

# “Molts no compren la marca Catalunya perquè la confonen amb independència”

**A**pliqueu les estratègies de màrqueting a Catalunya com si es tractés d'una marca. No hi fa res que sigui un país i no una marca?

—Catalunya no és exactament una empresa, no és exactament una marca, ni exactament una societat, però en el fons sí que ho és: en el sentit que, en el procés que estem vivint, allò que necessita Catalunya per a ser el que vol ser és guanyar quota de mercat. Per tant arribes a la conclusió que moltes de les estratègies que utilitzen les empreses i les marques per aconseguir la quota de mercat són les mateixes que hauria d'utilitzar Catalunya —i els dirigents de Catalunya: el seu consell d'administració— per aconseguir que aquesta marca, aquest producte, sigui majoritari. Ser líder de mercat implica fer un treball de marca molt a fons, perquè és molt evident que la marca Catalunya no s'ha sabut vendre bé. Aquesta és una de les conclusions que extrec.

—**De seguida dieu que Barcelona sí que és una marca consolidada i, en canvi, Catalunya, no.**

—Sobretot a nivell internacional. Evidentment, pel que fa a l'Estat espanyol tothom sap què és Catalunya; una altra cosa és que coneguim a fons els valors i atributs de la marca. Però és evident que a nivell internacional, no. Si féssim una enquesta als Estats Units demanant “Do you know the brand Barcelona?”, ens diria tothom que sí, però sí preguntàvem per Catalunya, dirien que no. Per què ha estat així? Bàsicament perquè Catalunya no ha tingut mai un estat i, sense un estat al darrere, les marques de país són molt més dèbils. I, contràriament, Barcelona té tantíssima notorietat internacional perquè tot el que els catalans no hem pogut bolcar en la marca Catalunya —perquè Catalunya no tenia estat—, ho hem bolcat en Barcelona. Contràriament al que molts pensen, jo crec que Barcelona és la destil·lació més



JORDI PLAY

Albert Castellón, expert en màrqueting i director general de Cerveces Moritz, imagina que Catalunya és una marca i li fa una estratègia comunicativa a mida a ‘Catalonia, next brand in Europe’, un innovador assaig editat per Ara Llibres.

pura de Catalunya, perquè tota l'energia dels catalans l'hem concentrat en aquesta marca Barcelona.

—**Amb l'anàlisi DAFO (Debilitats, Amenaces, Fortaleses i Oportunitats) heu fet un exercici desapassionat de pros i contres de Catalunya. No l'ha-**

**via fet ningú perquè ningú ho havia plantejat com vós?**

—L'anàlisi DAFO és una feina que qualsevol empresa mitjaneta fa des del departament de màrqueting: marca una foto fixa de quins són els teus punts forts i els teus punts febles i, sobretot, quines són les amenaces i les oportunitats a què hauràs de fer front en els propers anys. No tinc constància —o almenys jo no l'he llegit— de cap anàlisi d'aquesta mena de Catalunya. Evidentment, aquest DAFO és la meua reflexió. En aquest projecte de fer un DAFO de Catalunya podria participar-hi molta més gent i hi trobarien moltes més debilitats, moltes més oportunitats i més amenaces. Però les que jo analitzo donen llums i ombres. Efectivament, Catalunya té molts punts forts, però també té molts punts febles. Hi ha oportunitats —ho estem veient cada dia— però també hi ha amenaces molt clares. L'estratègia empresarial vol aconseguir que el que són punts dèbils acabin sent punts forts i que el que són amenaces acabin sent oportunitats.

—**Poseu-ne un exemple aplicat a Catalunya.**

—Un cas molt clar: la UE, què és? Una amenaça o una oportunitat? Jo crec que és una oportunitat o pot ser-ho, perquè Europa pot validar un nou estat català d'una forma clara —i, si ho fa la UE, ho farà tot el món— si tot aquest procés se segueix d'una manera estrictament democràtica, participativa, festiva, inclusiva, etc. Per què penso que és una oportunitat i no una amenaça? Qui està pensant que la UE és una amenaça, que Europa vetarà Catalunya, està fent una anàlisi tendenciosa perquè Europa, per la seva pròpia definició, és un marc de lliure mercat, profundament democràtic i on els estats del XIX o tradicionals cada cop tenen menys poder.

