixement d'aquests nous sectors (Proszowska, 2018).

Totes aquestes característiques i tipologies definides anteriorment són els indicadors que cal considerar a l'hora de decidir participar en una fira comercial: vertical o horitzontal, professional o de públic final i d'àmbit nacional o internacional (Kijewski et al., 1993).

Actualment, donada l'àmplia oferta firal existent, la tendència de les fires comercials es basa a organitzar esdeveniments altament especialitzats per tal de posicionar-se i ser referents en segments que els permet la diferenciació. Concretament en el sector industrial (B2B), la

participació en les fires comercials és considerat com un canal de màrqueting més important que invertir en les revistes tècniques del sector (Godar & O'Connor, 2001).

Les fires comercials, especialment les internacionals, faciliten als participants, expositors i visitants, el coneixement del mercat i el nivell d'innovació dels productes de la competència per poder comparar-los amb la seva cartera comercial. Aquesta interacció facilita la innovació perquè estimula el coneixement empresarial per continuar aportant més valor que els competidors. Això no obstant, les fires comercials esdevenen una plataforma d'oportunitat per tal d'establir aliances amb altres empreses, nacionals o internacionals, i poder arribar a acords de col·laboració per accedir a mercats o tecnologies diferents (Maskell et al., 2004). Les fires comercials esdevenen espais relacionals que congreguen un ecosistema de diferents actors perquè interactuïn i aprenguin, esporàdicament, sense cap condicionant en aquest procés (Rinallo & Golfetto, 2006).

Gràcies al contacte amb professionals i empreses de tot el món, la internacionalitat de les fires comercials obre una finestra d'oportunitats a les empreses participants donat que els ofereix la possibilitat d'accedir a altres mercats. Aquest fet condicionarà les futures inversions i estratègies empresarials, donat que el comerç internacional pot aportar noves oportunitats de negoci a l'empresa, la qual cosa obligarà a preveure els recursos necessaris (Maskell et al., 2004).

Concretament a les fires internacionals, aquest fet és molt significatiu donat que les empreses participants poden accedir i contactar amb professionals d'arreu sense haver de sufragar les elevades despeses de desplaçaments i promoció en mercats exteriors (Albaum et al., 1994).

2.8.2.2.7 Recintes Fivals al Món.

Donada la importància del desenvolupament que genera, la capacitat d'un recinte firal és un element important per a la indústria de les fires i exposicions. La UFI ha editat un estudi que

pretén identificar el cens global de tots els recintes firals i/o d'exposicions del món, amb un mínim de 5.000 m² bruts d'espai d'exposició interior (UFI, 2022).

Per tant, segons aquest organisme, un recinte firal és qualsevol instal·lació o local públic amb un mínim de 5.000 m² d'espai d'exposició cobert i que organitza diversos tipus d'exposicions o fires, professionals o de públic general, de manera regular. Els recintes firals poden haver estat construïts amb la finalitat d'esdevenir espais d'exposicions o bé ser altres locals multiús i que poden ser adaptats per espai d'exposicions (per exemple, hotels, pavellons esportius o d'espectacles).

La definició de l'espai de fira o exposició és la quantitat d'espai expositiu brut en el recinte firal que es comercialitza o lloga regularment per ser utilitzat per exposicions, fires professionals o de públic.

L'any 2022, l'espai d'exposició interior total a tot el món arriba als 40,6 milions de m² i s'han identificat 1.358 recintes firals o locals. Europa és el continent on hi ha més espai expositiu a escala mundial (15,8 milions de m²) i Àsia-Pacífic ja té més oferta d'espai d'exposició que Nord Amèrica (13,0 i 8,3 milions de m², respectivament). Pel que fa al nombre de recintes firals i locals, Europa és líder amb 495 recintes firals o locals, seguida d'Amèrica del Nord amb 380 i Àsia-Pacífic amb 316 (UFI, 2022).

En l'àmbit mundial, el 60% dels recintes firals tenen una capacitat interior d'entre 5.000 i 20.000 m². Un 35% de tots els recintes pertanyen globalment al segment de mida mitjana, amb una superfície d'entre 20.000 i 100.000 m². 73 recintes firals tenen més de 100.000 m². Mentre que Europa acull la majoria de grans recintes firals, la mitjana dels recintes d'Àsia i Pacífic és més gran que en cap altra regió.

Com podem observar en aquesta relació de recintes firals del món amb més de 100.000 m² d'espai expositiu interior (taula 2), Barcelona ocupa el lloc 17, amb els 203.106 m² del recinte Gran Via, i el 51, amb 118.011 m² del recinte emblemàtic de Montjuïc, donat que la UFI comptabilitza els dos recintes firals de Barcelona per separat.

Si consideréssim la superfície total expositiva que té la ciutat de Barcelona, en els dos recintes firals, ocuparia una hipotètica 8^a posició amb 321.117 m². Si a més es contempla els 100.000 m² del CCIB, Fira Barcelona compta actualment amb una superfície de més de 400.000 m² i estaria entre els tres recintes més grans del món.

Taula 2

Els 17 Recintes Firals més Grans del Món (superfície en m²).

Rànquing	Nom del recinte	Ciutat	País	Superfície m ²
1	National Exhibition and Convention Centre	Shanghai	Xina	404.400
2	Shenzhen World Exhibition & Convention Centre	Shenzhen	Xina	400.000
3	Messe Hannover	Hannover	Alemanya	392.445
4	Messe Frankfurt	Frankfurt	Alemanya	372.073
5	Crocus Expo	Moscow	Rússia	366.100
6	Fiera Milano (Rho Pero)	Milano	Itàlia	345.000
7	China Import & Export Fair Complex (Pazhou Complex)	Guangzhou	Xina	338.000
8	Kunming Dianchi Convention & Exhibition Center (DCEC)	Kunming	Xina	310.000
9	Koelnmesse	Cologne	Alemanya	284.000
10	Messe Duesseldorf	Dussérdorf	Alemanya	262.727
11	Paris Nord Villepinte	Paris	França	246.312
12	McCormick Place	Chicago	USA	241.548
13	Las Vegas Convention Center	Las Vegas	USA	236.214
14	Feria Valencia	Valencia	Espanya	223.090
15	Porte de Versailles	Paris	França	222.000
16	Chongqing International Centre	Chongqing	Xina	203.646
17	Fira Barcelona	Barcelona	Espanya	203.106

Nota. UFI, The Global Association of the Exhibition Industry (2022).

21 països o regions tenen una capacitat expositiva interior superior a 300.000 m². Els 5 millors països o regions són la Xina, els Estats Units, Alemanya, Itàlia i França; donat que representen gairebé el 60% del total espai d'expositiu interior mundial.

La quantitat total d'espai interior d'exposició disponible a tot el món continua creixent. Els organitzadors de fires tenen a l'abast una diversitat de recintes firals disponibles en els seus mercats objectiu. Actualment, hi ha 1.358 recintes firals amb un mínim de 5.000 m² d'espai interior d'exposició brut a tot el món i al total global l'espai per a recintes firals és de 40,6 milions de m². A causa d'un augment en els projectes de seus a Àsia i Pacífic, impulsat principalment per la Xina, ara hi ha més espai disponible en aquesta regió que a Amèrica del

Nord. Dit això, Europa manté el seu lideratge global en les capacitats disponibles amb un 39% de la quota de mercat global, per davant d'Àsia i Pacífic amb un 32% i Amèrica del Nord amb un 20% (UFI, 2022).

Les inversions en recintes firals són a llarg termini de manera que aquestes tendències subratlla les perspectives positives de futur de la indústria firal. A més d'afegir nous espais firals, molts operadors de recintes també han realitzat inversions importants per rehabilitar i actualitzar les seves instal·lacions.

2.8.2.2.8 *Impacte Econòmic Global de les Fires.*

La UFI defineix una exposició, mostra o fira com aquell esdeveniment en el qual es troben productes o serveis i on la informació és exhibida i difosa entre els assistents. Les exposicions difereixen dels seminaris, convencions o conferències, o altres esdeveniments empresarials i de consum. La UFI especifica termes i definicions que s'utilitzen habitualment en la indústria MICE i els agrupa en les quatre categories següents (UFI & Oxford Economics, 2020):

- Individu i entitat, que enumera i classifica els diversos tipus de persones que participen en la indústria expositiva,
- El tipus d'esdeveniment, que defineix els diferents tipus d'exposicions i les reunions relacionades,
- Un element físic, que descriu les diverses mides dels components de l'exposició, els tipus d'instal·lacions i el material d'impressió, i
- Altres formats diversos.

En aquest sentit, com objecte d'aquest estudi escollirem la següent terminologia:

- Fires i exposicions comercials: exposicions que promouen el comerç B2B i a les que assisteixen majoritàriament visitants professionals. Això no obstant, una

exposició comercial dirigida a professionals pot obrir al públic en moments específics.

- Fires o exposicions de públic general: exposicions obertes principalment al públic general, donat que són els potencials visitants. Una exposició pública de vegades també es coneix com a fira o exposició de consum.

Els impactes directes que genera una exposició, mostra o fira consisteixen en la despesa directa i els llocs de treball que directament es generen per l'organització de fires o exposicions. Té en compte les despeses que els participants, expositors i visitants, han de sufragar com ara el viatge i allotjament, així com altres despeses relacionades amb la seva participació o assistència a la fira o exposició.

Els impactes indirectes representen la repercussió que les exposicions, fires o mostres tenen a tota la cadena de subministrament, especialment tots els proveïdors que hi col·laboren en el muntatge, celebració i desmuntatge de les fires o exposicions. Per exemple, els recintes firals on se celebren les fires o exposicions tenen necessitats de molts serveis, com ara energia, logística, càtering, etcètera. A més, a molts recintes firals es contracten proveïdors especialitzats de serveis, com ara màrqueting, manteniment d'equips, neteja, suport tecnològic, comptabilitat i serveis legals i financers. Aquests són exemples d'impactes indirectes (UFI & Oxford Economics, 2020).

Els impactes induïts es produeixen a mesura que els empleats gasten els salaris i retribucions en l'economia en general. Per exemple, els empleats d'un hotel quan gasten el seu salari per al lloguer de l'habitatge, transport, menjar i entreteniment. L'últim informe de la UFI, referent al 2019, abans de la pandèmia de la Covid-19, es destaca la rellevància de l'activitat de les fires comercials amb aquest indicadors (UFI & Oxford Economics, 2020):

- A les exposicions, fires o mostres que es van celebrar al món, van assistir 353 milions de visitants de més de 180 països.
- Les vendes de la indústria firal va ser de 298.700 milions d'euros.

- Les despeses dels expositors i dels visitants van ser 125.600 milions d'euros.
- El PIB que va generar l'activitat firal va ser de 179.300 milions d'euros (considerant l'impacte directe, indirecte i induït).
- L'ocupació creada, directe i indirecte, per l'activitat firal va ser de 3,4 milions de llocs de treball.

2.8.2.2.9 Les Fires Comercial com Eines de Màrqueting.

L'American Marketing Association (AMA) ofereix aquesta definició, revisada del 2017, vers la disciplina del màrqueting: “és l'activitat, el conjunt d'institucions i els processos per crear, comunicar, lliurar i intercanviar ofertes que tinguin valor per als clients, clients, socis i la societat en general” (American Marketing Association, 2020). Kotler (2000), quasi dues dècades abans, ja considerava l'aspecte social d'aquesta disciplina: “el màrqueting és un procés social pel qual els individus i grups obtenen el que necessiten i volen mitjançant la creació, l'oferta i l'intercanvi de productes i serveis de valor lliurement amb els altres” (Kotler, 2000, p. 4).

L'AUMA, associació alemanya de fires, defineix el màrqueting: “com la planificació, coordinació i seguiment de totes les activitats de la companyia centrades en els mercats actuals i futurs. L'objectiu d'aquestes activitats és satisfer les necessitats dels clients, d'una banda, i els objectius de la companyia per l'altra. Per assolir aquests objectius, l'empresa ha d'emprar diversos instruments de màrqueting. Els elements de mix de màrqueting consisteixen a determinar un producte a les condicions de preus i vendes i a implementar mesures de vendes i comunicacions. Es tracta dels instruments que utilitza una empresa per controlar la seva influència en el mercat de vendes” (Auma, 2019).

Una de les definicions més acceptades del concepte fira comercial és: “esdeveniment de màrqueting facilitador en forma d'exposició o fira; que té lloc en periòdics de temps recurrents (...) i que té com a objectiu principal difondre informació i mostrar els productes i serveis de venedors, competidors i complementaris (...), agrupats en un(s) edifici(s) particular o en un

recinte; i el públic del qual és una concentració seleccionada de clients, compradors potencials, influents en la decisió i intermediaris” (Banting & Blenkhorn, 1974, pàg. 286/287). És notable també l’afirmació que vàrem fer Kirchgeorg, Jung i Klante vers les fires comercials, en definir el mot trade show: “es considera un sinònim de fires, mostres i exposicions” (Kirchgeorg et al., 2010, p. 63).

La fira comercial és la materialització de l’esdeveniment de màrqueting que esdevé una de les eines cabdals per expandir la comercialització de productes i serveis dels països amb vocació exportadora. Aquests esdeveniments tenen una relació molt directa amb una indústria determinada i solen ser verticals per a un determinat sector. Històricament, el comerç de les fires era generalista i molt transversal, perquè hi havia representativitat de productes de moltes indústries. Actualment, l’especialització és més habitual en les fires comercials, donat que es limiten a una indústria específica amb un segment d’oferta i demanda concret i solen estar recolzades per les associacions sectorials més representatives. És per això que tenen caràcter B2B i on els visitants professionals es qualifiquen pel seu potencial comprador o prescriptor. Les fires són en si mateixes un format d’activitat que permet l’intercanvi entre humans, que formen dues parts. Una part d’oferta, formada pels promotors i expositors del mercat que volen oferir productes, argumentant els seus beneficis o atributs, i una part de demanda, aquells visitats o compradors que estan interessats a adquirir-los (Beier & Damböck, 2006).

En l’actualitat, el màrqueting firal, que es focalitza en la participació en les fires comercials, esdevé una de les estratègies més importants del mix de comunicació del pla de màrqueting de les empreses (Rinallo et al., 2017). Les fires comercials es caracteritzen en ser unes plataformes empresarials recurrents que pretenen facilitar la interacció i l’intercanvi comercial entre els diversos actors que configuren l’ecosistema d’un sector o mercat (Tafesse & Skallerud, 2015). Les fires comercials es poden considerar com una xarxa que aglutina l’ecosistema de les indústries que representa i els ofereix un espai adient per a fer negoci. Per tant, és un lloc singular on convergeixen nombrosos compradors i venedors, subministradors,

premsa especialitzada així com els representants de l'administració pública, d'institucions i de les associacions professionals (Rosson & Seringhaus, 1995). Les fires aporten avantatges i beneficis tant als expositors com als visitants, per això s'explica la proliferació d'aquest tipus d'esdeveniments arreu malgrat l'aparició de nous canals i mitjans de comunicació també en els sectors industrials, concretament online (Rinallo et al., 2017; Sridhar et al., 2015).

Com ja s'ha argumentat àmpliament, a les fires no només existeix una finalitat comercial (Cavanaugh, 1976; Rinallo et al., 2010). Des d'un enfocament social, el màrqueting de relacions desenvolupa tot el seu potencial en un context on es facilita el procés d'interacció entre els assistents a la fira (Blythe, 2002; Rice, 1992). La creació de vincles socials, entre els actors que configuren l'ecosistema empresarial del sector que representen, és una dels avantatges que les fires comercials ofereixen als participants (Rinallo et al., 2010). A més, aquests esdeveniments permeten mantenir, desenvolupar i establir nous contactes a llarg termini (Godar & O'Connor, 2001); facilitant la creació de xarxes de networking que poden generar oportunitats de negoci a futur (Tanner, Chonko i Ponzurick, 2001). Per tant, les fires comercials són espais d'aprenentatge que incentiven el pensament creatiu dels participants, enfocat a la resolució de les seves problemàtiques empresarials (Rinallo et al., 2010).

Alguns autors consideren a les fires comercials com a clústers temporals que fomenten el contacte i la interacció entre els diversos actors que configuren l'ecosistema d'un determina sector industrial (Power & Jansson, 2008). Les fires comercials tenen característiques similars als clústers perquè despleguen mecanismes d'interacció i intercanvi, en un espai determinat de relació, entre les empreses d'un sector concret; comparable a la funció dels clústers permanents (Maskell et al., 2006). A més, l'espai que ocupen les fires comercials, tant en destinacions nacionals com internacionals, es converteix en un terreny neutral on la interacció entre els actors no té cap potencial condicionant. Els participants tenen clar que cal aprofitar la intensitat comercial que es produeix a les fires, donat que el procés de prospecció, negociació i venda entre l'oferta i la demanda és més àgil (Shoham, 2009). És per això que les fires comercials aporten

l'atmosfera adient perquè les empreses participants implementin i desenvolupin les seves estratègies de màrqueting relacional; disciplina clau per a la seva competitivitat, per captar nous clients, fidelitzar els actuals i projectar una òptima imatge corporativa de marca (Sarmiento et al., 2015).

Les fires comercials també es defineixen com esdeveniments que representen un determinat mercat o indústria, que tenen una durada limitada i se celebren periòdicament de forma recurrent; on es concentren empreses que ofereixen la seva gamma de productes i serveis (Kirchgeorg et al., 2009). Promoure les vendes, facilitar les relacions entre els assistents i facilitar l'intercanvi de coneixement són els objectius principals de les fires comercials (Blythe, 2002; Ling-yee, 2006). La concentració empresarial en un espai determinat i durant un temps limitat de fabricants, compradors, distribuïdors, subministradors, intermediaris, etcètera i la intensitat comercial que es produeix a les fires, les converteixen en un espai fèrtil per aflorar intercanvis comercials i establir estratègies entre els participants (Rice, 1992; Rosson & Seringhaus, 1995).

Les fires comercials faciliten el contacte personal i presencial, la qual cosa no permeten altres canals i mitjans de promoció i publicitat. Concretament a les empreses exposidores els hi permet interactuar i adreçar el seu missatge comercial a un gran grup de clients, actuals i potencials, de forma directa. Per tant, les fires comercials concentren a molts responsables de decisió, tant d'oferta com de demanda, en un mateix emplaçament i destinació durant un temps determinat (Bellizzi & Lipps, 1984).

Les fires comercials permeten combinar la promoció de productes i serveis de forma més efectiva que cap altre dels canals que configuren el mix de comunicació (Sashi & Perretty, 1992), perquè satisfan les necessitats que tenen els actors, d'oferta i demanda, que configuren un mercat concret (Hansen, 1996). Tot i que la intensitat comercial de les fires facilita el procés de la venda, no tots els objectius de participació de les empreses són comercials. Hi ha un procés de generació d'intel·ligència i captació de coneixement de mercat per tal d'identificar nous

productes i serveis i quins competidors els comercialitzen. Tanmateix, les fires permeten polsar l'evolució el sector i com les tendències de consum estan condicionant i canviant la indústria. També hi ha objectius d'imatge per tal de donar missatges corporatius als grups d'interessats de l'empresa. El fet de prospectar nous proveïdors i noves fonts de subministrament, que permeti optimitzar la gestió empresarial, pot ser un altre dels objectius no comercials. Destaca també el fet de contactar amb tercers per establir acords estratègics de col·laboració (Shoham, 1992).

És per aquest motiu, que les fires són considerades, entre altres definicions, com a espais d'aprenentatge interactiu per nombrosos autors (Maskell et al. 2006; Bathelt & Schuldt 2008; (Power & Jansson, 2008). En definitiva, les fires comercials ofereixen moltes oportunitats a les empreses participants donat que permeten el benchmarking, conèixer la innovació i la possibilitat de tenir accés a la tecnologia més avantguardista del sector; sense oblidar la identificació de tendència que configuraran les necessitats futures del consumidor i que condicionarà el seu comportament de compra (Maskell et al., 2004).

Tripl et al., (2009) afirmen que les fires són plataformes útils per a la interacció comercial entre expositors i visitants perquè creen un espai relacional que la fomenta. Això no obstant, tot i que les fires comercials poden ser també font de coneixement per a la formació dels visitants, per mitjà de congressos o activitats sectorials, aquestes activitats no es generalitzen donat que obstaculitza el temps d'interacció comercial que l'organitzador vol oferir als expositors. En aquest sentit, el fet d'agregar altres esdeveniments coincidents amb les fires comercials, com ara congressos o d'altres activitats, incrementa l'interès del visitant per assistir a l'exposició, donat que també té la possibilitat d'adquirir coneixement de part dels experts sectorials. Aquest tipus d'activitats congressuals fan més atractiva la percepció que es té de la ciutat com a hub empresarial, donat que hi ha una associació amb els sectors que configuren el programa de conferències (tecnològic, mèdic, cultural, ...) (Kowalik, 2012).

És evident que poden existir altres formats d'interacció entre els participants en una fira comercial, com ara la dinamització de trobades entre actors locals i internacionals per a

fomentar les relacions i l'intercanvi de coneixement. Per exemple, a les fires comercials del sector tèxtil i de la moda, podrien organitzar-se activitats d'interacció entre els participants (oferta, demanda, administració pública, associacions empresarials,) per tal de discutir les noves tendències del mercat de consum, així com la innovació que caldrà desenvolupar en el sector de la moda per satisfer les demandes futures dels consumidors (Rinallo & Golfetto, 2006). A més, cal tenir en compte tots els esdeveniments que també s'organitzen fora de l'horari de la fira i coincidint amb els dies de la seva celebració. L'assistència dels participants de la fira a qualsevol altre acte social els permet enriquir el seu networking, al mateix temps que establir interaccions socials, que poden ser interessants per al negoci, de forma distesa, amb la resta de participants (Sarmiento et al., 2015).

Tal com s'esmenta anteriorment, s'ha publicat un bon nombre d'articles vers la planificació de les fires comercials (Seringhaus & Rosson, 1994) i de la rendibilitat de participar en les fires (Hansen, 2004; Shoham, 1999). Això no obstant, no hi ha resposta acadèmica a la pregunta: per què organitzar, exposar i visitar una fira comercial? En aquest sentit, la literatura existent vers les fires comercials no reflecteix una investigació exhaustiva i sistemàtica dels articles publicats fins ara. Investigacions futures haurien de considerar una revisió completa i sistemàtica per tal de desenvolupar aquest àmbit de les fires comercials (Tafesse & Skallerud, 2017).

Fent una analogia matrimonial, les fires comercials són plataformes que podem anomenar "la sala de ball" dels negocis; donat que ofereixen l'oportunitat, als diferents actors que interactuen durant l'esdeveniment, de conèixer i reforçar vincles per tal d'emprendre projectes de negoci en comú (Blythe, 2002). Per tant, poden considerar les fires comercials com un important instrument des de la perspectiva del màrqueting de relacions (Sarmiento et al., 2015).

2.8.2.2.10 Beneficis de Participar en una Fira Comercial.

Per què cal assistir a una fira? Hi ha molts motius, però els més habituals, a banda que l'assistència comporta més vendes, són (Søilen, 2013):

- La fira és una bona oportunitat per presentar i provar nous productes en el mercat,
- És un bon lloc per conèixer els últims dissenys i tendències,
- El fet de participar en una fira reforça la marca i proporciona una gran publicitat potencial,
- És un lloc ideal per trobar nous proveïdors i formar relacions estretes amb agents existents de la nostra indústria (proveïdors, associacions, persones d'influència, ...).

El procés d'interacció entre els assistents a les fires comercial és més intens i productiu perquè hi ha una predisposició al diàleg i la comunicació més gran; donat que la trobada es produeix en un espai neutral, lluny del dia a dia de l'empresa. És per aquest motiu que les fires comercials proporcionen als assistents un clima que facilita els comportaments de socialització, generant interaccions de qualitat i compromís. Es pot dedicar més temps a l'escolta de l'altre i es personalitza la interacció, la qual cosa facilita l'enteniment i permet arribar a acords per desenvolupar relacions a llarg termini (Sarmiento et al., 2015).

Les fires comercials permeten a les empreses participants desenvolupar el seu mix de comunicació de la forma més efectiva, gràcies a la combinació d'un conjunt d'accions de comunicació. La venda personal, la publicitat, les promocions, les demostracions, la comunicació en directe, entre d'altres, faciliten a les empreses participants assolir els seus objectius de màrqueting i rendibilitzar la seva assistència a la fira. Tot aquest desplegament d'accions de comunicació, permeten a les empreses que participen en una fira comunicar la seva oferta comercial, establir contacte amb clients, actuals i potencials, i influir en el seu comportament de compra (Blythe, 2002; Sarmiento et al., 2015; Tanner, 2002).

En un estudi de la Future Convention Cities Initiative (FCCI) es descriuen els principals beneficis i resultats que es poden obtenir participant en els esdeveniments empresarials, com ho són les fires comercials (Exhibition World, 2002):

- Els participants s'exposen a nous enfocaments, nous coneixements i idees.
- Els esdeveniments empresarials se centren en la innovació, les últimes investigacions i les seves aplicacions pràctiques.
- Donat que els assistents es troben cara a cara, es fomenta la xarxa i el networking.
- Els esdeveniments empresarials ajuden a crear associacions empresarials i col·laboracions en l'àmbit de la recerca i la investigació que fomenten la innovació i el desenvolupament de nous productes.
- Tant els professionals com els membres del comitè organitzador consideren que els esdeveniments empresarials ajuden a millorar la qualitat de l'educació del sector.
- La comunitat acadèmica considera que els esdeveniments empresarials són catalitzadors vers la col·laboració en la investigació.

En general, s'espera que tots els indicadors descrits s'incrementin d'una edició a l'altra, perquè tenen relació amb l'impacte econòmic, la millora social, cultural o política.

2.8.2.2.11 Digitalització de les Fires Comercials.

La innovació tecnològica ha permès que les transaccions empresarials es puguin fer de forma digital, obviant la presencialitat. Tot i els avantatges que aquesta disrupció tecnològica ha aportat a la indústria, és cert que també està fomentat que les relacions siguin més impersonals, la qual cosa deshumanitza el procés d'interacció entre clients i proveïdors. És per això, que les fires són també punts de trobada sectorials on es faciliten les relacions humanes, les quals enriqueixen les interaccions de les relacions comercials. El fet d'interactuar cara a cara amb els

interlocutors adients és el gran valor que les fires comercials aporten a les empreses participants i que aquestes haurien saber capitalitzar (Sarmiento et al., 2015).

Els planificadors i assistents, que organitzen o participen en esdeveniments de la indústria de les reunions, tenen unes expectatives molt altes vers els serveis tecnològics que els ha d'oferir la instal·lació on celebrar l'activitat. La tramitació online, així com un àgil sistema d'inscripcions amb pagament online, són requisits indispensables per garantir la satisfacció d'aquests col·lectius. A més, ja s'espera una optimització dels processos, gràcies a la digitalització, entre edicions d'un determinant esdeveniments o entre altres activitats de la competència (Weber & Ladkin, 2005).

El format de fira virtual va aparèixer a la dècada dels setenta, quan es començava a popularitzar l'ús d'Internet. Amb aquest innovador format, va haver-hi qui pronosticava la fi de les fires presencials; catalogant-la d'inevitable desaparició. Tot i que la digitalització de les fires ofereix beneficis i avantatges inqüestionables (estalvi en viatges i hotels, major flexibilitat d'horari per interactuar a la plataforma, etcètera.), el creixement de l'activitat de les fires comercials, a escala mundial, no ha parat de créixer sostingudament (Beier & Damböck, 2006).

La UFI va realitzar una enquesta a responsables de màrqueting vers els efectes de la Covid-19 en el sector de les fires i exposicions amb l'objectiu de recopilar proves si hi havia hagut canvis rellevants en la comercialització de les fires comparant amb l'etapa anterior a la pandèmia (UFI, 2022). Els reptes als quals s'enfronten actualment els professionals del màrqueting vers la comercialització de les fires són els següents:

- Cal fer front a la incertesa i les restriccions que pot generar la pandèmia.
- Esforç per recuperar la confiança dels expositors i visitants.
- Rebatre les limitacions pressupostàries i optimització de costos que apliquen els clients.
- A causa de les restriccions per viatjar, convèncer als expositors i visitants internacionals que assisteixin a la fira.
- Dissenyar i comercialitzar plataformes que permetin els esdeveniments digitals.

- Contractar, motivar i retenir el talent dels membres d'equip.
- Identificar i promoure als segments de clients adients.
- Establir relació amb els contactes, actuals i nous.
- Competir amb altres canals de màrqueting substitutius de les fires, donat el retall dels pressupostos.
- Digitalització i automatització del màrqueting.

Tot i que en els últims cinc anys hi ha hagut un creixement important de l'oferta de les plataformes digitals que permeten organitzar esdeveniments online, l'evolució del mercat d'aquest servei no està comportant-se com s'esperava. Les dades de facturació actuals del sector indiquen una disminució del negoci respecte al 2021 (Giberti, 2023).

Durant la Covid-19 hem experimentat un ús intensiu de la tecnologia perquè la pandèmia ens impedia reunir-nos físicament i teníem necessitat d'estar connectats amb els altres. Deixant enrere els anys més durs de la pandèmia, la celebració d'esdeveniments presencials ha tornat ràpidament i amb més força. Aquest fet manifesta la clara voluntat i necessitat de les persones per tornar a reunir-se, cara a cara, en conferències, congressos, fires comercials, esdeveniments corporatius, esportius i culturals, etcètera. La pregunta que cal formular-se com a organitzador d'esdeveniments presencials és: per què volen tornar a reunir-se els meus clients? Tenim l'antecedent d'haver participat en infinitat d'esdeveniments digitals, com ara seminaris web, que ens han permès sobreviure relacionalment reemplaçant, en part, la interacció que teníem en els esdeveniments presencials. Això no obstant, les solucions tecnològiques no poden substituir la connexió humana. Aquesta és la raó fonamental per la que els esdeveniments presencials continuen essent un canal principal del pla de màrqueting de les empreses. Les persones tenen la necessitat de mantenir relacions i connexions entre elles perquè és una condició humana imprescindible i és aquest el gran valor que aporten les fires presencials. Això no obstant, la forma en la qual s'organitzen els esdeveniments presencials ha canviat (Giberti, 2023).

A aquesta afirmació podem afegir-ne unes altres. Tot i que durant la pandèmia de la Covid-19 van proliferar els esdeveniments digitals, per a Mike Blackman, CEO d'ISE, la interacció amb altres persones és inherent a la naturalesa humana. A més, en el sector audiovisual, les presentacions virtuals no funcionen, perquè la tecnologia audiovisual necessita veure-la i escoltar-la en persona. Això no obstant, les presentacions virtuals van ser la solució per salvar una situació forçosa, però no genera satisfacció a mitjà i llarg termini (Guerrero, 2021). El mateix pensa John Hoffman, CEO de la GSMA organitzadora del MWC, quan afirma que res pot substituir a la màgia dels esdeveniments que ens permeten estar junts; físicament i en persona. Hi ha cert cansament a les videoconferències, tot que al principi de la pandèmia gaudíem dels avantatges d'aquesta eina telemàtica per poder contactar amb els altres. La celebració del MWC 2021 va ser una notícia agradable, donat que els professionals d'arreu que ho van voler es podien tornar a reunir a Barcelona, possibilitant la recuperació dels negocis. Per tant, aquest va ser un missatge d'optimisme: Barcelona tornava a oferir esperança als professionals, a les empreses i a les institucions que treballaven per a la recuperació de l'activitat econòmica (Ajuntament de Barcelona, 2021).

La digitalització en el sector firal complementa, i agregar així més valor, a les fires convencionals. Les relacions interpersonals són el gran actiu de les fires comercials, donat que possibiliten la interacció directa i personal amb els clients, actuals i potencials. Això no obstant, és evident l'increment de la digitalització a tots els sectors industrials, la qual cosa facilita l'optimització de costos empresarials, al mateix temps que millora considerablement la prestació del servei als clients. Tant és així, que els organitzadors firals estan incorporant la tecnologia per tal d'optimitzar els seus processos, comercials i especialment els relacionats amb les operacions, per tal d'agilitzar el servei i afegir més valor als seus clients. Actualment, estem comprovant com els organitzadors firals estan incorporant codis QR, aplicacions, realitat augmentada i virtual, videoconferències, etcètera en els seus esdeveniments. L'objectiu és aportar més valor a l'experiència dels assistents donat que, ara com ara, els esdeveniments poden combinar formats

virtuals, híbrids o presencials, segons convingui, perquè siguin més productius per als participants (Giberti, 2023).

La tecnologia és crucial per al sector MICE, concretament la relacionada amb la informació, la comunicació i a gestió de les dades. L'impacte tecnològic en la indústria de les reunions ha propiciat l'aparició de nous canals que complementen i afegeixen valor a la trobada presencial de l'esdeveniment. Perquè no es tracta de replicar l'esdeveniment físic en virtual. Cal que sigui un contingut convincent i ajustat en preu per la pròpia naturalesa digital de l'esdeveniment. Les reunions virtuals, l' streaming, els podcats, les videoconferències, sessions d'e-learning, webs i blogs, entre altres mitjans audiovisuals online, han transformat la interacció, més enllà de la presencialitat, entre els participants del sector MICE (Hinkin & Tracey, 2003). La gestió i anàlisi de les dades, per mitjà del Big Data, és una oportunitat de diferenciació que té l'abast l'organitzador dels esdeveniments per tal de dissenyar productes i serveis personalitzats als seus clients; expositors, visitants i speakers entre d'altres.

2.8.2.2.12 *Field Configurator Event (FCE).*

Segons Lampel i Meyer (2008) un Field Configurator Event (FCE) és una xarxa temporal on s'agrupen i interactuen persones, grups i organitzacions. Tot i que en la seva fase d'inici pot ser configurat amb una duració temporal, amb el temps, es pot convertir en periòdic i estructurat. Un dels seus principals objectius de crear un FCE en una ciutat és afavorir, millorar i desenvolupar un determinat sector empresarial. Des d'aquest enfocament, podríem afirmar que les fires comercials i els congressos també poden afavorir l'agrupació dels membres d'un col·lectiu sectorial, així com facilitar la seva interrelació, per tal de desenvolupar el seu teixit empresarial (Sedini et al., 2014).

Depenent d'unes condicions locals determinades i de les estratègies individuals, els FCE poden facilitar les interaccions competitives i la col·laboració entre els membres d'un determinat col·lectiu; esdevenint en impulsors del desenvolupament d'una determinada indústria. És per

això que els FCE es relacionen amb les fires, els congressos, i d'altres esdeveniments empresarials (Sedini et al., 2014).

El fet que les fires i els congressos siguin esdeveniments socials, que es repeteixen periòdicament, fa que deixin de ser considerades una excepció temporal perquè, la seva presència cíclica, té conseqüències permanents en els mercats i les empreses. Les fires tenen un rol important en la vertebració dels fluxos de coneixement entre els actors que configuren una indústria o un determinat camp tecnològic (Bathelt & Gibson, 2015).

Per exemple, la fira LightBuilding que se celebra a Frankfurt és un clar exemple de lideratge en innovació. Les empreses multinacionals del sector de la il·luminació que exposen a aquest esdeveniment aprofiten la celebració d'aquesta fira comercial per debatre vers innovació, tecnologia, tendències de mercat i normativa. Tot i aquesta consideració, majoritàriament, els participants poden preveure el contingut de l'exposició i les activitats de les fires, donat que tenen accés al coneixement del sector per altres canals de comunicació. Per aquest motiu, les fires no poden ser considerades com una font primària de coneixement sectorial i, per tant, un configurador de sector. Això no obstant, les fires contribueixen, indiscutiblement, a la difusió i disseminació continuada del coneixement sectorial (Bathelt & Gibson, 2015).

2.8.2.2.13 Fires a Espanya.

La UFI (The Global Association of the Exhibition Industry) és la principal associació internacional de la indústria firal i convoca reunions i conferència que reuneix a 819 representants d'empreses, organitzacions i entitats de més de 85 països. Aglutina a més de 51 associacions de fires de diferents països i regions, essent l'Associació de Fires Espanyoles (AFE) la representant d'Espanya. L'AFE es va fundar el 1964 i actualment té 35 associats, 27 organitzadors firals i 8 membres col·laboradors. L'activitat firal a Espanya està posicionada com una de les més importants a Europa, juntament amb Alemanya, França, Itàlia, Regne Unit i Turquia.

Per iniciativa de la UFI, el dia 3 de juny és el Global Exhibitions Day (GED) o Dia Internacional de les fires. Coincidint amb aquesta data, l'AFE va publicar una nota de premsa en la qual indicava que, amb la celebració del GED, es pretén recolzar, inequívocament, el coneixement i la difusió de la importància que té l'activitat firal, donat el seu impacte positiu tant en l'economia com en la societat. Des del mes de març de 2020, la pandèmia de la Covid-19 va aturar totalment l'activitat firal, durant molts mesos i a tot el món. És per aquest motiu que el missatge que l'AFE va voler donar el 2020 va ser: 'les fires comercials són clau per a la reconstrucció econòmica' (AFE, 2020).

Concretament, el president de l'AFE, Xabier Basáñez, va manifestar: "en aquest moment de paralització de l'activitat firal, volem manifestar que encara treballem per a tornar a celebrar fires comercials ben aviat, en un entorn segur i fiable, i que aquestes fires, no solament són eines de màrqueting de primer ordre, sinó que seran decisives per a la recuperació del país i la reactivació de nombrosos sectors, i especialment, de les PIME. La seva celebració genera un gran impacte econòmic i social, i per la qual cosa el nostre sector i les empreses relacionades ens adherim a la reivindicació d'aquesta important jornada, juntament amb els representants de molts altres països del tot el món" (AFE, 2020).

Des de principis de 2022, l'activitat firal ha anat recuperat, de forma ràpida, la seva activitat. És a començaments de 2023 que ja hi ha dades que demostren la recuperació del sector; amb resultats que s'apropen als de 2019, anteriors a la pandèmia.

2.8.2.2.13.1 Dades del Mercat Firal Espanyol.

Durant l'any 2019, abans de la Covid-19, a Espanya es van celebrar 424 fires i congressos amb espai d'exposició. Aquesta dada constata el creixement de l'activitat al nostre país. El nombre d'expositors va ser de 49.819 empreses participants. Pel que fa a les empreses estrangeres, els expositors internacionals van créixer un 8,4% vers l'any 2018 i representen el 24,7% del total d'expositors de 2019. Pel que fa al nombre de visitants, els assistents estrangers

van incrementar un 29,2% fins a arribar als 675.000 visitants. Per tant, la internacionalitat de les fires espanyoles acrediten un increment considerable; donat que en total varen rebre 9,7 milions de persones procedents de l'estranger, un 10,3% més que el 2018 (AFE, 2020).

Segons l'auditoria realitzada per Oxford Economics (AFE & Oxford Economics, 2019), a partir de l'anàlisi feta a més de 560 fires que es van celebrar a Espanya durant l'any 2018, es poden considerar les següents conclusions, que demostren la gran importància d'aquest sector pel seu impacte econòmic i social:

- Les vendes del sector van ser de 13.000 milions d'euros, considerant la producció directa, indirecte i induïda.
- L'activitat firal de 2018 va aportar al PIB espanyol 6.500 milions d'euros.
- Es va generar una ocupació, directe i indirecte, de 123.000 llocs de treball.
- L'impacte econòmic total per cada expositor va ser de 159.000 euros.
- L'impacte econòmic per cada metre quadrat d'espai (brut i cobert) contractar és de 8.500 euros.

2.8.2.2.13.2 Dades Mercat de les Fires a Catalunya.

A l'estudi "Impacte econòmic de les Fires a Catalunya" es considera l'activitat firal que va haver-hi a Catalunya durant els anys 2015 i 2016. Reflecteix l'anàlisi de l'impacte econòmic i fiscal de les fires, així com la comparativa del que representa la despesa generada en l'activitat de les fires en les principals magnituds econòmiques de Catalunya. També es va calcular l'impacte directe i indirecte d'unes determinades fires (Bosch et al., 2017).

Durant les fases de muntatge, celebració i desmuntatge d'una fira comercial intervenen molts agents que necessiten serveis en cadascuna d'aquestes fases. Concretant-ho en dos dels col·lectius principals, per una banda, les empreses exposidores necessiten llogar el seu espai i construir els seus estands; així com coordinar la logística necessària per fer arribar al recinte expositiu, tant als seus equips comercials com els productes. El mateix passa amb els visitants

durant els dies de celebració de la fira. Es produeix una generació de valor en l'interior del recinte gràcies a la demanda de serveis de participació; com ara el tiquet de l'entrada, la restauració, el marxandatge, les publicacions, etcètera. A aquest tipus de despeses se les considera impacte directe de la participació de la fira. Però més enllà del recinte, també hi ha una demanda de serveis essencials perquè expositors i visitants puguin estar confortablement hostejats a la ciutat; com ara allotjament, transport, restauració, activitats d'oci i cultura i així com d'altres serveis externs al recinte firal. A aquesta tipologia de despeses les podem anomenar impacte indirecte de la participació en la fira. Això no obstant, el conjunt d'aquesta demanda de serveis, que generen costos directes i indirectes a la participació de la fira, són el factor determinant per tal de generar activitat econòmica i afegir valor al territori. Segons l'estimació feta pels autors d'aquest estudi, l'activitat firal a Catalunya durant els anys 2015 i 2016 va congrega a 15,5 milions de visitants i 103.000 empreses exposidores (taula 3).

Taula 3

Nombre de Total d'Expositors i Visitants, 2015 i 2016

	Expositors	Visitants
Dades Dir. General de Comerç	83.229	13.508.555
Estimació	19.992	2.004.114
Total	103.221	15.512.669

Nota. Direcció General de Comerç i Bosch et al., (2017)

El 89,5% dels visitants van ser procedents de Catalunya, un 6,8% eren estrangers i el 3,7% de la resta d'Espanya. Pel que fa a les empreses exposidores, el 59,4% tenien procedència catalana, un 36,6% eren internacionals i el 4% de la resta d'Espanya (taula 4).

Taula 4*Nombre d'Expositors i Visitants, 2015 i 2016*

1	Total d'expositors	103.221
	Locals (mateixa comarca i resta de Catalunya)	61.324
	Resta d'Espanya	4.099
	Internacionals	37.798
2	Total de visitants	15.512.669
	Locals (mateixa comarca i resta de Catalunya)	13.893.822
	Resta d'Espanya	560.417
	Internacionals	1.058.430

Nota. Bosch et al., (2017).

Pel que fa a l'estimació de la despesa que aquests col·lectius van realitzar durant els anys 2015 i 2016, per haver participat en les fires, va superar els 1.358 milions d'euros; la qual cosa suposa una despesa anual mitjana de 679 milions d'euros. Però cal destacar que el col·lectiu d'expositors i visitants que més despesa porten a cap són els internacionals per raons òbvies. En el període analitzat aquest col·lectiu estranger es va gastar 1.000 milions d'euros (el 73,6% del total de la despesa) entre els anys 2015 i 2016; la qual cosa suposa una despesa mitjana anual de 500 milions d'euros. Pel que fa als conceptes analitzats, l'allotjament (40,6% del total) i la restauració (25%) són les partides més elevades de despesa, representant el 65,6% del total (taula 5).

Taula 5*Despesa Total d'Expositors i Visitants, 2015 i 2016*

	Locals*	Estatals	Internacionals	Total	Pes
Allotjament	-	125.149.948	425.602.127	550.752.075	40%
Restauració	69.775.731	63.432.165	205.999.203	339.207.100	25%
Activitats	69.775.731	4.285.957	234.178.339	308.240.028	23%

	Locals*	Estatals	Internacionals	Total	Pes
Altres	-	24.858.551	135.065.515	159.924.067	12%
Total	139.551.462	217.726.622	1.000.845.185	1.358.123.270	100,0%

Nota. Bosch et al., 2017.

