

MODELS DE CLUB: ESTRUCTURA DE PROPIETAT I GOVERNANÇA

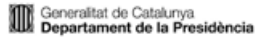
VI DIÀLEGS ACADÈMICS ERNEST LLUCH D'ECONOMIA
I FUTBOL

(Auditori 1899 del FC Barcelona – 12 de juny de 2019)



SUMARI

La Fundació Ernest Lluch compta amb el suport de:



© del text: els seus autors

© d'aquesta edició:

Fundació Ernest Lluch. Santa Eulàlia, 66 - 80.

08340 Vilassar de Mar.

i Futbol Club Barcelona.

c/Aristides Maillol s/n,

08028 Barcelona

Primera edició: febrer de 2020

Disseny de la coberta: ec.lluch

Impressió: QPRINT

Dipòsit Legal: B-14629-2018

Queda rigorosament prohibida sense autorització escrita de l'editor qualsevol forma de reproducció, distribució, comunicació pública o transformació d'aquesta obra, que serà sotmesa a les sancions establertes per la llei.

Podeu adreçar-vos a Cedro (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necessiteu fotocopiar o escanejar algun fragment d'aquesta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47).

Tots els drets reservats.

Obertura	5
JOSEP MARIA BARTOMEU JOAN MAJÓ	
Presentació acadèmica	11
JAUME GARCÍA VILLAR	
Diàleg acadèmic	15
Models de club: estructura de propietat i governança	
SEAN HAMIL - HELMUT DIETL	
Taula rodona	31
MARC MENCHÉN - ANDREA TRAVERSO - MICHAEL GERLINGER - PANCHO SCHRÖDER	
Cloenda	59
ENRIQUE TOMBAS	
Annex	63
Dialogue	
Club models: Ownership and governance	
SEAN HAMIL - HELMUT DIETL	

Obertura

JOSEP MARIA BARTOMEU

President del FC Barcelona

Moltes gràcies a tots per acompanyar-nos en aquest acte que organitzem conjuntament amb la Fundació Ernest Lluch. Com saben, des de fa ja sis anys la Fundació Ernest Lluch i el Futbol Club Barcelona són dues entitats que unides al voltant de la figura de Lluch, eminent economista, enamorat del Barça, admirat i estimat, organitzem aquestes jornades de reflexió en relació a l'economia. Són trobades acadèmiques que posen en relació l'economia i el futbol.

M'agradaria inicialment donar les gràcies als qui seran aquí presentant, fent les ponències i dialogant. Al senyor Helmut Dietl, *thank you very much for coming Helmut, thank you very much*. També al Sean Hamil que també ens acompanya. A l'Andrea Traverso, *Andrea muchas gracias*, i a en Michael Gurlinger, *Michael, thank you very much*. Finalment vull agrair a en Marc Menchén, bon coneixedor de l'economia del futbol, que moderi aquest acte.

El tema d'aquesta sisena edició és *Models de Club, estructura de la propietat i governança*. I el que pretenem és convidar a fer una reflexió sobre els models de propietat, que en el nostre cas forma part dels pilars del que som i volem ser sempre, que és ser més que un club. Per a nosaltres és un motiu d'orgull que el Barça, des de la seva fundació, ara fa uns 120 anys, s'hagi mantingut sempre en mans dels socis. Actualment som ja més de 144.000, socis i sòcies, que sempre dipositen la confiança en el club, en una junta directiva, en un president, a través d'unes eleccions. Un club en el qual les grans

decisiones es refrenden sempre, a l'assemblea de compromissaris, i en algunes ocasions per a grans decisions, a través de la celebració d'un referèndum. Per tant, al Barça som un club democràtic, creiem fermament que el soci és sobirà en les seves decisions i nosaltres tenim el seu mandat, i és un honor tenir la responsabilitat de gestionar el club. Aquest model de propietat i de gestió del Barça, és un model pràcticament únic, n'hi ha molt pocs. I som, per tant, una anomalia en un entorn molt complex i molt competitiu. A més és un entorn sempre advers, que ens obliga a ser molt acurats i molt exigents tant en la gestió econòmica com en l'esportiva o la social. Gestionem uns pressupostos, uns diners, que no són nostres, són de tots, però també un patrimoni esportiu, un patrimoni de sentiments molt arrelats a casa nostra, a una entitat i una història. Per tant, trobar l'equilibri entre el que més ens interessa en l'àmbit esportiu i l'àrea econòmica és un repte que tenim els gestors d'aquest club.

L'estatut de propietat i el model de governança té molt a veure, com deia abans, amb l'economia. El model no afecta només a una qüestió política, sobre com es gestiona democràticament l'entitat, sinó que afecta també a la gestió econòmica i al seu compte de resultats. Sens dubte, incideix en la presa de decisions, en l'origen dels ingressos del club. Tot això ens condiciona i el model de governança ve també condicionat en els casos en què el model és diferent al nostre. No és el mateix que la propietat recaigui en els socis que en uns accionistes, que fan del club o de la societat esportiva un negoci lucratiu, o que sigui la propietat d'una gran corporació, o d'un fons d'inversió o una gran fortuna, o bé de clubs d'Estat que darrerament han sorgit i tenen interessos que van moltes vegades més enllà de l'esport. Jo no em cansaré d'insistir, i ho dic sempre, davant de la FIFA, i avui també davant de la UEFA: cal exigir el compliment de les normes per tal que tots puguem competir en les mateixes condicions. No és just que s'usin recursos que no provenen de la indústria del futbol. Els organismes que regeixen el futbol han de garantir aquesta igualtat de condicions. Cal, i cal accelerar-ho encara més, l'objectiu d'aplicació

del *fair-play* financer, i evidentment imposar sancions exemplars a aquells que no l'acompleixin o que no ho l'han acomplert.

El Barça és actualment el club esportiu que més factura del món, i puc dir que tots els seus ingressos provenen de la indústria de l'esport. Però competir amb aquests clubs que tenen recursos que no són propis estrictament de la seva activitat és un repte que ens exigeix molts esforços per ser competitiu i sostenibles, i ens obliga a ser creatius i ambiciosos.

En paral·lel, els clubs hem de seguir treballant plegats per defensar els nostres interessos i per aconseguir que les competicions siguin més fortes per poder-ne treure el màxim de rendiment econòmic. Però cal també que siguin el màxim d'atractives per als socis, els aficionats i els espectadors.

Per a mi, per la junta directiva i crec que per als socis del Barça, és un orgull tenir aquest model de governança i propietat que ens fa diferents, i en el context que esmentava té molt de valor que el puguem mantenir per assegurar que els socis tenim sempre el poder de decidir. Això no és fàcil, perquè tots els beneficis que aconseguim els reinvertim en el futbol, ja sigui per mantenir els nostres grans jugadors, fer fitxatges estratègics, rejuenir la plantilla i garantir la competitivitat per optar a guanyar tots els títols. Però també serveix per reforçar el nostre model esportiu i seguir invertint en tot allò que també ens fa més que un club.

Al Barça mantenim aquest esperit familiar, amb les nostres arrels a Barcelona i Catalunya, malgrat ser cada vegada més un Club amb una visió global, amb milions de fans arreu del món i amb més de 300 milions de seguidors a les xarxes socials, i mantenint els abonaments més econòmics dels equips més grans d'Europa, als que no apugem ni el IPC corresponent a cada any. Impulsem, a més, polítiques socials, financem part dels desplaçaments dels nostres socis, i des de la fundació Barça, per exemple, ajudem a lluitar contra el *bullying*,

assumim grans projectes patrimonials, com l'Espai Barça, i tot això ho fem sense demanar més diners als nostres socis.

Ho mantenim i ho diem sempre, hem de ser molt forts econòmicament i hem de cuidar molt el nostre patrimoni, perquè és la millor assegurança per garantir la nostra independència dels poders polítics, mediàtics i econòmics. I només així el nostre club continuarà sent lliure i propietat únicament dels seus socis, com ha estat sempre i com volem que continuï essent.

Moltes gràcies.

SR. JOAN MAJÓ

President de la Fundació Ernest Lluch

Bona tarda a tothom.

Deixeu-me que us dirigeixi unes paraules per posar sobre la taula tres elements.

El primer és l'agraïment. Un agraïment sincer cap al FC Barcelona que des de fa sis anys ens acull i coorganitza amb nosaltres actes com aquest. Actes que cada vegada tenen més ressò i més presència, cosa que ens agrada molt perquè vol dir que interessen. Gràcies a les persones que l'han organitzat i gràcies especialment a aquestes persones que han vingut. *Thank you to you all, we know that you've made an effort to come here and we fully appreciate it.* El segon element és per descomptat agrair-los a tots la seva presència. I el tercer és explicar-los breument perquè fem això.

La Fundació Lluch, la fundació en memòria de l'Ernest Lluch, ha tingut durant els anys que fa que existeix, la intenció de recordar la seva memòria, reunir el seu llegat i anar mantenint tot el que ens va deixar dit, escrit, pensat, de qualsevol d'aquestes tres maneres. Ho estem fent i ho seguirem fent. Però cada vegada més, el que volem no és només recollir, sinó intentar que això que recollim pugui ser utilitzat actualment perquè les idees de l'Ernest poden servir per a moltes coses que estan passant en aquest moment, aquí i arreu d'Europa. Hem procurat fer-ho tocant els diversos sectors i les institucions d'aquests sectors amb les que ell va estar en contacte. I una de les institucions amb les que l'Ernest va ser molt a prop, va ser el Barça.

A l'Ernest li agradava l'esport però sobretot li agradava el Barça, li agradava el futbol més que d'altres esports, potser, i el que sobretot li agradava era el Barça. Nosaltres estem convençuts que, cada vegada més, el fenomen futbol, i per tant, entre altres, el fenomen Barça està adquirint més importància en les coses que passen en el món. Recordo que alguna vegada en aquest mateix faristol he dit "no oblidem que el Barça és esport, no oblidem que el Barça és empresa i no oblidem que el Barça és espectacle". Aquestes tres coses s'han de poder combinar, i estan molt en conjunció amb el que voldríem que fossin aquests diàlegs. Perquè, i amb això acabo una de les característiques fonamentals del pensament de l'Ernest, no era només la història de les doctrines econòmiques sinó que era precisament la voluntat del diàleg. Jo mateix ho he dit amb aquesta frase més d'una vegada, perquè crec que és per demanar el diàleg que el van matar. Sempre procurem que els nostres actes tinguin un element de diàleg que és el que veurem durant aquesta sessió.

Moltíssimes gràcies.

Presentació acadèmica

JAUME GARCÍA VILLAR

Catedràtic d'Economia Aplicada de la Universitat Pompeu Fabra

Bona tarda a tothom,

Fa uns dies sortia publicat un llibre pòstum del Josep Fontana amb el títol de "Capitalisme i democràcia, 1756-1848, com va començar aquest engany". En Josep Fontana probablement l'historiador més reconegut del nostre país en els darrers temps, mestre de mestres, com alguns n'han fet referència, compartia amb l'Ernest Lluch, a part d'una relació personal molt estreta, alguns altres aspectes com el fet que ambdós eren uns culers de pedra picada, així com el seu amor i la seva estima per l'anàlisi històrica. Això em va fer pensar, quan va sortir aquest llibre, que davant dels problemes, o del problema plantejat en aquests diàlegs, es podia fer un recorregut cap enrere i pensar quina havia estat la meua percepció recent del que havia estat la història i el desenvolupament del futbol.

Per la meua edat, vaig començar a seguir el futbol cap als finals dels anys 60, això vol dir que els partits encara es retransmetien per televisió en blanc i negre i no com ara en colors i amb totes les tecnologies. Era un moment en què l'estructura de propietat dels clubs, almenys a l'estat Espanyol, era en tots els casos, la de clubs esportius. Quedaven lluny els canvis que es produïrien als inicis dels 90, amb la transformació en societats anònimes esportives. Per prendre una possible xifra de referència, a la temporada 1973-1974, quan el Barça va fitxar en Johann Cruyff (i sense entrar a discutir de si van ser 60 o 100 milions el preu del traspàs de l'Ajax al Futbol Club Barcelona)

aquells 100 milions de pessetes de l'any 1973, avui en dia significarien 10,84 milions d'euros si tenim en compte les taxes d'inflació que s'han donat entre l'any 1974 fins ara. Per als qui ens agrada el futbol, si entrem a les webs aquestes que publiquen per activa i per passiva tot tipus d'informació sobre la valoració del mercat dels jugadors, ens trobem que, ahir que és quan vaig fer la última consulta, el jugador més valorat, sense dir noms, tenia una valoració de 200 milions d'euros. Comparats amb els 10,84 que valdria el traspàs de Cruyff traslladat a data d'avui no és res, i menys si tenim en compte que quan s'acaba la llista, amb el jugador número 500, aquests 10,84 milions encara no apareixen. El valor de mercat del jugador número 500 d'aquest rànking, és de 18 milions d'euros. Què vol dir això? Que la indústria, el món del futbol, ha sofert una transformació substancial, no només des del punt de vista econòmic i financer, i no només des del punt de vista esportiu, sinó com s'ha comentat anteriorment, també des del punt de vista de l'estructura de propietat i de qui són els que controlen les estructures dels clubs de futbol.

Retornant a Fontana, adonar-nos d'això fa que l'anàlisi històrica tingui sentit, sobretot si no es una anàlisi descriptiva dels fets, sinó si és una anàlisi que ens permet saber coses que ens serveixen per a l'actualitat. Des d'aquesta perspectiva sembla prou interessant poder mirar enrere i valorar quina ha estat l'evolució de la indústria del futbol en aquests darrers anys, i quines són les lliçons que podem aprendre per tal que aquesta indústria pugui mantenir el seu creixement sostingut i important.

Vull aprofitar l'ocasió per agrair al FCB i a la fundació Ernest Lluch, la possibilitat que ens va oferir de fer coincidir aquest esdeveniment d'avui amb la celebració del desè congrés iberoamericà d'economia de l'esport (CIED), que a partir de demà comença a la seu de la Universitat Pompeu Fabra, organitzat conjuntament per la Universitat de Barcelona, la Universitat Internacional de Catalunya i la Universitat Pompeu Fabra de la qual soc membre. A part del fet que l'economia

de l'esport i els temes que es tracten aquí òbviament tenen una estreta relació, el fil conductor del Congrés és el del futur de l'esport professional des d'una perspectiva econòmica, i lliga amb el que es farà avui aquí i a les altres taules rodones del congrés, alguna d'elles amb presència específica del FCB. Per tant, com a president del comitè organitzador d'aquest congrés, volia agrair a les dues institucions, FC Barcelona i Fundació Ernest Lluch, aquesta col·laboració que ens ha servit per donar-li una estructura i uns continguts al congrés que estan en sintonia amb allò que des de la universitat moltes vegades reclamem, i moltes vegades no aconseguim, que és apropar el coneixement i el que fem a la universitat, tant en temes de recerca com de docència, amb el que es fa al món real, en aquest cas, a la indústria del futbol.

