



## L'ús dels Jocs Olímpics per a optimitzar els beneficis del turisme

Laurence Chalip

Col·lecció **Lliçons universitàries** | 7



**Centre d'Estudis Olímpics**  
Universitat Autònoma de Barcelona

Aquesta obra ha estat publicada com a part del projecte educatiu del Centre d'Estudis Olímpics (CEO-UAB), *Lliçons universitàries olímpiques*, promogut a través de la Càtedra Internacional d'Olimpisme (CIO-UAB). El projecte té com a objectiu oferir l'accés en línia a textos elaborats per experts internacionals i dirigits a estudiants universitaris i professors que tracten sobre les principals temàtiques relacionades amb els Jocs Olímpics.

Aquesta obra està subjecta a la llicència Reconeixement-No comercial-Sense obres derivades 2.5 Espanya de Creative Commons. És lliure de copiar, distribuir i comunicar públicament l'obra, sempre que reconegueu l'autor i editor, no sigui utilitzada per a finalitats comercials o generar una obra derivada d'aquesta.



Per citar aquest document, pots usar la referència:

Chalip, Laurence (2010): *L'ús dels Jocs Olímpics per a optimitzar els beneficis del turisme: lliçó universitària olímpica* [Article en línia]. Barcelona : Centre d'Estudis Olímpics (UAB). Càtedra Internacional d'Olimpisme (CIO-UAB). [Data de consulta: dd/mm/aa] <[http://ceo.uab.cat/pdf/chalip\\_cat.pdf](http://ceo.uab.cat/pdf/chalip_cat.pdf)>

- © Del contingut, 2002 Laurence Chalip
- © De l'edició, 2010 Centre d'Estudis Olímpics (CEO-UAB)

ISBN: 978-84-693-6172-6

# Sumari

1. El context econòmic del turisme olímpic .....	1
2. El llegat .....	1
3. El turisme .....	3
4. La promoció .....	5
4.1. El reposicionament .....	6
4.1.1. El programa de periodistes visitants.....	7
4.1.2. Els programes dels mitjans de comunicació olímpics .....	7
4.1.3. Els programes de relacions amb els patrocinadors .....	8
4.1.4. El seguiment .....	9
4.2. La cerca del mercat de congressos .....	10
4.3. La minimització del efectes d'entreteniment .....	11
4.4. La promoció de viatges abans i després dels Jocs .....	12
5. Els reptes .....	14
6. Les implicacions per les obres del futur .....	15
Bibliografia .....	17
Lectures complementàries .....	18
Llocs web relacionats .....	18



## 1. El context econòmic del turisme olímpic

Organitzar els Jocs Olímpics suposa una inversió substancial tant pels sectors públics com pels privats. Per exemple, s'ha estimat que durant els deu anys anteriors a les Olimpíades de Sidney la inversió pública total va ser de 2,3 mil milions de dòlars australians, mentre que la inversió privada va ser d'1,2 mil milions. Per a ampliar la perspectiva, cal dir que la mitjana d'inversió anual en el període d'aquests deu anys és equivalent a un 0,06% del PNB d'Austràlia durant el mateix període.

La pregunta lògica que es formula sobre aquesta inversió és: "Quin és el retorn econòmic?". Durant la preparació dels Jocs Olímpics, es van realitzar dues previsions d'impactes econòmics. El primer, en el moment de la candidatura, usava el model d'entrada i sortida (KPGM, 1993) i el segon, dos anys abans dels Jocs, utilitzava el model CGE amb dades actualitzades. Els dos estudis van generar estadístiques que eren d'una magnitud comparable. L'estudi que s'ha utilitzat últimament com a punt de referència estàndard preveia que s'haurien invertit 6,5 mil milions de dòlars australians al PNB d'Austràlia entre el 1994 i el 2006 a conseqüència de la celebració dels Jocs. D'aquesta quantitat, 5,1 mil milions de dòlars australians corresponen a Nova Gal·les del Sud, l'estat on es van celebrar els Jocs. Aquestes previsions representen una mitjana de l'increment anual del 0,12% en el PNB d'Austràlia (durant el període 1994-2006) a causa de la celebració dels Jocs. Tot i que aquest benefici net és un percentatge petit del total del PNB, és substancial. El retorn econòmic és un indicador clau del llegat que els Jocs Olímpics poden deixar per al país amfitrió: un llegat que, tal com es veurà, va radicar substancialment de l'impacte turístic dels Jocs.

## 2. El llegat

En el context del Moviment Olímpic, el llegat que deixen els Jocs Olímpics és vital. Durant la preparació de la presentació de la candidatura de Sidney, es reconeixia explícitament el llegat en la planificació i l'elaboració dels documents de la candidatura. Tal com s'afirmava en un dels documents preliminars:

"Uns Jocs Olímpics que es celebren amb èxit i que es gestionen financerament deixen un llegat positiu per a la seu olímpica en termes d'instal·lacions i centres esportius

nous i millorats; infraestructures noves i modernitzades; augment del reconeixement internacional; augment de la reputació internacional; un increment del turisme; noves oportunitats de comerç, marketing i inversió i un increment de la participació en l'esport.”

(*Sydney Olympic Games Review Committee, 1990:3* – Comitè de Revisió dels Jocs Olímpics de Sidney).