*Els expositors i visitants locals s'estima que fan una despesa diària de 20 euros, dels quals la meitat és en restauració i l'altra meitat en activitats.

Aquest estudi també ha analitzat l'impacte que la celebració de les fires a Catalunya durant els anys 2015 i 2016 ha tingut vers el total de variables econòmiques i de producció; generades per la suma dels impactes de les despeses d'inversió, de funcionament permanent, d'organització i de les despeses dels expositors i visitants.

L'impacte total de les fires sobre la producció supera els 3.509 milions d'euros en el període 2015 i 2016 (taula 6); la qual cosa significa 1.754,6 milions d'euros de mitjana anual. Un total de 1.624,2 milions d'euros corresponen a l'impacte directe (un 46,3% de l'impacte total) i quasi 800 milions a l'impacte indirecte (22,8%). Pel que fa a l'impacte induït, 1.085,3 milions (30,9%). Cal esmentar que més del 82% de l'impacte total és degut a la despesa dels expositors i visitants.

Taula 6

Impactes Totals Sobre la Producció (€), 2015 i 2016

	Directe	Indirecte	Induït	Total	Pes
Agricultura, ramaderia, etc.	0	16.522.852	10.476.685	26.999.537	0,8%
Indústria, aigua i sanejament.	25.080.376	230.569.695	146.399.576	402.049.647	11,5%
Construcció.	5.019.569	39.177.148	40.620.593	84.817.310	2,4%
Comerç, transport i hoteleria.	1.233.992.724	161.550.918	388.686.463	1.784.230.105	50,8%
Informació i comunicacions.	6.144.417	13.806.107	35.976.905	55.927.429	1,6%
Act. financeres i d'assegurances.	3.929.050	45.234.885	63.722.284	112.886.220	3,2%
Activitats immobiliàries.	5.724.832	100.031.461	197.248.536	303.004.828	8,6%
Activitats professionals i altres.	111.047.681	136.540.712	66.646.842	314.235.236	9,0%

	Directe	Indirecte	Induït	Total	Pes
Adm. pública, educació i sanitat.	803.485	6.341.602	68.014.030	75.186.117	2,1%
Act. Artístiques i altres.	232.468.945	49.857.414	67.529.835	346.856.194	10%
Total	1.624.211.081	799.632.795	1.085.348.748	3.509.192.624	100%

Nota. Bosch et alt., 2017.

També s'ha analitzat l'impacte total sobre el valor afegit. Aquest concepte equival a 1.945 milions d'euros durant el període analitzat (2015 i 2016) i que representa una mitjana anual de 972,7 milions d'euros. 914,3 milions d'euros són d'impacte directe (47% de total), 402,3 milions d'impacte indirecte (20,7%) i al voltant de 629 milions d'impacte induït (32,3%). La despesa realitzada pels expositors i visitants equival al 82% de l'impacte total sobre el valor afegit (taula 7).

Taula 7

Impactes Totals Sobre el Valor Afegit (€), 2015 i 2016

	Directe	Indirecte	Induït	Total	Pes
Agricultura, ramaderia, etc.	0	6.441.823	4.496.046	10.937.869	0,6%
Indústria, aigua i sanejament.	8.996.949	70.445.485	43.169.292	122.621.726	6,3%
Construcció.	1.878.804	14.663.840	15.204.115	31.746.759	1,6%
Comerç, transport i hoteleria.	708.597.711	81.219.728	219.259.534	1.009.076.973	51,9%
Informació i comunicacions.	3.385.347	7.060.788	18.990.544	29.436.678	1,5%
Act. financeres i d'assegurances.	2.231.631	27.921.132	38.269.005	68.421.767	3,5%
Activitats immobiliàries.	4.527.819	79.115.756	156.005.589	239.649.164	12,3%
Activitats professionals i altres.	56.261.348	81.961.494	37.305.039	175.527.881	9,0%
Adm. pública, educació i sanitat.	554.635	4.367.059	49.166.829	54.088.523	2,8%
Act. Artístiques i altres.	127.912.826	29.114.549	46.911.054	203.938.429	10,5%
Total	914.347.069	402.321.653	628.777.047	1.945.445.768	100%

Nota. Bosch et alt., 2017.

Pel que fa a l'ocupació potencialment generada per les despeses d'inversió, de funcionament permanent, d'organització, i dels expositors i visitants, durant els anys 2015 i 2016, és de 34.152 (17.076 de mitjana per cada any analitzat), dels quals més de 18.000 són directes (53,6% del total), 5.864 indirectes (17,2%) i 9.971 de manera induïda (29,2%). El 81,2% de l'impacte total sobre els llocs de treball és conseqüència de l'impacte de les despeses dels expositors i visitants (taula 8).

Taula 8

Impactes Totals Sobre els Llocs de Treball, 2015 i 2016

	Directe	Indirecte	Induït	Total	Pes
Agricultura, ramaderia, etc.	0	211	155	366	1,1%
Indústria, aigua i sanejament.	87	864	458	1.410	4,1%
Construcció.	30	234	243	507	1,5%
Comerç, transport i hoteleria.	15.014	1.472	4.594	21.080	61,7%
Informació i comunicacions.	22	87	119	229	0,7%
Act. financeres i d'assegurances.	26	246	351	623	1,8%
Activitats immobiliàries.	9	158	312	480	1,4%
Activitats professionals i altres.	949	1.934	835	3.718	10,9%
Adm. pública, educació i sanitat.	13	96	1.038	1.147	3,4%
Act. Artístiques i altres.	2.166	562	1.865	4.593	13,4%
Total	18.316	5.864	9.971	34.152	100%

Nota. Bosch et al., 2017.

2.8.2.3 Fires Comercials i la Marca de la Ciutat.

La similitud que la fira comercial té amb una ciutat és pel fet que persones heterogènies, amb procedència i activitat diversa, es reuneix en un espai físic per interactuar entre elles; sense dependre d'un sol guió donat que tenen diferents propòsits individuals (Moeran, 2011).

Tot i la importància que tenen les fires comercials per a les ciutats amfitriones, no s'hi troben massa articles d'investigació vers la influència que les fires tenen en el city branding o en el place branding (Kowalik, 2012).

Les fires comercials ofereixen importants possibilitats vers la relació, la promoció i el posicionament de marca del territori (de San Eugenio & Jiménez, 2009). En aquest sentit, la celebració de fires a la ciutat ofereix als responsables municipals l'oportunitat d'aprofitar l'avinentsa per a configurar i projectar una imatge determinada en un sector o indústria específica. Poden crear i consolidar un esdeveniment de referència sectorial que tingui lloc en el seu territori i així associar aquesta indústria a la marca de la ciutat (Cuadrado-Roura & Rubalcaba-Bermejo, 1996). És per això, que les autoritats tenen la possibilitat de presentar plans de creixement i desenvolupament econòmic en el territori. A banda de la campanya de promoció i publicitat que pugui acompanyar a aquests plans, les mateixes fires esdevenen un canal de promoció i difusió essencial per presentar els projectes de futur de les ciutats (Kowalik, 2012).

És evident que tant la comunicació primària com la secundària han de tenir coherència i concordança i han de reflectir la realitat de la ciutat. La publicitat i promoció repetitiva que les ciutats fan de les fires comercials que se celebren en el seu territori contribueix positivament al posicionament de les dues marques (Kalandides & Jacobsen, 2009). Segons han argumentat diversos autors, el fet d'associar les marques esdevé una important consideració per tal de facilitar el co-branding (Lafferty et al., 2004; Roy & Cornwell, 2003). La sinergia que es pot generar associant la marca de la ciutat amb el nom de l'esdeveniment implicaria una possible transferència d'imatge entre ambdues; tal com afirmen les teories del co-branding (Smith, 2005). Per tant, és possible que les fires siguin, potencialment, un instrument agregador de valor per a la marca de la ciutat, tot i que l'abast del seu potencial impacte és desconegut. És per això que les fires no són percebudes com una eina de màrqueting per enfortir la marca de la ciutat, subestimant-se el seu potencial (Kowalik, 2012).

En opinió de Kai Hattendorf, director de la UFI, sense fires comercials seria més difícil el progrés de l'activitat econòmica perquè sense exposicions, no hi ha negoci nou. Sense conferències, no hi ha novetats a la indústria i sense reunions de negoci no hi ha diàleg de qualitat entre professionals. Totes aquestes interaccions es donen a les fires comercials (Hattendorf, 2020).

La creativitat i la innovació en el contingut firal són altres importants atributs que ajuden a consolidar i posicionar la imatge de la marca de la ciutat. Aquests esmentats valors es poden percebre i identificar en una fira comercial donat que es presenten novetats i innovacions, on la creativitat i l'avanç tecnològic tenen un protagonisme essencial (Kowalik, 2012).

Actualment, les fires comercials dirigides al mercat B2B són les més habituals. Tot i que els beneficis que aporta l'activitat firal a l'economia i el posicionament d'un determinat territori és bastant desconegut, els programes de fires i les ampliacions o les construccions de nous recintes són una realitat especialment a Àsia, però també a Europa Central i de l'Est (Beier & Damböck, 2006). Concretament, les àrees geogràfiques amb mercats emergents, com ara Rússia i Àsia, experimentaran un considerable increment de fires comercials i, consegüentment, de nous recintes d'exposició (Kowalik, 2012).

De forma indirecta, participant en les fires comercials, els emprenedors i el teixit industrial local tenen l'oportunitat d'interactuar amb possibles clients, inversors o col·laboradors. Els visitants de fora del territori tenen l'oportunitat de conèixer de primera mà la creativitat, la innovació i l'emprenedoria que té la ciutat. A més, podran contactar amb associacions i administracions públiques locals que representen un determinat sector industrial que determina la temàtica de les fires comercials. Tots aquests atributs també ajuden a configurar l'opinió que els possibles inversors tindran de la ciutat (Kowalik, 2012).

Per facilitar això, els organitzadors firals han de tenir un comportament innovador per tal de dissenyar la convocatòria de forma que la tecnologia, el coneixement i les tendències de mercat tinguin protagonisme per atreure a expositors i visitants. Això no obstant, l'organitzador

ha de trobar també noves fórmules més eficients per tal d'optimitzar els costos logístics i de participació dels expositors a una fira comercial, si es pretén comptar amb presència física de productes que comporten contractació d'espai expositiu (Kirchgeorg et al., 2010).

La representativitat empresarial i associativa que hi hagi en una determinada fira també contribueix a crear una imatge positiva en el potencial inversor. La participació de les administracions públiques i la presentació de nous projectes estratègics són cabdals per demostrar la visió de futur que pot tenir un determinar territori, prestigiant la imatge i la marca de la ciutat (Kowalik, 2012).

Podríem afirmar que moltes fires comercials, concretament les que són referents internacionals, compleixen amb aquests cinc punts (Kowalik, 2012):

- Tenen caràcter de continuïtat i, per tant, gaudeixen de cobertura mediàtica.
- A més, compten amb el reconeixement de la comunitat per l'impacte econòmic que aporten al territori.
- Per això és molt important dissenyar una estratègia de comunicació adient a aquests tipus d'esdeveniments. Aquest pla ha de ser congruent amb l'estratègia de desenvolupament estratègic de la ciutat amfitriona.
- Cal planificar i preveure el missatge que configurarà el relat que es vol fer arribar a l'audiència; que, en molts casos, és internacional.
- Durant l'esdeveniment, cal donar credibilitat i difondre el discurs que donarà consistència i coherència a l'aportació que l'esdeveniment farà a l'estratègia de la ciutat.

Els actius de la marca intangible de la ciutat es veuen reforçats amb les campanyes de promoció i publicitat que les fires fan als seus potencials clients: expositors, visitants, ponents, congressistes i periodistes, entre d'altres. Aquestes accions de comunicació impacten positivament en la consciència, notorietat i el posicionament que aquest col·lectiu tindrà de la ciutat. El fet que l'organitzador demostrï la seva capacitat per celebrar fires comercials de grans

dimensions també ajuda a crear un clima positiu i d'associacions favorables en la consciència dels clients vers la marca de la ciutat, essent un dels seus actius intangibles (Kowalik, 2012).

Les fires comercials poden actuar com a dinamitzadores de territoris que no estan ben desenvolupats i que es pretenen promocionar. La presència de visitants i expositors d'altres regions i països generen oportunitats de negoci i desenvolupament econòmic donada la quantitat de serveis que es necessiten per atendre l'esdeveniment firal. Allotjament, restauració, transport, oci, etcètera són sectors que directament es beneficien de la celebració de les fires comercials, impactant positivament en l'economia local (Köker et al., 2013). Tot i que les fires pretenen assegurar la rendibilitat de la inversió dels participants, també generen un impacte econòmic en el territori. A més, contribueixen al desenvolupament de la regió gràcies a les infraestructures que cal construir per atendre-les, com ara hotels, serveis de transports, etcètera. Per tant, creen riquesa a l'atreure fluxos turístics; prèviament turistes de negoci que generen ingressos directes quan experimenten la ciutat. També ajuden a desenvolupar el sector industrial relacionat amb la fira, arrelant-lo amb inversions, generació d'ocupació i valor afegit al territori; la qual cosa té una repercussió directa a la marca de la ciutat (Rubalcaba-Bermejo & Cuadrado-Roura, 1995).

Els participants en una fira comercial, quan visiten la ciutat, poden conèixer de primera mà la vida social, la cultura, l'arquitectura, la gastronomia i els hàbits de la ciutat amfitriona. En definitiva, podem viure, experimentar i sentir la vida de la ciutat. Aquestes experiències es poden classificar en primàries, aquelles que viuen i senten la vida diària amb els cinc sentits, i les secundàries, formades pels pensaments que produeixen els sentiments més interns de la persona. Durant la visita a les fires, els participants viuen aquests dos tipus d'experiències perquè senten la sensació emocional de la vida a la ciutat i, alhora, creen una imatge pròpia sobre aquesta. Aquest fet genera una certa notorietat de la marca de la ciutat en el pensament del participant gràcies a les experiències viscudes, la qual cosa pot afavorir la fidelització amb la marca de la ciutat amfitriona (Köker et al., 2013).

Com a participants de la fira, els visitants tenen també l'oportunitat de conèixer la ciutat i el seu àmbit d'influència, comprant i experimentant la vida social i comercial del territori. Aquest fet pot generar el desig d'una segona visita, però aquest cop de forma particular per tractar-se d'una ciutat preferida i recordada. Per tant, les fires comercials són generadores de turisme a les ciutats amfitriones de manera indirecta, gràcies a convocar professionals d'arreu que tenen l'oportunitat de descobrir la ciutat. Si a més, es tracta de fires comercials que són referents mundials, l'impacte sobre el turisme i el territori és d'àmbit internacional. En aquest sentit, també contribueixen en generar oportunitats per crear valor de marca; facilitant noves inversions i aportant un impacte econòmic real al territori (Köker et al., 2013).

És per aquest motiu, que molts països competeixen per organitzar grans fires comercials internacionals i acollir-les a les ciutats del seu territori. Fins i tot, s'ha generat certa rivalitat entre ciutats d'un mateix país per tal d'albergar la celebració d'una fira comercial internacional. Cal recordar el cas del MWC, entre Madrid i Barcelona, quan la presidenta de la Comunitat de Madrid, Isabel Díaz Ayuso, va esmentar la possibilitat que aquest esdeveniment es pogués celebrar a Madrid (Aranda & Solanas, 2020).

La UFI afirma que, gràcies a l'organització de fires, tant el recinte on se celebren com la mateixa ciutat i regió es fan molt més conegudes. Aquest impacte, juntament amb d'altres com l'econòmic i el social, fan de les fires comercials una eina essencial per tal de desenvolupar la imatge de la ciutat. Si es reconeix aquest fet, seria el primer pas per tenir en compte l'activitat firal en el pla de comunicació i promoció de la ciutat (Kowalik, 2012). En aquest sentit, les fires comercials, tant pels seus salons com pels recintes on se celebren, juguen un rol fonamental. Projectar una imatge associada a l'arquitectura i infraestructura, com per exemple un recinte firal, contribueix al disseny de la comunicació primària de la marca ciutat. A partir d'aquesta, caldrà desenvolupar una comunicació secundària, més formal i intencionada del territori que estarà acompanyada d'eines de màrqueting (Kavaratzis, 2004; Kavaratzis & Ashworth, 2005).

El prestigi i la reputació internacional de la ciutat es reforça si les fires comercials que acull són referents mundials. Gràcies a la celebració de les fires comercials, les ciutats es converteixen en el centre d'atenció internacional perquè permet la publicitat i promoció indirecta del territori gràcies a les activitats dels esdeveniments firals. Per tant, les fires comercials, i especialment les d'abast internacional, són esdeveniments únics i inqüestionables per consolidar la reputació de la ciutat, donat que són sostenibles en el temps i associen la marca de la ciutat a l'esdeveniment; al mateix temps que a un sector econòmic determinat (Köker et al., 2013).

Els responsables polítics haurien de fer esforços per tal de comprendre el procés de selecció que apliquen els planificadors, organitzadors, expositors i visitants que organitzen o participen en els esdeveniments. Amb aquesta anàlisi situacional, els responsables de les destinacions poden identificar i conèixer quins són els criteris emprats per aquests col·lectius per tal d'organitzar o participar en un esdeveniment, dissenyant així plans de promoció i captació de la destinació adaptats a les seves necessitats (Locke, 2010).

La ciutat de Budapest és un exemple d'aquesta combinació d'estratègies, donat que fa valdre els festivals i fires comercials com a elements de promoció que ajudin a consolidar la seva estratègia de marca de ciutat. Budapest es vol convertir en una de les principals capitals culturals d'Europa i és per aquest motiu que s'ha volgut posicionar, des de fa temps, com la "ciutat dels festivals". Budapest ja és prou coneguda en aquest àmbit, però encara treballa per atraure nous esdeveniments que consolidin encara més aquesta percepció de la marca de la ciutat (Dinnie, 2011).

Generalment, entre l'organitzador de la fira comercial i els responsables de la ciutat on aquesta se celebra, no hi ha una aliança estratègica preestablerta i sostenible que podria maximitzar sinergies i aprofitar una potencial agregació de valor pel fet de celebrar fires comercials en el territori. A més, són els mateixos organitzadors de les fires qui no consideren

aquests esdeveniments una part estratègica per a la marca de la ciutat a llarg termini (Kowalik, 2012).

En cadascuna de les fires sectorials, els responsables municipals tenen l'oportunitat de contactar amb inversors que estaran presents a la fira o, fins i tot, convidar-los amb l'argument de la celebració de l'esdeveniment. Per tant, les fires poden contribuir, com un canal més del mix de comunicació dels plans estratègics de la ciutat, a consolidar un dels actius intangibles de la ciutat: la seva marca. Les fires comercials també poden donar a conèixer aquests atributs d'identitat de marca de la ciutat donat que són també part del patrimoni del territori, com ho és la cultura, l'activitat comercial i la indústria, entre d'altres (Kowalik, 2012).

L'existència de recintes firals moderns, i les seves infraestructures, són part del patrimoni de la ciutat i, per tant, aporten actiu a la marca de la ciutat, formant part de la comunicació primària. El fet que la ciutat argumenti que les fires comercials són un actor clau per al desenvolupament econòmic i social del territori, forma part també de la comunicació primària. En destacar aquesta activitat, la fira comercial esdevé un actor clau per assolir l'avantatge competitiu de la ciutat; contribuint a configurar el patrimoni de la marca de manera directa o indirecta configurant els valors de la marca (Kowalik, 2012).

Per tant, la destinació on se celebren les fires comercials és determinant per agregar valor i atreure els assistents. Hi ha aspectes d'accessibilitat, com ara les infraestructures que faciliten la mobilitat dels participants (aeroports amb vols directes, estació de trens de llarg recorregut, autopistes, ...), així com l'atractiu i l'hospitalitat de la ciutat, com ara llocs emblemàtics i interessants per visitar i l'amabilitat dels residents (Zhang, Leung i Qu, 2007).

La influència de les fires comercial a la marca i la imatge de la ciutat té dos enfocaments:

- Aspectes tangibles, com ara el mateix recinte firal o les instal·lacions on se celebren les fires, així com totes les infraestructures necessàries que la ciutat ha d'oferir per tal de satisfer els potencials expositors i visitants que participin en la fira (connexions internacionals del seu aeroport, transports públics, oci,

restaurants, hotels, serveis sanitaris,...), gràcies al pla de desenvolupament estratègic que la ciutat ha confeccionat tenint en compte a l'organitzador firal. És evident que per assolir aquests actius tangibles s'ha de tenir en compte considerables inversions del sector públic, per tal de construir o mantenir les infraestructures. Només així dotarem a la ciutat, i a la mateixa institució firal, de tot el necessari per atreure i satisfer el públic objectiu. Cal tenir en compte que en el cas de Barcelona es va crear Fira 2000, l'empresa constituïda per diverses administracions i institucions, des d'on es va redactar el pla estratègic de la construcció i ampliació del recinte Gran Via de Fira Barcelona. Fins i tot, pensant més enllà del recinte, com ara la construcció de la línia L9 del Metro que connecta el recinte amb l'aeroport d'El Prat (Suñé, 2016).

- Aspectes intangibles, referits al posicionament i la consciència que la societat té de la marca i la imatge de la ciutat gràcies a l'associació que hi ha entre les campanyes de promoció i publicitat de la ciutat i la de l'organitzador firal. Associar la temàtica de la fira comercial amb la destinació de la ciutat posiciona al territori com un hub d'una determinada indústria. Aquesta identificació és un important atractiu per a les inversions de les empreses implicades i d'atracció de talent d'arreu del món.

La transferència d'una imatge d'esdeveniment a la ciutat només pot produir-se si hi ha un ajust estratègic de les dues marques; és a dir, les marques tenen conjunts d'associació comuns. Tanmateix, perquè això passi, l'estratègia de desenvolupament a llarg termini de la ciutat hauria d'incloure en les fires com a elements importants del seu avantatge competitiu. Aquest paper també s'hauria de reflectir en el pla de comunicació de la ciutat i en l'elecció de les indústries, en les quals les exposicions haurien de concentrar-se (Kowalik, 2012).

L'objectiu principal que persegueix l'organitzador d'esdeveniments és atreure el nombre més gran de participants de qualitat. Sense aquests, el planificador no podria convocar

l'esdeveniment. El fet d'escollir una bona destinació és crucial per aportar més valor afegit al qual ja té, suposadament, l'esdeveniment; per tal de fer més atractiva la participació dels assistents (Dipietro et al., 2008). Tant és així que, segons Breiter i Milman (Breiter & Milman, 2006), els participants en les fires i exposicions consideren que la ciutat on se celebra l'esdeveniment és una de les raons més importants per decidir la seva assistència a l'esdeveniment.

En aquest sentit, les fires comercials són un dels esdeveniments que contribueixen al procés de marca de la ciutat. Entre moltes contribucions, destaca el fet que les fires comercials aporten a la ciutat amfitriona el desenvolupament de la vida social, fins i tot en barris on habitualment no hi ha aquesta activitat. Això ho explica el fet dels múltiples esdeveniments que se celebren i que generen vida social a la ciutat un cop la fira tanca les portes, inclòs en dies feiners. Tanmateix, el turisme de negoci, configurat pels professionals que provenen d'arreu per visitar les fires comercials, facilita la generació del turisme en general (Köker et al., 2013).

Els organitzadors finals del futur han de tendir a oferir serveis d'excel·lència i posicionar-se com a expert en els mercats que representen. Per la qual cosa, cal que prenguin decisions de manera independent, sense massa ingerència i influència de l'administració pública. Aquest fet pot tendir, en part, a la privatització de les empreses que es dediquen a organitzar fires comercials (Kirchgeorg et al., 2010).

L'efecte intangible s'ha produït a la ciutat de Barcelona. Des de l'any 2006, la celebració del MWC ha convertit a Barcelona en la Mobile World Capital; esdevenint una destinació rellevant en el sector de la tecnologia i les telecomunicacions a escala mundial. Aquest fet ha afavorit la visibilitat de moltes empreses locals que actualment intervenen en projectes i clústers internacionals (Scolari et al., 2009). Fins i tot ha transformat la fisonomia de la ciutat creant el districte 22@, exemple de hub d'innovació que atrau a diferents actors, nacionals i internacionals, a la ciutat (Anttiroiko, 2014). A crear i consolidar aquest espai capdavanter en tecnologia ha contribuït el fet que la ciutat és l'amfitriona del MWC, la qual cosa va donar peu a

la creació de la Mobile World Capital i acollir anyalment esdeveniments corporatius que les grans firmes tecnològiques mundials, com ara SAP, Oracle, HP, Cisco, VM World, entre d'altres, celebren a Barcelona (Europa Press, 2020).

Per a les empreses catalanes del sector, el fet que el MWC se celebri a Barcelona és essencial per la promoció internacional de les seves empreses, que arriben a formar part d'ecosistemes empresarials internacionals. És evident que l'aposta que el MWC ha fet per Barcelona, la situa com un hub tecnològic que permet crear noves empreses locals que presenten nous productes. Per tant, una gran oportunitat per al territori gràcies a la celebració d'aquest important esdeveniment. Prova d'això, és que altres ciutats del món competien i es preparaven per captar-lo. Barcelona, gràcies al MWC, ha creat un ecosistema d'empreses tecnològiques, de contingut i serveis, que l'ha situat com a hub tecnològic mundial en el sector de la telefonia (Mobile World Capital, 2023).

Un altre projecte més recent, creat el 2019, ha estat Digital Future Society (DFS). Aquesta iniciativa ha estat recolzada pel Ministeri d'Afers Econòmics i Transformació Digital del govern d'Espanya, la Mobile World Capital Barcelona i Fira Barcelona. El seu objectiu és crear un futur digital més just i inclusiu; garantint un impacte positiu de la tecnologia en la societat (Digital Future Society, 2020). La DFS treballa per assolir aliances entre el sector públic i el privat per tal de desenvolupar quatre àrees clau: innovació pública, confiança i seguretat digital, creixement equitatiu i inclusió i apoderament ciutadà.

2.9 Barcelona, Ciutat de Fires i Congressos.

2.9.1 Els Oficis de l'Edat Mitjana.

Barcelona és una ciutat de la costa del Mediterrani que es caracteritza per la seva tradició en el comerç i el seu rol en les vies comercials, tant marítimes com terrestres. Aquesta herència es potencia des de l'edat mitjana gràcies al creixement de polítiques i pactes socials entre diferents establiments de la ciutat. Algunes de les Institucions històriques com el Consolat de

Mar, la Taula de Canvi o la Cambra de Comerç van ser les encarregades de gestionar les relacions comercials. Els oficis també estaven fortament arrelats amb la ciutat de Barcelona i és a l'edat mitjana quan es conformen les corporacions d'aquests. En el segle XVII va haver-hi un increment considerable dels gremis que van creant les seves pròpies institucions i àmbits de poder al marge del feudalisme que regia a la ciutat. A finals del segle XIX, i aprofitant el fenomen de la revolució industrial, l'establiment dels oficis a Barcelona va afavorir el desenvolupament de les noves indústries (Hispano, 2019). La Barcelona medieval va donar pas al liberalisme polític i econòmic, la qual cosa va permetre consolidar la cultura i la indústria, tant tèxtil com metal·lúrgica. Aquest fet va permetre modernitzar la ciutat, transformant-la en una ciutat moderna i emprenedora, que estima la cultura (Hispano, 2020).

2.9.2 La Revolució Industrial.

Al segle XVIII, va aparèixer a Anglaterra la revolució industrial. Aquesta fita va ser l'inici del món contemporani i és en aquesta època quan es va produir una gran transformació econòmica al voltant de la indústria, promoguda per la producció a gran escala i les noves fonts energètiques. El carbó era la principal font d'energia de les fàbriques i el sector tèxtil va ser capdavanter de l'economia de Barcelona. A mitjan segle XIX, una segona etapa de la revolució industrial va propiciar que les indústries s'adaptessin a l'àmbit comercial internacional. Van aparèixer nous sectors, com la química i noves fonts d'energia com l'electricitat i el petroli, que beneficiaren la producció en massa. Va aparèixer també el que es coneix amb el terme de la societat de consum donat que, de forma paral·lela a la revolució industrial, va sorgir la revolució comercial. Aquesta industrialització va ser la causa de la internacionalització de l'economia (Hispano, 2019).

2.9.3 La Burgesia Catalana.

Amb la burgesia catalana apareixen nous agents econòmics i socials a Barcelona. Burgesos i treballadors es van configurar com protagonistes de l'escenari polític i els ideals anarquistes i marxistes es van apoderar del moviment obrer que es contraposava amb el moviment conservador de l'època. A banda d'aquests fets, hi va haver un seguit de transformacions polítiques, socials i culturals que veurien afectada la planificació del futur de la ciutat. Per exemple, el catalanisme va agafar força com idea de progrés i de país. S'entenia que el nou món era de les grans ciutats i, amb la planificació de l'Eixample i l'enderroc de les muralles de la ciutat, Barcelona tenia l'oportunitat de fer una gran transformació urbanística. Al llarg de tot el segle XIX la puixança econòmica de Barcelona i de Catalunya es va reflectir en diverses fires. És en aquesta època quan la ciutat va albergar l'Exposició General de Barcelona (1844), l'Exposició d'Indústria, Arts i Oficis (1860), l'Exposició General Catalana (1871) o l'Exposició de Productes Catalans (1877) (Fira Barcelona, 2021). A més, l'Exposició Universal de 1888 i l'Exposició Internacional de 1929, que van esdevenir uns nous espais econòmics i socials per a la ciutat (Hispano, 2019).

2.9.4 Les Exposicions Universals i Internacionals.

Fira Barcelona té el seu origen en l'inici del món contemporani, concretament en la revolució industrial i comercial. Al segle XIX, la ciutat comtal era una de les urbs més industrialitzades d'Europa en la que succeeixen transformacions significatives en l'àmbit social, polític i econòmic. Àmbits com el transport, les noves tecnologies i energies contribueixen al desenvolupament de les petites indústries. La necessitat de transformar les fires ve d'aquest canvi en les relacions comercials, que s'emmotllaven a l'increment del consum detallista i a nous models d'organització productiva i logística (Arxiu General Fira Barcelona, 2020).

Durant la Renaixença, i amb els catalanistes liderant la política, era primordial cercar trets d'identitat cultural per tal de dissenyar estratègies de país. Es va considerar,

principalment, congtinuar amb la línia de tradició comercial i dels oficis medievals, però adaptant-ho a una ciutat moderna i contemporània (Hispano, 2020). De l'Arxiu General de Fira Barcelona s'extreu el següent llistat d'esdeveniments (taula 9):

Taula 9

Esdeveniment Celebrats a Barcelona que Van Encapçalar la Identitat Cultural Catalana

Any	Esdeveniment
1860	Exposició d'Articles d'Indústria, Arts i Oficis.
1860	La Junta Provincial d'Agricultura, Indústria i Comerç va promoure pel mes de juny una Exposició-Fira de ramaderia en part de l'antic Passeig Sant Joan.
1861	L'Institut Agrícola Català de Sant Isidre inaugurarà a Manresa la celebració de reunions o aplecs agrícoles, celebrats després a Reus, Figueres i Lleida. El 1872 va promoure la realització d'un Certamen agrícola català a Barcelona, conjuntament amb l'Ajuntament i la Diputació. Es va inaugurar el 24 de setembre als Camps Elísies.
1863	La Junta Provincial d'Agricultura, Indústria i Comerç, celebra en el mateix lloc un Concurs d'animals (10-13 d'octubre). Els dies 27-29 de maig, una nova Exposició de ramaderia.
1871	Amb motiu de les festes de la Mercè, va tenir lloc l'Exposició General Catalana, inaugurada pel rei Amadeu I.
1872	Exposicions Marítimes i Artística, i a primers de març de 1877 se celebrà a l'edifici de la Universitat una manifestació de productes catalans en obsequi al rei Alfons XII.
1888	Exposició Universal de Barcelona.
1914	I Fira de la Joguina.
1919	I Saló de l'Automòbil de Barcelona.

Nota. Arxiu General de Fira Barcelona, 2019.

A causa dels moviments i transformacions que hi havia a Europa en aquesta època, Barcelona pretenia ser una ciutat cosmopolita i moderna als ulls de les ciutats europees. Amb la implementació del Pla Cerdà, Barcelona es va transformar gràcies al nou Eixample. Però també destaquen dos espais urbans que estaran relacionats amb la creació de les fires: el parc de la Ciutadella i la muntanya de Montjuïc. D'aquesta manera, Barcelona va passar a tenir zones noves per a relacionar-se i potenciar l'economia, l'oci i la cultura (Hispano, 2019).

2.9.5 *Exposició Universal Barcelona 1888.*

Barcelona volia fer-ser notar com a capital meridional d'Europa. Gràcies a les transformacions econòmiques i socials del segle XIX, hi va haver una estreta convivència entre el món polític i cultural i la indústria i el comerç de la ciutat. Una exposició universal era un esdeveniment que prestigiava a les ciutats que l'acollia, perquè representaven a l'Europa desenvolupada. Actuava d'altaveu per mostrar al món els avenços del territori, de l'economia industrial, de la cultura i la imatge de gran urbs (Hispano, 2020).

Concretament, la decisió d'acollir l'Exposició a Barcelona el 1888 va ser donada pel clima de la ciutat, la seva bona localització i la importància que ja tenia el seu port, la qual cosa facilitava el transport de les mercaderies de l'exposició. Però una de les raons més importants per allotjar l'exposició va ser el marcat esperit industrial de la ciutat de Barcelona. La celebració de l'Exposició Universal de Barcelona del 1888, que va ser inaugurada el 20 de maig de 1888 per la reina regent Maria Cristina al parc de la Ciutadella, va sorgir arran d'una iniciativa particular, la qual fou recolzada pel Govern (Seppa, 2018). La seva extensió va ser de 450.000 m² i, durant cinc mesos, 2,5 milions de visitants van assistir a aquest esdeveniment. L'Exposició Universal de 1888 va permetre la projecció internacional de Barcelona, la qual cosa va atorgar el seu posicionament com a gran ciutat i el començament de l'activitat firal moderna. Aquesta exposició va tenir un impacte important en l'estructura urbana de la ciutat de Barcelona. Va

convertir a la capital catalana en una ciutat moderna i va demostrar la capacitat transformadora d'aquest tipus d'esdeveniments al territori. Josep Pla va afirmar: "la generació de l'Exposició Universal de 1888 es corresponia amb l'inici de Barcelona en la manera de pensar d'una capital moderna" (Arxiu General Fira Barcelona, 2019). La monumentalització i decoració d'alguns dels espais públics de la ciutat il·lustren aquesta transformació de Barcelona. La promoció i la renovació de la ciutat vàrem prevaldre per sobre d'altres interessos (Espuche et al., 1991).

Acollint aquesta exposició, Barcelona es va situar com una de les urbs econòmiques més dinamitzadores i cosmopolites del continent. La ubicació de l'Exposició Universal era en el nou Eixample, al costat del parc de la Ciutadella, i va aportar millores i innovació a la ciutat; com ara la il·luminació elèctrica, la transformació del port de Barcelona o la construcció de la xarxa ferroviària. Amb l'aparició del vapor i l'electricitat, com a noves fonts energètiques que motiven el desenvolupament de les noves tecnologies, es va propiciar el desenvolupament del nou món contemporani, urbà i industrial. Aquesta va ser la temàtica de l'Exposició Universal del 1888: mostrar productes relacionats principalment amb la indústria metal·lúrgica i tèxtil (Hispano, 2019).

Però a l'Exposició Universal de Barcelona no només es mostraven els avenços internacionals, sinó que es va aprofitar l'avinentsa per ensenyar la tradició i la identitat del país. En els pavellons expositius es mostrava el modernisme català, de la mà d'Antoni Gaudí o Domènec i Montaner, així com rèpliques de l'arquitectura colonial; amb les quals s'evidencia l'interès cultural pels assentaments dels imperis en el món. Els nous elements arquitectònics i urbans, com l'Arc de Triomf i l'Estàtua de Colom, eren els que guiaven als visitants pels diferents congressos i actes de caràcter cultural i científic durant l'exposició (Arxiu General Fira Barcelona, 2019).

2.9.6 *Exposició Internacional de Barcelona, 1929.*

Gràcies a una iniciativa conjunta entre la Cambra de Comerç de Barcelona, l'Ajuntament de Barcelona, la Diputació de Barcelona i la Mancomunitat de Catalunya l'any 1920 es va celebrar la I Fira de Mostres a l'antic recinte del parc de la Ciutadella (Fira Barcelona, 2021).

Els diferents esdeveniments nacionals i internacionals, en l'àmbit social i polític, van condicionar la segona Exposició Internacional, que va tenir lloc a Barcelona l'any 1929. Aquesta exposició es va haver de posposar dotze anys a causa de la Primera Guerra Mundial i a les revoltes nacionals, tant en l'àmbit social com polític. És per això, que aquesta exposició va suposar el primer esdeveniment ferial d'importància organitzat a Europa després de la Gran Guerra (Arxiu General Fira Barcelona, 2020).

Es va ubicar a la muntanya de Montjuïc i, per fer-ho possible, va ser necessari urbanitzar uns espais que envoltaven el nucli urbà; consolidant a Barcelona com a gran ciutat. El 19 de maig de 1929 va ser el dia que es va inaugurar l'Exposició Internacional de Barcelona, la gran mostra de les indústries elèctriques, amb l'assistència del rei Alfons XIII i de la reina Victòria Eugènia. Més de quaranta països van participar en aquest esdeveniment, tot i coincidir en una gran depressió degut a la crisi econòmica mundial. El Palau Nacional, el Poble Espanyol, les torres venecianes i altres edificis i pavellons de països de gran interès arquitectònic, com el d'Alemanya construït per l'arquitecte Mies van der Rohe, van ser inaugurats en l'esmentada exposició. A més, la muntanya de Montjuïc, amb la seva emblemàtica Font Màgica, va ser reconeguda com un pulmó verd per a la ciutat; essent el llegat mediambiental de l'exposició (Pérez, 1992). Aquest esdeveniment va ser tota una revolució urbanística per a la ciutat, transformant a Barcelona en una moderna metròpolis; gràcies a la construcció del ferrocarril metropolità i la urbanització de la plaça d'Espanya, entre altres actuacions. Barcelona estava preparada per a donar-se conèixer al món. En aquesta exposició es van presentar noves bicicletes i automòbils pel transport, diferents electrodomèstics, nous materials tèxtils i de construcció, i fins i tot, joguines i productes de lleure. Tots aquests elements reflecteixen els

canvis que es produïen en els costums i en el dia a dia dels ciutadans (Arxiu General Fira Barcelona, 2020).

L'Exposició Internacional de Barcelona de 1929 va tenir un èxit aclaparador i va gaudir d'un ressò internacional molt important, donat que va ser tot un exemple de modernitat (Solà-Morales, 1976). Durant aquesta època, començaven a haver-hi automòbils a la ciutat, va aparèixer l'art d'avantguarda, es va construir l'aeroport del Prat, aparegueren els primers concerts de jazz a la ciutat i es coneixien nous productes i materials químics que van suposar una gran revolució comercial (Hispano, 2020).

L'esquema econòmic i comercial del moment s'identificava en els congressos paral·lels duts a terme durant l'exposició; amb temes com la consolidació de l'esport com a afició i lleure o l'automòbil com a paradigma de la modernitat (Arxiu General Fira Barcelona, 2019).

2.9.7 Origen de les Fires Comercials.

La ciutat de Barcelona no només es va centrar en les Exposicions Universals, sinó que l'any 1920 es decideix dur a terme l'organització de la I Fira de Mostres. Aquesta exposició va evolucionar amb els anys de tal manera que a partir de 1950 esdevindria en una gran varietat de fires monogràfiques (Arxiu General Fira Barcelona, 2019).

La I Fira de Mostres organitzada a Barcelona va coincidir amb una crisi econòmica i d'una activitat social i sindical important. El sistema polític era decadent i a l'imperi espanyol l'assolava una crisi colonial per la pèrdua de territori a ultramar. En aquest context, Catalunya anhelava l'autonomia política i, des del catalanisme polític, es pretenia modernitzar l'estat. Tot i aquest context, la I Fira de Mostres de Barcelona va ser exitosa, pel nombre de participants i assistents així com per volum de negoci que va aportar (Hispano, 2020).

Durant l'acte d'inauguració de la Fira de Mostres de Barcelona, Pau Casals va dir: “em feia il·l·lusió participar en l'èxit ressonant de la primera Fira de Mostres de Barcelona, oferint als catalans l'audició d'una de les obres musicals que considero més importants. [...] Barcelona ha

demonstrat una vegada més que la seva gran capacitat industrial i comercial no la priva de tindre una exquisida sensibilitat artística i una intuïció política admirable” (Arxiu General Fira Barcelona, 2019).

El fet és que l’Exposició Universal Barcelona 1888 va obrir una oportunitat a la ciutat que es volia aprofitar amb la celebració de la I Fira de Mostres de Barcelona, que va provocar posteriorment l’aprovació del projecte d’organització de l’Exposició d’Indústries Elèctriques; l’anomenada Exposició Internacional Barcelona 1929 (Hispano, 2020).

2.9.8 Fira Oficial i Internacional de Mostres de Barcelona.

La voluntat de tenir a Barcelona una fira generalista i permanent prenia forma amb la I Fira de Mostres de Barcelona de 1920. Es volia crear una plataforma on s’impulsés el comerç, la indústria i els serveis de la ciutat, a escala nacional i internacional. El govern catalanista i les entitats econòmiques de la ciutat tenien la voluntat que Barcelona fora un referent de modernitat i pretenien ubicar-la en el mapa com a ciutat cosmopolita i industrial d’Europa. Aquest fet provocava certs enfrontaments amb el govern del Regne d’Espanya (Hispano, 2020).

Preneen com a referència les fires que es celebraven a Leipzig, Lió, París i altres ciutats estrangeres, la Cambra de Comerç i Navegació de Barcelona va constituir una Junta de la Fira de Mostres amb l’objectiu d’organitzar una Fira de Mostres a Barcelona (Arxiu General Fira Barcelona, 2020). És així com va agafar forma la idea d’organitzar una fira de mostres, model que ja existia en el centre d’Europa, perquè fora permanent a la ciutat de Barcelona. Aquesta iniciativa va comptar amb el suport de líders polítics, l’Ajuntament de la ciutat, la Cambra de Comerç i la resta d’entitats empresarials (Hispano, 2019).

Uns quants agents comercials van recórrer les fires europees, especialment d’Alemanya, per conèixer detalls de la seva organització. Al mateix temps, a diferents províncies espanyoles i ciutats i pobles de Catalunya, es van obrir oficines comercials per tal de promocionar l’esdeveniment. És així com l’any 1920 se celebra la I Fira de Mostres de Barcelona, model de

fira generalista i transversal que representava el format de fires que es van estendre arreu durant tot el segle XX (Hispano, 2019). Donat que la situació geogràfica de Barcelona era favorable, la venda a l'engròs la ubicava com una ciutat i mercat d'ordre mundial. Per tant, ja era una destinació atractiva per als majoristes, nacionals i internacionals (Hispano, 2020).

Per tal de liderar el sector de les fires de mostres a Barcelona, La Fira Internacional de Mostres de Barcelona va ser declarada oficial i d'interès públic pel govern de la II República Espanyola. L'any 1932 la Fira Internacional de Barcelona es va constituir, oficialment, com a societat; essent declarada d'utilitat pública per la Generalitat (Fira Barcelona, 2021). És en aquest moment que l'esdeveniment es trasllada a la muntanya de Montjuïc per atendre el creixement de l'esdeveniment. Durant el període 1936 al 1941, l'activitat de la fira de mostres es va aturar per l'esclat de la Guerra Civil (1936-1939). Va ser l'any 1942 quan es va reprendre la convocatòria de l'esdeveniment, inaugurant la seva XI edició (figura 2) (Arxiu General Fira Barcelona, 2020).