Des dels inicis d'aquests diàlegs, inicialment anomenats "Conferència, economia i futbol Ernest Lluch", l'aproximació que hem tractat de seguir fent ús de terminologia esportiva, ha estat intentar tenir en compte allò que alguns autors de la ciència de l'esport distingeixen com intel·ligència tàctica i creativitat tàctica. I aquí, hem intentat combinar les dues coses perquè entenem que no són substitutives sinó complementàries, perquè la intel·ligència tàctica, que vol dir trobar la millor solució entre les opcions òbvies, i la creativitat tàctica, que vol dir prendre accions o decisions que siguin originals, rares, flexibles, i sobretot útils, són aspectes que combinen perfectament. I combinen no només l'esport sinó les universitats i les ciències. Per a trobar una analogia estariem parlant d'intel·ligència tàctica, i perdoneu que faci referència al Barça, del club que soc soci, quan estariem pensant amb el Xavi, i si parléssim de creativitat tàctica estariem pensant, com a ningú se li pot escapar, del Messi. La combinació d'aquests dos tipus d'aproximacions en el nostre cas d'avui en cas en el camp de la ciència, són els que entenem que donen lloc a resultats que siguin útils i eficients. En aquest sentit, aquest any com cada any, per tractar de fer front a aquest tema o aquest debat sobre la importància dels models de propietat, en l'actualitat en la indústria del futbol, l'aposta va ser

intentar trobar dos acadèmics de reputació àmplia i reconeguda, que fossin experts en el tema, i que permetessin fer aquesta combinació a què abans feia referència: combinar intel·ligència tàctica i creativitat tàctica.

És un plaer, i ho faig en ordre alfabètic perquè sempre s'ha de trobar un ordre i l'alfabètic sembla el que per defecte tots usem, presentar el professor Helmut Dietl, catedràtic de gestió de serveis i operacions de la Universitat de Zurich, president del Comitè de directors del Centre de recerca en gestió esportiva a la mateixa universitat, editor associat de la revista de referència d'economia de l'esport, com és el "Journal of Sports Economics" i membre també de l'altre revista de referència en aquest àmbit, membre del comitè editorial de "International Journal of Sport Finance". Té publicats tretze llibres i més de cent articles i capítols de llibre que són els seus camps de recerca habituals, com és la gestió de l'esport, la gestió de serveis i l'economia de les organitzacions. En aquest ordre, el segon convidat a participar en aquest diàleg és el professor Sean Hamil, professor de management, que és una paraula que a vegades en català o castellà costa més de traduir i trobar-li una accepció exacte, del Birbeck College de la Universitat de Londres. És codirector acadèmic dels programes de gestió esportiva i director del Birbeck Sports Business Center, membre del comitè científic de màsters executius de referència en el camp de l'economia de l'esport, com l'Executive Master en governança de l'esport europeu, i l'Executive Master de la UEFA, per a jugadors internacionals. En Sean Hamil és un expert en els seus camps de recerca, que estan centrats en les estructures de governança i propietat de les organitzacions esportives, i la organització de les competicions i ha publicat diversos llibres i articles acadèmics sobre tot allò que té a veure amb el negoci i la gestió del món del futbol i sobretot en l'àmbit de les estructures de governança.

Diàleg acadèmic

Models de club: estructura de propietat i governança

SEAN HAMIL

*DIRECTOR. BIRKBECK SPORT BUSINESS CENTRE.
DEPARTMENT OF MANAGEMENT. BIRKBECK COLLEGE.
UNIVERSITY OF LONDON*

HELMUT DIETL

*PROFESSOR OF SERVICES & OPERATIONS MANAGEMENT,
DEPARTMENT OF BUSINESS ADMINISTRATION, AND
CHAIRMAN OF THE CENTER FOR RESEARCH IN SPORTS
ADMINISTRATION. UNIVERSITY OF ZURICH*

SEAN HAMIL

En primer lloc, voldria agrair a la Fundació Ernest Lluch, i naturalment al FCB, el gran privilegi d'haver-me convidat a participar avui en aquest acte. Tinc l'esperança que en els pròxims quaranta minuts, juntament amb el meu benvolgut col·lega, podré aportar una mica de llum sobre la qüestió. Tinc moltes ganes de debatre sobre aquest assumpte tan important i d'analitzar el futur d'aquest model de socis. Així doncs, aquesta part del debat s'estructurarà com un diàleg entre en Helmut i un servidor. Helmut, i començaré fent-te una pregunta: bàsicament hi ha quatre models de propietat generals, amb un o dos híbrids. Ens podries explicar els diversos models?

HELMUT DIETL

Gràcies, Sean,

Abans de començar a respondre la pregunta, vull agrair especialment a la Fundació Ernest Lluch i al Futbol Club Barcelona que ens hagin convidat, i també la seva gran hospitalitat, així com també al Jaume García per la seva amable presentació. De fet, he de dir que des de finals de l'any passat fins a mitjan maig d'aquest any vaig passar un període sabàtic aquí a Barcelona, a la Pompeu Fabra i, per descomptat, vaig anar a veure partits de futbol del Barça i també alguns partits de bàsquet. M'agrada molt el bàsquet i em vaig convertir en fan del Barça. Així, doncs, estic molt content de tenir l'oportunitat de tornar a ser aquí, perquè ja trobava a faltar Barcelona.

Ara passem a la teva pregunta: quins són els models de propietat bàsics al món del futbol? Com ha dit en Sean, bàsicament hi ha quatre models. Permetin-me que comenci pel menys rellevant. Encara hi ha alguns països que tenen alguns clubs de futbol que són de propietat estatal. Històricament aquesta forma era molt popular als països comunistes i encara la trobem en alguns països africans, però penso que podem passar per alt aquest model pel que fa als principals clubs de futbol europeus perquè és el menys rellevant.

Després, naturalment, hi ha el model d'associació o com en diuen aquí, de socis. Deixin-me que descrigui en poques paraules aquest model de propietat, ja que tots vostès sens dubte coneixen com funciona una associació. Des d'una perspectiva econòmica, és força important entendre l'estructura i la distribució de drets dins d'una associació de membres, perquè els drets creen incentius i també defineixen l'estructura de governança d'un club. Bàsicament, les associacions estan organitzades democràticament: els socis trien un president i uns representants, els quals dirigeixen l'associació i prenen decisions. Com que el president del club i els seus representants estan legitimats democràticament pels socis del club, tota associació bàsicament està controlada pels seus socis. A més, les associacions tenen algunes peculiaritats importants. El que és més important és que no hi ha drets residuals com en una societat, en què els accionistes tenen dret a rebre dividendes. Les associacions són organitzacions sense ànim de lucre que no reparteixen dividendes als seus socis. A més, a diferència dels accionistes d'una societat, els socis d'una associació tampoc tenen dret a vendre la seva participació en l'associació. Com que no hi ha el dret d'assignar els possibles beneficis, les associacions normalment no tenen incentius per obtenir i distribuir beneficis, sinó que prefereixen reinvertir tots els ingressos en la finalitat del club.

Després, per descomptat, tenim dos models més. En primer lloc, tenim l'empresa privada, que en molts aspectes és exactament el contrari a una associació. Mentre que les associacions s'organitzen democràticament, l'empresa privada és més com un reialme. En una empresa privada tots els drets estan en mans del propietari. El propietari pot prendre decisions i no està obligat a legitimar-les democràticament. El propietari també té dret a quedar-se els beneficis que generi l'empresa. En últim lloc, un propietari privat també pot vendre la seva participació en la propietat a una altra persona. Així, doncs, l'empresa privada és més o menys la forma contrària a l'associació o club de socis.

El darrer model de propietat és la societat anònima, que coneixem del món empresarial. La majoria de grans empreses, com Alphabet, Amazon, Apple o Microsoft, són societats anònimes. Cotitzen en borsa i tenen un gran nombre d'accionistes. La societat anònima també és un possible model de propietat per als clubs de futbol. Normalment les societats anònimes es regeixen per la norma «una acció, un vot», la qual cosa les diferencia de l'associació, que té la norma «un soci, un vot». A més, els accionistes de societats anònimes són els demandants residuals o titulars del dret, és a dir, tenen dret a rebre dividendes, i poden vendre les seves accions (o comprar-ne més) a la borsa.

Per tant, bàsicament hi ha quatre models de propietat (o tres, si deixem de banda els clubs de propietat estatal). Explica'ns com és el paisatge europeu pel que fa a la pràctica d'aquests models. Potser hauries de centrar-te en les cinc lligues principals.

SEAN HAMIL

Abans d'això, m'agradaria fer un parell d'observacions sobre el model de societat anònima que cotitza en borsa. A Anglaterra, a finals de la dècada de 1990, uns quants clubs van emetre una participació minoritària a la Borsa de Londres. Això tenia dos motius: en primer lloc, els propietaris privats, que van veure com els ingressos del seu club creixien espectacularment arran del primer contracte de retransmissió de televisió de pagament per visió (*pay-per-view*) de BSkyB l'any 1992, volien materialitzar alguns beneficis, perquè els clubs encara perdien diners anualment i també perquè hi havia l'amenaça d'una nova normativa del model de venda col·lectiva dels drets de retransmissió. BSkyB i les empreses de transmissió terrestre comercial (agrupades a la xarxa de televisions ITV) van comprar participacions minoritàries d'alguns clubs amb l'objectiu, en cas que la venda col·lectiva fos declarada il·legal per l'ens regulador, de tenir alguna influència sobre les intencions de venda individual de drets de retransmissió d'aquests clubs.

A més a més, una de les coses interessants d'aquest experiment és que tots els clubs que van emetre participacions a la Borsa de Londres posteriorment han deixat de cotitzar en borsa. Els motius d'això són, en primer lloc, que hi havia una liquiditat molt baixa al mercat per a aquestes accions, ja que les compraven els fans. En segon lloc, com que pràcticament tots els clubs de la Premier League a Anglaterra no van ser rendibles fins a la temporada 2013-2014, era negatiu comprar una acció d'una entitat que tenia pèrdues. Però fins i tot els clubs que, en comparació, estaven ben gestionats, com el Tottenham o l'Arsenal, han hagut de deixar de cotitzar en borsa en els darrers cinc anys. L'Arsenal era l'únic l'any passat i considero que això planteja una qüestió filosòfica interessant. Per què sembla que la borsa no és una opció atractiva per als clubs? Personalment, opino que la majoria de clubs de futbol tenen una estranya part de pressió a curt termini per comprar jugadors, però també una pressió de desenvolupament a llarg termini, de manera que no estan en situació de garantir beneficis de mitjà a llarg termini, i penso que això els fa poc atractius per als inversors de borsa típics.

Tornant a la pregunta que m'ha fet en Helmut, m'agradaria explicar la història del model de propietat a Anglaterra. Originàriament tots els clubs anglesos eren clubs propietat de socis. El Manchester United el van formar treballadors del ferrocarril; el West Ham el van fundar treballadors de la forja; el Liverpool i l'Everton eren clubs socials de l'església; per tant, probablement no eren gaire diferents de com era el Barça als seus inicis. El motiu pel qual es van convertir en empreses privades és que el futbol és apassionant. Per norma general, la gent volia veure els partits, els clubs van veure que realment podien cobrar a la gent per entrar a veure'ls, així que havien de construir un estadi i havien d'entretenir: dos objectius. En primer lloc, havien d'obtenir capital per construir l'estadi, però els calia protecció de responsabilitat civil, cosa que les associacions primigènies no tenien. Per aquest motiu es van convertir en societats limitades i, de fet, en la majoria dels casos, si agafem l'exemple del Manchester United, els accionis-

tes originals eren els socis originals fins que va arribar la família Edwards, que va agafar les regnes del Manchester i finalment el va treure a borsa. Una de les formes com van assolir el control del club va ser aquesta: la família eren carnisers a Manchester i van fer que els seus empleats anessin per Manchester durant les dècades dels 1950 i 1960 comprant accions per un valor molt baix. Per això crec que és força interessant que tots els clubs d'Anglaterra tinguin arrels socials.

Llavors arriba el 1980 i tenim la sortida a borsa obligatòria. El 1983 surt a borsa el Tottenham Hotspur. Al món dels negocis dels Estats Units es fa servir l'expressió *«pioneers get shot, the settlers made money»* (els pioners van acabar morts; els colonitzadors van fer diners). El Tottenham tenia un empresari que va comprar el club -Irving Alan Scholar- que havia estat a Amèrica. Va ser el primer club que va tenir llotges privades, etc. Volia aconseguir diners a la borsa, i volia que el club arribés a ser com una mena de model d'entreteniment americà. El club tenia la seva pròpia marca de roba esportiva! No ho va aconseguir perquè l'execució va ser deficient, però molts altres propietaris d'Anglaterra estaven observant atentament l'experiment. Així, fins en aquell moment, una de les coses interessants de la sortida a borsa era que l'Associació de Futbol d'Anglaterra tenia el que s'anomenava «norma 34», que deia que si eres administrador del club no podies obtenir-ne un salari ni podies vendre les accions per treure'n rendiment. Es va establir perquè les persones que dirigien l'Associació de Futbol en l'època victoriana consideraven que primer era el futbol i, després, els negocis. Van acceptar el canvi a societat limitada, pagar els jugadors de manera reticent i amb un límit salarial fins a principis de la dècada de 1960. El que va fer el Tottenham, però, va ser fundar una societat de cartera, la qual cosa els va permetre esquivar la norma 34. Aquest aspecte és molt important, perquè fins a la dècada de 1980, encara que els clubs anglesos estaven estructurats com a societats limitades, de fet eren o es comportaven com clubs propietat dels socis, no feien diners i, si en feien –i puc dir això en un fòrum públic i espero que no generi cap controvèrsia–, els treien en efectiu, de sotamà.

Aleshores entrem en la dècada de 1990, arriba el *pay-per-view* (pagament per visió) i el futbol comença a convertir-se en un autèntic negoci. Hi ha coquetejos amb la borsa, però com que els clubs anglesos no obtenen beneficis, els ingressos comencen a augmentar, i així és com eviten la fallida, perquè es financen agafant un préstec del següent contracte televisiu. I diria que és només gràcies a la intervenció de la UEFA i el joc net financer que això s'intenta controlar. Crec que és un punt d'inflexió fonamental per tal que els clubs hagin esdevingut rendibles. Però el punt central de tot això és que els equips anglesos, una vegada van començar a ser rendibles, cap al 2013 o 2014, i fins i tot una mica abans, van començar a atraure inversors privats. I també com que els clubs anglesos tenien un mercat de propietat molt obert on qualsevol podia accedir-hi i, com que tenien els ingressos més elevats, era més fàcil que els propietaris internacionals hi entressin.

