

UNA MIRADA ECONÒMICA AL FUTUR DEL FUTBOL

IV DIÀLEGS ERNEST LLUCH D'ECONOMIA I FUTBOL

(Auditori 1899 del FC Barcelona – 6 de juny de 2016)



La Fundació Ernest Lluch compta amb el suport de:



© del text: els seus autors

© d'aquesta edició:

Fundació Ernest Lluch
c/ Santa Eulàlia, 66-80
08340 Vilassar de Mar (Barcelona)
i Futbol Club Barcelona
c/ Aristides Maillol s/n,
08028 Barcelona

Primera edició: maig de 2017

Disseny de la coberta: ec.lluch

Impressió: QPPRINT

Dipòsit legal: B-14629-2017

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.

SUMARI

Obertura	7
CARLES VILARRUBÍ JOAN MAJÓ	
Introducció acadèmica	13
JAUME GARCÍA VILLAR	
Diàleg	19
Una evolució americana del futbol europeu? STEFAN KÉSENNE – SIMON KUPER	
Taula rodona i col·loqui	49
Una anàlisi des de l'experiència dels clubs MANEL ARROYO – ÁLEX ARANZABAL – EDUARDO BANDRÉS	
Cloenda	85
SUSANA MONJE	
Annex	89
An American evolution of the European Football? STEFAN KÉSENNE – SIMON KUPER	



Obertura

CARLES VILARRUBÍ

Vicepresident del FC Barcelona

Àrea de Relacions Internacionals i Institucionals

Bona tarda a tothom i benvinguts al FC Barcelona,

Una vegada més ens trobem en aquest marc que deriva de la col·laboració que tenim amb la Fundació Ernest Lluch que és per nosaltres extraordinària, en el sentit literal de l'expressió. Perquè en el nostre marc de convenis, amb el món de la cultura i el món institucional i òbviament de l'esport, la Fundació Ernest Lluch marca una diferència cabdal perquè permet aquella voluntat que té el club de ser sempre transversal, i de posar al servei d'altra gent i interessos la reflexió en comú que fem per tal de trobar l'equilibri entre l'excel·lència esportiva i l'excel·lència econòmica.

Lluch era un gran economista i un enamorat del Barça. I la seva mort no li va permetre veure personalment el creixement del nostre club convertit ja en una potència global. Per al nostre club és un orgull poder-lo recordar, una vegada més, amb aquestes trobades acadèmiques.

Futbol i economia són el centre del debat. L'economia ens ha ajudat a fer del nostre club un exemple de transparència i èxit, i aquesta junta directiva vol que aquest binomi es tradueixi en èxits esportius i econòmics. Ahir mateix, un company de directiva, el vicepresident Arroyo, qui avui ens acompanyarà, feia una entrevista en un mitjà de comunicació en la qual explicava molt bé aquest gran compromís que existeix al club entre l'èxit econòmic i l'èxit esportiu. Un binomi

que ens serà molt difícil de mantenir tenint en compte la tendència a la desmutualització progressiva dels grans clubs i l'aparició de grans propietaris d'arreu del món, des d'àrabs a russos o fins i tot la mateixa Borsa. Aquest fet fa que el nostre repte no sigui només esportiu, al camp, sinó institucional i que el club arribi a ser un model. Perquè nosaltres no volem ser desmutualitzats. Tenim 160.000 socis i propietaris i creiem que forma part de l'ADN del club el que ho segueixin essent.

Els he de confessar que com a vicepresident de l'àrea institucional i relacions internacionals, de tots els convenis que tenim firmats, el que ens obliga a pensar més, a reflexionar més i a preparar les activitats i el pla d'acció amb més enginy és aquest que tenim firmat amb la Fundació Ernest Lluch. No tinc paraules per tots els companys i amics de la Fundació per agrair-los l'esforç i la il·lusió que posen cada any, en intentar millorar anualment els continguts de la jornada. Es tracta d'un repte intel·lectual interessant però complex, que cada any, i aquest és el quart, ens obliga a plantejar-nos nous continguts que han de tenir una continuïtat amb la feina feta en anys anteriors, i a la vegada ens ha d'oferir nous plantejaments i visions del canviant món econòmic i les seves teories aplicades a l'esport i el futbol.

És un repte que fem conjuntament la Fundació Ernest Lluch i el Barça i vull donar les gràcies a tots els qui ens han ajudat a configurar el programa d'enguany i a tots els participants. A ells molt especialment. A tots ells, en nom del Barça, el meu més sincer agraïment.

Avui escoltarem el president de la Fundació, en Joan Majó, l'amic Jaume Garcia, catedràtic d'economia aplicada de la Universitat Pompeu Fabra, Stéfan Késenne, catedràtic d'economia aplicada a la Universitat d'Anvers i Lovaina; el prestigiós periodista del Financial Times, Simon Kuper; el meu company de Junta que abans esmentava, vicepresident de l'àrea de màrqueting i comunicació del FC Barcelona, el senyor Manel Arroyo. I també el doctor Àlex Aranzábal, bon amic i expresident de l'Eibar, que ha fet un gran esforç per estar avui aquí

interrompent les seves vacances. Finalment el catedràtic d'economia aplicada de la facultat d'econòmiques de la Universitat de Saragossa, l'Eduardo Bandrés. Moltes gràcies a tots.

Els seus plantejaments comptaran també amb la moderació del nostre amic i prestigiós periodista Graham Turner.

A tots ells gràcies per les coses que de ben segur ens plantejaren sobre l'economia i el futbol. Dos mons que nosaltres volem que juguin junts, que marquin molts gols i ens donin l'èxit que ens caldrà per mantenir aquest club al top del futbol.

Moltíssimes gràcies a tots. Els desitjo una excel·lent tarda en aquesta quarta edició de les trobades amb la Fundació Ernest Lluch.

Gràcies.

JOAN MAJÓ

President de la Fundació Ernest Lluch

Bona tarda a tots.

Començo amb dues formalitats, dues coses d'aquelles que saps que et toca dir, però que en aquests cas, creieu-me, faig de tot cor.

En primer lloc, em dirigeixo al Carles Vilarrubí i als altres representants del FC Barcelona, per expressar-los, des de la nostra Fundació, satisfacció i agraïment. Satisfacció perquè comprovem un any més que va ser un encert signar ja en fa quatre un conveni entre les dues institucions comproment-nos a organitzar conjuntament aquests "Diàlegs Acadèmics Ernest Lluch d'Economia i Futbol" dels quals ara n'obrim la quarta edició. Crec que podem estar satisfets del que ens han ja aportat a tots tant d'informació com de reflexió i, alhora, esperançats que podran aportar encara més en el futur. Per tant, agraïment, un cop més, per la bona acollida que va trobar la nostra iniciativa i la continuada col·laboració que hem trobat en tots els estaments del Barça a l'hora de preparar cada diàleg.

En segon lloc, un agraïment específic als participants d'aquest any. Ja ho ha fet detalladament en Carles i, per tant, no ho repetiré. Però sapiguen Stefan, Simon, Manel, Àlex, Eduardo, Graham, i molt especialment Jaume, que, des de la Fundació també us ho agraïm molt.

Voldria aprofitar aquestes poques paraules d'obertura per introduir un missatge personal, que no us semblarà estrany si coneixeu la meua història professional. Estem convençuts que la dimensió econòmica serà clau per el futur del futbol i que els aspectes empresarials influiran tant com els aspectes purament esportius. Però no hauríem d'oblidar pas una tercera pota: el futbol és esport, és empresa, però

també és espectacle. I és evident que el canvi tecnològic ha transformat la naturalesa de l'espectacle. Per dir-ho d'una manera més entenedora: hem d'entendre la importància econòmica dels drets de transmissió televisiva i preveure la possible regulació d'aquest mercat.

He recordat aquest matí un llibre que vaig publicar ara fa uns vint anys, a l'època en que a la Comissió Europea estàvem preparant normes i regulacions de cara a "la societat de la informació". L'editor va fer una contraportada en la qual em feia dir, entre altres coses, el text que ara us llegeixo:

"Mientras en Bruselas, Londres, Madrid o Barcelona los gobiernos están aprobando normas que condicionarán este futuro, el ciudadano se siente desorientado por falta de información y asiste, con perplejidad creciente, al espectáculo de la lucha por los derechos de transmisión televisiva de los partidos de fútbol, sospechando, tal vez, que algo mucho más trascendente se está jugando en esta batalla. Y tiene razón en su sospecha. Al hombre de la calle le cuesta entender lo que pasa porque no tiene información suficiente sobre la sociedad de la información. ¡Increíble paradoja!"

Les coses han canviat molt des dels principis dels noranta, i tots som molt més conscients d'aquests canvis, però potser encara no hem incorporat prou en les nostres previsions algunes de les conseqüències que suposen les possibilitats que la tecnologia ofereix al món de l'esport i sobre tot al món de l'espectacle. És entre aquests dos móns que es mou el futbol.

Estic segur que avui aprendrem molt en aquesta direcció.

Moltes gràcies a tots per la vostra assistència.

Introducció acadèmica

JAUME GARCÍA

Catedràtic d'Economia Aplicada de la Universitat Pompeu Fabra

La setmana passada moria Muhammad Alí, un reconegut boxejador, ben recordat no únicament per la seva habilitat boxística sinó pels seus posicionaments polítics i ideològics. Muhammad Alí és un excel·lent exemple de coses que tenen a veure amb el que l'economia de l'esport significa. Si recorden, Alí, que va ser actiu al llarg dels anys seixanta i setanta, passarà a la història com aquell boxejador que va tenir tres combats amb Joe Frazier, que van ser considerats, encara que això ha estat emprat moltes vegades, com els combats del segle. En aquells mateixos anys va tenir un combat amb George Foreman, a l'Àfrica l'any 1974, que va donar peu a la pel·lícula "Alí" que va estar nominada als Oscars pel treball del seu actor principal, Will Smith i de l'actor secundari, John Voight. Alí, conegut com a Cassius Clay, com a boxejador amateur és possiblement junt amb Joe Louis, un dels dos boxejadors dels qui discutiríem qui ha estat el millor boxejador de pesos pesats de la història. I em diran, per què ens explica tot això?

Doncs bé, l'especificitat que té l'economia de l'esport, habitualment l'acostumem a reduir o simplificar els economistes en el que es coneix com la *paradoxa de Louis-Schmeling*. Joe Louis, *el bombarder de Detroit*, era un dels millors boxejadors de la història. Probablement vostès recorden un combat que va protagonitzar a finals dels anys trenta amb Max Schmeling, qui també va passar a la història per les seves connotacions ideològiques al voltant de la Segona Guerra Mundial, i l'expansió del règim nacionalsocialista alemany. Aquest és un

bon exemple del que es coneix a l'economia de l'esport com a *balanç competitiu*. Per tal que la venda del producte esportiu tingui sentit, si més no en el marc del l'esport professional, cal que qualsevol equip, o en aquest cas els boxejadors, tingui un contrincant. Joe Louis, sense Max Schmeling, no hauria pogut vendre el producte que representaven els combats de boxa. El combat del segle, o el millor combat de la història entre Cassius Clay i George Foreman, no hauria tingut lloc si no haguessin existit simultàniament aquestes persones. Per tant, des del punt de vista de l'anàlisi econòmica de l'esport, un dels elements clau, no l'únic, però sí un que li dóna certa singularitat, és el fet que hi ha d'haver *balanç competitiu*. I això és aplicable al món de la boxa però també al món del futbol. No els avorriré amb exemples però és evident que podem parlar de la paradoxa del Barça i el Madrid o la paradoxa de Messi i Ronaldo.

El món del futbol des del punt de vista de l'anàlisi econòmica, dient-ho de manera molt simplificada, s'estructura a l'entorn de dos mercats: el mercat dels jugadors i el mercat dels seguidors o dels clients que compren el producte. En el mercat dels jugadors intervenen bàsicament dues coses: el talent (la capacitat, la qualitat dels jugadors) i, d'altra banda, la despesa que els clubs fan per dotar-se d'aquest talent a fi i efecte d'incidir en el segon mercat, que és el dels seguidors. Amb el talent s'han de produir resultats que creïn seguidors, i els seguidors formen part del producte que ven el futbol, i generen ingressos que posteriorment permeten fer aquestes despeses que són les que alhora han de permetre adquirir talent i generar resultats. I com veuen, generen un cercle, o millor dit, un triangle, on els tres vèrtexs són despeses (sobretot en talent), resultats i ingressos.

Quan hom pretén fer una jornada com aquesta per predir què és el que espera al futur del futbol europeu, crec que val la pena tenir en compte aquests tres aspectes: despesa, resultats i ingressos. Quan parlem de despesa val la pena parar atenció a tot el que té a veure amb la gestió i l'adquisició del talent. No només el talent vinculat als

jugadors professionals, i ja amb una edat consolidada, sinó també a la inversió en capital humà, és a dir, la inversió en joves jugadors. Quan parlem de resultat té sentit preguntar-se de cara al futur com cal estructurar la competició i quin és el format cap al qual el futur del futbol europeu ha de tendir. Quan parlem d'ingressos ens hem de plantejar quin serà l'escenari que ens trobarem en un món marcat per la globalització on el paper de la tecnologia serà clau, per exemple, el paper de la televisió. Un futur on es fa necessari compatibilitzar la globalització amb la identitat local, sense perdre-la, perquè tots sabem com és de trist veure partits de futbol en estadis buits. I finalment aquests tres aspectes necessiten d'una cobertura que és la que ens ha de fer pensar en quin ha de ser el marc institucional i el marc regulatori en el qual es desenvolupi l'esport professional, en aquest cas del futbol, a nivell europeu.