El llegat més important que va deixar a la societat aquestes fires internacionals de mostres va ser la possibilitat d'apropar-se a conèixer i tocar, durant els mesos que durava, les novetats i la innovació que provenia de l'estranger, d'altres països. Novetats de productes i serveis, com la televisió, la beguda Coca-Cola, el Seat 600, el concepte de supermercat o els ordinadors, feien comprendre a la societat que hi havia un altre canal per descobrir el que fins ara coneixien només pels llibres o diaris: les fires internacionals de mostres (Hispano, 2019).

Figura 2

Cartells Oficials de la Fira Internacional de Mostres de Barcelona, 1909 al 1948



Nota. Arxiu General de Fira Barcelona, 2019.

L'any 1959 es va presentar el Pla d'Estabilitat Econòmica que impulsava l'obertura i liberalització de l'economia. El ministre Solís i el comissari adjunt Estapé van ser els impulsors de l'anomenat Pla Nacional d'Estabilització Econòmica i el Model de Desenvolupament Espanyol. Aquest pla tenia com a objectiu l'obertura del mercat espanyol al món, fomentant les importacions de productes i serveis. Tanmateix, van permetre la convertibilitat de la pesseta i el seu reconeixement com a moneda en el mercat de divises (Galiana, 2017). Aquest pla va suposar un rellevant impuls a les fires comercials. Això va significar una finestra d'oportunitats per a Fira Barcelona donat que es comencen a organitzar de forma sistemàtica altres salons monogràfics; dirigits a atendre les necessitats i aprofitar les oportunitats de cada sector industrial. Aquests esdeveniments representaven a sectors concrets que s'independitzaven de la fira de mostres generalista, per tal d'aprofitar el seu creixement per l'impuls comercial que va aportar l'esmentat pla. En aquesta època, Barcelona era coneguda com "La ciutat de fires i congressos" (figura 3) (Arxiu General Fira Barcelona, 2020).

Figura 3

Publicacions de l'Època en què Barcelona Era Considerada a una “Ciutat de Fires i Congressos”



Nota. Arxiu General de Fira Barcelona, 2019.

A la revista de l'època, “Ferias y Congressos”, podem llegir el següent: “Congressos i salons monogràfics se succeeixen sense interrupció a l'empara de l'esplèndida realitat del Palau de les Nacions. La frase ben coneguda de “Barcelona, ciutat de fires i congressos”, no és un simple ‘eslògan’ publicitari, sinó que respon a la realitat d'una capital preparada i disposada per a rebre a contes visitants la triïn com a marc per a les seves reunions, amb la garantia de poder-los brindar una estada irreprotxable des de tots els punts de vista” (Arxiu Històric de Fira Barcelona, 2019).

Alguns d'aquests primers salons monogràfics van ser:

- 1954: Saló de l'Envàs i l'Embalatge.
- 1960: Saló del Viatge, l'Esport i el Turisme.
- A la dècada dels seixanta: 1961, Hogarotel, Expohogar i Saló Nacional de la Confecció. 1962, Fira Tècnica Nacional de Maquinària Tèxtil. 1963, Saló Nàutic Internacional, Llotja Tèxtil d'Espanya, Saló de la Imatge – Sonimag y Festival de la Infància. 1966, Setmana

de la Química Cosmètica, Expo Química i Graphispack. 1966, El Saló de l'Automòbil (Fira Barcelona, 2021).

- 1972: Hispack, dedicat a l'envàs i embalatge.
- 1974: Primer saló del gènere de punt. Amb aquest saló, Fira va arribar a la vintena de salons monogràfics (Fira Barcelona, 2021).

Els següents anys es van incorporar al calendari firal Antiquaris i Expo Avícola (1975), Alimentària, gran saló de la indústria de l'alimentació que acabarà sent referent mundial (1976), Hostelco, especialitzat en la indústria hotelera (1977) i Construmat, saló de materials de la construcció (1979) (Fira Barcelona, 2021).

Aquests són els fets històrics que van potenciar l'organització de les exposicions i les fires a la ciutat de Barcelona (Arxiu General Fira Barcelona, 2019):

- Revolució industrial: Exposició Universal Barcelona 1888/ Exposició Internacional Barcelona 1929.
- Revolució comercial: Fira de Mostres de Barcelona (1920-1991)/ Fires monogràfiques Fira Barcelona (1954- 2000). Palau de Congressos.
- Revolució tecnològica. Globalització: Pla estratègic 2001-2010. Fira Barcelona com a plataforma logística per a una economia global i tecnològica. Fires sectorials molt especialitzades i grans esdeveniments globals.

2.9.9 Fira Barcelona.

Fira Barcelona és un consorci constituït per l'Ajuntament de Barcelona, la Generalitat de Catalunya i la Cambra de Comerç de Barcelona, que combina la titularitat pública amb una gestió privada amb autosuficiència financera. Per tant, els antecedents de Fira Barcelona es remunten a les primeres fires de mostres, que van derivar en salons i congressos que representen els principals sectors econòmics, al mateix temps que organitzar diferents actes de caràcter corporatiu, social i cultural. L'any 1993 es constitueix la societat Fira 2000 S.A. Aquesta

societat va ser creada per a planificar i dirigir les obres de construcció del nou recinte Gran Via de Fira Barcelona. A més, aquest mateix any es va rehabilitar el Palau de Congressos del recinte Montjuïc (Fira 2000, 2023).

A Fira se celebren cada any més de 250 salons, congressos i esdeveniments corporatius que acullen a més de 30.000 empreses i que reben la visita de més de 2,5 milions de visitants que procedeixen de 200 països. L'impacte que aquesta activitat genera en el territori és més de 4.700 milions d'euros, generant més de 40.000 llocs de feina. Des de la seva refundació, Fira Barcelona ha tingut una evolució ascendent en el seu volum de facturació, havent assolit rècords consecutius en els darrers anys (taula 10).

Taula 10

Evolució de la Facturació de Fira Barcelona, 2015 a 2019 (Abans de la Pandèmia)

Any	Facturació (euros)
2015	148.000.000
2016	166.000.000
2017	187.000.000
2018	213.700.000
2019	215.000.000

Nota. Elaboració pròpia, amb dades de Fira Barcelona (Fira Barcelona, 2023).

El rècord de facturació de Fira Barcelona va ser assolit a l'exercici 2019 amb uns ingressos de més de 215 milions d'euros i l'Ebitda de 25 milions d'euros; superant la previsió de tancament de l'exercici (Saborit, 2019). Després dels anys de pandèmia, els resultats de l'exercici de 2022 demostren que l'activitat de Fira Barcelona s'està recuperant a bon ritme (El Punt Avui, 2023).

L'estudi sobre l'impacte econòmic i social de Fira Barcelona, que es va encarregar a ESADE l'any 2015, va analitzar l'activitat i els esdeveniments firals celebrats entre 2012 i 2014. Aquest període escollit té rellevant importància per diversos factors (Instituto de Gobernanza y Dirección Pública, 2015):

- Haver superat la fase més dura de la crisi econòmica que es va iniciar l'any 2008.
- L'indiscutible posicional nacional i internacional que té Fira Barcelona.
- Evolució dels salons propis, organitzats per la mateixa institució.
- Desenvolupament de l'estratègia de captació de grans esdeveniments internacionals, propietat de tercers, i el fet de començar a operar en mercats internacionals.
- Evidència de canvis significatius en la cartera de productes i serveis de Fira.

Els actius que Fira Barcelona aporta al territori són molt rellevants i tenen un impacte important en el city branding:

- Esdevenir motor econòmic i social amb impacte al territori, recolzant a les empreses, al teixit emprenedor i, en general, a la indústria per tal d'afegir valor, generar ocupació i oportunitats per a captar i retenir el talent.
- Internacionalització, des d'un enfocament intern, captant esdeveniments, expositors i visitants estrangers perquè participin a Fira Barcelona, i extern, exportar els salons interns i el coneixement de Fira a altres ciutats del món.
- Captació de grans congressos internacionals, especialment dels sectors tecnològics i salut, per aportar valor al territori i al teixit industrial nacional.
- Apostar pel coneixement, la innovació, el talent i el desenvolupament tecnològic per assegurar el valor afegit, llançant nous salons que serveixin de plataforma de nous sector emergents.
- Gestió eficaç i excel·lent dels serveis i les operacions, ubicant al client en el mig de la nostra gestió.

- L'aprofitament de les sinergies entre la ciutat de Barcelona i la institució firal. Ampliant l'abast fins a la seva àrea metropolitana per tal de contribuir al desenvolupament urbà i les infraestructures.
- Apostar pel desenvolupament sostenible i per l'adopció dels ODS de les Nacions Unides en la gestió de Fira Barcelona.

Per tant, és evident que Fira Barcelona és una excel·lent plataforma que actua de dinamitzador i accelerador econòmic i social i que, al mateix temps, ofereix una finestra d'oportunitats a la ciutat de Barcelona perquè, per mitjà de l'aprofitament dels seus actius, asseguri el desenvolupament del territori; la qual cosa beneficiarà també en el seu posicionament local, nacional i internacional (Fira Barcelona, 2023).

El fet de celebrar esdeveniments firals i congressuals internacionals a la ciutat de Barcelona ofereix una important oportunitat per a l'ecosistema d'empreses, institucions i actors sectorials donat que poden establir relacions en l'àmbit internacional. A més, la dualitat d'organitzadors que conflueixen a Barcelona, la mateixa Fira o qualsevol entitat externa que organitza esdeveniments, fa possible la convivència entre els salons propis, aquells organitzats per la mateixa institució firal, i els externs, operats per tercers que escullen la ciutat de Barcelona per a la seva celebració. Per una altra banda, l'impacte positiu que aquesta activitat té en l'economia del territori és innegable, donat que la celebració de grans esdeveniments repercuteix de forma significativa en majors ingressos per al comerç, els allotjaments, els transports, la restauració i l'oci de la ciutat.

En el marc de la seva responsabilitat corporativa, Fira Barcelona aposta per la sostenibilitat fent accions concretes per adoptar els Objectius de Desenvolupament Sostenible (ODS) de Nacions Unides en la seva gestió (Fira Barcelona, 2020). A més, dona suport a diverses iniciatives solidàries que generen valor social i públic. Fira Barcelona col·labora amb la Marató de TV3. També amb entitats del tercer sector, com ara Nutrició Sense Fronteres, entre d'altres (Fira Barcelona, 2023).

En la seva aposta per la sostenibilitat, l'any 2008, Fira Barcelona va instal·lar una planta fotovoltaica (una de les més grans a Espanya i la sisena en superfície de tot el món) a la coberta dels pavellons del recinte amb una superfície de 135.000 m² i amb prop de 26.000 panells (Fira Barcelona, 2023). La institució barcelonina s'ha adherit a Biosphere, segell de compromís per a la sostenibilitat turística de Barcelona. A més, ha obtingut la certificació internacional ISO 14001, relativa a la gestió ambiental. Fira Barcelona pretén minimitzar l'impacte mediambiental de la seva activitat per la qual cosa impulsa mesures en aquest sentit. La més notòria és el compromís en consumir energia elèctrica procedent de fonts renovables, la qual cosa evita l'emissió de 12.500 tones de CO₂ a l'any, gràcies a les plaques fotovoltaïques que hi ha al recinte Gran Via (Energía Renovables, 2008).

Un dels fets històric més rellevants per a Fira Barcelona va ser la cessió de part de les seves instal·lacions i pavellons a l'Ajuntament i al Comitè Organitzador Olímpic Barcelona 1992 (COOB'92), amb motiu de la celebració dels JJOO de 1992. El Centre Principal de Premsa (CCP), la Radio Televisió Olímpica (RTO), així com les competicions olímpiques d'esgrima, van ser albergades en el recinte firal de Montjuïc; a banda de cedir altres instal·lacions per necessitats operatives i logístiques (Moragas & Botella, 1995).

2.9.9.1 Pla Estratègic 2000/2009: Refundació Fira Barcelona.

L'any 2000, gràcies al fet que la Generalitat de Catalunya es va reincorporar als òrgans de govern de la institució, es produeix la refundació a Fira Barcelona. Els canvis més rellevants van ser la creació d'un Consell d'Administració amb participació empresarial. Aquest fet va possibilitar un model de gestió basat en una direcció professional i independent. D'aquesta forma, Fira Barcelona va apostar per consolidar-se com a plataforma de desenvolupament econòmic per a les empreses, amb una clara vocació internacional, al mateix temps que aportar riquesa al territori, local, regional i nacional (taula 11).

Taula 11*Model de Gestió de Fira Barcelona, Consorci de Titularitat Pública i Gestió Privada*

Consell General.	<i>Generalitat de Catalunya, Ajuntament de Barcelona i Cambra de Comerç de Barcelona.</i>
Consell d'Administració.	<i>Nou empresaris.</i>
Comitè executiu.	<i>Professionals.</i>
Unitats de negoci i àrees corporatives.	

Nota. Fira Barcelona, 2022.

Fruit d'aquesta refundació, l'any 2001 es va aprovar el Pla Estratègic 2000/2009. Els objectius d'aquest pla es focalitzaven en finalitzar les obres del recinte de Gran Via, per augmentar la capacitat i millorar els espais firals, apostar per la promoció internacional, l'enfocament tecnològic i ampliar la cartera de productes i serveis.

L'any 2003, Fira 2000 va convocar un concurs internacional per adjudicar el disseny del projecte del nou recinte Gran Via de Fira Barcelona. Va ser l'arquitecte japonès Toyo Ito qui va guanyar, encarregant-se de projectar el recinte de Gran Via, el seu entorn i les torres firals. L'ús racional de l'energia, a més de les formes naturals i orgàniques emprades en el seu disseny, fan del recinte, dissenyat per l'arquitecte japonès, un dels més moderns i sostenibles d'Europa. Toyo Ito va dir: "en el segle XXI, cal que tornem a pensar com podem reflectir una nova forma de viure diferent, i en aquest sentit la figura d'en Gaudí, que amb les seves formes orgàniques sabia reflectir la vida en l'arquitectura, ha estat un punt culminant i molt important en la meva reflexió. És una alegria per a mi poder fer aquest projecte en Barcelona, la ciutat d'en Gaudí". (Arxiu General Fira Barcelona, 2019).

El recinte Gran Via es va inaugurar l'any 2007 i va incrementar la capacitat bruta expositiva de Fira Barcelona en 200.000 m², que s'afegien als 165.000 m² bruts del recinte

Montjuïc. És per això que Fira Barcelona gestiona una de les majors superfícies firals d'Europa, amb quasi 400.000 m² de superfície bruta.

Tanmateix, un altre dels objectius rellevants va ser l'aprofitament de les sinergies amb la ciutat i la marca Barcelona. El nou recinte firal Gran Via, inaugurat el 2007, ha esdevingut un clar motor econòmic per oferir la millor plataforma per fer negoci, assegurant la internacionalitat de les empreses, la seva promoció comercial, el treball en xarxa de qualitat i l'intercanvi de coneixement entre els assistents als esdeveniments (Fira 2000, 2023). Actualment, Fira és una de les més destacades institucions firals en l'àmbit mundial i el seu posicionament internacional està alineat al de la ciutat de Barcelona; ciutat que, com s'ha esmentat anteriorment, compte amb més d'un segle d'experiència en organització i celebració d'esdeveniments internacionals.

L'any 2002 es va crear la societat Alimentaria Exhibitions, joint venture entre Fira Barcelona i la multinacional britànica Reed Exhibitions. Aquest acord possibilitava la permanència del saló Alimentaria a la nostra ciutat; un dels referents mundials de les fires d'alimentació. A més, fruit d'aquesta col·laboració, es va presentar el saló Barcelona Technologies de l'Alimentació.

El 2004, se celebra la primera edició del saló EIBTM; el saló més important del món vers viatges de negocis, congressos i incentius. Amb aquesta adquisició, Fira Barcelona inicia la captació d'esdeveniments internacionals de primer ordre. Aquesta prioritat estratègica figurava en la revisió del Pla Estratègic per al període 2006/2015. És a partir d'aquest nou enfocament, quan l'any 2006 es capta el MWC, fira internacional que és la referència global de la tecnologia mòbil (Fira Barcelona, 2023).

2.9.9.2 Pla Estratègic 2010/2016: Internacionalització.

Amb aquest nou pla, Fira Barcelona pretenia avançar-se a les demandes del mercat i la internacionalització va ser un dels eixos estratègics del nou pla.

L'any 2011 es va celebrar a Barcelona l'ITMA, fira mundial de la maquinària i la tecnologia tèxtil; ocupant la totalitat de la superfície expositiva del recinte Gran Via. Als següents anys, s'alberguen congressos mundials i europeus, com ara el de Cardiologia i Carbon Expo, entre d'altres (Fira Barcelona, 2023).

Aquest mateix any, Fira Barcelona va iniciar la seva estratègia de negoci internacional, per tal d'oferir oportunitats de negoci en mercats exteriors tant als expositors com visitants. En aquest sentit, es van celebrar "repliques" dels salons de la institució a altres ciutats del món; com ara Hostelco a Xangai, The Brandery a Singapur, Saló de la Piscina a Dubai i Construmat a Recife. A més, Fira Barcelona va esdevenir l'únic propietari d'Alimentaria Exhibitions, en adquirir el 50% del capital que era propietat de Reed Exhibitions.

Va ser en aquest mateix any, quan la GSMA, propietària i organitzadora del MWC, va convocar el concurs internacional per escollir la ciutat i amfitriona d'aquesta fira per al període 2012/2018. Barcelona va ser l'escollida, a l'imposar-se a ciutats com Milà, Munich i París. També l'any 2011 es quan Fira Barcelona convoca la primera edició de l'SCEW, fira referent mundial en tecnologies digitals per a la ciutat (Fira Barcelona, 2023).

Durant la dècada 2010/2020, Fira Barcelona incorpora a la seva cartera salons de nous sectors emergents; com ara la salut, la sanitat, la indústria farmacèutica (Healthio, Oralth Barcelona i Pharmaproccess entre d'altres) i la mobilitat elèctrica, amb la celebració de l'esdeveniment itinerant EV27; fira mundial del vehicle elèctric i la primera vegada que es feia a Espanya.

La indústria 4.0 també ha estat protagonista del llançament de nous salons, com ara l'IOT World Congress i l'Ind(3D)try (Europa Press, 2023). En l'àmbit de la sostenibilitat, Iwater vers la gestió integral del cicle de l'aigua, i Circular Economy, que tractava el tema de la gestió i la reutilització dels residus. També, els recintes de Fira Barcelona van acollir nombrosos congressos mèdics i tecnològics que van congrega a més de 100.000 especialistes altament qualificats (Fira Barcelona, 2023).

En l'àmbit internacional, el saló Smart City Expo World Congress es va començar a replicar a altres ciutats del món. També es va exportar el saló Alimentaria, tant a Mèxic com a Lisboa. A més, es van realitzar els primers serveis de consultoria en fires al Canadà, Xile i Mongòlia. L'acord amb l'empresa cubana Palco, ha permès a Fira Barcelona gestionar i organitzar salons a Cuba; com HostelCuba i Alimentos Cuba a l'Havana (Fira Cuba, 2023). A més, s'estan desenvolupant serveis de consultoria a ciutats de l'Àfrica com a països d'Àsia.

2.9.9.3 Pla Estratègic 2017/2021: El Creixement Rendible.

L'any 2017, Fira Barcelona va presentar un nou pla estratègic per al període 2017/2021. Els punts més destacats d'aquest pla eren focalitzar-se en el creixement rendible, disposar d'uns recintes firals d'excel·lència, garantir l'impacte positiu a l'economia del territori i el compromís amb la societat (Fira Barcelona, 2023).

Convé destacar també la creació de l'Àrea Internacional donat que és un departament de recent creació que s'emmarca dins l'estratègia d'internacionalització de la institució, al mateix temps que projecta el posicionament global de la ciutat de Barcelona. Aquesta àrea té tres activitats principals:

- Coorganitzar salons a l'estranger: adaptant els salons que se celebren a Barcelona a les necessitats de cada país. Exportar salons permet oferir als expositors noves oportunitats de negoci. S'han organitzat salons de Fira a Guadalajara i Puebla (Mèxic), Lisboa (Portugal), l'Havana (Cuba), Buenos Aires (Argentina), Kyoto (Japó), Doha (Qatar), Istanbul (Turquia), Casablanca (Marroc), Curitiba (Brasil), Jaipur (Índia) i Atlanta (EUA). Es destaquen els acords assolits amb Pabexpo, a l'Havana, així com els SCEWC Abroad que se celebren a altres ciutats de tot el món (Smart City Expo World Congress, 2023).
- Participació en la gestió de recintes: L'experiència com a organitzador i gestor de recintes a permès a Fira Barcelona la seva participació en recintes firals a

l'estranger, com ara el Centre d'Exposicions i Convencions de Doha, entre d'altres.

- Serveis de consultoria: Fira Barcelona ofereix consultoria estratègica a altres operadors firals per tal d'optimitzar les seves instal·lacions, recursos i operacions.

L'objectiu és promoure la presència d'empreses catalanes i espanyoles a l'exterior i fer valdre l'experiència de la institució arreu. En el procés d'observació del participant, del 2014 a 2018, el doctorand va ser el director de la unitat de negoci Sostenibilitat i Infraestructures, essent el responsable directe de director d'SCEWC (Fira Barcelona, 2014). El doctorand va assistir personalment a les fires Smart City Casablanca, al Marroc, i Smart City Latam a Puebla, Mèxic. Les relacions sinèrgiques que s'establien en aquests esdeveniments internacionals beneficiaven també a d'altres salons de Fira Barcelona; com per exemple Construmat i Piscina & Wellness Barcelona, aportant visitants d'aquests països a Barcelona (Fira Barcelona, 2018).

El 2018, es va publicar la captació de l'esdeveniment de referència mundial en el sector audiovisual i del vídeo, l'Integrated System Europe (ISE) i, posteriorment, la del Sea Food Global (Barcelona Turisme, 2022). Amb aquestes incorporacions, Barcelona esdevé la ciutat i amfitriona de grans fires internacionals gràcies al fet que són referència sectorial mundial; com ara el MWC, l'ISE, Sea Food Global, l'Alimentària, l'Smart City Expo World Congress, IBTM World, entre d'altres. Indubtablement, aquesta activitat firal ha contribuït al desenvolupament urbanístic del territori, que ha dotat d'infraestructures importants a la ciutat (noves línies de metro, creixement de l'aeroport, urbanització i desenvolupament econòmic de la plaça Europa i l'eix de la Gran Via a l'Hospitalet de Llobregat, entre d'altres).

En 2021, l'Ajuntament de Barcelona atorga la gestió del CCIB a Fira Barcelona per tal de gestionar, de forma integral, tots els espais per organitzar i acollir fires i congressos a la ciutat. D'aquesta manera, Fira Barcelona es converteix en la institució firal que coordina i gestiona més recintes a Espanya; la qual cosa li permet ampliar la seva oferta complementària entre aquestes instal·lacions (Carrasco, 2021). A tal efecte, Fira Barcelona ha arribat a un acord de col·laboració

amb GL Events, empresa que gestionava el CCIB fins a octubre de 2021. Aquest acord consisteix a assegurar la continuïtat del model de gestió que GL Events ja s'aplicava a l'esmentat recinte. Aquesta permanència dels gestors anteriors, basada en la seva experiència i coneixement de la instal·lació, pretén garantir l'alt nivell d'activitat, qualitat i prestigi que fins ara s'havia ofert als clients del CCIB. Casualment, l'empresa GL Events organitza molts esdeveniments en l'àmbit internacional i gestiona el recinte firal de Lió. Aquest fet obre la possibilitat de cercar altres acords estratègics de col·laboració internacional, entre aquesta multinacional francesa i la institució firal de la ciutat (Fira Barcelona, 2018).

Tot plegat, demostra la solidesa i credibilitat que la institució firal barcelonina projecta als seus clients (organitzadors, expositors i visitants); donat que la seva activitat no s'ha vist alterada tot i el difícil context social i polític que ha viscut Catalunya en els darrers anys.

Recentment, Fira Barcelona va comunicar als mitjans de comunicació el seu nou pla d'actuació als recintes firals que està valorat en 380 milions d'euros. Concretament al recinte Gran Via es construirà una nova edificació de dues plantes que afegirà 60.000 m² als ja existents, amb la qual cosa la superfície total d'aquest recinte arribarà als 300.000 m² (Orihuel & Zanón, 2022). Segons va afirmar el director general de Fira, Constantí Serrallonga, amb aquesta dimensió, Gran Via serà "un dels recintes ferials més grans d'Europa" (Fira Barcelona, 2023).

Les institucions implicades en els òrgans de govern de Fira van comunicar la seva voluntat de respectar la línia i el disseny arquitectònic del recinte actual, obra del prestigiós arquitecte japonès Toyo Ito. Per tal motiu, la condició del nou projecte és respectar el disseny actual. Amb aquesta renovació al recinte Gran Via, Fira Barcelona podrà assegurar la continuïtat del MWC que té necessitat de més espai per donar resposta a les necessitats tant d'expositors com de visitants. A més, la institució firal estarà en condicions de competir amb altres recintes d'Europa i del món sense tensar el seu calendari. Podrà dur a terme la seva activitat firal simultaneïtat, donat que disposarà de més espai per satisfer la demanda dels potencials

organitzadors. Tot i que cal concretar la data exacta, la previsió de tenir acabada aquesta ampliació és el 2024.

A més, aquest pla contempla la remodelació i renovació de les instal·lacions de Fira Barcelona a Montjuïc. Amb aquesta actuació es pretén una reordenació urbanística que afectarà també a la via pública (Ajuntament de Barcelona, 2022). Una de les novetats serà la de convertir en una zona per a vianants l'Avinguda Reina Maria Cristina, així com retornar alguns pavellons a l'Ajuntament de Barcelona. L'objectiu d'aquest pla és integrar el recinte de Montjuïc a la vida ciutadana de Barcelona. A falta de concretar una data, aquesta reordenació i reforma de Montjuïc s'espera tenir-la enllestida el 2029; coincidint amb el Centenari de l'Exposició Universal de 1929 (Suñé, 2021).

2.9.9.4 Llegat de les Fires Comercials a Barcelona.

Des del patrimoni urbà, el mateix urbanisme, les infraestructures, la cultura i l'arquitectura són, entre d'altres, actius tangibles de la marca de la ciutat (Kowalik, 2012). Per tant, l'arquitectura dels recintes firals són un actiu important de la marca. En aquest cas, Barcelona té tres recintes firals, que tenen cadascun el seu atractiu per la seva singularitat (Fira Barcelona, 2023):

- L'emblemàtic recinte de Montjuïc, construït el 1929 al parc de Montjuïc.
- El modern, Gran Via, acabant el 2011 a l'Hospitalet de Llobregat (tot i que una part del recinte està ubicat en el terme municipal de Barcelona).
- El CCIB, construït el 2005 amb motiu de la celebració del Fòrum de les Cultures.

A més, la influència de les fires vers la marca de la ciutat té un impacte en altres actius tangibles (infraestructures, plans estratègics, ...) i intangibles (posicionament de la marca de la ciutat i la seva imatge). Els actius tangibles poden ser modificats gràcies a projectes de construcció de noves infraestructures, recollits en el pla estratègic de desenvolupament de la

ciutat, que faciliten la celebració de les fires donat que afavoreixen la mobilitat dels assistents objectiu (Kowalik, 2012). Concretament a la ciutat de Barcelona, tenim l'exemple:

- Construcció i ampliació del Recinte Gran Via de Fira Barcelona.
- Línia L9 del Metro de Barcelona que connecta el recinte Gran Via de Fira Barcelona amb l'aeroport del Prat de Llobregat.
- Renovació Terminal 2 Aeroport "Josep Tarradellas" al Prat de Llobregat.

Els actius intangibles són els que es generen al dissenyar campanyes de promoció i publicitat creuades entre els dos actors, tant la ciutat com l'organitzador firal (Kowalik, 2012). En aquest cas, començant pel mateix nom de la institució firal més important de la ciutat: Fira Barcelona. A més, hi ha exemples de salons de Fira Barcelona que tenen associat en el seu enunciat el nom de la ciutat: Barcelona Wine Week, Piscina & Wellness Barcelona, Saló Nàutic Internacional de Barcelona i BIZ Barcelona i altres externs com Barcelona New Economy Week (BNEW).

3 La Pandèmia de la Covid-19.

Segons Kaefer, la pandèmia de la Covid-19 ha afectat a molt sectors econòmics, però en especial al sector turístic; donat que és un dels sectors cabdals per a la recuperació econòmica de moltes ciutats, regions i països. Per tant, recuperar l'activitat per tornar a assolir quan abans els nivells de turistes és una prioritat per als gestors de les destinacions turístiques; la qual cosa suposa una pressió afegida a la seva responsabilitat (IPBA, 2020).

Per a Kavaratzis, la innovació social pot ser la base d'una bona estratègia de marca de la ciutat; més quan aquesta representa la realitat de la comunitat. En aquest sentit, no hem de veure la marca de la ciutat com una alternativa política o altres idees, iniciatives o conceptes. Tot el contrari, la marca pot ser l'aglutinador de totes elles i combinar-les amb altres atributs de la ciutat. Per mitjà de la col·laboració col·lectiva, gràcies a una relació estreta entre els responsables i el grup d'interessats, es pot assolir la millora de la reputació de marca de la ciutat (IPBA, 2020).

Kavaratzis creu que durant molt de temps s'ha estat parlant del place branding en termes de vincular la marca del territori amb la construcció de la comunitat. La pandèmia de la Covid-19 ho ha portat a la pràctica; aplicant la teoria a la realitat (IPBA, 2020). El place branding pot ajudar a desenvolupar una visió de la marca i del territori més propera a la gent; adreçant-la als grups d'interès gràcies a aquest enfocament més col·laboratiu i col·lectiu. Cal donar sentit i definir el propòsit per poder-lo compartir als públics objectius; interns i externs, fent-lo compartible. Així atorguem la propietat de la marca a les comunitats, residents i grups d'interès, i la fem més sostenible. L'aplicació eficaç del place branding és quan es construeix un sentiment de comunitat i s'estableix un vincle de confiança entre la societat, formada pels grups d'interessats i els seus responsables polítics. Durant situacions crítiques i excepcionals, com la que hem viscut a la pandèmia, el place branding ha de servir per estar a prop de les parts interessades; especialment dels residents (IPBA, 2020).

Tot i la pandèmia, Boisen afirma que hi ha hagut moltes regions i ciutats europees que han invertit diners a relançar campanyes promocionals de turisme perquè creien que havien de continuar fent-t'ho. Donat que no hi havia massa optimisme per a la recuperació de l'activitat turística a curt termini, aquestes despeses promocionals podien ser interpretades com a inadequades pel malbaratament de recursos que suposava executar-les en plena pandèmia (IPBA, 2020).

Segons Florek, la Covid-19 va afectar notòriament les campanyes de promoció dels territoris. Tot i tenir pressupost per endegar accions, la incertesa dels rebrots del virus i les baixes expectatives de recuperar l'activitat turística a curt termini generaven molts dubtes als responsables el place branding. Això no obstant, algunes campanyes es recolzaven en els canals digitals i online per continuar promocionant els llocs, basades a garantir el turisme segur i lliure de contagis; mentre que les accions físiques i presencials es van veure disminuïdes dràsticament. Caldrà veure a futur com conviuran aquests dos canals, el físic i el digital, en les estratègies de promoció dels territoris. Segurament gràcies a la combinatòria dels dos canals, online i offline, el disseny de plans de promoció serà híbrid (IPBA, 2020).

Això no obstant, Govers pensa que si els pressupostos dels quals disposen són cofinançats, entre el sector públic i el privat, aquests es poden veure afectats perquè frustraran les expectatives dels plans de promoció que financen. Per exemple, empreses que es van veure afectades per l'aturada del sector turístic (agències de viatge, hotels, ..) difícilment podien continuar aportant recursos en la promoció del territori perquè va perillar, fins i tot, la seva pròpia supervivència econòmica (IPBA, 2020).

Govers destaca que les empreses que es dediquen al sector turístic i dels esdeveniments van aportar solucions segures i molt creatives per tal de reprendre quan abans l'activitat i superar així els efectes negatius que la pandèmia generava en la seva indústria. Això no obstant, la frustració d'aquestes propostes es va generar en el moment que els responsables polítics prenién decisions que afectaven de forma transversal a l'economia; deixant sense efecte totes

aquestes iniciatives empresarials. Malauradament, fins i tot, algunes d'aquestes empreses es van veure obligades a tancar donat que la situació feia inviable la sostenibilitat del negoci (IPBA, 2020).

Pel que fa a les destinacions, Kavaratzis esmenta que la pandèmia no ha d'afectar a la relació o les preferències que tenim vers un determinat lloc o territori. Per tant, els territoris aniran gradualment recuperant el nivell de turisme que tenien abans de la pandèmia (IPBA, 2020).

El rol del place branding en temps de crisi és actualment un dels debats que suscita interès entre els professionals de la marca del territori. Kavaratzis i Florek afirmen que la pandèmia va afectar negativament les ciutats. Una de les preocupacions pels responsables públics era la saturació turística, que ja va ser resolta temporalment per l'aturada del turisme. Tot i això, cal que les destinacions estiguin millor preparades que el que ho estaven abans de la Covid-19, donat que el turisme torna a recuperar-se una altra vegada (IPBA, 2020).

L'experiència d'haver patit els efectes de la pandèmia ha de convidar a la reflexió. Florek creu que cal fer-se preguntes clau. Per exemple, què pot fer la marca de la ciutat per la seva comunitat i quines activitats cal endegar per establir aquest vincle davant situacions adverses. Va sorprendre la ràpida adaptació de la societat a la situació creada per la Covid-19. Hi ha exemples d'iniciatives que han aflorat des de la mateixa societat i que demostra que la resiliència genera energia i compromís en els residents quan han d'afrontar situacions difícils. És moment d'aprofitar aquesta iniciativa per involucrar a la societat en un procés de gestió de la marca de la ciutat, més obert i inclusiu; focalitzat en atorgar valor a les comunitats locals (IPBA, 2020).

Els autors i professionals del place branding tenen l'oportunitat de cercar respostes a les preguntes que han sorgit durant la pandèmia. A futur, Florek creu que hi ha temes interessants per investigar i aportar així noves propostes i conclusions en aquest àmbit del place branding. Cal argumentar i demostrar que aquesta disciplina pot esdevenir una eina útil per afrontar amb èxit les adversitats futures que hauran de trobar-se els territoris (IPBA, 2020).

Per a Hong Fan, la ciutat ha de ser un espai millor per a la seva gent i fomentar-se en un sistema sòlid per afrontar amb èxit les situacions adverses. La ciutat intel·ligent pot ajudar a combatre millor les situacions d'emergència gràcies a la gestió centralitzada de la informació. La ciutat no hauria de pensar tant a competir per ser un lloc famós o conegut. Hauria d'apostar per ser una ciutat saludable i que respongui amb eficàcia a les emergències que es poden produir a futur (IPBA, 2020).

Per a Florek i Kavartzis, és evident que la pandèmia de la Covid-19 ha afectat dramàticament a societats i territoris a escala planetària. Els carrers de les ciutats estaven buits perquè la propagació del contagi del virus va castigar greument molts sectors, especialment al turisme (IPBA, 2020). Segons Clark (UPF Barcelona School of Management, 2020), la pandèmia de la Covid-19 presentava tres grans dimensions:

- Una important crisi sanitària, que va afectar a tota la Humanitat a escala planetària, on la seva afectació va ser desigual en cada país.
- Una gran commoció econòmica que va generar una profunda recessió de l'activitat econòmica, especialment en algunes activitats.
- Però, la Covid-19, va ser també un agent de canvi. Una pandèmia és, alhora, una amenaça i una oportunitat. La comunicació ha de servir per a difondre aspiracions territorials a llarg termini i adreçar-les a múltiples audiències.

Fent esment a aquesta última dimensió, la pandèmia va ser un accelerador de tendències. L'activitat "face to place" va ser una de les més perjudicades donat la impossibilitat de viatjar per la Covid-19. En canvi, el "face to space" es va accelerar gràcies a la digitalització; donat que la pandèmia va incrementar i potenciar l'ús de videoconferències o l'activitat online arreu. És a dir, l'activitat "face to place" es va veure interrompuda mentre que l'activitat "face to space" es va accelerar; permetent-nos interactuar en altres entorns. Per tant, la interacció "face to face" es va relocalitzar, passant d'un espai físic a un de digital (UPF Barcelona School of Management, 2020). Segons Florek i Kavartzis és aquesta la raó per la qual l'ús de les

tecnologies digitals, en qualsevol dels seus formats, es va accelerar d'una forma sorprenent (IPBA, 2020).

El city branding és una eina per mitjà de la qual els líders de la ciutat i els ciutadans aprenen a establir un mapa de confiança entre ells; especialment en temps de crisi. En aquest sentit, la pandèmia va possibilitar ser més àgils i preparats per a futures crisis (UPF Barcelona School of Management, 2020). Segons Kavaratzis, actualment la relació entre marca i comunicació esdevé cabdal per afrontar situacions com la viscuda durant la pandèmia, deixant a un costat la part promocional del territori. Aquest procés de comunicació ha de ser dual, perquè és important també escoltar a les persones (IPBA, 2020).

Per a Kavaratzis no era el moment de rivalitzar o competir entre ciutats; tot el contrari. Calia col·laborar per aprofitar sinergies que permetessin lluitar contra els efectes negatius del virus. S'ha de fer notar la utilitat que el city branding té com a connector i nexa de relació entre els responsables de la ciutat i les persones (IPBA, 2020). En un context més global, segons Clark el city branding no ha de servir només per promoure la ciutat, sinó per oferir a totes les altres ciutats el seu ADN per tal de fer front plegats als reptes que la pandèmia de la Covid-19 ha revelat (UPF Barcelona School of Management, 2020). Per a Kavaratzis, durant la pandèmia la marca de la ciutat va prendre major rellevància donat que calia construir el que seria la nova normalitat, aquella que ha d'aportar major qualitat de vida a les persones i a les seves diferents comunitats. La marca de la ciutat pot redefinir el sentiment d'identitat de la comunitat i unir-la de nou amb la ciutat per mitjà d'un propòsit comú (IPBA, 2020).

Durant la pandèmia, segons Boisen, els governs i els seus polítics han hagut de focalitzar els esforços en adoptar mesures per combatre els efectes de les onades de contagi i comunicar-ho a la població i a les empreses locals. Aquest fet ha representat un pas enrere en la promoció dels territoris perquè atendre l'emergència sanitària i econòmica que va provocar la Covid-19 va ser la principal prioritat dels responsables polítics (IPBA, 2020).

Segons Govers (IPBA, 2020) el valor real d'una marca de ciutat forta es reflecteix quan els seus residents manifesten espontàniament el seu sentit d'identitat; fent aflorar el sentiment de pertinença. Kavartzis creu que, en realitat, la pandèmia ens va donar missatges molt poderosos pel que fa al caràcter nacional dels territoris; en definitiva, el caràcter de la seva societat, la seva solidaritat i la capacitat de resistència per lluitar contra la pandèmia (IPBA, 2020). Segons Clark, per això cal comprendre la marca de la nostra ciutat, per comunicar de forma eficaç com aquests canvis s'alineen amb la identitat del lloc (UPF Barcelona School of Management, 2020).

Boisen creu que, actualment, hi ha un sentit del valor diferent entre la comunitat que habita el territori, com ho és preservar la salut de les persones i la sostenibilitat de les empreses locals davant les amenaces de la Covid-19. La pandèmia ha suposat un aprenentatge per la realitat canviant i la incertesa que ha provocat els efectes del contagi del virus (IPBA, 2020). Segons Govers (IPBA, 2020), aquesta crisi de la Covid-19 fa que hi hagi una nova perspectiva dels responsables polítics pel que fa a la construcció de la comunitat; en aquest cas des de l'enfocament particular al general. És a dir, passant des de l'àmbit local, al regional i des d'aquest al nacional. Per a Kavartzis, el comportament resilient dels ciutadans en un determinant territori durant una pandèmia és també un factor identitari que beneficia la seva reputació (IPBA, 2020).

Per a Clark, els professionals del city branding han d'utilitzar la marca de la ciutat, durant els anys vinents postpandèmia, per explicar que les ciutats són béns públics que ofereixen la possibilitat de compartir plataformes i sistemes comuns que esdevenen portes d'entrada i acceleradors de progressió social i innovació (UPF Barcelona School of Management, 2020).

3.1.1 Les Fires Comercials Durant la Pandèmia de la Covid-19.

La Covid-19 ha tingut un impacte molt negatiu en la indústria firal, incloent-hi a tot l'ecosistema d'empreses i serveis que intervenen en els esdeveniments presencials. I no només ha afectat l'activitat comercial que es genera a les fires entre expositors i visitants. També ha tingut un impacte negatiu en l'anomenada economia del visitant, donat que les restriccions de mobilitat i la prohibició de concentrar persones també van afectar el turisme de negoci que es genera a la ciutat gràcies a la celebració de les fires comercials. Segons un informe de la UFI, el 2020 la indústria firal va disminuir un 68% el seu volum de negoci en comparació al 2019, i això va suposar 200.000 milions d'euros de producció relacionada amb les fires que no s'ha generat. La pandèmia va afectar també 2,4 milions de llocs de feina a tot el món. A més, s'estima que el valor dels acords comercials no generats va ser de 370.000 milions d'euros. Per continents, la indústria firal a Amèrica Central i del Sud va ingressar durant el 2020 el 23% de la facturació realitzada el 2019, el 25% a Orient Mitjà i Àfrica i el 27% a la regió Àsia-Pacífic. Els continents amb els percentatges més alts de facturació van ser Amèrica del Nord amb un 36% i Europa amb el 32% de la facturació obtinguda en 2019 (UFI, 2021).

A banda de la mateixa indústria de l'exposició (recinte, organitzador i proveïdors de serveis firals), i tenint en compte l'impacte directe amb nombrosos sectors relacionats amb el sector de les fires, com ara allotjament, transport o restauració, es calcula un mínim de 200.000 milions d'euros de producció no generada en 2020; dels quals 80.000 milions correspondrien a Amèrica del Nord, 65.000 milions d'euros a Europa i 46.000 milions d'euros a la regió Àsia-Pacífic. Com és sabut, les empreses expositores participen en esdeveniments presencials per contactar amb clients, actuals i potencials, per generar negoci, durant o després de la seva participació a l'esdeveniment. El fet de no celebrar la majoria de les fires previstes el 2020 va suposar un impacte econòmic de 330.000 milions d'euros en volum de negoci no generat (UFI, 2021).

