

RUTA (2008), Nº 01

X. Ginesta, Les TIC i el club global...



Les TIC i el club global: el cas del FC Barcelona

ICT and the global club: the case of FC Barcelona

Xavier Ginesta

Xavier.ginesta@uab.cat

**Universitat Autònoma de Barcelona; Facultat de Ciències de la Comunicació;
Edifici I; 08193, Cerdanyola del Vallès (Barcelona).**

Resumen: *El futbol s'ha globalitzat. I aquest fet ha estat causa que alguns clubs han assolit una dimensió que supera les fronteres nacionals per esdevenir clubs globals. Tot aquest procés de globalització del futbol no hagués estat possible sense l' s de les noves tecnologies de la informació i la comunicació (TIC) com a vehicles d'interrelació entre fans, clubs i institucions polítiques i socials. En aquest document s'analitza com un d'aquests club, el FC Barcelona, usa les TIC com a eines de comunicació corporativa en el m n del futbol.*

Abstract: *Football is global. The globalization of football has appeared because some clubs have achieved huge dimensions which cross national frontiers. However, the globalization of football would be impossible without information and communication technologies (ICT) which have been necessary for the clubs to reach their fans, other clubs, political and social organizations. This paper analyses how one of these clubs, FC Barcelona, uses ICT as tools of corporate communication in the football world.*

Paraules clau: futbol, FC Barcelona, TIC, comunicació corporativa.

Key words: soccer, FC Barcelona, ICT, corporate communication.

Presentació de l'autor: Xavier Ginesta és doctorant en Comunicació i Periodisme al Departament de Periodisme i Ciències de la Comunicació de la UAB, on també té una beca FI de la Generalitat de Catalunya. En la seva tasca investigadora ha publicat articles a revistes com *Anàlisi*, *Trípodos*, *Comunicació o Esporte o Sociedade*.

Introducció

El document que presentem a continuació, *Les TIC i el club global: el cas del FC Barcelona*, pretén ser una primera aportació a l'anàlisi de les eines de comunicació – en concret l'ús que es fa de les Tecnologies de la Informació i la Comunicació (TIC)– que usen les organitzacions esportives en el seu contacte amb els diversos grups d'interès (*stakeholders*) del seu entorn: treballadors, fans i altres institucions político-socials.

De totes maneres, a causa de la importància que el FC Barcelona ha tingut al llarg de tota la història del futbol espanyol i mundial i el recent revifament de l'eufòria blaugrana, que va començar amb el nou president Joan Laporta, el fitxatge de Ronaldinho i els èxits que l'equip ha aconseguit (Supercopa d'Espanya 2005, Lligues 2004-2005 i 2005-2006 i Champions League 2006), és interessant partir de l'experiència actual d'aquest club i el grup de persones que el dirigeixen per fer una primera aproximació a la globalització del futbol i el què d'aquesta globalització en deriva: una nova relació entre els tres elements claus que envolten l'entorn del club, com són, la identitat, el mercat i els mitjans de comunicació (Castells, 2006). I, dins aquests mitjans de comunicació, les TIC com a mitjans propis usats en la comunicació corporativa del club a nivell global. Segons Castells, la clau perquè el futbol no s'arruïni, y també la clau de l'èxit del FC Barcelona actual, és “mantenir l'equilibri entre globalització i identitat” (Castells, 2006: 24).

En aquest sentit, la renovació de les eines de comunicació corporativa (buscant un ús intensiu en TIC's) com a elements cohesionadors d'aquestes tres variables serà essencial en el nou entorn global. Davant d'aquesta situació, ens podem qüestionar

que, si bé les vinculacions entre lo local (identitat) i lo global (mercat) ja han estat materialitzades a la perfecció per la nova junta, potser encara queda treball per fer en relació amb els mitjans de comunicació, propis i aliens. Evidentment però, la nova pàgina web del FC Barcelona, la transformació del Canal Barça amb Barça TV o el fet que la revista del FC Barcelona sigui la de més tirada editada en llengua catalana, fa que el club ja hagi fet un primer pas, però decidit, cap al posicionament de la seva marca a nivell mundial i la consolidació com a club global¹.

En termes més generalistes, però, s'ha de tenir present, que l'esport al segle XXI contribueix al procés de globalització i, simultàniament, està afectat pels mateixos processos (Moragas, et. al, 2003). L'esport ha tingut un paper determinant en els canvis econòmics, polítics, socials, culturals i comunicatius a nivell global, convertint-se en un fenomen omnipresent a la societat contemporània.

Alguns autors apunten a l'existència d'una cultura global (Anderson i Cavanagh, 2000). Per tant, hem d'entendre que en aquesta cultura global, la indústria de l'esport també s'ha convertit en un objecte d'estudi. Els clubs utilitzen els *mass media* (televisió, ràdio i periòdics) i les Tecnologies de la Informació i la Comunicació (TIC) (Internet, televisió digital i telefonia mòbil) per les seves estratègies de comunicació corporativa (Van Riel, 1995). D'aquesta manera, l'aplicació de les TIC en gestió de les organitzacions esportives té conseqüències directes per la comunicació en aquest mateix entorn. Els processos de comunicació canvien entre organitzacions esportives i altres entitats (*sponsors*, institucions polítiques o *mass media*), entre organitzacions esportives i els seus *fans* (o clients) i entre els mateixos *fans*.

Les organitzacions esportives, entre elles el club que estudiem, tenen la possibilitat d'estendre una cultura universal a través de les TIC, sobretot Internet i totes les oportunitats i riscos que d'aquest es desprenen. Per exemple, a Catalunya hi ha un 33,5% d'internautas del total de població de la comunitat autònoma i un 78,1% de la població usuària està d'una a deu hores setmanals navegant per la xarxa (Castells, et. al, 2003: 206-247). A Espanya, el percentatge d'internautes augmenta fins el 37% (Fundación BBVA, 2005). En el camp de la telefonia mòbil, el negoci de l'oci per a través d'aquest tipus de tecnologia ha donat un salt endavant molt important. La patronal del sector, l'Associació d'Empreses de Serveis a Mòbils (AESAM), ha estimat que a l'any 2005 s'ha superat la barrera dels 505 milions de missatges Premium i s'ha augmentat a més de 300 milions d'euros la facturació. A més a més, el 94% de joves

espanyols d'entre 14 i 35 anys ja disposen de telèfon mòbil per ús personal o compartit. (Fundación BBVA, 2005).

1. Les TIC en el màrqueting de l'esport: l'e-màrqueting

En un entorn globalitzat, on les identitats locals es projecten a escala internacional com a elements claus en la relació entre *fans* i organitzacions esportives, l'evolució del màrqueting en l'esport (Shank, 2001; Agudo, 2003; Agudo i Toyos; 2003; Moragas et. al, 2003 i Boyle i Haynes, 2004) ha portat a què els clubs i organitzacions esportives confiïn cada vegada més en les noves tecnologies de la informació i la comunicació (Internet, telefonia mòbil o televisió digital) per comunicar-se i treure beneficis de l'entorn on actuen. En aquest sentit, Mas i Quesada (2005) ja asseguren que les empreses intensives en utilització de les noves tecnologies presenten taxes més elevades de creixement, són les que generen més llocs de treball i que realitzen una major acumulació de capital. Empreses que interactuen en un entorn, que ara mateix, ja és global i s'estructura en el sí d'una *nova economia*ⁱⁱ (Pohjola, 2002; Moragas, 2003) o economia neo-liberal (Bourdieu, 1999: 17).

Els esportistes d'alt rendiment competeixen en els cinc continents i els clubs tenen *fans* arreu del món. El futbol europeu és l'exemple més clar d'aquesta tendència, no sols amb la lliure circulació de jugadors comunitaris que va imposar la sentència Bosman (15 de desembre de 1995) –màxim reflex de la nova economia neo-liberal aplicada al futbol, segons Pierre Bourdieu (1999: 17)–, sinó també amb l'arribada de jugadors de la resta de continents per participar a les lligues de futbol europees. I, la Champions League, l'esdeveniment esportiu anual amb més projecció d'Europa, al costat de la Super Bowl o la final de la NBA als Estats Units. La necessitat que tenen aquests clubs europeus (la majoria SAE) de rendibilitzar les seves inversions ha portat a les directives a buscar noves formes de negoci i nous mercats per no tenir una dependència exclusiva dels drets de retransmissió, fins ara, encara màxims garants de la seguretat econòmica dels clubs.

| Concepte | Ingressos (en milions d'euros) | % Sobre el total | % Sobre els Ingressos ordinaris |
|------------------------|---------------------------------------|-------------------------|--|
| Taquilles i competició | 50 | 16,18 | 30,73 |
| Drets de televisió | 65 | 21,04 | 36,31 |

| | | | |
|-------------------------------|------------|--------------|-------|
| <i>Merchandising i altres</i> | 64 | 20,71 | 35,75 |
| Total ordinari | 179 | 57,93 | |
| Traspasos | 37 | 11,97 | |
| Venda de patrimoni | 93 | 30,10 | |
| Total extraordinari | 130 | 42,07 | |
| Total | 309 | 100 | |

Figura 1.1. Repartiment dels ingressos dels clubs europeus. Font: Agudo i Toyos (2003).