Tal com ho indica clarament la citació, el llegat resulta de molts factors. És curiós que el desenvolupament de les instal·lacions esportives és l'element del llegat que es cita més sovint, tant en el discurs popular com en els debats olímpics. L'enfocament centrat en les instal·lacions té els seus orígens als primers dies del Moviment Olímpic, quan els Jocs tenien per objectiu estimular el desenvolupament de l'esport a través del desenvolupament de centres esportius. Les paraules de Coubertin sobre aquest tema es van interpretar àmpliament dins del Moviment Olímpic com una representació dels principis fonamentals de l'Olimpisme. Va descriure la centralitat del desenvolupament de les instal·lacions d'aquesta manera: “Sembla que els riscos de reformes [socials] romanen estèrils a menys que puguem crear un centre de diversió i espectacles populars en el qual els joves puguin fer exercici, sigui símbol de l'enfortiment ... i de les esperances d'una nació.” (Coubertin, 1918).

No obstant això, des d'una perspectiva econòmica contemporània, les instal·lacions esportives poden no ser un benefici clau dels Jocs. A Barcelona, de fet, les instal·lacions de salt de natació i de beisbol es van haver de d'enderrocar, perquè s'infrautilitzaven. A Atlanta, es va enderrocar la pista olímpica poc després que s'acabessin els Jocs. L'estadi olímpic es va haver de convertir en un estadi de beisbol professional si es volia que generés ingressos suficients per a sobreviure i les instal·lacions de natació olímpica continuen fent tots els possibles per a cobrir les despeses del seu funcionament. A Sidney, està previst que els dos estadis principals que es van construir per als Jocs s'hi hagi de celebrar 200 esdeveniments cada any per a cobrir costos: més del doble que la taxa actual de reserves. La piscina olímpica de Sidney és tan cara que els campionats nacionals es van celebrar en un altra piscina (més barata) de Sidney.

S'ha comentat força que els Jocs poden proporcionar un estímul vital per al desenvolupament urbà (Hughes, 1933). En el cas de Sidney, es va construir de forma considerable per a poder acollir els Jocs. En la preparació de les Olimpíades, es van construir noves instal·lacions, les instal·lacions existents es van millorar, es van construir noves carreteres, es va ampliar l'aeroport de Sidney i la capacitat dels hotels va incrementar un 25%. La ciutat de Sidney va dur a terme un programa d'embelliment urbà extensiu que incloïa l'ampliació de les voreres, la instal·lació de mobiliari urbà nou, més seguretat (ex: càmeres de seguretat, més enllumenat), l'ampliació i millora de les zones verdes i l'adequació dels accessos per a minusvàlids. El programa d'embelliment de la ciutat va començar amb una despesa d'1,5 milions de dòlars australians del pressupost anual del període 1998-1999. Aquestes inversions van generar llocs de treball i activitat econòmica. No obstant això, aquesta activitat representa una compressió durant els pocs anys preolímpics de feina que s'hauria realitzat en un període de temps més llarg. Quan es va completar la construcció preolímpica i es va cobrir la demanda del mercat, l'activitat de construccions no residencials a Sidney va disminuir en un 18% en l'exercici pressupostari del període 1999-2000 i es preveu que es reduirà un altre 13% en l'exercici pressupostari del període 2000-2001. Tot i que el desenvolupament urbà serà un llegat dels Jocs, el boom i la fallida del cicle resultant en el sector de la construcció ha sigut, com a molt, una benedicció econòmica mixta.

### 3. El turisme

L'estudi de les previsions de la repercussió econòmica indica que el principal llegat econòmic de la celebració dels Jocs Olímpics de Sidney és el turisme que s'espera que generi aquest esdeveniment. El *Tourism Forecasting Council* (Consell de Previsió del Turisme) (1998) d'Austràlia preveu que els Jocs generaran un increment addicional d'1,6 milions de visitants internacionals al país durant el període de 8 anys entre el 1997 i el 2004. Aquesta dada representa els visitants que han decidit visitar-lo per l'increment de la promoció i del perfil internacional que Austràlia va aconseguir gràcies a la celebració dels Jocs Olímpics. Quan aquestes xifres es van incloure a les previsions de l'impacte econòmic que s'han esmentat anteriorment, es va preveure que les visites turístiques pels Jocs Olímpics generarien més de 2,9 mil milions de dòlars australians en exportacions de turisme estranger addicionals. Així, el turisme representava el 44,6% de l'impacte econòmic previst.

Aquest fet és tan sorprenent, perquè una revisió detallada dels anteriors informes i estudis sobre els Jocs Olímpics posa de manifest l'escassa menció de l'impacte del turisme. No obstant això, hi havia estudis posteriors als Jocs de Los Angeles i de Seül que han intentat de quantificar el turisme que va generar la celebració dels Jocs Olímpics. L'estratègia d'investigació més comuna ha sigut tractar el nombre de visitants en una sèrie de temps interrompuda i, després, modelar l'efecte dels Jocs utilitzant tècniques econòmiques. Així, Hyun (1990) va preveure que la celebració dels Jocs Olímpics a Seül generaria aproximadament uns 640.000 visitants addicionals a llarg termini. Kang i Perdue (1994) van preveure que aquesta xifra s'acostaria a un milió de visitants. A més, un estudi sobre els Jocs Olímpics de Los Angeles va suggerir que es podrien perdre algunes visites turístiques a causa de la celebració dels Jocs a Los Angeles (Pyo, S. et al., 1988). Un altre estudi, el de Witt i Martin (1987) no va descobrir cap mena d'impacte dels superesdeveniments que fos visible sobre els fluxos turístics, però sí que va descobrir que els altres factors mediambientals, com ara els nivells d'ingressos o els preus relatius, es mantenen constants.