Avui assistirem en la primera part d'aquest acte a un diàleg on trobarem dues visions, dos punts de vista complementaris, fonamentats i autoritzats sobre quin és l'escenari on previsiblement podem pensar que es mourà el futbol europeu en els propers anys. Es farà referència a aquesta visió contraposant l'esport professional en el model americà i el model europeu, com a element de comparativa i com a element per poder analitzar cap a on és possible que anem. Posteriorment, escoltarem i podrem tenir la opinió dels que són actors, els clubs, en aquest joc.

Per aquest diàleg comptem amb la presència de dos prestigioses veus en l'àmbit de l'economia de l'esport, tant des del punt de vista acadèmic, com des del punt de vista periodístic. En primer lloc i simplement per ordre alfabètic comptarem amb Stefan Késenne, professor emèrit de la Universitat d'Anvers i la Universitat de Lovaina. És autor d'un llibre publicat el 2014, *La teoria econòmica dels esports professionals*, amb un intens tractament analític. Té un currículum en l'àmbit de l'economia de l'esport extensíssim. Ha estat vicepresident de l'Associació Internacional de l'Economia de l'Esport, fundador

de l'Associació Europea d'Economistes de l'Esport, i cal dir que ha estat una persona molt propera al desenvolupament de l'economia de l'esport al nostre país amb la seva vinculació a les jornades que anualment es duen a terme a Gijón sobre aquest tema.

I per compartir aquest diàleg comptarem també amb en Simon Kuper que és un prestigiós periodista del Financial Times, on treballa des del 1994, i on escriu setmanalment una columna generalista. Amb formació acadèmica a les universitats de Oxford i Harvard, és autor de diferents llibres entre els quals voldria destacar, per la seva estreta vinculació amb el que avui parlarem, Soccernomics, que és aquesta paraulota que combina el soccer, la manera en què els americans fan referència al futbol europeu, i l'economia, escrit conjuntament amb Stefan Szymanski, a qui vam poder escoltar en aquestes mateixes jornades en la seva primera edició. En Simon Kuper va guanyar l'any 2008 el premi Manuel Vázquez Montalbán, vinculat també a aquesta institució on ens trobem avui, com a periodista esportiu, ha estat nominat al premi Orwell de periodisme polític i ha estat comentarista cultural de l'any a Gran Bretanya en el Editorial Intelligence Comment Award.

Stefan, Simon, thank you very much for accepting the invitation to join us in this meeting, I'm quite sure we will enjoy your contributions and that we will learn a lot from you about the future of the European football.

The floor is yours.





Diàleg:

Una evolució americana del futbol europeu?

STEFAN KÉSENNE,

CATEDRÀTIC D'ECONOMIA DE LA UNIVERSITAT D'ANVERS

SIMON KUPER

ESCRITOR I PERIODISTA DEL FINANCIAL TIMES



SIMON KUPER (SKup)

Bona tarda a tothom i gràcies per venir.

L'Stefan i jo ens disposem a establir un diàleg. Com que l'Stefan és un economista i jo només sóc un periodista, començaré fent-li preguntes perquè ell és molt més expert que jo i, seguidament i de totes maneres, segur que acabarem discutint plegats. Parlarem sobre: “Cap a on està anant el futbol europeu?” I és que hem patit molts canvis durant els últims vint anys. Però ara, cap a on va?”

Stefan, potser hauríem de començar pel mercat de fitxatges? No creus que és d'això del primer del que hauríem de parlar? Què en penses?

STEFAN KÉSENNE (SKés)

Bé, no cal que et recordi que al 1995 hi va haver el famós veredict de del cas Bosman que va abolir el sistema de fitxatges en el futbol europeu. Però aquesta abolició només s'aplicava a jugadors a final de contracte. Així que no és estrany que ara, més de vint anys després, hi hagi una nova queixa per part de FIFPro. Aquesta vegada, FIFPro, la federació internacional de jugadors de futbol professional, ha formulat una queixa a la Comissió Europea contra la FIFA i el seu sistema de fitxatges. El que volen ara és la completa abolició del sistema de fitxatges, no només per jugadors a final de contracte sinó també per jugadors en contracte. El sistema de fitxatges no existeix en cap altra indústria. Fixa't en una universitat. Jo vaig estudiar a la Universitat de Leuven, vaig obtenir el meu Doctorat a la Universitat de Lovaina

i immediatament després del meu Doctorat vaig anar a la Universitat d'Anvers. Però Antwerp no va pagar cap traspàs a la Universitat de Lovaina pel fet d'haver-me format allà i després haver-me traslladat a Anvers. Així doncs, per què hauriem de tenir això en el futbol? Aquesta és la meva pregunta.

Crec que ens hauríem de desfer d'aquest sistema. En una societat civilitzada, no està bé que un equip o un inversor individual posseeixi un jugador i pugui comerciar amb ell, que pugui vendre o comprar aquell jugador al mercat com una vaca en un mercat de bestiar. Algunes persones ho han anomenat esclavitud moderna, perquè aquests esclaus estan ben pagats i volen ser esclaus durant unes quantes hores per tenir el salari de Ronaldo o Messi. En la meva opinió, posseir un jugador i poder intercanviar jugadors en contracte com bestiar en un mercat hauria d'estar abolit en la nostra societat.

(SKup) Discutiria contra aquesta analogia amb l'esclavitud. Vull dir que milions de persones van morir durant el comerç d'esclaus, mentre que en el futbol tens un jugador totalment conscient que signa un contracte per accedir a oferir el seus serveis, no el seu cos, sinó el seus serveis, a un club, diguem per uns tres anys, i si en aquests tres anys ell decideix i diu "bé, vull anar a algun altre lloc", em sembla normal que es pagui algun tipus de compensació ja que ha signat un contracte.

Moltes coses depenen del sistema de fixatges. De fet, uns quants ingressos van als clubs més petits i en els últims anys hem tingut el Paris Saint Germain o al Manchester City invertint molts diners que ajuden a mantenir clubs més petits.

L'altra cosa que ens agrada del futbol com a fans és la constància. L'equip comença la temporada amb uns quants jugadors i no vols que els jugadors marxin al setembre. Així que tenir un sistema de traspasos i finestres limitades on pots comprar i vendre, permet mantenir

un equip predictable, perquè així la temporada acaba gairebé amb els mateixos jugadors amb els que va començar.

(SKés) I per què no apliquem les regles que existeixen en altres sectors? Un contracte es signa entre un club i un jugador i els contractes són contractes, per tant, estàs obligat per contracte i no pots trencar-lo de forma unilateral. Clar que sempre pots posar fi al contracte de manera acordada entre club i jugador, però llavors el jugador és lliure i, si és el cas, el jugador pot anar a un altre club sense cap compensació. Estic d'acord que és necessària alguna indemnització si l'equip ha format el jugador, però això és totalment aliè al sistema de fitxatges. Crec que hauríem de separar la indemnització per la formació, de la transferència o traspàs d'un jugador. Només és raonable si compensem un equip petit que forma un jugador que va posteriorment a un equip més gran. Però crec que hauríem de considerar un nou sistema per compensar la formació, ja que la formació de joves és molt important.

(SKup) De moment aquesta compensació és bastant reduïda. La quota de compensació per la formació de jugadors és realment molt baixa.

(SKés) Sí, però, per què hauries de pagar més del que t'ha costat formar a un jugador? Pensa en un sistema que separa la compensació per formació del jugador i el seu traspàs. Crec que l'equip hauria de ser compensat igualment per la formació del jugador tant si aquest es queda al club com si marxa a un altre equip. Des de fa deu anys hem aplicat un sistema interessant al bàsquet belga. El bàsquet a Bèlgica és molt petit, ho he d'admetre, però el sistema és molt senzill: els jugadors al final del seu contracte són lliures de marxar sense cap compensació, però cada equip ha d'invertir un percentatge del seu pressupost en joves. Així que si tens un pressupost molt gran, pagues molts diners, i si tens un pressupost més petit, pagues menys. Avui en dia, què està fent la lliga belga amb els diners? Què ha fet l'associació

de bàsquet a Bèlgica amb els diners que recull any rere any? Doncs els redistribueix entre tots els equips en funció de la quantitat i qualitat del seu programa d'entrenament juvenil. Per tant, si un equip inverteix molt en l'entrenament de joves i entrena bons jugadors, que van de menors a majors, reben molts diners d'aquest fons. Equips grans que han contribuït amb molts diners al fons, però que no han fet cap esforç en entrenar jugadors joves, no obtenen diners fora dels fons. I si les lligues entenen que la formació juvenil és molt important, haurien de fer que el percentatge de la contribució fos molt alt. Haurien de posar-se molt forts i ser fermes en la seva opinió. Si diuen que la formació juvenil és molt important, hauria de ser un percentatge alt del pressupost. Així doncs, un cop tens aquest sistema, es compensa cada equip pel cost que han fet formant jugadors joves, i llavors pots deixar els jugadors lliures per anar a un altre club al final del seu contracte sense cap compensació, perquè la compensació ja t'haurà estat pagada pel sistema de formació juvenil.

(SKup) Però Stefan, en aquest sistema, amb l'abolició del sistema de fitxatges, pot venir el Manchester United a l'Anderlecht i dir: "ens agrada el vostre millor jugador, el fitxem perquè li paguem més diners i ell està d'acord en venir". I l'Anderlecht es trobarà que no rep res, i això pot passar el 15 de setembre, el 15 d'octubre, o qualsevol dia que vulguin!

(SKés) Llavors tu, permetries també fitxatges de jugadors a mitja temporada o durant la temporada?

(SKup) Bé, això és el que entenc: l'equip no rebria res si el jugador estigués interessat en canviar, no?

(SKés) Hauríem de tenir contractes de jugadors d'un a tres anys, no de mig any. No podries vendre jugadors a meitat de temporada, perquè això falsifica la competició. Vam tenir aquest cas a Bèlgica: hi havia un bon jugador en un bon equip, que mirava de canviar-se a un altre

equip durant la temporada i aquest equip nou va guanyar el campionat. Si aquest jugador sap que serà traspasat a un altre equip, llavors ja no donarà el millor de si jugant pel seu equip actual ja que sap que al final de temporada jugarà a l'altre equip i, per tant, voldrà que el seu equip futur sigui el campió, no l'antic (o present, vaja). Això és una falsificació de la competició i s'hauria de prohibir. Els contractes haurien de ser respectats per jugadors i equips i, si un jugador trenqués el contracte de manera unilateral, hauria de ser sancionat. No hauria de pagar una multa, perquè si el castigues només pagant una multa, introdueixes el sistema de fitxatges per la porta del darrere i simplement seria el nou equip qui pagaria la multa. El jugador hauria de ser suspès durant una sèrie de partits o bé suspès per tota la resta de la temporada. I si un equip trenca un contracte de manera unilateral també hauria de ser sancionat. Novament, no amb una multa econòmica, però sí amb la pèrdua de punts a la classificació o bé amb el descens a una divisió inferior. Aquest és un càstig molt estricte, és clar. Però així és com funciona en qualsevol altra indústria, amb multes importants quan s'escau, i el futbol professional és una indústria com qualsevol altra.

Hi ha poques excepcions on l'esport sigui diferent d'altres indústries, això és el que s'ha anomenat *inverted joined product* (*producte unit invertit*). La diferència entre el futbol o altres esports d'equip en general, respecte de qualsevol indústria, és que poden haver-hi excepcions a les regles que són aplicades a altres indústries, però no poden anar més enllà d'això. Ja que el producte unit invertit vol dir que necessites dos o més equips per fer un producte i, per tant, implica que la cooperació entre equips és necessària per tal d'organitzar la competició on has de decidir on es pot jugar i contra quin equip es juga. Aquesta cooperació està prohibida en qualsevol altra indústria perquè això crea un cartel que pot causar problemes de monopoli.

(SKup) Però espera un moment, no ho posem a mans de l'economia pura. Creus que realment passarà? Creus que FIFPro guanyarà aquest

cas i serà abolit el sistema de fitxatges? (estic segur que en contra dels desitjos de molts clubs).

(SKés) Jo estic bastant segur que serà abolit. Jo ja estava involucrat amb el veredict de Bosman als anys noranta. Jean-Louis Dupont, l'advocat del cas Bosman, va venir a la meua oficina a Anvers i em va dir: "tenim un cas on volem abolir el sistema de fitxatges pels jugadors al final de contracte", perquè des d'un punt de vista jurídic no té cap sentit dir: 'al final de contracte no ets lliure'. Quin tipus de tonteria és aquesta? Un contracte és un contracte i si ja no estàs en el contracte, ets lliure! Doncs això és el que hauria de passar al futbol també. En aquell moment em va preguntar quina era la meua idea sobre les implicacions econòmiques o les conseqüències si ell es decidia a portar això a la Cort Europea de la justícia. I li vaig escriure un llarg article.