L'organitzador d'esdeveniments es va haver de preparar per tornar a convocar i congregar persones al voltant d'un esdeveniment físic. Va haver de convèncer als assistents que els esdeveniments presencials eren segurs i que garantien totes les normes de prevenció i mitigació de contagis del virus. Per assolir-ho, va identificar les diferents categories de persones que va generar aquesta situació pandèmica (Surmont, 2021):

- Els que estaven ansiosos per tornar: perquè necessitaven l'esdeveniment per seguir venent, per fer contactes o presentacions; en definitiva, necessiten els esdeveniments per tenir èxit a la seva carrera professional. Volien recuperar el temps perdut i eren optimistes en què tot aniria millor que abans. Calia ajudar-los amb informació perquè justifiquessin el viatge i la idoneïtat de les despeses en temps de pandèmia.
- Els indecisos: tenien ganes d'assistir, però tot plegat els hi generava molts dubtes: nova normativa, tornar al contacte físic amb persones i, fins i tot, preparar de nou un viatge de negocis. Calia que se'ls expliqués el perquè havien d'assistir a l'esdeveniment físic i assegurar-los que aquest seria satisfactori a les seves expectatives i necessitats. La informació vers el viatge havia de ser senzilla i molt visual, sostinguda amb infografies.
- Els reticents: calia fer-los saber i entendre, abans d'inscriure's, que només amb la seva assistència física a l'esdeveniment satisfarien les seves necessitats. Aquest era el grup més difícil de convèncer perquè optarien primer per altres alternatives, com ara els esdeveniments digitals si aquests satisfien les seves necessitats. Si finalment acabaven venint presencialment, per obligació, no tenien la voluntat de fer-ho perquè no els agradava. A més, van estar temps utilitzant alternatives que van ser dissenyades per salvar la situació pandèmica. Eren adients els missatges curts i amb una proposta de valor clara i concisa.

- Els que no venien, ni vindran: aquest grup ja no venia abans de la pandèmia i no vindrà mai a un esdeveniment físic. Donat que no volen allunyar-se de la família ni del negoci, a més dels costos logístics que suposa assistir a un esdeveniment, són els factors principals que fan inviable la seva participació en esdeveniments físics. Això no obstant, es pot atreure l'atenció d'aquest col·lectiu gràcies als esdeveniments digitals.

L'organitzador dels esdeveniments ha de posar a l'audiència en el centre del disseny per poder oferir una resposta adient a les diferents necessitats que cadascun d'aquests grups tenen davant el retorn als esdeveniments físics. És necessària una visió polièdrica per considerar el disseny i la comercialització dels esdeveniments de forma flexible i presentar diverses opcions; i no un únic enfocament (Surmont, 2021).

La Covid-19 ha tingut un impacte molt negatiu en el sector MICE, especialment pel que fa a la celebració de les fires comercials. Fins i tot, en el cas de la World Travel Market (WTM), la tercera fira més important del món d'aquest sector, que se celebra a Londres, juntament amb Fitur de Madrid i la ITB de Berlín, es va qüestionar si la baixa participació d'expositors a l'edició de 2021 va estar motivada pel virus o per un declivi de la mateixa fira. Tot i que no es qüestiona l'existència de les fires turístiques, si que hi va haver el dubte vers si té sentit gastar-se tants diners en la participació. Per tant, es posa en dubte la rendibilitat per l'elevat cost de participació i per la disminució de visitants (Rivera, 2021).

3.1.1.1 Les Fires a Barcelona i la Covid-19.

El rei Felip VI, durant la seva intervenció a l'acte inaugural de BNEW va dir: "La BNEW és una combinatòria singular que combina la part presencial amb la part digital, connectant cinc esdeveniments alhora bolcats en alguns dels sectors actuals més rellevants per a la nostra economia Tot això en una mateixa ciutat: Barcelona. Barcelona s'ha estat caracteritzant sempre per al seu caràcter cosmopolita i modern. Per ser un gran referent en innovació. Per

comptar amb rellevants empresaris; i més, recentment, amb un important ecosistema emprenedor i tecnològic. En definitiva, per estar sempre a l'avantguarda. Fins i tot en aquests moments, malgrat l'impacte de la pandèmia, ... Barcelona torna a ser un exemple amb l'organització d'aquesta setmana de la nova economia; donant suport a l'emprenedoria i a la indústria 4.0 com alguns dels elements clau per superar la crisi" (Casa Real, 2020).

Clark diu que, en els últims quaranta anys, Barcelona ha estat una ciutat molt influent; fins i tot molt més del que en teoria li permet la dimensió de la seva població. El món té altíssimes expectatives amb relació a Barcelona, donat que s'espera que la ciutat sigui un líder cívic i que ensenyi el camí a seguir per les altres ciutats; al mateix temps que sigui una gran innovadora. Aquestes expectatives que s'han dipositat en Barcelona obliga la ciutat a estar a l'altura per no decebre. Barcelona ha de recuperar la seva autoconfiança i no distreure's per qüestions col·laterals, com per exemple el debat vers la gestió del turisme a la ciutat que es va generar fa uns cinc anys. Cal focalitzar-se en projectes que ajudin a la millora del planeta, com per exemple incentivant l'economia de l'aigua (BNEW, 2020).

Segons Clark, Europa ha de jugar el seu rol amb aquestes fortaleeses. Les ciutats europees tenen l'oportunitat per a sortir d'aquesta crisi demostrant al món que existeix un model d'urbanisme que se sustenta en la innovació, la sostenibilitat, la salut i la igualtat gràcies a sistemes socials potents. És per tot això que Europa espera que Barcelona sigui pionera a l'hora de construir aquest model d'urbanisme europeu del segle XXI. Les inversions en el sector immobiliari han de sentir-se atretes per aquest model híbrid i àgil. La "Barcelona 4.0" és el que necessita Europa; combinant innovació, sostenibilitat, escala humana i solidaritat per tal de recrear aquest model de ciutat europea de la postpandèmia (BNEW, 2020).

Amat afirma que el bon posicionament de la marca Barcelona ha estat conseqüència d'un conjunt de fortaleeses; com ara la seva ubicació geogràfica, la cultura, la climatologia, entre d'altres. Cal destacar que la ciutat compta també amb un ecosistema d'universitats i escoles de negoci reconegudes en l'àmbit mundial. Però especialment, una fortalesa indiscutible ha estat la

bona estratègia de marca que ha tingut Barcelona des de fa algunes dècades (UPF Barcelona Business School, 2020).

Segons Hoffman, va haver continguts i formats que no canviaran al MWC 2021; com ara la zona d'exposició, amb empreses expositores, o les conferències. Però, en el futur pròxim, és inevitable que el fet de concentrar i reunir a la gent serà diferent; la qual cosa obliga al fet que el mateix MWC sigui diferent. Per tant, és aquest el moment de reajustar, de repensar, de canviar, d'innovar; en definitiva, d'aportar quelcom diferent (Ajuntament de Barcelona, 2021).

El MWC 2021 va arribar al principi de la fase de recuperació. No tots els països tenien el mateix ritme de superació de l'impacte de la pandèmia per tal de recuperar la seva normalitat. Tampoc era el mateix el nivell de vacunes administrades a la seva població. És per aquest motiu que el format de l'esdeveniment va ser híbrid. A la part presencial es va haver d'assegurar les mesures de prevenció i mitigació de contagi als professionals que visitaven l'esdeveniment. A més, es va garantir un bon contingut online a les persones que van assistir virtualment al saló (Ajuntament de Barcelona, 2021).

Utilitzant el símil esportiu, el MWC està en la fase de recuperació del seu públic després de l'impacte provocat per l'afectació de la Covid-19. Els partits s'havien de jugar, malgrat que no hi hagi públic. Tot i que les grades estiguessin buides, els esportistes donen el millor d'ells mateixos perquè l'espectacle esportiu continuï. Per tant, el format híbrid va permetre poder conèixer, en un entorn digital, allò que estava passant al MWC 2021. El més important és no perdre't l'espectacle de l'esdeveniment, tot i que sigui online. Només així es desperta el desig i es preserva l'interès perquè les pròximes edicions els professionals vulguin estar al saló (Ajuntament de Barcelona, 2021).

Molts són els organitzadors d'esdeveniments mundials que van donar suport al MWC 2021, i personalment al seu CEO, John Hoffman. Tots ells donaven missatges d'ànims perquè aquest esdeveniment mundial marqués el camí de la recuperació dels grans salons afectats per la Covid-19. Parlant de futur, Hoffman afirma que el MWC necessita a Barcelona i la nostra ciutat

necessita a aquest gran esdeveniment. El CEO de GSMA esmenta que Barcelona és la seva segona llar i que és meravellós estar de tornada a la nostra ciutat per preparar la següent edició del saló (Ajuntament de Barcelona, 2021).

Clark esmenta que Barcelona té l'oportunitat, com ja han fet altres importants ciutats, de redefinir el seu model de l'economia del visitant després de la pandèmia de la Covid-19; per tal de revertir els impactes accidentals d'un turisme no planificat, esmentats anteriorment. La capital catalana té dos o tres anys per reinventar el seu model d'economia del visitant. Barcelona té la capacitat única per combinar l'urbanisme amb la creativitat, l'esperit empresarial i, de fet, el seu estil del vida. Tot plegat, suggereix que Barcelona serà pionera en el desenvolupament del futur de l'economia urbana dels visitants; mostrant al món com reaccionar davant la pandèmia d'una manera que ens faci progressar (Ajuntament de Barcelona, 2021).

Com va passar a la resta del món, l'activitat dels esdeveniments presencials es va veure afectada durant els primers anys de la pandèmia. Hi va haver infinitat de cancel·lacions i ajornament de les fires planificades. En aquest sentit, Fira Barcelona va dissenyar i implementar un procediment de prevenció de contagis, comptant amb l'assessorament de l'Hospital Clínic de Barcelona, que li va permetre dur a terme alguns esdeveniments presencials, tot i que amb una part digital, com el BizBarcelona i el Saló de l'Ocupació. També es van celebrar uns altres en format totalment digital, com ara Fira Campus Virtual, Valmont Barcelona Bridal Fashion Week, Liber i Smart City Live (La Vanguardia, 2020).

Al mateix temps, Fira Barcelona va endegar la campanya "Compromís Fira" per la qual cosa va assumir el compromís, amb la ciutat i els ciutadans, d'ajudar a pal·liar els efectes dramàtics que estava produint la Covid-19. Va posar les instal·lacions i el seu coneixement a disposició de la societat amb l'objectiu de lluitar contra la pandèmia. Per exemple, es va construir un hospital "Fira Salut", per a descongestionar el sistema sanitari, al pavelló 4 del recinte de Gran Via; amb una capacitat per a 300 pacients i ampliable a 1.000 (Teodoro, 2022). També destaca la cessió del pavelló 4 del recinte Montjuïc que es va convertir en el centre de

vacunació més gran de Catalunya. Va ser gestionat pel servei d'Atenció Primària Barcelona Ciutat de l'Institut Català de la Salut i s'administraven fins a 12.000 dosis de vacunes diàries (Institut Català de la Salut, 2021). Fira Barcelona també va cedir les seves instal·lacions i recursos, com la donació d'aliments, a altres associacions per ajudar a pal·liar els efectes de la pandèmia (Ajuntament Barcelona, 2020). Per totes aquestes accions socials, Fira Barcelona va rebre el reconeixement de l'UFI Operations & Services Award.

4 Metodologia.

4.1 Presentació del Mètode: l'Estudi de Cas.

El problema de la investigació és conseqüència de la idea original, que es transforma en objecte de l'estudi i, per tant, del treball de la investigació. Allò que es pretén resoldre és la base del problema de la investigació. Per això, a la planificació de la investigació, cal considerar tres aspectes fonamentals: objectius, preguntes d'investigació i la justificació de la investigació. En funció dels objectius que es pretén assolir, i de les hipòtesis formulades, l'investigador ha d'adoptar i escollir els instruments específics més adients per a resoldre el problema de la investigació. En el procés de la planificació de la investigació cal contemplar unes tècniques que s'han d'implementar per tal d'obtenir les dades del problema d'investigació plantejat i que poden ser de caràcter quantitatiu o qualitatiu (Berganza & Ruíz, 2005).

Aquesta tesi doctoral té un esquelet metodològic desplegat a partir de l'estudi de cas. Concretament, un estudi de cas de tipus qualitatiu (Stake, 2005), on el raonament abductiu és la base de la interpretació (Rashid et. al, 2019). En aquest sentit, doncs, “la teoria i la literatura s'apliquen juntament amb les dades en brut per explicar els patrons de la història darrere de les dades” (Thompson, 2022, p. 1411). En ciències socials, la juxtaposició del raonament inductiu i deductiu conformen el raonament abductiu.

Per a portar a terme aquest estudi de cas es parteix de l'observació participant i s'han fet entrevistes obertes, entrevistes semiestructurades i enquestes online. Per tant, la metodologia que es planteja en aquest treball d'investigació és qualitativa, que contempla com a unitats d'anàlisi a les persones individuals (responsables d'institucions, stakeholders, experts en city branding i directores o responsables de fires comercials). Les tècniques i instruments a emprar en la recollida de les dades ens permeten desenvolupar una triangulació metodològica en el procés d'interpretació de resultats que acabarà configurant la història del cas que es presenta (Stake, 2005; Thompson, 2022).

4.2 Obtenció de les Dades.

Les dades per tal de construir l'estudi de cas s'han obtingut a partir de dues tècniques d'investigació bàsiques: l'observació participant i les entrevistes en profunditat.

Pel que fa a l'observació participant, aquesta tesi doctoral és resultat d'un projecte de doctorat industrial finançat per la Generalitat de Catalunya, amb el codi d'expedient de DI (AGAUR) 2018 DI 98, en el que hi participen la Universitat de Vic – Universitat Central de Catalunya i Fira Barcelona, institució firal en la qual el doctorand va treballar més de 35 anys.

La seva experiència del doctorand en l'organització de fires, congressos i esdeveniments es fonamenta pels diversos projectes que ha liderat. Des de 1988, el doctorand ha format part de l'equip directiu de Fira Barcelona i fins al mes de juliol de 2022, va dirigir la unitat de negoci d'Arquitectura i Construcció (Fira Barcelona, 2014). En l'esmentat departament, era el responsable de l'equip de directors de fires que tenen un important impacte en la ciutat de Barcelona, com ho és el tradicional saló de la construcció, Construmat, i el Saló Internacional de la Piscina & Wellness, que ha esdevingut el més internacionals de la cartera de productes de Fira Barcelona. A l'edició de 2019, abans de la pandèmia, el 57% dels expositors directes eren estrangers i un 54% dels visitants van ser internacionals, procedents de 116 països (Fira Barcelona, 2023).

Però més enllà de la perspectiva d'una unitat de negoci, cal tenir en compte el calendari anual de Fira Barcelona i l'impacte que aquesta activitat firal genera a la ciutat de Barcelona. És per això que aquest treball d'investigació se centra en la relació existent entre les fires comercials i la marca de la ciutat on se celebren. Aquest treball d'investigació pretén aportar una informació i unes conclusions rellevants vers la relació entre l'organització dels esdeveniments firals i el city branding. És a dir, pretén comprendre si l'activitat de Fira Barcelona incideix en el posicionament de la marca de la ciutat de Barcelona.

D'aquest procés d'observació participant, el doctorand també n'ha extret documentació que servirà per aportar dades rellevants en els resultats de la tesi. Aquesta documentació es resumeix en els següents documents:

- Pla estratègic de Fira Barcelona, 2017-2021 (Fira Barcelona, 2017).
- Pla estratègic de la Unitat de Negoci d'Arquitectura i Construcció (Fira Barcelona, 2014).
- Pla de Màrqueting de salons interns: Construmat, Piscina&Wellness Barcelona, iwater i BforPlanet (Fira Barcelona, 2018).
- Resultats de Fira Barcelona, exercici 2015 a 2019 (Fira Barcelona, 2023).

Respecte a les entrevistes en profunditat, s'han desplegat diversos tipus d'entrevistes totes elles a partir d'una mostra tipològica de participants. Concretament, s'han fet:

- Entrevistes obertes a responsables de la marca ciutat, a propietaris de recintes finals i organitzadors de fires principals de Barcelona i Milà (taula 12).
- Qüestionaris online a directors de fires que se celebren a Barcelona (taula 13).
- Entrevistes semiestructurades a responsables de la marca Barcelona i stakeholders de la ciutat (taula 14).
- Entrevistes semiestructurades a experts en place branding (taula 15).

Taula 12

Entrevistes Obertes a Responsable de la Marca Ciutat, Propietaris de Recinte i Organitzadors de Fires Principals de Barcelona i Milà

Nom i cognoms	Càrrec	Institució	Data d'entrevista
Sr. Lorenzo Di Pietro	Director Executiu de Emprenedoria, Empresa i Innovació.	Barcelona Activa (marca ciutat).	17/02/2022
Sr. Salvador Tasqué	Membre del Comitè de Direcció.	Fira Barcelona (gestor de recinte).	08/06/2021

Nom i cognoms	Càrrec	Institució	Data d'entrevista
Sr. Salvador Tasqué	Director de Negoci Propi.	Fira Barcelona (organitzador fires principal).	08/06/2021
Sr. Luca Martinazzoli	Director General.	Milano&Partners (marca ciutat).	25/11/2021
Sra. Enrica Baccini	Directora d'Investigació i desenvolupament.	Fondazione Fiera Di Milano (propietari de recinte).	25/10/2021
Sr. Nicola Orsi	Director de Afers Públics i Comunicació Corporativa.	Fiera di Milano (organitzador fires principal).	26/11/2021

Taula 13

Questionaris Online a Directius o Membres de l'Organització de les Fires que se Celebren a Barcelona

Nom i cognoms	Càrrec	Institució	Data d'entrevista
Sr. Ángel Celorrio	Director de fires.	Fira Barcelona.	22/03/2022
Sr. Manel Bueno	Director de fires.	Nebext.	19/01/2023
Mr. Andre Hooijer	Director de fires.	Integrated Systems Europe Iberia.	18/03/2022
Sra. Vanessa López	Staff.	Fira Barcelona.	21/03/2022
Sra. Pilar Navarro	Directora de fires.	Fira Barcelona.	22/03/2022
Sra. Laura Pararols	Directora de fires.	Fira Barcelona.	20/02/2023
Sr. Xavier Pascual	Director de fires.	Fira Barcelona.	14/02/2023
Sr. Albert Planas	Director General.	Nebext.	19/01/2023
Sra. Silvia Puntonet	Staff.	Consorci de la Zona Franca.	21/06/2022
Sra. Sandra Ripoll	Directora de fires.	Fira Barcelona.	24/04/2022
Sr. Ugo Valenti	Director de fires.	Fira Barcelona.	28/03/2022
Sr. Antoni Zaragoza	Director de fires.	Cenfim.	11/08/2022

Taula 14*Entrevistes Semi Estructurades a Responsables de la Marca Barcelona i Stakeholders de la Ciutat*

Nom i cognoms	Càrrec	Institució	Data d'entrevista
Sra. Glòria Boix	Head of City Branding Projects.	Barcelona Activa.	10/02/2023
Sra. Mercè Conesa	CEO.	Barcelona Global.	08/02/2023
Sr. Mateu Hernández	Advisor & Consultant.	Consultor independent.	10/02/2023
Sr. Marin Orriols	Director de l'Àrea d'Internacionalització Empresarial.	Cambra de Comerç de Barcelona.	27/01/2023
Sr. Christoph Tessmar	Director.	Barcelona Convention Bureau.	09/02/2023

Taula 15*Entrevistes Semi Estructurades a Experts en Place Branding*

Nom i cognoms	Càrrec	Institució	Data d'entrevista
Sr. Adrià Alsina	Associate Professor.	Universitat de Vic – Universitat Central de Catalunya.	07/02/2023
Sr. Juan Carlos Belloso	Director.	Future Places.	07/02/2023
Sra. Mayte Benlloch	Professora.	Universitat Jaume I.	26/01/2023
Sra. Estela Bernad	Professora.	Universitat Jaume I.	27/01/2023
Sr. Francisco J. Cristófol	Professor Adjunt.	Universidad de Loyola.	20/01/2023
Sr. José Fernández-Cavia	Associate Professor.	Universitat Pompeu Fabra.	18/01/2023
Sr. Maria Assumpció Huertas	Investigadora.	Universitat Rovira i Virgili.	16/01/2023

Nom i cognoms	Càrrec	Institució	Data d'entrevista
Sr. Conrad Llorens	Founder & Executive Chairman.	Summa Branding.	07/02/2023
Sr. Francisco J. Paniagua	Professor.	Universidad de Málaga.	24/01/2023
Sr. Isaac Taberner	Professor de gestió i màrqueting esportiu.	Universitat de Vic – Universitat Central de Catalunya.	24/01/2023

Una vegada obtingudes totes les dades, per construir aquest estudi de cas, seguirem els 8 passos específics dels estudis de cas abductius proposats per Thompson (2022). Per tal de mantenir l'equilibri de la teorització amb les dades empíriques, donat que són el nucli de la investigació abductiva, aquesta metodologia contempla diversos conceptes de treballs fonamentals en l'anàlisi temàtica (Thompson, 2022). Els 8 passos que marca Thompson (2022) es resumeixen a continuació, en el punt 4.3.

4.3 Explotació de les Dades.

4.3.1 Transcripció i Familiarització:

Els enregistraments de les dades, aconseguides tant dels qüestionaris com dels àudios de les entrevistes, ha permès la recopilació i transcripció de dades. Donat que alguns dels enquestats van preferir mantenir entrevistes online, es va enregistrant el vídeo i els àudios per assegurar i adaptar mètodes de recollida per buscar nous testimonis i aclariments (Guest et al., 2012). S'ha respectat la versió original dels enquestats, per la qual cosa la transcripció de les narracions són fidels als discursos i el mode de parlar dels participants. No s'ha externalitzat aquest pas perquè l'entrevistador ha realitzat la transcripció, per la qual cosa es profunditza i s'amplia aquells aspectes que són més rellevants en paraules dels entrevistats (Thompson, 2022).

4.3.2 Codificació.

Hem utilitzat un codi, que es defineix com “una paraula o frase curta que assigna simbòlicament un atribut sumatiu, destacat, que capta l’essència i/o evocador per a una part de dades visuals o basades en el llenguatge” (Saldaña, 2015, pàg. 3-4). Aquesta codificació ha permès categoritzar i ressaltar aquelles frases i paràgrafs que tenen certes característiques associades. Aquest mètode reflecteix, de forma segmentada, la massa de dades qualitatives obtingudes en els qüestionaris i entrevistes. S’ha treballat la codificació de forma cíclica; analitzant i escoltant les aportacions, les vegades que ha calgut, per tal d’identificar les semblances i assignar el codi que millor les agrupa i relaciona (Thompson, 2022).

4.3.3 Llibre de Codis.

Els llibres de codis tenen com a objectiu aportar claredat i estructura al procés de codificació de l’anàlisi temàtica. Un element clau és la creació d’una etiqueta per a cada codi que, de forma sintètica, ha de relacionar-se amb les dades que conceptualment cal agrupar. Després caldrà definir les característiques clau de l’etiqueta així com descriure el relat que vol transmetre cada codi. El llibre de codis permet que l’autor faci una reflexió prèvia vers les seves seleccions de codificació, que es poden revisar tantes vegades com sigui necessari. Així, la revisió de la proposta del llibre de codis, de l’etiquetatge, de la terminologia i de la definició es poden rellegir fins a satisfer a les expectatives de l’autor. Gràcies a la codificació, el lector extern podrà comprendre quins han estat els passos seguits per l’autor (Thompson, 2022).

4.3.4 Desenvolupament de Temes.

Un cop revisades les aportacions, i classificades i segmentades per codis, tenim com a resultat l’anàlisi temàtica abductiva. S’ha ordenat les relacions entre els diferents codis per poder explicar els relats dels entrevistats obtinguts en les enquestes i entrevistes. Tanmateix, la categorització dels codis permet identificar un nivell superior de temes. Tots els temes

identificats són primaris i agrupen codis amb testimonis relacionats amb els primers (Thompson, 2022).

4.3.5 Teorització.

Per tal de diferenciar-la d'altres mètodes d'anàlisi qualitativa, la temàtica abductiva es basa en l'explicació entre la relació i el relat. No obstant això, s'ha donat rellevància fent èmfasis a nous contextos quan els testimonis no descriuen clarament les relacions i el relat d'algun tema (Makadok et al., 2018).

4.3.6 Comparació de Conjunts de les Dades.

No hi ha gaire necessitat de quantificar les dades qualitatives si l'objectiu de la investigació és exploratòria, per tal de crear una comprensió conceptual. Un cop definit el llibre de codis i dut a terme les anàlisis de les dades codificades, es poden identificar aquells codis que es relacionen amb un conjunt determinat. A més, la segmentació dels testimonis dels participants, per càrrec, responsabilitat o especialitat en aquest cas, permetrà comparar el conjunt de dades i fer comparacions específiques de la investigació (Thompson, 2022).

4.3.7 Visualització de Dades.

Quan la investigació es basa en un anàlisi abductiva les contribucions teòriques que es deriven han de ser representatives de les dades obtingudes. Per tant, la visualització de les dades és conseqüència de la reducció del conjunt de dades qualitatives per presentar-les de forma esquemàtica i visual per tal de facilitar la seva comprensió (Thompson, 2022). En el nostre cas, un cop fet el llibre de codi s'ha suggerit l'ordenació per temàtiques que han estat plasmades en un diagrama gràfic per explicar millor les troballes temàtiques.

4.3.8 Redacció.

La redacció és la plasmació de les conclusions del treball d'investigació, classificades per temàtiques. L'evidència empírica de la teorització d'aquestes conclusions es deriven de vincular les dades empíriques amb les cites de les dades en brut. Per això cal escollir aquells testimonis que donin arguments convincents a una determinada temàtica.

La metodologia suggerida per Thompsom (2022) permet garantir que les conclusions de la investigació es basen en el descobriment empíric de les dades en brut i com aquestes es relacionen amb el coneixement existent. La generalització teòrica de les conclusions del treball de recerca ha estat possible gràcies a emprar un disseny d'investigació abductiu que ha permès l'anàlisi temàtica basada en la comprensió dels testimonis dels participants.

5 Resultat i Discussió.

Aquesta secció de la tesi doctoral concentra els resultats i la discussió de la recerca. Aquests s'han estructurat a partir de la redacció de la història del cas, seguint el model de Thompson (2022), i es poden estructurar amb les subseccions següents: codificació de les dades primàries i visualització.

5.1 Codificació de les Dades Primàries i Visualització.

El llibre de codis s'ha configurat després d'assignar cadascun d'ells a aquelles aportacions fetes pels entrevistats relacionades amb un tema determinat. A la creació d'un codi s'ha d'associar una etiqueta que consisteix en una concisa i breu descripció. També cal una definició per descriure les característiques clau i el contingut que hi ha a cada codi (Thompson, 2022). En el nostre cas, s'han creat els següents codis:

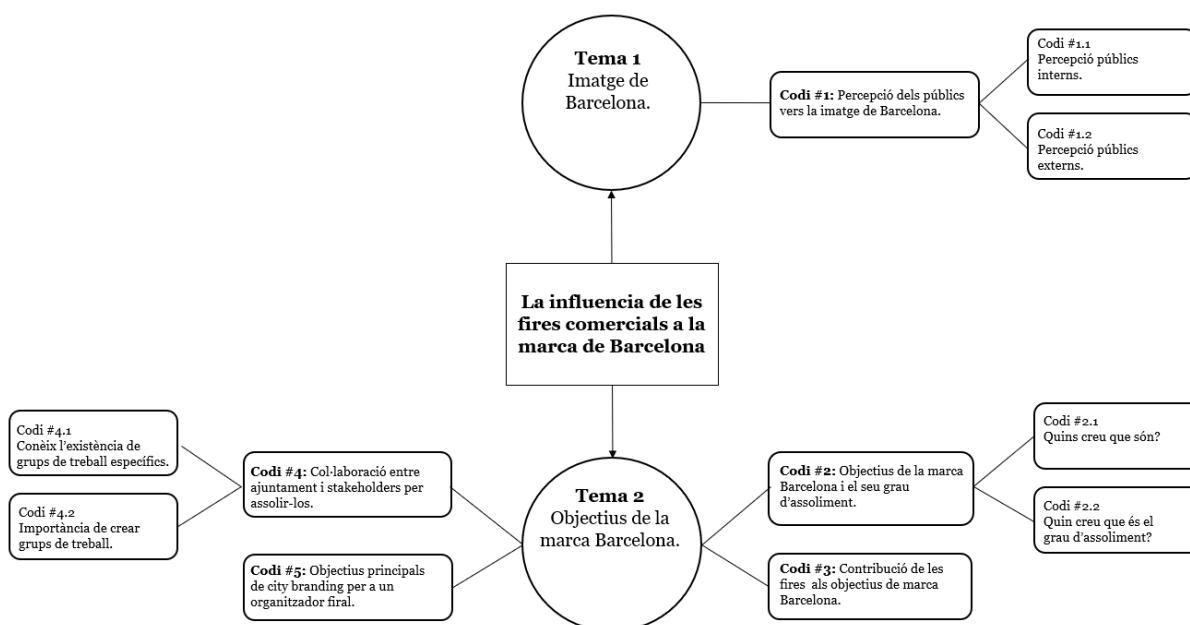
- Codi #1: Percepció dels públics vers la imatge de Barcelona. Definició: Opinió vers la imatge que els públics tenen de Barcelona.
 - Codi 1.1 Percepció públics interns.
 - Codi 1.2 Percepció públics externs.
- Codi #2: Objectius de la marca Barcelona i el seu grau d'assoliment. Definició: Opinió vers quins creuen que són els objectius principals de la marca Barcelona i el grau de satisfacció del seu assoliment.
 - Codi 2.1 Objectius de la marca Barcelona.
 - Codi 2.2 Percepció del grau d'assoliment dels objectius.
- Codi #3: Contribució de les fires comercials als objectius de la marca Barcelona. Definició: Opinió vers l'aportació que poden fer les fires comercials a la consecució dels objectius de la marca de la ciutat.

- Codi #4: Col·laboració entre Ajuntament de Barcelona i els stakeholders per assolir-los. Definició: Opinió vers l'existència d'un grup de treball específic per col·laborar a assolir els objectius de la marca Barcelona.
 - Codi 4.1 Coneixen l'existència de grups de treball.
 - Codi 4.2 Importància de crear els grups de treball.
- Codi #5: Objectius principals de city branding per a un organitzador firal. Definició: Opinió vers quins haurien de ser els tres principals objectius de la marca de la ciutat per als organitzadors firals.

D'aquest llibre de codis, se'n deriva el següent diagrama seguint el model de Thompson (2022). La figura 4 recull l'estructura del desenvolupament temàtic a partir dels codis assignats.

Figura 4

La Influència de les Fires Comercials a la Marca de la Ciutat. Desenvolupament Temàtic a Partir del Llibre de Codis



Nota. Elaboració pròpia.

5.2 Presentació del Cas: Fira Barcelona i la Seva Ciutat.

Aquest treball de recerca pretén relacionar l'organització de les fires comercials amb el city branding (Kavaratzis, 2004), atès que les ciutats tenen major interès a posicionar-se per a atreure inversors, talent i turistes (de San Eugenio Vela et al., 2019). És a dir, comprendre si l'activitat firal influeix en la marca de la ciutat (Kowalik, 2012). En aquest cas concret analitzem la relació existent entre la ciutat de Barcelona i Fira Barcelona, el primer gestor de recintes i organitzador firal de la ciutat.

Fira Barcelona, constituïda en 1932, és un consorci format per l'Ajuntament de Barcelona, la Generalitat de Catalunya i la Cambra de Comerç de Barcelona. Gestiona tres recintes firals: Montjuïc, Gran Via i CCIB. Fira 2000, S.A. és la propietària dels recintes firals de Montjuïc i Gran Via; sent el CCIB propietat de l'ajuntament. Fira 2000, S.A., creada en 1993, està formada per la Generalitat de Catalunya, l'Ajuntament de Barcelona, la Diputació de Barcelona, l'Àrea Metropolitana de Barcelona, l'Ajuntament de l'Hospitalet i la Cambra de Comerç de Barcelona. Els seus projectes actuals són l'ampliació del recinte Gran Via (Orihuel & Zanón, 2022) i la remodelació del recinte Montjuïc (Ajuntament de Barcelona, 2022). L'any 2019, anterior a la Covid-19, Fira Barcelona va superar els 215 milions d'euros de facturació (Saborit, 2019) i va organitzar més de 150 esdeveniments.

5.3 La imatge de Barcelona.

En aquest punt desenvoluparem l'opinió dels entrevistats vers la percepció que els públics tenen de la imatge de Barcelona. Segons Amat, cal destacar que la ciutat compte també amb un ecosistema d'universitats i escoles de negoci reconegudes a l'àmbit mundial. Però especialment, una fortalesa indiscutible ha estat la bona estratègia de marca que ha tingut Barcelona des de fa algunes dècades (UPF Barcelona Business School, 2020). Hi ha opinions que diferencien clarament la percepció de la imatge de la ciutat en funció de si és públic intern o extern, donades les seves particularitats. La percepció dels públics pot variar si tenim en compte

aspectes com la pertinença al territori o l'experiència de la marca en funció del perfil de l'individu. El turista que visita per primera vegada la ciutat pot sentir emocions diferents que el resident que té un hàbit i una monotonia amb el seu entorn (Beckman et al., 2013).

Per aquest motiu, s'ha dividit en dues parts: l'opinió dels entrevistats vers la percepció que tenen de la imatge de la ciutat els públics interns com externs.

5.3.1 Percepció dels Públics Interns.

El city branding és el camí per crear llocs coneguts i admirats per la seva excel·lència (Anholt, 2010). Hi ha opinions que creuen que Barcelona té una bona imatge entre el públic intern. El bon posicionament de la marca Barcelona ha estat conseqüència d'un conjunt de forteses; com ara la seva ubicació geogràfica, la cultura i la climatologia, entre d'altres.

Per a Orriols: “La imatge de Barcelona està millor considerada per a la gent de fora que pels residents”. Igualment, Benlloch i Huertas creuen que la imatge de Barcelona no és la mateixa per als públics interns i externs.

A més, per a Beloso també és important diferenciar l'opinió dels públics interns, segmentant-la en ciutadans o residents, professionals, inversors, empresaris, etcètera. Canvia molt per a un turista que per a una persona que viu o que treballa a Barcelona.

Tot i això, per a Conesa la imatge interna que es té de la ciutat, a vegades, està condicionada a la quotidianitat. Si tenim en compte com els barcelonins, però també els catalans, perceben el posicionament de la ciutat, hi ha un ampli consens que Barcelona exerceix de capital i de capitalitat de Catalunya.

Cristófol considera que: “El públic intern, entenent-lo com l'habitant de l'àrea metropolitana, té una imatge neutral-positiva i romàntica cap a la marca de Barcelona. D'altra banda, si pensem en la imatge externa, aquesta percepció també podria ser percebuda pel que fa a turistes i visitants”.

Al contrari, hi ha opinions vers la imatge negativa que, en l'àmbit del públic intern, té Barcelona. Alsina creu que: “Barcelona té més mala imatge interna que externa. Els ciutadans de Barcelona tenen un cert distanciament vers els valors projectats per la marca Barcelona”. Els residents pensen que la ciutat és quelcom com un “parc temàtic o d’atraccions” en el que hi té cabuda tothom que visiti Barcelona. Possiblement, aquesta percepció pot estar motivada per la falta de vinculació dels responsables municipals en el procés de creació i projecció de la marca de la ciutat (Compte-Pujol et al., 2018).

Per a Taberner hi ha cert debat entre els residents vers el model turístic i la imatge que es projecta de Barcelona: “El ciutadà és especialment sensible en el cas dels creuers i el tipus de turisme que atrau la ciutat”. Segons Paniagua, és per això que Barcelona ha patit una crisi de reputació i identitat, especialment per als residents del centre. Per tant, suggereix: “Fer un pas més, i no sols a Barcelona, sinó en totes les grans urbs turístiques. Cal implicar a la ciutadania en la gestió d’un turisme més sostenible, una marca en la qual tots se sentin partícips; donat que estem en un moment en el qual els públics interns comencen a qüestionar els models turístics, a vegades, insaciable, de les seves ciutats”. En aquest sentit, els responsables polítics han de dissenyar accions de city branding polièdriques que es focalitzin també a erradicar els problemes socials que afecten els ciutadans i satisfer les seves necessitats. Només així es dona veu també a la societat i es podrà valorar l’impacte global, als destinataris directes i indirectes, dels beneficis que genera l’estratègia de city branding (Ave, 1993).

Tessmar afirma que el públic intern, liderat per les associacions de veïns i especialment abans de la Covid-19, van endegar un intens debat vers el turisme massificat i de baixa qualitat que, segons aquest col·lectiu, estava fomentant l’Ajuntament de Barcelona: “Aquest és un debat que encara és bastant actual, tot i que ha baixat la seva intensitat. El ciutadà té la imatge que l’Ajuntament s’enfoca massa al turisme”. Els residents tenen altres prioritats que no pensar a incrementar el turisme a la ciutat. Aquesta postura és contrària a aquells que veuen l’augment

del turisme com una oportunitat de negoci; com ara els empresaris de l'hoteleria o la restauració (Eshuis et al., 2018).

Altres opinions recolzen que cal influir en l'opinió dels residents. En aquest sentit, Hernández afirma: “El repte és canviar aquesta percepció que el públic intern té de la ciutat, massa associada a la dimensió turística. Convé fer-li veure també la imatge del que es fa més enllà de l'aspecte turístic; afegint al relat de ciutat altres atributs que segurament el públic intern coneix menys. Impulsar la transferència de valor cap a la ciutadania és essencial perquè sàpiga que passen altres coses a la ciutat”. Les polítiques de desenvolupament del territori han de ser integradores i no han d'excloure a cap segment de la societat, com ara a les persones més vulnerables. No s'ha d'obviar el risc de la desconnexió d'aquests col·lectius amb el relat de la ciutat i la posterior desafecció vers la identitat del territori (Boisen et al., 2011).

Per a Conesa, els ciutadans que viuen la ciutat dia a dia veuen aquelles dificultats quotidianes. Es fixen en els col·lapses de mobilitat o d'altres qüestions de la vida quotidiana que poden arribar a incomodar. Dona suport a aquesta opinió Fernández-Cavia quan afirma: “Els residents de la ciutat veuen a Barcelona com una ciutat cara amb problemes greus de seguretat, brutícia, infraestructures, mobilitat i desigualtats socials i econòmiques”. Per a Belloso la percepció generalitzada del públic intern és d'un empitjorament de la ciutat a escala dels serveis al ciutadà i una certa idea de falta de projecte concret de ciutat. En general, una percepció dels residents en el sentit que Barcelona no té una idea clara de futur i que ha perdut una mica el focus i “el seu lloc”. Cal tenir en compte les emocions dels ciutadans si es pretén fer un procés de creació de la marca de la ciutat adient. Mitigant les preocupacions o temors que puguin tenir els residents es podrà alinear els seus sentiments i emocions cap a la identitat de la ciutat (Eshuis et al., 2014).

Tessmar coincideix afirmant: “És una realitat que cada vegada és més complicat moure's per la ciutat. El ciutadà pensa que si el que es pretén és eliminar l'ús del vehicle privat, el que cal primer és reforçar el servei públic de transport”. Belloso també està d'acord en el fet que tots

aquests aspectes poden estar afectant la imatge que els públics interns tenen de Barcelona. Alsina apunta que, durant els darrers anys: “El públic intern ha anat agafant una perspectiva més pessimista i les enquestes diuen que la majoria de la població creu que Barcelona va pitjor que fa uns anys”.

Tot i això, Orriols afirma que l'intent de treure el vehicle privat de la ciutat i fomentar la construcció de les superilles tenen una bona acollida entre els residents perquè són mesures que aportaran millores en la qualitat de vida als ciutadans. Cal construir un relat de ciutat que tingui en compte a tothom i que sigui inclusiu. Només així serà acceptat pels residents (de San Eugenio et al., 2019).

Fomentar la participació i el diàleg amb els grups d'interès ha de ser una activitat essencial en la gestió de la marca de la ciutat. La implicació i la participació dels diferents actors, com més àmplia millor, aportarà un diàleg enriquidor, al mateix temps que una important agregació de valor al disseny i la creació de les estratègies de màrqueting del territori. És per això que ha de comptar amb recursos per poder desplegar els canals que facilitin la interacció amb els stakeholders (Kavaratzis & Hatch, 2013). Si no hi ha interacció i comunicació amb el grup d'interessats, aquests poden veure més lògic destinar les inversions en projectes més tangibles per a la ciutat que gastar els diners en companyes de promoció de la seva marca (Hereźniak, 2017).

5.3.2 Percepció dels Públics Externs.

Per a Boix: “La marca és un dels principals actius de Barcelona. És una marca forta i resilient que forma part de l'imaginari universal. La marca posiciona a la capital catalana com un potent referent turístic internacional i com una urbs que es distingeix per la seva creativitat, la seva qualitat de vida i també per la seva capacitat d'atracció de talent”. Assegura que, actualment, la marca Barcelona es troba en el “Top of mind” dels ciutadans internacionals i afegeix: “Forma part de l'imaginari col·lectiu mundial i sempre és una de les 10 primeres ciutats

globals esmentades de manera espontània, al costat de Nova York, Londres, París, Roma o Los Angeles”.

Belloso suggereix realitzar una segmentació entre els públics externs donat que poden haver-hi diferents opinions segons siguin turistes, visitants, professionals, potencials inversors, etcètera. Afirmar que: “Va haver-hi una crisi d’imatge entre el públic de territori nacional i la marca Barcelona durant el procés d’independència”. Després dels mesos de més contagis de la Covid-19, que van impedir el desplaçament entre territoris, ja no es nota tant aquesta negativitat.

Fa costat a aquesta opinió Cristófol quan explica que: “El públic intermedi, que és el que té relacions amb Barcelona (relacions socials o econòmiques), ha rebut impactes negatius de la imatge de Barcelona en els darrers anys”. Especialment, el públic intermedi espanyol, que pot tenir una visió diferent, més mediatitzada pel redundat assumpte polític. Per aquest motiu, és possible que la marca s’hagi vist perjudicada a la seva percepció.

Tot i que aquest segment de públic nacional s’està recuperant bastant bé, Tessmar comenta que: “El 2023 hi ha un pla de promoció turística de Barcelona que pretén intensificar la captació de turisme de negoci procedent del territori nacional, donat que aquest és el mercat principal pel que fa a l’aportació de visitants als esdeveniments MICE que es fan a Barcelona”.

A escala internacional, per a Bernad: “Des de les Olimpíades de 1992, Barcelona ha estat considerada com una ciutat dinàmica, creativa, moderna, mediterrània, amb bon clima, arquitectura impactant, bona gastronomia i molt europea. Això no obstant, encara que des del procés d’independència i els atemptats de Barcelona hi ha hagut canvis de percepció d’imatge per part d’uns certs públics, ha estat centrat més en el públic espanyol que a l’estranger”.

Conesa, quan parla amb els estrangers que visiten la ciutat, i especialment pels resultats de les enquestes que fa el seu organisme amb aquest col·lectiu, afirma que: “El públic extern té una imatge de la ciutat excel·lent; valorant especialment l’estil de vida de la ciutat. Per tant,

moltes vegades el repte està a contrastar la imatge que tenim per als públics externs, perquè aquesta és molt positiva, amb la percepció que tenen els residents a Barcelona”.

Segons l'opinió de Cristófol, per al públic extern, la marca Barcelona era i és una marca de reconegut prestigi internacional. Per tant, com a bona marca mundial, compta amb un ampli ventall de percepcions. Benlloch abunda dient que: “Barcelona és una ciutat activa, molt dinàmica i innovadora, a més de molt atractiva turísticament”. També Llorens afirma que imatge de Barcelona en el món és la d'una ciutat amigable, dinàmica, moderna i amb qualitat de vida. Té un considerable atractiu turístic, cultural i gastronòmic, així com unes icones i un imaginari construït reconegut globalment.

Segons Fernández-Cavia els turistes internacionals, els estudiants estrangers i els joves professionals perceben Barcelona com una ciutat acollidora amb alta qualitat de vida, oberta, tolerant i creativa. Per a Taberner: “Barcelona es percep com una ciutat cosmopolita, oberta i contemporània. La combinació de patrimoni i cultura tradicional, el posicionament com a hub tecnològic amb diverses fires del sector i el rol de l'esport a través de grans esdeveniments han propiciat aquesta imatge de la ciutat”.