Internet, doncs, ha proporcionat a les organitzacions esportives gran varietat d'oportunitats comunicatives. Així doncs, Agudo i Toyos (2003) i Boyle (2004) identifiquen perquè Internet s'ha convertit en una eina tant important per la comunicació empresarial dels clubs: a) Permet als clubs enviar missatges a un públic nombrós, a la vegada que poden separar-lo per segments. Aquesta operació, la xarxa la permet fer amb pocs segons i a baix cost; b) està disponible les 24 hores del dia, tant pels aficionats com pels socis; c) permet a clubs diferents, tant a nivell econòmic, esportiu i social, competir en igualtat de condicions; d) pel cost d'oportunitat que implica perdre la possibilitat d'accedir en aquest moment a les noves tecnologies, quasi en el seu inici, més tard la dificultat d'accés serà major; i e) internet ha estat molt útil pels clubs per construir comunitats de fans. Tot aquest seguit d'avantatges que dona Internet, es tradueixen a la pràctica amb una millora de la imatge corporativa, un nou canal de distribució de productes oficials, una font de recollida de dades de mercat, una eina de venda directe, un nou mitjà d'informació, una eina de màrqueting per internacionalitzar el mercat del club i fer-ne publicitat a nivell global, aporta un valor afegit als continguts del club i finalment, tant Agudo i Toyos (2003) com Moragas [et. al] (2003) identifiquen que amb Internet s'ha creat una via molt directa de relació entre fans i club.

Una de les aportacions més concretes sobre l'impacte de les noves tecnologies en l'àmbit de l'esport és la de Moragas [et. al.] (2003) *El impacto de Internet en los medios de comunicación y la industria del deporte*. Aquesta investigació es centra en l'anomenat *e-commerce* (Kotler i Armstrong, 2003; Moragas, 2003) entès com a procés de compra-venda a través de mitjans electrònics. Dins aquest comerç electrònic, Moragas diferencia entre el *Business to Business (B2B)*, entès com la

comunicació que té lloc entre diferents organitzacions a Internet, i el *Business to Customer (B2C)*, o la comunicació entre organitzacions i els seus clients a través d'Internet. Tots aquests aspectes acaben confluint en l'anomenat *e-màrqueting* o màrqueting en línia que, segons Kotler i Armstrong (2003) serveix per construir la col·laboració amb el client, complementar altres canals de venda, facilitar el *feedback* al client, oferir informació sobre l'organització i els productes i oferir entreteniment per atraure i mantenir els visitants (Moragas, 2003: 18)

En l'àmbit esportiu, Mullin (1993), Shank (2001) i Moragas (2003) afirmen que cal veure el màrqueting esportiu per sí mateix i no com una especialitat del màrqueting. Mullin [et. al.] defineix el màrqueting esportiu com "totes les activitats dissenyades per satisfer les necessitats i desigs dels clients de l'esport mitjançant processos d'intercanvi" (Mullin, et. al, 1993: 6). I és que els tres autors consideren que el màrqueting esportiu té unes especificitats especials (Moragas, 2003: 20-21):

- **El consumidor esportiu és diferent.** Són clients amb un alt grau de fidelitat a les organitzacions. Per exemple, el banc d'inversions Salomón Brothers destaca l'important relació irracional que manté un *fan* amb el seu equip i que ha de ser presa en consideració en qualsevol estratègia de màrqueting (Agudo i Toyos, 2003: 28). L'avantatge d'un club sobre qualsevol altre producte o marca és que, encara que fallin els resultats, la lleialtat mai s'acaba (Verdú, 2002). En aquest sentit, es confirma allò que el director de Barça TV, Eduard Pujol, assumeix com la gran avantatge de vendre esport: "Nosaltres treballem amb emocions".
- **El producte esportiu és diferent:** Moltes dels productes que ofereixen els clubs als seus *fans* són intangibles i, el producte per excel·lència que s'ofereix és el propi joc de l'equip o resultat de l'esportista (Murillo i Murillo, 2005). L'anomenat *jogo bonito* que tan popular han fet homes com Ronaldinho o Wayne Rooney. L'espectacle esportiu ofereix elements dramàtics creats per l'imprevisible. Tot i això, l'esport també es pot consumir mitjançant la compra de *merchandising*.
- **El lloc és diferent:** Molts esports es compren i es consumeixen en directe.
- **La fixació del preu és diferent:** És molt difícil aplicar les estratègies de preus que aplicaria qualsevol empresa d'un altre sector seguint les variables del màrqueting mix. Principalment, hi ha esdeveniments esportius que desperten gran nivell d'expectació i es venen per un preu superior al fixat.

- **La promoció esportiva és diferent:** Hi ha productes publicitats per l'*star system* esportiu que, a causa del valor afegit que comporten aquestes persones, es venen molt més cars que sí fossin publicitats per una altra via. Un exemple en són els elements de *merchandising*. Per exemple, la FC Botiga Megastore del FC Barcelona va facturar l'any 2004 uns 9 milions d'euros (Jacopin i Murillo: 2005, 6).

Agudo i Toyos (2003), Boyle i Haynes (2004) i Boyle (2004) asseguren que l'aparició de les TIC ha permès millorar la manera com els *fans* participen de les experiències esportives, les vies d'ingressos dels clubs i SAE i, en alguns àmbits professionals com és el del periodisme, han alterat substancialment la manera com es treballa. En el mitjà televisiu, l'aparició de la televisió digital, per exemple, alterarà indubtablement la manera com l'esport és mediatitzat, comprat, venut i presentat a l'audiència. (Boyle, 2004: 75) Aquests autors, doncs, es fan ressò dels nous reptes que suposen per les estratègies de comunicació de les organitzacions esportives l'adopció, per part d'aquestes, de les noves tecnologies. Per una banda, les organitzacions esportives han vist que Internet és molt més que una simple tecnologia que permet ampliar les possibilitats de venda dels seus productes, sinó que a través de la xarxa poden crear i consolidar relacions comunitàries amb els seus *fans*. (Agudo i Toyos, 2003) Boyle (2004), de la Universitat d'Stirling a Escòcia, assumeix que ara el repte en relació a l'ús d'Internet està en veure quines millores en la comunicació entre *fans* i organitzacions esportives pot aportar la tecnologia Wi-Fi.

De totes maneres, aquest investigador britànic ha centrat algun dels seus estudis en analitzar la relació entre la telefonia mòbil de tercera generació (3G) i la indústria de l'esport. Si bé ell concep que la telefonia mòbil s'ha convertit en una tecnologia molt important per viure en directe els esdeveniments esportius –tant per l'organització, el periodisme, com per connectar-se entre seguidors (Agudo i Toyos, 2003; Boyle, 2004)–, la telefonia mòbil de tercera generació no deixa de presentar una sèrie de dubtes de cara el seu futur com a eina per desenvolupar noves línies de negoci. ¿Els seguidors estaran disposats a pagar per serveis d'alerta immediata i imatges al mòbil quan tenen una oferta de programació esportiva àmplia a la televisió al final de la jornada? ¿Els seguidors, tant bon punt acabi el partit, voldran pagar per rebre en el seu telèfon mòbil entrevistes amb imatge amb els protagonistes quan la ràdio tradicionalment ha cobert aquesta funció? De moment, les poques enquestes que s'han realitzat per saber la predisposició de l'usuari a pagar pels serveis personalitzats que ofereix la telefonia mòbil de tercera generació (Tahoe Networks a Boyle, 2004)

indiquen que només un 18% contractaria aquests serveis. I s'ha de tenir en compte que a Europa, el nivell de penetració de la telefonia mòbil és del 80%. (Boyle, 2004: 76) De totes maneres, una de les esperances que tenen les organitzacions esportives i les companyies telefòniques per tal de popularitzar aquests serveis de pagament que ofereix la telefonia mòbil de tercera generació és el fet que el perfil dels *fans* de la majoria d'equips –l'estudi de Boyle (2004) se centra en el futbol anglès– és similar al *target* a qui es dirigeixen les estratègies de màrqueting de les companyies telefòniques: home, jove i propensos al consum de béns i serveis.