Existeixen diverses explicacions possibles per aclarir aquests descobriments contradictoris. Simplement, pot ser que les diferents condicions socials, econòmiques i polítiques en períodes i països diferents influeixin sobre les dades ja sigui amagant els efectes reals, ja sigui causant efectes diferents en casos diferents. També, pot ser que els Jocs són massa breus com per poder causar un impacte turístic a llarg termini. De fet, és l'efecte a llarg termini que és important. Per exemple, en el cas d'Austràlia, els turistes que van venir per assistir als Jocs només representen el 7% del nombre total de visites turístiques que es van preveure que vindrien a Austràlia durant el 1997 i el 2004 per la celebració dels Jocs a Sidney. Però, què succeeix si l'efecte és més efímer que les previsions? Els Jocs gaudeixen d'una atenció mediàtica important, sobretot quan es celebren i durant el període immediatament posterior; però, durant aquest període, no obtenen cap mena d'atenció important a nivell internacional. El clàssic estudi de Ritchie i Smith (1991) explica el problema. Van mesurar l'excel·lència i l'atractiu de Calgary com una destinació en els mercats clau d'Europa i dels Estats Units abans, durant i després dels Jocs Olímpics d'hivern del 1988. Van descobrir un increment important en l'excel·lència i en els atractius de Calgary durant i immediatament després dels Jocs. Aquest increment es va mantenir durant un breu període de temps i va disminuir amb el pas dels anys.



Aquest estudi suggereix que els Jocs tenen una capacitat distintiva per a destacar la posició de la seu olímpica (i del país) en els mercats internacionals, almenys, a curt termini. Llavors, el repte és trobar la manera d'explotar la capacitat i de conservar-la. Per a dur a terme aquest objectiu, Austràlia va llançar una campanya coordinada per a fomentar els Jocs Olímpics i optimitzar-ne així l'impacte turístic.

#### 4. La promoció

L'execució d'estratègies i tàctiques per a promocionar els Jocs pel desenvolupament del turisme és un fet nou. Tot i que les altres ciutats i països que són seu han invertit diners per a màrqueting turístic en campanyes publicitàries relacionades amb els Jocs Olímpics, cap dels països ha creat mai una estratègia de promoció coordinada. De fet, l'esforç de promoció representa un canvi de paradigma subtil, però significant. El plantejament estàndard ha consistit en examinar els impactes d'esdeveniments com ara els Jocs Olímpics. Aquest plantejament tracta l'esdeveniment com una intervenció. No obstant això, l'aplicació a consciència d'una promoció estratègia reconeix que l'esdeveniment en si no és la intervenció, sinó que és una oportunitat per a executar determinades tàctiques que poden fomentar els impactes que es desitgin.

Aquest canvi de paradigma no ha passat desapercebut. L'esforç de promoció de Sidney ha capturat la imaginació del CIO. En una conferència de premsa a Sidney abans dels Jocs, Michael Payne, el director de màrqueting del CIO, va afirmar:

“És fabulós poder veure com la indústria del turisme s'aprofita plenament de l'oportunitat de poder celebrar els Jocs Olímpics. És el primer cop que una organització turística nacional s'aprofita de l'oportunitat de poder celebrar els Jocs Olímpics abans que es duguin a terme. Realment, és un model que espero que puguem tirar endavant.”

*Australian Tourist Commission (2000) (Comissió turística australiana)*

La promoció turística dels Jocs a Austràlia s'ha format al voltant de quatre elements estratègics clau:

- (1) Reposicionar el país aprofitant els mitjans de comunicació.
- (2) Buscar intensament el mercat de congressos.
- (3) Minimitzar l'efecte d'entreteniment dels Jocs.
- (4) Promocionar els viatges abans i després dels Jocs .

Cada estratègia necessitava que s'executessin un nombre de tàctiques estratègiques diferents. La resta d'aquest document dóna importància a l'execució tàctica de cada estratègia. Després, considera els reptes que s'associen a la promoció estratègica i conclou amb una consideració de les implicacions per a dur a terme una anàlisi econòmica dels efectes dels Jocs Olímpics.

#### **4.1. El reposicionament**

Des que els Jocs generen interès en els mitjans de comunicació, es va admetre que s'hauria de fer tot el que es pogués per aprofitar aquest interès. Els responsables de màrqueting turístic volien eliminar la imatge que tenia Austràlia de "Cocodril Dundee", una imatge que encara percebien molts dels mercats internacionals. Volien projectar la imatge d'un país diferent i modern amb un únic aspecte i sentiment. La sofisticació tecnològica dels Jocs en si, seria una manera d'aconseguir aquest objectiu. Malgrat tot, de manera més significativa, es va observar que els periodistes d'arreu del món consideraven Austràlia com un lloc molt suggeridor sobre el qual es podia escriure, especialment, perquè s'hi celebrarien els Jocs. Si se'ls podia ajudar a què escriguessin articles coherents amb la imatge que Austràlia volia projectar, llavors els país es podria reposicionar en els seus mercats clau. Es van dur a terme tres tàctiques d'acord amb l'estratègia de reposicionament:

- (1) El programa de periodistes visitants.
- (2) Els programes per als mitjans de comunicació olímpics.
- (3) Un programa de relacions amb els patrocinadors.

Es va dur a terme una estratègia de seguiment durant el període posterior als Jocs.

#### 4.1.1. El programa de periodistes visitants

Des del 1989, l'*Australian Tourist Commission* (ATC) (Comissió Turística Australiana) va dur a terme un programa que es va anomenar "Visiting Journalists Program" (VJP) (El programa de periodistes visitants). El pressupost per aquest programa va augmentar fins a 12 milions de dòlars australians durant el període que va des del 1996 fins al 2000 per a aprofitar-se dels interessos dels mitjans de comunicació al voltant dels Jocs. Per al programa, es van invitar periodistes de premsa escrita i de televisió dels mercats clau d'arreu del món, perquè visitessin Austràlia i escriguessin sobre el país o el filmessin. L'ATC va treballar amb els periodistes per ajudar-los a identificar i a documentar els reportatges. A més, els va facilitar les introduccions necessàries i els va proporcionar informació de fons i imatges (impreses o pel·lícules) per a donar suport a la tasca dels periodistes. Durant els dos primer anys dels Jocs, arribaven dos periodistes cada dia a Austràlia acollits per aquest programa. L'ATC avalua (usant càlculs comparables) que Austràlia va obtenir 2,3 mil milions de dòlars australians en cobertura informativa a tot el món gràcies a aquest programa.