Seguiré amb això d'aquí a un minut, però abans voldria explicar que vaig participar en una iniciativa que es va dur a terme a Anglaterra, que es deia *Supporters Direct*, que volia donar suport a la propietat dels fans entre els anys 2000 i 2009. El seu antic president, Joan Laporta, va organitzar una de les nostres conferències que vam fer fa alguns anys, quan es debatia sobre la sortida a borsa del Barça. I vam tenir un èxit limitat. Entre 1993 i 2013, crec que, dels 92 equips anglesos, 60 van fer fallida, la majoria de categories per sota de la Premier League. Hi va haver situacions en què el club no tenia propietari privat, de manera que les úniques persones que estaven preparades per comprar el club eren les societats cooperatives que havíem promogut. Estic molt orgullós d'haver-hi participat, i probablement l'exemple més conegut és el FC Wimbledon, el club fènix que ara ha pujat a segona divisió. Però el que va ser una experiència tot i que aïllada és que una proporció molt alta d'aquests equips va tornar a la propietat privada. I va passar per dos motius. En primer lloc, a tot arreu al voltant, tenim propietat privada que inverteix patrimoni per sufragar l'èxit esportiu. Per a una cooperativa és difícil competir en aquest entorn,

i també els ultrafans dels petits clubs de futbol anglesos prefereixen un propietari ric que malgasti una societat cooperativa que tingui un pressupost equilibrat. Des del vessant filosòfic, ho trobo molt trist, però és una realitat. Alguns dels meus amics i els fans podrien no donar-me les gràcies per això, però part del problema és que a molts dels seguidors els és indiferent l'estructura de propietat.

Molt breument, sobre Alemanya i Espanya. Com saben, a Alemanya hi ha la norma 50+1; quan crec que fa vint anys la propietat dels socis era al 100%. El Bayern va acceptar Alliance i Adidas com a inversors quan van voler reconstruir l'estadi. Aquí poden veure-hi una tendència. Quan tens un equip amb una ambició global saps, si estàs estructurat com a cooperativa o com a empresa propietat dels socis, que estàs en una situació una mica desfavorable si tens un projecte gros per finançar. He estat seguint el debat a Alemanya sobre el 50+1, i òbviament hi ha molta pressió, bàsicament perquè molts directius de clubs alemanys pensen que per poder competir, per exemple, amb la Premier League, han d'aportar inversió en capital social. És interessant observar que el Hoffenheim, que té un propietari privat, està fent una bona feina. I també penso que s'ha de reconèixer la feina que s'ha fet al RB Leipzig, que ha manipulat la norma 50+1 i ara són un club de propietat privada de facto..., però el que han fet és que han portat un club de nivell màxim a l'Alemanya de l'est i això és una cosa que hauríem de considerar seriosament.

Pel que fa a Espanya, breument diré que s'ha esmentat l'estructura de societat anònima esportiva (SAD) del 1992. Llavors es considerava que els clubs de propietat cooperativa tenien un risc de fallida principal al no tenir el mateix tipus de control que tindrien en una empresa privada normal. Crec que amb el pas del temps s'ha vist que no importa quina és la disciplina financera ja que els clubs de propietat privada també eren tan indisciplinats com els clubs propietat

dels socis. Em sembla que la paradoxa és que el Reial Madrid i el FC Barcelona són els dos clubs més grans del món i els dos són propietat dels socis; el Bayern és també propietat dels socis i diria que és el número quatre. Així, doncs, penso que hi ha una mena de dicotomia emergent si mirem aquests tres països. Sembla que és un mercat de nivell més baix per al model propietat dels socis, però també el trobes al nivell més alt, on hi ha els grans superclubs. Hi ha necessitat de capital per a grans projectes, així que, Helmut, m'agradaria preguntar-te sobre les solucions de compromís que hi ha al voltant del model de propietat privada.

HELMUT DIETL

Sí, com a economistes hem d'analitzar les solucions de compromís bàsiques entre aquests models. Com que molts models de propietat coexisteixen en un entorn competitiu, és més probable que cadascun tingui els seus avantatges i inconvenients distintius. Si un model fos superior en tots els sentits, la competència eliminaria els altres models. Aquesta coexistència em recorda el principi biològic de supervivència del més fort. Si una espècie fos superior en tots els entorns, no hi hauria diversitat d'espècies. Des d'aquesta perspectiva, hem de preguntar quins són els avantatges i els inconvenients relatius de cada model de propietat.

Permetin-me que comenci amb l'empresa privada i analitzi els avantatges i els inconvenients relatius d'aquest model de propietat en comparació amb l'associació i amb altres formes. Analíticament, crec que té sentit donar un cop d'ull als diversos fluxos d'ingressos, les diferents fonts financeres d'un club, i destacar les diferències entre l'empresa privada i les associacions o les altres formes.

En primer lloc, un club necessita capital financer per fer inversions. Posin-se en la situació d'una persona rica que vol invertir en un club. Prefereixen dur a terme la seva inversió com a president d'una associació en un entorn democràtic o bé fer-la com el propietari d'una

empresa privada? O dit d'una altra manera: prefereixen ser el rei d'un reialme o el president d'una democràcia? Per descomptat, preferir el reialme té grans incentius, i és que quan es poden prendre totes les decisions sense haver de lluitar per la legitimització (democràtica) i es té dret a tots els beneficis que generi el reialme i fins i tot es pot vendre, qui voldria preocupar-se dels socis? Per què s'haurien de preocupar dels processos democràtics i tota la resta? Per tant, des d'aquesta perspectiva, crec que l'empresa privada té un avantatge quan es tracta d'inversions per part de persones riques.

El segon flux d'ingressos que vull analitzar són els ingressos d'un dia de partit, que principalment provenen de la venda d'entrades. De nou, l'empresa privada té un avantatge clar. Si som el propietari d'un club, podem decidir el preu de les entrades a l'estadi. Si, d'altra banda, som el president d'una associació, no podem decidir tan fàcilment els preus que es cobren per les entrades dels partits que es juguen a casa. Si tenim previst apujar els preus de les entrades, ens arrisquem a no ser reelegits perquè els socis poden oposar-se al pla.

El tercer flux d'ingressos que vull analitzar són els ingressos de patrocinari. Ara, imaginin-se que vostès són Rakuten. Preferirien patrocinar un club que és la propietat privada d'una persona rica o bé preferirien patrocinar una associació? En un club de propietat privada no se sap què farà el propietari amb els guanys. El propietari pot arriscar-ho tot per aconseguir la maximització invertint-ho tot en els punts forts de l'equip. Però, per descomptat, el propietari també pot decidir treure diners del club per quedar-se'ls i deixar un equip més feble a la competició. Així, si jo fos Rakuten, tindria dubtes a l'hora de patrocinar un club de futbol que està organitzat com una empresa privada. Si, d'altra banda, Rakuten patrocina una associació com el Barça, Rakuten té garantit que tots els beneficis es dedicaran a reforçar l'equip. El Barça sempre intentarà maximitzar el seu èxit esportiu, mentre que les empreses privades poden tenir objectius molt diferents. Perquè aquest

argument sigui més convincent, mirem un exemple més extrem. Si volguessin fer donacions, voldrien fer-les a una empresa privada en què algú té dret a apropiarse dels beneficis? Pensin, només com a analogia, en la Creu Roja. Farien donacions a la Creu Roja si fos una empresa privada amb un propietari privat? Probablement no. Així, doncs, pel que fa a patrocinis i donacions, veig alguns inconvenients en l'empresa privada en comparació amb les associacions.

A continuació, vegem el quart flux d'ingressos: ingressos comercials de la venda de samarretes, records i altre marxandatge. Aquí les empreses privades també estan en una situació desavantajosa, perquè no poden protegir els fans d'una manera creïble contra atracaments. Els fans no només es gasten els diners, sinó que també inverteixen emocionalment en el seu club. Aquestes inversions, que són molt específiques perquè depenen exclusivament del club respectivament, estan molt més ben protegides dins d'una associació que una empresa privada. En un cas extrem, el propietari de l'empresa privada agafa el club i se l'emporta a una altra ciutat. Hem vist moltes relocalitzacions d'aquesta mena a les principals lligues nord-americanes. Una associació com el Barça, d'altra banda, mai no canviarà d'ubicació sense el consentiment dels seus socis.

En cinquè lloc, analitzem els ingressos de retransmissió, que s'han convertit en la font més important per a molts grans clubs. De nou, una empresa privada té un avantatge competitiu, perquè els propietaris privats poden triar el millor contracte de retransmissió possible. Els propietaris privats no han de legitimar democràticament la seva elecció entre les ofertes de televisions de pagament i de televisions gratuïtes. Els presidents d'associacions, d'altra banda, posen en risc la reelecció si firmen exclusivament contractes de televisió de pagament que fan impossible que molts fans puguin seguir el seu equip en les televisions gratuïtes.

En sisè lloc, cal analitzar les relacions amb els governs, tot i que no

es tradueixen directament en fluxos d'ingressos, ja que hi ha moltes maneres en què els governs locals, regionals i fins i tot nacionals poden tenir efecte en els aspectes financers dels clubs de futbol. És més probable que els funcionaris governamentals prefereixin les decisions que afavoreixin clubs de futbol organitzats com associacions sense ànim de lucre que no pas les que afavoreixin clubs de futbol organitzats com a empreses privades que volen obtenir-ne rendiments i controlats per propietaris rics. Agafem el Barça com a exemple. Si el Barça vol reconstruir l'estadi, vol construir una nova seu per a l'equip de bàsquet, per a l'equip d'handbol, una pista multifuncional, etc., és molt més fàcil obtenir el suport dels governs locals com a associació que com a empresa privada. Les associacions sense ànim de lucre que estan controlades democràticament per molts possibles votants és més probable que obtinguin tractes més favorables dels governs locals i municipals que els clubs de propietat privada.

Aquestes són les solucions de compromís bàsiques de les empreses privades en comparació amb les associacions respecte als fluxos d'ingressos més importants. No obstant això, hi ha altres aspectes que s'haurien de considerar. Un d'aquests aspectes és la coordinació dins de la lliga. És probable que els propietaris privats es posin d'acord molt més ràpidament sobre les mesures per potenciar la rendibilitat dels clubs. Vegem l'exemple de la lliga de futbol americà dels Estats Units, l'NFL. Té 32 equips, dels quals 31 són de propietat privada. Només un equip no és de propietat privada, els Green Bay Packers que és de propietat cooperativa dels fans. Tots els altres equips són de propietat privada i han arribat a acords sobre límits salarials, distribució d'ingressos, etc. La coordinació de la lliga sembla ser més fàcil entre propietaris privats que entre presidents d'associacions, que sempre han de legitimar democràticament les seves decisions entre els seus representats.

Amb aquesta visió general de les solucions de compromís bàsiques

entre els dos models de propietat més importants, les empreses privades i les associacions, vull tornar-te la paraula, Sean. Ens podries donar més informació sobre els models de propietat predominants de la Premier League anglesa?

SEAN HAMIL

Actualment només un dels sis primers equips de la Premier League és en mans d'un propietari anglès: el Tottenham. Personalment, crec que és una mena d'extensió lògica, de l'evolució de l'esport anglès des dels clubs de socis fins a on és ara. Perquè tenien el mercat de capital més obert, al qual poden accedir els inversors i comprar clubs. La Premier League també tenia els ingressos més elevats, era el mercat més sofisticat pel que fa a retransmissió, i un aspecte totalment crucial és que es va internacionalitzar primer. Van veure el valor de vendre els drets de retransmissió abans que ningú altre i crec que és per això que els propietaris internacionals hi van entrar. Els propietaris internacionals van poder accedir-hi perquè era possible comprar les accions. El motiu d'explicar tot això és que aquests propietaris consideren els clubs de futbol anglesos negocis d'entreteniment. No sembla que els vegin com empreses culturals. Al senyor Kroenke, de l'Arsenal, se'l va criticar molt durant anys per dirigir l'Arsenal com una empresa amb ànim de lucre i no malbaratar. Era una decisió totalment racional del propietari privat d'un negoci d'entreteniment. Llavors sorgeix la pregunta: un club propietat dels socis que estigui al màxim nivell pot competir amb això?

Estic del tot segur que hi ha un futur per als clubs propietat dels socis als nivells inferiors, per sota de la categoria màxima, perquè aquests clubs, al cap i a la fi, mai no els compraran propietaris privats que vulguin treure'n profit. En última instància, els fans són allí com un comprador d'últim recurs per a tu. Confio que hi haurà un futur per al model d'associació en aquest sentit, però al màxim nivell, per

al Bayern, el FCB o el Reial Madrid la qüestió és: poden competir?

Això ens fa tornar al punt de la solució de compromís. Malgrat que una empresa privada té més opcions de finançament, és un inconvenient prou gran per fer-los deixar de competir en esports de mitjà a llarg termini? No crec que hagi de passar si el sistema de joc net financer s'aplica de manera agressiva. Podem veure-ho en el debat sobre el Manchester City i el Paris Saint Germain. Personalment sóc un gran fan del joc net financer, perquè mai he comprat la idea que puguis perdre diners any rere any i que això sigui una cosa positiva. Tot el que es feia per socialitzar les pèrdues i que passessin al contribuent o als creditors impagats o el que fos, i crec que és un dels grans èxits de la UEFA. L'equip d'Andrea Traverso s'ha ocupat d'aquest assumpte. Però crec que ens torna a l'argument d'aquests superclubs: en el moment que els equips estaven formats originalment pels fans de la zona i el 90% dels ingressos del Manchester United el 1992 eren el pagament dels seients. És a dir, eren la part principal dels ingressos. També hi havia l'acudit dels *Cockney Reds*, que solien anar a veure els partits. Ara, per a aquests clubs, les persones que van al camp són el 20%, potser fins i tot el 15% dels ingressos. Cada vegada més els ingressos provenen del mercat internacional. I per tant, per poder competir, has de tenir una petjada digital i internacional gran, i has d'establir la infraestructura tecnològica que et permeti monetitzar-ho, i diria que de mitjà a llarg termini és un projecte tan car com construir un estadi. Això ens porta de nou al punt central: fins i tot si ets un superclub propietat dels socis com el Barça, pots fer-ho? Vostès reconstruiran l'estadi, però ¿poden continuar creant la seva petjada internacional i digital amb un grau d'excel·lència i tècnica que pugui comparar-se amb un equip com el PSG, que té el suport d'un fons sobirà d'inversió? O com el Manchester City o el Liverpool, equips que tenen el suport d'empresaris americans? No tinc la resposta a aquesta pregunta, sincerament. Sé quina m'agra-

daria que fos la resposta, no puc ser neutral, no ho puc evitar; vull que la resposta sigui que el Barça i el Reial Madrid i el Bayern encara poden competir amb el model de socis mitjançant una gestió d'alta qualitat, etc. Però pensant en termes de solucions de compromís, em sembla que el model privat té un arsenal amb més munició i, de fet, si no existís el joc net financer y poguessin fer servir nivells alts de patrimoni per comprar jugadors, la batalla ja estaria perduda al nivell més alt. Sense el joc net financer, en la meua opinió, els clubs propietat de socis no poden competir al màxim nivell, i ho he après a les males, veient què ha passat quan teníem els nostres clubs en mans (i de propietat) dels socis a les categories inferiors del futbol anglès on hi ha lleis financeres poc estrictes.