L'increment de la notorietat de marca, gràcies a la celebració d'esdeveniments internacionals, també s'ha esmentat per part dels entrevistats. Per a Conesa, en l'àmbit internacional, Barcelona és una destinació top i molt popular. La quantitat de peticions que rebem a la seva oficina procedent de l'estranger no només són per assistir a fires i congressos. També contacten amb ells empreses estrangeres per tenir reunions amb l'ecosistema empresarial i emprenedor de la ciutat. Aquest segment no té consciència, en detall, dels problemes quotidians de la ciutat. Els coneixen quan venen, si és que els experimenten. Opina que, actualment: “La imatge de Barcelona al món és excel·lent. En gran part, hi ha contribuït notòriament el gran èxit del MWC 2023 o de l'ISE 2023 i d'altres grans esdeveniments que s'han celebrat o estan per celebrar-se a la nostra ciutat”. Aquests esdeveniments globals ajuden a crear aquesta imatge favorable de la ciutat. En aquest sentit, Barcelona és una ciutat europea amb un

alt atractiu turístic i una intensa activitat firal i congressual, essent referent a nivell mundial (Hall, 1989). Actualment, el MWC és l'esdeveniment més gran que se celebra als recintes firals de Fira Barcelona (taula 16).

Taula 16

Evolució Resultats MWC Barcelona, 2015 al 2019 (Abans de la Pandèmia)

Dades	2015	2016	2017	2018	2019
Total superfície m2	100.000	110.000	110.000	110.000	110.000
% internacional	92% (92.000)	-	81% (89.000)	85% (93.500)	81% (89.000)
Total expositors	2.000	2.200	2.200	2.200	2.200
% internacionals	92% (1.833)	80% (1.760)	80% (1.760)	85% (1.870)	80% (1.760)
Total visitants	94.000	101.000	108.000	107.000	109.000
% internacionals	80% (75.200)	80% (80.800)	80% (86.400)	81% (87.000)	80% (87.200)

Nota. Asociación de Ferias Españolas (AFE).

Segons Llorens, progressivament, Barcelona està començant a ser percebuda també com un hub d'emprenedoria, viver d'empreses emergents i podria arribar a ser un actor rellevant en determinats àmbits de la tecnologia, la ciència, la cultura i el coneixement. Però queda molt per fer en aquest aspecte. El MWC ha tingut molt a veure en la configuració d'aquesta nova i interessant percepció. Tessmar afirma que el públic extern sap que: "Barcelona és una ciutat còmoda i idònia per fer esdeveniments, perquè té una infraestructura excel·lent i per tot el que ofereix als turistes". La marca Barcelona és sinònim de garantia per a qualsevol organitzador d'esdeveniments internacional que escull la nostra ciutat per a la seva celebració (Brown et al., 2004). A més, la capital catalana compte amb un innovador recinte firal, modern i de primer nivell, amb una gran superfície expositiva que li permet albergar grans fires globals. Aquestes importants inversions es van realitzar gràcies a la col·laboració pública i privada (Ashworth, 2009a). L'organització i el patrocini d'esdeveniments globals atorguen reconeixement al territori i estableixen vincles entre les marques; la de l'esdeveniment i la de la ciutat (Hall, 1989).

Per a Orriols els visitants estrangers tenen una percepció extremadament positiva de la ciutat perquè combinen dies de feina amb el gaudiment de la qualitat de vida de Barcelona. Aquest fet és molt apreciat fins al punt que desitgem que Barcelona aculli grans esdeveniments d'altres sectors o indústries.

Segons altres opinions, Barcelona té l'oportunitat d'afegir el missatge d'inversió i de negoci per complementar el seu relat turístic i de qualitat de vida. Per a Alsina la imatge externa de Barcelona es manté sòlida, especialment quan s'associa amb el lleure i la cultura. Això no obstant, és més fluixa quan es relaciona amb els negocis. Coincideix l'opinió de Belloso quan afirma: "Tot i que Barcelona continua amb una imatge molt positiva com una ciutat ideal per a viure, estudiar i visitar, potser encara no la té tant com a lloc per a invertir i fer negocis".

Per a Hernández, la marca Barcelona té un repte i és el de superar la imatge de postal que té la ciutat. És percebuda en el món com a ciutat fantàstica, visitable i turística. Assegura que: "El repte que té la marca Barcelona és que aquesta imatge de postal sigui associada a altres atributs com la recerca, l'emprenedoria i el negoci que ja són una realitat, però no són tan reconeguts pels públics externs. És a dir: afegir a la post card la business card". La identitat del territori és un dels elements bàsic de l'estratègia de city branding (Ashworth & Kavaratzis, 2010).

A més, s'ha esmentat la gran quantitat d'estrangers que resideixen a la nostra ciutat. Per a Orriols, Barcelona sempre surt a tots els rànquings a escala mundial, en qualitat de vida i on millor es viu. La seva oferta cultura i gastronomia la fa una ciutat per viure. Pensa que: "Els professionals venen als esdeveniments i aprofiten per gaudir de la ciutat en el sentit més ampli. La prova és la gran comunitat d'expatriats que hi ha a Barcelona, essent els italians els més nombrosos seguits de la comunitat xinesa". Barcelona té més de 2.000 start-up, ocupant la segona posició en l'àmbit europeu i la tercera a escala mundial. Els emprenedors venen a Barcelona perquè la ciutat els ofereix un ecosistema que permet fer créixer els projectes, siguin

financers o tecnològics; especialment perquè hi ha talent. En aquest sentit, afegeix: “Cal recordar que a Barcelona hi ha 12 universitats”.

5.4 Objectius de la Marca de la Ciutat de Barcelona.

5.4.1 Objectius de City Branding i Grau d'Assoliment.

En aquest apartat desenvoluparem l'opinió dels entrevistats vers quins creuen que són els objectius principals de la marca Barcelona i el grau de satisfacció del seu assoliment.

5.4.1.1 Objectius de City Branding.

Són moltes les ciutats que fan servir logotips i missatges per ser diferents de les altres, però amb aquestes accions estan aplicant només una part del procés de branding (Ashworth & Kavaratzis, 2009). Segons Conesa la gestió de la marca és un gran repte per a una ciutat com Barcelona. Explica que: “Cal diferenciar l'estratègia de comunicació i d'imatge corporativa municipal del city branding. Aquest concepte de marca ciutat ha de ser molt més ampli i, a més, ha de ser inclusiu”. El city branding relaciona als grups objectius, com a consumidors o usuaris, amb el territori (Braun et al., 2013; Zenker, 2011). Fins i tot hi ha autors que distingeixen tres segments de mercat principals: visitants, residents i treballadors i empreses i indústria (Kotler et al., 1993). Conesa encara explica que cal transmetre un missatge de marca coral que integri tot el potencial i la fortalesa dels atributs que té la ciutat, però tenint en compte la seva diversitat i els diferents interessos que hi conviuen.

En aquest sentit, Llorens pensa que, actualment: “No està entre les prioritats de l'Ajuntament que hi hagi una estratègia definida de city branding. Barcelona hauria d'aspirar a competir per a ser un focus d'atracció de talent i d'emprenedoria per impulsar l'establiment d'empreses innovadores i d'organismes institucionals”.

Els objectius de marca Barcelona són definits per Di Pietro. L'entrevistat esmenta que els objectius de marca ciutat són heterogenis perquè representen a diferents ecosistemes de

Barcelona. No obstant això, el seu principal objectiu és: “Promoure la competitivitat econòmica de la ciutat i la seva estratègia basant-se a connectar els diversos ecosistemes locals amb altres globals per a aconseguir aquest objectiu”. Per tant, tots els esdeveniments internacionals que se celebren a la Barcelona són connectors essencials entre tots dos ecosistemes. El valor estratègic dels esdeveniments és apreciat pels responsables polítics. Són conscients que aquests esdeveniments ajuden a generar una imatge de marca favorable de la ciutat (de San Eugenio et al., 2009). També són una important font de turisme de negoci que pot incidir en el turisme convencional, atès que els professionals descobreixen la ciutat (Köker & Maden, 2013).

En aquest sentit, coincideix plenament Hernández quan afirma que el principal objectiu per la marca Barcelona: “És connectar ecosistemes locals amb altres internacionals aprofitant els actius que té la ciutat; com ara les fires, congressos, esdeveniments i d’altres activitats rellevants que se celebren a Barcelona per tal d’afegir nous atributs a l’activitat econòmica de la ciutat”. Per exemple, Hernández afirma que gràcies a la celebració del MWC s’ha aprofitat l’atenció internacional que genera aquest esdeveniment per tal de desenvolupar actuacions que han permès capitalitzar el seu valor més enllà que tenir la fira a Barcelona. En aquest sentit, insisteix: “Cal aprofitar tots els esdeveniments rellevants que se celebrin a la ciutat perquè són un important altaveu davant els grans actors del sector per explicar-los que és i que fa la ciutat d’una forma diferent a la qual ells percebien”. Les fires comercials esdevenen un canal rellevant donat que amplifiquen el missatge que la ciutat vol donar a l’àmbit internacional (Kavaratzis, 2004).

Per a Boix els objectius es basen a generar percepcions favorables en els processos de decisió sobre la implementació d’activitats econòmiques. En aquest sentit, esmenta que: “Cal incentivar a les empreses perquè s’instal·lin a Barcelona, confiïn en el territori i promoguin el desenvolupament local. A més, promocionar l’atracció del talent internacional i potenciar el sentit de pertinença i autoestima dels ciutadans. També facilitar l’atracció de congressos, fires,

esdeveniments culturals o esportius. Concretament, la celebració de fires comercials contribueix en cadascun dels objectius que té la marca Barcelona i la promoció internacional de la ciutat”.

A la presentació de la comunicació “La contribució de les fires comercials a la marca ciutat: estudi comparatiu de les ciutats europees membres de l’associació “Quatre Motores per a Europa”, realitzada pel doctorand i el Dr. Jordi de San Eugenio Vela i el Dr. Xavier Ginesta Portet, tots tres de la Universitat de Vic – Universitat Central de Catalunya, al VIII Congrés Internacional de l’AE-IC “Comunicació i Ciutat Connectada”, es va fer esment de les entrevistes realitzades a responsables de city branding de Milà, així com al propietari de recinte firal i al principal organitzador firal de la ciutat italiana. Martinazzoli afirma que: “El nostre principal objectiu general és convertir a la ciutat de Milà en el millor i més atractiu destí del món”. Per assolir-ho, comenta que tots els objectius de city branding són desitjables; com ara atreure a nous visitants, talent i inversors per a la ciutat, entre d’altres. No obstant això, el responsable d’aquesta agència esmenta que, per mitjà de la marca Yes, Milano!, volen assolir aquest en concret: “D’entre tots els objectius, li atorguem una major importància a l’atracció de turisme de negoci”.

En aquest sentit, Baccini corrobora que el principal objectiu de l’agència Milano & Partners és atreure turisme de negoci. És per això que reconeixen la rellevància de les fires comercials per a aconseguir aquesta fita (Köker & Maden, 2013).

Per a Cristófol la màgia de la marca Barcelona està a anar més enllà de reconèixer els seus contrastos; tot i que reconèixer aquests no té cap mèrit. Afirma que: “Els objectius de la marca Barcelona s’han de basar a convertir aquests contrastos en una fortalesa per a la ciutat. Barcelona és una ciutat que transmet històricament una imatge de ciutadania compromesa i és un lloc de trobada de persones molt diverses, que posen en comú els seus interessos per redundar positivament a la ciutat”. Explica que els visitants que hi romanen entre nosaltres, no només hi són a la ciutat: “També són Barcelona i fan el possible per sumar a l’entorn social i econòmic que els envolta”.

Hi ha opinions vers la importància dels esdeveniments i l'impacte que aquests tenen en el desenvolupament de l'economia i dels ecosistemes locals. Per a Bernad: "A la dècada dels 90, Barcelona va assolir bons resultats gràcies a la col·laboració pública i privada. Això no obstant, en els últims anys, i a causa del procés d'independència i també a la inestabilitat econòmica, sembla que aquest consens ja no és tan fort". Continua explicant que aquesta situació afebleix les estratègies a implementar. Malgrat això, Bernad pensa que Barcelona continua sent una marca forta, ben considerada i posicionada per al turisme de fires i de negoci: "Per la seva grandària més humana al costat d'altres grans ciutats que aposten més vehementment per l'atracció d'inversors". Segons Bernad els objectius actuals es focalitzen en mostrar a Barcelona com una ciutat creativa, polièdrica i pròspera on la ciència, la recerca, la tecnologia i la cultura són un motor per projectar un model internacional. I molts altres aspectes conjugables, que conviuen de manera harmònica sense perdre la dimensió humana de la ciutat i la seva realitat mediambiental actual.

Segons Alsina l'Ajuntament actual: "Ha volgut posicionar Barcelona com una ciutat líder en transició ecològica i drets democràtics. En aquest sentit, s'han desenvolupat diverses campanyes internes i externes per posicionar projectes concrets com ara les superilles". Explica que aquest relat contrasta amb el que havia construït l'administració anterior, que es focalitzava al voltant de la tecnologia i el concepte de ciutat intel·ligent. Això no obstant, gràcies a acords de govern amb altres partits, el consistori ha desenvolupat una altra estratègia que cerca reposicionar Barcelona com a espai per a grans esdeveniments, amb l'atracció de la Copa Amèrica o l'acord amb la Volta Ciclista a Espanya. Coincideix també Taberner afirmant que, si tenim en compte les campanyes de comunicació que s'impulsen des del consistori, els objectius de la ciutat tenen a veure amb l'esport i la marca Barça, captant grans esdeveniments com els Jocs Olímpics d'hivern o la Copa Amèrica, i amb les grans fires i congressos dirigits al turisme MICE, com per exemple el MWC, l'ISE o el Seafood Expo.

Segons Benlloch, a la campanya de 2019 “Always Barcelona”: “La ciutat destacava uns valors estratègics sobre els quals pivotaven els objectius i estratègies: connexió, iniciativa, ànima, contrastos estimulants, talent i compromís”. Posteriorment, amb la campanya “Barcelona with you” es pretenia reforçar aquests objectius: atreure talent, inversió i reforçar la marca de la ciutat. Benlloch explica que: “Actualment, l’Ajuntament de Barcelona destaca dos objectius com a vectors d’impuls de la resta: impulsar la reputació i el posicionament de Barcelona i promocionar Barcelona i els seus sectors estratègics per a atreure activitat econòmica estrangera productiva”.

Belloso, tot i que desconeix l’estratègia actual de branding de Barcelona, té constància també de campanyes anteriors, com ara “Always Barcelona”. Per a aquest expert: “La marca es construeix més enllà de la comunicació i la promoció, amb iniciatives i projectes tangibles que influeixin i modifiquin la percepció sobre la ciutat”. Continua dient que, tot i que la captació de turisme de qualitat és una de les prioritats, entre els objectius principals ha d’estar també el fet de voler posicionar Barcelona en l’àmbit econòmic, com un destí preferit per a negocis i activitat econòmica, i a captar talent i inversions per a la ciutat.

Pel que fa a la satisfacció dels residents, Fernández-Cavia creu que: “Cal aprofundir en mesures reals i després comunicar-les degudament. Només així, s’interpel·larà als residents de Barcelona perquè participin socialment i econòmicament de la potent imatge internacional de la ciutat”. Per a Fernández-Cavia cal lluitar, amb mesures reals i de comunicació, per a combatre l’estereotip que la imatge de la ciutat contribueix al benefici d’uns pocs, però els problemes que genera es reparteixen entre tots.

També s’han realitzat enquestes online als organitzadors de fires a Barcelona, incloent-hi directius de Fira Barcelona i d’altres organitzadors externs. Els preguntàvem quins creien que eren els objectius de city branding més importants per a Barcelona, destacant en les seves respostes el posicionament de la marca de la ciutat i la satisfacció dels residents (taula 17).

Taula 17*Respostes (1) Qüestionaris Online a Organitzadors Finals de Barcelona*

Quins creu que són els objectius de city branding més importants per als responsables de la marca Barcelona?	Valoració*
<i>Incrementar el posicionament de la marca Barcelona.</i>	4,6
<i>Satisfacció dels residents.</i>	4,6
Quins creu que són els objectius de city branding més importants per als responsables de la marca Barcelona?	Valoració*
<i>Creació d'un ecosistema emprenedor.</i>	4,5
<i>Fomentar la creació d'un hub d'indústries innovadores.</i>	4,4
<i>Internacionalització d'empreses locals.</i>	4,4
<i>Captar turisme de negoci.</i>	4,4
<i>Atreure talent.</i>	4,3
<i>Atreure inversors.</i>	4,3

Nota. Qüestionaris online. *Valoració sobre 5 punts, essent 1 molt poc i 5 moltíssim.

5.4.1.2 Grau d'Assoliment dels Objectius.

Hi ha opinions que pensen que hi ha hagut poc progrés en la consecució dels objectius de marca de ciutat, com per exemple la implicació ciutadana. En l'opinió de Fernández-Cavia, s'ha avançat poc: “Encara es percep el turisme, les fires i l'atracció d'estudiants i de joves professionals com un fet que beneficia poc a la població en general”. En aquest sentit, Paniagua afirma, que tot i que creu que els objectius de ciutat s'han assolit pràcticament tots, el que cal: “És més comunicació amb els públics interns, donat que actualment és unidireccional. Cal implicar, com a cocreadors de la marca Barcelona, als residents”.

També coincideix Conesa assegurant que encara hi ha oportunitats de millora. Tot i que es treballa en aquesta direcció, pensa que l'Ajuntament: ‘Ha d'interpel·lar als stakeholders que no es troben sota el paraigua del que pretén la ciutat. Un dels reptes que té el consistori és

fomentar el sentiment de pertinença amb aquesta comunicació d'imatge de marca de ciutat global, perquè hi ha poc nivell d'identificació". Esmenta també que cal sumar en el projecte a tots els actors més importants. En aquest mateix sentit, Tessmar afirma que, tot i ser una destinació turística popular i atractiva: "A Barcelona li falta assolir el consens entre l'Ajuntament i la resta d'stakeholders per trobar l'entesa. Per exemple, per argumentar que el turisme és bo i que cal treballar plegats pel progrés de la ciutat. Només així es donarà un missatge d'unitat".

Per a Orriols: "No és només l'Ajuntament qui dissenya unes polítiques i les executa. És també el conjunt d'stakeholders els que aporten les iniciatives perquè aquests objectius s'assoleixin. Això no obstant, l'Ajuntament dona suport i lidera aquestes iniciatives". Posa com a exemple que hi ha una proposta que pretén aportar molt valor als expatriats que resideixen a la nostra ciutat, oferint-los acollida i facilitant la tramitació dels permisos que cal per viure a Barcelona. Malgrat això, Orriols afegeix: "En aquestes iniciatives, hi ha encerts i fracassos. El museu Hermitage, les llicències per a la construcció de nous hotels o l'ampliació de l'aeroport són exemples que no sempre hi ha hagut opinions convergents entre les administracions públiques i els stakeholders".

Per a Alsina, Barcelona ha patit durant els últims anys una sobre politització dels objectius de ciutat, cosa que ha portat a canvis massa dràstics en els missatges i les estratègies de branding. Per això, cap dels objectius de l'última dècada s'han assolit amb solvència, sinó que els diferents relats, sovint contradictoris, s'han acabat fent nosa els uns als altres. Segons Alsina: "Això explica en part perquè la imatge externa de la ciutat encara és molt similar a la de fa deu anys, amb l'excepció de l'atractiu per a les start-up; que ha generat una massa crítica pròpia amb discurs independent".

Llorens també està d'acord en el fet que encara queda molt per fer. Tot i això, gràcies al dinamisme de la ciutat i a l'esforç d'organitzacions com per exemple Barcelona Global, s'està

avançant molt. Com a exemple, esmenta la iniciativa de Barcelona & Partners i la consecució de la Copa Amèrica.

Altres opinions creuen que s'ha assolit un bon nivell de satisfacció en captar inversió, en la creació d'empreses o en la captació de turisme de negoci. Per a Boix la satisfacció és bona perquè, en bona part: "S'han aconseguit els objectius atès que Barcelona va liderar l'any 2022 la inversió estrangera directa en empreses tecnològiques en el sud d'Europa. És seu del segon major recinte firal del continent i lidera en l'àmbit mundial l'atracció en nombre de delegats i delegades assistents a congressos i fires internacionals". Afegeix que hi ha més 9.100 empreses estrangeres amb seu a Catalunya en 2022 (90% amb seu a la regió metropolitana de Barcelona). Aquestes empreses han creat el 18,5% dels llocs de treball que hi ha a la nostra comunitat.

En l'àmbit turístic, Beloso creu que, en termes d'atracció, s'està recuperant el nombre de turistes i visitants a la ciutat; tot i que no té clar l'objectiu de desenvolupar un model de turisme sostenible. Econòmicament, desconeix si s'estan aconseguint els objectius d'atracció d'inversió i activitat econòmica. Tot i això, creu que Barcelona està comportant-se bé a l'hora d'atreure empreses i talent en l'àmbit tecnològic.

Segons Orriols hi ha satisfacció pel que fa al suport dels ecosistemes d'innovació o la potenciació del districte 22@ com a hub tecnològic. En aquest sentit, destaca: "El MWC va propiciar la creació, en 2012, de la Fundació Mobile World Capital (FMWC)". Actualment, aquesta fundació és soci de l'associació 22@ NetworkBCN que impulsa el districte 22@ de Barcelona per a consolidar-lo com el hub d'innovació dels sectors tecnològic i creatiu (Associació 22@NetWorkBCN, 2022). I especialment, Orriols destaca l'excel·lent notícia que: "El MWC ha renovat fins al 2030 i Barcelona pot arribar a ser la seva seu permanent després d'aquest període". Especialment, fa menció també vers la captació de nous esdeveniments, com l'ISE o el Seafood Expo, recalcant que tot això és molt positiu. També l'Smart City Expo World Congress (SCEWC) és un referent, a més de ser un esdeveniment propi de Fira Barcelona, argumentant: "Va néixer a Barcelona i s'està internacionalitzant, exportant el seu model a altres ciutats de

l'estranger; comptant amb el reconeixement de les administracions públiques". En el procés d'observació del participant, el doctorand va treballar estretament en el disseny i llançament de la primera edició d'SCEWC, l'any 2011. El concepte "smart city" era incipient i es va detectar l'oportunitat de convocar una fira d'aquest sector quan es va comprovar que les grans empreses tecnològiques incorporaven, en el seu relat comercial, el concepte de ciutat intel·ligent (Fira Barcelona, 2014).

Vers la imatge i el posicionament internacional de la ciutat, Huertas creu que Barcelona ha aconseguit generar una molt bona imatge com a destinació turística. Segons Taberner, les línies d'acció endegades per l'Ajuntament han obtingut repercussió internacional i s'han dut a terme amb èxit. L'impacte mediàtic facilita la transmissió dels valors que vol promoure l'Ajuntament de Barcelona. Per a Benlloch és important comptar amb mètriques i indicadors de rendiment que ajudin els gestors de la marca a reforçar o reorientar estratègies. En aquest sentit, Boix esmenta: "Disposem de baròmetres qualitatius anuals de resiliència de marca Barcelona amb entrevistes personals en l'àmbit internacional. Totes dues eines ens produeixen informes quantitius i qualitius que ens permeten concloure que la imatge de Barcelona es manté en un nivell molt elevat tant per valors i atractiu". Bernad afirma que s'està treballant bé perquè, internacionalment, Barcelona continua sent la ciutat més reconeguda d'Espanya.

Segons Cristófol Barcelona és: "Un hub de connexions (empresarials, econòmiques, de transport i infraestructures, de trobades internacionals...) i una de les ciutats més importants del sud d'Europa. Probablement, en aquest àmbit, és la ciutat més important si s'eliminen de l'equació a aquelles que són capitals d'estats europeus". Argumenta que la intel·lectualitat més avançada dins de l'estat ha tingut el seu punt de trobada a Barcelona: "Aquest és un objectiu que, sense fer res, està assolit".

Pel que fa a les respostes dels enquestats online als organitzadors de fires de Barcelona, quan se'ls ha consultat vers la satisfacció que creuen té l'Ajuntament amb la consecució d'aquests objectius, la puntuació més gran l'obté l'objectiu d'incrementar del posicionament de

la marca Barcelona (4,1 sobre 5). Així mateix, també consideren que hi ha hagut progrés en la captació de turisme de negoci (3,9 sobre 5) i en la creació d'un hub d'indústries innovadores (3,7 sobre 5 punts).

5.4.2 Contribució de les Fires Comercials.

Des de 1980, el turisme d'esdeveniments s'ha convertit en un fenomen econòmic important i competitiu a escala mundial (Getz, 1997). En aquest sentit, les fires comercials faciliten el progrés de l'activitat econòmica, aportant innovació a la indústria i facilitant el diàleg entre professionals (Hattendorf, 2020). A més, el sector dels esdeveniments genera un turisme de major qualitat; i no sols des de l'enfocament econòmic (Rogers, 2013).

Si es donen unes condicions locals determinades, els FCE són facilitadors d'interaccions competitives al mateix temps que fomenten la col·laboració entre els membres d'un determinat col·lectiu. Per tant, esdevenen uns impulsors clau per al desenvolupament d'una determinada indústria. Els autors relacionen la creació dels FCE amb les fires, els congressos i d'altres esdeveniments empresarials (Sedini, 2014).

Primerament, destaquem el resultat de les enquestes online que s'han realitzat als organitzadors firals de Barcelona, tant de Fira Barcelona com d'altres empreses. A la pregunta si creuen que les fires comercials poden contribuir a la consecució d'aquests objectius de la marca Barcelona, la seva resposta ha estat la següent (taula 18):

Taula 18

Respostes (2) Qüestionaris Online a Organitzadors Firals de Barcelona

Quals d'aquests objectius creu vostè que les fires comercials poden contribuir al seu assoliment?	Valoració*
<i>Captar turisme de negoci.</i>	4,9
<i>Internacionalització d'empreses locals.</i>	4,9
<i>Incrementar el posicionament de la marca Barcelona.</i>	4,7

<i>Atreure inversors</i>	4,6
<i>Fomentar la creació d'un hub d'indústries innovadores.</i>	4,5
<i>Creació d'un ecosistema emprenedor.</i>	4,5

Nota. Qüestionaris online. *Valoració sobre 5 punts, essent 1 molt poc i 5 moltíssim.

Com es pot observar, els tres objectius que segons els organitzadors les fires més poden contribuir a la seva consecució són: captar turisme de negoci, internacionalització de les empreses locals i contribuir al posicionament internacional de la marca Barcelona (mencionats pel 80% dels enquestats).

En aquest apartat es contrasten aquests resultats amb l'opinió dels entrevistats vers l'aportació que ells creuen que poden fer les fires comercials a la consecució dels objectius de la marca de la ciutat.

5.4.2.1 Satisfacció dels Residents.

Les opinions relacionades amb l'aportació de les fires i la satisfacció dels residents han estat rellevants. Fernández-Cavia afirma que la imatge que tenen els ciutadans ja és que Barcelona és una ciutat forta en organització d'esdeveniments internacionals. Afegeix: "El que es critica no és la seva falta de capacitat per organitzar aquestes fires globals, que ha de mantenir-se i, de ser possible, incrementar-se, sinó la desigualtat en el repartiment dels beneficis de tota mena que genera". Cal tractar de forma heterogènia a cada col·lectiu que tingui sensibilitats, necessitats i expectatives diferents; com en aquest cas als residents. (Govers & Go, 2009)

Per a Taberner el model de grans fires i congressos i d'esdeveniments esportius internacionals, també té defensors i detractors, especialment tenint en compte el cost d'oportunitat que generen quan s'inverteix en aquestes candidatures deixant a banda altres projectes. Això no obstant, Tessmar explica que: "Comença a haver-hi consciència d'una part minoritària dels residents vers la importància que el turisme té per l'impacte econòmic i el llegat que pot deixar a la ciutat; especialment, el turista de negoci". Esmenta que els residents saben

que: “Les fires i els congressos aporten un turisme de qualitat amb un poder adquisitiu elevat. El consum que fa a Barcelona és més alt i el seu comportament no provoca incomoditats als ciutadans”. Continua dient que els principals organitzadors externs consideren Fira Barcelona com un dels recintes més moderns del món. Tessmar fa una proposta molt concreta: “La institució firal de Barcelona podria ser un bon agent per fer pedagogia del turisme de negoci als residents. La ciutadania ha de tenir clar quin és el benefici de celebrar fires i congressos a la ciutat i, concretament, els residents”. Argumenta que, per fer-ho possible, cal quantificar l’increment de PIB, la creació d’ocupació, la internacionalització de les empreses locals, la innovació que es presenta a la nostra ciutat i de molts sectors, etcètera. Aquestes dades poden ajudar a difondre un missatge positiu vers el turisme de negoci. A més, cal explicar que els professionals que assisteixen a les fires coneixen la ciutat i, posteriorment a la seva visita, poden esdevenir en turistes d’oci. Generalment, en la implementació de l’estratègia de city branding no sempre hi ha hagut interès a conèixer si aquesta ha afectat, positivament o negativament, als residents. S’ha focalitzat més en la captació de turisme, inversors o talent (Hereźniak & Anders-Morawska, 2021).

5.4.2.2 Impulsar Ecosistemes d’Indústries Innovadores.

La competència interurbana global ha estat fruit de la nova dimensió de l’activitat econòmica que ha aportat la globalització. Els fluxos de valor que aporta aquest nou context han captat l’atenció dels responsables polítics que pretenen capitalitzar la innovació i la inversió en noves infraestructures. L’objectiu de diferenciació és la creació d’un hub a la seva ciutat. Per assolir aquesta fita cal aprofitar els esdeveniments internacionals que s’organitzen a la ciutat donat que són un dels canals més potents de difusió que tenen a l’abast (Anttiroiko, 2014).

Per a Alsina la celebració a Barcelona de grans fires, d’abast europeu o mundial, com el MWC, l’ISE, Seafood Expo i d’altres, ajuden a posicionar la ciutat com un centre d’interès empresarial. Això no obstant, només poden consolidar un canvi en les percepcions externes i

internes si es combinen amb missatges que es reforcin mútuament. Per exemple, esmenta que: “Promocionar grans fires, però defensar el decreixement de l’aeroport envia missatges contradictoris al públic intern i extern”.

Tessmar creu que: “Cal treure profit als quatre dies de celebració de qualsevol fira. No es pot desapropiar la celebració de grans esdeveniments entenent-los només com actes efímers; que venen, celebren i marxen. Costa molt convèncer a un organitzador que vingui a Barcelona. I no es tracta només d’oferir un recinte i unes infraestructures de la ciutat. Cal treballar la relació a llarg termini, oferint col·laboració amb els agents públics i privats de la ciutat i connectar-los amb aquests ecosistemes, amb el seu talent, amb el seu tarannà”. Continua dient que cal diversificar els sectors econòmics perquè tindrem la possibilitat d’escollir esdeveniments mundials per captar-los a Barcelona. També esmenta que haver captat l’ISE i associar-lo al sector dels audiovisuals, el Seafood Expo amb el sector de l’alimentació o els congressos mèdics o tecnològics amb l’ecosistema de live science, són bons exemples d’aquesta potencial sinergia entre esdeveniments i ecosistemes innovadors. Per això també esmenta que: “S’ha de treballar per consolidar una relació sostenible i a llarg termini, si tot va bé per ambdues parts. Així podrem diversificar sectors i desenvolupar els seus ecosistemes, perquè tenim molta varietat de congressos i fires”.

Tessmar conclou afegint que cal aprofitar aquestes cites internacionals per crear el llegat: “Especialment per la quantitat d’esdeveniments paral·lels que se celebren a la ciutat i que propicien la col·laboració entre els ecosistemes locals amb els internacionals. Quan l’ISE va decidir venir a Barcelona, ho va fer amb el consens dels actors principals del sector que van donar el vistiplau a la nostra ciutat”.

Hernández complementa també aquesta idea d’aprofitar la celebració de les fires per a capitalitzar els ecosistemes que hi participin en elles: “Fira Barcelona ja ho fa i les administracions públiques també, però cal anar més enllà. La diagnosi està feta, però no s’ha trobat la manera que realment succeeixi. És un bon pas saber que pot passar, però no passa

fàcilment”. Torna a esmentar que el MWC és el millor exemple amb la creació de la FMWC. Creu que: “Les institucions han d’estar preparades perquè passi. Fira Barcelona té un objectiu que és fer uns esdeveniments excel·lents i que es desenvolupin de forma eficaç. No es pot atribuir a la institució fira un objectiu extraordinari com ho és la connexió amb el teixit econòmic de la ciutat”. El llegat que es deriva d’un esdeveniment ha d’estar impulsat pel sector públic amb el suport del privat. Tot i això, Hernández creu que les empreses locals no aprofiten prou la celebració a Barcelona d’aquest tipus d’esdeveniments globals.

5.4.2.3 Posicionament Internacional de Barcelona.

Conesa assegura que les fires tenen un rol cabdal, perquè aporten internacionalitat a la ciutat i ubiquen a Barcelona en un nivell global. Per tant, interessa molt a la ciutat donar a conèixer el seu relat en aquests esdeveniments. Si a més, coincideix la temàtica amb el contingut de l’esdeveniment, encara amb més motiu és una oportunitat per donar a conèixer el relat de la ciutat i destacar les seves iniciatives industrials o d’emprenedoria. Afegeix: “Les fires internacionals són una oportunitat per fomentar la col·laboració pública i privada. Són una oportunitat perquè Barcelona pugui difondre el missatge de ciutat, que ha de ser el missatge coral dels actors que configuren la marca Barcelona”. Es torna a esmentar el MWC com un exemple de com el sector públic, les empreses privades, les associacions i la mateixa Fira Barcelona: “Han sabut capitalitzar la seva celebració a la nostra ciutat per aprofitar l’oportunitat d’assegurar un llegat i ubicar a Barcelona en el mapa com una de les capitals tecnològiques del món”. En aquest sentit, segons Llorens el MWC ha tingut un gran pes en la configuració de la percepció actual i les associacions que es fan entre ciutat i esdeveniment. El lideratge de Barcelona en l’organització de congressos i esdeveniments és un dels eixos de la nova percepció que s’està generant vers la imatge de la ciutat.

Hi ha opinions que confirmen que els esdeveniments internacionals, que se celebren a la ciutat, contribueixen al posicionament internacional de Barcelona. Actualment, i segons

assegura Boix: “La marca Barcelona la construeixen dia a dia molts actors, com ara: l’Aeroport de Barcelona, la Fira Barcelona, el Sònar Barcelona i la Marató de Barcelona, entre d’altres. Totes aquestes entitats i esdeveniments porten el nom de Barcelona implícit i contribueixen al branding de la ciutat”. Però fa una especial menció als esdeveniments. Aquesta responsable afirma: “Fa vint anys, no es coneixia Barcelona com a capital digital. El MWC va canviar aquest posicionament. El que cal és apostar per una economia diversificada i exportar aquest know how per tal de capitalitzar aquests sectors estratègics”.

Tessmar explica: “Quan en John Hoffman, CEO de la GSMA, entitat organitzadora del MWC, es troba amb participants d’aquest esdeveniment tecnològic pel món no li diuen que ens veiem al MWC. Li diuen, ens veiem a Barcelona”. També destaca que la renovació del MWC fins al 2030 i l’expressa voluntat que, arribada aquesta data, Barcelona sigui la seu permanent del MWC, culmina una relació que es va iniciar mesos abans, el 2006, de la primera edició d’aquest esdeveniment global.

Segons Huertas les fires i congressos que es facin a Barcelona ajuden a crear imatge per a la ciutat; un exemple molt clar és el MWC, llargament esmentat per tots els entrevistats. Afirma que: “Aquest gran congrés s’ha identificat tant amb la ciutat que aporta la imatge d’innovació, tecnologia i disseny a la marca de Barcelona, perquè es produeix l’efecte sinèrgic. Barcelona aporta bona imatge a l’esdeveniment i el MWC aporta tots aquests valors a la marca de la ciutat”. Per tant, explica que podem concloure que totes les fires contribueixen a la imatge del territori, encara que sigui en grau més baix.

Per a Belloso les fires i esdeveniments professionals són una eina fonamental de generació de negoci i de posicionament d’un lloc, en aquest cas, de Barcelona. En aquest sentit, comenta que: “Barcelona és una de les principals ciutats a escala mundial per a celebració de congressos i fires professionals”. Novament, fires internacionals com el MWC, l’SCEWC, Alimentària o la recent ISE són esmentades com a esdeveniments cabdals per assolir l’objectiu

de posicionar la ciutat i generar activitat econòmica; a més de ser, en si mateixes, una gran font d'ingressos per a la ciutat.

5.4.2.4 Generar Turisme de Negoci.

Aquests esdeveniments globals també són una gran font de turisme de negoci. Tasqué afirma que l'atracció de turisme de negoci és una altra contribució que fa Fira Barcelona, aportant milions de professionals nacionals i internacionals que la visiten cada any (Getz, 1997): “Fira Barcelona és un dels actors clau que té la ciutat per a consolidar la projecció internacional de la marca Barcelona donada l'assistència massiva i sostinguda de professionals estrangers que visiten els nostres esdeveniments”.

Per a Cristófol la celebració de fires comercials: “És un actiu importantíssim perquè una ciutat aconsegueixi els seus objectius; principalment per la qualificació del públic assistent”. Esmenta que la connexió amb la ciutat és de les primeres forteses que un reconeix a Barcelona, argumentant: “L'ànima és part de la ciutat, de la recepció i dels ambients que es trobin els visitants a aquestes fires. No és difícil trobar oci a Barcelona en l'àmbit d'aquestes fires. Així, els contrastos són obvis i l'arribada de perfils internacionals a la ciutat de manera recurrent ajuda a afermar aquest pilar”.

En aquest sentit, Paniagua comenta que les fires comercials sumen i fidelitzen als públics. Per tant, es converteixen en: “Una peça del puzzle que identifiquen a les ciutats amb factors i elements concrets”. També per a Taberner les fires tenen un rol molt rellevant donat que permeten congregar un gran volum de visitants, generar impacte en mitjans de comunicació i canals digitals i atreure nous públics a la ciutat. A més, obliga al fet que hi hagi un alt grau de coordinació dels stakeholders de diversos sectors importants per a la ciutat.

Això no obstant, per a Orriols és important: “No s'ha d'oblidar que tots els participants d'un esdeveniment venen per fer negoci, no per fer turisme”. Per tant, Fira Barcelona ha de treballar per l'excel·lència oferint els millors serveis a expositors i visitants; així com a la resta de

professionals que participen en una fira o congrés. Argumenta que: “Les empreses exposidores assisteixen a les fires que donen bon servei i són visitades pels professionals de qualitat que volen captar. El seu objectiu principal és fer negoci i, a més a més, si podem, passar-ho bé”. Per això suggereix que els organitzadors de les fires es recolzin en les institucions que els poden ajudar a dissenyar serveis i iniciatives que es focalitzen en crear oportunitats de negoci per als clients. Conclou que: “No hi ha res més frustrant que participar en una fira on no es troba el perfil del visitant que es busca i, per tant, que no hi hagi cap expectativa de negoci. Aquesta frustració s’agreuja si l’expositor o el visitant és internacional donat que segurament ha invertit una important quantitat de recursos econòmics”. Per això, creu que l’organitzador ha de garantir el contacte previ entre els participants de l’esdeveniment, gràcies a la digitalització. Cal cercar l’excel·lència per oferir serveis que facilitin el negoci als participants. També és important assegurar els transports i els serveis públics als expositors i visitants. Orriols creu que: “L’avantatge que té Barcelona és que és una destinació tan excel·lent que al final, tot i que hi hagi certs problemes, quan els participants fan la valoració de la seva estada, aquesta és positiva”. Això no obstant, insisteix que, pels participants d’una fira, sempre prevaldrà la consecució dels seus objectius comercials i de negoci.

Per a Bernad la celebració de fires comercials és un element fonamental dins de l’estratègia de la ciutat de Barcelona pel que fa a la seva projecció territorial. Esmenta que els esdeveniments com MWC, l’ISE, Seafood Expo o IBTM entre altres: “Han posicionat a la ciutat en l’àmbit internacional; permetent que sigui coneguda com una ciutat dinàmica, moderna, mediterrània, oberta i molt europea. A més, permet apostar per un turisme transversal que aprofita el seu viatge de negocis per a conèixer la història, la cultura, la gastronomia o l’art d’aquesta”. Creu que la celebració de fires, a part de la injecció econòmica, suposa projecció i grau de coneixement de la ciutat a causa de la popularitat que adquireix entre els públics.

5.4.2.5 Atracció de Talent.

Pel que fa a l'atracció de talent, Cristófol creu que les fires comercials solen atreure talent molt específic, de nínxols, per la qual cosa també són un canal clau. Això no obstant, la celebració d'aquestes fires pot ajudar de forma poc clara a aconseguir que Barcelona sigui una ciutat més compromesa. Benlloch creu que la celebració de fires comercials es converteix en un punt estratègic si pivoten en l'atracció de talent com un dels objectius prioritaris per a la ciutat. Per a l'experta, les fires conjuminen dues adreces: són un focus d'atracció important (en una direcció) i de projecció "cap a fora" molt potent. Per tant, considera que poden ajudar a assolir, des de la col·laboració pública i privada, un pilar important en la consecució dels objectius proposats.

En el procés d'observació del participant, el doctorand ha participat en reunions amb escoles de negoci i universitats per establir acords de col·laboració en determinades fires per tal de connectar el talent local amb els participants en els esdeveniments. Així es dona compliment a un dels objectius del pla estratègic de Fira Barcelona com és l'impacte positiu a l'economia del territori i el compromís amb la societat.

5.4.3 Col·laboració entre Ciutat i els Stakeholders.

En aquest apartat mencionarem l'opinió dels entrevistats vers l'existència de grups de treball específic per assolir els objectius de la marca Barcelona. El treball conjunt i la col·laboració pública i privada és el que permetrà dissenyar un relat de ciutat amb arguments concisos que donaren coherència a l'estratègia de la marca ciutat (Ginesta et al., 2020).

5.4.3.1 Grups de Treball Específics.

L'organitzador i els responsables públics han d'elaborar una planificació estratègica que coordini l'activitat de tots dos actors (Ashworth, 2009a). Es pot desenvolupar negoci, al mateix

temps que crear comunitats millors, quan es gestiona i es té en consideració als grups d'interès. Quan es té la intenció de col·laborar amb els altres és quan es crea el valor (Freeman, 2011).

Segons Di Pietro, Barcelona té una estreta relació amb Fira Barcelona: “Articulem un programa per impulsar fires comercials que es consideren clau per fomentar sectors estratègics per a la ciutat”. Aquesta iniciativa, que compta amb més de deu anys d'experiència, destina anualment recursos específics per a impulsar aquest tipus de fires. Tasqué coincideix plenament amb aquesta afirmació, assegurant que la relació i coordinació existent entre Fira Barcelona i l'Ajuntament de la ciutat sempre ha estat fluida. S'explica en part perquè la presidència del Consell General de Fira Barcelona recau en l'alcaldia de Barcelona (Fira Barcelona, 2022). Tasqué afirma: “Entre Fira Barcelona i l'Ajuntament existeix un programa de desenvolupament per a aquelles fires que es consideren estratègiques per a la ciutat”. En el procés d'observació del participant, el doctorand ha intervingut personalment a les reunions de seguiment en les que s'identificaven quines eren les fires més rellevants per impulsar els objectius de la ciutat i garantir l'impacte positiu a l'economia del territori (Fira Barcelona, 2014).