2. La comunicació corporativa: comunicació organitzativa, comunicació de màrqueting i comunicació de direcció

Per poder analitzar l'ús de les tecnologies de la informació i la comunicació en la estratègia comunicativa de les organitzacions esportives ens cal veure primer què entenem per *comunicació* d'una organització. És en aquest punt on apareix el concepte de *comunicació corporativa*. (Ind, 1992; Van Riel, 1995) Una primera definició del concepte ens l'aporta Nicholas Ind: “La comunicació corporativa és el procés que converteix la identitat corporativa en imatge corporativa” (Ind, 1992:11). L'autor, en aquesta definició, fa servir el concepte d'identitat corporativa per referir-se a la suma de la història i les estratègies de l'empresa: mentre que usa l'idea de imatge corporativa com aquella imatge que té un públic sobre l'organització, determinada per tot el què faci aquesta (Ind, 1992).

Van Riel (1995) ens amplia el concepte i ens diu que la comunicació corporativa pot ser vista com un marc d'actuació on diversos especialistes de la comunicació, d'acord amb una estratègia, poden integrar les diverses comunicacions d'entrada d'una organització –entenem per comunicació d'entrada, tota la comunicació que arriba a l'organització (Van Riel, 1995:1). D'aquesta definició se'n desprèn la paraula *estratègia*. Així doncs, *estratègia comunicativa* podria definir-se com les polítiques de l'organització per tal d'implementar la identitat corporativa desitjada i recolzar la imatge de la organització en la societat (Van Riel, 1995: 1). En aquest sentit, es fa palès l'idea que “comunicar juga un paper de gestió perquè elegeix, aïlla i presenta una imatge prospectiva de l'empresa [organització] com a únic objectiu legítim a aconseguir” (Weil, 1992: 119).

Van Riel diferencia tres formes de comunicació dins l'anomenada comunicació corporativa: comunicació de direcció, comunicació de màrqueting i comunicació

organitzativa (Van Riel, 1995: 1-14). En el primer dels tres casos, entenem comunicació de direcció des d'una doble perspectiva: interna i externa. A nivell intern l'autor la defineix com aquella informació que la direcció d'una organització o institució transmet als seus subordinats per tal de convèncer-los contínuament que les metes de l'organització són les desitjables. Aquest tipus de comunicació de direcció, no sols ha de permetre transmetre autoritat, sinó també crear un sentiment de cooperació entre els actors interns (Van Riel, 1995). No oblidem, per exemple, que la majoria de crisis internes o externes dels clubs de primera divisió del futbol europeu han tingut en *la filtració* d'informació privilegiada un detonant. Només hem de recordar, per exemple, la descoberta per part de la junta del FC Barcelona, que encapçala Joan Laporta, de micròfons ocults a la sala de juntes. Una bona comunicació de direcció ha de poder evitar que es produeixin aquestes filtracions. Però, comunicació de direcció no només és comunicació interna, sinó que “de forma externa, la direcció (especialment el director general) ha de poder comunicar la visió de l'empresa per guanyar-se el recolzament dels *Stakeholders*” (Van Riel, 1995: 9).

Pel que fa al segon concepte, comunicació de màrqueting, Van Riel entén “totes les formes de comunicació que recolzen la venda de bens i serveis” (Van Riel, 1995: 10). En aquest sentit, al comunicació de màrqueting equivaldria a la variable *promoció* del màrqueting mix (Kotler i Armstrong, 2003). A nivell teòric, es tracta als clubs de futbol com unes entitats prestadores de serveis. Per tant, s'incorpora la dificultat de la política de comunicació per la intangibilitat del producte: l'espectacle futbolístic. No obstant això, Eiglier i Langeard (1991) i Agudo i Toyos (2003) identifiquen una sèrie de mitjans de comunicació que tenen a disposició clubs i SAE per tal de realitzar la seva política de comunicació dins l'anomenat màrqueting mix: senyalització, publicitat en el punt de venda (PLV), guies d'utilització, publicitat, promocions, màrqueting directe, identitat corporativa, personal de contacte, aficionats, força de vendes i relacions públiques (Agudo i Toyos, 2003: 266-267). Finalment, la comunicació organitzativa feria referència a la comunicació dirigida a aquells públics amb qui l'organització hi té una relació independent i, sovint, indirecte. Sobretot, Administració Pública i mitjans de comunicació.

3. Institució, club i equip. Les tres personalitats de les organitzacions esportives

Evidentment, les diverses línies dins la comunicació corporativa que ha treballat Van Riel (1995) són aplicables a tot tipus d'organitzacions. De totes maneres, les organitzacions esportives, i més les de caràcter global com és el FC Barcelona, tenen la peculiaritat que han desenvolupat una triple personalitat (equip, club i institució) que

els permet sobreviure davant les reaccions adverses de la societat i del mercat. Moragas (2003) i Verdú (2002) es feien ressò de la diferència que hi havia entre el consumidor de l'esport i el d'altres productes, ja que els *fans* han desenvolupat una fidelitat cega davant del seu equip que els ajuda a no deixar-lo de banda ni quan els resultats no acompanyen.

És en les peculiaritats d'aquest tipus de consumidor on es forja la triple personalitat de les organitzacions esportives. En primer lloc, qualsevol entitat dedicada a l'esport d'elit ha creat els seus equips. Equips que són els grups d'esportistes que han d'aconseguir els èxits per l'entitat i, a la vegada, són la cara visible d'aquesta entitat, els màxims responsables de projectar la seva imatge arreu i, per tant, el principal producte. "En el futbol actual, l'equip és el producte, i si no hi ha producte [es a dir, que l'equip no compleix les expectatives de l'afecció] ja et pots oblidar del màrqueting i de la resta", comenta el vicepresident econòmic del FC Barcelona, Ferran Soriano (Murillo i Murillo, 2005: 120).

Ara bé, aquest equip depèn d'un club o SAE, forma jurídica que suporta l'activitat. El club, tal com afirma Eduard Pujol, "és la raó de ser de la institució. Allà on es desenvolupen la pràctica esportiva i la competició. En el cas del FC Barcelona, el club té seccions professionals (futbol, bàsquet, handbol i hoquei patins), seccions no professionals (ciclisme, hoquei sobre herba, voleibol, atletisme, hoquei sobre gel, rugbi, beisbol i futbol sala) i seccions associades (UB Barça, de bàsquet femení; CE Institut Guttmann, de bàsquet en cadira de rodes i CVB Barça, col·laboració del club amb l'equip femení del Club Voleibol Barcelona). Però, de les paraules de Pujol, se'n desprèn un concepte nou: la institució. I és que en les grans entitats, com és el FC Barcelona, aquest club assumeix una nova forma, la d'institució. Institució perquè el FC Barcelona projecte uns valors, una imatge que independentment de com siguin els resultats esportius, aquesta perdurarà i serà inalterable. La institució, tal com la defineix Pujol, és "el paraigües que aixopluga tota l'activitat del Barça". Patrice Weil (1992) apunta que la institució és la manera que l'organització té de donar a conèixer els seus objectius i la voluntat que la guien. "En erigir-se com a institució, l'empresa [no oblidem que en el món de l'esport hi ha la figura de la Societat Anònima Esportiva] revela una presa de consciència" (Weil: 1992, 28).

Aquesta institució, en aquest cas la del FC Barcelona, és fruit d'una història peculiar. El FC Barcelona està marcat, des dels primeres anys de la seva història, no tant pels resultats esportius, sinó per la vinculació entre esport i ciutadania. Aquesta va ser la

idea fundacional de l'entitat, durant aquell 1899 quan Hans Gamper va fundar el club. Aquesta vinculació entre esport i ciutadania va ser expressada en el seu moment per un titular de *La Veu de Catalunya*: "El Barça és el club de Catalunya". Aquí es comença a verbalitzar, segons Pujol, l'idea del Barça com a institució.

Una institució, que a la vegada serà reforçada per la pròpia evolució política del segle XX al país, passant per la dictadura primoriberista, la guerra civil i el llarg franquisme on el Barça serà, quasi en solitari, l'única manera de projectar els valors de la catalanitat i la democràcia que el règim volia abolir. El Barça durant el franquisme construirà una doble identitat, catalana i espanyola. A nivell nacional, serà el referent de la catalanitat i la democràcia; a nivell estatal, serà el club que encarnarà els valors democràtics. Tal com explica Salvador Duch (2004), el FC Barcelona durant el règim de Francisco Franco s'identificarà com a representat dels ciutadans catalans. Duch parla d'una guerra freda entre FC Barcelona i Reial Madrid, on el Camp Nou va esdevenir un camp de batalla simbòlic per a les dues identitats que s'enfrontaven. Al camp es sentia la llengua catalana, era on es mostraven els símbols de la nació de forma desafiant amb l'*estatu quo* establert, on es cantaven les cançons tradicionals i on es mostrava la senyera (Duch, 2004). Segons el vicepresident econòmic del FC Barcelona, Ferran Soriano, "el Barça, resulta fàcil d'explicar a la gent perquè és senzill: tenim un país amb moltes carències institucionals i simbòliquesⁱⁱⁱ perquè no tenim estat propi. I el Barça s'ha convertit en una manera senzilla d'expressar allò que som. Segurament seria millor que no fos així, que el Barça fos un club de futbol i prou, i que tinguéssim un estat propi amb una administració pròpia que ens resolgués els problemes, però les coses són com són. De manera que el Barça és una de les eines que tenim els catalans per projectar-nos cap al món i explicar que som aquí i que som un poble" (Murillo i Murillo, 2005: 199-200).