Taula rodona:

MODERA: MARC MENCHÉN

PERIODISTA I DIRECTOR DE PALCO 23

ANDREA TRAVERSO

*MANAGING DIRECTOR FINANCIAL SUSTAINABILITY & RESEARCH
AND FFP HEAD, UEFA.*

MICHAEL GERLINGER

*DIRECTOR LEGAL AFFAIRS, HUMAN RESOURCES AND INSTITUTIONAL
RELATIONS AT FC BAYERN MÜNCHEN*

PANCHO SCHRÖDER

*ÀREA DE FINANCES I RELACIONS ESTRATÈGIQUES DEL FC
BARCELONA*

MARC MENCHÉN

Gràcies per ser aquí per participar en una taula rodona que em sembla fantàstica per analitzar el futur del món del futbol i els diferents models de propietat que tenim en el futbol europeu. A part dels professors Helmut Dietl i Sean Hamil que ja han estat degudament presentats, a la meua esquerra hi ha el senyor Andrea Traverso, que ha treballat a la UEFA els darrers disset anys i de fet és el director executiu de Sostenibilitat Financera i Recerca, i per aquest motiu és una de les persones que té més coneixements sobre els diferents models de clubs que hi ha avui dia. I a la meua dreta tinc en Pancho Shroeder, responsable financer del FCB des del 2015 després d'una llarga carrera professional al sector industrial. I per últim, però no menys important, Michael Gerlinger, director d'Assumptes Jurídics, Recursos Humans i Relacions Institucionals del FC Bayern de Munic, on va començar a treballar l'any 2005. El Bayern és el cas d'un equip majoritàriament propietat dels socis però amb algunes grans societats com a accionistes. Abans de començar a debatre sobre el tema que han plantejat els professors Dietl i Hamil, m'agradaria començar amb una intervenció general. Pancho, si us plau.

PANCHO SCHROEDER

Gràcies. Havent escoltat els professors sobre les coses positives i negatives de ser un club de socis o no, diria que hi ha un element que s'ha deixat de banda i, que per la meua experiència dirigint les finances del club ho trobo rellevant, és el fet que els clubs de socis normalment provoquen més emoció que els clubs de propietat privada. És una cosa de què em vaig adonar fa alguns anys quan vaig començar a fer aquesta feina i intentava obtenir diners dels mercats internacionals. El poder de la marca obria totes les portes. Tothom coneixia el FCB i quan començaves a explicar qui eres, començaves, naturalment, pel primer equip i després parlaves de la Fundació, els valors, el fet que tenim una missió, que no distribuïm dividendes. Això implica un avantatge competitiu enfront de les empreses de propietat privada que tenen la pressió de liquidar dividendes als propietaris. Així, doncs,

això és un plus, i estic d'acord que el joc net financer anivellarà el terreny de joc a mesura que avancem, però crec que els grans clubs de socis, o els clubs de socis de màxim nivell, tenen un abast global, compromís amb els fans, amb els simpatitzants, amb els seguidors... Això marca una diferència, i per als clubs de propietat privada podria ser un element més difícil d'assolir. Crec que és un plus per als socis i em fa veure el futur de manera positiva malgrat la dotació de fons propis. És cert, no tenim un accionista a qui puguem trucar per dir-li «mira, necessitem construir un nou estadi, podries aportar uns quants centenars de milers de milions?». Hem de trobar formes creatives per obtenir els nostres ingressos i això és el que intentem fer al FC Barcelona.

MARC MENCHÉN

T'he vist prenent notes sobre el paisatge de l'informe europeu que fas cada any. Quina visió tens sobre els diferents models de propietat que hi ha a Europa?

ANDREA TRAVERSO

És una pregunta recurrent. És un tema que sempre apareix a l'ordre del dia. Per ser sincer, no crec que hi hagi una estructura que sigui més avantatjosa que una altra. Com han remarcat en Sean i en Helmut, cada model té avantatges i inconvenients. Diverses associacions nacionals ens van preguntar sobre aquest tema fa temps. Hi ha hagut països que han canviat la seva llei d'esports i han obligat els clubs a transformar-se d'associacions en societats limitades. Això ha passat unes quantes vegades en els darrers deu anys. Ara estem fent un seguiment i recollint informació de tots els clubs d'Europa. Tenim una visió global força bona de les diverses estructures de propietat en totes les 55 associacions nacionals. És molt difícil dir si estructurar-se d'una manera determinada té més avantatges, o si una forma és millor que una altra. En Helmut ha estat parlant dels clubs que generen beneficis, sobre la distribució de dividendes, però no hem d'oblidar que el futbol ha estat un negoci deficitari durant molts anys i ara

només alguns clubs generen alguns beneficis. Així, doncs, la idea de distribuir dividendes mai ha estat damunt la taula.

En segon lloc, crec que hem d'anar amb molt de compte a l'hora de fer comparacions entre Europa i els Estats Units, ja que són dos entorns molt diferents i en molts aspectes no són comparables. Hi ha un model esportiu europeu i després hi ha un model americà, tots dos són diferents. Per tant, establir una comparació entre els dos per mi és un error. A Europa tots els clubs es poden definir com a maximitzadors de victòries. Els clubs busquen l'èxit esportiu més que els beneficis, com a mínim ara per ara. No busquen maximitzar els beneficis; hi podria haver algunes excepcions, naturalment, però aquí no parlem de les excepcions, parlem del panorama general. Per tant, normalment tots els diners que es generen es reinverteixen d'una manera o altra en el club.

Els clubs propietat dels socis sí que tenen una cosa especial, uns valors molt forts i ben arrelats. Els valors són una part important del club. Aquests valors no canvien amb el pas del temps. Els presidents, els membres de la junta, que són elegits pels socis, canvien amb el temps, però tots ells comparteixen els mateixos valors del club; per això les persones poden canviar però els valors romanen. En una societat limitada, els propietaris van i venen. Venen amb els seus propis objectius i interessos, per la qual cosa els valors poden canviar. Potser, en un club propietat dels socis, hi ha un element que fa que tothom estigui molt més unit al voltant d'una visió, al voltant del mateix objectiu, i crec que és un avantatge, un valor afegit. No hauríem d'oblidar que els diners no ho són tot en el futbol. Són un gran component, ho sabem, perquè hi ha una gran correlació entre les finances i l'èxit sobre el camp, però no ho són tot. Arriba un punt en què aquesta mena d'unitat dins del club pot marcar la diferència i pot ser un avantatge. A part d'això, però, hem de distingir, per sort o per desgràcia, entre grans clubs, clubs capdavanters rics i clubs més petits, independentment de si els clubs són propietat dels socis o de

societats limitades. Com s'ha dit abans, entre els deu principals clubs d'Europa i, per tant, del món, hi ha diversos clubs que són associacions. Aquests clubs no són una excepció, competeixen en els mercats més grans i més rics amb la màxima exposició i tenen un avantatge competitiu respecte de tots els altres.

MICHAEL GERLINGER

Sí, moltes gràcies. Penso que simplement puc continuar amb el que han dit els meus predecessors com en Pancho, amb qui estic d'acord sobre que la marca del club és un criteri molt decisiu a l'hora de crear el teu negoci i competir amb els altres. I també diria que l'estructura de propietat i l'estructura de governança del club no són l'únic element decisiu d'això. Nosaltres, per exemple, som un model de club híbrid, som propietat d'una associació però ens dirigeix una empresa privada que no cotitza en borsa, però som una empresa privada. Aquesta temporada jugàvem contra el Liverpool als vuitens de final, per desgràcia, perquè vam perdre, però mentre parlava amb els meus col·legues a Liverpool durant el dinar oficial, vam veure que no hi havia moltes diferències entre els dos clubs. Per descomptat, el Liverpool es dirigeix com una empresa, no són propietat d'una associació, són propietat d'un ens privat; tanmateix, la forma com gestionen el club i creen la visió i intenten fer créixer els ingressos és exactament la mateixa que tenim nosaltres. La marca del Liverpool FC i la marca del Bayern de Munic, amb dotze possibles trofeus damunt la taula, encara pot créixer.

També estaria d'acord amb l'Andrea que la diferència que tenim ara com ara, i també el risc, per als clubs, no és necessàriament l'estructura de propietat. Pots abandonar una estructura de club propietat de socis, igual que una de club propietat d'una empresa privada. El problema és més aviat quines possibilitats tens. En quin entorn treballes?

Agafem un altre exemple d'aquestes temporades, que és molt interessant i que és dels meus amics de l'Ajax. La setmana passada em van

dir que els ingressos de televisió nacionals són de 8,5 milions d'euros. Si tenim en compte que al meu país, Alemanya, els ingressos són de més de 100 milions i que a Anglaterra podrien ser de 200 milions, aquesta és la limitació que té un club com l'Ajax. Així, doncs, és igual com està estructurat o organitzat l'Ajax d'Amsterdam: la limitació per créixer que tenen és el mercat i l'entorn en què treballen. Els nostres clubs, el Barça, el Reial Madrid, el Bayern de Munic, són propietat dels socis, però nosaltres treballem en un entorn que és molt favorable i que ha estat molt favorable ens els darrers cent anys. Som en una regió d'Alemanya que és molt favorable per al negoci, tenim una àrea enorme de la qual podem obtenir i mobilitzar fans. L'inici del negoci eren els ingressos de les entrades, així que tenim un estadi gran i tenim molta gent que hi va i que hi vol anar. Això si fóssim un club petit seria diferent.

Un altre exemple actual és el Hoffenheim. De fet, la meua família és originària del poble de Hoffenheim, que té 2.000 habitants. No s'espera que 2.000 persones omplin un estadi que pugui competir a primera divisió. Així, doncs, és una limitació que tenen, de manera que han de trobar altres maneres per finançar-se i créixer. I diria que l'estructura de governança és una part d'això, i que pot influir-hi, però en concret, si el joc net financer s'aplica correctament i les injeccions del propietari ja no es permeten més, llavors tots competim al mateix nivell. Si tots generem els ingressos i podem esperar exactament els ingressos que hem generat, llavors aquest model de *sugar daddy* no hauria de tenir, de fet, cap avantatge.

MARC MENCHÉN

Aleshores, el problema de l'estructura de la propietat és el mercat o la governança?

MICHAEL GERLINGER

És un problema tenir clubs de mercats diferents competint junts. La setmana passada a l'assemblea general de la ECA vam tenir un debat

que anava exactament en aquest sentit. El problema s'ha convertit en un problema europeu, perquè pots tenir un tipus de mercat al teu mercat nacional, en què esteu en igualtat de condicions. Però si vas a Europa, si tens un club com el Manchester City o el PSG, d'una banda, i un club de Malta, de l'altra, naturalment els mercats són diferents i equilibrar-ho és una tasca enorme per a l'organitzador de la competició, que en aquest cas és la UEFA.

ANDREA TRAVERSO

Sí, hi estic d'acord. En Michael té tota la raó. El principal repte per a la UEFA és que a Europa i ha una població heterogènia de clubs de futbol. A més, cada país té les seves pròpies normes i no hi ha harmonització de normatives i lleis entre els diversos països. Per a una organització coordinadora com la UEFA és un repte desenvolupar normes que siguin adequades per a cada ecosistema.

MARC MENCHÉN

Aquest és el repte més gran que té la UEFA en aquest moment?

ANDREA TRAVERSO

Crec que és un dels reptes «estructurals» a què sempre haurem de fer front, independentment de les normes que volem desenvolupar i implantar. La UEFA té 55 associacions de membres amb diferències grans. És a dir, si em centro en la meva àrea de competència, quan vam desenvolupar les normes sobre llicències i joc net financer, vam haver de tenir en compte totes les diferències que hi ha a Europa (com les diferències en les estructures de propietat) per tal de trobar el compromís adequat, l'equilibri adequat i les normes adequades. No cal dir que és un repte. Si posem la barrera massa alta, resulta impossible per als equips petits arribar-hi; si es posa massa baixa, podria no tenir sentit per als clubs més grans. Per tant, trobar l'equilibri adequat és, sens dubte, el repte a què ens enfrontem.

MARC MENCHÉN

En aquest context, quan parlem sobre el mercat, sobre finances, sobre propietat, sobre multimilionaris... com podem preservar part d'aquesta estructura o com podem fer que funcioni sense perdre els valors que té vinculats?

PANCHO SCHROEDER

Diria que hem de treballar per fer realitat els valors segons els quals hem viscut durant més de cent anys. Crec que és un element clau per a nosaltres, per tal d'arribar a aquests 500 milions de seguidors, i seguir fent créixer els fluxos d'ingressos que avui poden ser desconeguts. Tots pensem que podria anar d'aquesta manera o d'aquesta altra, però es tracta de ser creatius i de ser molt rigorosos en la implantació intentant fer créixer els ingressos en nom del joc actualment. Com he dit, quan parlem de clubs europeus, les coses s'han posat molt competitives, el mercat de traspassos ha crescut (és inflacionari) i tots necessitem recursos per ser competitius sobre el terreny de joc. Malgrat això, crec que els clubs que poden complir i treballar per una missió com a club de socis, com som nosaltres, tenen alguns arguments i valors vàlids per comprometre els socis i les institucions financeres perquè donin suport al creixement necessari.

MARC MENCHÉN

Michael, el govern espanyol està preparant una nova llei d'esports amb el model alemany com a base. Ens podries explicar alguna cosa més de la norma 50+1% d'Alemanya, perquè vam pensar que era molt bona idea però ara a Alemanya s'està parlant molt de si realment aquesta norma és exitosa.