Tot i que havia llegit molt sobre el tema en el cas del futbol americà i també en d'altres esports americans, he de dir que vaig aplicar un model diferent al dels economistes de l'altre costat de l'Atlàntic perquè ja sabem que els economistes d'allà sempre parteixen de la hipòtesi que els equips pretenen maximitzar el seu benefici. Si realment són maximitzadors de benefici, realment no tenen massa èxit, ja que la majoria d'equips estan perdent diners i no estan creant benefici. Així que vaig pensar que no podia començar amb un model que assumeix el fet que l'objectiu és maximitzar el benefici. Havia de treballar partint d'un objectiu diferent i vaig fer-ho partint de la idea de la maximització de les victòries, és a dir, assumint que l'objectiu d'un equip de futbol a Europa és guanyar el campionat i participar en competicions europees i guanyar la Lliga de Campions o el que sigui, i evitar baixar a una categoria inferior. Llavors, guanyar és important. I tot i fent servir aquest model em vaig adonar que l'abolició del sistema de fitxatges no tindria unes conseqüències massa importants en el futbol europeu. Però tot i així, cal tenir en compte que el veredict de Bosman no versava només sobre l'abolició del sistema de fitxatges;

sinó que també entrava en l'obertura del mercat europeu, de manera que ja no es limitava el nombre de jugadors estrangers que un equip podia tenir al camp.

(SKup) I això va marcar una gran diferència.

(SKés) Això va canviar molt el futbol europeu. Els jugadors ja no jugaven pel seu equip de casa, es movien arreu d'Europa. I això és el que està passant ara amb el futbol europeu, que no hi ha cap jugador belga de l'equip nacional que estigui encara jugant a Bèlgica. Estan jugant a l'estranger, i aquesta és una de les conseqüències més importants del veredict de Bosman.

(SKup) Realment tindrem un segon Bosman? Creus que en els propers anys tindrem una abolició de les quotes de transferència, és a dir, dels traspàsos?

(SKés) Quan vam començar a debatre la fi del sistema de fitxatges pels jugadors a final de contracte, ens van dir: "Esteu bojos, mai ho aconseguireu". Fins i tot els equips de futbol belga em van dir: "Guanyar aquest cas és una il·lusió". Bé, el que va passar el 1995 és que el cas Bosman va ser guanyat per Jean Louis Dupont. I ara hi ha un nou atac al sistema de fitxatges per part de FIFPro. Crec que la Comissió Europea també està oberta a debatre aquesta nova regulació, la de no tenir una quota de transferència o traspàs i tenir un mercat de jugadors lliure a Europa. Aquest mercat de jugadors tindrà cura de la distribució dels jugadors i determinarà els seus salaris. Els jugadors seguiran cobrant salaris alts com avui en dia, però també és important mencionar que l'abolició del sistema de fitxatges millorarà el balanç competitiu. I per què serà així? Doncs perquè alguns equips, no un equip petit, però diguem que els equips que despunten a Europa, probablement podran pagar un contracte de curta durada a un Ronaldo o a un Messi, mentre que mai podrien pagar els diners d'un traspàs. Comparat amb el salari del jugador, la quota de transferència

és fins a deu vegades més alta que el seu salari anual. Fins i tot equips punters podrien pagar el salari d'un jugador de primera classe en contractes curts, però no la quota de transferència o traspàs. Ara, en canvi és impossible que els equips no tan punters puguin pagar grans traspàsos i en queden exclosos, i se'ls treu la possibilitat de competir amb els millors equips.

(SKup) Sí, però si ens desfem de les quotes de traspàs una conseqüència seria que els salaris de l'extrem superior augmentarien i aconseguiríem alguna cosa semblant al que passa al beisbol americà. Si vols comprar l'Agüero i saps que no has de pagar cap traspàs, l'Agüero et dirà, molt bé, però em donaràs aquests tres milions d'euros extra que t'hauries gastat en el meu traspàs.

(SKés) Bé, aquesta era la idea general després del veredict de Bosman. I és cert, hem escoltat moltes vegades que la idea estava poc madurada i que el plantejament que es derivaria seria el de "ara que no hem de pagar quotes de transferència, ja podem fer servir aquest diners per augmentar els salaris". Però es van oblidar l'altra cara de la moneda, és a dir, no han de pagar quotes de transferència però tampoc en reben, i per tant, no hi ha diners extra per assumir sous més alts. Això va passar en el futbol belga i l'holandès. Molts equips van augmentar els seus sous just després del veredict de Bosman i després els equips de quarta divisió belga van caure en fallida perquè no hi havia aquests diners per a sous. A Amèrica sí que hi havia diners per fer això, ja que els equips estaven tenint uns beneficis molt alts.

(SKup) Sí, però a Europa tindràs equips que tradicionalment han rebut traspàsos, com els de les lligues belga i holandesa, que en aquesta nova circumstància ja no en rebrien mai més. Això no obstant, els clubs que sempre han pagat traspàsos, la majoria a Anglaterra, no n'haurien de pagar i, per tant, tindrien més diners per oferir majors sous. No?

Però anem a un altre escenari de futur. La lliga europea.

Estava llegint el llibre d'Arthur Hopcraft, un periodista britànic dels anys seixanta, *A football man*, publicat l'any 1968. I ja al 1968 deia: “tothom està parlant sobre la lliga europea on el FC Barcelona jugarà cada setmana amb el Manchester United, i no obstant, jo no crec que això succeeixi”. I clar, tenia raó. I jo segueixo exactament al mateix punt i en aquesta línia que comentava Hopcraft. La gent ha estat parlant sobre aquesta lliga europea des que vaig començar periodisme i no crec que mai acabi succeint. L'Stefan i jo no estem d'acord en això; per aquesta raó m'interessa crear un debat.

La meva opinió és que la situació actual és perfecta per als clubs grans. La lliga espanyola és molt popular, funciona molt bé i a tota la gent d'Espanya i d'arreu del món li agrada. La *Premier* és també molt popular. Ningú vol desfer-se de la Premier League o la Primera Divisió perquè són populars. El que volen els clubs com el FCBarcelona i el Manchester United és mantenir les lligues domèstiques i els dimecres jugar un partit contra un gran equip europeu estranger. La lliga domèstica més la Champions League és l'equilibri perfecte per a clubs com el FCBarcelona.

I si tinguessis una lliga europea, ben mirat, per vosaltres no hi hauria gaires equips interessants amb qui jugar. Vull dir, amb qui voleu jugar de fora d'Espanya? Sempre guanyeu a l'Arsenal, així que potser teniu al Manchester United, el Chelsea, la Juventus, el Bayern i... ja està! Cap de la resta d'equips és interessant per a vosaltres. Hauríeu de jugar contra altres equips com el Shaktar i això seria molt avorrit. El mateix passa amb els grans equips anglesos o amb el Bayern. Els gran clubs no es beneficiarien de tenir una sola Lliga Europea i mai voldran perdre la seva lliga domèstica. El que et vull dir, Stefan, és que des del meu punt de vista, aquesta lliga europea de la qual hem estat parlant com a mínim durant els últims trenta anys no existirà mai.

(SKés) No puc predir si passarà o no però, de nou, hi ha un important mecanisme econòmic en aquest negoci. El que vam fer a Europa després de la II Guerra Mundial va ser liberalitzar els mercats de productes, el lliure comerç de béns, serveis i capitals entre els països europeus. També es va establir la lliure circulació de treballadors a la Comunitat Europea però aquesta mobilitat no era gaire potent per una raó ben senzilla, és a dir, l'existència de barreres lingüístiques. Si parles espanyol, no viatges al sud d'Itàlia per buscar una feina o al nord de Noruega. Per tant, tot i la llibertat de moviments en el mercat laboral a totes les indústries, a la pràctica aquesta no es dona per qüestions de cultura o de barreres lingüístiques.

Així doncs hi ha indústries arreu d'Europa amb un mercat de productes lliure però amb el mercat laboral restringit. Avui en dia, al món dels esports, passa exactament el contrari. Al 1995 vam alliberar el mercat laboral de jugadors a Europa, però no el mercat de productes. El mercat del futbol encara està protegit a nivell nacional. Un equip espanyol no pot participar a la Premier League, un equip belga no pot jugar a la lliga holandesa. Però estic segur que si un equip va al Tribunal Europeu i pregunta: “el meu equip, que és un dels millors, pot competir a la Premier League anglesa, o a la Primera Divisió?”, segur que tindrà un sí per resposta i no el podrien aturar, d'acord amb la llei europea de lliure moviment de béns i serveis.

Fins ara no hi hagut cap equip que hagi intentat això. Però hi va haver un empresari a Bèlgica, que va ser manager i propietari de l'Standard de Liège fins fa dos anys quan el va vendre, que en un moment de desacord entre els equips sobre els drets televisius va dir: “si no aconsegueixo el que vull al futbol belga, me n'aniré amb el meu equip a França i jugaré a la lliga francesa”. Si realment hagués volgut fer això i haguessin portat el cas a judici, no hi hauria hagut manera d'aturar-lo i segurament tindria el dret decidit pel Tribunal Europeu de jugar a la competició francesa. Potser hauria hagut de començar des del nivell més baix de la piràmide i llavors mica en mica anar

escalant divisions fins a la primera divisió. Però, en tot cas, ningú et pot privar de començar a jugar amb un equip determinat en un altre país europeu. Hi ha llibertat de moviment de productes, béns i serveis a Europa, i estic segur que si algun equip porta el cas a judici, segurament el guanyarà tal i com en Bosman va guanyar el seu.

(SKup) Això planteja un problema: crec que Brussel·les sempre ha donat molta autonomia als esports, així que probablement digui “bé, la lliga anglesa no vol tenir el Celtic, d’Escòcia, a la seva competició, per tant, deixem a la lliga anglesa autonomia per decidir al respecte”. Però potser tens raó. Potser el Celtic guanyaria el cas. Això planteja una qüestió interessant: tenim aquí una bona lliga, a Anglaterra també, i fins i tot a Holanda, la gent va a veure el futbol. És realment un futbol dolent però la gent va a veure’l. Però la majoria de lligues a Europa tenen poc èxit. A l’est d’Europa ningú mira el futbol, és corrupte, el producte és dolent. I tens lligues com les de Bèlgica i Holanda que estan pensant en unir-se. Potser podries tenir una lliga més competitiva i divertida si tinguessis equips belgues i holandesos jugant junts. I això fa que em preguntis: podem tombar alguna d’aquestes fronteres nacionals, tenir una lliga de Benelux, o una lliga escandinava o una nova lliga iugoslava?

(SKés) Però el que hem de pensar, donat aquest mercat lliure de jugadors però amb aquest mercat de producte nacional protegit, és que això està causant un important desequilibri en el futbol europeu. Si anem quinze o vint anys enrere, l’Ajax, a Holanda, o l’Anderlecht a Bèlgica, eren dels millors equips europeus, guanyaven inclús la Lliga de Campions, encara que no es digués així en aquells temps. Guanyaven competicions europees. Després de Bosman, els dos equips ja no poden competir al futbol europeu. Per què no? Doncs perquè han de competir amb el Barcelona i el Real Madrid per jugadors, però no poden pagar els seus salaris i traspessos. En el mercat de productes no poden lluitar contra aquests equips en qüestions lucratives. I per tant han de buscar la manera d’obrir també aquest mercat de productes a Europa.

Després d'obrir el mercat de jugadors també s'hauria d'obrir el mercat de productes, i en aquell moment podríem tornar a tenir un cert equilibri entre els millors equips i els de països petits com Bèlgica, Holanda o Portugal. Si mirem els darrers vint anys a la Lliga de Campions crec que només hi ha un equip entre els països petits que ha aconseguit arribar a les semifinals, i aquest va ser el Porto, que va finalment acabar guanyant aquella *Champions*. Aquest és l'únic cas. Abans de Bosman, era diferent. Equips de països petits podien arribar a l'elit europea, i el mateix passaria amb l'obertura del mercat de productes. Deixeu-me dir primer, que la Lliga de Campions no suposa l'obertura del mercat de productes, ans al contrari, implica tancar el mercat de productes més que mai. Només cal mirar els equips que han aconseguit la Lliga de Campions i els equips que hi tenen èxit. La Lliga de Campions és una competició petita entre una colla d'equips punters de la qual la majoria d'equips d'Europa en són exclosos.

(SKup) Bé, exclosos d'estar entre els últims setze o vuit millors equips, perquè és cert que mai arriben més lluny que això...

Però crec que la Lliga de Campions s'obrirà de maneres diverses. No s'obrirà a països petits, perquè els telespectadors són arreu del món i és una competició global pel que fa als espectadors, que no volen veure l'Anderlecht o l'Ajax... Però el que tindria molt d'èxit en la Lliga de Campions, i crec que succeirà, és que convidessin els campions americans, japonesos, xinesos... Si treus la paraula "europeu" i ho anomenes "Champions League", els Seattle Sounders vindran i jugaran almenys tres partits de grups de les fases classificatòries. Aquest és el tipus de mercat televisiu on es vol entrar. Si el mercat de la televisió americana té un equip local, llavors podràs veure com cauen dòlars a mans dels Seattle Sounders, i veurem que compraran alguns dels millors jugadors europeus; això serà molt més emocionant per a ells que no pas veure l'Anderlecht o l'Ajax en el petit mercat televisiu.

(SKés) Llavors estàs parlant d'una globalització total del futbol.

(SKup) Sí, ja tenim fans de tot el món, jugadors de tot el món, simplement no hem globalitzat la competició.