4. El Barça i el món: un exemple de club global

Una vegada analitzat el marc teòric bàsic per entendre la gestió dels mitjans de comunicació i les TIC com a eines de comunicació corporativa dels clubs esportius en aquest món globalitzat, centrem-nos ara a conèixer la realitat del club, el FC Barcelona, que centre aquest estudi de camp previ a la realització de la tesis doctoral.

Quan la nova directiva del FC Barcelona va prendre possessió del càrrec el 16 de juny de 2003 va haver de fer front a un club que estava perdent posicions dins del futbol mundial. El club estava a punt de caure d'aquella posició privilegiada que només assolixen els millors clubs, un lloc simbòlic que dóna prestigi, possibilitats de fitxar els

millors jugadors del món i, per tant, possibilitats de guanyar títols^{iv}. Era evident, doncs, que l'anterior etapa de Joan Gaspat al front de la institució havia estat un fracàs. Però, els problemes i, sobretot, la gènesi del deute, no oblidem que van començar en els últims anys de l'etapa de Josep Lluís Núñez. Paradoxalment, en primer lloc, Núñez va voler contenir tant les despeses que li van acabar marxant els millors jugadors. Recordem, per exemple, el desmembrament del *Dream Team* i el cas Ronaldo –va marxar a l'Inter de Milan en la primera temporada que Louis Van Gaal va ser a Barcelona. Però, en segon lloc, la gènesi del deute es troba a partir de l'any 1998, quan en poc temps i amb l'holandès a la banqueta es van engrandir certes partides del pressupost que feien impossible l'equilibri i que, naturalment, impedièren el sanejament del deute contret. Per una banda, l'augment constant de les fitxes dels jugadors i, per altra banda, la incapacitat de generar recursos, van ser la causa fonamental del deute.

Ara bé, la presidència de Gaspat va estar marcada per alguns trets bàsics. Per una banda, va haver de crear una junta directiva amb un nombre desorbitat de càrrecs per fer front als seus compromisos electorals. La ingovernabilitat del club era evident que es posaria de manifest aviat. Per altra banda, el projecte esportiu de Carles Reixach va ser un fracàs i els diners que el club va ingressar per la venda de Luís Figo al Reial Madrid (60 milions d'euros) es van gastar amb fitxatges desorbitats que no van acabar de donar bon rendiment: Marc Overmars, Emmanuelle Petit o Gerard López.

Quan Joan Laporta va entrar a la presidència del club (2003), tècnicament, el FC Barcelona estava a prop de fer fallida (tenia més de 150 milions d'euros de deute) i, a nivell esportiu, necessitava una remodelació important. Una remodelació que només podia ser portada des de dues perspectives diferents: austeritat o revolució. L'opció de la junta va ser la segona i la nova directiva, tal com expliquen els germans Murillo (2005), va haver d'aplicar dues accions bàsiques: per una banda, aconseguir el dèficit zero en el primer exercici (2003-2004) i, per tant, reduir despeses i augmentar ingressos; per l'altra banda, renegociar el deute heretat^v, sobretot amb la Caixa per no trencar el flux de diners disponible.

Els nous ingressos i la renegociació del deute havien de permetre guanyar temps i recursos, però “no pas per rescatar el deute, sinó per invertir en jugadors^{vi} que permetessin crear un nou cicle, un nou producte esportiu que garantís ingressos i recursos pel futur”, comenta Ferran Soriano, vicepresident econòmic del club (Murillo i Murillo, 2005: 119-120). En aquest sentit, es tanca el cicle virtuós del futbol, una teoria que ja van desenvolupar els membres de la candidatura de Laporta: un club només

funciona bé quan té capacitat per genera ingressos, que permeten invertir en els millors jugadors perquè guanyin títols, creïn aficions fidels, i aquestes, al seu torn, generen nous ingressos per tornar a invertir en jugadors. Aquest cercle virtuós, al cap de tres anys de la nova junta, sembla que es confirma. El primer any es va quedar segon de la Lliga després d'una segona volta espectacular –sobretot després d'aconseguir la sessió d'Egar Davids que va ajudar a equilibrar el centre del camp–; el segon any es va guanyar la Lliga amb claredat i Rondalinho va ser pilota d'or i va ser escollit el millor jugador per la FIFA; i el tercer any s'ha tancat amb una nova Lliga i la Champions League, guanyada després de 12 anys de ser a l'última final i de 14 d'haver-la guanyat per primer cop (Wembley, 20-5-1992)^{vii}. Tota aquesta gestió, va servir perquè en el seu moment alguns mitjans de comunicació com *L'Équipe* o *Il Corriere della Sera* diguessin que el Barça fa “el millor futbol del món” (Murillo i Murillo, 2005: 25).

Però, al costat de l'èxit esportiu, Laporta ha sabut canalitzar a la perfecció la relació entre una identitat local i uns valors globals. Un diàleg entre lo local i lo global que ja es pot presentar, de forma incipient en altres dues etapes de la història del club. En primer lloc, i per proximitat històrica, la “lògica del botiguer” (Murillo i Murillo, 2005) de Núñez, tot i donar bons resultats, va quedar petita en un món de finals dels vuitanta cada vegada més globalitzat i el propi constructor tindrà el seu principal èxit quan la seva lògica local s'associa amb una imatge global i trencadora: Johan Cruyff. Però, si furguem a la història del club, l'arribada de Kubala (1951) també serà un moment d'inflació i de redreçament de les lògiques locals i globals del club. Kubala era la innovació què va projectar el Barça de les cinc copes més enllà de Catalunya. Aquesta imatge de globalitat, acompanyada per un trencament de la filosofia del futbol del moment, l'ha aconseguida Laporta confiant, encara que fos com a segona opció del seu programa electoral^{viii}, amb dos homes: Ronaldinho i Frank Rijkaard. Dos personatges que aglutinen tots els elements per ser mediàtics: integració, senzillesa i qualitat.

El què la junta de Joan Laporta pretenia amb aquesta nova gestió i, sobretot, tancant el seu cercle virtuós del futbol, era tornar a col·locar el FC Barcelona entre els cinc millors equips del món. Avui, sobretot després del 17 de maig de 2006 quan es va guanyar la segona copa d'Europa de la història del club a París, s'ha aconseguit. La globalització no ha perjudicat el FC Barcelona, ja que els valors i les arrels històriques del club són la clau per sobreviure i mantenir la identitat en el sí d'un panorama que s'està definint constantment i en el qual només hi ha espai cinc clubs, el

periodísticament conegut com a *club dels 200 milions d'euros*: Manchester United, Chelsea, AC Milan, Juventus de Turí, Reial Madrid i FC Barcelona. A més a més, hi ha un element intrínsec en la pràctica esportiva de competició que sempre serà un escut pels agents locals enfront dels processos d'homogenització global: la rivalitat^{ix} (Murillo i Murillo, 2005). Sense identitat no hi ha rivalitat. Per pertànyer en aquest grup de clubs globals, s'han de complir una sèrie de requisits:

- a) **La identificació global amb l'equip.** Qualsevol persona del món ha de poder quedar captivada per l'equip. El FC Barcelona té penyes arreu del món i la imatge de Ronaldinho ha estat clau per projectar el club a l'exterior. Però, en el món del futbol hi ha un factor clau per entendre el perquè aquest esport és "l'esport rei".
- b) **L'èpica i identitat.** Per ser un club de primera línia, allò que els anglosaxons diuen *benchmarks*, s'han de tenir uns colors que portin implícits una èpica, una història. Una història de més de 75 o 100 anys plena d'episodis notables, amb finals continentals guanyades i perdudes i fitxatges que es recordin: Kubala, Romario, Koeman... i Ronaldinho. Però, el Barça és un club que té una doble èpica. Al costat de les dinàmiques pròpiament esportives, el club sempre ha estat l'emblema de les llibertats, de la lluita contra la dictadura.
- c) **Grans jugadors.** Són els vertaders artífex de la formació de clubs globals. Aquells que millor encarnen les idees de globalitat i mercat. Els qui tanquen el cercle virtuós perquè són qui fan guanyar els títols, generen els processos de seducció envers l'afició més forts i, per tant, acaben produint els recursos necessàries per poder tornar a comprar-ne de nous.