La definició de polítiques de desenvolupament local es concreta en idees que aporten capital i coneixement al territori per a incentivar la identitat de la marca de la ciutat i de la seva política local (Kavaratzis, 2004). Entre les opinions dels entrevistats també s'esmenta la importància de la col·laboració entre Fira Barcelona i l'Ajuntament. Per a Benloch qualsevol esdeveniment, sigui fira comercial o d'un altre tipus: “Ha de tenir en compte les característiques de l'entorn, entès com a territori, i els seus objectius estratègics de posicionament, del qual també es pot nodrir l'organitzador de l'esdeveniment, per prendre decisions de gestió i organització d'aquest, per tal de provocar sinergies. Tots dos estaments, gestor de marca ciutat i gestor d'esdeveniment, poden retroalimentar-se positivament en termes de promoció i posicionament. Per tant, és interessant que es treballi de manera conjunta”.

Per a Boix: “Barcelona compta amb grans constructors de marca que contribueixen a la seva projecció internacional”. El passat mes de novembre es va organitzar una jornada interna

de debat i reflexió amb entitats que contribueixen a crear marca Barcelona, com ara ACCIÓ, Aeroport de Barcelona, AMEC, Barcelona Centre de Disseny, Barcelona Global, Barcelona & Partners, Cambra de Barcelona, Casa Àsia, CDRA, CIDOB, Fira Barcelona, Foment de Treball Nacional, IESE, PIMEC, Port de Barcelona, Scitech Diplohub, Turisme de Barcelona, Tech Barcelona, AMB, FMWC, Sonar, Primavera Sound, FNOB, IEMED, PEMB, Circuit de Barcelona – Catalunya, entre altres. Totes aquestes entitats són tractores i impulsen el desenvolupament econòmic internacional. Segons Boix: “S’organitzen taules de coordinació internacional periòdicament. També hi ha acords i accions conjuntes amb entitats públiques i privades per participar de manera conjunta en fires internacionals per a l’atracció de talent i inversió, així com en esdeveniments de Barcelona franquiciats internacionalment; com ho és el cas de MWC o l’SCEWC a les seves edicions a Amèrica i Àsia. Igualment es participa a les edicions internacionals de Sonar i Sonar+D per a desenvolupar accions en sectors més concrets”.

Orriols explica que va ser convidat a una trobada interessant, organitzada per l’Ajuntament, on els diferents estaments que participen en la promoció de la ciutat van explicar els seus objectius. Destaca que: “Hi ha moltes institucions que treballen amb l’objectiu de promocionar la marca de la ciutat, com ara Barcelona Tech City, Cambra de Comerç de Barcelona, Barcelona Activa, Acció, Port de Barcelona i Consorci de la Zona Franca (CZF), entre d’altres. Totes elles, institucions que persegueixen, cadascuna amb les seves pròpies iniciatives, el mateix objectiu: crear riquesa, millorar la qualitat de vida dels ciutadans, no només de Barcelona, sinó de Catalunya”. Creu que el que cal és aprofitar la marca de la ciutat, tan reconeguda a escala mundial per crear riquesa i millorar la qualitat dels habitants. Amplia el seu argument esmentat que: “L’objectiu és oferir-los feines qualificades, de qualitat, millor retribuïdes i més oportunitats generades gràcies a la creació d’ecosistemes competitius que siguin interessant i agradables (business friendly) per a les empreses, locals i internacionals”. Està convençut que: “S’ha de projectar a Barcelona com una entrada a la UE, com una capital econòmica de la zona mediterrània i un hub que interconnecta tres continents: Europa, Àfrica i

Àsia”. Esmenta també que la Copa Amèrica de Vela és un esdeveniment molt rellevant que tindrà una gran repercussió mediàtica i tornarà a projectar a Barcelona en l'àmbit internacional: “Barcelona 1992 va ser l'inici d'aquesta revolució. Vàrem passar de ser una ciutat que vivia d'esquena al mar i gràcies als JJOO de 1992 es va iniciar la tendència de reposicionar el nom de Barcelona al món”. Conclou dient que, actualment, l'Ajuntament pretén assolir una millor coordinació entre tots aquests actors per tal d'aprofitar sinergies que es puguin produir entre aquestes iniciatives; al mateix temps que ser més eficients per maximitzar el seu impacte.

Tessmar explica que el departament d'ACCIÓ de la Generalitat de Catalunya, Barcelona Activa y el departament de promoció econòmica de l'Ajuntament, són actors que estan focalitzats en el desenvolupament dels ecosistemes locals. A banda de la celebració de grans esdeveniments, fires i congressos, els quals són bons altaveus per donar a conèixer el missatge de la ciutat, tenim al mateix FC Barcelona. Afirmar que el club: “És l'ambaixador més conegut en el món del qual ens hem d'aprofitar”. En aquest sentit, la Generalitat de Catalunya ha fet una campanya de promoció turística recolzant-se amb la repercussió mediàtica global que té el club de futbol. Conesa afirma que: “Un repte que tenim és fer créixer els congressos, especialment en tema de ciències de la salut. L'ecosistema que hi ha d'aquest sector a la ciutat és d'una qualitat altíssima i comptem amb metges reconeguts internacionalment. Aquesta és una bona oportunitat per atreure grans congressos mèdics a Barcelona, com ara oncologia, trasplantaments, etcètera. És un repte molt ampli, però estem molt ben posicionant per atreure'l”.

Orriols comenta que Fira Barcelona hauria d'estar més present en els fòrums que hi ha a la ciutat. Des de Cambra de Comerç de Barcelona s'està impulsant una iniciativa per crear una comissió en la qual estiguessin representants el Port de Barcelona, Cambra Barcelona, CZF, i la mateixa Fira, perquè: “Tots tenim un denominador comú que és Barcelona. Quan sortim al món, aquestes quatre entitats cerquem el mateix. Per això cal més coordinació entre nosaltres per tal d'aprofitar les sinergies”. En aquest sentit, esmenta que Fira Barcelona i les altres institucions

haurien de ser capaços de treballar en un pla estratègic conjunt, cadascú en el seu àmbit, però des d'una visió més coral: "Aquesta és la gran assignatura pendent", concreta. I afegeix: "Els stakeholders són molt individualistes, però encara tenim recorregut en aquest àmbit de col·laboració".

Tessmar afirma que existeix un bon equip de treball entre Fira Barcelona i Turisme de Barcelona, també amb el Gremi d'Hotelers, i els organitzadors d'esdeveniments externs ho perceben. Explica que: "La relació de Fira Barcelona amb Convention Bureau és excel·lent i anem plegats a captar nous congressos i fires pel món". D'aquest procés d'observació participant, el doctorand pot corroborar, com a exemple, que durant la fira IBTM World, Fira Barcelona participa com expositor a l'estand de la marca Barcelona; juntament amb altres stakeholders de la ciutat.

Tessmar creu que les administracions públiques, tot i que estan en el Consell General de Fira Barcelona, han d'entendre que: "Fira Barcelona té dos recintes que ha d'emplenar amb molts metres de superfície per comercialitzar. I és aquesta la seva principal funció". Posa com a exemple la relació entre Barcelona Convention Bureau i la resta d'stakeholders: "Tot i que tenim contacte, podríem estar més relacionats amb altres stakeholders, com Barcelona Global. Totes dues som institucions que treballen pel mateix objectiu i podríem compartir projectes, èxits i fracassos".

Alsina esmenta que Fira 2000 és el propietari dels recintes que gestiona Fira Barcelona. Explica que aquest organisme: "Incorpora en el seu consell d'administració als ajuntaments de Barcelona i de l'Hospitalet, la Generalitat de Catalunya, la Diputació de Barcelona, la Cambra de Comerç de Barcelona i l'Àrea Metropolitana de Barcelona". Creu que és un bon model de gestió que no necessita més grups de treball, sinó replicar-se en altres espais per generar una unitat de missatges que reforcin la marca en els àmbits que es decideixin. En aquest sentit, Alsina aporta que Fira 2000 compta amb tots els recursos necessaris per abordar inversions. De fet, el 2018 es va aprovar el nou pla d'ampliació de Fira Barcelona que remodelarà el recinte de Montjuïc i

construirà un nou pavelló al de Gran Via. Un pla que tot just està començant-se a executar i que ha permès atraure fires significatives com l'ISE.

Huertas creu que hi ha d'haver aquest grup de treball, però desconeix si compta amb els recursos suficients per fer grans projectes. També ho creu Taberner donat que la voluntat estratègica del city branding ha d'anar acompanyada de recursos tècnics, econòmics i materials.

Per a Beloso la col·laboració pública i privada, i la participació dels principals actors de la ciutat i dels sectors corresponents, és clau; incloent-hi l'impuls i el rol de la mateixa Fira Barcelona. Tot i que desconeix quants recursos es destinen a tal fi, afirma que sempre ha estat una prioritat per al departament de promoció econòmica de l'Ajuntament de Barcelona, per a les organitzacions empresarials i per a la Fira Barcelona, captar fires internacionals i desenvolupar fires pròpies que puguin esdevenir en referents internacionals.

5.4.3.1.1 Facilitadors de la Col·laboració.

En preguntar pels facilitadors que possibiliten aquesta col·laboració, Di Pietro afirma: “Des de fa dècades, a Barcelona s'ha consolidat la cultura de la col·laboració pública i privada per a abordar projectes estratègics de la ciutat”. Aquesta col·laboració és el principal facilitador perquè els projectes que s'impulsen des de la ciutat puguin consolidar-se (Hudson & Ritchie, 2006).

Tasqué comenta també que el principal facilitador és: “Col·laborar per a conjuminar esforços i aconseguir els objectius, com el d'impulsar fires o esdeveniments que són importants per a crear un hub d'indústries innovadores que ajuden a internacionalitzar a les empreses locals”. Per transmetre aquest missatge de col·laboració, Tasqué assegura també: “Quan atenem organitzadors externs, la coordinació amb les administracions públiques la lidera Fira Barcelona. Som nosaltres qui els acompanyem en la relació amb les institucions de l'Estat”. Especialment amb aquelles fires internacionals que tenen un important impacte econòmic a la ciutat, com el MWC (Nadeu, 2022).

Concretament, pel que fa als facilitadors de la cooperació entre ajuntament i stakeholders a Milà, Martinazzoli afirma: “El facilitador principal és el nostre lideratge, ja que permet garantir el bon funcionament dels comitès de treball amb els stakeholders. Així es pot defensar l’heterogeneïtat d’interessos que tenen els diferents grups implicats”. Les administracions públiques han de tenir la capacitat d’integrar a tots els stakeholders donat que són part intrínseca de la ciutat i, per tant, configuren també part del seu relat. Són, alhora, els primers difusors del missatge a transmetre. El lideratge és la clau perquè hi hagi l’equilibri entre els diferents interessos i es pugui assolir l’èxit del màrqueting de ciutats (Van den Berg & Braun, 1999). Martinazzoli ens indica també que la delegació per competències forma part de la seva estratègia: “Per exemple, si la ciutat es fixa com a objectiu atreure talent, captant a estudiants internacionals, s’involucra a les universitats i escoles de negoci per a garantir l’èxit d’aquest projecte, atès que són els experts i especialistes”.

Baccini afirma que aquesta col·laboració es va forjar durant la celebració de l’Exposició Universal de Milà en 2015; donat que va propiciar la inèrcia de continuar treballant en equip per a la promoció internacional de la ciutat: “Gràcies a l’èxit de l’Expo de Milà, es va fundar l’agència Milà & Partners. Així, els stakeholders podríem continuar treballant conjuntament; aquesta vegada per a aconseguir els objectius de promoció de marca de Milà a través de la marca Yes Milano!”. De fet, el que fora CEO de l’Expo de Milà, Giuseppe Sala, és ara l’actual alcalde de la ciutat (Comune de Milano, 2022).

Corroborava aquesta afirmació Orsi quan esmenta que el facilitador principal de la cooperació per a la consecució dels objectius de promoció és el lideratge de Milà & Partners. En el cas particular de Fourisalone, activitat de la fira del moble i del disseny de Milà, afirma: “Gràcies al lideratge institucional i la cooperació amb els stakeholders s’ha consolidat el “matrimoni” entre el Saló del Moble i la ciutat a través del Fuorisalone; creant la Milano Design Week. Aquest esdeveniment mundial atreu a centenars de milers de professionals del disseny de

tot el món. Des de fa més de trenta anys, aquesta iniciativa converteix també a la mateixa ciutat en un altre espai d'exposició”.

Tots els entrevistats italians esmenten un altre facilitador com ho és el treball col·laboratiu: “Cada Stakeholder té l'oportunitat d'actuar en el seu propi camp. Així, en el cas de la Fondazione Fiera Milano, ens esforcem a atreure conferències i fires internacionals a la ciutat. Així mateix, les associacions industrials a atreure a noves empreses i crear un hub, per exemple, tecnològic”. Fiera Milano i la Fondazione Fiera Milano també representen a tots els organitzadors finals davant les institucions. Depenent de la importància internacional, i l'impacte que genera la fira comercial, s'involucra fins i tot al govern italià.

La col·laboració entre les parts, els grups d'interès, els gestors públics i els experts, aporta una agregació de valor al procés de creació de la marca de la ciutat perquè aquesta comunitat tindrà una influència positiva vers el màrqueting del territori (Eshuis et al., 2018). En canvi, afectarà negativament el procés de governança si existeix conflicte entre els stakeholders (Ansell & Gash, 2008).

5.4.3.1.2 Dificultats en la Col·laboració.

Per contra, en parlar de les dificultats, tots els entrevistats coincideixen. Di Pietro afirma: “El principal fre és no posar focus i voler abastar-ho tot. No tenir clar un objectiu”. Per a Hernández matisa aquesta falta d'enfocament: “Aquest no és un tema de taules o de comissions, que segur que existeixen, perquè la idea hi és. El que cal és que aquests grups de treball donin resultats perquè si no cal inventar altres maneres o formats de col·laboració. El repte és preguntar-se com podem aprofitar els esdeveniments rellevants que acull la ciutat per ajudar a desenvolupar el teixit econòmic local, per atreure inversions o per internacionalitzar les empreses locals, gràcies a les fires i congressos; les pròpies i les externes”. En aquest sentit, esmenta que Barcelona té congressos i fires pròpies, com el congrés SCEWC, el saló Alimentària o la fira Hispack, entre d'altres, perquè els organitza directament Fira Barcelona. Cal aprofitar

aquests instruments que poden ajudar a la internacionalització de la ciutat i de les seves empreses. Si, a més, afegim altres tipus de congressos i fires globals, com ara l'ISE i el Seafood Expo, explica que: “La inversió arribarà perquè els actors internacionals veuran que aquests esdeveniments es celebren a Barcelona. Ara tenim l'oportunitat d'impulsar la col·laboració pública i privada per aprofitar aquesta inèrcia”. Ritchie i Hudson (2009) afirmen que és necessari que existeixi una estreta col·laboració entre les administracions públiques i les associacions empresarials per tal aprofitar el valor que es genera amb la celebració d'un esdeveniment.

Martinazzoli apunta com a principal fre de la col·laboració entre ciutat i stakeholders: “No liderar aquests projectes, per a preservar la seva finalitat i vetllar pels interessos dels públics, és el principal fre d'aquestes comissions”. També va en aquesta línia el testimoni de Baccini quan explica que el fre principal és: “La visió partidista i esbiaixada dels stakeholders, que impedeix apostar per projectes estratègics com la Milà Design Week”. Concretament, Baccini afegeix: “L'experiència de la dècada dels noranta és un clar exemple que no s'aconseguia el consens a causa del conflicte d'interessos i el perfil heterogeni dels stakeholder”. La varietat d'interessos de les parts interessades planteja reptes a la gestió de la marca del lloc. És per això que cal tenir en compte aquesta diversitat de parers donat que atorga una gestió limitada del projecte provocada per aquesta divisió que sovint predomina (Hankinson, 2009).

5.4.3.2 La importància dels grups de treball.

Cristófol, Llorens i Fernández-Cavia desconeixen si existeix aquest grup i creuen que seria una bona idea tenir-los. Segons Llorens seria important comptar amb un grup públic i privat que s'ocupés de: “Coordinar els esforços dels diferents agents que contribueixen i rendibilitzen la imatge de la ciutat. I en el mateix haurien d'estar els operadors de fires”. Per a Cristófol no s'entendria una ciutat sense un turisme qualificat de fires internacionals. El moviment econòmic, turístic, d'ocupació i d'impactes en mitjans internacionals és molt alt i

ciutats com Barcelona, que competeixen entre les primeres del mercat internacional, han de viure de la suma de tots els seus elements; tant més en el cas de les fires comercials. En cada MWC, Barcelona impacta en mitjans de comunicació de tot el món. Perdre aquesta presència podria ser determinant per depreciar la posició amb la qual compta avui.

Conesa no té constància que hi hagi cap grup de treball permanent. Per això creu que seria molt adient crear un fòrum per contrastar les diferents iniciatives en sectors emergents i pioners que tenen molta presència en l'ecosistema de Barcelona. Esmenta: 'L'informe de l'agència Acció vers les start-up demostra que la ciutat està posicionada com el segon millor hub d'Europa per als emprenedors. Els sectors farmacèutic, live science, gaming, etcètera, són iniciatives incipients en les quals hi ha ecosistemes en creixement que contribuiran a fer més atractiva l'oferta que hi ha a Barcelona". Prosegueix dient que aquest grup de treball podria responsabilitzar-se de la captació d'esdeveniments relacionats amb aquests àmbits perquè actuïn d'acceleradors d'aquests sectors innovadors. Creu que Barcelona necessita un tipus d'esdeveniments concret per ajudar a consolidar les indústries emergents. En aquest cas, Fira Barcelona esdevé com l'actor clau per acompanyar al creixement d'aquests ecosistemes.

Paniagua esmenta, que tot i que desconeix si hi ha un grup de treball específic, té constància de com funciona l'estratègia de marca a Barcelona i coneix a algunes de les persones que hi treballen en ella. Per tant, s'atreveix a dir que sí existeix aquest tipus d'iniciatives entre l'Ajuntament i els stakeholders. En aquest mateix sentit, Taberner comenta que en el marc de la Barcelona Convention Bureau, l'Agència Catalana de Turisme o la Fira Barcelona ha d'haver-hi grups de treball per a definir i executar l'estratègia de place branding de la ciutat. També Benlloch afirma que hi ha algunes iniciatives interessants, com Barcelona Global, on també s'implica l'Ajuntament de Barcelona, Barcelona Activa, Fira Barcelona i altres empreses privades que participen activament en els diferents esdeveniments i fires comercials. Bernad destaca la: "Proactivitat de Barcelona Convention Bureau donat que és un dels més grans i actius d'Espanya. A més el seu director és president també d'ICCA (International Conference and

Congress Association), la qual cosa demostra el reconeixement que té entre el sector. També pertany a la resta d'associacions del sector”.

Benlloch creu que, si prenem com a referència accions anteriors, tot fa pensar que sí existeix aquest grup i que disposa de recursos suficients. En aquest sentit, creu que: “És important destinar recursos per a crear aquestes sinergies entre diferents estaments. No més així es pot anar en una direcció única de desenvolupament i posicionament excel·lent de la ciutat. També, es podrà aprofitar els imputs d'imatge i reputació positiva del territori per part de l'organitzador firal o gestor del recinte o esdeveniment en qüestió”.

Per a Cristófol, Barcelona estaria perdent una oportunitat única de mantenir la seva posició si no tingués aquest tipus de grups de treball. Matisa: “És evident que hi ha ciutats que volen atacar a Barcelona davant la seva suposada feblesa. En aquest sentit, fa uns mesos que Màlaga va rivalitzar amb la ciutat comtal per tal de fer-se amb la celebració de la Copa Amèrica o situar-se com a alternativa davant la possible arribada d'una sucursal de L'Hermitage. L'Ajuntament de Barcelona no pot permetre's perdre l'oportunitat de mantenir o ampliar la distància amb ciutats que en els últims anys tracten de fer ombra al treball històric d'aquesta”.

Per a Bernad aquests grups d'interès són molt apropiats. Tot i no tenir suficient informació per a asseverar o refutar l'existència dels grups de treball, la injecció econòmica sempre suposa un major revulsiu en aquest tipus d'iniciatives de city branding. Paniagua esmenta que el sector privat demana sempre més recursos, però pensant que és el sector públic qui els ha de finançar. Afegeix que falta molta pedagogia en aquest sentit.

5.4.4 Objectius de Marca Ciutat per a les Fires.

Es desenvolupa l'opinió vers quins haurien de ser els tres principals objectius de la marca de la ciutat per als organitzadors firals en aquest apartat. L'informe de 2019 de la UFI – The Global Association of the Exhibition Industry (UFI, Oxford Economics, 2020), anterior a la Covid-19, indica que 353 milions de visitants, de 180 països, van visitar a 4,8 milions

d'expositors en les fires comercials celebrades en el món; generant 3,4 milions de llocs de treball. L'opinió majoritària dels entrevistats vers quins haurien de ser els tres objectius de marca ciutat destaquen els següents:

5.4.4.1 Contribuir al Posicionament Internacional de la Marca Barcelona, Convertint-la en la Destinació Preferida per Fer Esdeveniments.

Les fires comercials poden ajudar les ciutats a diferenciar-se perquè ofereixen importants possibilitats respecte a la relació, la promoció i el posicionament de la marca del territori (de San Eugenio & Jiménez, 2009). No obstant això, la bibliogràfica actual aporta escassos articles sobre la influència d'aquests esdeveniments en la marca de la ciutat (Kowalik, 2012).

En opinió de Llorens aquest és l'objectiu més estratègic: “Els organitzadors firals han de contribuir a consolidar el posicionament de Barcelona com a ciutat d'una escala més humana que permeti a les persones potenciar les seves capacitats i desenvolupar, cada vegada amb més plenitud, les seves ambicions professionals, sense renunciar a gaudir d'una vida intensa y autèntica”. Bellosó esmenta que, per assolir-ho: “Cal alinear els esdeveniments i les fires actuals amb els objectius de posicionament i desenvolupament de la ciutat”. D'aquesta forma, per a Benlloch, l'organitzador de l'esdeveniment o el gestor del recinte firal: “Pot nodrir-se dels valors positius amb els quals s'identifica al territori i que defensa la marca ciutat. Per tant, millorar les característiques de la seva oferta al voltant d'aquests”.

També Conesa pensa que contribuir a posicionar internacionalment la marca de la ciutat ajudaria també a la internacionalització de l'ecosistema i les empreses locals per donar-se a conèixer al món. En conseqüència, Huertas matisa que: “Cal fomentar i prioritzar aquells esdeveniments i fires que vagin en la línia del city branding de Barcelona perquè aporten valors relacionats amb els de la ciutat”.

Per a Cristófol, l'element clau per a l'organitzador firal és la imatge de Barcelona com a node de connexió: “Barcelona té un potencial incalculable per a convertir-se en l'encaminador de la Indústria 4.0 a Europa o, almenys, al Mediterrani. Compta amb història, infraestructura, tradició i experiència com per a això”. Per assolir-ho, Fernández-Cavia i Taberner pensen que cal mantenir o incrementar l'atracció de Barcelona com a ciutat organitzadora d'esdeveniments i posicionar-la com una ciutat moderna, tecnològica i oberta. Per Alsina el repte és: “L'adaptació de la marca Barcelona cap a un relat integral que inclogui els negocis, a més de la qualitat de vida i la cultura”.

Per a Beloso, aquesta contribució dels esdeveniments a la marca de la ciutat interpel·la especialment a aquells que s'organitzen des de Fira Barcelona. Segons la seva opinió: “Cal desenvolupar i potenciar els certàmens propis existents de caràcter internacional, com l'SCEWC, l'Alimentària i l'Hispack, entre d'altres, i també alinear-los amb els objectius de posicionament de Barcelona”. Coincideix l'opinió d'Hernández quan afirma que els organitzadors firals: “Han de fer esdeveniments excel·lents, que és el seu principal rol. Han de crear productes i propostes de valor pròpies, no només ser un contenidor d'altres que organitzin els seus esdeveniments. Cal fomentar aquesta proactivitat per dissenyar i crear nous esdeveniments; com més millor”.

Per a Tessmar, l'exemple del MWC ens demostra que: “La ciutat obté bons resultats quan es fomenta la col·laboració entre l'organitzador i els responsables de la marca Barcelona, incloent-hi els stakeholders. La feina feta durant tots aquests anys ha consolidat una llarga relació, profitosa per ambdues parts, que acaba en matrimoni entre l'esdeveniment i la ciutat. Per tant, tenim experiència per pensar que aquesta situació es pot donar també amb altres grans congressos i fires que actualment se celebren a Barcelona, com l'ISE, l'IBTM i el SeaFood Expo o d'altres esdeveniments internacionals que repeteixen seu a Barcelona cada any”.

5.4.4.2 Apropar els Esdeveniments als Residents.

Aquest és un objectiu que no destaca en la valoració que atorguen els organitzadors firals a Barcelona a les enquestes online (3,9 sobre 5), però sí que ha estat esmentat nombroses vegades pels experts i Stakeholder entrevistats. Tot i que l'atracció del turisme o de la inversió és possible si es compta amb una marca de ciutat atractiva, cal tenir en compte els efectes negatius que pot arribar a provocar als ciutadans. És per aquest motiu que cal consolidar la força social que atorga la complicitat dels residents per tal de potenciar la seva identitat local i alinear-la amb la identitat de la ciutat. (Kavaratzis, 2004).

La participació ciutadana genera també una agregació de valor als participants de l'esdeveniment, demostrant la complicitat dels residents amb la ciutat i la seva celebració (Dolles & Söderman, 2010). L'actitud que adoptin els ciutadans pot determinar la valoració que el visitant faci de l'experiència d'assistir a la fira comercial (Oppermann & Chon, 1997).

Curiosament, un dels objectius que destaquen en opinió dels entrevistats és l'acció de pedagogia i de proximitat que cal fer amb els ciutadans. Segons Fernández-Cavia: "Cal explicar i demostrar que els esdeveniments internacionals d'èxit són una font de benestar social i econòmic per a tots, no sols per a uns pocs". Paniagua creu que fent molta pedagogia, els residents valoraran la importància de les fires i del sector MICE a la ciutat. Per a Taberner, així es podrà assolir un model sostenible en el temps que millori la imatge de la ciutat i que impacti positivament en els ciutadans, generant una bona imatge als participants dels esdeveniments.

Per a Bernad hi ha d'altres actors a la ciutat que han de ser proactius i sensibles amb els organitzadors d'esdeveniments. Cal més comunicació entre els agents; per exemple, a l'hora de negociar tarifes hoteleres, categories, etcètera. Es tracta d'evitar conflictes; per exemple, vagues de transports, obres incòmodes, etcètera, que entorpeixen el bon servei i l'experiència positiva dels visitants que participaran en l'esdeveniment i que gaudiran també de la ciutat durant la seva estada.

En opinió d'Hernández, cal obrir la ciutat durant la celebració de l'esdeveniment i fer participar la ciutadania: "En el cas de Barcelona, aprofitar el potencial que té la muntanya de Montjuïc per fer altres tipus d'esdeveniments, donat que és un recinte urbà on es podria combinar la fira, el congrés i l'exposició, amb un enfocament més ciutadà; de demostració, més obert, ... Fira Barcelona hauria de liderar aquesta acció perquè implica que els pavellons siguin diferents. Aquesta fase de reactivar el recinte històric pot ser molt rellevant".

Coincideix amb aquest plantejament Conesa que proposa generar activitats culturals, lúdiques, o d'altre mena, al voltant de l'esdeveniment. Pensa que cal configurar un programa d'activitats al voltant de la fira, perquè hi hagi un llegat al ciutadà, més enllà de l'esdeveniment.

Tessmar explica un cas concret: com preparar a la ciutat per atendre de forma excel·lent un important esdeveniment: "Aquest mes de juliol Barcelona acollirà el 6^e Congrés Mundial de Parkinson (WPC, 2023). Des de l'Ajuntament i diversos stakeholders, s'està treballant amb la Societat Catalana del Parkinson en la formació de col·lectius que atendran els assistents i participants en aquest congrés. Els cursos de formació els donen malalts de Parkinson perquè quan un assistent al congrés arribi a l'aeroport, o qualsevol altra dependència de concurrència pública, tot el personal que el pot atendre sàpiga interpretar el comportament dels malalts quan se'ls manifesta els efectes de la malaltia". Està convençut que els congressos mèdics, com l'esmentat, generen interessant debats i presentacions rellevants que pretenen salvar vides. Tessmar continua el seu relat dient: "És un moment crucial per desaprendre i obviar les dades quantitatives. Cal comunicar aquelles qualitatives que són rellevants, perquè permeten tangibilitzar els beneficis que aporta la celebració d'aquest tipus d'esdeveniments a Barcelona. Cal fer saber a la ciutadania que gràcies a acollir aquests congressos a la nostra ciutat es genera un debat enriquidor que permet augmentar la qualitat i l'esperança de vida de les persones. Qualsevol ciutadà es pot veure beneficiat. Quan canvies la forma de comunicar, també canvies la percepció del missatge per part del receptor".

Tessmar insisteix en el que ha comentat. Pensa que cal explicar millors les coses als residents: “La celebració dels esdeveniments aporten nous projectes a la ciutat i ajuden a crear una bona imatge, tant interna com externa. Així els residents rebran millor als visitants, explicant que les fires i congressos són beneficioses per a la ciutat. Entendre que les fires aporten benestar i desenvolupament a Barcelona”.

5.4.4.3 Impulsar l’Economia, els Ecosistemes Locals i l’Emprenedoria.

L’impacte econòmic que va generar el sector MICE durant el 2019 a Barcelona va ser d’1,9 milions d’euros; el 20% del turisme total. La despesa mitjana d’un visitant professional a la ciutat és de 115€ al dia (sense comptar l’allotjament); un 52% més que la despesa diària d’un turista d’oci (Cugat, 2021). La pandèmia ha afectat dramàticament el turisme a escala mundial i la recuperació de les fires comercials és clau per a la seva reactivació (UPF Barcelona School of Management, 2020). Recentment, importants cadenes hoteleres van assegurar que la celebració en 2023 de grans fires a Espanya els permetrà superar la facturació que van obtenir en 2019 (Molina, 2022).

Des de fa vint anys, Barcelona està entre les cinc ciutats del món amb més esdeveniments MICE (EFE Barcelona, 2018). En 2019, va ser la primera ciutat del món en nombre d’assistents a aquests esdeveniments, amb 157.000 delegats (ICCA, 2019). Segons afirma Tessmar: “Barcelona acull cada any més de 500 congressos, a banda de les fires i les reunions d’empreses. L’any 2019, abans de la pandèmia, el Convention Bureau de Barcelona tenia censats 2.000 esdeveniments MICE a Barcelona, que havien informat de la seva celebració. És per això que cal treballar amb anterioritat a l’esdeveniment per tal de presentar, durant els dies del congrés, aquells projectes que es desenvolupen a la ciutat, relatius al seu sector. Un cop clausurat, cal posar-s’hi de nou a treballar per preparar la pròxima edició”. Pensa que així és com es prepara el llegat de l’esdeveniment si es vol aportar valor al territori. Continua esmentat que: “Els congressos mèdics són una gran oportunitat per connectar ecosistemes locals

amb els internacionals”. En aquest sentit, Cristófol i Paniagua afirmen que els esdeveniments han de contribuir a preservar la iniciativa, la creativitat i el dinamisme emprenedor, que són atributs intrínsecs de Barcelona: “Bressol de grans empresaris i empreses, la ciutat ha de mantenir viva la flama de l’emprenedoria i afermar aquesta imatge de marca. Això no obstant, cal ser proactius”. Segons Hernández, els organitzadors firals han de facilitar als actors econòmics privats del territori el fet que puguin aprofitar l’esdeveniment per atreure inversió o internacionalitzar-se gràcies a les fires externes. Perquè això sigui possible, creu que: “En el moment que es pacta amb el tercer la celebració de la fira, s’ha d’informar a l’ecosistema empresarial per tal d’acordar com s’ha d’aprofitar l’agenda de contactes que vindrà a la ciutat”.

Per a Conesa les fires internacionals permeten reforçar l’ecosistema sectorial que ja existeix a la ciutat. Explica que: “Té més possibilitats de triomfar un esdeveniment vers una temàtica que sigui coherent i consistent a l’activitat d’un ecosistema determinat, perquè aquest pot aportar a l’esdeveniment interès, empreses, creadors, inversors, acadèmia, etcètera. Per tant, aquest ecosistema s’enriqueix de la fira i accelera el seu desenvolupament”.

Boix posa un exemple. Afirmar que: “Haver assolit l’organització de la Copa Amèrica a Barcelona ha estat possible gràcies a un model de governança pública i privada; en l’àmbit nacional, regional i metropolità. Gràcies a aquest esdeveniment mundial, el sector nàutic a Barcelona es reactivarà amb els actors internacionals que assistiran a aquesta prova esportiva”. Afegeix que la Barcelona Capital Nàutica és una iniciativa a la qual s’ha dotat d’estructura jurídica per aprofitar el llegat que pot deixar la Copa Amèrica. A més, explica que aquest esdeveniment complementarà una mesura de govern com ho és: “L’impuls de l’economia blava, creada en el 2021, aprofitarà la celebració de la Copa Amèrica per presentar unes iniciatives encaminades a desenvolupar i impulsar aquesta indústria. Que hi hagi aquesta coincidència és una bona oportunitat per accelerar les mesures de govern, perquè van alineades a un esdeveniment internacional que té una repercussió mundial i farà incrementar la notorietat de la marca Barcelona; suposant un impuls a l’estratègia de la indústria blue economy”.

Boix assegura que la indústria audiovisual a Catalunya: “S’erigeix en el clúster més gran d’Europa per volum d’importància i facturació. L’arribada de l’ISE va alineada amb l’ecosistema local existent d’aquesta potent indústria. La combinació d’un clúster potent i d’un saló sectorial global fa pensar que, gràcies a la suma d’aquests dos factors, posicionaran a Barcelona com la capital mundial de la indústria audiovisual”. Per argumentar aquesta afirmació esmenta que: “Si recordem el que va passar amb el MWC, tot fa pensar que això és possible. Tenim l’exemple i l’experiència. Ara cal treballar i esperar que aquestes indústries, gràcies a les fires sectorials globals, també s’accelerïn”.

Participant en una fira, l’ecosistema emprenedor i empresarial local té l’oportunitat de connectar amb inversors, partners i potencials clients d’altres àrees geogràfiques. Tanmateix, els visitants poden coneixen la creativitat, la innovació i els projectes emprenedors locals. El suport que les administracions públiques locals atorguin a aquestes potencials interaccions, entre els ecosistemes locals i els internacionals, determinarà l’opinió que els possibles inversors tinguin de la ciutat (Kowalik, 2012).

El reconeixement internacional d’una ciutat i el sentiment de pertinença dels seus residents, que reflecteix el caràcter local de la seva comunitat, faciliten la implementació d’inversions en infraestructura a l’organització de qualsevol esdeveniment (Govers & de San Eugenio, 2020).

5.4.4.4 Atreure Inversors i Talent.

Per a Llorens aquest és un objectiu més tàctic. Assegura que: “Cal desenvolupar l’interès per descobrir més i mostrar aquesta faceta professional, de talent i innovació de Barcelona. Perquè la qualitat de vida i els seus atributs més turístics són de sobres coneguts. Cal incorporar en el relat de ciutat la component de coneixement, innovació i negoci per tal d’aconseguir que els visitants vulguin tornar, i fins i tot viure, i perquè les empreses inverteixin a Barcelona”.

Cristófol afirma que la celebració de grans esdeveniments permet mantenir i afermar el talent. Ho argumenta dient: “Grans genis de l’art, l’arquitectura, la literatura, etcètera, han romàs a Barcelona per motius variats. Avui aquests genis han d’estar relacionats amb la tecnologia i d’altres disciplines innovadores. Per tant, atreure, mantenir i ampliar el talent ha de ser clau per a aquesta tasca”. Benloch afirma que les fires han de recolzar-se també en la reputació i el talent que defensa la marca Barcelona per a promocionar el seu propi esdeveniment. Explica que si es capta talent: “L’arribada d’inversions, preferentment d’alt component tecnològic, ajudaran a Barcelona, per posar un exemple, a liderar la revolució energètica i tecnològica”.

6 Conclusions.

Tal com hem vist en la història del cas que presentem en aquesta tesi (Fira Barcelona i la seva ciutat), la construcció d'una marca és un procés d'extrema complexitat donada la confluència de molts actors i factors. Concretament en el cas que es presenta, un d'aquests importants factors és la capacitat que la ciutat de Barcelona ha de tenir per atreure i organitzar congressos i esdeveniments d'abast mundial. Aquesta activitat té un impacte notori en la generació de turisme de negoci i una interacció entre els nous visitants de la ciutat i la vida quotidiana dels ciutadans i el seu territori. Per tal de gestionar la identitat i la reputació de la marca ciutat, cal potenciar el seu atractiu i la seva competitivitat; perquè Barcelona estigui a l'altura quan és comparada amb altres ciutats del món. Per tant, és necessària una gestió innovadora de la marca ciutat que, al mateix temps, impliqui a tots els actors i a diferents nivells. És important remarcar que les marques són definides pels individus. Perquè la marca no és el que diem; és el que els altres diuen que és (Neumeier, 2003).

6.1 Sobre la Consecució dels Objectius d'Aquesta Investigació.

És molt important definir clarament quin és l'objectiu que s'espera assolir en l'estratègia de la marca ciutat i establir aliances entre el sector públic i privat per aprofitar les sinergies de la seva interacció i col·laboració. És a dir, cal crear un ecosistema d'agents de la ciutat per unificar un mateix criteri i un únic discurs que faciliti l'enfortiment la marca de la ciutat a escala internacional (Jornet, 2019). Els projectes que compten amb una àmplia participació dels grups d'interès són els que fan possible l'efectivitat de les iniciatives relacionades amb la marca del lloc. En canvi, el projecte està abocat al fracàs quan no s'ha implicat als stakeholders en el procés de creació de la marca de la ciutat (Houghton & Stevens, 2011). És per això que els autors i els experts entrevistats en el treball de camp donen tanta importància als grups d'interès. Les parts interessades són els actors essencials en el procés de creació de la marca, perquè les persones atorguen legitimitat al relat de la marca de la ciutat donat que són l'essència de la seva identitat.

Per tant, són el col·lectiu que dona credibilitat als missatges i a la imatge de la marca de la ciutat (Braun et al., 2013).

En el cas concret de Barcelona, els JJOO de 1992 van ser un projecte de col·laboració col·lectiva entre institucions públiques i privades que va atorgar el reconeixement mundial de “els millors jocs de la història”. Per què Barcelona podia organitzar uns jocs olímpics? Segons en Fidel Sust, director general de l'esport de la Generalitat de Catalunya l'any 1995, per la seva gent i la seva història. Catalunya comptava aleshores amb una experiència de més de cent anys de treball en el camp de l'esport, que avalàvem a Barcelona com a ciutat candidata per acollir uns jocs olímpics. Per tant, el capital que aportava Barcelona era la seva pròpia història, la capacitat d'organització, la seva infraestructura i, especialment, el talent de la seva gent (Moragas & Botella, 1995). Els JJOO de Barcelona van suposar, a més, una reconversió urbanística de la ciutat sense precedents; només comparable amb l'Eixample de Cerdà. Gràcies a aquest esdeveniment d'àmbit mundial, Barcelona és avui una ciutat avantguardista i amb un model urbanístic reconegut arreu amb el nom de “Model Barcelona” (Morillo, 2014). En sintonia amb aquesta arquitectura d'avantguarda podem citar el districte 22@, que ha augmentat la seva notorietat d'ençà que el MWC se celebra a Barcelona i la presència d'empreses tecnològiques.

Per tant, Barcelona és reconeguda com una ciutat amb solvència i capacitat per a allotjar grans esdeveniments. Aquest fet la vincula, globalment, amb les indústries que aquests esdeveniments representen (Cuadrado-Roura & Rubalcaba-Bermejo, 1996). Barcelona es pot considerar com “un node en el mosaic global i en el calendari anyal” per a determinats sectors i en l'àmbit mundial (Weller, 2008, p. 13). És evident que la sinergia que es pot generar associant el nom de la ciutat a la fira comercial implica una possible transferència d'imatge entre totes dues marques, en aquest cas concret, a Barcelona amb el MWC o de manera incipient amb l'ISE (Hall, 1989). A més, la representativitat empresarial i associativa que es congrega en aquestes fires globals contribueix sens dubte a crear una imatge positiva en el potencial inversor. Així mateix, la participació de les administracions públiques és clau per a demostrar la visió de futur

que projecta la ciutat; la qual cosa prestigia tant a la imatge com a la marca de Barcelona (Kowalik, 2012). És per això que, entre els principals actors de la ciutat, existeix un programa de suport per a aquelles fires que es consideren estratègiques per al desenvolupament econòmic de Barcelona (Hall, 1989).

L'Ajuntament de la ciutat treballa juntament amb els organitzadors de les fires, i la resta de stakeholders, per a definir estratègies i impulsar projectes amb l'objectiu d'aprofitar l'impacte positiu que la celebració d'aquests esdeveniments internacionals generen a Barcelona (Hankinson, 2009). A més, els responsables de promoció de la ciutat difonen i comuniquen aquests esdeveniments globals de manera proactiva i existeixen grups de treball específic que tenen com a objectiu impulsar les fires comercials que ajuden al desenvolupament econòmic de la ciutat (Ashworth, 2009a). La integració entre la teoria i la pràctica vers la marca del lloc s'assoleix amb la participació i la complicitat dels residents i de la resta de públics (Kavaratzis, 2015). És evident que, si es té en compte a les parts interessades, els processos de governança poden millorar les seves possibilitats d'èxit (Klijn et al., 2012). En el cas de Barcelona, la GSMA, organitzadora del MWC, destaca el treball incansable dut a terme juntament amb les institucions locals, autonòmica i estatal per a impulsar i fer realitat l'edició de 2021, en plena pandèmia de la Covid-19. John Hoffman, el CEO de la GSMA, ho admet: "Barcelona és la nostra casa" (Molina, 2020). En aquest sentit, el responsable de la GSMA manté entrevistes personals amb l'alcalde de Barcelona que li permeten compartir aspectes rellevants de la relació entre Barcelona i aquest esdeveniment global (Colau, 2023).

Les fires comercials són actors clau per a desenvolupar un ecosistema industrial en la seva àrea d'influència, ja que faciliten les inversions, generen ocupació i aporten valor al territori. Sens dubte, tot això té repercussió directa sobre la marca de la ciutat (Rubalcaba-Bermejo & Cuadrado-Roura, 1995). En aquest sentit, les fires comercials internacionals són esdeveniments únics i inqüestionables que ajuden a consolidar la reputació de la marca de la ciutat. Per tant, les fires internacionals que se celebren a Barcelona ajuden al posicionament i a

la reputació de la marca de la ciutat. Aquesta associació és sostenible en el temps perquè vincula a la ciutat amb l'esdeveniment; i el més important, amb un sector o indústria determinada (Köker & Maden, 2013).

Per exemple. Recentment, la GSMA, ha decidit designar a Barcelona com la seu permanent del MWC. En opinió de Pau Relat, president del consell d'administració de Fira Barcelona: “És una notícia d'una dimensió extraordinària, no per la renovació en si mateixa, sinó pel que ens estan dient els senyors del Mobile: volem vincular el nostre futur amb el de vostès” (Martín, 2022).