(SKés) Estic d'acord en això. Però no accepto que equips bons de països petits ja no puguin competir contra bons equips de països més grans. Aquests països tan grans tenen l'avantatge de tenir enormes contractes de drets televisius, diners de patrocinis i venda d'entrades. Això els fa molt més forts que equips de països petits. Però si permetes una competició europea real, no una lliga tancada, sinó una lliga oberta, amb descensos i promocions, on el guanyador de la competició nacional promociona cap a una divisió europea, llavors la cosa canvia. Així doncs, pots fer quatre divisions europees: Nord d'Europa, Sud d'Europa, Oest d'Europa i Est d'Europa, i per sobre d'aquestes quatre divisions nacionals pots continuar construint la piràmide. Si els equips guanyen en aquesta divisió europea, poden promocionar a la segona divisió Europa, i de la segona a la primera. Si l'Anderlecht guanya la competició belga, podria promocionar cap a la divisió europea on podrà compartir els ingressos televisius i els diners de patrocinis que vénen d'aquesta competició. Si comparteixes els diners, les coses canvien i això és el que caldria fer més sovint al futbol europeu. Compartir els ingressos tal i com fan al futbol americà. Com bé saps, allà hi ha un alt element de redistribució i compartiment de diners. Fins i tot la venda d'entrades és compartida entre l'equip local i el visitant, en una proporció de 60/40. D'aquesta manera, l'equip visitant sempre s'emporta el quaranta per cent en la venda d'entrades dels partits a fora. I d'igual manera els drets de televisió són compartits a parts iguals entre tots els equips, tant a la NBA com a la NFL. I això no es dona en el cas del futbol europeu on l'Anderlecht guanya molts més diners per drets televisius que la resta d'equips petits de la primera divisió belga, per exemple. Així doncs, no compartim els drets televisius com hauríem de fer-ho. Si succeís això a les competicions europees i la UEFA, per exemple, ajuntés els

diners dels drets televisius i els patrocinis, i després els redistribuís entre tots els participants de la Lliga Europea, si es fes això, es donaria l'oportunitat a equips com l'Anderlecht i l'Ajax de tornar a entrar en el futbol europeu tal com ho feien fa vint-i-cinc anys.

(SKup) Estic d'acord amb tu en el tema de compartir, però per altra banda estàs parlant com un economista, la qual cosa vol dir que estàs interessat en l'eficiència econòmica, i jo crec que el que aquesta orientació deixa fora és que el futbol europeu és estimat parcialment per la seva tradició. La tradició és molt important per exemple en el cas d'Espanya. Vull dir que el Barça-Madrid és un gran partit perquè tens futbol de gran qualitat, i passa exactament el mateix a les diferents competicions europees. Però fins i tot un Barça-Sevilla o un Barça-Villarreal són partits amb història. Quan dones suport a un equip estàs recorrent tota una història íntima, la teva història personal, la teva vida anant a l'estadi durant cinquanta anys, recordant el teu pare que et va portar allà, que potser és mort, però encara forma part de la tradició... Per tant, destruir la lliga espanyola o l'anglesa, o fins i tot l'holandesa, que és força fluixa avui en dia però tot i així té història, crec que seria un error i probablement aniria contra els interessos dels aficionats. La gent no vol veure el millor futbol, la gent vol veure el futbol al qual estan acostumats, la tradició a la qual estan acostumats, i la tradició ven. La tradició forma part del valor econòmic del futbol europeu.

Ho podem destruir, i això és perillós. Jo vaig créixer a Holanda, m'encanta el futbol holandès i l'any passat vaig anar a veure el partit Ajax-Groningen. Va ser terrible, però hi havia cinquanta mil persones allà i tothom va passar una bona estona. No esperàvem veure al Messi o al Ronaldo. Sabíem que seria un futbol relativament dolent, però era la tradició, la processó de la teva vida, de cada any, durant cinquanta anys, la que et duia allà i per la qual els colors del club no canvien. De fet, el futbol europeu té molt èxit. De tots els clubs que coneixem a cada país, gairebé cap d'ells ha acabat arruïnat. Gasten massa di-

ners, tenen presidents horrorosos, els presidents roben diners... i el club sempre continua existint i l'any següent encara hi ha quinze mil persones als seus seients. I l'any següent també hi seran. Tenim una estructura del futbol europeu enormement exitosa que funciona de forma molt correcta, en gran part per la tradició. Per tant, per què hauríem de canviar? Canviar perquè l'Anderlecht o l'Ajax puguin guanyar una Lliga de Campions? A qui li importa això sinó és només a aquests pocs milers de persones?

(SKés) Estic d'acord amb tu que la història és important i que els seguidors espanyols volen veure el clàssic cada any entre el Barça i el Real Madrid. Però jo crec que igualment podrien veure el mateix partit a nivell europeu, perquè si, posem per cas, el Barça guanya el campionat d'aquest any podria ascendir a la Lliga Europea. I l'any següent, qui seria el guanyador? Sense el Barcelona, seria el Madrid, així que el següent any tornarien a jugar junts dos cops a l'any, però a la divisió europea, no a la espanyola.

(SKup) Però perdries la tradició del Sevilla-Valencia o l'Athletic Club de Bilbao-Atlético de Madrid, perdries aquestes petites tradicions que componen la Lliga.

(SKés) Bé, sempre i quan, per exemple, l'Atlético continués jugant a la competició espanyola. Si fos així, continuaria jugant contra el Sevilla, no?

(SKup) Si, però la competició espanyola quedaria despullada sense el Barça o Madrid, no seria la lliga espanyola mai més.

(SKés) És clar, les competicions nacionals perdrien importància, no ho puc negar.

(SKup) I això és una destrucció. Vull dir que a Alemanya, amb la Bundesliga, és tradició de fa dècades veure el *Sportschau* cada dis-

sabte a la tarda. A Bèlgica, també ho teniu, oi?

(SKés) Sé que la tradició i la història són importants però el món no s'està quiet i ens estem movent cap a la Unió Europea, i crec que el món de l'esport hauria de pensar quin serà el proper pas en aquesta integració europea.

A més a més, parlant de futbol, ¿pensa quantes vegades has vist un partit entre el Manchester United i el Barcelona en els últims deu anys? Potser me n'he perdut algun, però només n'he vist un. M'agradaria veure aquest partit cada any, almenys dues vegades, una a Manchester i l'altra a Barcelona. Però avui en dia, amb l'estructura que tenim a Europa, no podem. Crec que tothom arreu del món voldria veure el Manchester jugant contra el Barcelona o el Real Madrid més d'un cop en deu anys. Això és una cosa que podem aconseguir amb una competició europea, en comptes de les competicions nacionals.

(SKup) M'ha interessat molt això que dius que estem construint Europa. Jo sóc britànic i les probabilitats semblen bastant altes en el sentit que el 23 de juny els britànics escullin el *Brexit*, marxar d'Europa, cosa que em doldria molt. Espero que hi continuem però és probable que Gran Bretanya marxi. I crec que aquest és el següent pas en el final del projecte europeu. Encara que Europa continuï, el projecte europeu no està avançant. S'està esforçant per mantenir el que té i, penso, que si parlem de futbol europeu, podem dir que sí que en tenim, però crec que és un futbol europeu basat en un model obsolet. Quan tens gent a EEUU, Malàisia i Sud-Àfrica mirant futbol... per què hem mantingut que el futbol segueixi essent estrictament europeu? L'Europa occidental és només un 6% de la població global, i malgrat tenir un futbol global, des d'Europa s'han guanyat les últimes tres copes mundials i vuit dels nou equips del "podi" van ser europeus. Només Argentina, que va quasi guanya el 2014, era l'únic no europeu. Els equips occidentals europeus són els millors del món i això és un element estrany en un sistema globalitzat. La meua

impressió és que això no durarà molt i no crec que hagi de durar, crec que hauríem de pensar en globalitzar el futbol en lloc de fer-lo encara més europeu.

(SKés) Estic d'acord amb aquesta globalització del futbol. Veurem. Crec que aquestes lligues europees que plantejo no seran per a demà mateix però és una cosa que hem de considerar si tenim en compte el futur del futbol europeu.

Però també hi ha altres coses.

(SKup) Sí. Parlem una mica de les finances en el futbol. Comentàvem que en els últims anys els clubs perdien diners. Però ara, els millors clubs comencen a tenir resultats positius. Els ingressos televisius han estat creixent fins arribar ara al seu punt més alt, i d'alguna manera els clubs han aconseguit limitar les despeses. A Espanya els clubs estan començant a ser rendibles per primera vegada; i el seu mercat s'ha convertit en global. També hi ha les regulacions financeres del *financial fair play*, que són europees, però que Espanya ha adoptat fent-ne la seva pròpia versió, autoregulant-se, com Anglaterra, que té la seva, i on s'intenten limitar les despeses del club per tal que no es gastin més d'un determinat percentatge dels ingressos. Què en penses, no només del *financial fair play* a Europa i de les regulacions europees, sinó també de les regulacions espanyoles, angleses, alemanyes o franceses respecte el control de despesa? Com estan canviant les finances en el futbol Europeu?

(SKés) Creus que són rendibles ara? O s'hi estan tornant?

(SKup) Els millors clubs, parlo dels millors clubs, els de la Premier League, avui en dia, estan tenint bons beneficis d'explotació.

(SKés) No per gaire temps, ja que donades les enormes xifres dels traspassos, tornaran a gastar els diners que tenen en això i, per tant,

perdran diners altra vegada a la temporada següent.

(SKup) Però vull dir, els drets televisius anglesos han anat així [mímica de corba exponencial], i els espanyols també han augmentat molt; i, per tant, els repartiments a Barça i Madrid els van bé...

(SKés) Però fins i tot, encara que hagi vist aquest augment, no tan dràstic com hem vist en el passat, veuràs que no hi ha cap millora en la situació financera de la gran majoria de clubs, tots estan encara gastant més diners dels que reben.

(SKup) Els clubs anglesos s'han convertit en entitats financerament molt més segures, només amb la presència de propietaris americans... L'any passat, els vint clubs operatius de la Premier League van obtenir beneficis, la qual cosa és un fet insòlit, i els propietaris cada cop més diuen: "mireu, estem obtenint milers de milions extra d'ingressos televisius".

En el passat, cada euro que els clubs ingressaven es dedicava als jugadors. Aquesta era tota la història al món del futbol, els diners anaven al club, i aquest els donava als jugadors i, en cas de tenir algun extra, també. Avui en dia, hi ha propietaris estrangers d'equips anglesos que diuen: "espera, ja paguem al jugador entre un i cinc milions de lliures, això ja és suficient i haurien d'estar contents. Per tant, ens posarem d'acord entre tots per tal de limitar les despeses i mirar de tenir regulacions per limitar les despeses en proporció als ingressos". Creus que aconseguiran estabilitzar-ho?

(SKés) Doncs no ho sé pas. Perquè parlant sobre els traspassos o *transfer fees* cal tornar a parlar del sistema de traspassos o fitxatges i és important mencionar que després de Bosman el número d'acords de transferències ha augmentat radicalment. Crec que entre el 1995 i el 2010 aquesta xifra s'ha triplicat i la quantitat de diners que s'ha pagat per aquests traspassos s'ha multiplicat per set. Tinc els números

aquí: el nombre d'acords de traspàs ha augmentat de 5.700 a 18.000 i les despeses totals han passat de 400 milions a 3.000 milions d'euros durant un període de quinze anys. És important també veure que les despeses netes de fitxatges, que són les quotes de traspàs pagades menys les rebudes, no ha augmentat. Què indica això? Doncs que tota aquesta despesa de traspàs s'ha convertit en un circuit tancat entre un grapat d'equips punters ja que menys d'un 1% o 2% d'aquests diners va a parar a mans d'equips petits. Per tant, és un circuit tancat de diners que fins i tot augmenta entre els equips punters. Això demostra que és un augment deliberat de les quantitats de traspàs perquè és la manera de mantenir altres equips fora del joc; amb això, es poden excloure d'aquest circuit els equips menys punters. Els agents de jugadors sempre treballen perquè les quantitats dels traspàs siguin cada vegada més grans i així s'exclou, altre cop, tota la resta d'equips a participar. Però aquesta és la raó i motiu, novament, pel qual el sistema de fitxatges no està millorant l'equilibri competitiu. És interessant mirar enrere i recordar que la raó per la qual es va introduir el sistema de fitxatges va ser la d'incrementar l'equilibri competitiu i compensar els equips més petits pel fet de perdre jugadors quan anaven a equips més grans. Però el que es pot veure avui en dia és que això no millora l'equilibri competitiu, sinó que l'ha empitjorat, i aquesta és una raó més per eliminar aquest sistema.