Així doncs, el club global és aquell club que té una projecció de la seva institució més enllà del mercat nacional, creant simpaties arreu del món i sent un referent pels jugadors, ja que aquests saben que només en aquests clubs tenen sèries possibilitats de guanyar títols, individuals i d'equip. Tot i que aquestes tres coordenades són les que, segons Alfons Godall, defineixen la creació del clubs globals, no hem d'oblidar que per convertir-te en un referent a nivell mundial hi ha d'haver una comunicació suficientment ben estructurada perquè la teva identitat corporativa pugui ser traduïda en la imatge corporativa que vols explotar mundialment (Ind, 1992). En aquest sentit, al costat dels tres punts anteriors, s'hauria d'afegir que un club global és aquell qui també sap gestionar eficientment la comunicació corporativa, tant entre ell i els seus fans com entre ell i la resta d'institucions socials (altres clubs, institucions polítiques, fundacions o ONG's). En aquest sentit, avui en dia les noves tecnologies de la

informació i la comunicació s'han convertit en un element essencial per dotar d'immediatesa a la informació que surt del club i permetre un accés fàcil, directe i instantani a tota la vida que gira al voltant de la famosa institució, que ens comentava el director de Barça TV, Eduard Pujol.

5. Els públics objectius del FC Barcelona

El concepte *comunicar* sempre ha estat relacionat amb el de *públic*. La política del FC Barcelona en relació als seus públics objectius és molt clara. El club estableix un ordre de prioritats a l'hora de planificar la seva comunicació cap als tres grups que ells consideren públics objectius: socis, penyistes i aficionats. Per la resta d'actors que envolten la vida diària del club (mitjans de comunicació, altres clubs i institucions polítiques i socials) el FC Barcelona no ha dissenyat una política de comunicació específica, "sinó que la comunicació es gestiona d'acord amb les necessitats diàries del club per tal de mantenir el nivell de relacions institucionals i comercials adequades", comenta Alfons Godall, vicepresident de l'àrea social. "Nosaltres no fabriquem discursos ni pels mitjans de comunicació ni pels actors político-socials", puntualitza Godall.

En relació als tres grups que formen part del seu públic objectiu –grups que com es pot apreciar en la figura 4.1 tenen interrelacions entre ells–, els prioritaris pel club són **els socis**. A finals de l'exercici 2004/2005, la massa social del FC Barcelona era de 131.007 socis, amb un increment respecte a l'exercici anterior de 8,10%. D'aquests, les franges d'edat amb més socis són les que van de 26 a 35, 36 a 45 i més de 65 anys, totes tres amb un 16% de la massa social. Per sexes, el 77% són homes i el 23% dones. Per lloc de procedència, el 45% són de Barcelona capital, el 48% de la resta de Catalunya i el 6% de fora del principat (Dep. Comunicació FC Barcelona, 2005: 68). Són subjectes que tenen dret a vot, tenen militància barcelonista i estan subjectes a una sèrie de drets i deures. Realment és on resideix la sobirania del club i a on ha de donar explicacions la junta directiva respecte a la vida diària del club i el compliment del seu programa electoral. El segon col·lectiu a tractar són **els penyistes**. El FC Barcelona té 160.000 penyistes, dels quals només 15.000 són socis del club. El penyista s'ha convertit en un referent per l'expansió del barcelonisme arreu del món, ja que de les 1.182 penyes actives que hi ha registrades al club en tancar l'exercici 2004/2005, 36 són a l'estranger (Dep. Comunicació FC Barcelona: 2005, 90-91). Finalment, el tercer grup és **l'aficionat**, el que no és ni soci ni penyista però té una militància barcelonista clara. És per aquest grup que el club ha desenvolupat projectes com el *Gent del Barça*, l'expansió d'un carnet d'aficionat que et donava diversos

avantatges com rebre la revista institucional del club (la revista *Barça*), participar en sorteig per entrades via missatges de telefonia mòbil, entrada gratuïta als partit d'algunes seccions del club i la possibilitat de treure entrades per un partit de futbol i un de bàsquet.

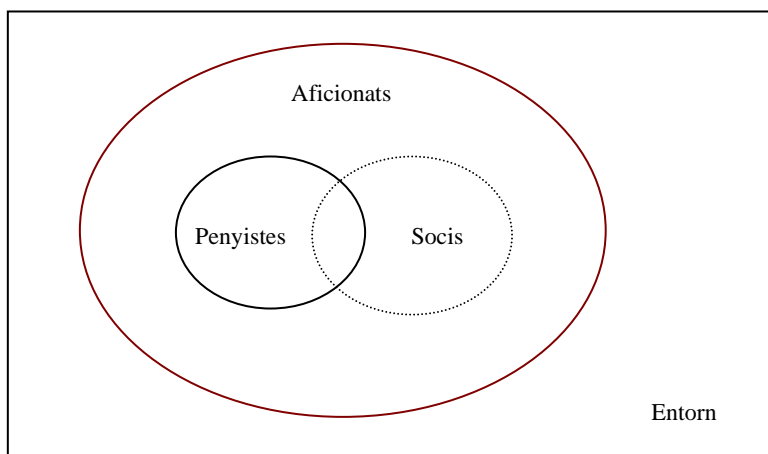


Figura 5.1. Diagrama representatiu de la composició i interrelació dels públics objectius del FC Barcelona. Font: Elaboració pròpia.

6. Eines de comunicació corporativa: els mitjans propis

Per portar a terme les seves relacions institucionals (amb els públics objectius, clubs i altres institucions socials) el FC Barcelona ha creat amb els anys tota una sèrie de mitjans de comunicació propis que vehiculen “la veu del club” –tal com diu el director de Barça TV Eduard Pujol– cap a l’exterior. A més a més, en la nova gestió professionalitzada del club, la televisió i Internet tindran un paper essencial en el procés de difusió, en la generació de nous recursos i en la recepció del sentiment blaugrana (Murillo i Murillo, 2005: 322). En la gestió dels mitjans propis del club, no només hi intervé el departament de comunicació, sinó que la coordinació interdepartamental ha estat clau per poder tirar endavant un dels projectes més ambiciosos de la nova directiva de Joan Laporta. Si bé els mitjans propis depenen del departament de comunicació, l’ús que se’n pot fer d’aquests com a eina de promoció del producte (l’equip) cap al mercat local i global depèn també del departament de màrqueting, que dirigeix Marc Ingla. En aquest sentit la renovació del canal temàtic Barça TV ha estat un èxit compartit pels dos departaments, ja que ha passat de 9.000 a 47.000 abonats (Murillo i Murillo, 2005: 323).

Barça TV és l'element que permet al club arribar al seu públic objectiu. Un canal temàtic que es pot rebre per la plataforma de pagament de Digital Plus i que té com a director l'experiodista de Catalunya Ràdio, Eduard Pujol. El canal té un 95% de producció pròpia i "l'objectiu està en poder arribar a tenir entre un 60 i un 70% de programació del dia; tot i això, en un canal temàtic com aquest sempre estàs a l'expectativa de què pugui passar al club", comenta Pujol. A nivell tècnic, Barça TV té subcontractada la productora Mediapro, qui els serveix les càmeres i els operadors. Altres productores que serveixen al canal són Triacom i Muf (productora que ha dissenyat els coneguts *Barça Toons*). L'objectiu de la programació de Barça TV és "que allò que passa al club ha de tenir traducció a la pantalla", diu Pujol.

La programació del canal està estructurada amb tres puntals bàsics:

- a) *L'habitació dels miralls*. És el programa estrella del canal i es renova cada any. Aquests tipus de programes volen presentar la vessant humana dels jugadors. Els protagonistes de la televisió han de ser els jugadors, "els cracs" –diu el director. De totes maneres, "com que només tractem el Barça aquests cracs són finits. Per això hi ha d'haver una correcte gestió; tenint en compte a més a més, que al jugador no li paguen per sortir a la televisió". Cada 15 dies es fa un programa nou, però es repeteix diàriament amb franges amb diagonal.
- b) Seguiment de l'actualitat. Cada hora es fa un flaix informatiu i cada dia a les nou del vespre hi ha l'informatiu diari.
- c) Directes. Barça TV emet en directe els rodes de premsa, entrenaments i partits de futbol. Tenir l'activitat que ha de cobrir al costat l'obliga a ser escrupolós amb els directes, i donar informacions que la resta de cadenes de televisió no poden donar per la impossibilitat d'estar constantment al costat de l'actualitat que envolta el FC Barcelona.

L'èxit internacional que ha agafat l'actualitat blaugrana ha fet que Barça TV s'hagi hagut d'adaptar a les noves demandes informatives relatives a l'actualitat del club que arriben des de l'estranger. Per això, la televisió també funciona com a factoria de continguts. En aquest sentit, s'ha firmat un acord amb la cadena de televisió japonesa J-Sports pel subministrament setmanal de programes a aquesta cadena nipona. Durant la campanya 2004-2005 també es va inaugurar una coproducció amb Televisió de Catalunya com fou *La classe del Barça*.