MICHAEL GERLINGER

Sí, breument. La norma 50+1 vol dir que 50+1 dels drets de vot del llicenciatari, el que té el registre de la lliga, han de pertànyer a l'associació. Així que pots tenir una empresa que dirigeixi el teu negoci de futbol professional, també un 100 % propietat d'un inversor, però

els drets de vot han de ser del 50+1 per a l'associació. Fa uns anys vaig rebre una trucada d'un advocat d'esports que assessorava un client rus en la compra de clubs de segona o tercera divisió. Estàvem discutint algunes formes d'estructurar el contracte i vaig dir «escolta, tot el que estàs fent fins ara només demostra que aquesta persona no hauria de tenir interès a comprar les accions d'aquest club, perquè de fet el que vol el teu client no és possible. Vol prendre decisions sobre traspessos, sobre la participació en accions, però no pot». I finalment el contracte tampoc va prosperar perquè ¿com vols invertir en un club si saps que al cap i a la fi no ets qui pren les decisions? Això és un impediment per a la inversió. Està força clar. De si hauríem de canviar-ho a Alemanya se'n parla molt, com has dit. I ara tenim un altre debat que s'ha introduït en l'assemblea general de la lliga. La nostra posició al Bayern de Munic és que cada club hauria de poder decidir per si mateix si vol obrir la seva posició d'inversor o no. Així, ens hem fixat una norma, que diu que el 70% ha de ser l'associació, que és fins i tot més alta que el 50+1, però aquesta és la nostra decisió. Però, i si algú altre vol obrir-la, per què no? Com he dit abans, no crec que sigui necessàriament l'únic motiu pel qual no podem enfrontar-nos o competir amb la Premier League. Si altres clubs d'Alemanya pensen que podrien competir amb el Liverpool o el Manchester City si tinguessin un inversor, potser haurien de llegir una mica més les normes de joc net financer, perquè evitarien aquests moviments ascendants. No pots simplement comprar un club alemany, invertir 300 milions i llavors estar al mateix nivell. S'ha de basar en la infraestructura, en el desenvolupament utilitzat i després, gradualment, si treballes bé i ets bo fent les inversions, podries arribar a aquest nivell. Però no és tan fàcil. Per mi el debat s'hauria de moure en aquesta direcció, l'esperança de créixer amb un inversor potser és massa alta, en la meva opinió.

MARC MENCHÉN

Com funcionen les relacions amb els accionistes que aporten diners al club però que no decideixen sobre el seu futur?

MICHAEL GERLINGER

Hi ha exemples molt diversos. En tinc dos en ment de molt diferents. Un és el Hoffenheim, on sabeu que hi ha una persona que era jugador d'aquest club i ara és el president del club. Viu en aquest poble, és el fundador d'SP, la marca de software, i ho porta a dins, aquest és el seu club, tant si té el 49 % com el 51 % dels drets de vot. Crec que no li importa. Després, a la meua ciutat, a Munic, hi ha un inversor estranger dels Emirats Àrabs, que té sempre problemes amb els fans, perquè hi ha un grup de fans a qui no els agraden gens els inversors. Diuen que no és la nostra pròpia cultura, que la cultura està molt arrelada a la comunitat, a l'aspecte social del club. L'altra part dels fans volen la inversió, volen créixer i millorar i competir de nou. Per tant, hi ha una lluita constant, mentre que al Hoffenheim no se'n parla gaire, perquè l'inversor es reconeix com a part del club. Així, doncs, varia molt segons el tipus d'inversió.

MARC MENCHÉN

Pancho, no sé si és un avantatge o un al·licient que el club sigui propietat de 140.000 persones. Suposa això un gran desafiament a l'hora de prendre decisions?

PANCHO SCHROEDER

Crec que de fet és un punt fort. És un club molt democràtic, les grans decisions es plantegen a l'assemblea general: què posem a la samarreta... Tenim els mateixos reptes que el Bayern; probablement, a alguns socis els agrada la marca, a d'altres els desagrada, però al final del dia les grans decisions les prenen els socis i això és un punt fort. El fet que tinguem eleccions cada sis anys, hi ha una junta que proposa un pla específic que s'ha de dur a terme, i la comprovació dels balanços que la assemblea fa a la junta, crec que és un punt fort i les decisions són valuoses. Pel que fa a la presa de decisions..., probablement una empresa privada pot prendre decisions més ràpidament, decidir si Rakuten o Qatar o el que sigui. Per a nosaltres és només la manera com som i hem de planificar el futur, necessitem el nostre temps,

potser és més del que trigaria un inversor privat, però d'això es tracta. Crec que globalment és un punt fort.

SEAN HAMIL

Més o menys estic d'acord amb aquesta idea que si apliques el joc net financer de forma apropiada i rigorosa, en teoria el club propietat dels socis, fins i tot al màxim nivell, hauria de poder competir amb igualtat de condicions. És més fàcil vendre la idea que el FC Barcelona té una consciència social si és un club propietat dels socis que si és propietat d'un inversor americà o de qualsevol altre lloc, la gent pot donar-hi suport, per això defenso aferrissadament el model de club basat en socis. Ara ens cal veure el dilema en què es troba el Bayern, fins ara predominant a Alemanya, o molt predominant, fins i tot. Òbviament, són gent competitiva i volen que el club sigui competitiu internacionalment. Així que si tenen l'opinió que el model de fet és un impediment, si vols un model alternatiu, has de pensar que pots fer-hi.

Personalment, crec que un dels motius pels quals teniu dificultats és la vostra lliga, perquè no és prou gran. Ja ho sabeu, hi ha un problema amb la lliga dels Països Baixos. La Bundesliga està en una situació de desavantatge respecte dels clubs de la Premier League perquè la Premier League va tenir un avantatge amb la internacionalització. En certa manera vaig a parar a l'opinió que té l'Andrea. És menys important quin és el model de propietat, si tu ets més gran o més petit, si vols ser més gran o si vols ser petit, si resulta que ets en una lliga com la Premier League, que va passar d'una situació en què ho feien tot malament a una en què van ser els primers d'internacionalitzar-se, potser llavors tindràs èxit. T'has de modernitzar.

Més que pensar en canviar l'estructura de propietat, has de posar més pressió en la teva pròpia lliga nacional per millorar el seu joc. No sóc aquí necessàriament com a animador del senyor Tebas, però potser el senyor Tebas tenia raó en la manera en què va començar a

internacionalitzar agressivament la Lliga. Crec que la tragèdia del futbol europeu ve de la dècada dels noranta. Per què no es va desenvolupar? Per què no es va modernitzar l'estadi? No es van ocupar del problema, però el més greu és que no es van internacionalitzar; tots els millors jugadors van anar a jugar a la Serie A a la dècada dels noranta. No és una resposta molt elaborada, però penso que molts dels reptes que veig varien segons el nivell de la lliga nacional. Si ets un gran club, irònicament, necessites una lliga nacional forta. No em mateu, però si hagués de ser un autèntic traïdor i volgués fer diners, aniria a la Premier League i els diria «Per què no convidau el Bayern, el FC Barcelona i el Reial Madrid a unir-se a la Premier League?». El que sigui per aconseguir unes lligues més fortes per eliminar del mercat la competència americana. I això porta directament al que deia en Helmut sobre Darwin, la supervivència del més fort. De fet, el senyor Tebas ho va dir fa quatre anys: «L'autèntica amenaça és que la Premier League sigui l'NBA del futbol europeu.» Busqueu-ho a Google!

MARC MENCHÉN

Parlàvem ara de l'estructura de propietat, però ara la conversa ha canviat de tema. Tothom parla de la mida del mercat, no sé si el debat sobre la propietat amaga el problema real, és a dir, clubs diferents estan en mercats diferents i tots es reuneixen en la competició europea. No sé si estem amagant el problema real, que és la mida del mercat.

ANDREA TRAVERSO

Si parles en termes de competitivitat, sens dubte la mida del mercat té un paper important, com ha dit abans en Michael. Hi ha limitacions naturals que fan impossible que els clubs de determinats territoris creixin per damunt d'unes dimensions concretes. Si tornem al tema de la propietat, quan parlem d'inversors, inversors privats, no tots els inversors privats tenen el mateix objectiu. Si analitzem els motius pels quals alguns inversors decideixen invertir en futbol, descobrirem que alguns ho fan per l'estatus, altres per obtenir protecció política, altres per guanyar influència. Poques vegades té a veure amb els beneficis.

Tothom té un objectiu diferent.

Ara ens adonem que hi ha inversors privats que són fons d'inversió. Els fons d'inversió tenen una altra mena d'objectius i, per tant, dirigiran el club i prendran les decisions d'una manera diferent. Crec que els inversors van on hi ha potencial de creixement. Potser els inversors no volen cobrar dividendes, però, si decideixen vendre el club, voldran vendre'l per un valor superior al valor pel qual el van comprar inicialment. Si prenem l'exemple dels inversors estrangers o transeuropeus que han adquirit clubs de futbol els darrers anys, us adonareu que la majoria d'ells han invertit en els cinc mercats principals. No han invertit en els mercats petits. Per què? Perquè als mercats grans hi ha el potencial de creixement més gran. Estic d'acord amb en Sean; és molt interessant el que ha dit sobre el joc net financer i jo mai hi havia pensat amb atenció; el joc net financer ajuda perquè promou comportaments racionals i prudents. El joc net financer crea la base per atraure (bons) inversors racionals en comptes d'inversors irracionals. I ho hem vist, per exemple, en determinats mercats com Anglaterra, que arriben més i més inversors racionals. Aquests inversors racionals tenen una visió diferent, no volen perdre diners, i poden influir en l'estratègia de la lliga. Per tant, podríem pensar que, si hi ha més i més inversors racionals que inverteixen en clubs de futbol, que tenen una visió més àmplia amb un enfocament internacional global, podrien ajudar a millorar el producte i facilitar que les lligues es tornin més professionals i exitoses.

Un altre gran repte és el que deien en Helmut i en Sean abans. Si mirem al futbol de fa trenta anys, veurem que la major part dels diners venien de les entrades, dels fans locals. Llavors va arribar la televisió. L'exposició es va fer més gran, va augmentar primer a nivell nacional i després a nivell europeu. Actualment estem entrant en una nova fase amb exposició global i competició global, no només en l'àmbit esportiu. L'esport i, concretament, el futbol ara competeixen amb el sector de l'entreteniment. El futbol s'està convertint en part de la

indústria de l'entreteniment; el centre de gravetat està canviant dels fans locals als seguidors globals. Es tracta d'una solució de compromís en què els clubs, independentment que siguin una associació o una societat limitada, han de prendre decisions difícils perquè operen en un mercat local, força saturat i madur, però al mateix temps busquen conquerir nous fans en el mercat global en què hi ha moltes oportunitats sense explotar. El món és molt gran i el primer que faci un moviment tindrà un avantatge competitiu. Al seu torn, la globalització influirà en moltes decisions, tant en l'àmbit del club com en el de la lliga, com ara: a quina hora vol la lliga retransmetre els partits? Perquè si retransmetem a una hora determinada, podries penalitzar els fans locals però afavoriries els fans globals.

La globalització és de ben segur un dels reptes principals a què ens enfrontem i transformarà el sector. Pensem només en la transformació digital i l'impacte que tindrà en el sector en el futur. En aquest context, no sé si és millor que els clubs estiguin estructurats com una societat de responsabilitat limitada o una associació. La realitat és que els clubs «principals» tenen un avantatge, perquè ja estan competint a nivell global, s'estan posicionant, tenen els recursos i, per tant, el que ocupi l'espai primer podrà treure profit d'aquestes oportunitats noves i sense explotar.

MARC MENCHÉN

Com podem trobar l'equilibri entre tenir cura de les bases de fans locals i les globals? De vegades els interessos són diferents.

HELMUT DIETL

Realment són diferents? A tot arreu del món, els fans volen que els seus equips guanyin títols. Per tant, la maximització de les victòries és l'únic criteri des de la perspectiva de tots els fans. Tanmateix, mirem el sector del futbol des de la perspectiva dels inversors. El futbol professional a Europa ha experimentat índexs de creixement enormes durant les últimes dècades. Fins i tot durant els anys de la

crisi financera i econòmica, la majoria dels clubs han augmentat els seus ingressos anuals. Si mireu els ingressos del FC Barcelona, el Reial Madrid, el Manchester United, el Bayern de Munic, etc., trobareu índexs de creixement anual mitjans molt més elevats que en altres sectors.

Malgrat aquest enorme creixement dels ingressos, el futbol europeu no era rendible, com ha dit l'Andrea. Així, des de la perspectiva d'un inversor, estàs desconcertat: hi ha un sector amb índexs de creixement enormes però, al mateix temps, les empreses de dins d'aquest sector, és a dir, els clubs, no poden generar beneficis. Qualsevol inversor llest arribarà a la conclusió que hi ha alguna cosa que simplement està malament i que hi ha un gran potencial per fer-se, com a mínim, amb part d'aquest creixement econòmic. Només has de mirar les principals lligues nord-americanes per veure què s'ha de canviar per ser rendible. Els equips d'aquestes lligues sovint són molt rendibles, perquè aquestes lligues han fixat límits salarials, impostos sobre productes de luxe, acords de repartiment d'ingressos, sistemes de selecció de jugadors i moltes altres mesures per garantir que els ingressos creixents produeixen beneficis creixents.

Des d'aquesta perspectiva, els clubs de futbol europeus són una inversió molt atractiva si els clubs tenen èxit com a mínim parcialment a l'hora de copiar les lligues principals. Copiar les lligues principals serà molt més fàcil amb clubs que són propietat privada que amb clubs que estan controlats per associacions.

Tanmateix, no tots els inversors tenen objectius financers. Altres inversors, com Qatar, per exemple, que van comprar el Paris Saint-Germain, probablement estan interessats principalment en l'enorme atenció que s'ha creat a través del futbol europeu. Com que Qatar és un país ric, probablement Qatar està menys interessat a obtenir beneficis amb la inversió en el PSG. Com a país petit envoltat d'enemics, Qatar sembla estar més interessat a aconseguir legitimitat i atenció

internacional per tal de disminuir el risc de ser envaït per algun dels seus enemics polítics.

En resum, el futbol europeu és un sector molt atractiu per a inversors que poden tenir diferents objectius. D'una banda, l'enorme creixement d'ingressos atrau inversors amb orientació financera, i volen reestructurar el futbol europeu segons el model nord-americà de lligues principals. D'altra banda, però, el futbol europeu atrau inversors amb altres objectius, no estrictament financers, perquè l'atenció generada pel futbol europeu és un bé d'alt valor per a propòsits ja siguin de reputació o altres.

MARC MENCHÉN

Algú vol parlar sobre sostenibilitat en comptes de rendibilitat? No sé si, en el cas dels clubs socials i els seus socis, esteu més preparats per parlar de sostenibilitat en comptes de rendibilitat. Crec que és el mateix i no és el mateix.