(SKup) L'equilibri competitiu és una qüestió interessant de què s'ha parlat anteriorment i que has comentat quan ens has presentat. A *Soccernomics*, el llibre que vaig escriure amb Stefan Szymanski, som molt escèptics sobre que realment l'equilibri competitiu, o *competitive balance*, importi. ¿Té cap importància que abans d'iniciar-se la temporada de la lliga espanyola tothom sàpiga que Barça, Madrid o possiblement Atlético de Madrid guanyaran la lliga? Tothom sap que la resta d'equips no tenen cap opció! ¿Té cap importància el fet que tothom sàpiga que abans que comenci la Lliga de Campions els holandesos i belgues no tenen cap opció? No. Per això diem que no importa. Els aficionats al futbol estan força contents de les lligues

totalment desiguals que tenim, i estan bastant contents de saber que 9/10 vegades que el Barça s'enfronti al Llevant, el Barça guanyarà. I per què estan contents? Estan contents perquè hi ha més gent que dona suport al Barça que al Llevant i perquè els equips grans tenen més aficionats i aquests volen veure guanyar els seus equips. L'altre raó és que quan un equip gran va a jugar al camp d'un equip petit hi ha la possibilitat que empatin, a la vegada que el club també s'està jugant moltes coses i té un interès en la Lliga perquè, si ets el Llevant i estàs a primera divisió, estaràs lluitant contra el descens, i això és emocionant per als aficionats del Llevant. Per tant, diem que el futbol no necessita un equilibri competitiu per tenir èxit, i una prova d'això és la història. A Anglaterra, tenim equips a primera divisió com el Sunderland o el Newcastle que mai guanyen la lliga, i els aficionats saben ja al mes d'agost que el seu equip no guanyarà la lliga, i que ni tan sols aniran a la Lliga de Campions. Però hi ha cinquanta mil persones allà mirant-los mentre no guanyen la lliga. Així doncs, el balanç competitiu, que en els esports americans té prioritat i en fan un element fetitxe, sembla que no importa.

(SKés) Tens raó quan dius que gairebé no hi ha proves empíriques que demostrin que l'equilibri competitiu és important per a l'interès del públic. Això és cert. Hem vist molts estudis alguns dels quals confirmen que l'equilibri competitiu és important, però la majoria d'articles no aporten proves empíriques clares que demostrin que importa en gran mesura. Però sobre el tema de fer feliç la gent, també hauries de tenir en compte que els equips petits que aconsegueixen estar entre els millors fan feliços a molts aficionats. Mira què va passar amb el Leicester a la Premier League aquest any. Era un equip molt petit, segurament mai havia pogut guanyar la *Premier League*, però aquest any ho va fer i crec que va fer feliços molts aficionats d'aquella zona. Així que crec que s'hauria de ser molt curós a l'hora de dir que la gent està contenta amb totes aquestes dinasties que guanyen la Lliga de Campions un any rere l'altre. Sempre hi ha els mateixos equips a les primeres posicions i mai no ho aconsegueix cap altre. Crec que hi

ha molts aficionats d'equips petits que estan molt descontents amb el fet que els releguin a divisions inferiors i que no puguin competir per participar a la *Champions* o a l'*Europa League*. Hi ha més aficionats a part d'ells que ho són dels equips que estan entre els primers.

(SKup) El cas del Leicester City és interessant. Al març era a Leicester i puc confirmar que la gent va ser enormement feliç. La història del Leicester va ser molt bonica, i a tothom li va encantar. Però què passaria si cada temporada un equip petit guanyés la lliga anglesa i la lliga espanyola? Aquest any va ser el Leicester, el següent podria ser el Norwich, l'altre, el Queen's Park Rangers, després el Sunderland..., llavors, ja no hi hauria més equips grans? Només hi hauria alguns equips petits que guanyessin, que és el que passa a la Major League Soccer, a Amèrica. Crec que la gent s'avorriria bastant perquè no hi ha gaires aficionats del Leicester o del Norwich. No tenen cap història lligada a l'equip, no hi ha cap mena d'heroi, de mite quasi teatral... El que vull dir és que a Espanya passa que a molta gent li agrada el Barça, a molta gent li agrada el Madrid, i molta gent odia tots dos equips, i això crea interès. Els herois i els dolents es troben entre els primers de la lliga espanyola, i llavors se'n fa molt teatre. Els mitjans espanyols estan centrats en el que passa a aquests dos clubs. Si es tractés del Leicester o del Norwich, o en aquest cas, del Sporting o del Llevant, ningú estaria tan entusiasmada. És per això que calen equips grans per crear la història del futbol. Amb les seleccions nacionals tenim el cas d'Alemanya que pot servir d'exemple. Durant dècades al futbol europeu tothom odiava Alemanya i volia que perdés, fins i tot molts alemanys. I com si d'un teatre es tractés, Alemanya va ser l'actor més important en aquesta història del futbol europeu, perquè gran part de l'emoció del futbol europeu consistia en el fet que el dolent es trobés entre els millors. Sí, necessitem equips grans.

(SKés) Estic d'acord que necessitem equips grans, però hi ha un punt intermedi entre tenir cada any un equip petit entre els millors i el fet que de tant en tant es pugui donar la possibilitat que un equip més

petit aconseguixi estar entre els millors. Crec que hi ha un punt intermedi entre els dos extrems. I penso que en general fas més gent feliç si com a mínim dónes l'oportunitat a un equip petit que, un cop cada deu anys, aconseguixi arribar a les primeres posicions. Fins i tot si l'any següent torna a baixar a segona divisió, qui sap. El Leicester gairebé va baixar de divisió la temporada anterior, i ara ha aconseguit estar entre els millors de la Premier League, cosa que fa contents els seus aficionats i a molta més gent que no és aficionada al Leicester, però que s'ha entusiasmat amb el fet que un equip petit hagi aconseguit estar entre els millors.

(SKup) Mirem l'equilibri competitiu en termes de futur. De fet, el cas d'Espanya és l'únic exemple que conec d'un país que ha decidit augmentar l'equilibri competitiu i ho fa perquè arriba un moment que una lliga pot convertir-se en absurda. Fa dos o tres anys Espanya s'estava apropant a aquesta situació: abans de cada partit que el Barça o el Madrid jugaven a casa ja sabies que guanyarien contra els equips més petits, i hi havia resultats com set a zero o vuit a zero. La lliga espanyola corria el perill d'engolir-se a si mateixa perquè hi havia dos equips que tenien tots els drets televisius. A més, a Espanya, ja ho has comentat, s'ha reduït una mica el predomini del control televisiu de Barça i Madrid gràcies a la negociació col·lectiva. En aquest cas va ser una decisió intel·ligent, perquè l'equilibri competitiu havia deixat d'existir, estava acabat. Europa virarà en el seu conjunt cap a un major equilibri competitiu? S'aplicaran noves polítiques en aquesta direcció?

(SKés) Crec que estàs tocant un punt molt important: el dels drets televisius, que cada vegada són més i més considerables i s'han convertit en la font més important d'ingressos. Però el que podem veure en la majoria de països europeus, i també a les lligues principals d'Amèrica, és que els drets televisius els monopolitza la Lliga. Els equips no tenen permís per vendre els seus drets televisius i només hi ha algunes excepcions a Europa. Que jo sàpiga, només a Grècia i

a Portugal els equips poden vendre els seus drets televisius individualment per als partits que juguen a casa. A Espanya hi ha un sistema mixt: el Barça i el Real Madrid venen els seus drets individualment.

(SKup) Ara ho han canviat per un sistema col·lectiu.

(SKés) Sí, és veritat. Però en general en els altres països tots els altres equips ajuntaven els seus drets i es venien col·lectivament. Així que ara han tornat, per dir-ho d'alguna manera, a una monopolització dels drets. De fet, la majoria d'economistes estan en contra d'aquesta monopolització dels drets. El motiu pel qual hi estan en contra és el que ha passat a Espanya: si deixes que siguin els equips els que venguin els drets, els equips que estan entre els millors obtindran tots els diners i els equips petits no tindran drets televisius. Però hi ha una solució més efectiva, que és molt millor que monopolitzar els drets (perquè monopolitzar els drets crea molts tipus de desavantatges per al públic. Una manera millor seria permetre que cada equip vengues els seus drets individualment i, després, la Lliga hauria de gravar els ingressos televisius de tots els equips i redistribuir els diners entre tots els equips, de manera que els equips petits també tinguessin la seva part dels drets de televisió. D'aquesta manera evites la monopolització i no tens tots els inconvenients que aquesta comporta. Si monopolitzes el mercat dels drets televisius, també monopolitzes el mercat de postproducció dels esports televisats. Si monopolitzes els drets, els drets es venen a una, a dues, o a un petit nombre d'empreses de televisió, en la majoria de països a una sola empresa de televisió, i aquesta única empresa té el monopoli per emetre els partits de futbol. Així doncs, crees un segon monopoli, perquè monopolitzant el mercat de producció de drets també monopolitzes el mercat de postproducció dels esports televisats, i això té conseqüències molt negatives com per exemple que el nombre de partits que es televisen es redueix i els preus que els espectadors han de pagar per veure els esports a la televisió augmenta; són les conseqüències de la monopolització. Aquesta es pot evitar tenint una política de lliga decent

per poder carregar amb impostos els drets televisius que els equips ingressen quan venen els drets de manera individual. Llavors, si cal, es pot millorar l'equilibri competitiu.

(SKup) Si mirem el futur del futbol europeu, i d'aquí cinc o deu anys tornem a posar dues persones assegudes a l'escenari com ara nosaltres, crec que no faran servir el terme “drets de televisió”. Perquè la televisió s'està morint i molta gent només utilitza la televisió per veure-hi futbol de pagament. D'altra banda, veuen Netflix, veuen Amazon, o veuen d'altres coses a YouTube. Els meus fills, per exemple, gairebé no saben ni que la televisió existeix, perquè tot el que veuen són coses que poden veure *on line*. Així doncs, el que tindrà en termes d'espectadors del futbol serà gent que encara anirà a veure el futbol d'aquí a deu anys, però que no ho farà a través de la televisió. Així que allò normal sigui que Facebook compri els drets o que ho faci Google. Els equips sempre han pensat: “com podríem eliminar l'empresa de televisió i vendre els drets nosaltres mateixos?”. Amb les pàgines web dels clubs això cada vegada és més fàcil. O sigui, que no és estrany imaginar una situació en la qual el Barça vengui els drets de televisió a la seva web: fas clic a la web, poses les dades de la teva targeta de crèdit, compres un partit o compres la temporada sencera i dones els diners directament al Barça, tens el partit al teu portàtil i no hi intervé cap empresa de televisió.

(SKés) Exacte, els nous mitjans de comunicació.

(SKup) Sí, els mitjans de comunicació dels equips.

(SKés) Hauríem de tenir-ho en compte quan s'estableixin noves normes.

(SKup) O Google comprarà els drets de la copa del món, per exemple. Tot canviarà completament. Crec que es tornarà molt més eficient, perquè voldrà dir que tots ho podem veure, siguem on siguem, i que nosaltres mateixos podem decidir i dir “mira, ara vull veure un

partit del Barça”, i no haurem d’estar abonats a la televisió per cable ni comprar cap temporada per endavant.

(SKés) I a més, segons el meu parer, només hi ha un motiu per monopolitzar els drets de televisió. L’any passat o fa dos anys, vaig tenir una conversa sobre aquest tema a Lisboa; a Portugal, els drets els venien individualment els equips, però ara volen tornar a la monopolització. Hi ha un bon motiu per fer-ho, i és que hi havia un monopoli a la banda de la demanda. A Portugal, les empreses de televisió estan monopolitzades. Així que només tenen un demandant de drets de televisió i, si tens un monopoli a la banda de la demanda, sembla lògic voler contrarestar-ho monopolitzant també el costat de l’oferta. I és per això que penso que Portugal té un bon motiu per tornar a la monopolització: perquè necessiten el poder contra les empreses de televisió que estan monopolitzant l’altra banda del mercat.

(SKup) Stefan, anem arribant al final. Pensem en d’aquí a deu anys. Per acabar, un parell de coses: digues, on serà el futbol d’aquí a deu anys i què serà diferent comparat amb avui?

(SKés) Espero que el mercat de fitxatges s’hagi abolit completament i que trobem una solució per al desequilibri creixent que hi ha al futbol europeu, ja sigui canviant les competicions europees, ja sigui, per exemple, tenint aquestes divisions europees a les primeres posicions d’una possible piràmide de competicions a Europa.

(SKup) Pensem on seran els millors jugadors i els millors equips. Ara a Espanya tenim una economia mitjana. Els últims vuit anys han estat molt durs, però, per contra, pot ser que tingueu els dos millors equips del món, o potser els tres millors equips del món. Això em sembla una situació molt estranya i insostenible per a Espanya. Està molt bé per a vosaltres si es manté així. Però, creus que d’aquí a vuit anys els millors jugadors del món encara seran als equips de l’Europa occidental i sobretot els d’Espanya?

(SKés) Si parles de globalització, cal que tinguis en compte el que passarà a l'Àsia oriental i a l'Amèrica del Nord. És molt complicat dir on jugaran els jugadors en el futur. Però és possible que Anglaterra i Espanya perdin la seva posició dominant al futbol mundial.

(SKup) Així doncs, gaudiu d'aquest domini mentre duri!
Moltes gràcies a tothom, i moltes gràcies a la Fundació Ernest Lluch i al FC Barcelona per fer-nos d'amfitrions.





Taula rodona i col·loqui:

Una anàlisi des de l'experiència dels clubs

MANEL ARROYO

*VICEPRESIDENT DEL F.C. BARCELONA. ÀREA DE MÀRQUETING I
COMUNICACIÓ*

ÁLEX ARANZÁBAL

*EXPRESIDENT DE LA SD EIBAR. DOCTOR EN ECONOMIA I DIRECCIÓ
D'EMPRESES PER LA UNIVERSITAT DE DEUSTO*

EDUARDO BANDRÉS

*EXPRESIDENT EXECUTIU I PROFESSIONAL DEL REAL ZARAGOZA
(2006-2009). CATEDRÀTIC D'ECONOMIA APLICADA A LA FACULTAT
D'ECONÒMIQUES DE LA UNIVERSITAT DE SARAGOSSA.*

STEFAN KÉSENNE,

CATEDRÀTIC D'ECONOMIA DE LA UNIVERSITAT D'ANVERS

SIMON KUPER

ESCRIPTOR I PERIODISTA DEL FINANCIAL TIMES

MODERA:

GRAHAM TURNER

PERIODISTA



Graham Turner (GT) Bona tarda. És un plaer estar aquí, feia temps que no passava per l'estadi i és sempre un plaer tornar-hi.