L'altre mitjà idoni per exportar la imatge del club és la web (www.fcbarcelona.com), iniciada el setembre de 2003. El seu responsable és David Saura i aquesta vol ser el

mitjà de referència del club. No només per la majoria d'aficionats adolescents, que volen consumir "informacions fresques" (Murillo i Murillo, 2005), sinó també per tots aquells professionals que viuen de la informació que genera el FC Barcelona. Eduard Pujol assegura que la web "ha de ser una eina de comunicació directe per la resta de mitjans de comunicació". A més a més, al ser el mitjà de comunicació d'un club global om aquest, la pàgina web del Barça ha desenvolupat continguts diferenciats en funció de d'idioma: català, castellà, anglès, japonès i xinès. Per exemple, és una obvietat que la programació de Barça TV només està disponible a la web que està en català i castellà. A les pàgines amb japonès i xinès només hi ha notícies del club; mentre que la d'anglès hi ha una opció general per comprar entrades –a la catalana és partit a partit– i per fer-se soci.

La web, a més a més, també s'ha convertit amb un indicador de la marxa de club: el nombre de visites a la web varia en funció de la marxa de l'entitat. I és que la presència del Barça a la xarxa ha estat clau per la internacionalització de la imatge del club. Agafant les dades publicades a l'última memòria anual del FC Barcelona, la campanya 2004-2005, l'entitat va registrar un increment notable del tràfic a la seva pàgina web oficial. Es va arribar al índex màxim de 23.294.200 (juny 2005) de pàgines vistes al mes i a 1.394.637 (maig de 2005) d'usuaris únics (persones que han entrat a la web). La mitjana mensual va ser de 15.999.003 de pàgines vistes i 1.268.613 usuaris únics. Per versions en funció dels idiomes, el 41% dels usuaris de la web ho van fer amb castellà, el 38% en anglès, el 15% en català, el 5% en japonès i l'1% en xinès. En aquest sentit, "l'alt nivell de tràfic, nacional i internacional, converteix la web del club en la plataforma de comunicació ideal per als productes i serveis del club propis o dels partners amb productes compartits" (Dep. Comunicació FC Barcelona, 2005: 104 i 124). Les últimes dades fetes públiques pel club, asseguren que abans de tancar la temporada 2005-2006 (maig) les pàgines vistes ja van ser 39.263.753 i els usuaris únics, 2.858.280 (www.fcbarcelona.com, 2006).

| Idiomes | Setembre 2003 | Maig 2004 | Maig 2005 | Maig 2006 |
|-----------------|----------------------|------------------|------------------|------------------|
| Català | 18% | 16% | 15% | 18% |
| Castellà | 42% | 44% | 43% | 41% |
| Anglès | 39% | 40% | 36% | 38% |
| Japonès* | - | - | 5% | 2% |
| Xinès* | - | - | 1% | 1% |

*El japonès i el xinès van començar a ser usar-se a partir del juliol del 2004.

Figura 6.1. Procedència dels visitants de la web www.fcbarcelona.com en percentatges. Font: www.fcbarcelona.com

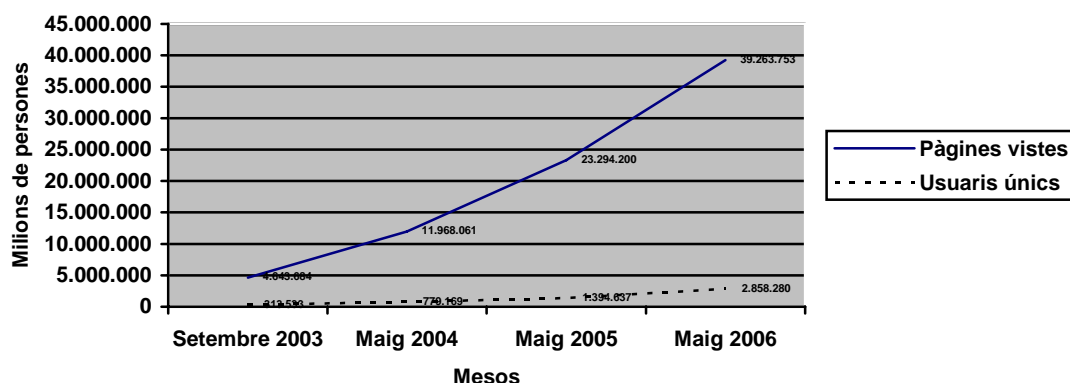


Figura 6.2. Evolució de pàgines vistes i usuaris únics a la web del FC Barcelona en funció del idioma usat. Font: www.fcbarcelona.com

A l'octubre de 2004 es va llançar, a més a més, la Zona Premium (<http://fcbpremium.terra.es>), un servei d'Internet explotat conjuntament amb Terra Networks i amb el qual els socis hi poden excedir amb un preu exclusiu. Els subscriptors poden gaudir dels vídeos de la Lliga de Campions, amistosos, declaracions dels jugadors després dels entrenaments i partits. A més, durant la primera temporada del servei, els subscriptors van poder gaudir de presentacions en directe de fitxatges, així com també la retransmissió en directe dels partits de la gira del primer equip de futbol al Japó, a l'any 2005 (Dep. Comunicació FC Barcelona, 2005: 104).

Un dels altres mitjans de comunicació que s'han convertit en exemples dins del sistema de mitjans català ha estat la **Revista Barça**. Aquesta publicació és la que tira més exemplars en llengua catalana, uns 120.000. El director és Jordi Badia, i els sotsdirectors són Toni Ruiz, David Saura i el mateix Pujol. Aquest últim té molt clar quina és la finalitat de la publicació: "La revista sap que és la publicació d'una institució. No competeix amb la resta, sinó que fa institució. La seva funció és vigilar l'activitat del club esportiu i nodrir-se de la informació que generen els seus actors". En

relació als seus continguts, la seva periodicitat bimensual fa que busqui un equilibri entre club i institució. “No podem ser una revista de futbol immediat, ja que perdríem la lluita contra la resta de mitjans; però sí que podem ser una revista on es desenvolupin altres gèneres informatius i interpretatius que no cuiden tant els diaris perquè no tenen ni espai ni temps per poder-los tractar”, diu Pujol.

Al costat de la revista *Barça*, i per tractar la informació immediata del club hi ha el periòdic **Camp Nou**. Aquesta publicació surt els dies de partit. Combina la informació d'última hora amb els reportatges en profunditat i tira 50.000 exemplars. El seu director és Jordi Badia i els sotsdirectors Ruíz i Saura.

L'última eina de comunicació que el club inclou dins els mitjans propis són els sistemes de **missatges al telèfon mòbil**. Aquest sistema ha generat un mercat per explotar, amb nous continguts i noves línies de negoci que el FC Barcelona ha investigat i promocionat arreu. És un impacte directe al soci, amb informacions de servei. El FC Barcelona, també ha experimentat el màrqueting a través del telèfon mòbil des d'ara fa dos anys i ofereix, per exemple, poder llegir les cròniques dels partits del primer equip de futbol a través del terminal, descarregar-se postals dels jugadors, l'himne del club o rebre tota l'actualitat blaugrana a l'instant (actualitat de les lesions dels jugadors, horaris dels partits...). En aquest sentit, el preu per alerta rebuda ha passat de 0,15 euros el 2003 a 0,60 euros, a part de la descàrrega de melodies en el teu telèfon mòbil que ja costa 0,90 euros. Molt menys desenvolupada que Internet, és una font d'ingressos que encara té moltes potencialitats per descobrir, tot i que l'increment d'ingressos de la temporada 2004-2005 a l'anterior va ser del 50% (de 1,17 milions d'euros a 1.785 milions) i l'increment del nombre de subscriptors ha estat del 280% (Dep. Comunicació FC Barcelona, 2005: 104). Els missatges de mòbil està gestionat a través de les mateixes persones de la pàgina web.

7. El Barça i les TIC

Les característiques que determinen el què és un club global no es podrien potenciar si no fos per una tecnologia que ha revolucionat els conceptes d'espai i temps, conceptes que són essencials per determinar el funcionament d'una societat. Amb l'aparició d'Internet el temps s'ha comprimit i l'espai s'ha fet més gran.

Internet ha estat la clau per expandir la imatge corporativa del club arreu del món. La xarxa, a través de la pàgina web de l'entitat, és l'eina que permet l'expansió de la imatge corporativa del club. Però, a partir d'aquí, tot es mou molt ràpid. “Dubto que mai

a la història, tants diaris internacionals haguessin entrevistat amb tanta freqüència el president o l'entrenador del primer equip", comenta Pujol. I no sols el club es beneficia d'Internet com a mitjà de comunicació propi, sinó que aquest mateix club es beneficia dels mitjans de comunicació que tenen edició a la xarxa com a forma de projectar la seva imatge i informacions arreu del món, sobretot els més barcelonistes com *Sport* o *El mundo deportivo*. La fidelització dels aficionats que ha aconseguit la xarxa era impensable fa deu anys.