MICHAEL GERLINGER

La sostenibilitat és una de les pedres angulars quan vam crear les normes del joc net financer. El que volíem aconseguir era intervenir en la inversió a curt termini i les injeccions de patrimoni només per a un mercat de traspessos, cosa que ara ja no es permet. La idea era, ja fa molt de temps, que, si algú ve i inverteix en futbol, ha de ser amb una perspectiva de desenvolupament sostenible. És per això que cada vegada canviem les normes del joc net. Penso que és una de les pedres angulars que hem de tenir en compte quan fem canvis. És una cosa que moltes vegades s'anomena «bona inversió». És una cosa que encara no hem tocat. Per a mi sempre és difícil quan sento aquests termes. Hi ha els «bons inversors i les bones inversions» i els «mals inversors i les males inversions». Així, doncs, una cosa és volguda però l'altra no és volguda, i és molt difícil diferenciar-les totes dues. Ara tens fons d'inversió que entren, intenten guanyar diners amb aquest negoci, com ha dit en Helmut, però al mateix temps no ens

agrada però ens agraden inversors com l'home del Hoffenheim, que porta el club al cor. Així, ens agrada. Però com es diferencia? Com ho fem per crear les normes que ho han de regir? És molt difícil en la meva opinió, perquè ajuda en un país, en un club, i no ho fa en un altre. Aquest és el gran repte. Això, i el mercat europeu.

MARC MENCHÉN

I com pressiona els clubs tot això, Pancho? Teniu més pressió en les vostres operacions?

PANCHO SCHROEDER

Com ha dit en Helmut, aquest sector és atractiu. Som globals, hi ha cada vegada més espectadors a tot arreu, probablement som l'únic contingut lleuger que realment obté aquests ingressos. Per tant, crida l'atenció per motius diversos. El que els queda als grans clubs és poder controlar la situació; de nou, em repeteixo a mi mateix, hem de trobar la manera de créixer internament i espero que els mals inversors (per cert, és un bon debat, jo no sé com diferenciar un bon inversor d'un mal inversor) es mantinguin allunyats d'aquesta competició. És a dir, crec que en Helmut ha esmentat l'estat com a propietari de clubs. Per diversos motius, òbviament no volen fer diners, volen treure'n altres profits, però al cap i a la fi estan modificant la competició, les normes del joc, i crec que és part de la feina de la UEFA i la FIFA vigilar-ho, per tal de crear un creixement sostenible i saludable per a tothom.

MARC MENCHÉN

D'acord amb el joc net financer, què és un mal inversor i un bon inversor?

ANDREA TRAVERSO

Sens dubte és molt i molt difícil distingir entre bons i mals inversors. Normalment entens si un inversor és un mal inversor només al final, quan ja és massa tard. Els clubs es poden arruïnar molt ràpidament.

Pot passar en un any. Si un club no està ben gestionat, pot passar d'estar al capdamunt a estar al capdavant molt ràpidament. El joc net financer se suposa que ha d'atraure inversors racionals; volem que entrin inversors en el futbol. Volem que inverteixin per a la salut a llarg termini d'aquest joc net, volem que la gent inverteixi en la infraestructura, el desenvolupament dels joves, en comunitats (perquè són els enllaços amb l'entorn social de funcionament dels clubs). Tanmateix, tan bon punt com comencen a gastar-se tots els diners en jugadors, considerem que no és el tipus adequat d'inversió, perquè pot portar ràpidament a l'endeutament i a dificultats financeres. El creixement sostenible es troba a l'essència de les normatives de joc net financer i llicències de clubs, i la seva implantació i execució és un repte constant. Crec que la manera com s'ha gestionat fins ara ha estat positiva. Hi ha hagut algunes crítiques, i sempre n'hi haurà; és impossible fer feliç a tothom. Si analitzem les crítiques amb atenció, però, veurem que sovint les crítiques es contradiuen les unes amb les altres, i això potser és positiu perquè significa que la veritat és en algun punt intermedi. Alguns resultats que hem assolit parlen per ells mateixos i són molt encoratjadors. Certament, hi ha alguns aspectes de les normes que s'han de revisar, perquè l'entorn en què els clubs operen canvia ràpidament. El context no és el mateix de fa deu anys, quan es van desenvolupar les normes. No hauríem de tenir por de tornar a posar-ho tot sobre la taula, de desafiar les normes actuals i modificar-les si és necessari. Les normes no estan gravades en pedra. Cal que sigui un procés de consulta amb els clubs i amb totes les parts implicades. Si al final del procés de consulta la resposta és sí, per què no fer-ho? Canviem-les, perquè tot es mou, i es mou molt ràpidament avui dia. Tot passa molt més ràpid que en el passat. En el passat, necessitàvem potser de cinc a deu anys per observar els canvis en el mercat; ara, en tres anys l'entorn canvia i amb la globalització i la transformació digital no sabem què passarà en el futur. Per tant, tots necessitem ser més àgils. El repte per a les grans organitzacions com la UEFA, la FIFA, les associacions nacionals, és tornar-se més àgils, perquè en el moment en què fem les consultes, en el moment

en què parlem amb totes les parts implicades i trobem la solució, les coses ja han tornat a canviar.

MARC MENCHÉN

Així, doncs, hem de deixar de parlar dels bons i els mals inversors. És necessari posar normes per a la governança. No sé si el problema no són les diners o el nom dels inversors i sí ho és la governança?

SEAN HAMIL

Sí, però en aquest punt, crec que pots definir-ho. El propietari dels LA Clippers a la dècada dels vuitanta es va veure obligat a vendre l'equip perquè va fer uns comentaris racistes repulsius, i l'NBA va decidir que no podia tenir un propietari que semblés un racista, així que va haver de vendre. A Anglaterra tenen un test de propietaris i administradors perquè saben que, si deixes que algú compri un club però en realitat no té els diners i l'equip fa fallida a meitat de temporada, hi ha un problema. Aquest any, els Bolton Wonderers no van poder jugar un partit cap al final de la temporada perquè no podien pagar als jugadors. És d'Anglaterra del que estem parlant.

Bé, per ser una mica acadèmics, Walter Neale, el característic professor d'economia de l'esport des del 1964, va dir que la lliga és un grup d'empreses. La lliga té dret a establir normes sobre qui pot ser propietari dels clubs perquè la salut de cada club és important per a tots els altres equips de la lliga. Així, doncs, el motiu pel qual Elliot Capital controla l'AC Milan és que l'empresari xinès no tenia els diners. Així que ja teniu el sistema de llicències, només cal ampliar-lo més a nivell nacional pel que fa a qui hauria de poder ser propietari. Bé, torno altre cop al cas del Red Bull. Principalment crec que el cas del Red Bull es pot veure com una abominació, com un club Frankenstein, d'acord? És a dir, arriben i agafen totalment el control de la norma 50+1 d'una manera molt cínica. Però sabeu una cosa? Van crear una institució molt funcional que agrada a la gent de la ciutat

i que ha augmentat el nivell d'equilibri competitiu a la Bundesliga. Com podria estar en contra d'això? Per tant, crec que són aquí i s'han convertit en propietaris d'alta qualitat. Per tant, potser és en aquest punt on hi ha l'autèntic debat. No si la propietat hauria de ser dels socis o bé privada, sinó si «és un club propietat dels socis d'alta qualitat o un club privat d'alta qualitat?».

MARC MENCHÉN

Sé que heu dit que no s'ha de comparar Europa amb els Estats Units, però penseu que a la UEFA és possible establir alguna mena de normes per vetar els nous propietaris que arriben a Europa? No és feina de la UEFA fer això?

ANDREA TRAVERSO

Hem debatut la possible introducció d'aquesta mena de normes, com el test d'idoneïtat, diverses vegades en el passat. Tot i això, és extremadament difícil implantar i fer aplicar aquestes normes. En l'àmbit europeu, amb tants marcs legals diferents, ho trobo molt difícil; podria no ser impossible, però sens dubte és molt difícil. En l'àmbit nacional és més fàcil.

MARC MENCHÉN

Helmut, què n'opines de la governança? Perquè estem dient que és molt important. Quines són les peces clau de la bona governança en un club?

HELMUT DIETL

La bona governança és la governança que crea valor. Aquest principi és del que tracta la competició. La competició elimina els que creen menys valor, i els que en creen més sobreviuran. Aquest és el principi bàsic del nostre sistema de mercat. En esports, naturalment, tenim la competició esportiva. Però, a més, també tenim la competició econòmica. El Bayern, el Barça, el Reial Madrid, el Manchester, el PSG, etc., tots intentaran tenir tan èxit com puguin quan competeixin els

uns contra els altres. Les forces del mercat decidiran quins models de propietat i quines estructures de governança sobreviuran. Actualment, observem diversitat de models que competeixen entre ells. Òbviament tots tenen punts forts i febles i seria interessant veure com poden sobreviure aquests models. Si es mira en altres sectors, també s'observa varietat de models de propietat: societats anònimes, empreses privades, cooperatives, partenariats i molts altres. És difícil predir quins models són superiors i sobreviuran. Potser l'associació és el millor model per al FC Barcelona a Catalunya, i potser per a un club anglès ho és una empresa privada. Són en entorns diferents; tota la seva estructura legal i socioeconòmica és diferent. Tots dos models tenen els seus punts forts i febles, i és interessant que tots dos models puguin tenir èxit i sobreviure.

MARC MENCHÉN

Estem parlant, al capdavant, del mercat. Per a un club que és propietat dels socis és molt difícil trobar l'equilibri entre els mercats local i global. La realitat és que està controlat pels socis. És un avantatge? Aquesta relació amb el consumidor, el fan, el soci... ¿Resulta més fàcil fer aquest canvi a escala global i tenir una fans globals perquè ja saps com tenir cura dels teus socis?

MICHAEL GERLINGER

És un avantatge en la mesura en què monetitzar aquest avantatge. Les arrels que tenim a la nostra comunitat i l'autenticitat que tenim com a club propietat de socis, com a club tradicional, com a club antic..., les podem monetitzar a Alemanya i Europa. Ara, com hem dit tots avui, ens movem cap a un mercat global. Aquest avantatge competitiu es redueix cada quilòmetre que et desplaces cap a Àsia, diria. Per descomptat, encara vivim de la marca que tenim, encara vivim de la imatge d'un d'aquests vells clubs que va guanyar la Lliga de Campions i va guanyar la Copa d'Europa als anys setanta... però el que em sobta de vegades és quan vas a aquests llocs i veus els teus

fans i no saben qui és Franz Beckenbauer, o si anessis a un país on hi ha fans del Barça i no sabessin qui era Johan Cruyff. Aquí és on en veus les conseqüències. Vull dir que això planteja també una qüestió demogràfica com a problema. Ho veig amb els meus propis fills: de vegades en algun sopar seuen a taula al costat d'un exjugador i no saben qui és aquest jugador, perquè són massa joves. Així, amb la demografia i el mercat global, els avantatges competitiu de les antigues marques es difuminen una mica. I aquí és on hem de trobar altres maneres de ser forts, de ser autèntics i de créixer, encara. Penso que és el nostre repte.

PANCHO SCHROEDER

Li he de donar la raó a en Michael. Els nostres socis són principalment de Barcelona, i el nostre valor ha anat creixent durant els últims 120 anys, i vivim segons aquests valors. Ara, això no vol dir que els nostres valors no siguin universals i exportables. Podem exportar-los, som més que un club i, per tant, podem aportar els nostres valors i m'agradaria afegir aquest element d'emoció, pel qual et preocupen determinats valors, sobre la comunitat, i encara que és cert que com més t'allunyes més debíl és el teu missatge, ho has de seguir intentant. Has de crear la teva pròpia infraestructura lluny de casa, a través d'acadèmies, a través d'oficines comercials, a través dels programes de la Fundació que fem... Amb sort aquest missatge i aquests valors es propagaran i el missatge feble que no es desplaça tan bé es farà més fort, i crec que els socis s'adonen que, malgrat que a Barcelona som una comunitat molt propera, el club s'amplia i és global. Hi ha un interès global en això i, per tant, donen suport a aquesta iniciativa.

MARC MENCHÉN

És més fàcil per als clubs fer els canvis per ser globals? Abans parlàvem dels de l'horari dels partits. No sé si per a un club privat és més fàcil dividir-se per al mercat global o no.

MICHAEL GERLINGER

No ho crec. Crec que la diferència és només que tenim l'avantatge competitiu, a Europa encara, i potser alguns clubs nouvinguts no el tenen. Així, doncs, la situació no canvia globalment, sinó que la diferència és a Europa. Per a ells és el mateix que per a nosaltres i de vegades el temps compta. La majoria dels equips anglesos van anar a Àsia abans que nosaltres. I les seves marques ara són més fortes que les nostres. Penso que el FC Barcelona és una excepció a Àsia i a Amèrica, especialment a Amèrica del Sud, on és molt potent. Però per a un club alemany que no siguem nosaltres, si parlo amb als meus col·legues alemanys, és molt difícil anar a Àsia. Digueu-li al Wolfsburg, per exemple... és difícil créixer en aquests llocs. És només una realitat, i potser nosaltres hem fet una mica tard. Estem creixent, creixent, creixent, però tot i això, les coses són així.

MARC MENCHÉN

Hem parlat sobre el fet que els clubs han de ser més creatius que altres clubs privats per tal de créixer, però l'estructura dels ingressos dels clubs també depèn de la propietat?

ANDREA TRAVERSO

Diria que l'estructura d'ingressos és més o menys la mateixa i no depèn per força del model de propietat. Tot i això, una diferència podrien ser les donacions. Hi ha alguns propietaris (que són benefactors) que injecten diners en clubs de futbol en forma de donacions. No parlo necessàriament dels clubs principals (són només una petita part en comparació amb els set-cents clubs i escaig que omplen les primeres divisions arreu d'Europa). Em refereixo als nombrosos clubs de mida petita i mitjana que ni tan sols entren en el radar del joc net financer pels seus ingressos limitats. Aquests clubs sobreviuen i funcionen gràcies a les donacions i a les injeccions de patrimoni dels seus inversors, particulars. Per tant, sabem que les donacions de particulars són una cosa que passa. Òbviament els socis també poden fer donacions, i de vegades passa, però atesa la seva estructura els clubs propietat dels socis proporcionen menys incentius perquè hi

hagi donacions. D'altra manera, tan aviat com comencem a comparar clubs amb estructures diferents d'entrades, retransmissió i tots els altres ingressos, això és igual per a tots els clubs independentment del seu model de propietat.

MARC MENCHÉN

I els ingressos per traspassos? Perquè potser cal que tinguem en compte els ingressos del mercat de traspassos com un tipus d'ingressos ordinari o extraordinari. No sé què en pensa la UEFA. Es tracta d'un flux d'ingressos extraordinari o bé és ordinari?

ANDREA TRAVERSO

No definim els ingressos per traspassos com a ingressos ordinaris, ja que són molt volàtils i poden fluctuar enormement d'un any a l'altre. Per a nosaltres els ingressos per traspassos s'haurien de classificar després del resultat d'exploació, com a activitat atípica.

MARC MENCHÉN

Pancho, Michael, què en penseu? Hem de considerar el mercat de traspassos com a ingressos, ara que hi ha clubs que tenen les compres i les vendes com a model de negoci?