Tinc molt clar perquè estic aquí, i és que els organitzadors segur que consideraven que entre tants savis feia falta la veu de la ignorància..., i de seguida van pensar en mi. Entre tant catedràtic, un catatònic! Jo com a periodista sempre deia que les millors entrevistes eren aquelles en les quals l'entrevistador deia poca cosa. Així que seguiré fidel al meu lema de periodista i deixaré parlar els experts que tinc al costat i que ja han estat presentats.

Álex, comencem amb tu perquè ets un còctel interessant. En Simon i l'Stefan han parlat del Leicester City, que és una cosa emocional, quasi una cosa romàntica, l'efecte "Ventafocs". I és clar, a l'Eibar hi ha efecte "Ventafocs" efectivament, però darrere d'aquest romanticisme hi ha una realitat. I quasi el mateix al Saragossa perquè la realitat és baixar de primera a segona i buscar-se, no una nova identitat però si un nova personalitat de club.

Comencem amb tu, Álex. Què ens expliques de com es gestiona un club com l'Eibar?

Álex Aranzábal (ÁA) Primer diria que en una anàlisi sobre què entenem que ha de ser el futur del futbol, l'Eibar seria una excepció. Per situar a la gent, perquè imagino que la gent sap què és l'Eibar però potser no tant, voldria donar unes dades per refrescar-ho. Nosaltres, de les cinc grans lligues que hi ha a Europa crec que som o bé l'equip més petit, o un dels més petits. Tenim un estadi de futbol amb un aforament de 6.000 persones i Eibar té una població de 27.000 habitants, el que vol dir que si els Eibarencs volguéssim omplir el Camp Nou hauríem d'entrar i sortir cadascun de nosaltres quatre vegades per arribar a l'aforament de 100.000 persones. Amb aquest bagatge hem aconseguit portar el nostre petit equip de poble a la que és la millor lliga del món. És una història de sentiments i vull deixar clar

que cal reivindicar els sentiments al món del futbol. El futbol és una empresa, és una indústria, estem parlant aquí d'economia i futbol. Però la meva experiència en aquests onze anys al Consell d'Administració del club i set i mig com a president, m'han ensenyat que hi ha d'haver un motor perquè funcioni l'economia. L'experiència m'ha ensenyat que el millor motor possible és el motor de l'autenticitat i el motor dels sentiments. Per tant, qualsevol projecte esportiu que vulguem construir ha de tenir unes bases sòlides. Nosaltres ens atipem de dir que els clubs de futbol han de tenir ànima i que tard o d'hora veiem que aquells clubs que tenen ànima acaben tenint també èxit.

Nosaltres som una història, un relat. A la gent li agrada l'Eibar perquè els sona a l'aldea gala de l'Astèrix o David contra Goliat, i aquest ingredient dels sentiments jo diria que no s'ha de perdre mai. Per això, quan parlem d'una gran lliga europea, d'una indústria freda, a mi em deixa fred, valgui la redundància.

Però també m'agradaria deixar clar que no només som ànima o sentiments, sinó que l'Eibar ha estat i és una empresa. Una de les coses que ens ha dut a on som és que, des del primer dia que vam agafar l'equip a segona B, teníem clar que s'havia de gestionar amb professionalitat i criteris de rigor empresarial.

Jo sóc economista. Vaig estudiar a Bilbao amb els jesuïtes i nosaltres quan estàvem a 2aB fèiem coses molt estranyes per la resta dels equips de la categoria: fèiem pressupostos, plantejàvem un objectiu de dèficit zero, implementàvem sistemes de planificació estratègica participativa i implicàvem tota la massa social. Ja fèiem plans estratègics a 2aB i ara fa poc, en una reunió de la Lliga de Futbol Professional, que vam fer a Villarreal, hi havia algun club de primera divisió que per primera vegada feia un "pla estratègic". Nosaltres el vam fer l'any 2009.

Ho dic perquè vegeu una mica l'evolució que hem tingut també com a empresa. Quan vam arribar, quan vam tocar fons, teníem un pres-

supost de 800.000€ pel conjunt del club, per la pedrera i per tot el que us vingui al cap. Aquell any vam pujar de 2^aB a 2^aA, vam jugar l'últim partit del play off aquí al costat, a l'Hospitalet, i vam pujar a 2a divisió A. Érem la Ventafocs de la divisió, amb un pressupost de 3.900.000€. Imagino que per les xifres que gestioneu a Barcelona de 600 milions, o a Madrid, sona a acudit. Però amb aquell pressupost i essent l'equip més pobre de la categoria (perquè ens enfrontàvem a un Mallorca amb 20 i escaig milions, al Deportivo de la Corunya, al Saragossa, a equips molt més forts) vam quedar campions i vam pujar. El primer any vam passar a tenir un pressupost de 18 milions d'euros. Gràcies a la nova distribució, i si voleu després podem parlar del repartiment dels drets televisius, el segon any vam aconseguir pujar el nostre pressupost a 32 milions havent certificat la permanència per tercer any consecutiu. El normal és que l'any vinent estiguem prop dels 50 milions de pressupost; per fer-nos una idea, és un pressupost que ens apropa més a equips com la Reial Societat o l'Espanyol. En quatre anys, un viatge de 800.000€ a 50 milions, no és menor, a partir de la bona gestió i el dèficit zero. Nosaltres mai hem generat deute, era un principi que no es podia qüestionar.

Com a conclusió diria: equilibri entre els dos elements. L'ànima, el relat, la identitat, els valors i l'autenticitat com a elements fonamentals per alimentar un projecte futbolístic, però hi ha d'haver una gestió professional. Nosaltres el dèficit zero ens el vam tatuar al front quan no teníem diners i vam prendre les mesures que calia prendre. Recordo que vam suprimir els serveis d'autobús per als nens del futbol base i els havien de portar els seus pares. Aquest equilibri entre ànima i gestió econòmica és sobre el que hem fet pivotar el nostre projecte, que al final ha estat la realització d'un somni, i és que l'Eibar no havia estat mai a primera divisió, des que es va fundar cap al 1940 just en acabar la Guerra Civil espanyola.

(GT) Has dit al final que era una experiència que t'ha enriquit però que has acabat esgotat. Quin ha estat el major desgast en tot això?

(ÁA) Bé, ser un personatge públic es dur i m'imagino que en una ciutat petita com Eibar, de 27.000 habitants, probablement és encara més dur que en una ciutat com Barcelona, Bilbao o Madrid perquè la teva exposició és permanent. Jo he intentat seguir fent una vida normal, surto amb la mateixa gent amb la que sortia fa vint anys, vaig als mateixos llocs, tinc els mateixos gustos musicals, però aquesta vida normal quan ets un personatge públic i president d'un dels vint equips de la millor lliga del món, t'acaba desgastant. Jo he tingut una certa sensació que la meva feina tenia quelcom de vocacional. Agafar l'equip del meu poble de segona divisió B i portar-lo a primera divisió tenia, encara que semblí ridícul, alguna cosa de missió. Jo feia una cosa que m'omplia i a més era un benefici per a la comunitat, però les feines en les quals estàs molt exposat t'acaben desgastant. Perquè us feu una idea, us explicaré com d'entretinguts van ser els dos darrers estius com a president de l'Eibar:

L'any passat, pel cas de l'Elx i el seu descens administratiu. Vam estar dos mesos entre advocats i a l'Audiència Nacional. Nosaltes teníem una estructura molt petita i jo feia totes les hores que podia perquè a l'oficina de l'Eibar treballen onze persones ara, i això després d'ampliar l'estructura, perquè fins fa poc treballava amb sou una persona i mitja. D'altres equips tenen estructures de 300 o 400 persones. I vaig acabar esgotat.

L'altre estiu va ser el de l'ampliació de capital. L'Eibar va haver d'ampliar el seu capital en dos milions d'euros. Vam tenir ofertes de gent que volia posar aquests diners i quedar-se amb el club (empresaris d'Espanya, Xina, Rússia,) però teníem molt clar que precisament per preservar la nostra ànima no podíem renunciar a la nostra filosofia i vam decidir que vendríem aquelles accions a un preu de 50€ i fent una ampliació de capital que ens va portar pel camí de l'amargura, però al final va sortir bé. El futbol és molt exigent, t'esgota i una estructura com la nostra molt més. M'imagino que el Reial Madrid i el Barça esgoten però d'una altra manera.

(GT) Des d'un punt de vista empresarial, va ser difícil planificar? Perquè havies de pensar que possiblement seria una aventura de deu mesos i després un descens, potser, que casi es va produir. Des del punt de vista d'ampliar tant el pressupost, el personal, vies empresarials, com vas planificar l'exercici?

(ÁA) Nosaltres sempre hem estat molt "rars" ja que planificàvem diferents escenaris. Recordo un any que érem a 2aA, el pla estratègic el repassàvem d'any en any, és a dir, cada any hi havia una revisió. Nosaltres gestionàvem tres escenaris al principi de temporada: la possibilitat de baixar a 2aB, i gestionar és plantejar què suposaria baixar a 2aB, i la possibilitat de quedar-nos a 2aA i a mesura que anava avançant la temporada i anàvem guanyant partits, l'escenari de pujar a primera divisió. Això es reflectia especialment quan negociàvem contractes amb futbolistes. Crec que vam ser dels pioners a Espanya en plantejar als futbolistes que podrien tenir diferents salaris en funció de la categoria on juguessin, perquè havíem vist que la ruïna de molts clubs havia estat baixar de primera a segona divisió amb uns contractes multimilionaris que tenien la seva lògica a primera divisió però que a segona es convertien en insostenibles. Aquest tipus de coses que són molt normals de gestió empresarial vam descobrir que al futbol no eren habituals.

Jo parlava amb d'altres presidents executius o amb d'altres financers de clubs de futbol i em quedava sorprès perquè el 80% del temps el dedicaven a resoldre problemes de finançament i tresoreria: renegociar amb bancs, buscar fonts de finançament.. I jo em deia, quina manera tan ineficient de gestionar un club! En lloc de dedicar el temps a planificar i a gestionar coses reals, el pes del deute era tan brutal que la cúpula del club pràcticament estava preocupada a assegurar el finançament fins al mercat d'hivern per, en aquest mercat, vendre algun futbolista, agafar aire i arribar a l'estiu. Aquesta era l'ocupació del temps d'aquests executius del futbol. Per sort nosaltres, amb el tema del dèficit zero, vam poder dedicar-nos a pensar en altres coses.

(GT) Eduardo, a Saragossa es va planificar d'alguna manera? Perquè és difícil d'imaginar que un club que ha estat a primera molts anys seguits tinguis un pla B per a un eventual cas de descens, no?

Eduardo Bandrés (EB) Sí, vaig tenir l'ocasió de viure aquesta situació perquè a la temporada 2007-2008 el Reial Saragossa va baixar a segona divisió. Justament devem ser l'"outlier" a les regressions on s'estableix la correlació entre els pressupostos i la classificació dels clubs, perquè aquell any teníem el pressupost més alt de la història del Reial Saragossa, amb jugadors que després van disputar amb altres clubs els campionats europeus i americans, i van ser, un a Europa i un altre a Amèrica, escollits com a millors jugadors de la Champions i de la Copa Libertadores. Va ser un escenari completament inesperat perquè el Saragossa s'havia classificat per a la Copa de la UEFA aquell any i fins i tot s'havia reforçat la plantilla de l'equip per tenir aspiracions de seguir estant a les competicions europees. Jo crec que al final va haver-hi un problema estrictament esportiu. Podem fer gestió econòmica però no n'hi ha prou. Una de les coses que em va sorprendre quan vaig accedir a la presidència del Reial Saragossa l'any 2006 és que entre els directius quasi mai parlàvem de futbol. Parlàvem només de diners, de deutes, de bancs, de màrqueting... Aquell any des del Consell d'Administració vam deixar la responsabilitat esportiva absolutament a la parcel·la esportiva, que és el que es recomana, i el que cal fer és de manual: que no fitxin els presidents, que no fitxi el Consell d'Administració, que decideixi la parcel·la esportiva. Perquè crec que al final no es pot oblidar que l'essència, el producte, el cor és el futbol, el vestuari, el terreny de joc i no les oficines des d'on es dirigeixi. Els moments decisius d'aquesta empresa es viuen al terreny de joc, on els directius no podem ni fer ni decidir absolutament res. Potser ens vam oblidar d'això i potser aquella plantilla no va ser gestionada correctament. El llavors propietari del club va posar una gran quantitat de diners per poder adquirir aquests jugadors i, finalment, probablement per diferències dins del vestuari, no es van saber encaixar o gestionar determinades súper-estrelles; això va derivar en una

sortida de l'entrenador, dimissió d'un altre entrenador i finalment amb l'equip a segona divisió.