**—Per tal que aquest marc democràtic de la UE sigui consumidor de la marca Catalunya, cal que Catalunya vagi carregant-se de raons, com diu sovint el govern de la Generalitat?**

—Sí, jo estic bastant alineat amb aquesta visió. Si la marca Europa es ven al món com l'espai, a nivell internacional, on la democràcia és més transversal i participativa, Europa no es pot permetre un no a Catalunya quan els catalans hagin fet un exercici absolutament democràtic. Europa no podrà dir que no. Evidentment, parlo del dia D+1. El dia D-1, és clar que tot seran amenaces per part del nostre competidor hegemònic, que és Espanya. El dia que es doni el pas, és tan clar que Europa dirà que sí a Catalunya que fins i tot fa mandra discutir-ho.

**—En el mercat de països on situen Catalunya, els consumidors haurien de ser els altres països o les organitzacions internacionals. En canvi, vos doneu el paper de consumidors als catalans. Per què?**

—Perquè, si fem una anàlisi estrictament econòmica, els consumidors som els votants, els ciutadans de Catalunya, i Europa no seria el consumidor, sinó el *stakeholder*: gent que participa, que té influència en les decisions que prenen les empreses, però que no estan dins de l'empresa. Per exemple, un *lobby* de poder que està fora de l'empresa però no és consumidor pròpiament. Els consumidors, evidentment, som nosaltres i tota l'estratègia de marca que ha de fer Catalunya per fer-se atractiva ha d'anar dirigida a aquests consumidors. Una altra cosa és que aquests consumidors els hem de segmentar d'una manera deter-

minada perquè no tots responen als mateixos missatges ni als mateixos valors ni a les mateixes imatges de marca.

**—És per això que dividiu els consumidors entre el català-de-tota-la-vida, l'anticonsumidor, el desafectat, els conversos, els evangelistes i els immigrants?**

—Sí. La segmentació clàssica dels partits polítics és per quin partit vota cadascú —en funció del partit que votes et classifiquen en un segment determinat de població. Jo proposo que aquesta classificació és tendenciosa i faig una anàlisi bàsicament centrada en el compromís: hi ha gent molt compromesa amb Catalunya; hi ha gent poc compromesa; hi ha gent contrària i hi ha gent que no coneix què és Catalunya, com són els immigrants, i això defineix una sèrie de *targets*. Cada *target* té unes necessitats específiques; per tant, des d'un punt de vista de comunicació, se li han d'adreçar uns missatges determinats. El català-de-tota-la-vida poruc —que és el que jo descriu com aquell a qui li encantaria viatjar però li fa por el viatge— necessita una medicina molt diferent del que viu a Santa Coloma de Gramenet, que no ha sentit a parlar mai de la marca Catalunya i els seus valors. A un se li ha de vendre que perdi la por al viatge i a l'altre se li ha de vendre la destinació.

**—No deu ser que heu fet l'estratègia de màrqueting de la independència més que la de Catalunya?**

—No, jo el que dic és que, des d'un punt de vista empresarial, una empresa que no és sobirana en la presa de decisions no pot definir una estratègia. Això està molt clar. Jo he treballat per a filials de multinacionals i tu no pots definir una estratègia a nivell local perquè les estratègies vénen dictades des de la seu. I és en aquest sentit que jo identifico la independència com un instrument, no com un fi en si mateix. El fi és que Catalunya es converteixi en un país ric, un país competitiu, un país on la gent que viu se senti a gust i on millorin les condicions de vida dels seus habitants. Aquest és realment l'objectiu; la independència és el mitjà. I aquesta confusió entre l'objectiu i el mitjà és el que fa que molta gent no acabi de pujar al carro, que no comprin la marca Catalunya perquè la confonen amb independència La gent que pensa

que l'objectiu és la independència diu: Per què hi he de votar sí, si jo estic molt bé com estic. És que la independència és un mitjà que ens permetrà ser més rics, viure millor i tenir un futur millor per als nostres fills. Per tant, ens estem centrant massa a parlar d'independència i ens hem centrat massa poc a vendre el producte final.

**—La Catalunya rica, competitiva...?**

—La Catalunya nova que, evidentment, jo defenso que ha de ser sobirana perquè, si no, no podrà fer res del que explico al llibre: tot vindrà condicionat des de Madrid.

**—Una iniciativa com la Via Catalana és una bona estratègia comunicativa en aquest camí?**

—Totalment. És de les campanyes més bones, perquè cohesionen la gent que ja està pel sí i a més la fa visible a la gent que és desafecta. Tothom, fins a l'últim habitant de Viladecans o Gavà, ha sentit a parlar de la Via Catalana. Ha vist, a més, que ha estat un acte festiu, lúdic, participatiu, familiar... Tot això són valors que qualsevol persona normal veu com a positius. Des d'aquest punt de vista és una iniciativa molt encertada.