#### 4.1.2. Els programes dels mitjans de comunicació olímpics

Tot i l'elevat volum de l'interès abans dels Jocs, es va reconèixer que Austràlia, i Sidney en particular, estarien inundades de mitjans de comunicació durant els Jocs Olímpics. Es va preveure que hi hauria 6.000 mitjans acreditats de premsa escrita, així com 12.000 tècnics i periodistes acreditats de mitjans audiovisuals. En particular, aquests mitjans es centrarien en l'esport olímpic, però podrien buscar vinyetes de colors o imatges per a polir els reportatges. Amb aquesta finalitat, l'ATC va treballar amb el *Sydney Olympic Broadcasting Organisation* (SOBO) (Organització de Retransmissió Olímpica de Sidney) per a oferir idees, fets i postals de vídeo que poguessin utilitzar les cadenes de retransmissió dels Jocs. No hi ha xifres disponibles per a indicar l'índex d'aprofitament d'aquests elements per part dels mitjans de comunicació olímpics acreditats.

No obstant això, des d'un punt de vista turístic, existia un grup que es considerava molt més important que els mitjans acreditats: els mitjans no autoritzats. Es va preveure que al voltant de 15.000 mitjans no acreditats arribarien a Sidney durant els Jocs. Com els seus homòlegs autoritzats, durien reportatges quan tornessin a casa amb les seves organitzacions de mitjans, però no tindrien el mateix accés que tenien els mitjans acreditats als atletes, a les

instal·lacions de competició i als centres de mitjans. L'ATC, després d'observar els Jocs d'Atlanta, estava convençuda de què aquests periodistes acostumaven a escriure reportatges sobre la seu olímpica i el país, i que si no se'ls donava facilitats i suport, escriurien reportatges negatius.

Per a contrarestar aquesta possibilitat, l'ATC va formar una associació amb agències governamentals (federals, estatals i locals) per a crear un centre de mitjans específic per als mitjans no acreditats. El centre estava situat a Darling Harbour, prop del centre de la ciutat i de moltes instal·lacions olímpiques. S'obria cada dia 15 hores i mitja durant els Jocs i oferia sales de reunions, conferències de premsa, accés a la Internet i ajuda pels reportatges. Tot i que no hi ha dades disponibles que documentin l'impacte que va exercir el *Sydney Media Centre* (Centre de mitjans de Sidney) sobre els mitjans de comunicació internacionals, el centre va estar ocupat durant tots els Jocs i les enquestes dels usuaris indiquen un elevat índex de satisfacció.

El període dels Jocs no va ser l'única oportunitat per a treballar amb els mitjans i estimular-los. El relleu de la torxa va oferir una altra oportunitat. En un principi, s'esperava que el relleu suscités l'interès dels mitjans locals. No obstant això, es va reconèixer que les imatges significatives o les innovacions podrien atreure els mitjans internacionals. Es va demanar a cada estat que identifiqués i després explotés les imatges d'interès. Així, la torxa va començar a córrer per Austràlia al centre del país, a Uluru (Ayre's Rock): el monòlit més gran del món i una de les icones d'Austràlia. La torxa es va dur sota l'aigua (tota una primícia olímpica) a la *Great Barrier Reef* (la Gran Barrera de Corall, una altra icona turística australiana), i van encendre els focs als camps de canya de sucre per acompanyar el relleu a les zones de Queensland (l'estat que es troba just al nord de Nova Gal·les del Sud).

#### **4.1.3. Els programes de relacions amb els patrocinadors**

Aviat es va reconèixer que els patrocinadors olímpics haurien de comprar molts mitjans de comunicació en els seus mercats clau per a promocionar les seves inversions en patrocini. Les campanyes dels patrocinadors als mitjans de comunicació havien de destacar el fet que eren patrocinadors olímpics. Des que els Jocs havien de celebrar-se a Austràlia, el país, així com els símbols olímpics, van ser una associació útil per a vendre. Es pot prendre per exemple la

manera en què l'American Express va eclipsar la Visa durant els Jocs Olímpics de Barcelona. Durant els Jocs, American Express va emetre anuncis que mostraven clients feliços que utilitzaven aquesta targeta per a comprar per Barcelona. L'associació amb la ciutat va ser suficient per a generar una oportunitat per eclipsar. Quan Sidney va guanyar la candidatura per a celebrar els Jocs, els patrocinadors estaven preparats per a considerar la manera d'unir-se no només als Jocs, sinó també a la ciutat seu i al país.

Conseqüentment, diversos patrocinadors van unir les seves forces amb l'ATC per dur a terme publicitat conjunts i per a elaborar imatges de Sidney i d'Austràlia en la seva publicitat. Només Visa va generar una despesa rellevant en la destinació d'uns 30 milions de dòlars australians en mercats clau (incloent els Estats Units, Canadà, Europa, Nova Zelanda i Àsia). A més, van desenvolupar promocions, com ara llibretes d'estalvis comercials o programes de remuneracions, utilitzant imatges i premis australians. De forma similar, Kodak va llançar promocions als Estats Units utilitzant imatges d'Austràlia per a promoure la nova línia de pel·lícules i càmeres. McDonald's va treballar amb l'ATC per a llançar una campanya als establiments de Nova Zelanda (un mercat clau australià). Les promocions conjuntes també es van realitzar juntament amb Air New Zealand i Ansett Australia. L'ATC estima que es van generar 160 milions de dòlars australians de publicitat a través dels acords cooperatius amb els patrocinadors.