Va ser un autèntic trauma des del punt de vista financer i no només des del punt de vista social i ciutadà, que també. Llavors no existien les normes actuals. Ara la lliga de futbol professional ha canviat i ho ha fet molt bé, introduint normes de control econòmic que es van començar a discutir quan nosaltres hi érem. Jo participava en una comissió que començava a discutir sobre mecanismes de control econòmic i de pressupostos equilibrats, perquè sóc dels que pensen que al futbol ha d'haver-hi regles. La discrecionalitat condueix al desastre. Són empreses que competeixen, però sense normes això no funciona, com tampoc al sector públic, atenció. Ja a les constitucions d'alguns estats nord-americans hi ha un límit de despesa i a la legislació d'estabilitat pressupostària europea i també a l'espanyola hi ha sostres de despesa, hi ha límits de deute, hi ha una sèrie de criteris, i qui no ho complexi ha de fer plans d'ajust. És a dir, que ens autoimposem una sèrie de regles perquè, el contrari, sabem que la irracionalitat en la presa de decisions en algunes parcel·les polítiques i també al món del futbol et porten al desastre.

En aquell moment no hi havia aquests mecanismes de paracaigudes financers que ara a partir d'aquest any hi ha. Lògicament va ser un trauma. Has de malvendre les teves millors estrelles, has de malvendre jugadors. Nosaltres, per exemple, teníem Diego Milito que vam haver de vendre al Gènova i l'any següent va anar a l'Inter de Milà i va guanyar la Champions. Vam haver de vendre D'Alessandro que va anar al San Lorenzo i després a un equip brasiler amb qui va guanyar la Copa Libertadores. En fi, malvendre alguns jugadors, perquè el qui està al teu davant sap que tens aquesta necessitat. Els contractes no contemplaven cap clàusula que considerés el descens, ni teníem el pla al cap per fer front a un eventual descens. Tot això et genera un forat pressupostari enorme a l'any següent.

És cert que com has conservat una part de la plantilla és més fàcil pujar. El Saragossa ho va fer, va pujar i va estar un any només a segona divisió. Però el llast que això deixa a nivell financer, és enorme i no diferent al que ja havíem vist anteriorment perquè per desgracia al segle XXI el Saragossa ja havia baixat, deixant un dèficit de 20 o 22 milions d'euros en un any. Evidentment era un llast per a un club en un moment en què el nostre pressupost era alt, de 40 o 45 milions. Va ser un autèntic trauma, molt difícil de recuperar perquè, a més, la crisi econòmica del futbol espanyola va en paral·lel a la crisi econòmica que arriba a Espanya el 2008. I això va afectar molt directament els propietaris dels clubs, que fins llavors havien assumit la conversió de préstecs o crèdits en capital, i el propietari ho assumia. En aquest moment les coses comencen a anar malament i lògicament les despeses es mantenen però els ingressos cauen en un moment en què els drets audiovisuals no eren els que són ara. Jo deixo la presidència a finals del 2009 però dos anys més tard el club ha d'entrar en concurs de creditors, fins i tot estant a primera divisió. Fins al 2011, vint-i-dos clubs professionals espanyols entren en concurs de creditors i, no estic segur de quants, però crec que el 90%, havien estat afectats per descensos de primera a segona divisió. És l'autèntic punt crític que ha existit a les finances dels clubs espanyols.

(GT) El sistema anglès és interessant. S'utilitza un sistema de pagaments que se'n diu "pagaments paracaigudes". L'Aston Villa, que aquest any ha baixat i l'any que ve jugarà a segona divisió, rebrà les tres pròximes temporades 86 milions de lliures, que són més de 100 milions d'euros en pagaments, que és com baixar amb un paracaigudes. És a dir, que en d'altres països, com en aquest cas a Anglaterra, la caiguda de primera a segona divisió no és tan brutal. És una idea fonamental si hi ha possibilitat de fer-ho, no?

(EB) Si. Ja s'ha aprovat aquest any i quan es fan bé les coses s'ha de reconèixer. Jo fa sis anys que estic fora d'aquest dia a dia i, per tant, puc parlar amb més llibertat. No dic que l'Àlex no pugui fer-ho tam-

bé, però jo vull trencar una llança en favor també del futbol espanyol, i del futbol espanyol a nivell de dirigents. Crec que la Lliga de Futbol Professional ha estat capaç d'arribar a uns acords de control econòmic i d'autoregulació que són bons, malgrat que al final la major part s'hagin plasmat en una llei d'àmbit televisiu, però el que té a veure amb el control econòmic s'ha fet bé. No crec que hi hagi acords de tal disciplina a cap lliga europea com a l'espanyola en aquest moment. Ja no només pel control a posteriori sinó també pel control a priori i la supervisió econòmica que porten a terme des de la Lliga sobre els pressupostos dels clubs, amb la justificació, contracte per contracte, de tots els ingressos que dius que tindràs.

De les coses que s'han fet bé, n'hi ha una que s'ha fet molt bé, i és el mecanisme molt redistributiu dels drets audiovisuals de la lliga espanyola. Molt redistributiu. Si els ingressos fossin proporcionals a les audiències, això seria encara més desigual i jo crec que, en aquest sentit, tant el Reial Madrid com el Barça han entès que això és una competició i que cal preservar-la, tenint en compte que, d'altra banda, Barça i Madrid tenen també una part molt notable de les seves expectatives d'ingressos molt lligades a les competicions europees. Aquests mecanismes de control econòmic que s'han instaurat incorporen ja també els "pagaments paracaigudes".

Ara el problema en majúscules del futbol espanyol podria ser justament la segona divisió. A primera divisió, quasi tots els clubs, ho deia fa poc el President de la Lliga, estan ja, si no sanejats, en curs de sanjar-se financerament i trobar una posició d'equilibri als seus comptes. A segona divisió no. A la segona divisió en quatre anys els costos de la plantilla esportiva han passat de representar el 80% dels ingressos al 47% dels ingressos. Un esforç molt notable perquè s'han dedicat els ingressos a pagar el deute i a reduir les pèrdues. Però això ha implicat una pèrdua de qualitat de la competició que percebem clarament aquells que veiem la segona divisió. A més, també passa que els clubs que baixen ara amb paracaigudes tindran uns ingres-

sos molt superiors a la resta, de tal manera que es pot produir un cert desequilibri a la competició. Posem-hi xifres. El club que més ingressos tindrà en televisió la temporada vinent, que és dels que té més audiència, sense paracaigudes, pot ser el Reial Saragossa amb uns 8 o 9 milions d'euros. Un Getafe o un Llevant poden baixar amb 17 milions d'euros. Jo crec que hem de tornar a reconsiderar aquesta qüestió. Crec que una de les coses que no s'ha fet bé al decret de drets audiovisuals és que es deixa molts pocs diners a la segona divisió, que és un 10% dels drets nets que queden per repartir a la Lliga de Futbol Professional, i el 90% va a la primera divisió. Aquest 10% crec que és clarament insuficient. És veritat que es una redistribució total, és veritat que la segona divisió quasi no interessa i que molts partits de la primera tampoc, no els veu gairebé ningú. També és veritat que, en canvi, hi ha un mecanisme redistributiu perquè es vol preservar el conjunt de la competició. Però crec que la Lliga en algun moment potser haurà de reconsiderar això o, pel contrari, anirem cap a aquest empobriment de la segona divisió. I és un empobriment dels seus equips, que donat el sistema d'ascensos i descensos existent són els equips que nodreixen la primera divisió.

(GT) Eduardo, també has parlat de malvendre però, a la fi, vendre. Respecte el que ha comentat l'Stefan sobre l'abolició del sistema de traspessos, com t'has quedat? ¿"gallina de piel"?

(EB) Bé, no crec que l'abolició del sistema de traspessos sigui un tema que es plantegi seriosament al futbol professional a Europa en aquest moment. El cas Bosman va donar un poder enorme al mercat de treball, als futbolistes, davant dels clubs. La situació anterior no té res a veure amb l'actual i crec que, si ho he entès bé, abolir el sistema de traspessos i la llibertat de moviments no seria factible, i no sé quines conseqüències podria tenir per als clubs petits. Ho diré d'una altra manera: el Pla General de Comptabilitat d'Espanya, que és al que ens atenem les societats anònimes esportives, contempla com a ingressos d'plotació, la transferència de jugadors. És a dir, el que

són vendes recurrents perquè es produeixen tots els anys. No seria un ingrés dintre del EBITDA (Beneficisa abans d'interessos, impostos, deprecacions i amortitzacions) però es un ingrés ordinari i, per tant, l'activitat dels clubs no es pot desvincular de la transferència de jugadors i és un ingrés que té la seva justificació: haver sabut fer una bona planificació, un bon *scouting*, tenir una pedrera adequada; jo crec que això vincula el jugador i et permet tenir uns ingressos addicionals. La veritat és que m'ha sorprès i que ha de ser interessant pensar en les conseqüències que aquest sistema podria tenir.

(GT) Manel, vist des de l'altra banda, què ens expliques d'aquests aspectes?

Manel Arroyo (MA) En primer lloc, com deia l'Àlex, tot això ho hem de fer amb ànima, amb sentiment. I no tenim una altra manera, perquè aquest club té 150.000 socis. Però evidentment cal professionalitzar-ho al màxim.

Estem en un mercat molt competitiu, nosaltres els que més, al nivell que estem, i per aquesta raó de moment cal fer fortes les lligues locals. Mentre arriba o no arriba alguna cosa d'Europa, que evidentment el futbol professional d'alt nivell també ha de treballar, hem d'enfortir les lligues locals, i això és del que hem de parlar amb els meus companys de l'Eibar i el Saragossa.

Recordo que quan vam arribar al primer mandat, el 2010, els meus companys de junta em deien: “segur que cobrarem els 140 milions d'euros que tenim per drets de televisió? I a mi, la veritat, en veure que el Barça cobrava 140 milions i el Racing Santander en cobrava 11, se'm feia difícil pensar que això podia ser possible i que podia acabar en una plantada de la resta de clubs o en qualsevol cosa. A mi em van encarregar això i amb l'acord de la junta directiva vam treballar per resoldre aquest tema. Recordo que el quart dia que estàvem a la junta, un 4 de juliol, vam tenir una reunió amb el president i director

general del Reial Madrid, el president del Barça i jo mateix on vam parlar d'això que estava passant. Acabàvem d'arribar però sabíem que poc abans, el maig, hi havia hagut una reunió a Bilbao de set o vuit clubs: l'Atlètic de Bilbao, el Sevilla, el Villarreal, i alguns més on es plantejava ja això. Ells miraven sempre els nostres diners, els del Barça i del Madrid, i deixaven una mica de banda en aquell moment el grup del G30.

Recordo que en aquell moment vaig preguntar al club com es gestionava la Lliga, vaig ser conscient que la Lliga es dirigeix per assemblea que és on es prenen les decisions i que en aquesta assemblea hi ha les dues competicions, Primera i Segona Divisió i que el major número de vots està al G30. Vaig anar a veure Javier Tebas que liderava el G30 perquè m'expliqués la seva visió de la Lliga, i ell coincidia amb la nostra visió. Al seu despatx em va pintar en una pissarra com veia la Lliga. Ell la veia amb dues locomotores, Barça i Reial Madrid, que havien de ser solidàries amb aquests senyors que m'acompanyen perquè al final competíem amb l'Eibar, amb el Saragossa i amb el Getafe i amb Las Palmas i amb la resta de clubs. Com deia abans en Simon, aquí també hi ha partits amb una llarga tradició històrica i també a Europa se segueix la Lliga quan juguem amb el Villarreal, amb el Sevilla o amb l'Atlètic de Bilbao. Així que nosaltres ens vam concentrar en aquell primer mandat en què la lliga espanyola fos creïble. Perquè permanentment llegies a la premsa internacional i a la premsa del sector de la indústria de la televisió, a la que jo em dedico professionalment, que des d'Europa es queixaven que el futbol espanyol estava finançat pel govern ja que permetia que els clubs tinguessin un deute de 800 milions d'euros en aquells moments. Es devien 800 milions d'euros a l'Estat, a la Seguretat Social, etc. I recordo que el cap visible de la protesta era el Bayern de Munich amb el llavors president Uli Hoeness.

El que vam fer juntament amb el G30 —vam acabar essent un G35—, va ser començar a fer el que el professor deia: control econòmic. Fa

uns tres o quatre anys, d'acord amb el Consell Superior d'Esports vam començar a treballar perquè els clubs es prenguessin seriosament que els deutes s'havien de pagar. Jo recordo, i no diré noms, que vam amenaçar algun club: o pagaven els deutes o haurien de baixar. Perquè el gran deute estava a mans de cinc o sis clubs però al cistell ens hi posaven a tots i, evidentment, s'acusava també el Barça i el Madrid. Una de les coses que ens feia por era que o corriem a regular-nos o ens podien regular des d'Europa i per a nosaltres seria pitjor, seria molt complicat mantenir els 140 milions que eren tan necessaris per mantenir el nivell de competitivitat que s'exigeix al Barça.