PANCHO SCHROEDER

Creiem que s'està convertint en un element recurrent en els ingressos dels clubs. Per descomptat, no tothom pot arribar al primer equip. Aquí hi ha un element comercial que, com a mínim per al FC Barcelona, s'està convertint en una font d'ingressos, si bé no la principal.

MICHAEL GERLINGER

Els traspassos són una de les possibilitats que tenen els clubs que no disposen de mercat nacional per tal de finançar-se. De nou, l'Ajax és el millor exemple d'aquest any. La setmana passada vaig coincidir amb l'Edwin. Li vaig dir «probablement ara sou el club més ric de l'Associació Europea de Clubs», perquè han fet molts traspassos. Però

ell no volia fer els traspassos. Ell es volia quedar els jugadors, però, com que els seus ingressos de televisió nacionals són de només 8,5 milions, què podia fer? Ha d'acceptar els traspassos i generar ingressos per tal de mantenir-se al nivell en què es troba ara. Naturalment, per a aquests clubs, els traspassos són una eina extraordinària per aconseguir els ingressos que necessiten. Agafeu el FC Porto. Durant molts i molts anys el seu tret distintiu al mercat no era el seu propi mercat de TV o els ingressos comercials del club, era trobar jugadors al Brasil, portar-los a Europa, entrenar-los, fer-los grans i vendre'ls. D'aquesta manera van aconseguir sobreviure i ser un molt bon club a Europa. I una vegada que això ja no funciona perquè altres també tenen bons caçatalents al Brasil, quan això ha passat, se n'han anat cap avall, i això és un risc. El mercat de traspassos és una font d'ingressos molt arriscada. Però per a alguns clubs és l'única manera de créixer.

SEAN HAMIL

El mercat de traspassos és molt interessant. Perquè dins del sistema de la FIFA, subjecte a reforma, un mínim 3% són clubs de formació. Part del problema és que els clubs grans no paguen als petits pel que fan. Sempre m'ha desconcertat que el percentatge que ara es queden els agents sigui tan gran. No el justifico per les habilitats de negociació. Reflecteix la ignorància del jugador.

Crec que si es fa una reforma agressiva del mercat de traspassos fent servir el sistema TMS, per exemple, el 10% de qualssevol honoraris va al club on s'ha format cada futbolista que es traspassa i es redueix el cost de l'agent, això reduiria els costos per a tots els clubs. Es reduiria la comissió dels agents i es premiarien els clubs que són autèntics clubs de formació, perquè són una part important de l'ecosistema. En un moment en què hi ha tants punts deficients, com a mínim garanteix que els clubs grans han de pagar els clubs de formació, i que els paguen de manera justa. Si redueixes el cost dels agents, qui se'n preocuparà excepte ells? No té cost.

MARC MENCHÉN

Seguint amb això, què passa amb les diferències en l'estructura dels costos dels clubs tenint en compte el model de propietat?

ANDREA TRAVERSO

Igual que els ingressos, els costos no varien gaire entre els clubs que són propietat dels socis o propietat privada. Els clubs propietat dels socis en principi són més prudents en la forma com gasten els diners, perquè no poden confiar en les injeccions de patrimoni. En els clubs que són societats limitades, depèn molt dels objectius de l'inversor. Sovint passa que uns inversors adquireixen un club que té problemes financers. En aquest context, la prioritat és reestructurar el club; això vol dir començar a retallar determinats costos per reequilibrar la situació. De vegades no és fàcil, perquè quan un nou inversor compra un club hi ha moltes expectatives dels fans que posen molta pressió. A causa d'aquestes expectatives, molt sovint la primera cosa que fan els nous inversors és comprar alguns jugadors per reforçar l'equip, la qual cosa pot tenir sentit des d'un punt de vista esportiu, però té el risc d'augmentar uns salaris ja inflats.

Estem intentant promoure un creixement racional i sostenible, que s'ha de fer pas a pas. Volem deixar clar als nous inversors que decideixin invertir en futbol europeu que el joc net financer no és una limitació, sinó una oportunitat, una eina per protegir la seva inversió.

MARC MENCHÉN

Què passa amb les seccions? El Bayern també en té algunes. Com es pot preservar aquesta vida social d'un club en una època en què alguns competidors només estan centrats en la secció del futbol?

MICHAEL GERLINGER

El que fem ara, i funciona molt bé, és que els nostres dividendes van als principals accionistes i així és el club de socis que és propietari dels altres esports. I aquesta és la simbiosi que funciona. Cada euro que paguem com a dividend al club de socis es destina a un altre es-

port, perquè finalment l'associació és responsable dels altres esports. El futbol finança la resta. I tenim un altre esport professional: el bàsquet. Té una economia a part diferent, igual que el futbol, i és una empresa filial de l'associació. Financem el tennis de taula, l'handbol, els escacs, i la qüestió és si valdria la pena fer-los professionals o no, perquè la competició té incidència. Així, doncs, si negocies un contracte amb patrocinadors i el bàsquet també vol tenir un contracte amb aquest patrocinador, el patrocinador té un sol pressupost i diu «d'acord, dono el 90% per al futbol i el 5% per al bàsquet. Podeu gestionar-vos vosaltres mateixos». Si hi ha handbol professional, hi ha un risc. Si parlem d'esports de base, no hi veig cap risc, és una simbiosi saludable. Si parlem d'altres esports, hi ha un gran problema, hi ha una piràmide en què tot puja i hi hem de parar molta atenció.

PANCHO SCHROEDER

Nosaltres tractem aquestes seccions com una part del club. No són entitats diferents. Aquestes competicions creixen com el futbol ho feia fa potser 25 anys, però encara no són rendibles, i nosaltres subvencionem aquests esports professionals. Però és part de la nostra força com a club de socis. És part dels nostres principis fonamentals i dels desitjos dels nostres socis. Pel que fa als patrocinadors, tenim patrocinadors diferents per al bàsquet i les seccions. Per tant, el canibalisme no es dona gaire sovint. Però és cert que en aquestes competicions encara no hi ha diners. Els drets de televisió no paguen prou.

Intentem ser competitius juguem on juguem i volem ser campions en tots els esports professionals en què competim. I sí, intentem que la subvenció sigui més petita cada any, a través de patrocinis i de la televisió, però això serà un procés.

Cloenda

ENRIQUE TOMBAS

VICEPRESIDENT I TRESORER DEL FC BARCELONA

Bona tarda,

En primer lloc permetin-me donar-los les gràcies a tots per acompanyar-nos avui en aquesta jornada on hem escoltat i après sobre les estructures de propietat i de governança dels clubs. *Thank you very much to all our panellists for sharing with us your thoughts and knowledge on this amazing topic that worries so much to all the important clubs in Europe.*

Vull iniciar la cloenda d'aquesta trobada d'avui recuperant unes paraules que ha dit el nostre president al començament de la jornada on ens deia que l'estructura de governança que nosaltres tenim com a club és la més democràtica i plural de les quatre possibles que ens ha explicat en Helmut Dietl en el seu parlament a l'inici de la nostra trobada. Perquè la sobirania del club beu de la massa social, dels nostres socis. I això significa, de manera evident, encarar reptes i aprofitar oportunitats. Ara ja han passat trenta anys des que es va aprovar a Espanya la Llei de l'esport, que va significar que la majoria dels clubs passessin a ser SAD. El Barça i pocs més vam quedar com a clubs. Quan mirem enrere, fa trenta anys, segurament pocs pensaven que una estructura com la nostra continuaria essent el competitiva que és i que podríem seguir gaudint de les recompenses que hem tingut com a club a nivell de títols. Però si busquem la causa fonamental i la raó inicial d'aquest fet, trobarem la professionalització de la gestió. Una bona gestió del club que s'ha aconseguit en els passats trenta anys i que és el repte a sostenir a futur. Moltes vegades quan mesurem

l'èxit de clubs com el nostre, ho fem bàsicament a partir dels resultats esportius. I evidentment és el més important. Però al darrera d'això hi ha molta gestió que fa possible que s'aconsegueixin aquestes fites. Avui per avui penso sincerament que podem sentir-nos reconfortats de tenir una gestió de club moderna, del segle XXI, inclusiva, innovadora, i no per això menys prudent. Dit això, i que tenim el repte de fer sostenible a *futura* aquesta estructura de propietat, cal repetir que ens cal una gestió òptima. Des del meu punt de vista, clarament, aquest és el risc més important que tenim com a club per seguir amb el model actual. Si la gestió no es òptima, tal i com s'ha explicat en els panells que hem compartit, nosaltres no podem recórrer a un multimilionari o a un fons d'inversió per tal que ens cobreixi un eventual dèficit o que ens cobreixi una mala gestió. Per tant, hem de ser molt més cerebrals i més racionals en la presa de decisions i tractar d'evitar l'emocionalitat que potser una altra estructura de propietat es pot permetre.

I dit això, i de manera anàloga, cal dir que el fet de tenir una estructura de propietat com la que nosaltres compartim és una gran oportunitat. És una oportunitat única perquè tenim un model singular i líder, amb un model més democràtic i més plural que els altres i que porta implícita una sèrie fonamental de virtuts. Una d'aquestes és el fet de ser el club més estimat, i és així perquè el qui estima aquest club pot formar part de la seva presa de decisions. També som el club més admirat perquè és un club en línia i sintonia amb els valors més desitjats socialment: ser més democràtics i participatius. Això ens permet treure'n profit generant una entrada d'ingressos que ens doni aquesta gestió que demanàvem, sostenible, gràcies al fet de tenir uns aficionats més vinculats amb el club i disposats a tenir una despesa superior amb el club si s'escau. Ens serveix també per tenir unes marques que, amb nosaltres, volen arrelar una identitat democràtica i plural a la seva imatge.

Un cop dit això, i afirmant que tenim un futur per davant apassionant que ens permetrà treure profit de les nostres oportunitats essent rigorosos per donar una resposta eficaç als reptes que hem comentat, vull acabar tenint un record especial per a l'Ernest Lluç. Per la seva forma de ser, per la seva voluntat d'entesa i de diàleg tan adients en un moment com l'actual, pel seu profund barcelonisme; com a FC Barcelona, ens sentim molts satisfets i orgullosos de compartir un dia com el d'avui amb la fundació que porta el seu nom per fer jornades com les que hem presenciades. Caldrà tenir present i treure partit de la manera de ser i de fer que ell tenia, i ho hem de fer per seguir gestionant el dia a dia del FC Barcelona amb l'objectiu de continuar fent-lo el millor club del món.

Moltes gràcies i visca el Barça!!!

Dialogue:

Club Models: Ownership structure and governance

SEAN HAMIL

*DIRECTOR, BIRKBECK SPORT BUSINESS CENTRE, DEPARTMENT OF
MANAGEMENT, BIRKBECK COLLEGE, UNIVERSITY OF LONDON*

HELMUT DIETL

*PROFESSOR OF SERVICES & OPERATIONS MANAGEMENT, DEPARTMENT
OF BUSINESS ADMINISTRATION, AND CHAIRMAN OF THE CENTER FOR
RESEARCH IN SPORTS ADMINISTRATION, UNIVERSITY OF ZURICH*

SEAN HAMIL

First of all, I would like to thank the Ernest Lluch Foundation, and obviously FCB for the great privilege to be invited here today, to take part in this event. Hopefully in the next forty minutes I can generate, along with my esteemed colleague, more light than heat on the subject. I am very much looking forward to discussing this very important issue and to look into the future of this “socio” model. So, this part of the discussion going to be structured as a dialogue between myself and Helmut. Helmut, I’ll start by asking you: there are basically four broad models of ownership with one or two hybrids. Would you like to take us through the various models.

HELMUT DIETL

Thank you Sean, and also thank you Jaume for the kind introduction.

Before I start answering this question, I particularly want to thank the Ernest Lluch Foundation and FCB for inviting us and for the great hospitality. Actually I have to tell you I spent my sabbatical starting from end of last year until mid of May this year here in Barcelona at Pompeu Fabra and of course I went to see football games of Barcelona and several basketball games. I like basketball very much and I already became a Barça fan. So I am very happy to have the chance to be here again because I was already missing Barcelona.

Let us turn to your question, what are the basic models of ownership in football? As Sean said, there are basically four models. Let me start with the least relevant one. There are still some countries that have some state-owned football clubs. Historically, this form was very popular in the communist countries and we still observe it in some of the African countries, but I think we can skip this model for the European top football clubs because this is the least relevant one.

Then, of course, there is the model of the members’ association. So just let me characterize this ownership model in a few words, because all of you certainly know how a members’ association works. From an economic perspective, it is quite important to understand the structure and allocation

of rights within a members’ association, because rights create incentives and also define the governance structure of a club. Basically, members’ associations are democratically organized: the members elect a president and representatives, who run the association and make decisions. Since the club’s president and its representatives are democratically legitimized by the club members, every members’ association is basically controlled by its members. In addition, there are some important peculiarities of a members’ association. Most importantly, there are no residual rights like in a corporation, in which shareholders are entitled to receive dividends. Members’ associations are non-profit organizations, which do not pay out dividends to their members. Moreover, unlike shareholders of a corporation, members of a members’ association also do not have the right to sell their stake in their association. Absent the right to appropriate any profits, members’ associations usually do not have incentives to earn and distribute profits but prefer to reinvest all revenues into the purpose of the club.

Then, of course, we have two other models. First, we have the private company which is the exact opposite to the members’ association in many ways. Whereas members’ associations are democratically organized, the private company is more like a kingdom. In a private company all rights are in the hand of the owner. The owner can make decisions and does not have to democratically legitimize these decisions. The owner also has the right to appropriate the profits generated by the company. Finally, a private owner can also sell its ownership stake to somebody else. So, the private company is more or less the counter-form to the members’ association.

The last ownership model is the public corporation, which we know from the business world. Most large companies like Alphabet, Amazon, Apple and Microsoft are public corporations. They are listed on the stock market and have numerous stockholders. The public corporation is also a potential ownership model for football clubs. Public corporations are usually governed by the one-share-one-vote rule which distinguishes it from the members’ association with its one-member-one-vote rule. In addition, shareholders of public corporations residual claimants, i.e., they are entitled to receive dividends, and can sell their shares (or buy additional shares) in the stock market.

So there are basically four ownership models (or three, if we neglect state-owned clubs). Now I want to turn over to you again, Sean. Tell us how the European landscape looks in terms of the practice of these models. Maybe you should focus on the top five leagues.