#### **4.1.4. El seguiment**

Durant el període posterior als Jocs Olímpics, el repte principal era cridar l'atenció en allò que s'havia aconseguit gràcies a la celebració dels Jocs. Per a determinar els efectes de l'estratègia de reposicionament, l'ATC ha emprès una auditoria de marca en els principals mercats internacionals. L'auditoria consisteix en enquestes cara a cara que examinen el coneixement i les percepcions que tenen d'Austràlia i les intencions que tenen de visitar-la. Per a determinar la influència que poden tenir els mitjans de comunicació durant els Jocs, l'enquesta inclou preguntes sobre els Jocs Olímpics.

Les dades resultants s'usen per a formular noves campanyes publicitàries i de relacions públiques. A més, per a continuar l'VJP (el programa de periodistes visitants), l'ATC planeja de llançar unes 90 campanyes publicitàries tàctiques i conjuntes amb més de 200 membres del

sector, per a promoure les vacances a Austràlia. La despesa total (la de l'ATC més la dels membres del sector) serà d'uns 45 milions de dòlars australians. L'ATC també ha dut a terme una campanya de màrqueting directe de 6 milions de dòlars australians que inclou el redesenvolupament del lloc web de l'ATC.

#### 4.2. La cerca del mercat de congressos

S'esperava que els mitjans de comunicació extensius, que es van generar a causa de la campanya de reposicionament, farien d'Austràlia una destinació més atractiva de cara als turistes internacionals. No obstant això, d'entre els mercats turístics, en destaca un de clau: els congressos. Tot i que el mercat de congressos és una petita porció de tot el mercat turístic, la investigació duta a terme pels organitzadors de congressos a Austràlia indica que el delegats de congressos són un mercat que dona molt rendiment, ja que genera una despesa diària que és set cops superior a la dels turistes d'oci.

El mercat de congressos té dos peculiaritats que no comparteix amb el mercat del turisme d'oci. En primer lloc, les organitzacions que planegen la celebració d'un congrés acostumen a anunciar l'esdeveniment i, fins i tot, poden sol·licitar ofertes. En segon lloc, la decisió sobre on s'hauria de celebrar el congrés normalment està en mans d'una persona o d'un petit grup de persones que tenen el poder de prendre decisions. Conseqüentment, d'entre les tàctiques necessàries per obtenir congressos grans i lucratius s'inclouen: identificar les oportunitats i, després, obtenir l'atenció dels que prenen decisions.

El simple fet que Sidney guanyés el dret de poder celebrar els Jocs Olímpics va ajudar a les destinacions australianes a capturar l'atenció dels organitzadors de congressos. Per exemple, quan es necessitaven introduccions, a vegades era possible utilitzar les relacions amb els patrocinadors olímpics per a obtenir la introducció necessària. Un cop el comerciant de destinacions havia captat l'atenció d'un organitzador de congressos, el fet que es celebrassin els Jocs Olímpics a Sidney va oferir una base útil per a diferenciar la destinació. Tal com va assenyalar el director de la *Sydney Convention and Visitors Bureau* (l'oficina de visitants i congressos de Sidney): "els hi dic que si podem celebrar els Jocs Olímpics, podem celebrar qualsevol cosa".

L'impacte va ser significatiu. El 1999, els analistes del sector van situar Sydney com la destinació número u al món per a la celebració de conferències i congressos. L'efecte halo era substancial, ja que va permetre a Melbourne ser la destinació número dos per a celebrar conferències i destinacions. Quan es va guanyar la candidatura olímpica, cap a finals del 1999, Sydney va guanyar 202 ofertes per a celebrar conferències i congressos de negocis. Aquestes ofertes van generar 251,280 delegats i uns 1,3 milions de nits d'hotel. L'estimació del valor econòmic a Sydney va ser de 919.649.010 dòlars australians.

Durant la preparació de les Olimpíades, es va reconèixer que els plans s'haurien de dur a terme després dels Jocs per aprofitar l'atenció que havia obtingut Sydney. Tot i que es continuarien realitzant les campanyes publicitàries i de relacions públiques en els mercats internacionals després dels Jocs, es va pensar que una campanya del tipus "boca a boca" podria ser eficaça. Durant la preparació dels Jocs, va néixer la campanya *Meet in Australia* (Reuniu-vos a Austràlia). L'ATC va invertir 5 milions de dòlars australians per a treballar amb empreses a Austràlia, amb l'objectiu d'encoratjar les seves filials a l'estranger, les seves principals o els socis comercials; perquè duguessin a terme la pròxima reunió corporativa, conferència o congrés a Austràlia. Tot i que l'eficàcia de la campanya encara no s'ha establert, les proves anecdòtiques indiquen que un nombre d'empreses han treballat per a celebrar reunions a Austràlia.

### **4.3. La minimització dels efectes d'entreteniment**

L'experiència de Los Angeles com a seu olímpica demostra clarament que els Jocs Olímpics poden dissuadir els visitants. Les suposicions de què l'acomodació estaria completa, les atraccions estarien plenes i que multituds de gent omplirien els transports podia provocar que els visitants potencials busquessin una destinació alternativa.

A principis de l'any 1999, l'ATC va entrevistar els operadors de viatges i les agències de viatges en els principals mercats internacionals d'Austràlia. Aquestes entrevistes van confirmar que molts visitants tenien previst, a més, d'evitar visitar Austràlia durant l'any dels Jocs Olímpics i que les agències de viatges sovint en serien còmplices. Els problemes principals s'assemblaven als que es van experimentar a Los Angeles: els turistes internacionals pensarien que Austràlia estaria massa repleta de visitants no olímpics.