Però, no oblidem que la gent acaba identificant-se amb uns colors quan pot gaudir d'ells, quan pot presenciar l'espectacle en directe o quan el pot seguir, al moment, des de qualsevol racó de món. Per això, una de les aplicacions de la xarxa que ha ajudat molt a la consolidació dels clubs globals és la ràdio per Internet^x. No tant en la idea de buscar nous seguidors pels clubs, sinó en la idea de consolidar els que ja tenen i permetre als seguidors que estan vivint a l'estranger exercir de *fans* a qualsevol part del món. En aquest sentit, la Zona Premium de la web del FC Barcelona de què disposen els usuaris registrats és un pas més, ja que ja poden accedir serveis de televisió online i altres continguts multimèdia (Dep. Comunicació FC Barcelona, 2005: 124). Però, tornant a la ràdio, fins i tot en l'àmbit de la producció radiofònica, la ràdio per Internet desenvolupa dues potencialitats a diferència dels mitjans consumits a través de la pantalla del televisor o el transistor: en un mateix aparell, a part d'escoltar unidireccionalment el mitjà a través de la pàgina web de l'emissora, tens la possibilitat d'interactuar amb el comunicador mitjançant el correu electrònic des de qualsevol part del planeta.

Referent al segon cas, Eduard Pujol, que havia estat sots editor del programa de Catalunya Ràdio *No ho diguis a ningú*, presentat pel també periodista Jordi Basté, va ser integrant d'un dels primers equips que va creure en les potencialitats de la xarxa com a via de retorn dels usuaris cap a l'estudi. L'oient escoltarà el mitjà a través de la xarxa a qualsevol part del món, i podrà usar el correu electrònic per comunicar-se amb el conductor del programa. En un mateix aparell, l'oient té la ràdio i la via de retorn. Les interpel·lacions que el periodista rep dels oients, el conductor les pot usar com a escut per fer preguntes compromeses al convidat o com a via de recordatori de fets que no havia previst; els oients aporten idees al contingut del programa o corregeixen el periodista en algun moment (Pujol, 2003: 1-3). En una comunicació al II Congrés de la Ràdio, fet a la Universitat Autònoma de Barcelona, Pujol resumia la potencialitat principal del nou mitjà: "Si la presència d'Internet ha revolucionat les dinàmiques d'elaboració de productes radiofònics, la utilització del correu electrònic ha acabat de

sacsejar la consciència dels grans teòrics, una vegada ha convertit en real, en tangible, allò que fins ara semblava limitat a l'àmbit de la teoria: l'aldea global" (Pujol, 2003: 1).

Però, independentment de la interacció conductor-oient que es desenvolupa a través del correu electrònic, sense cap mena de dubte, poder escoltar la ràdio a través de la xarxa ha consolidat l'aldea global i, amb ella, la possibilitat de crear en aquesta nova aldea, els clubs globals. Amb la ràdio per Internet, qualsevol persona pot accedir de forma gratuïta a les retransmissions catalanes dels partits del Barça, i formar part des de la Xina, els Estats Units o Japó, per posar tres exemples de països on el FC Barcelona ha penetrat últimament, de l'ànima col·lectiva que creen els aficionats blaugranes cada vegada que el seu equip juga un partit. "Et permet exercir de català i de barcelonista a qualsevol indret", diu Pujol. Una ànima col·lectiva que difereix molt d'aquella que teoritzava Gustave Le Bon amb la seva Llei de la unitat mental de les masses (Le Bon, 1983) i s'acosta més a l'idea de comunitat virtual que, ja a 1993, apuntava Howard Rheingold i pel qual els usuaris de la xarxa busquen bens col·lectius a aquesta quan la fan servir, entre ells el de la "comunió": la possibilitat d'interacció, d'intercanviar idees (Rheingold, 1996).

Precisament, a través de les TIC "els clàssics entre el Barça i el Madrid s'han mundialitzat", comenta Pujol. "I potser, fins i tot la paradoxa està en què si bé els clubs no han potenciat les emissores de ràdio pròpies, la ràdio per Internet ha estat una eina essencial de globalització del futbol", resumeix el periodista.

8. I després de la Champions, què?

El Barça de Laporta ha aconseguit el seu objectiu: ser campió d'Europa. Feia 12 anys d'aquella final fatídica a Atenes contra el AC Milan, qui va guanyar 4 a 0; feia 14 anys del gol de Ronald Koeman a Wembley que donaven la primera copa d'Europa. La Lliga de Campions, igualment com el Mundial de futbol amb les seleccions, són els dos esdeveniments que posicionen els jugadors, clubs i seleccions estatals en el primer pla internacional. Són els dos esdeveniments que marquen les jerarquies del futbol mundial per els propers anys. En aquest sentit, el FC Barcelona ha recuperat el lloc d'honor entre els grans del futbol, un lloc que perillava seriosament en els últims anys de Joan Gaspart i Enric Reyna a la presidència.

Aquesta nova hegemonia que ostenta el Barça s'haurà de gestionar en un entorn global. Un entorn que va més enllà de presentar-se com un "exercit simbòlic

desarmat”, com deia Vázquez Montalbán. Un entorn que obliga al Barça a usar la seva èpica per construir una identitat local exportable a nivell global. El primer pas, potser haver apuntat a què la samarreta del club només es destinaria a missatges solidaris si en algun moment havia de deixar de mostrar-se nua. I, el segon, retenir les grans figures, vertaders artífex d'aquest cercle virtuos que tant anhelava tancar la junta del president Laporta. Però, aquesta identitat s'ha d'exportar en un món globalitzat que només es pot cobrir en la seva totalitat a través d'un ús intensiu de les noves tecnologies de la informació i la comunicació. La pàgina web del club, que ja compta amb versions en anglès, japonès i xinès, és el primer pas per consolidar-se globalment.

El Barça va construir la seva identitat sobre la base del “nacionalisme burgès” (Foer, 2004), però amb el temps ha superat aquesta identificació i ha usat la seva tradició de valedor dels valors democràtics per evolucionar cap a un club que defensa els ideals del civisme, la tolerància i el *fair play* arreu del món. El propi Samuel Eto'o es va convertir, a causa dels reiterats insults per part de seguidors rivals cap a jugadors de color, en un lluitador incansable contra el racisme –fins i tot volia abandonar el camp en un partit a l'estadi de la Romareda (temporada 2005-06) que enfrontava els de Rijkaard amb el Saragossa. Ronaldinho i el Barça són imatge d'UNICEF. Tot això són mostres de com el club ha conciliat la identitat local amb una exportació d'aquesta identitat a nivell global, usant aquest espai internacional no només com un simple mercat, sinó com un espai on actuen altres lògiques que no són sols econòmiques (culturals, socials o polítiques).

En aquest sentit, l'acció de les noves tecnologies i les mitjans de comunicació es fa imprescindible per comprendre el perquè el club ha aconseguit aquesta internacionalització. Però, no oblidem que en aquest àmbit, encara hi ha reptes per assolir: Barça TV hauria de buscar fórmules per emetre en obert a través dels satèl·lits Astra o Hispassat i els serveis a través de la tecnologia UMTS s'haurien de potenciar de cara al mercat estranger. La investigació multidisciplinària continua tenint un paper cabdal per marcar el futur de l'entitat.

9. Bibliografia

- ANDERSON, S.; CAVANAGH, J. (2000). *Top 200: the rise of corporate global power*. Washington: Institute for Policy Studies. .
- ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE SERVICIOS A MÓVILES. [en línia] (2004). *300 millones de mensajes SMS Premium se cursaron en España durante el 2004*.

- Madrid: AESAM, 2005. (<http://www.aesam.org/noticias/2005/Mercado2004.pdf>)
[Data de consulta: 25-12-2005]
- AGUDO SAN EMETERIO, A.; TOYOS, F. (2004). *Marketing del futbol*. Madrid: Piràmide, 2004.
- BOURDIEU, P. (1999). "The State, Economics and Sport" a Dauncey, Hugh; Geoff, Hare, (eds). *France and the 1998 World Cup. The National Impact of a World Sporting Event*. Londres: Frank Cass, p. 15-22.
- BOYLE, R.; HAYNES, R. (2004). *Football in the new media age*. Londres: Routledge, 2004.
- BOYLE, R. (2004). "Mobile Communication and the Sports Industry: The Case of 3G". A: *Trends in Communication*, núm 12, (2004). p. 73-82.
- BOYLE, R.; FLOOD, P.; DEVIDRE, K. (2004). *Sport and the Media Recent Econòmic, Legal and Technological Developements*. Mahwah: Lawrance Erlbaum Associates, Inc.
- CASTELLS, Manuel, et. al. (2003). *La societat xarxa a Catalunya*. Barcelona: Universitat Oberta de Catalunya.
- CASTELLS, Manuel. (2006). "Fútbol, globalización, identidad". A: *La Vanguardia*, 6-5-2006, p. 24.
- DEPARTAMENT DE COMUNICACIÓ FC BARCELONA. (2005). *Memòria 2004/2005*. Barcelona: FC Barcelona.
- FOER, F. (2004). *El mundo en un balón. Cómo entender la globalización a través del fútbol*. Barcelona: Debate.
- FUNDACIÓN BBVA. [en línia] (2005). *Estudio sobre Internet en España*. <
(http://w3.grupobbva.com/TLFB/tlfb/TLFBindex_pub.jsp) [Data de consulta: 27.12.2005]
- FUNDACIÓN BBVA. [en línia] (2005). *El 94 por ciento de los jóvenes españoles entre 14 y 35 años disponen ya de teléfono móvil para su uso personal o compartido*.
(http://w3.grupobbva.com/TLFB/tlfb/TLFBindex_pub.jsp) [Data de consulta: 27.12.2005]
- FUNDACIÓN BBVA. [en línia] (2005). *El 49 por ciento de los hogares españoles cuenta con ordenador personal*.
(http://w3.grupobbva.com/TLFB/tlfb/TLFBindex_pub.jsp) [Data de consulta: 27.12.2005]
- IND, N. (1992). *La imagen corporativa*. Madrid: Díaz de Santos.
- JACOPIN, T.; MURILLO, C. (2005). "El caso del nou Barça". A: *ORLA*. Barcelona: Universitat Pompeu Fabra, 2005. 12 p.

- KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. (2003). *Fundamentos de mercadotecnia*. Naucalpan de Juárez: Pearson Educación.
- LE BON, G. (1983). *Psicología de las masas*. Madrid: Morata DL.
- MAS, M.; QUESADA, J. (2005). *Las nuevas tecnologías y el crecimiento económico en España*. Bilbao: Ivie i Fundación BBVA.
- MORAGAS, M. de, et. al. (2003). *El impacto de Internet en los medios de comunicación y la industria del deporte*. Cerdanyola del Vallès: CEO-UAB.
- MORAGAS, M. de. [en línea] (2001). *Internet and the Olympic Movement*. Cerdanyola del Vallès: Centre d'Estudis Olímpics.
(http://olympicstudies.uab.es/pdf/OD012_eng.pdf) [Data de consulta: 15.11.2005]
- MORAGAS, M. de; BOTELLA, M. (1995). *Les claus de l'èxit: impactes socials, esportius, econòmics i comunicatius de Barcelona'92*. Cerdanyola del Vallès: Servei de Publicacions de la Universitat Autònoma de Barcelona.
- MORAGAS, M. de. [en línea] (1999). *The Olympic Movement and the Information Society. New Internet Challenges and Opportunities*. Lausanne: International Olympic Committee. (http://olympicstudies.uab.es/pdf/OD011_eng.pdf) [Data de consulta: 18.11.2005]
- MULLIN, B. J. et. al. (1993). *Sports Marketing*. Champaign: Human Kinetics.
- MURILLO, E.; MURILLO, C. (2005). *El nou Barça*. Barcelona: Edicions 62.
- POHJOLA, M. (2002). "The New economy: facts, impacts and policies". A: *Information Economics and Policy*, 14, Amsterdam: Elsevier, p. 133-144.
- PUJOL, E. (2003). "Sant Tomàs escolta el 'No ho diguis a ningú'". A: *II Congrés de la Ràdio*. Cerdanyola del Vallès: Universitat Autònoma de Barcelona.
(<http://kane.uab.es/congresdelaradio/ponencies.htm>) [Data de consulta: 22-4-2006].
- RHEINGOLD, H. (1996). *La Comunidad Virtual: una sociedad sin fronteras*. Barcelona: Gedisa.
- SALVADOR, J. J. (2004). *Futbol, metàfora d'una guerra freda. Un estudi antropològic del Barça*. Tarragona: Departament d'Antropologia, Filosofia i Treball Social de la Universitat Rovira i Virgili.
- SHANK, M. D. (2001). *Sports Marketing*. Nova Jersey: Prentice Hall.
- VAN RIEL, C.B.M. (1995). *Principles of Corporate Communication*. Londres: Prentice Hall.
- VÁZQUEZ MONTALBÁN, M. (2005). *Fútbol, una religión en busca de un Dios*. Barcelona: Debate.
- VERDÚ, V. (2002). "Sociedad deportiva". A: *El País*, 18-1-2002. p. 30.
- WEIL, P. (1992). *La comunicación institucional*. Madrid: Paidós.

ⁱ Un dels primers exemples del què avui en dia en diem club global el trobem amb el Hakoah de Viena. Aquest club jueu, fundat el 1909 i amb final el 1938 per la ocupació nazi d'Àustria, va ser el primer club que va pagar els seus jugadors, va abraçar la política de mercat en el futbol i va desenvolupar un pla de màrqueting que a la dècada dels anys vint el va fer viatjar per tot el món. Fins i tot, en els seus viatges pel món donava entrades a les empreses que tenien obrers jueus i exportava la seva ideologia: el *Muskelfudentum* o judaisme musculat, promogut per Max Nordau. Nordau sostenia que les víctimes de l'antisemitisme que s'havia gestat a principis de segle patien una malaltia pròpia, una dolència anomenada *Judendot* o angoixa jueva. Per fer front a aquesta malaltia, Nordau defensava la pràctica de l'esport per "ser més forts de cos i caràcter" (Foer, 2004: 66-71).

ⁱⁱ Aquest terme va sortir a mitjans dels anys noranta i fa referència als canvis fonamentals que van tenir lloc a l'economia mundial causats pel ràpid desenvolupament de les noves tecnologies de la informació i la comunicació i la globalització (Moragas, 2003: 7).

ⁱⁱⁱ En relació a la manca de simbologisme del FC Barcelona, un dels autors que ha treballat més el tema és Manuel Vázquez Montalbán. En el seu llibre *Fútbol, una religión en busca de un Dios* fa una rica comparació entre el què ha significat, durant el llarg període franquista la rivalitat entre FC Barcelona i Reial Madrid. Per l'autor, el Barça és un exercit simbòlic desamar, mentre que el Madrid és la reminiscència de los *tercios de Flandes* (Vázquez Montalbán, 2005).

^{iv} Per exemple, segons Murillo i Murillo (2005) a la temporada 2002-2003, el Barça era el dotzè club mundial en generar ingressos. O sigui, que no només es trobava sota dels cinc grans (Manchester United, Reial Madrid, Juventus, Arsenal i AC Milan), sinó que també li passaven per davant el Bayern de Munich, l'Inter de Milan, el Liverpool, el Chelsea, el Newcastle i la Roma (Murillo i Murillo, 2005: 127).

^v A final de l'exercici 2005, el deute del FC Barcelona és de 205 milions d'euros. Al inici de la temporada 2004-2005 ascendia a 220 milions. El compromís del club és reduir el deute a 55 milions d'euros (Vivanco, *La Vanguardia*, 16-8-2005).

^{vi} Ronaldinho en el primer any; Deco, Larsson i Eto'o, entre d'altres, en el segon; Van Bommel i Ezquerro, en el tercer; i Gudjohnsen, Zambrota i Thuram, en el quart

^{vii} En el moment de tancar aquest article, el Barça va primer de la lliga, empatat de punts amb el València, en el quart any de la junta de Laporta, el primer del segon mandat.

^{viii} Hem de recordar que, el president del FC Barcelona va presentar com a arma electoral al davanter que en aquell moment militava al Manchester United, David Beckham, qui finalment va fitxar per el Real Madrid.

^{ix} En relació a la rivalitat entre clubs, Franklin Foer destaca en el seu llibre *El mundo en un balón. Cómo entender la globalización a través del fútbol* (Debate, 2004) destaca vèrs exemples de rivalitat històrica entre clubs: Estrella Roja contra Partisan o el famós Old Firm escocès entre Celtic i Glasgow Rangers (Foer, 2004).

^x A la primera divisió de Liga de Fútbol Profesional, qui més ha desenvolupat la ràdio per Internet com a mitjà propi han estat els clubs d'Andalusia: Sevilla, Betis, Cadis i Màlaga. Qui ha estructurat una estructura més professional del mitjà ha estat el Sevilla FC, que disposa de la seva pròpia emissora: Sevilla FC Radio (91.6 fm). Els seus puntals són els partits en directe, els dos informatius diaris (*Solo el Sevilla* 1a i 2a edició), *La tertula abierta*, *Estilo Sevilla* i *Los niños del Sevilla*. L'altre equip de la ciutat, el Reial Betis Balonpié, també ha desenvolupat la seva pròpia emissora de ràdio: Radio Betis, però destinada només a fer retransmissions d'esdeveniments i partits. El Cadis també ha desenvolupat la seva pròpia ràdio per Internet, un model que vol intentar imitar el del Sevilla, combinant els programes informatius sobre el club i les retransmissions. El Màlaga ha estat l'altre equip que ha creat la seva pròpia emissora pels aficionats.