SEAN HAMIL

Just before I do that, I just want to make a couple of observations about the public, stock-market-listed model. In England in the late 1990s a number of clubs floated a minority stake on the London stock market and there were two reasons for this: first of all, private owners who saw their clubs's revenue increase dramatically on the foundation of the first BSkyB television (pay-per-view) broadcasting deal in 1992, wanted to crystalize some profit because the clubs were still loss-making on an annual basis, and also because there was a regulatory threat to the collective selling of broadcasting rights model. BSkyB and commercial terrestrial broadcasting companies (under the ITV umbrella), bought minority stakes in some clubs so that, in the event that collective-selling was ruled illegal by the regulator, they would have some influence over the individual selling of broadcasting rights intentions of these clubs

In addition, one of the interesting things about this experiment is that all the clubs that floated stakes on the London Stock Exchange have subsequently delisted. The reasons for this are that, firstly, there was very low liquidity in the market for these shares as they were bought by fans.. Secondly, as virtually all English Premier League clubs were unprofitable in England until 2013/2014, so it was bad to buy a share in a loss making entity. But even in clubs that were comparatively well managed like Tottenham or Arsenal, they have to come off the stock market in the last five years. Arsenal was alone last year, and I think it raises an interesting philosophical point. Why is it that the stock market doesn't seem to be an attractive option for clubs? Personally, my view is that most football clubs are bizarre part of short term pressure to buy players but also long term development pressure that they are not in a position to guarantee profit to a medium to long term, and I think that makes them unattractive to typical stock market investors.

Going back to the question that Helmut asked me. I want to take you through the history of the ownership model in England. All the English clubs originally were member-owned clubs. Manchester United was formed by railway workers, West Ham was founded by guys that worked in iron works, Liverpool and Everton were church social clubs, so they looked not a lot different from maybe what the early Barça looked. The reason why they became private companies was: football is compelling. As a standard rule people wanted to see the games, the clubs saw that you can actually charge people to enter, so they needed to build a stadium, and needed to entertain: two objectives. First of all, they needed to raise capital to build the stadium, but they needed liability protection, which the primitive members association did not have. This is why they converted to limited companies, and in fact, in most cases, if you take the example of Manchester United, the original shareholders were the original members until the Edwards family who took control of Manchester and ultimately flooded it. One of the ways in which they took control of the club was the following: the family were actually butchers in Manchester, and they sent their employees around the streets of Manchester in the 50s and the 60s, buying up shares at very low value. So I think that it is quite interesting that all the clubs in England have social roots.

Then you enter the 1980 and you have the forced flotation. In 1983, Tottenham Hotspur. There is an expression of the American business world: "pioneers get shot, the settlers made money". Tottenham had an entrepreneur and bought the club. He was a scholar that had been to America. It was the first club to have executive boxes, etc. He wanted to raise money on the stock market, and he wanted the club to become like an American entertainment model. The club had their own leisurewear brand! But it failed because the execution was poor, but a lot of other owners in England were watching the experiment. So up until that point, one of the interesting things about the flotation was that the English football association had this thing called rule 34, and it said that if you were the director of the club you could not draw a salary, nor could you sell your shares for profit. It was brought in because the people who ran the football association back in the Victorian time saw it as the sport first and the business second. They accepted the move to limited company status and paying players reluctantly

and they had a salary cap until the early 60s. But what Tottenham did was that they set up a holding company, which allowed them to evade rule 34, so this was a very important point, because even up until the 80s, although the English clubs were structured as limited companies, they were the facto or they behaved like socio-owned clubs, they didn't make any money, if any money was being made, and I can say this in a public forum and I hope it doesn't create any controversy, it was taken out in cash, under the table.

So, we then get into the 90's, pay-per-view arrives, and football starts to become a real business. There are flirtations with the stock-market, but because the English clubs are not making any profits, the revenue starts increasing, that is how they avoid bankruptcy, because they finance by borrowing from the next TV deal. And I would say it's only thanks to the intervention of the UEFA and the financial fair play, I know there is a different view on this, we'll hear it later. I think this is a fundamental turning point that the clubs have become profitable. But the center point with all this is that the English teams, once they started to become profitable, around 2013, 2014, and slightly before that, they started to attract private investors. And also because the English had a very open ownership market, anybody could come in internationally, and because they had the highest revenues, it was easier for international owners to go in there. I will move on in a minute, but first I want to say I was involved on an initiative in England, which was called Supporters Direct, which was aimed to support fans ownership between 2000 and 2009. Your former president Joan Laporta had one of our conferences that we had some years ago when there was some discussions about floating Barça. And we had some limited success. Between 1993 and 2013, I think there were 60 bankruptcies among the 92 English teams, mostly below the level of the premier league. There were situations where there was no private owner for the club, so the only people who were prepared to buy the club, were cooperative societies that we promoted. I am very proud of my involvement in that, and probably the best-known example is FC Wimbledon, the phoenix club that have now come up to level two. But what was a very solitary experience was that a very high proportion of those teams reverted back to private ownership. And that was for two reasons. First of all, everywhere around you, you have private ownership, invest equity to pay for sporting success. It is difficult

for a coop to compete in that environment, and also the ultra fans in small English football clubs. They prefer a rich owner who overspends to a cooperative society that had a balanced budget. So philosophically I find that very upsetting, but it is a reality. Some of my friends and the fans may not thank me for this, but part of the problem is that a lot of the supporters are indifferent to the ownership structure.

Very briefly, on Germany and Spain. As you know in Germany you have the 50+1 rule, I think 20 years ago it was a 100% members ownership. Bayern accepted Alliance and Adidas as investors when they wanted to rebuild the stadium. So, you can see a tendency here. When you have a team with a global ambition you know, if you are structured as a cooperative or a socio-owned company, that you are in a little bit of a disadvantage if you have a big project to finance. I've been following the debate in Germany about the 50+1, and obviously there is a lot of pressure, basically because a lot of German-club executives feel that in order to compete, say with the Premiere League, they need to bring in equity investment. It is interesting to observe that Hoffenheim, who has a private owner, is doing a fine job. And also I think that it has to be acknowledged the work in RB Leipzig, which have manipulated the 50+1 rule and they are the facto a privately owned club..., but what they have done is that they have brought a top level club to east Germany and that is something that we should take seriously.

Moving on to Spain, briefly, you mentioned the SAD structure in 1992 because there was a view that cooperatively owned clubs there was a principal agent failure and basically overspent because they didn't have the kind of control you would have in a normal private company, I think time tells us that that does not make any difference to the financial discipline, that the privately owned clubs were equally undisciplined to the socio-owned clubs. I think the paradox is that Real Madrid and Barcelona are the two biggest clubs in the world, and they are both socio-owned, Bayern is socio-owned too and it is number four, I think. So, I think there is a sort of a dichotomy emerging if you look at these three countries. It does seem to be a market on the lower level for the socio-owned model, but you find it also at the higher level where you have really big super-clubs. There is a need for capital for big projects, so, Helmut, I want to ask you about the trade-offs that we have

around the privately owned model.

HELMUT DIETL

Yes, as economists we have to analyse the basic trade-offs between these models. Since several ownership models co-exist in a competitive environment it is most likely that each has its distinctive advantages and disadvantages. If one model would be superior in all aspects, competition would drive out the other models. This co-existence reminds me of the biological principle of survival of the fittest. If one species would be superior in all environments, we would not observe a variety of species. From this perspective, we have to ask which are the relative advantages and disadvantages of each ownership model.

Let me start with the private company and analyse the relative advantages and disadvantages of this ownership model compared to the members' association and to other forms. Analytically, I think it makes sense to look at the different income streams, the different financial sources of a club, and highlight the differences between the private firm and members' associations or other forms.

First of all, a club needs financial capital to make investments. Put yourself in the position of a wealthy person who wants to invest in a club. Do you prefer to commit your investment as president of a members' association in a democratic environment or do you prefer to invest as the owner of a private company? Or put differently: do you prefer to be king in a kingdom or president in a democracy? Of course, there are strong incentives to prefer the kingdom because then you can make all decisions without fighting for (democratic) legitimization and you are entitled to all profits generated by your kingdom and you may even sell your kingdom. Why should you worry about members or "socios"? Why should you worry about democratic processes and so forth? So, from this perspective, I think the private company has an advantage when it comes to investments by wealthy people.

The second income stream that I want to analyse is match day income, which mainly stems from selling tickets. Again, the private company has a clear advantage. If you are the owner of a club, you can decide the price

of the tickets at the stadium. If, on the other hand, you are the president of a members' association you cannot so easily decide about the prices you charge for tickets to your home games. If you plan to raise ticket prices you risk not to be re-elected because your "socios" will oppose your plan.

The third income stream that I want to analyse is sponsorship income. Now, assume that you are Rakuten. Would you prefer to sponsor a club which is privately owned by a wealthy person or would you prefer sponsoring a members' association? In a privately owned club, you do not know what the owner will do with the proceeds. The owner may put everything into win maximisation by investing everything into the strengths of the team. But, of course, the owner can also decide to take money out of the club into his or her own pockets and send a weaker team into the competition. Thus, if I were Rakuten I would be hesitant to sponsor of football club which is organized as a private company. If, on the other hand, Rakuten sponsors a members' association like Barça, Rakuten can be assured that all the proceeds will go into the strengths of the team. Barça will always try to maximise its sporting success, whereas private companies can have very different objectives. To make this argument more convincing, let us look at a more extreme example. If you want to make donations, do you want to donate to a private company where you have somebody that has the right to appropriate the proceeds? So, think, just as an analogy, of the Red Cross. Would you donate to the Red Cross if it was to be a private company with a private owner? Probably not. So, in terms of sponsorship and donations I see some disadvantages of the private company compared to members' associations.

Next, let us look at the fourth income stream: commercial income from selling jerseys, souvenirs, and other merchandise. Here, private companies also have a disadvantage because they cannot credibly protect their fans against hold up. Fans do not only spend their money but also invest emotionally into their club. These investments which are highly specific because they exclusively depend on the respective club are much better protected within a members' association than a private company. In an extreme case, the owner of the private company takes the club and moves to another city. We have seen many such relocations in the North American major leagues.

A members' association like Barça, on the other hand, will never relocate without the consent of its members.

Fifth, let us analyse broadcasting income, which has become the most important stream for many big clubs. Again, the private company has a competitive advantage because private owners can choose the best possible broadcasting deal. Private owners do not have to democratically legitimize their choice between Pay TV and Free TV offers. Presidents of members' association, on the other hand, risk re-election if they sign exclusive Pay TV deals which make it impossible for many fans to follow their team on Free TV.

Sixth, let us look at government relations. Although government relations may not directly translate into income streams there are many ways in which local, regional and even national governments may affect the financials of football clubs. Government officials are likely to prefer decisions in favour of football clubs which are organized as non-profit members' associations than in favour of football clubs which are organized as for-profit private companies and controlled by wealthy owners. Take Barça as an example. If Barça wants to reconstruct the stadium, wants to build a new home for the basketball team, for the handball team, a multifunctional arena and so forth, it is much easier to secure the support of local governments as a members' association than as a private company. Non-profit members' associations who are democratically controlled by many potential voters are more likely to get more favourable deals from municipalities and local governments than privately owned clubs.

These are the basic trade-offs of private companies compared to members' associations with respect to the most important income streams. However, there are additional aspects which have to be considered. One such aspect is coordination within the league. Private owners are likely to agree much faster on measures to enhance club profitability. Let us look at the example of the National Football League (NFL). The has 32 teams, 31 of which are privately owned. Only one team is not owned privately, the Green Bay Packers. They are cooperatively owned by the fans. All the other teams are privately owned, and they have agreed on salary caps, on revenue sharing

and so forth. League coordination seems to be easier among private owners than among presidents of members' associations, who always have to democratically legitimize their decisions by their constituencies.

With this overview of the basic trade-offs between the two most important ownership models, private companies and members' associations, I want to hand it back over to you, Sean. Can you give us some more insights into the prevailing ownership models in the English Premier League?

SEAN HAMIL

Now, only one of the top six teams of the Premier League is owned by an English owner, Tottenham. Personally, I think that it is sort of a logical extension, of the evolution of the English game from the members club to where it is now. Because they had the most open capital market, where investors could just come in and buy clubs. Premier League also had the highest revenues, it was the most sophisticated market in terms of broadcasting, and, an absolutely critical point is that they internationalized first. They saw the value of selling the international broadcasting rights before everybody else and I think that that is why the international owners went in there. International owners were able to go there because it was possible to buy the shares. The reason for going through all that is that those owners see English football clubs as entertainment businesses. They do not see them as cultural enterprises. Mr. Kroenke at Arsenal was severely criticized for years for running Arsenal at a profit firm, and not overspending. That was an entirely a rational decision by the private owner of an entertainment business. The question then arises. Can a socio-owned club at the top level compete with that? I am confident that there is a future for socio-owned clubs at a lower level, below the top division, because those clubs, at the end of the day, will never be bought by private owners who want a profit. At the end of the day, the fans are there as a buyer of last resort to you. I'm confident of a future of the socio-model there, but at the top level, for Bayern, FCB or Real Madrid, the question is: Can they compete?

It comes back to the trade-off point. Though the fact that a private company has more funding options, is that a big enough disadvantage to stop them competing in sport over the medium to long term? I don't think it should be if the financial fair play system is aggressively applied. We can

see that in the debate around Manchester City and Paris Saint Germain. I personally am a big fan of financial fair play because I never bought the idea that you could lose money year after year and that that was a positive thing. All you did to socialize the losses under the tax-payer or unpaid creditors or whatever it was and I think it is one of the great achievements of UEFA. Andrea Traverso's team have addressed that issue. But I think that it does bring us back under the point of these superclubs: when teams were originally formed from the local area fans, and 90 percent of the revenue at Manchester United in 1992 was payed for seats. So they were the core. There was also the joke about the cockney reds, who used to go watching. Now, for those clubs, the people who go on the ground are 20 percent, maybe even 15 percent of the revenues. More and more the revenue comes from the international market. And so, in order to compete you have to have a big international and digital footprint, and you need to build the technological infrastructure that allows you to monetize that, and I would say that over the medium to long term that's as an expensive enterprise as building a stadium. So, this brings us back to the central point, even if you are a super socio-club like Barça, can you build that? You're going to rebuild your stadium, but can you continue to build your international and digital footprint to a level of excellence and skill that can match a team like PSG which is backed by a sovereign wealth fund? Or like Manchester City or Liverpool, teams that are backed by American entrepreneurs. I don't know the answer to that question, I honestly don't. I know what I would like the answer to be, I can't be neutral, I can't help myself, I want the answer to be that Barça and Real Madrid, Bayern can still compete with the socio-model through high quality management, etc. But to think in terms of trade-offs, it does seem to me that the private model has got more ammunition in its armoury, and actually, if we didn't have financial fair play and they were able to use high levels of equity to play for players, the battle would already be lost at the top level. Without financial fair play, socio-owned clubs, in my view cannot compete at the top level, and I learned the lesson the hard way, when we were with our socio-owned clubs in the lower league, where there are very weak financial laws in the English football.