Es va acordar que es necessitava una campanya que comunicés als turistes, a les agències de viatges i als majoristes que Austràlia estava més disponible per a fer negocis durant l'any dels Jocs Olímpics. Es va percebre també que la campanya tractaria els Jocs com quelcom positiu més que com alguna cosa que s'havia d'evitar. En altres paraules, el repte era suggerir als mercats turístics internacionals que Austràlia seria un lloc especialment atractiu per a visitar durant l'any olímpic. La campanya que es va fer es va esforçar en capturar aquell sentiment a través de la creació d'imatges i d'un argument que indiqués que Austràlia seria festiva i emocionant durant tot el 2000. L'eslògan de la campanya era *Australia: Fun and Games* (Austràlia: diversió i Jocs).

No és possible determinar a quin nivell va ser efectiva la campanya, especialment, perquè la majoria dels estats australians i algunes destinacions regionals també van dur a terme campanyes per atraure els turistes durant l'any dels Jocs. No obstant això, les xifres de visitants internacionals indiquen que Austràlia no va sofrir un declivi en el nombre de visitants durant els mesos de la preparació dels Jocs (tot i que la quota de mercat de Sidney pot haver augmentat mentre que la quota de mercat d'algunes altres destinacions australianes poden haver minvat). A més, alguns visitants afirmen que el fet que Austràlia celebrés els Jocs va ser un dels motius pels quals es van sentir atrets vers Austràlia, tot i que no assistissin als Jocs.

#### **4.4. La promoció de viatges abans i després dels Jocs**

Un dels principals reptes de les Olimpíades a Sidney va ser generar beneficis per a tot el país: no només per a Sidney o per a Nova Gal·les del Sud. El repte seria obtenir visitants olímpics que viatgessin més enllà de Sidney i veiessin altres indrets del país. Tot i que va ser un element estratègic relativament secundari en comparació als altres tres, va ser políticament important diversificar l'impacte i generar una dispersió més equitativa dels beneficis turístics que provenien dels Jocs.

Traveland, el proveïdor oficial de viatges interiors, va desenvolupar una sèrie de viatges que els visitants olímpics podrien comprar per a viatjar fora de Sidney abans, durant i després dels Jocs. Tot i que l'empresa no divulgarà les xifres de les vendes d'aquests viatges, les dades del sector i les declaracions no oficials dels executius de l'empresa indiquen que aquesta campanya va perdre diners



Una de les característiques complicades dels viatges olímpics és que la majoria de visitants olímpics no són viatgers lliures i independents. Cada Comitè Olímpic Nacional (CON) nomena una empresa de viatges en el seu país per a vendre entrades olímpiques i viatges olímpics associats. Per tant, la gran majoria dels visitants olímpics de qualsevol país realitzen els preparatius dels seus viatges a través d'un únic proveïdor de viatges: el que hagi nomenat el CON del país. En molts casos, aquestes empreses a l'hora de vendre viatges a Austràlia o tenien molt poca experiència o no en tenien, i no estaven familiaritzades amb les infraestructures turístiques locals.

Els venedors de viatges a Austràlia van treballar per a identificar les companyies de viatges que va nomenar el CON als mercats clau i, després, va establir relacions amb aquestes. Un cop es va establir la relació, els venedors van treballar amb aquestes companyies per a portar les seves destinacions als tríptics de les empreses com opcions addicionals que els visitants olímpics podien comprar. Perth ofereix un exemple instructiu. Els venedors de Perth, situats a l'altra banda del continent des de Sidney (a més de 4.000 km), tenien por que la seva ciutat atragués els visitants olímpics. A més, tenien por que els Jocs Olímpics allunyessin aquells que voldrien visitar la ciutat d'una altra manera. No obstant això, la gent que viatjava als Jocs Olímpics des d'Europa podia passar per Perth en la seva ruta cap als Jocs. Així, Perth va treballar amb algunes empreses com ara SportsWorld (la companyia de màrqueting dels Jocs Olímpics al Regne Unit) per a dur a terme una "porta" estratègica. Així, doncs, Perth es va vendre a Europa, en especial al Regne Unit, com el lloc que s'havia de visitar de camí d'anada o de tornada dels Jocs Olímpics. Encara no s'ha divulgat el grau en el qual els visitants olímpics van acceptar aquest opció, però les proves anecdòtiques indiquen que la demanda va ser baixa.

El mateix va succeir amb altres opcions de viatges abans i després dels Jocs. Cartan, l'empresa responsable de la comercialització de les Olimpíades de Sidney als Estats Units, va incloure uns paquets de viatges abans i després dels Jocs en els seus tríptics. Tot i que aquesta empresa ha sigut responsable de la venda de viatges olímpics als Estats Units des dels anys seixanta, va ser el primer cop que va incloure aquestes opcions. Van oferir viatges a Uluru, a Great Barrier Reef

i a Melbourne. Una empresa oficial va afirmar que la demanda d'aquestes opcions es situava per sota de les expectatives.

## 5. Els reptes

El fracàs aparent per a promocionar els viatges abans i després dels Jocs Olímpics amb èxit il·lustra una de les facetes principals de la preparació dels Jocs per al turisme. L'objectiu no és el visitant dels Jocs; l'objectiu és el visitant que podria estar interessat en venir al país o a la ciutat seu, perquè és on es celebren o s'han celebrat els Jocs. El repte és explotar l'atenció internacional que es va donar als Jocs per a crear un coneixement i un interès de mercat i, després, convertir aquest coneixement i interès en visites. Un cop els Jocs s'han acabat, s'han de desenvolupar noves estratègies i tàctiques per aprofitar-se del que s'ha guanyat durant els anys de preparació dels Jocs.