Les fires comercials són clau per a millorar la imatge de la ciutat. Si a més es tracta d'esdeveniments internacionals, aquests generen una forta complementarietat i sinergia entre la seva marca i la ciutat. Per aquest motiu, les fires comercials globals haurien de formar part de l'estratègia, a llarg termini, de desenvolupament de la ciutat.

Sumant la superfície dels tres recintes firals que gestiona, Fira Barcelona té una oferta de més de 400.000 m² d'espai, essent la tercera ciutat del món en capacitat expositiva. El programa “Barcelona MICE Destination Support Programme” (Cugat, 2021) demostra l'aposta estratègica que Barcelona fa per consolidar la seva política de promoció econòmica i de marca de la ciutat per mitjà dels esdeveniments. Aquesta iniciativa també reconeix la influència de les fires comercials per a aconseguir-ho. Barcelona alberga dues noves fires: Global Seafood Expo, l'esdeveniment més important de productes de la mar, i l'ISE, la fira mundial d'audiovisuals (Martín, 2022). Recentment, va tancar les portes aquesta última edició, batent rècords d'assistència amb més de 58.000 visitants (Europa Press, 2023). La coincidència a Barcelona del MWC i de l'ISE brinden a la ciutat una bona oportunitat per a posicionar-se com una de les capitals tecnològiques del món (Bracero, 2023).

Més enllà de la imatge que ja pugui tenir, pels atributs propis de la ciutat, els esdeveniments són una eina important perquè la seva marca assoleixi un posicionament diferencial; per la seva condició de ciutat amfitriona (Ritchie & Hudson, 2009). Aquest

posicionament li atorga una sòlida reputació, respecte i atenció; tant a escala nacional com internacional. A més, es produeix l'efecte d'atracció d'altres organitzadors d'esdeveniments, d'inversors, de professionals amb talent i de turistes, d'oci i negoci, entre d'altres. La ciutat, més la seva àrea d'influència, es beneficiarà de l'impacte directe evident del desenvolupament econòmic (Anholt, 2007; Morgan et al., 2011).

Per tal d'evitar que els residents no només siguin considerats com els receptors de les polítiques municipals, el govern de la ciutat ha d'establir un canal de comunicació, efectiu i permanent, per fomentar el diàleg amb els ciutadans i involucrar-los en el disseny i la implementació de les estratègies de màrqueting del territori (Eshuis et al., 2014). En aquest sentit, cal explicar als ciutadans els beneficis que els grans esdeveniments, com ara les fires comercials, aporten a la ciutat. Els experts i stakeholders entrevistats pensen que ha de ser Fira Barcelona qui fes pedagogia de la importància que les fires comercials tenen per al desenvolupament econòmic i social del territori. Però, especialment, de com l'activitat de Fira Barcelona influeix en el posicionament internacional de Barcelona, gràcies a la celebració de grans fires internacionals.

“Barcelona, ciutat de fires i congressos”. Així es començava a conèixer a la ciutat comtal a principis dels anys seixanta. I no només era un eslògan. La celebració a Barcelona d'importants congressos i dels primers salons monogràfics era constant en aquella època i demostrava que la ciutat estava preparada per acollir milers d'expositors i visitants per establir relacions i fer negoci. A més, el caràcter internacional d'aquests esdeveniments, generava una associació entre les seves marques i la de la ciutat de Barcelona; la qual cosa els feia únics i inqüestionables donat que eren cites periòdiques per als professionals que hi participaven (Köker et al., 2013). La tradició d'associar a Barcelona amb les grans fires i congressos sembla avui més present que mai. En aquest sentit, les fires comercials són essencials per assolir els objectius de la marca Barcelona. Tots ells tenen relació amb els esdeveniments i, especialment, amb les fires internacionals que se celebren a Barcelona (taula 19).

Taula 19*Objectius Principals de City Branding de la Marca Barcelona*

Objectius principals.	Relació amb les fires comercials.
Connectar ecosistemes locals amb els ecosistemes globals.	Els esdeveniments, i especialment les fires, són els connectors entre aquests ecosistemes.
Incentivar a les empreses perquè estableixin la seva seu a Barcelona.	Els esdeveniments globals ajuden a desenvolupar l'ecosistema local, que esdevé atractiu per a inversors i empreses.
Atreure i acollir nous esdeveniments internacionals.	La celebració de fires comercials contribueix en cadascun dels objectius que té la marca Barcelona i la promoció internacional de la ciutat.

Nota. Elaboració pròpia a partir de les entrevistes estructurades i semiestructurades.

Els organitzadors firals de Barcelona creuen que contribueixen a aconseguir els objectius de city branding de la ciutat (taula 20). En aquest sentit, els que destaquen són: atreure turisme de negoci, internacionalitzar a les empreses locals i fomentar l'ecosistema d'emprenedors. No obstant això, volem fer esment especial d'un objectiu, el qual ha inspirat aquest treball de recerca: el 80% dels organitzadors firals entrevistats asseguren que, amb la seva feina, contribueixen a consolidar el posicionament internacional de la marca de la ciutat (Köker & Maden, 2013).

Taula 20*Contribució dels Organitzadors Firals de Barcelona als Objectius de la Marca Ciutat*

Contribució dels organitzadors firals.	Coincidència amb els objectius de la marca Barcelona.
<i>Captar turisme de negoci.</i>	Les fires aporten un turisme de negoci que és de qualitat, configurat per professionals i empresaris de nivell. Entre aquest col·lectiu poden haver-hi inversors, empresaris i persones amb talent.

Contribució dels organitzadors firals.	Coincidència amb els objectius de la marca Barcelona.
<i>Internacionalitzar les empreses locals.</i>	Les fires com a connectors faciliten la relació entre els ecosistemes locals i els globals, la qual cosa facilita la internacionalització de les empreses del territori.
<i>Incrementar el posicionament de la marca Barcelona.</i>	Associar Barcelona als esdeveniments internacionals projecta la marca de la ciutat com un “node en el mosaic global i recurrent en el calendari anyal” (Weller, 2008, p. 13a).

Nota. Elaboració pròpia a partir dels qüestionaris online.

També s’han identificat quatre facilitadors més rellevants per a una bona coordinació entre actors de la ciutat, entre els quals es troben els organitzadors firals i els responsables de la marca Barcelona, que faciliten la consecució dels objectius de promoció (taula 21):

Taula 21

Facilitadors Entre Stakeholders i Responsables de la Marca Ciutat per Assolir els Objectius de City Branding

Facilitador.	Descripció.
<i>Col·laboració pública i privada.</i>	Per a aportar recursos, visions i iniciatives més enllà de l’enfocament i abast de l’administració pública.
<i>Involucrar als stakeholders.</i>	Per compartir inquietuds, identificar necessitats i expectatives, conjuminar esforços i buscar consens per a donar suport a projectes que es consideren estratègics per a la promoció de la marca ciutat.
<i>Creació de grups de treball per competències.</i>	En aquest sentit, fer partícips, encara més, a aquells grups d’interès que tenen experiència en l’àmbit de l’objectiu que es pretén aconseguir. Per exemple, les universitats i escoles de negoci per atraure talent.

Facilitador.	Descripció.
<i>Lideratge.</i>	El facilitador principal per al bon funcionament dels comitès de treball, entre la ciutat i els diferents stakeholders, és el lideratge (de San Eugenio et al., 2019).

Nota. Elaboració pròpia a partir de les entrevistes estructurades i semiestructurades.

Els frens i obstacles amb es que s'enfronta aquesta col·laboració es basen en la manca de lideratge dels responsables de la marca de la ciutat i que els interessos heterogenis dels grups d'interès provoquen una dispersió d'intencions; la qual cosa no permet tenir un enfocament clar de l'estratègia. Gràcies al lideratge i a la col·laboració es podrà assolir un consens vers el relat coral que es pretén difondre als diferents públics.

6.2 Limitacions i Futures Línies d'Investigació.

Les entrevistes estructurades, semiestructurades i les enquestes online són cabdals per enregistrar l'opinió dels experts, dels stakeholders i dels responsables institucionals. En aquest sentit, cal comptar amb la seva participació per tenir una mostra prou representativa de les seves opinions. La manca de temps, les agendes saturades i d'altres factors professionals són obstacles que han impedit ampliar la mostra tipològica d'entrevistats (stakeholders i experts) per aquesta investigació. En aquest sentit, s'ha hagut de replanificar constantment aquesta activitat d'investigació donada la baixa resposta dels participants. Tot i aquests inconvenients, finalment s'ha assolit una mostra prou representativa per realitzar aquestes entrevistes i enquestes que creiem que poden justificar el valor investigador que té aquesta tesi doctoral.

Per acabar, plantejar que aquesta tesi destapa futures línies d'investigació. Aquestes haurien d'orientar-se en conèixer, de manera encara més concreta, els beneficis econòmics, socials, etcètera, de la celebració de les fires comercials a la ciutat. I no només des del punt de vista quantitatiu (PIB, ocupació, internacionalització de les empreses locals, etcètera), perquè les xifres macroeconòmiques no s'extrapolen fàcilment a l'economia domèstica del resident.

Caldria aportar dades vers els beneficis qualitatius que la celebració dels esdeveniments a la ciutat. Gràcies a aquest nou enfocament d'aportació de valor social de les fires es podria destacar, per exemple, els congressos mèdics on es presenten noves tècniques o fàrmacs que permetran major qualitat de vida als malalts. O les fires tecnològiques, que gràcies a la innovació permanent donen a conèixer un dispositiu que farà més fàcil la vida de les persones. Si es pretén canviar la percepció que el resident té de les fires, cal canviar el relat i destacar els beneficis qualitatius i socials que aquestes aporten a la ciutat.

També es podria considerar una futura línia d'investigació l'anàlisi de l'activitat dels organitzadors firals itinerants i la distribució de la riquesa que aquests generen a diversos territoris. És a dir, els organitzadors que no tenen un recinte firal propi i que celebren el seu calendari d'esdeveniments a diferents ciutats, llogant els pavellons dels recintes firals a cada localitat. Per exemple, l'empresa Nebext organitza més de dotze fires a l'any a diferents ciutats d'Espanya; a saber: Barcelona, Bilbao, Madrid, Màlaga, Sevilla i València (Nebext, 2023). L'any 2022, el Digital Enterprise Show (DES), que es va celebrar a Màlaga, va comptar amb la presència de Barack Obama i Pedro Sánchez; generant un impacte econòmic de 30 milions d'euros a la ciutat de Màlaga (Recio, 2022).

7. Referències Bibliogràfiques.

Aaker, D. A. (1991). *Managing Brand Equity*. The Free Press. New York.

Aaker, D. A. (1996). Measuring Brand Equity Across Products and Markets. *California Management Review*, 38(3), 102–120. <https://doi.org/10.2307/41165845>

Abell, D. F. (2006). The future of strategy is leadership. *Journal of Business Research*, 59(3), 310–314. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2005.09.003>

AFE, Oxford Economics (2019). *Economic Impact of Exhibitions in Spain*. Recuperat de https://www.ufi.org/wp-content/uploads/2020/06/AFE_Economic_Impact_Study_june2020.pdf

AFE. (2020). *Las ferias españolas celebran el Global Exhibitions Day*. Recuperat de <https://www.afe.es/es/global-exhibitions-day.php#:~:text=La%20Asociaci%C3%B3n%20de%20Ferias%20Espa%C3%B1olas,D%C3%ADa%20Internacional%20de%20las%20Ferias.>

Ahola, E. K. (2012). Towards an understanding of the role of trade fairs as facilitators of consumer creativity. *Journal of Marketing Communications*, 18(5), 321–333.

Aitken, R., & Campelo, A. (2011). The four rs of place branding. *Journal of Marketing Management*, 27(9–10), 913–933. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2011.560718>

Ajuntament de Barcelona. (3 d'abril de 2020). *Barcelona obre cinc nous dispositius socials per atendre persones vulnerables i 310 places addicionals d'allotjament arran de la crisi de la COVID-19*. Recuperat de <https://ajuntament.barcelona.cat/premsa/2020/04/03/barcelona-obre-cinc-nous-dispositius-socials-per-atendre-persones-vulnerables-i-310-places-addicionals-dallotjament-arran-de-la-crisi-de-la-covid-19/>

Ajuntament de Barcelona. (15 d'abril de 2021). *Barcelona ReAct. L'economia del visitant: redefinir-recuperar l'economia dels visitants [Vídeo]*. Youtube. <https://youtu.be/rq7KPahCjes>

Ajuntament de Barcelona. (16 d'abril de 2021). Barcelona ReAct. “La transició ecològica, un catalitzador per la recuperació econòmica”. [Vídeo]. Youtube. Recuperat de <https://www.youtube.com/watch?v=dbdzGO9XOJU&t=307s>

Ajuntament de Barcelona. (1 febrero de 2022). L'espai firal de Montjuïc es transforma per obrir-se a la ciutat i combinar l'activitat firal amb habitatges i equipaments públics, més verd i millor mobilitat. Ajuntament de Barcelona. Recuperat de <https://ajuntament.barcelona.cat/premsa/2022/02/01/lespai-firal-de-montjuic-es-transforma-per-obrir-se-a-la-ciutat-i-combinar-lactivitat-firal-amb-habitatges-i-equipaments-publics-mes-verd-i-una-millor-mobilitat/>

Albaum, G., Strandskov, J., Duerr, E., & Dowd, L. (1994). *International Marketing and Export Management*, 1994.

American Marketing Association. (2020). American Marketing Association. Definitions of Marketing/Definition of Brand. Recuperat de <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>

Anholt, S. (2006). Why brand? Some practical considerations for nation branding. 2, 97–107.

Anholt, S. (2007). “Brand Europe”— Where next? Place Branding and Public Diplomacy, 3(2), 115–119. <https://doi.org/10.1057/palgrave.pb.6000061>

Anholt, S. (2010). Definitions of place branding-working towards a resolution. Place Branding and Public Diplomacy, 6(1), 1–10. <https://doi.org/10.1057/pb.2010.3>

Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative governance in theory and practice. *Journal of public administration research and theory*, 18(4), 543-571.

Anttiroiko, A. V. (2014). New Urban Management View project Sustainable City Branding View project. <https://www.researchgate.net/publication/268443537>

Aranda, G., Solanas, P. (16 de gener de 2020). Madrid amenaça Barcelona amb "fer tot el possible" per quedar-se el Mobile. Ara. Recuperat de https://www.ara.cat/economia/ayuso-treure-li-mobile-colau-tertulia_1_2599287.html

Arxiu General Fira Barcelona (2019). Guia d'Història Urbana. Fira Barcelona, Arxiu General Fira Barcelona.

Arxiu General Fira Barcelona. (2020). El Somni d'una nit d'estiu. Cent anys de la I Fira de Mostres de Barcelona (1920). Fira Barcelona, Arxiu General Fira Barcelona.

Ashworth, G. J. (2009a). The instruments of place branding: How is it done? *European Spatial Research and Policy*, 16(1), 9–22. <https://doi.org/10.2478/v10105-009-0001-9>

Ashworth, G. J. (2009b). Do tourists destroy the heritage they have come to experience? *Tourism Recreation Research*, 34(1), 79-83.

Ashworth, G. J., & Voogd, H. (1988). Marketing the city: concepts, processes and Dutch applications. *The Town Planning Review*, 65-79.

Ashworth, G. J., & Voogd, H. (1990). *Selling the city: Marketing approaches in public sector urban planning*. Belhaven Press.

Ashworth, G. J., & Kavaratzis, M. (2009). Beyond the logo: Brand management for cities. *Journal of Brand Management*, 16(8), 520–531. <https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2550133>

Ashworth, G., & Kavaratzis, M. (2010). *Towards effective place brand management: Branding European cities and regions*. Edward Elgar Publishing.
<https://doi.org/10.1016/j.annals.2011.04.013>

Associació 22@NetWorkBCN. (2022). La unió fa la força; la interacció, l'èxit. Associació 22@NETWORK BCN. Recuperat de <https://www.22network.net/associacio/>

Auma. (2019). Successful Participation in Trade Fairs. Recuperat de <https://www.auma.de/en>

Ave, G. (1993). Urban Planning and Strategic Urban Marketing in Europe. *Iris.Unife.It*, 1, 126–159. <https://iris.unife.it/handle/11392/1741303>

Baker, B. (2007). Destination branding for small cities: The essentials for successful place branding. *Destination Branding Book*.

Balakrishnan, M. S. (2009). Strategic branding of destinations: A framework. *European Journal of Marketing*, 43(5–6), 611–629. <https://doi.org/10.1108/03090560910946954>

Banting, P. M., & Blenkhorn, D. L. (1974). The role of industrial trade shows. *Industrial Marketing Management*, 3(5), 285-295.

Barcelona Turisme. (28 de julio de 2022). El Seafood y el ISE, dos éxitos para BCN. Barcelona Turisme. Recuperat de <https://bcbnews.barcelonaturisme.com/?p=1808&lang=es>

Batey, M. (2008). *Brand meaning*. CRC Press.

Bathelt, H., & Schuldt, N. (2008). Between luminaires and meat grinders: International trade fairs as temporary clusters. *Regional Studies*, 42(6), 853-868.

Bathelt, H., & Gibson, R. (2015). Learning in “organized anarchies”: the nature of technological search processes at trade fairs. *Regional Studies*, 49(6), 985-1002.

Beckman, E., Kumar, A., & Kim, Y. K. (2013). The Impact of Brand Experience on Downtown Success. *Journal of Travel Research*, 52(5), 646–658. <https://doi.org/10.1177/0047287513478502>

Beier, J., & Damböck, S. (2006). The role of exhibitions in the marketing mix. Ravensburg: University of Cooperative Education, 3(3), 459–468.

Bellizzi, J. A., & Lipps, D. J. (1984). Managerial guidelines for trade show effectiveness. *Industrial Marketing Management*, 13(1), 49-52.

Bello, D. C. (1992). Industrial buyer behavior at trade shows: implications for selling effectiveness. *Journal of business research*, 25(1), 59-80.

Bello, D. C., & Barksdale, H. C. (1988). Exporting industrial products at American trade shows. *Advances in Business Marketing*, JAI Press, Greenwich, CT, 1-25.

Benach Rovira, N. (1993). Producción de imagen en la Barcelona del 92. *Estudios Geográficos*, 54(212), 483–505.

Berganza Conde, M. R., Ruiz San Román, J. A., & García Galera, C. (2005). Investigar en comunicación: guía práctica de métodos y técnicas de investigación social en comunicación. McGraw-Hill. <http://mendeley.csuc.cat/fitxers/5615c2d027fab22f6906f80746157ce2>

Blain, C., Levy, S. E., & Ritchie, J. R. B. (2005). Destination branding: Insights and practices from destination management organizations. *Journal of Travel Research*, 43(4), 328–338. <https://doi.org/10.1177/0047287505274646>

Blythe, J. (2002). Using trade fairs in key account management. *Industrial Marketing Management*, 31(7), 627–635.

BNEW, Barcelona New Economy Week. (2020). GLOBAL Global Cities. Recuperat de <https://www.bnewbarcelona.com/>

Boisen, M., Terlouw, K., & Van Gorp, B. (2011). The selective nature of place branding and the layering of spatial identities. *Journal of Place Management and Development*, 4(2), 135–147. <https://doi.org/10.1108/17538331111153151>

Boisen, M., Terlouw, K., Groote, P., & Couwenberg, O. (2018). Reframing place promotion, place marketing, and place branding - moving beyond conceptual confusion. *Cities*, 80, 4–11. <https://doi.org/10.1016/j.cities.2017.08.021>

Borghini, S., Golfetto, F., & Rinallo, D. (2006). Ongoing search among industrial buyers. *Journal of Business Research*, 59(10–11), 1151–1159. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2006.06.005>

Bosch, J., García, J., Murillo, C., & Raya, J.M. (2017). Universitat Pompeu Fabra. Impacte econòmic de les Fires a Catalunya. Recuperat de https://empresa.gencat.cat/web/.content/21_-_comerc/fires/estudis_fires/documents/arxiu/impacte_firal.pdf

Bracero, Francesc (3 de febrero de 2023). La llegada de ISE a Fira Gran Via empieza a atraer empresas a la ciudad. *La Vanguardia*. Recuperat de

<https://www.lavanguardia.com/tecnologia/20230203/8729750/llegada-ise-fira-gran-via-empieza-atraer-empresas-ciudad.amp.html>

Braun, E. (2008). City Marketing: Towards an integrated approach (No. EPS-2008-142-ORG).

Braun, E. (2011). History matters: The path dependency of place brands. *International Place Branding Yearbook 2011: Managing Reputational Risk*, 39-46.

Braun, E., Kavaratzis, M. & Zenker, S. (2013) My City – My Brand: The Role of Residents in Place Branding, *Journal of Place Management and Development*, 6 (1), 18-28.

Breiter, D., & Milman, A. (2006). Attendees' needs and service priorities in a large convention center: Application of the importance-performance theory. *Tourism Management*. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2005.09.008>

Briciu, V. A. (2018). Differences Between Place Branding and Destination Branding for Local Brand. *Bulletin of the Transilvania University of Braşov Series VII: Social Sciences. Law*, 6 (January).

Broudehoux, A. M. (2001). Image making, city marketing, and the aesthetization of social inequality in Rio de Janeiro. *Consuming tradition, manufacturing heritage: global norms and urban forms in the age of tourism*, 273-297.

Broudehoux, A. M. (2017). Foreword: The politics of event-led urban image construction - Notes from Beijing and Rio de Janeiro. In *Inclusive Place Branding: Critical Perspectives in Theory and Practice*. <https://doi.org/10.4324/9781315620350>

Brown, G., Chalip, L., & Jago, L. i Mules, T. (2004). Developing brand Australia: examining the role of events, *Destination branding: Creating the unique destination proposition*, 2, 279-305.

Bruning, S. D., & Ledingham, J. A. (1998). Organization-public relationships and consumer satisfaction: The role of relationships in the satisfaction mix. *Communication research reports*, 15(2), 198-208.

Carrasco, Ana. (29 de octubre de 2021). Fira Barcelona gestionará el CCIB desde el 1 de noviembre. Economía Digital. Recuperat de <https://www.economiadigital.es/politica/fira-de-barcelona-gestionara-el-ccib-desde-el-1-de-noviembre.html>

Casa Real. (2020). Palabras de S.M. el Rey en la inauguración de la Primera Edición de la Barcelona New Economy Week. Recuperat de https://casareal.es/ES/Actividades/Paginas/actividades_discursos_detalle.aspx?data=6259

Cassinger, C., & Thelander, A. (2017). Spaces of identity in the city embracing the contradictions. In *Inclusive Place Branding: Critical Perspectives in Theory and Practice*. <https://doi.org/10.4324/9781315620350>

Castillo, A. (2010). *Introducción a las relaciones públicas*. Málaga: Instituto de Investigación en Relaciones Públicas.

Castillo-Villar, F. R. (2018). City branding and the theory of social representation. *Bitacora Urbano Territorial*, 28(1), 31–36. <https://doi.org/10.15446/bitacora.v28n1.52939>

Catradio (27 de noviembre de 2013). Emili Rosales, escriptor i editor. Factoria Sensible. Recuperat de <https://www.ccma.cat/catradio/alacarta/factoria-sensible/emili-rosales-escriptor-i-editor/audio/773874/>

Cavanaugh, S. (1976). Setting objectives and evaluating the effectiveness of trade show exhibits. *Journal of Marketing*, 40(4), 100-103.

Chalip, L. (2004). Beyond impact: A general model for sport event leverage. *Sport tourism: Interrelationships, impacts and issues*, 14, 226-252.

Chapman, R. G. (1993). Brand performance comparatives. *Journal of Product & Brand Management*, 2(1), 42-50.

Colau, A. (24 de enero de 2023) LinkedIn [<https://www.linkedin.com/in/adacolau/>] recuperat de https://www.linkedin.com/posts/adacolau_orgullbcn-barcelona-tecnologia-activity-7023319441367035905-giG8?utm_source=share&utm_medium=member_desktop

Colomb, C. (2011). Culture in the city, culture for the city? The political construction of the trickle-down in cultural regeneration strategies in Roubaix, France. *The Town Planning Review*, 77-98.

Compte-Pujol, M., de San Eugenio Vela, J., & Frigola-Reig, J. (2018). Key elements in defining Barcelona's place values: the contribution of residents' perceptions from an internal place branding perspective. *Place Branding and Public Diplomacy*, 14(4), 245–259.
<https://doi.org/10.1057/s41254-017-0081-7>

Comune di Milano. (2022). Casa. El municipio de Milán. Palacio Marino. Alcade. Recuperat de <https://www.comune.milano.it/comune/palazzo-marino/il-sindaco>

Comuniza. (2020). 10 ideas rápidas para marcas en 2020. Recuperat de <https://comuniza.com/tendencias-en-branding-para-2020>

Coombs, W. T. (2007). Protecting Organization Reputations During a Crisis: The Development and Application of Situational Crisis Communication Theory. *Corporate Reputation Review*, 10(3), 163–176. <https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1550049>

Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (2009). Further explorations of post-crisis communication: Effects of media and response strategies on perceptions and intentions. *Public Relations Review*, 35(1), 1–6. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2008.09.011>

Cordell, V. V. (1993). Interaction effects of country of origin with branding, price, and perceived performance risk. *Journal of International Consumer Marketing*, 5(2), 5-20.

Cox, J. (1998). Thin-client vendors face off at trade show [NetWorld+ Interop 98]. *Network World Canada*, 8(11), 6.

Crouch, G. I., & Louviere, J. J. (2004). The determinants of convention site selection: A logistic choice model from experimental data. *Journal of travel research*, 43(2), 118-130.

Cuadrado-Roura, J. R., & Rubalcaba-Bermejo, L. (1996). Specialization and Competition amongst European Cities: A New Approach through Fair and Exhibition Activities. *Regional Studies*, 32(March), 133–147. <https://doi.org/10.1080/00420989550013149>

Cugat, Ricard (3 de diciembre de 2021). Barcelona es llança a captar nous congressos amb un programa d'ajudes inèdit. *El Periódico*. Recuperat de <https://www.elperiodico.cat/ca/barcelona/20211202/barcelona-llanca-programa-captar-turisme-congressos-internacionals-12935900>

Curi, M., Knijnik, J., & Mascarenhas, G. (2011). The Pan American Games in Rio de Janeiro 2007: Consequences of a sport mega-event on a BRIC country. *International review for the sociology of sport*, 46(2), 140-156.

Dawson, B. K., Young, L., Tu, C., & Chongyi, F. (2014). Co-innovation in networks of resources — A case study in the Chinese exhibition industry. *Industrial Marketing Management*, 43(3), 496-503.

de Noronha, I., Coca-Stefaniak, J. A., & Morrison, A. M. (2017). Confused branding? An exploratory study of place branding practices among place management professionals. *Cities*, 66(March), 91–98. <https://doi.org/10.1016/j.cities.2017.04.001>

de San Eugenio Vela, J. (2011). La transformació de territoris en marques: el reconeixement i la diferenciació d'identitats espacials en temps postmoderns. Un estat de la qüestió. 868.

<http://www.tdx.cat/handle/10803/22673%5Cnhttp://hdl.handle.net/10803/22673>

de San Eugenio Vela, J. (2013). Fundamentos conceptuales y teóricos para marcas de territorio. 189–212.

de San Eugenio Vela, J. & Jiménez Morales, M. (2009). Identidad territorial y promoción turística: la organización de eventos como estrategia de creación, consolidación y difusión de la imagen de marca del territorio.

de San Eugenio Vela, J., Nogué, J., & Govers, R. (2017). Visual landscape as a key element of place branding. *Journal of Place Management and Development*. <https://doi.org/10.1108/JPM-D-09-2016-0060>

de San Eugenio Vela, J., Ginesta Portet, X., Compte-Pujol, M., & Frigola-Reig, J. (2019). Building a place brand on local assets: The case of the Pla de l'Estany district and its rebranding. *Sustainability (Switzerland)*, 11(11), 1–14. <https://doi.org/10.3390/su11113218>

de San Eugenio Vela, J., Ginesta Portet, X., & Kavartzis, M. (2019). The critical role of stakeholder engagement in a place branding strategy: a case study of the Empordà brand. *European Planning Studies*, 0(0), 1–20. <https://doi.org/10.1080/09654313.2019.1701294>

Del Olmo, J. (2013). El dilema de la recién nacida UEFA: Copa de Campeones de Liga o Copa de Ciudades en Ferias. Segunda parte. *Cuadernos de Fútbol*. Recuperat de <http://www.cihefe.es/cuadernosdefutbol/2013/04/el-dilema-de-la-recien-nacida-uefa-copa-de-campeones-de-liga-o-copa-de-ciudades-en-ferias-primera-parte/>

Del Romero, L. (2010). Dos décadas de urbanismo-espectáculo en España los grandes eventos como motor de cambio urbano. *Boletín de La Asociación de Geógrafos Españoles*, ISSN 0212-9426, No. 53, 2010, Págs. 309-327, 53, 309–327. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3321295>

Dekimpe, M. G., Francois, P., Gopalakrishna, S., Lilien, G. L., & Van den Bulte, C. (1997). Generalizing about trade show effectiveness: A cross-national comparison. *Journal of Marketing*, 61(4), 55-64.

Digital Future Society. (2020). Digital Future Society. Recuperat de <https://digitalfuturesociety.com/>

Dinnie, K. (2011). Introduction to the theory of city branding. *City branding: theory and cases*, 3-7.

Dipietro, R. B., Breiter, D., Rompf, P., & Godlewska, M. (2008). An exploratory study of differences among meeting and exhibition planners in their destination selection criteria. *Journal of Convention and Event Tourism*, 9(4), 258–276. <https://doi.org/10.1080/15470140802473689>

Dolles, H., & Söderman, S. (2010). Addressing ecology and sustainability in mega-sporting events: The 2006 football World Cup in Germany. *Journal of Management & Organization*, 16(4), 587-600.

Dozier, D. M., & Broom, G. M. (1995). Evolution of the manager role in public relations practice. *Journal of public relations research*, 7(1), 3-26.

Dwyer, L., Deery, M., Jago, L., Spurr, R., & Fredline, L. (2007). Adapting the tourism satellite account conceptual framework to measure the economic importance of the meetings industry. *Tourism Analysis*, 12(4), 247-255.

El Punt Avui. (23 de febrer de 2023). Benefici rècord de 37 milions de Fira Barcelona. El Punt Avui. Recuperat de <https://www.elpuntavui.cat/economia/article/18-economia/2258453-benefici-record-de-37-milions-de-fira-de-barcelona.html>

Economía Digital (13 de gener de 2020). 'Top 20' de las ferias que aportan más valor a los profesionales. *Economía Digital*. Recuperat de https://www.economiadigital.es/empresas/top-20-de-las-ferias-que-aportan-mas-valor-a-los-profesionales_20024621_102.html

EFE Barcelona. (2 de mayo de 2018). Barcelona se consolida en el top de las ciudades en atracción de congresos. *La Vanguardia*. Recuperat de <https://www.lavanguardia.com/local/barcelona/20180502/443187402445/barcelona-top-ciudades-congresos.html>

Elbe, Jörgen., Hallen, Lars., & Axelsson, B. (2009). The Destination-management Organisation and the Integrative Destination-marketing Process. *International Journal of Tourism Research*, 296(October 2008), 283–296. <https://doi.org/10.1002/jtr.695>

Energías Renovables. (15 de diciembre de 2008). La cubierta fotovoltaica de la Fira Barcelona, la séptima más grande del mundo. *Energía Renovables*. Recuperat de <https://www.energias-renovables.com/fotovoltaica/la-cubierta-fotovoltaica-de-la-fira-de>

Eshuis, J., & Edwards, A. (2013). Branding the City: The Democratic Legitimacy of a New Mode of Governance. *Urban Studies*, 50(5), 1066–1082.

<https://doi.org/10.1177/0042098012459581>

Eshuis, J., Klijn, E.-H., & Braun, E. (2014). Place marketing and citizen participation: Branding as strategy to address the emotional dimension of policy making? *International Review of Administrative Sciences*, 80(1), 151–171. <https://doi.org/10.1177/0020852313513872>

Eshuis, J., Braun, E., Klijn, E.-H., & Zenker, S. (2018). The differential effect of various stakeholder groups in place marketing. *Environment and Planning C: Politics and Space*, 36(5), 916–936. <https://doi.org/10.1177/2399654417726333>

Espuche, A. G., Guardia, M., Monclús, F. J., & Oyón, J. L. (1991). Modernization and urban beautification: The 1888 Barcelona world's fair. *Planning Perspective*, 6(2), 139-159.

Europa Press. (23 de gener de 2020). El recinto Gran Via de Fira Barcelona despliega el Wi-Fi 6. Europa Press. Recuperat de <https://www.europapress.es/catalunya/firadebarcelona-00630/noticia-recinto-gran-via-fira-barcelona-despliega-wi-fi-20200123171918.html>

Europa Press. (30 de gener de 2023). Barcelona Activa exhibirá "soluciones" para la industria 4.0 en el IOT Solutions World Congress. Europa Press. Recuperat de <https://www.europapress.es/catalunya/barcelona-economias-00982/noticia-barcelona-activa-exhibira-soluciones-industria-40-iot-solutions-world-congress-20230130153520.html>

Europa Press. (3 de febrero de 2023). El ISE 2023 cierra edición y bate récord de asistencia en Barcelona con 58.107 personas. Europa Press. Recuperat de <https://www.europapress.es/catalunya/noticia-ise-2023-cierra-edicion-bate-record-asistencia-barcelona-58107-personas-20230203174049.html>

Exhibition World (2002). Measuring the impact of exhibitions. Exhibition World. Recuperat de <https://www.exhibitionworld.co.uk/measuring-the-impact-of-exhibitions>

Ezequiel 27: 12-24. (1569). Santa Biblia (Issue 1569).

Fernández, S. P. (2007). Investigar en comunicación: guía práctica de métodos y técnicas de investigación social en comunicación. *Comunicación y hombre: Revista interdisciplinar de ciencias de la comunicación y humanidades*, (3), 127-130.

Fernández-Cavia, J., & Huertas, A. (2014). La Gestión de las marcas de destino y de territorio desde la perspectiva de las relaciones públicas. *Comunicació: Revista de Recerca i d'anàlisi*, 31(1), 9–26. <https://doi.org/10.2436/20.3008.01.117>

Fernández-Cavia, J., Kavaratzis, M., & Morgan, N. (2018). Place branding: A communication perspective. *Communication & Society*, 31(4), 1–7. <https://doi.org/10.15581/003.31.4.1-7>

Fira 2000. (2023). Qui som. Recuperat de <http://www.fira2000.org/quisom/#main>

Fira Barcelona (2014). Pla estratègic de l'Unitat de Negoci d'Arquitectura i Construcció. Còpia en possessió de l'autor.

Fira Barcelona (2017). Pla estratègic de Fira Barcelona, 2017-2021. Còpia en possessió de l'autor.

Fira Barcelona (2018). Pla de Màrqueting de salons interns Construmat, Piscina&Wellness Barcelona, iwater i BforPlanet. Còpia en possessió de l'autor.

Fira Barcelona. (20 febrero de 2018). L'Ajuntament de Barcelona encarrega a Fira la gestió del CCIB a partir de l'any 2021. Fira Barcelona. Recuperat de <https://www.firabarcelona.com/nota-premsa/uncategorized/lajuntament-de-barcelona-encarrega-a-fira-la-gestio-del-ccib-a-partir-de-lany-2021/>

Fira Barcelona. (2020). El compromís de Fira Barcelona enfront de la COVID-19. Recuperat de <https://www.firabarcelona.com/es/compromiso-fira-frente-a-la-covid-19/>

Fira Barcelona. (2020). Fira Barcelona. <https://www.firabarcelona.com/>

Fira Barcelona (13 de gener de 2021). La Nostra Història. Recuperat de <https://www.firabarcelona.com/la-nostra-historia/>

- Fira Barcelona. (2022). Órganos de gobierno. Fira Barcelona. Recuperat de <https://www.firabarcelona.com/es/organos-de-gobierno/>
- Fira Barcelona (10 de febrer de 2023). Noticias i Notes de Premsa. Recuperat de <https://www.firabarcelona.com/noticias-i-notes-de-premsa/>
- Fira Cuba (15 de enero de 2023). Tu plataforma para invertir en cuba. Recuperat de <https://www.firacuba.com/>
- Florida, R. (2003). Cities and the creative class. *City & community*, 2(1), 3-19.
- Florida, R. (2004). Cities and the creative class. *Cities and the Creative Class*, March, 1–198. <https://doi.org/10.4324/9780203997673>
- Florida, R. (2014). The Creative Class and Economic Development. *Economic Development Quarterly*, 28(3), 196–205. <https://doi.org/10.1177/0891242414541693>
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. https://books.google.es/books?id=NpmA_qEiOpkC&pg=PA24&hl=es&source=gbs_toc_r&cad=3#v=onepage&q&f=false
- Freeman, R. E. (2011). Managing for Stakeholders. *SSRN Electronic Journal*, 1–22. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1186402>
- Friedmann, J. (1987). *Planning in the public domain: From knowledge to action*. Princeton University Press.
- Fundación Rosario. (7 de juliol de 2020). Webinar. Branding para superar una crisis. estrategias para reinventarse. [Vídeo]. Youtube. Recuperat de <https://www.youtube.com/watch?v=RU-napunRo8>
- Galiana, P. M. (2017) El plan nacional de estabilización económica y la convergencia de España con Europa. Recuperat de <https://www.tesisenred.net/handle/10803/403408#page=1>
- Gertner, D. (2011). Unfolding and configuring two decades of research and publications on place marketing and place branding. *Place Branding and Public Diplomacy*, 7(2), 91–106. <https://doi.org/10.1057/pb.2011.7>

- Gertner, D., & Kotler, P. (2004). How can a place correct a negative image? Place Branding. <https://doi.org/10.1057/palgrave.pb.5990004>
- Getz, D. (1997). Trends and issues in sport event tourism. *Tourism Recreation Research*, 22(2), 61-62.
- Giberti, M. (13 de febrer de 2023). LinkedIn [<https://www.linkedin.com/in/marcogiberti/>]. Will (or won't) tech save the events industry? Recuperat de <https://www.linkedin.com/pulse/wont-tech-save-events-industry-marco-giberti/?trackingId=av6tAF2TSTVsGEBW35ASTg%3D%3D>
- Giddens, A. (1993). *New rules of sociological method*. Stanford University Press.
- Ginesta Portet, X., De San Eugenio Vela, J., Corral-Marfil, J. A., & Montaña, J. (2020). The role of a city council in a place branding campaign: The case of Vic in Catalonia. *Sustainability (Switzerland)*, 12(11). <https://doi.org/10.3390/su12114420>
- Giovanardi, M., Lucarelli, A., & Pasquinelli, C. (2013). Towards brand ecology: An analytical semiotic framework for interpreting the emergence of place brands. *Marketing Theory*, 13(3), 365-383.
- Giovanardi, M., Lichrou, M., & Kavaratzis, M. (2017). Conclusions inclusive place branding-towards an integrative research agenda. In *Inclusive Place Branding: Critical Perspectives in Theory and Practice*. <https://doi.org/10.4324/9781315620350>
- Go, F., & Govers, R. (1999). The Asian Perspective: Which International Conference Destinations in Asia Are the Most Competitive? *Journal of Convention & Exhibition Management*. https://doi.org/10.1300/J143v01n04_04
- Godar, S. H., & O'connor, P. J. (2001). Same time next year—buyer trade show motives. *Industrial Marketing Management*, 30(1), 77-86.
- Godin, S. (2009). Brand | Seth's Blog. Define: Brand. Recuperat de <https://seths.blog/2009/12/define-brand/>

Gopalakrishna, S. (2012). Trade Shows in the Business Marketing Communications Mix. [In] GL Lilien, R. Grewal (Eds.), *The Handbook of Business-to-Business Marketing* (pp. 226–245).

Gopalakrishna, S., & Williams, J. D. (1992). Planning and performance assessment of industrial trade shows: An exploratory study. *International Journal of Research in Marketing*, 9(3), 207-224.

Gopalakrishna, S., Lilien, G. L., Williams, J. D., & Sequeira, I. K. (1995). Do trade shows pay off? *Journal of Marketing*, 59(3), 75-83.

Gopalakrishna, S., Roster, C. A., & Sridhar, S. (2010). An exploratory study of attendee activities at a business trade show. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 25(4), 241–248. <https://doi.org/10.1108/08858621011038199>

Gopalakrishna, S., Lilien, G. L., & Donsbach, A. (2022). Trade shows in the business marketing communications mix. In *Handbook of business-to-business marketing* (pp. 247-265). Edward Elgar Publishing.

Goulart Szejnberg, R., & Giovanardi, M. (2017). The ambiguity of place branding consultancy: working with stakeholders in Rio de Janeiro. *Journal of Marketing Management*, 33(5–6), 421–445. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2017.1319404>

Govers, R. (2013). Why place branding is not about logos and slogans. *Place Branding and Public Diplomacy*, 9(2), 71–75. <https://doi.org/10.1057/pb.2013.11>

Govers, R., & Go, F. (2009). Place Branding: Glocal, Virtual and Physical Identities, Constructed, Imagined and Experienced. In *Place Branding: Glocal, Virtual and Physical Identities, Constructed, Imagined and Experienced*. Palgrave Macmillan. <https://doi.org/10.1007/978-0-230-24559-4>

Govers, R., Kaefer, F., & Ferrer-Roca, N. (2017). The state of academic place branding research according to practitioners. *Place Branding and Public Diplomacy*, 13(1), 1–3. <https://doi.org/10.1057/s41254-017-0054-x>

Govers, R., & de San Eugenio, J. (2020). *Imaginative Communities: Ciudades, regiones y países admirados*. Reputo Press. ISBN10 9082826577.

Greenley, G. E., & Foxall, G. R. (1997). Multiple stakeholder orientation in UK companies and the implications for company performance. *Journal of Management Studies*, 34(2), 259-284.

Grönroos, C. (2004). The relationship marketing process: communication, interaction, dialogue, value. *Journal of business & industrial marketing*, 19(2), 99-113.

Grunig, J. E. (1978). Defining publics in public relations: The case of a suburban hospital. *Journalism Quarterly*, 55(1), 109-124.

Guerrero, David. (20 de març de 2021). Mike Blackman: “Las ferias virtuales no satisfacen”. *La Vanguardia*. Recuperat de <https://www.lavanguardia.com/local/barcelona/20210320/6602911/ferias-virtuales-satisfacen.html>

Guest, G., MacQueen, K. M., & Namey, E. E. (2012). *Applied thematic analysis*. SAGE.

Gummesson, E. (1994). Broadening and specifying relationship marketing. *Asia-Australia Marketing Journal*, 2(1), 31-43.

Gursoy, D., & Rutherford, D. G. (2004). Host attitudes toward tourism: An improved structural model. *Annals of tourism Research*, 31(3), 495-516.

Gwinner, K. P., & Eaton, J. (1999). Building brand image through event sponsorship: The role of image transfer. *Journal of advertising*, 28(4), 47-57.

Hall, C. M. (1989). The definition and analysis of hallmark tourist events. *GeoJournal*, 19(3), 263–268. <https://doi.org/10.1007/BF00454570>

Hankinson, G. (2004). Relational network brands: Towards a conceptual model of place brands. *Journal of vacation marketing*, 10(2), 109-121.

Hankinson, G. (2005). Destination brand images: a business tourism perspective. *Journal of Services Marketing*.

Hankinson, G. (2009). Managing destination brands: Establishing a theoretical foundation. *Journal of Marketing Management*, 25(1–2), 97–115.

<https://doi.org/10.1362/026725709X410052>

Hankinson, G. (2015). Rethinking the place branding construct. *Rethinking place branding: Comprehensive brand development for cities and regions*, 13-31.