**—A les conclusions dieu: “Hem de fer una proposta tan intel·ligent que fregui l'honradesa (no volem vendre fum) però que maximitzi l'aspiracionalitat”.**

—Quan jo dic de vendre aquesta il·lusió del país futur, dic que no podem vendre-ho només tècnicament —parlant de les pensions, parlant de sous— sinó que has de tenir il·lusió i vendre una promesa. De vegades això es confon amb “vendre fum”. Moltes marques es dediquen a vendre fum, vendre paradisos de fireta que ningú no pot creure. Per això la recepta que jo proposo és que la proposta vagi carregada de racionalitat —que tècnicament se sostingui— però que alhora es vegui amb il·lusió. És l'única manera que la gent no percebrà que li estàs venent una moto. Aquesta recepta amb beneficis emocionals i racionals és la que, degudament combinada, acabarà sent efectiva.

**—No sols s'han de fer servir termes econòmics, cal un pessic de pebre?**

—No pot ser una proposta supertècnica, pràcticament d'enginyeria, on es descriu cada cosa com serà —perquè, a



més, no és veritat: si es fa aquest pas, hi haurà un procés constituent i tot estarà obert; aleshores es decidirà si Catalunya és republicana o monàrquica; liberal o proteccionista... tot estarà per definir. Però el que és indubtable és que, en aquest esquema, i ara penso molt en el votant que no ha comprat mai Catalunya, que ha de percebre que, si participa en aquest procés, millorarà la seva vida.

—A les conclusions dieu “Ja he parlat de lideratge. No vull acarnissar-me en aquest punt”.

—Al llibre explico que, en el cas del Barça, per exemple, el lideratge de Guardiola és evident però ell no hauria

aconseguit el que va aconseguir sense el planter que tenia. Per tant, és cert que calen lideratges —ho dic en plural perquè no crec en lideratges únics— però alhora també que una part bastant significativa de la societat civil s’impliqui en aquest procés: hi ha d’haver cent o dos-cents Messi; cent o dos-cents Neymar, Xavis o Iniesta perquè aquest procés és molt complicat. Si ho analitzes des d’un punt de vista empresarial, si una empresa presenta a una altra un repte que li robarà el 25 per cent de quota de mercat, t’asseguro que reacciona d’una manera furibunda. El nostre competidor antagònic, que és Espanya, no ho veu només des d’un punt de vista emocional perquè

Catalunya ha format part d’Espanya, sinó que, directament, perd un 25 per cent de la seva riquesa. No és una feina per a un líder sol. I ara ho estem veient: és la societat civil la que està empenyent els líders perquè emprenguin determinades decisions. El que sí que crec és que els líders actuals —que, per a mi, són bàsicament Artur Mas i Oriol Junqueras— no ho estan fent del tot malament. Han adoptat un tipus de lideratge que és el que necessitem per a aquesta mena de situació. Tot i això, necessitem que la societat civil continuï molt mobilitzada.

—L’esmentada Via Catalana demostra que la societat civil està molt mobilitzada, però hi ha cent o dos-cents Messi a l’equip titular?

—Crec que hi falten. Hi hauria d’haver un consell —diguem-ho així— d’assessors que estiguessin directament implicats en el disseny d’aquest nou producte, en el disseny de la campanya de comunicació que vengués aquest nou producte, perquè és indubtable que encara ens falta un 10 o un 15 per cent de la població que s’hi sumi. I no és fàcil. El que és normal per a un “desafectat” de la política és continuar dins d’Espanya. Per a ell, el que és anormal és separar-se’n. I això és complicat de canviar. La gent no passa del no al sí com qui canvia de marca de desodorant. Aquest canvi de mentalitat l’has de construir de forma molt percutiva, amb missatges molt concrets i amb molta passió. Fer-ho requereix gent molt preparada i molt intel·ligent. Molts productes de comunicació típics de l’independentisme o del sobiranisme són productes i campanyes que es dediquen a vendre el producte a gent que ja l’ha comprat —no és el cas de la Via Catalana. Quan veig això, m’emprenya molt perquè els esforços no m’han de convèncer a mi, sinó al veí de Sant Vicenç dels Horts que no sintonitza TV3 ni de casualitat i, per tant, només rep missatges negatius. Han de pensar quina campanya faran. Una estratègia podria ser començar a parlar de les conseqüències del no més que les del sí. Són conscients que, si surt que no, tot seguirà igual? Són conscients que l’atur continuarà al 25 per cent? Són conscients que no podran participar en un procés constituent? A qui no li agradaria, tal com estan les coses, començar de zero?

Àlex Milian