Com en la preparació dels Jocs, les activitats necessàries requerien una sèrie d'organitzacions coordinades als seus esforços. Moltes de les promocions que s'han descrit en aquest document s'han presentat des del punt de vista d'una única organització: la de l'*Australian Tourist Commission* (Comissió turística australiana). Malgrat tot, promocionar uns Jocs Olímpics, encara que sigui només pel turisme, no és una tasca que les organitzacions independents duguin a terme efectivament. Si es vol obtenir una posició constant en el mercat, llavors els missatges de màrqueting de les organitzacions que informen als mercats objectius han de ser compatibles. Si les relacions s'establiran amb els proveïdors de viatges, llavors s'han de crear xarxes. Si hi haurà rendiments a escala, s'han de formar les aliances.

El repte consegüent és sincronitzar i després coordinar els diferents interessos, activitats i perspectives dels diferents interessats. Dins del govern, aquest fet inclou les organitzacions de turisme públic a nivell nacional, estatal, regional i local, així com les organitzacions que intenten obtenir conferències i congressos de negocis. Al sector privat, s'inclou els proveïdors turístics, com ara les companyies aèries, les associacions del sector d'operadors de viatges i els proveïdors d'allotjament. Dins del Moviment Olímpic s'inclouen les organitzacions esportives i la família olímpica. Altres interessats inclouen els patrocinadors, les agències de desenvolupament econòmic i les empreses locals.

A Austràlia, es van crear grups de treball, perquè representants dels diferents sectors treballassin en unitats de planificació estratègica. Es van establir xarxes entre els grups de treball. Es va facilitar informació compartida a través de conferències i seminaris amb els sectors objectius on es comentaven les estratègies i les tàctiques. No s'han avaluat aquests grups de treball, però en la majoria de casos els participants es van sentir valuosos. Així, doncs, gairebé tots van decidir de continuar durant el període posterior als Jocs per a oferir esdeveniments per a coordinar altres iniciatives de promoció i econòmiques (no olímpiques).

Les diverses iniciatives de promoció que s'han dut a terme durant els Jocs han establert noves relacions i han generat un aprenentatge important per part d'aquells que van haver de formular o dur a terme les estratègies i tàctiques associades. Les relacions i l'aprenentatge representen uns actius de capital importants per aquelles organitzacions que els han obtingut. No obstant això, la major part de l'aprenentatge el van realitzar les persones que estaven associades directament amb la promoció dels Jocs. En molts casos, aquestes persones treballaven en unitats temporals de les seves organitzacions (normalment una "unitat olímpica"), i es van traslladar a altres departaments o van finalitzar el seus contractes poc després de l'esdeveniment. No es va implementar cap tipus de procediment per a fondejar l'aprenentatge o les relacions que es van establir a través dels Jocs. Per tant, un dels reptes més importants serà identificar la manera de convertir les relacions individuals en organitzatives i portar l'aprenentatge que s'ha adquirit a les memòries organitzatives de les empreses australianes.

## 6. Les implicacions per les obres del futur

Es podria haver comentat que la promoció d'activitats que s'han descrit en aquest document han deixat un llegat que va més enllà del turisme que s'ha generat. L'esforç de crear noves xarxes i d'impulsar noves relacions pot generar una activitat econòmica important, un avantatge estratègic i un rendiment a escala. Tot i que se sap que les relacions i les aliances generen un avantatge i una eficiència que són competius, sabem molt poques coses sobre les maneres en què afecten les xarxes que s'han generat per la celebració dels Jocs a les economies locals o nacionals. Tampoc no entenem la manera en què la lògica de l'acció

col·lectiva (Sandler, 1992) limita la magnitud, l'abast o el rang de les xarxes i les activitats de promoció que hi estan associades. Realment, és necessari realitzar un anàlisi per identificar els impactes de les xarxes derivades dels Jocs Olímpics i, a continuació, explorar els límits d'aquests impactes imposats a conseqüència de l'acció col·lectiva.

Es podria dir el mateix de l'aprenentatge que s'ha adquirit a conseqüència dels Jocs. S'han escrit molts estudis sobre els avantatges estratègics que l'aprenentatge pot oferir a les organitzacions. En el cas dels Jocs Olímpics, no és clar si l'aprenentatge romandrà o es perdrà quan les persones que l'han generat abandonin les organitzacions. Encara no sabem tampoc quant de valor s'afegeix al negoci o al turisme a conseqüència de l'aprenentatge que es genera; tampoc no sabem quant de valor es perdria si es deixés dissipar el coneixement. És necessari treballar per a modelar i quantificar els avantatges que es poden guanyar (o perdre) a partir de l'aprenentatge que resulta de la celebració dels Jocs Olímpics.

A Austràlia, la promoció dels Jocs Olímpics es va catalitzar a través de les iniciatives que es van dur a terme al sector públic. Aquestes iniciatives eren costoses. La inversió del sector públic va crear un benefici econòmic superior al que podria haver obtingut a través d'un mercat lliure i sense lligams? No ho sabem. Tampoc no sabem el grau en el qual la inversió pública va constituir una mera transferència d'ingressos dels contribuents a les grans empreses de viatges i turisme. Tot i que les estratègies i les tàctiques que s'han descrit anteriorment tenen un atractiu intuïtiu, no s'ha establert cap mena de raó econòmica fonamental per a les inversions públiques permeses. En què ens basem per a suposar que la inversió pública en promoció turística aconseguirà uns resultats econòmics superiors als quals pot obtenir-se a través del funcionament de les forces de mercat competitives? Si els superesdeveniments, com ara els Jocs Olímpics, s'han d'aprofitar al màxim, llavors hem d'entendre les bases econòmiques per a les inversions públiques en promoció i hem d'analitzar les suposicions en les quals es fonamenten aquests ingressos.