Hanna, S., & Rowley, J. (2008). An analysis of terminology use in place branding. *Place branding and public diplomacy*, 4, 61-75.

Hanna, S., & Rowley, J. (2011). Towards a strategic place brand-management model. *Journal of Marketing Management*, 27(5–6), 458–476.

<https://doi.org/10.1080/02672571003683797>

Hansen, K. (1996). The dual motives of participants at international trade shows: An empirical investigation of exhibitors and visitors with selling motives. *International Marketing Review*.

Hansen, K. (1999). Trade show performance: a conceptual framework and its implications for future research. *Academy of Marketing Science Review*, 8(1999), 1-12.

Hansen, K. (2004). Measuring performance at trade shows: scale development and validation. *Journal of business Research*, 57(1), 1-13.

Hatch, M. J., & Schultz, M. (2008). *Taking brand initiative: How companies can align strategy, culture, and identity through corporate branding*. John Wiley & Sons.

Hattendorf, K. (2020). UFI releases updated global assessment of the escalating economic impact that COVID-19 is having on trade shows and exhibitions.

Hattendorf, K. [@kaihattendorf] (3 de marzo de 2020). No trade show floors: no new business. No conferences: no industry developments. No meetings: no quality dialogues between professionals. [Tweet]. Recuperat de

<https://twitter.com/kaihattendorf/status/1234737699208167425?s=20&t=M4PVmgNRZcDyC PZayJUzdQ>

Henninger, C. E., Foster, C., Alevizou, P. J., & Frohlich, C. (2016). Stakeholder engagement in the city branding process. *Place Branding and Public Diplomacy*, 12(4), 285–298. <https://doi.org/10.1057/s41254-016-0002-1>

Hereźniak, M. (2017). Place Branding and Citizen Involvement: Participatory Approach to Building and Managing City Brands. *International Studies. Interdisciplinary Political and Cultural Journal*, 19(1), 129–141. <https://doi.org/10.1515/ipcj-2017-0008>

Hereźniak, M., & Anders-Morawska, J. (2021). Public value-driven place branding. The way forward?. *Place Branding and Public Diplomacy*, 17, 65-77.

Hinkin, T. R., & Tracey, J. B. (2003). The Service Imperative: Factors Driving Meeting Effectiveness: More than any other factor, service drives satisfaction ratings for meeting participants. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 44(5-6), 17-26.

Hispano, M. (2019). *Fira Barcelona: Una història d'emprenedoria, estratègia i innovació*. Arxiu General Fira Barcelona.

Hispano, M. (2020). *Fira Barcelona: 1920-2020, Centenari de la I Fira de Mostres de Barcelona*. Arxiu General Fira Barcelona.

Holbrook, M. B., & Hirschman, E. C. (1982). The experiential aspects of consumption: Consumer fantasies, feelings, and fun. *Journal of consumer research*, 9(2), 132-140.

Houghton, J. P., & Stevens, A. (2011). City branding and stakeholder engagement. In *City Branding: Theory and Cases*. <https://doi.org/10.1057/9780230294790>

Hudson, S., & Ritchie, J. B. (2006). Promoting destinations via film tourism: An empirical identification of supporting marketing initiatives. *Journal of travel research*, 44(4), 387-396.

ICCA. (2019). International Congress and Convention Association. 2018 ICCA Statistics Report Country & City Rankings. ICCA. Recuperat de www.iccaworld.org

Ind, N., & Bjerke, R. (2007). *Branding governance: A participatory approach to the brand building process*. John Wiley & Sons.

Institut Català de la Salut (31 d'agost de 2021). El punt de vacunació de La Fira Barcelona acull el projecte 'Behind The Mask' per homenatjar el personal sanitari i recordar que la pandèmia no ha acabat. Institut Català de la Salut. Recuperat de

https://ics.gencat.cat/ca/detall/noticia/GTBarcelona_Behind-The-Mask

Instituto de Gobernanza y Dirección Pública, E. (2015). Fira Barcelona: Estudio de impacto económico y social. <https://doi.org/B 25682-2015>

International Trade Centre (ITC). (2012). Basics for Organizing Trade Fairs. Recuperat de BASICS-FOR-ORGANIZING-TRADE-FAIRS.pdf. Arxiu en possessió de l'autor.

IPBA (2020). International Place Branding Association. Webinar Annual Meeting & Conference, 2020 [Vídeo]. Arxiu en possessió de l'autor.

IPBA (2021). International Place Branding Association. Academy. Recuperat de <https://placebranding.org/academy/>

IPBA (2023). International Place Branding Association. About us. Recuperat de <https://placebranding.org/about-us/>

Jackson Jr, D. W., Keith, J. E., & Burdick, R. K. (1987). The relative importance of various promotional elements in different industrial purchase situations. *Journal of Advertising*, 16(4), 25-33.

Jaffe, E. D., & Nebenzahl, I. D. (2006). *National image & competitive advantage: The theory and practice of place branding*. Copenhagen Business School Press.

Jago, L., Dwyer, L., Lipman, G., van Lill, D., & Vorster, S. (2010). Optimising the potential of mega-events: An overview. *International Journal of Event and Festival Management*, 1(3), 220–237. <https://doi.org/10.1108/17852951011078023>

Jernsand, E. M., & Kraff, H. (2017). Democracy in participatory place branding a critical approach. In *Inclusive Place Branding: Critical Perspectives in Theory and Practice*. <https://doi.org/10.4324/9781315620350>

Jornet, R. (2019). Barcelona tiene nuevo city branding: hablamos con sus creadores | Domestika. <https://www.domestika.org/es/blog/1800-barcelona-tiene-nuevo-city-branding-hablamos-con-sus-creadores>

Jurowski, C., & Gursoy, D. (2004). Distance effects on residents' attitudes toward tourism. *Annals of tourism research*, 31(2), 296-312.

Kalandides, A. (2006). Fragmented branding for a fragmented city: marketing Berlin. In Sixth European Urban & Regional Studies Conference, Roskilde (pp. 21-24).

Kalandides, A. (2011). City marketing for Bogotá: A case study in integrated place branding. *Journal of Place Management and Development*.
<https://doi.org/10.1108/17538331111176093>

Kalandides, A., & Jacobsen, B. P. (2009). Investor/based place brand equity: A theoretical framework. *Journal of Place Management and Development*, 2(1), 70-84.
<https://doi.org/10.1108/17538330910946029>

Kaneva, N. (2017). Closing commentary Between brand utopias and lived experience. In *Inclusive Place Branding: Critical Perspectives in Theory and Practice*.
<https://doi.org/10.4324/9781315620350>

Kassens-Noor, E., Wilson, M., Müller, S., Maharaj, B., & Huntoon, L. (2015). Towards a mega-event legacy framework. *Leisure Studies*, 34(6), 665-671.

Kavaratzis, M. (2004). From city marketing to city branding: Towards a theoretical framework for developing city brands. *Place Branding*.
<https://doi.org/10.1057/palgrave.pb.5990005>

Kavaratzis, M. (2009). Cities and their brands: Lessons from corporate branding. *Place Branding and Public Diplomacy*, 5(1), 26-37. <https://doi.org/10.1057/pb.2008.3>

Kavaratzis, M. (2012). From "necessary evil" to necessity: Stakeholders' involvement in place branding. *Journal of Place Management and Development*, 5(1), 7-19.
<https://doi.org/10.1108/17538331211209013>

Kavaratzis, M. (2014). Model: City branding communication model." European Institute for Brand Management: 1-2.

Kavaratzis, M. (2015). Place branding scholars and practitioners: "strangers in the night"? *Journal of Place Management and Development*. <https://doi.org/10.1108/JPMD-10-2015-0049>

Kavaratzis, M., & Ashworth, G. J. (2005). City branding: An effective assertion of identity or a transitory marketing trick? *Tijdschrift Voor Economische En Sociale Geografie*. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9663.2005.00482.x>

Kavaratzis, M., & Ashworth, G. J. (2007). Beyond the logo: Brand management for cities. *Journal of Brand Management*, 16(8), 520-531.

Kavaratzis, M., & Hatch, M. J. (2013). The dynamics of place brands: An identity-based approach to place branding theory. *Marketing Theory*, 13(1), 69–86. <https://doi.org/10.1177/1470593112467268>

Kavaratzis, M., & Kalandides, A. (2015). Rethinking the place brand: the interactive formation of place brands and the role of participatory place branding. *Environment and Planning A*, 47(6), 1368–1382. <https://doi.org/10.1177/0308518X15594918>

Kellezi, J. (2014). Trade Shows: A Strategic Marketing Tool for Global Vomppetition. *Procedia Economics and Finance*, 9(Ebeec 2013), 466–471. [https://doi.org/10.1016/s2212-5671\(14\)00048-3](https://doi.org/10.1016/s2212-5671(14)00048-3)

Kemp, E., Williams, K. H., & Bordelon, B. M. (2012). The impact of marketing on internal stakeholders in destination branding: The case of a musical city. *Journal of Vacation Marketing*, 18(2), 121–133. <https://doi.org/10.1177/1356766712443469>

Kerin, R. A., & Cron, W. L. (1987). Assessing trade show functions and performance: an exploratory study. *Journal of marketing*, 51(3), 87-94.

Kijewski, V., Yoon, E., & Young, G. (1993). How exhibitors select trade shows. *Industrial marketing management*, 22(4), 287-298.

Kim, J. N., Bach, S. B., & Clelland, I. J. (2007). Symbolic or behavioral management? Corporate reputation in high-emission industries. *Corporate Reputation Review*, 10, 77–98. doi: 10.1057/palgrave.crr.1550042

Kim, J. N., Hung-Baesecke, C. J. H., Yang, S. U., & Grunig, J. E. (2013). A strategic management approach to reputation, relationships, and publics: The research heritage of the Excellence Theory. In C. E. Carroll (Ed.), *The handbook of communication and corporate reputation* (pp.197–212). New York, NY: Wiley Blackwell

Kim, S., & Krishna, A. (2018). Unpacking public sentiment toward the government: How citizens' perceptions of government communication strategies impact public engagement, cynicism, and communication behaviors in South Korea. *International Journal of Strategic Communication*, 12(3), 215-236.

Kirchgeorg, M., Jung, K., & Klante, O. (2010). The future of trade shows: Insights from a scenario analysis. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 25(4), 301–312. <https://doi.org/10.1108/08858621011038261>

Kirchgeorg, M., Springer, C., & Kästner, E. (2009). Objectives for successfully participating in trade shows. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 25(1), 63-72.

Klijn, E., Eshuis, J., & Braun, E. (2012). The influence of stakeholder involvement on the effectiveness of place branding. *Public Management Review*, 14(4), 499–520.

Köker, N. E., & Maden, D. (2013). Contribution of International Fairs in City Branding: The case of Izmir, Turkey. *March*, 49–69.

Kotler, P. (2000). *Marketing Management, Millenium Edition*. Marketing Management. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(90\)90145-T](https://doi.org/10.1016/0024-6301(90)90145-T)

Kotler, P., Haider, D. H., & Rein, I. (1993). *Marketing Places: Attracting Investment and Tourism to Cities, States and Nations*. The Free Press.

Kotler, P., & Gertner, D. (2002). Country as brand, product, and beyond: A place marketing and brand management perspective. *Journal of Brand Management*, 9(4), 249–261.

<https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2540076>

Kowalik, I. (2012). Influence of Trade Fairs on a Host City Brand. 11(4), 629–640.

Kozinets, R. V., Hemetsberger, A., & Schau, H. J. (2008). The wisdom of consumer crowds: Collective innovation in the age of networked marketing. *Journal of macromarketing*, 28(4), 339-354.

La Vanguardia. (20 de maig de 2020). El Saló de l'Ensenyament virtual abre sus puertas con más de 400 orientadores. La Vanguardia. Recuperat de

<https://www.lavanguardia.com/vida/20200520/481302089345/el-salo-de-lensenyament-virtual-abre-sus-puertas-con-mas-de-400-orientadores.html>

Lafferty, B. A., Goldsmith, R. E., & Hult, G. T. M. (2004). The impact of the alliance on the partners: A look at cause–brand alliances. *Psychology & Marketing*, 21(7), 509-531.

Lampel, J., & Meyer, A. D. (2008). Guest editors' introduction: Field-configuring events as structuring mechanisms: How conferences, ceremonies, and trade shows constitute new technologies, industries, and markets. *Journal of Management Studies*, 45(6), 1025–1035.

<https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2008.00787.x>

Lankford, S. V., & Howard, D. R. (1994). Developing a tourism impact attitude scale. *Annals of tourism research*, 21(1), 121-139.

Lau, C. K., Milne, S., & Johnston, C. S. (2005). MICE, ICT and local economic development: The case of Te Kahurangi, New Zealand. In *Journal of Convention & Event Tourism* (Vol. 7, No. 1, pp. 61-75). Taylor & Francis Group.

Le Feuvre, M., Medway, D., Warnaby, G., Ward, K., & Goatman, A. (2016). Understanding stakeholder interactions in urban partnerships. *Cities*, 52, 55–65.

<https://doi.org/10.1016/j.cities.2015.10.017>

- Li, S., & Blake, A. (2009). Estimating Olympic-related investment and expenditure. *International Journal of Tourism Research*, 11(4), 337-356.
- Lichrou, M., O'Malley, L., & Patterson, M. (2010). Narratives of a tourism destination: Local particularities and their implications for place marketing and branding. *Place Branding and Public Diplomacy*, 6(2), 134-144. <https://doi.org/10.1057/pb.2010.10>
- Lin, Y., Kerstetter, D., & Hickerson, B. (2016). Constructing a Trade Show Exhibitor Satisfaction Scale from a Stakeholder Perspective. *Journal of Tourismology*, 2(2), 13-35. <https://doi.org/10.26650/jot.2016.2.2.0002>
- Ling-Yee, L. (2006). Relationship learning at trade shows: Its antecedents and consequences. *Industrial Marketing Management*, 35(2), 166-177.
- Locke, M. (2010). A framework for conducting a situational analysis of the meetings, incentives, conventions, and exhibitions sector. *Journal of Convention and Event Tourism*, 11(3), 209-233. <https://doi.org/10.1080/15470148.2010.505473>
- Lucarelli, A. (2015). The Political Dimension of Place Branding.
- Lucarelli, A. (2018). Place branding as urban policy: the (im)political place branding. *Cities*, 80(January), 12-21. <https://doi.org/10.1016/j.cities.2017.08.004>
- Lucarelli, A., & Olof Berg, P. (2011). City branding: a state-of-the-art review of the research domain. *Journal of place management and development*, 4(1), 9-27.
- Lury, C. (2004). *Brands: The logos of the global economy*. Routledge.
- Magosse, R. (2005). City Imaging from below: Branding Brussels as the capital of Europe? > Research Explorer. [https://cris.vub.be/en/publications/city-imaging-from-below-branding-brussels-as-the-capital-of-europe\(2481cf00-ce3e-45ec-816a-9099549183bf\)/export.html](https://cris.vub.be/en/publications/city-imaging-from-below-branding-brussels-as-the-capital-of-europe(2481cf00-ce3e-45ec-816a-9099549183bf)/export.html)
- Maheshwari, V., Vandewalle, I., & Bamber, D. (2011). Place branding's role in sustainable development. *Journal of Place Management and Development*, 4(2), 198-213.

Makadok, R., Burton, R., & Barney, J. (2018). A practical guide for making theory contributions in strategic management. *Strategic Management Journal*, 39(6), 1530-1545.

Maragall, Pasqual. (1986). L'estat de la ciutat. Balanç de l'any 1986.

Martín, Cristina. (11 de octubre de 2022). Pau Relat: "No somos conscientes de los activos que tiene Barcelona". *The New Barcelona Post*. Recuperat de <https://www.thenewbarcelonapost.com/pau-relat-no-somos-conscientes-de-los-activos-que-tiene-barcelona/>

Maskell, P., Bathelt, H., & Malmberg, A. (2004). Temporary Clusters and Knowledge Creation : The Effects of International Trade Fairs , Conventions.

Maskell, P., Bathelt, H., & Malmberg, A. (2006). Building global knowledge pipelines: The role of temporary clusters. *European Planning Studies*, 4313(January), 997–1013. <https://doi.org/10.1080/09654310600852332>

Mayes, R. (2008). A place in the sun: The politics of place, identity and branding. *Place Branding and Public Diplomacy*, 4, 124-135.

Merrilees, B., Miller, D., & Herington, C. (2009). Antecedents of residents' city brand attitudes. *Journal of Business Research*, 62(3), 362–367. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2008.05.011>

Merrilees, B., Miller, D., & Herington, C. (2012). Multiple stakeholders and multiple city brand meanings. *European Journal of Marketing*, 46(7), 1032–1047. <https://doi.org/10.1108/03090561211230188>

Meznar, M. B., & Nigh, D. (1995). Buffer or bridge? Environmental and organizational determinants of public affairs activities in American firms. *Academy of Management Journal*, 38(4), 975-996.

Míguez González, M. I. (2007). Aproximación a la investigación ya la situación de las relaciones públicas en Europa. Estudio comparativo entre el caso español y el alemán. *Revista Latina de Comunicación Social*, (62).

Mishra, D., Sharma, R. R. K., Kumar, S., & Dubey, R. (2016). Bridging and buffering: Strategies for mitigating supply risk and improving supply chain performance. *International Journal of Production Economics*, 180, 183-197.

Mo, C. M., Howard, D. R., & Havitz, M. E. (1993). Testing an international tourist role typology. *Annals of tourism research*, 20(2), 319-335.

Mobile World Capital (2023). Patronat. Recuperat de <https://mobileworldcapital.com/ca/patronat/>

Moeran, B. (2011). The book fair as a tournament of values. *Negotiating Values in the Creative Industries: Fairs, Festivals and Competitive Events*, 119–144. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511790393.006>

Moilanen, T., & Rainisto, S. K. (2009). *How to brand nations, cities and destinations*. London: Palgrave Macmillan UK.

Molina, Carlos. (27 diciembre de 2022). Los hoteles cuelgan el cartel de “aforo completo” para Fitur y el Mobile World Congress. Cinco Días. Recuperat de https://cincodias.elpais.com/cincodias/2022/12/23/companias/1671811476_333350.html

Molina, Miquel (15 de febrero de 2020). John Hoffman: “Barcelona es nuestra casa”. *La Vanguardia*. Recuperat de <https://www.lavanguardia.com/local/barcelona/20200215/473558500460/mobile-barcelona-john-hoffman-organizacion-gsma.html>

Moragas Spà, M. de, & Botella, M. (1995). Les claus de l'èxit: impactes socials, esportius, econòmics i comunicatius de Barcelona'92. <https://ddd.uab.cat/record/44246>

Moragas, M. de, & Botella, M. (2002). *Barcelona: L'herència dels jocs*.

Morgan, N., Pritchard, A., & Pride, R. (2004). Destination Branding: Creating the Unique Destination Proposition. *Journal of Brand Management*, 9(4), 249–261. <https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2540076>

Morgan, N., Pritchard, A., & Pride, R. (2011). Tourism places, brands, and reputation management. *Destination brands: Managing place reputation*, 3, 3-19.

Moriarty Jr, R. T., & Spekman, R. E. (1984). An empirical investigation of the information sources used during the industrial buying process. *Journal of Marketing Research*, 21(2), 137-147.

Morillo Palomo, C. (2014). Creación y posicionamiento de la Barcelona postolímpica como marca ciudad. TDX (Tesis Doctorals En Xarxa), 222.

<https://www.tdx.cat/handle/10803/352472>

Munuera, J. L., & Ruiz, S. (1999). Trade fairs as services: a look at visitors' objectives in Spain. *Journal of Business Research*, 44(1), 17-24.

Muratovski, G. (2012). The role of architecture and integrated design in city branding. *Place Branding and Public Diplomacy*, 8(3), 195–207. <https://doi.org/10.1057/pb.2012.12>

Nadeu, F. (28 febrero de 2022). El Rey inaugura un Mobile que aspira a devolver la normalidad poscovid. *El Periódico*. Recuperat de <https://www.elperiodico.com/es/economia/20220228/rey-inaugura-mobile-aspira-devolver-13300453>

Nebext (19 de gener de 2023). Our Events. Recuperat de <https://nebext.com/>.

Neumeier, M. (2003). *The Brand Gap*.

Nogué, J., & de San Eugenio Vela, J. (2018). Geographies of affect: In search of the emotional dimension of place branding. *Communication and Society*, 31(4), 27–44. <https://doi.org/10.15581/003.31.4.27-44>

Oakes, S., & Warnaby, G. (2011). Conceptualizing the management and consumption of live music in urban space. *Marketing Theory*, 11(4), 405-418.

Oguztimur, S., & Akturan, U. (2016). Synthesis of City Branding Literature (1988–2014) as a Research Domain. *International Journal of Tourism Research*, 18(4), 357–372. <https://doi.org/10.1002/jtr.2054>

Olins, W. (2002). Branding the nation—The historical context. *Journal of brand management*, 9(4), 241-248.

Oliveira, E. (2015). Place branding as a strategic spatial planning instrument. *Place Branding and Public Diplomacy*, 11(1), 18–33. <https://doi.org/10.1057/pb.2014.12>

Oliveira dos Santos, A. (2012). Los públicos en la etapa de investigación de la planificación estratégica de las relaciones públicas. Estudio de los públicos en las empresas productoras, distribuidoras y comercializadoras de gas natural y energía eléctrica en España (Doctoral dissertation, Universitat Rovira i Virgili).

Ooi, Can-Seng. (2010). Branding cities, changing societies. *Copenhagen Business School*, 1, 17.

Oppermann, M. (1996). Convention destination images: analysis of association meeting planners' perceptions. *Tourism management*, 17(3), 175-182.

Oppermann, M., & Chon, K. S. (1997). Convention participation decision-making process. *Annals of tourism Research*, 24(1), 178-191.

Orihuel, José & Zanón, Artur. (4 de febrero de 2022) Fira 2000 pide 115 millones al BEI para la ampliación del recinto de Gran Via. *Expansión*. Recuperat de <https://www.expansion.com/catalunya/2022/02/04/61fcee2468aeb34188b46db.html>

Paddison, R. (1993). *City Marketing, Image Reconstruction and Urban Regeneration*. *Urban Studies*. <https://doi.org/10.1080/00420989320080331>

Palumbo, F., & Herbig, P. A. (2002). Trade shows and fairs: An important part of the international promotion mix. *Journal of Promotion Management*, 8(1), 93-108.

Park, R. E. (1915). The city: Suggestions for the investigation of human behavior in the city environment. *The American Journal of Sociology*, XX.

Parmar, B. L., Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Purnell, L., & de Colle, S. (2010). Stakeholder theory: The state of the art. *Academy of Management Annals*, 4(1), 403–445. <https://doi.org/10.1080/19416520.2010.495581>

- Peel, D., & Lloyd, G. (2008). New communicative challenges: Dundee, place branding and the reconstruction of a city image. *The Town Planning Review*, 507-532.
- Peirón, F. (2020). La ciudad frente al espejo. *La Vanguardia*.
<https://www.lavanguardia.com/cultura/20200524/481356490092/ciudad-frente-espejo.html>
- Perdue, R. R., Long, P. T., & Allen, L. (1987). Rural resident tourism perceptions and attitudes. *Annals of Tourism research*, 14(3), 420-429.
- Pérez Escolano, V. (1992). Sevilla y Barcelona. Las Exposiciones de 1929 en España. *Anales del Instituto de arte americano e investigaciones estéticas" Mario J. Buschiazzo"*, 27-28, 219-234.
- Power, D., & Jansson, J. (2008). Cyclical clusters in global circuits: Overlapping spaces in furniture trade fairs. *Economic Geography*, 84(4), 423-448.
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004). Co-creation experiences: The next practice in value creation. *Journal of interactive marketing*, 18(3), 5-14.
- Preuss, H. (2007). The conceptualisation and measurement of mega sport event legacies. *Journal of sport & tourism*, 12(3-4), 207-228.
- Price, L. L., & Arnould, E. J. (1999). Commercial friendships: Service provider–client relationships in context. *Journal of marketing*, 63(4), 38-56.
- Proszowska, A. (2018). Changes in trade shows' functions and value based marketing. October. <https://www.researchgate.net/publication/328416519>
- Putnam, R. (1993). The prosperous community: Social capital and public life. *The American Prospect*.
- Rainisto, S. K. (2003). Success factors of place marketing. A study of place marketing practices in northern Europe and the United States. Helsinki: Helsinki University of Technology.

Rashid, Y., Rashid, A., Warraich, M. A., Sabir, S. S., & Waseem, A. (2019). Case study method: A step-by-step guide for business researchers. *International journal of qualitative methods*, 18, 1609406919862424.

Recio, A. (13 de junio de 2022). El tirón de Obama en Málaga: hoteles llenos en la capital, 30 millones de euros y 14.000 asistentes al DES-Digital Enterprise Show. *Málaga Hoy*. Recuperat de https://www.malahoy.es/malaga/obama-malaga-hoteles-DES-Digital-Enterprise-Show_o_1692431612.html

Relaño, A. (2015). El difícil arranque de la Copa de Ferias. *El País, Deportes*. Recuperat de https://elpais.com/deportes/2015/12/27/actualidad/1451242299_234640.html

Rice, G. (1992). Using the interaction approach to understand international trade shows. *International Marketing Review*, 9(4).

Rinallo, D., & Golfetto, F. (2006). Representing markets: The shaping of fashion trends by French and Italian fabric companies. *Industrial marketing management*, 35(7), 856-869.

Rinallo, D., Borghini, S., & Golfetto, F. (2010). Exploring visitor experiences at trade shows. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 25(4), 249–258.
<https://doi.org/10.1108/08858621011038207>

Rinallo, D., & Golfetto, F. (2011). Exploring the knowledge strategies of temporary cluster organizers: A longitudinal study of the EU fabric industry trade shows (1986–2006). *Economic Geography*, 87(4), 453-476.

Rinallo, D., Bathelt, H., & Golfetto, F. (2017). Economic geography and industrial marketing views on trade shows: Collective marketing and knowledge circulation. *Industrial Marketing Management*, 61, 93-103.

Ripoll González, L., & Lester, L. (2018). “All for One, One for All”: communicative processes of cocreation of place brands through inclusive and horizontal stakeholder collaborative networks. *Communication & Society*, 31(4), 59–78.
<https://doi.org/10.15581/003.31.4.59-78>

Ritchie, J. B., & Yangzhou, J. (1987). The role and impact of mega-events and attractions on national and regional tourism: a conceptual and methodological overview. In Proceedings of the 37th Congress of AIEST (Vol. 28, pp. 17-57).

Ritchie, J. R. B., & Ritchie, J. R. R. (1998). The branding of tourism destinations. In Annual congress of the international association of scientific experts in tourism, Marrakech, Morocco (pp. 1-31).

Ritchie, J. B., & Hudson, S. (2009). Understanding and meeting the challenges of consumer/tourist experience research. *International Journal of Tourism Research*, 11(2), 111-126.

Rivera, A. (6 de novembre de 2021). World Travel Market de Londres: ¿Tiene sentido gastarse aquí tanta cantidad de dinero? *El Confidencial*. Recuperat de https://www.elconfidencial.com/economia/2021-11-06/world-travel-market-londres-sentido-dinero_3319604/

Roche, M. (1994). Mega-events and urban policy. *Annals of Tourism research*, 21(1), 1-19.

Rogers, T. (2013). *Conferences and conventions 3rd edition: A global industry*. Routledge.

Romero-Lengua, J., Sabaté, X., & Navarro, I. (2019). *Guia de branding territorial per a ens locals*. Diputació de Barcelona.

Rosson, P. J., & Seringhaus, F. R. (1995). Visitor and exhibitor interaction at industrial trade fairs. *Journal of Business Research*, 32(1), 81-90.

Roy, D. P., & Cornwell, T. B. (2003). Brand equity's influence on responses to event sponsorships. *Journal of product & brand management*, 12(6), 377-393.

Roy, D. P., & Cornwell, T. B. (2004). The effects of consumer knowledge on responses to event sponsorships. *Psychology & Marketing*, 21(3), 185-207.

Rubalcaba-Bermejo, L., & Cuadrado-Roura, J. R. (1995). Urban hierarchies and territorial competition in Europe: exploring the role of fairs and exhibitions. *Urban Studies*, 32(2), 379–400. <https://doi.org/10.1080/00420989550013149>

Ryan, C., Crotts, J., & Litvin, S. (2008). Convention center management—Influencing the attendee experience: The case of Charleston Convention Center. *Tourism Analysis*, 13(2), 157-169.

Rychen, F., & Zimmermann, J. B. (2008). Clusters in the global knowledge-based economy: knowledge gatekeepers and temporary proximity. *Regional studies*, 42(6), 767-776.

Saborit, S. (6 de diciembre de 2019). Fira Barcelona crece un 15% y supera los 215 millones de ingresos. *Expansión*. Recuperat de <https://www.expansion.com/catalunya/2019/12/06/5de97669468aebb4078b45e2.html>

Saldaña, J. (2015). *The coding manual for qualitative researchers* (3rd ed.). SAGE.

Sarmiento, M., Simões, C., & Farhangmehr, M. (2015). Applying a relationship marketing perspective to B2B trade fairs: The role of socialization episodes. *Industrial Marketing Management*, 44, 131–141. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2014.10.010>

Sashi, C. M., & Perretty, J. (1992). Do trade shows provide value?. *Industrial Marketing Management*, 21(3), 249-255.

Sassen, S. (2002). Locating cities on global circuits. *Environment and urbanization*, 14(1), 13-30.

Scheu, A., & Preuss, H. (2017). *The Legacy of the Olympic Games from 1896 - 2016*. November.

Schmitt, B.H. (1999) *Experiential marketing: how to get customers to Sense, Feel, Think, Act, Relate to your company and brands*. New York: The Free Press.

Schütte, H., Ciarlante, D. (1998). An alternative consumer behaviour theory for Asia. *Consumer Behaviour in Asia*, 1-16.

- Scolari, C. A., Navarro Güere, H., García, I., Pardo Kuklinski, H., & Soriano, J. (2009). The Barcelona Mobile Cluster: Actors, Contents and Trends. *International Journal of Interactive Mobile Technologies (IJIM)*, 3(3), 47–54. <https://doi.org/10.3991/ijim.v3i3.814>
- Scott, A. J. (2000). The cultural economy of cities: essays on the geography of image-producing industries. *The Cultural Economy of Cities*, 1-256.
- Sedini, C. (2011). Field-Configuring Events: Design Fairs and Cities. *Redige*, 2(2), 64–78. www.cetiqt.senai.br/redige64
- Sedini, C., Vignati, A., & Zurlo, F. (2014). Conceiving a (New) definition of hub for the development of a transnational network for creative companies. In the idea of creative city / The urban policy debate (pp. 106-118).
- Seppa, R. (2018). Las Exposiciones Universales y sus efectos: el cambio cultural y social de Barcelona entre 1888 y 1929. "La Ciudad de los prodigios".
- Seringhaus, F. R., & Rosson, P. J. (1994). International trade fairs and foreign market involvement: Review and research directions. *International Business Review*, 3(3), 311-329.
- Severt, D., Wang, Y., Chen, P. J., & Breiter, D. (2006). Examining the Motivation, Perceived Performance, and Behavioral Intentions of Convention Attendees: The Case of SOHO Expo.
- Sevin, E. (2011). Thinking about place branding: Ethics of concept. *Place Branding and Public Diplomacy*, 7(3), 155–164. <https://doi.org/10.1057/pb.2011.15>
- Shimp, T. A., Samiee, S., & Madden, T. J. (1993). Countries and their products: a cognitive structure perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 21, 323-330.
- Shipley, D., Egan, C., & Wong, K. S. (1993). Dimensions of trade show exhibiting management. *Journal of Marketing Management*, 9(1), 55-63.
- Shoham, A. (1992). Selecting and evaluating trade shows. *Industrial Marketing Management*, 21(4), 335-341.

Shoham, A. (1999). Performance in trade shows and exhibitions: a synthesis and directions for future research. *Journal of Global Marketing*, 12(3), 41-57.

Shoham, A. (2009). Performance in Trade Shows and Exhibitions: A Synthesis and Directions for Future Research. *The Journal of Clinical and Aesthetic Dermatology*, 2(7), 37–42.
<https://doi.org/10.1300/J042v12n03>

Sistenich, F. (1999). *Eventmarketing: ein innovatives Instrument zur Metakommunikation in Unternehmen*. Springer-Verlag.

Skov, L. (2006). The role of trade fairs in the global fashion business. *Current Sociology*, 54(5), 764–783. <https://doi.org/10.1177/0011392106066815>

Smart City Expo World Congress (12 de marzo de 2023). *Editions Abroad*. Recuperat de <https://www.smartcityexpo.com/the-event/editions-abroad/>

Smith, A. (2005). Conceptualizing city image change: the ‘re-imaging’ of Barcelona. *Tourism geographies*, 7(4), 398-423.

Snepenger, D. J., & Johnson, J. D. (1991). Political self-identification and perceptions on tourism. *Annals of Tourism Research*, 18(3), 511-515.

Søilen, K. S. (2013). *Exhibit Marketing and Trade Show Intelligence*. In Springer.
<https://doi.org/10.1007/978-3-642-36793-9>

Solà-Morales, I. (1976). L'Exposició Internacional de Barcelona (1914-1929) com a instrument de política urbana. *Recerques: història, economia, cultura*, 137-145.

Sridhar, S., Voorhees, C. M., & Gopalakrishna, S. (2015). Assessing the drivers of short- and long-term outcomes at business trade shows. *Customer Needs and Solutions*, 2, 222-229.

Stake, R. E. (2005). *Qualitative case studies*.

Suñé, R. (14 de gener de 2016). Cuenta atrás para la inauguración del metro al aeropuerto de El Prat. *La Vanguardia*. Recuperat de <https://www.lavanguardia.com/local/barcelona/20160114/301386588292/inauguracion-metro-aeropuerto-el-prat.html>

Suñé, R. (10 de novembre de 2021). El Ayuntamiento revisa los usos feriales del recinto de Montjuïc. *La Vanguardia*. Recuperat de <https://www.lavanguardia.com/local/barcelona/20211110/7850661/ayuntamiento-revisa-usos-feriales-recinto-montjuic.html>

Surmont, Beth. (19 de juliol de 2021). How to Convince Your Audience to Come Back to In-Person Events. *Successful Meetings*. Recuperat de <https://www.successfulmeetings.com/Strategy/Meetings-Events/How-to-Convince-Your-Audience-to-Come-Back-In-Person>

Tafesse, W. (2014). The marketing functions of the trade show system.

Tafesse, W., & Skallerud, K. (2015). Towards an exchange view of trade fairs. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 30(7), 795–804. <https://doi.org/10.1108/JBIM-05-2014-0090>

Tafesse, W., & Skallerud, K. (2017). A systematic review of the trade show marketing literature: 1980–2014. *Industrial Marketing Management*, 63, 18–30. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2016.11.001>

Tanner Jr, J. F., & Chonko, L. B. (2002). Using trade shows throughout the product life cycle. *Journal of Promotion Management*, 8(1), 109-125.

Tanner Jr, J. F., Chonko, L. B., & Ponzurick, T. V. (2001). A learning model of trade show attendance. In *Journal of Convention & Exhibition Management* (Vol. 3, No. 3, pp. 3-26). Taylor & Francis Group.

Teodoro, A. (20 d'abril de 2020). Sin eventos, toca salvar vidas. *La Vanguardia*. Recuperat de <https://www.lavanguardia.com/economia/20200420/48598018703/eventos-toca-salvar-vidas.html>

The Place Brand Observer (2023). About us. Recuperat de <https://placebrandobserver.com/about/>

Thompson, J. (2022). A Guide to Abductive Thematic Analysis. *The Qualitative Report*, 27(5), 1410-1421. <https://doi.org/10.46743/2160-3715/2022.5340>

Toh, R. S., Peterson, D., & Foster, T. N. (2007). Contrasting approaches of corporate and association meeting planners: how the hospitality industry should approach them differently. *International Journal of Tourism Research*, 9(1), 43-50.

Toohy, K., & Veal, A. J. (2007). *The Olympic Games: A social science perspective*. Cabi.

Tripp, M., Tödtling, F., & Lengauer, L. (2009). Knowledge sourcing beyond buzz and pipelines: evidence from the Vienna software sector. *Economic geography*, 85(4), 443-462.

Trueman, M., Klemm, M., & Giroud, A. (2004). Can a city communicate? Bradford as a corporate brand. *Corporate Communications: An International Journal*, 9(4), 317-330. <https://doi.org/10.1108/13563280410564057>

UFI (2019). Global Economic Impact of Exhibitions. Recuperat de https://www.ufi.org/wp-content/uploads/2019/04/Global-Economic-Impact-of-Exhibitions_b.pdf

UFI (2022) World Map of Exhibition Venues. Recuperat de https://www.ufi.org/wp-content/uploads/2022/02/UFI_World_Map_of_Venues_2022.pdf

UFI (2022). Address Of His Holiness Pope Francis to the participants of UFI Global CEO Summit. Recuperat de <https://blog.ufi.org/2020/02/07/address-of-his-holiness-pope-francis-to-the-participants-of-ufi-global-ceo-summit/>

UFI (2022). What is hot and what has changed? Recuperat de <https://www.ufi.org/wp-content/uploads/2022/02/The-impact-of-COVID-19-on-the-marketing-of-exhibitions.pdf>

UFI (4 de febrer de 2021). UFI releases figures stating the impact of COVID-19 on the global exhibition economy in 2020. Recupera de https://www.ufi.org/wp-content/uploads/2021/02/MR_UFI-releases-figures-stating-the-impact-of-COVID-19_4february2021.pdf

UFI, Oxford Economics. (2020). Global Economic Impact of Exhibitions, 2019. 2020 Edition. Recuperat de https://www.ufi.org/wp-content/uploads/2022/09/OE-UFI_Global_Exhibitions_Impact_August_2022.pdf

UPF Barcelona School of Management. (21 de juliol de 2020). Rethinking City Branding. The New Agility, Cities, Covid-19, and the DNA of Cities. [Vídeo]. Youtube. <https://www.youtube.com/watch?v=2f6aMBdFt0I>

UPF Barcelona School of Management. (23 de abril de 2020). Rethinking City Branding. City branding research: how to deal with the new reality post-COVID-19 [Vídeo]. Youtube. <https://youtu.be/EkzoTuHPCPM>

Van Assche, K., Beunen, R., & Oliveira, E. (2020). Spatial planning and place branding: rethinking relations and synergies. *European Planning Studies*, 28(7), 1274–1290. <https://doi.org/10.1080/09654313.2019.1701289>

Van den Berg, L., & Braun, E. (1999). Urban competitiveness, marketing and the need for organising capacity. *Urban studies*, 36(5-6), 987-999.

Van den Berg, L., Braun, E., & Van Winden, W. (2001). Growth clusters in European cities: An integral approach. *Urban studies*, 38(1), 185-205.

Van Ham, P. (2008). Place branding: The state of the art. *Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 616(1), 126–149. <https://doi.org/10.1177/0002716207312274>

Vicari Haddock, S. (2010). Branding the creative city. *Branding the Creative City*, 1000-1021.

Vieli, A. (2014). UEFA 60 years at the heart of football.

Vila López, N., Kuster Boluda, I., & Trinidad Marín Aguilar, J. (2016). ¿Crean los eventos experienciales marca-ciudad? *Revista Brasileira de Gestao de Negocios*, 18(60), 191–206. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v18i60.2536>

Vonnard, P. (2019). From Mitropa Cup to UEFA Cup: the role of UEFA in the establishment of a European scale in football, 1927–1972. *Soccer and Society*, 20(7–8), 1025–1040. <https://doi.org/10.1080/14660970.2019.1680501>

Waite, G. (2003). Social impacts of the Sydney Olympics. *Annals of Tourism Research*, 30(1), 194–215. [https://doi.org/10.1016/S0160-7383\(02\)00050-6](https://doi.org/10.1016/S0160-7383(02)00050-6)

Walsh, K. (1994). Marketing and public sector management. *European journal of marketing*, 28(3), 63-71.

Wang, C. K., & Lamb, C. W. (1983). The impact of selected environmental forces upon consumers' willingness to buy foreign products. *Journal of the Academy of marketing Science*, 11, 71-84.

Ward, S. V., & Ward, S. (1998). *Selling places: the marketing and promotion of towns and cities, 1850-2000* (Vol. 23). Taylor & Francis.

Warnaby, G. (2009). Look up! Retailing, historic architecture and city centre distinctiveness. *Cities*, 26(5), 287-292.

Warnaby, G., Ashworth, G. J., Kavaratzis, M., Technische Universität München, L.-M.-U. M., Rieger, R., Moilanen, T., Rainisto, S., Martin, D. G., Govers, R., Go, F., Gouveia, J. B., Gouveia, L. B., Gaio, S. N., Dylan Trotsek, Definitions, T., & Branding, O. F. (2017).

Anholt_2005_some important distinctions in place branding. *Revista Portuguesa de Marketing*, 1(January), 47–53.

Weber, K., & Ladkin, A. (2005, January). Trends affecting the convention industry in the 21st century. In *Journal of Convention & Event Tourism* (Vol. 6, No. 4, pp. 47-63). Taylor & Francis Group.

Weinberg, P., & Nickel, O. (1998). *Emotionales Erleben: Zentrale Determinanten für den Erfolg von Marketing-Events. Eventmarketing. Grundlagen und Erfolgsbeispiele*, München, 61-75.

Weller, S. (2008). Beyond “Global Production Networks”: Australian fashion week’s trans-sectoral synergies. *Growth and Change*, 39(1), 104–122. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2257.2007.00407.x>

Whelan, S., & Wohlfeil, M. (2006). Communicating Brands Through Engagement with 'Real-Lived' Experiences. *Journal of Brand Management*, 13(4-5), 313-329.

Whysall, P. (2000). Marketing ethics—an overview. *The Marketing Review*, 1(2), 175-195.

Wohlfeil, M., & Whelan, S. (2004). Investigating Consumer Motivations to Participate in Marketing-Events.

World Economic Forum. (2019). The Travel and Tourism Competitiveness Report 2019. Recuperat de http://www3.weforum.org/docs/WEF_TTCR_2019.pdf

WPC – World Parkinson Congress. (2023) Recuperat de <https://wpc2023.org/>

Wu, J., Lilien, G. L., & Dasgupta, A. (2008). An exploratory study of trade show formation and diversity. *Journal of business-to-business marketing*, 15(4), 397-424.

Zanger, C., Sistenich, F., & Sistenich, A. (1996). Eventmarketing: Bestandsaufnahme, Standortbestimmung und ausgewählte theoretische Ansätze zur Erklärung eines innovativen Kommunikationsinstruments. *Marketing: Zeitschrift für Forschung und Praxis*, 233-242.

Zavattaro, S. M., & Fay, D. L. (2017). A branding stranglehold the case of Florida’s orange tie. In *Inclusive Place Branding: Critical Perspectives in Theory and Practice*. <https://doi.org/10.4324/9781315620350>

Zenker, S. (2011). How to catch a city? The concept and measurement of place brands. *Journal of Place Management and Development*, 4(1), 40–52. <https://doi.org/10.1108/17538331111117151>

Zenker, S., & Erfgen, C. (2014). Let them do the work: a participatory place branding approach. *Journal of place management and development*, 7(3), 225-234.

Zhang, H. Q., Leung, V., & Qu, H. (2007). A refined model of factors affecting convention participation decision-making. *Tourism Management*, 28(4), 1123-1127.

Zhou, Y., & Ap, J. (2009). Residents' perceptions towards the impacts of the Beijing 2008 Olympic Games. *Journal of Travel Research*, 48(1), 78–91.

<https://doi.org/10.1177/0047287508328792>