## Bibliografia

Australian Tourist Commission (2000): press release, July 2000.

Arthur Andersen & CREA (1999): Economic impact study of the Sydney 2000 Olympic Games. Sydney and Launceston: Arthur Anderson Consulting & Centre for Regional Economic Analysis (CREA), University of Tasmania.

Coubertin, Pierre de (1918, December 4): Letter. Gazette de Lausanne.

Hughes, H. (1993): Olympic tourism and urban regeneration, Festival management and event tourism, 1, p. 157-162.

Hyun, J. (1990): The Impact of the 1988 Seoul Olympics on inbound tourism to Korea, Study on tourism, p. 235-245.

Kang, Y.S. y R. Perdue (1994): Long-term impacts of a mega-event on international tourism to the host country: a conceptual model and the case of the 1988 Seoul Olympics, in M. Uysal (ed.), Global tourism behaviour. New York: International Business Press, p. 205-225.

KPMG (1993): Sydney Olympics 2000 economic impact study (Vols. 1-2). Sydney: KPMG.

Pyo, S. , R. Cook y R.L. Howell (1988): Summer Olympic tourist market: learning from the past, Tourism management, 9, p. 137-144.

Ritchie, J.R.B. y B.H. Smith (1991): The Impact of a mega-event on host region awareness: a longitudinal study, Journal of travel research, 3, 1, p. 3-10.

Sandler, T. (1992): Collective action: theory and applications. Ann Arbor: International Business Press.

Sydney Olympic Games Review Committee (1990): Report to the Premier of New South Wales. Sydney: Sydney Olympic Games Review Committee.

Tourism Forecasting Council (1998): The Olympic effect: a report on the potential tourism impacts of the Sydney 2000 Olympic Games. Canberra: Tourism Forecasting Council.

Witt, S.F. y C.A. Martin (1987): Measuring the impact of mega-events on tourism flows, in AIEST (ed.), The Role and impact of mega-events and attractions on regional and national tourism development. St. Gall: AIEST, p. 218-219.

## Lectures complementàries

Bramwell, B. y B. Lane (eds.) (2000): Tourism collaboration and partnerships: politics, practice and sustainability. Clevedon: Channel View Publications.

Crossan, M.M. H.W. Lane y R.E. White (1999): An organizational learning framework: from intuition to institution, *Academy of management review*, 24, p. 522-537

Edwards. A. (1999): Reflective practice in sport management, *Sport management review*, 2, p. 67-81.

Grabner. G. (ed.) (1993): The Embedded firm: on the socioeconomics of industrial networks. London : Routledge.

Hiller, H.H. (1989): "Impact and image: the convergence of urban factors in preparing for the 1988 Calgary Winter Olympics", in G.J. Syme et al. (eds.): The Planning and evaluation of hallmark events. Aldershot: Avebury, p. 119-131.

Mules, T. (1998): Taxpayer subsidies for major sporting events, *Sport management review*, 1, p. 25-43.

Mules, T. y B. Faulkner (1996): An economic perspective on special events, *Tourism economics*, 2, p. 107-117.

## Llocs web relacionats

Australian Tourist Commission  
<http://www.atc.net.au/>

Gamesinfo.com.au  
<http://www.gamesinfo.com.au/>

Kodak: 2000 Olympic Games  
<http://www.kodak.com/US/en/corp/sydneyOlympics/index2.shtml>

McDonalds: Olympic sponsorship history  
<http://www.mcdonalds.com/countries/usa/sports/olympics/sponsor/history.html>

Tourism Forecasting Council  
[http://www.industry.gov.au/content/controlfiles/display\\_details.cfm?ObjectID=80E72BA6-3584-4DAD-B55780EF35713968](http://www.industry.gov.au/content/controlfiles/display_details.cfm?ObjectID=80E72BA6-3584-4DAD-B55780EF35713968)

Sydney Convention and Visitors Bureau  
<http://www.scvb.com.au/index.asp>

VISA Olympic sponsorship  
<http://international.visa.com/av/sponsorships/olympics/main.jsp>

### L'ús dels Jocs Olímpics per a optimitzar els beneficis del turisme

l·lotjar uns Jocs Olímpics és una empresa cara. El seu valor depèn del llegat que deixen els Jocs. El turisme representa un element clau del llegat dels Jocs. Experiències recents de celebració de Jocs suggereixen que els efectes del turisme poden optimitzar si els organitzadors dels Jocs i les organitzacions de turisme local treballen conjuntament per obtenir el màxim rendiment del turisme. Una estratègia clau per a l'optimització dels beneficis del turisme, que augmenten amb l'exposició als mitjans a què se sotmeten el país i la ciutat amfitriona, és treballar amb els mitjans de comunicació i els patrocinadors aprofitant el seu interès per la celebració d'uns Jocs Olímpics. El repte clau d'aquest esforç és crear i mantenir les aliances estratègiques necessàries per planificar i implementar estratègies i tàctiques de promoció. Un repte relacionat és conservar el vast coneixement après com a conseqüència de l'esforç realitzat amb la promoció del turisme.

**Laurence Chalip**  
Griffith Universitat, Austràlia



Centre d'Estudis Olímpics  
Universitat Autònoma de Barcelona

Edifici N. 1a. planta  
08193 Bellaterra (Barcelona)  
Espanya

Phone +34 93 581 1992  
Fax +34 93 581 2139

<http://ceo.uab.cat>  
[ceoie@uab.cat](mailto:ceoie@uab.cat)