Potser perquè vinc de l'esport local al meu poble, Vic, sé què significa fer esport i gestionar clubs amb pocs recursos. Quan teníem dinars o grups de feina a la Lliga m'agradava anar a seure amb els equips de la Segona Divisió amb pressupostos de 2 o 3 milions, o de 800.000 euros, i escoltar què era el que per ells era imprescindible. Vosaltres (Eibar) teníeu un empleat i mig i nosaltres en teníem 400 i, per tant, els problemes són diferents als seus. Però juguem amb ells, som participants del que els passa i hem de contribuir a arreglar-ho. Per aquesta raó el que es deia sobre què li passa a la Segona Divisió és molt important, perquè ens nodrim d'ells, perquè un dia aquests clubs pujaran, competiran amb nosaltres i han d'estar sanejats. També són ells els qui voten a l'assemblea i han d'estar còmodes, confortables i consolidats amb aquests pressupostos. És la tasca que portem a terme a la Lliga des de fa uns tres anys de forma més seriosa, on tothom ha entès que cal respectar el que hem signat.

Recordo a l'inici de tot plegat algun president de Primera Divisió que després de moltes reunions, molts contractes, molts compromisos, canviava de bàndol; jo li deia que havia signat amb nosaltres, amb el grup del G35, i que com podia ser que marxés i no complís. I em deia: "fins que això arribi als tribunals...", i llavors a veure a on seràs tu?" I aquest és un problema que també tenim a aquest país, la velocitat a la qual van les coses de vegades, i s'emparaven en això. Però es va veure

que la mateixa regulació de la Lliga impediria que els clubs tiressin endavant si no es respectaven els contractes.

Crec que hem d'estar tots contents, satisfets amb el que es va fer, molt motivats pel que hem de fer i evitar així que des d'Europa identifiquin el futbol espanyol amb un futbol de base financera feble que permeti als grans clubs creure que els nostres jugadors estan al mercat, que poden comprar fàcilment a Messi, Neymar o Suárez.

Nosaltres treballarem molt intensament a nivell de club però òbviament també a nivell de Lliga per tal de pujar els ingressos. Posaré un exemple. L'estiu passat va ser la primera vegada que els drets audiovisuals domèstics es van posar a subhasta com es fa en qualsevol país normal. Fins llavors era poc seriós. Recordo quan preguntaves a l'assemblea de la Lliga o a organismes de la Lliga quant recaptava la lliga espanyola de drets internacionals i no hi havia mai manera d'obtenir una xifra. Se'ns deia que entre 140 i 170 milions. L'any passat, per art de màgia es va passar a 650. El que uns anys abans eren 170, en un any va passar a 650 només treballant com una lliga normal que el procés de venda de drets audiovisuals es va fer a corre cuita. Va sortir al mercat amb un grup de clubs on no hi havia ni el Barça, ni la Reial Societat, ni l'Espanyol, ni el Celta i encara que durant el procés vam entrar al grup, tot i així, es va arribar als 650 milions. La propera vegada, quan anem al mercat en condicions normals, on des d'un primer moment hi estiguin representats tant els grans clubs com els petits i es vengui la Lliga com a tal, seré molt optimista, perquè conec com el mercat percep la lliga espanyola, i sé que pujarà.

Al Barça, el primer que havíem de fer era congelar els nostres ingressos i aconseguir generar més riquesa perquè no podíem continuar jugant amb equips d'11 milions com citava abans. No podia ser.

És una feina que vam començar al Barça, que ens vam creure tots amb el G30 primer i el G35 després. I aquí estem. L'objectiu és la

Premier, i això és molt difícil perquè la Premier té un mercat davant seu absolutament brutal. A Espanya estem en aquests moments en un mercat de televisió de pagament que té prop dels 4 milions de subscriptors. Al Regne Unit ja estan a prop dels 18 milions: els quasi 11 milions de BSkyB, els 5 milions de BT i els 2 o 3 milions de Virgin; però al mercat del futbol hi ha BT i BSkyB. El recorregut que ens queda per tal que les companyies que venen televisió de pagament a Espanya creixin és també responsabilitat nostra, dels clubs. Nosaltres diem que hem d'estar allà empenyent per tal que la indústria de la TV de pagament creixi perquè serem participants d'aquest creixement, i ens hi va molt. Hem d'anar de la mà amb els operadors perquè la televisió ajudi al futbol. El gran creixement al Regne Unit ve en part perquè l'any 1990 o 1991 BSkyB i la Premier League van decidir anar plegats en això. Tenim un llarg recorregut i creixerem molt, així que Messi, Neymar, Suarez, Piqué o Iniesta estaran aquí per molts anys. Esperem!

(EB) Permet-me assenyalar una cosa que has dit, molt interessant. Quan dius que el president de la Lliga exposava un model en què hi havia dues locomotores, no sabeu fins a quin punt és així. A les memòries econòmiques de la Lliga de Futbol Professional, es pot apreciar com la Lliga dona les dades del total i també del total menys dos, el que en diuen la "Lliga neteada". Tots excepte dos. No diu quins, però tothom sap qui són, perquè les dades canvien moltíssim, especialment en el volum dels ingressos, que són el 50%. Les dades d'audiència... tot. Els economistes de l'esport parlem molt de l'equilibri competitiu, competitive balance, però en canvi l'interès de l'espectador segueix existint malgrat aquests dos grans i, al revés, podem dir que a la lliga espanyola això va a més. Potser perquè cada espectador sap quin és l'espai del seu club i compara les expectatives que té amb el que resulta finalment, no amb utopies. Jo crec que en aquest sentit la lliga espanyola té aquestes condicions i cal explotar-les al màxim, però corregint les extremes desigualtats que existien, tal i com s'ha fet amb el que heu aprovat ara a la Lliga. Crec que és un model perfecta-

ment sostenible i no hem de copiar-ne cap altre per fer les coses bé.

(GT) Manel, què has pensat quan en Simon i l'Stefan han parlat de la lliga europea? Perquè evidentment si comencem a mirar la lliga econòmica és una altra cosa diferent. Però l'Àlex també ha parlat de l'ànima i tots hem parlat de les tradicions. Com ho veus?

(MA) Ho comentàvem, la lliga domèstica no pot desaparèixer. Hi ha un gran volum d'ingressos que prové d'aquí, però és lògic que no girem l'esquena a d'altres formes de créixer. Als nostres pressupostos, enguany, els drets de televisió no són el primer ingrés. Ho són el màrqueting i els patrocinis. Això no es l'habitual. L'habitual és que ho siguin els media, cosa que ens indica que hem de créixer i més quan veus com la Premier s'està enfortint. El fet que estiguin arribant d'altres fórmules de finançament al futbol com són els fons d'inversió, les grans fortunes, o grans grups com per exemple el que s'ha fet entre el grup xinès Suning, que fou client d'aquesta casa, comprant el 60% del Milan, dona senyals que hem d'estar preparats perquè la competència serà molt dura i interessant. Cal veure l'escenari que tens al davant i veure com d'altres grans lligues, no només a Europa, sinó també en d'altres països com als EUA, es financen, creixen i treballen el món i dels media. I sembla que el fet que hi hagi més partits amb el Manchester United o el Paris Saint Germain seria una de les maneres de fer-ho. Cal veure com això es fa de la mà de la indústria actual, veure com s'evoluciona, sense trencar res, i fer-ho de la mà de la lliga domèstica que hem fet arribar fins a on està i de la Champions amb la UEFA. Però no ens podem quedar feliços i confortables amb el que ens arriba de la Champions perquè els ingressos que arriben de la Champions no són només enormes per l'interès i les audiències que desperta sinó també per com es juga i quan es juga. És a dir, els partits de la Champions els dies laborables a les 20:45 de la nit, no existeixen a l'Àsia perquè significa que l'emissió dels partits és a la 1 o 2 de la matinada. O és realment un Barça-Chelsea o un gran partit de grans clubs, o és difícil. Si aquest partit el fas a les 12 del migdia d'un

cap de setmana tindràs davant tot el planeta i per tant les xifres que les televisions i corporacions de televisió pagaran seran unes altres. No vol dir que hagi de ser així, però cal que sapiguem que podria ser així. Cal treballar per veure com hi podem conviure.

(GT) Àlex, deixa'm fer-te una pregunta totalment diferent. Com compatibilitzem la gestió des de les ciències empresarials amb la formació de jugadors? Perquè és un tema que en d'altres indústries no té tanta importància. A l'Eibar, com ho enfoques?

(ÁA) Quan comentava abans el que era l'Eibar no he dit res del model esportiu i òbviament és el seu *core-business*. Ho tenim ben treballat i per a nosaltres és fonamental. A l'hora de fitxar, intentem tenir en compte el perfil humà del futbolista, quines característiques té, com es relaciona amb la resta de persones, com accepta les ordres en d'altres vestuaris, si té estudis o no. Potser som una mica romàntics, però el futbol és també una eina de transmissió de valors. Quan algú amb la samarreta de l'Eibar es comporta d'una forma al terreny de joc, està transmetent valors que volem que siguin els valors de l'Eibar. Molts dels aficionats són gent jove i els xavals són un col·lectiu especialment influenciable. Per tant, crec que és fonamental tenir cura d'aquesta dimensió.

Vam pensar en desenvolupar algunes iniciatives en aquest sentit, una espècie de codi de funcionament dels futbolistes. Sincerament, que els futbolistes qüestionin les decisions arbitrals, que fingixin entrades, que perdin el temps, que tinguin comportaments poc esportius, a mi, no m'agrada. Sabem que ens hem convertit en uns *outsiders*, perquè el món va per un altre costat, i que en la majoria dels equips aquest tipus de comportaments són el pa nostre de cada dia. Jo crec que és una assignatura pendent i hauríem de treballar-la.

Si jo fos el president del Barcelona a mi em preocuparia que els futbolistes del Barça transmetessin uns valors que no crec que siguin bons per a la joventut i per a la societat. Amb els comportaments que

tenen amb l'àrbitre, amb els rivals, crec que hi ha un treball important a fer. Ara estic llegint un llibre sobre Brian Clough, l'entrenador que va portar al Nottingham Forest a guanyar dues lligues. En el seu equip cap futbolista no es podia queixar a l'àrbitre. I jo reivindico aquest romanticisme. El que la història recent ens ha ensenyat és que entre el romanticisme i el tot s'hi val, guanya el "tot s'hi val" perquè veiem actituds francament repudiables per part d'alguns jugadors. A la vida no tot és guanyar o guanyar, sinó que molt més important és com es fan les coses.

(GT) És una perspectiva interessant, no, Manel? Cal fixar-se en la formació personal del treballador.

(MA) Nosaltres tenim molt en compte que el nostre club és admirat pels resultats del primer equip, evidentment, però també pel missatge que els nostres jugadors transmeten. El treball de grup, la humilitat, el missatge que arriba a qualsevol racó del món és allò en què cal aprofundir. Hi ha moments en què tampoc estem satisfets del que veiem, i hem de treballar per millorar alguna de les situacions que descrius. No ho deixem de fer, sempre de portes endins, però no ens quedem de braços creuats perquè és obvi que és la imatge que donem del nostre club i la veu tothom. I el que més ens preocupa són els nens, que s'estan formant i tenen com a referents els nostres jugadors, els nostres Messis, els nostres Iniestas o els nostres Piqués. I sí, és molt important que el comportament d'ells sigui el més impecable possible.

(ÁA) Avui en dia és més influent un crack, ja sigui Messi o Ronaldo, que un Obama o un Rajoy qualsevol. Són fonamentals els valors que aquesta gent pot transmetre. Si transmeten arrogància, menyspreu pel contrari i que tot val per tal d'aconseguir els objectius, ens trobarem que aquestes idees van quallant en la gent i esdevenen patrons que la societat acaba fent seus. Això em sembla un tema tremendament seriós, en el qual, insisteixo, som uns *outsiders*. Avui sembla que en la societat el que és que important és guanyar sense que im-

porti com. Nosaltres reivindicuem el contrari, és a dir, que és més important com fas les coses que si guanyes o perds. Jo veig coses a la primera divisió, com determinats comportaments agressius, que em semblen impresentables.

(GT) Empresa, romanticisme... La pedrera ha de ser rendible?

(MA) La pedrera no existeix perquè arribi a ser rendible, sinó que la tenim per formar. I si algun dia pot donar-te algun resultat i incorporar al jugador format en el primer equip, perfecte, però al final, quan un jugador de la casa es converteix en una figura internacional t'has estalviat la fitxa, tot i que avui en dia si compares el contracte d'un nouvingut amb la fitxa de l'estrella feta a casa no hi ha tanta diferència.

El que més importa de la pedrera és que des de molt joves aprenen un estil de joc i els valors del club. Avui al nostre vestuari els jugadors noten qui ha estat des de petit a la nostra Masia o qui arriba i necessita un període d'adaptació. La pedrera serveix per a moltes coses, però la més important per al club, és que les seves arrels es mantinguin i perdurin.

(GT) Eduardo, la pedrera és el primer que es retalla?

(EB) No, perquè en clubs mitjans o petits aquesta és una part molt petita del pressupost i, per tant, no és el primer que es retalla. Una altra cosa és que paradoxalment els jugadors del filial i la pedrera tenen més oportunitats de créixer quan baixes a segona divisió o quan tens limitacions pressupostàries, si més no en alguns casos concrets. El FC Barcelona és un exemple de pedrera d'èxit però a d'altres clubs on als entrenadors se'ls exigeixen resultats immediats, permanències, accés a Europa, sovint es pensa que és millor portar gent de fora que no confiar en nois joves que són un meló per obrir. Paradoxalment la pedrera té més oportunitats quan està pitjor financerament i això

passa quan estàs a segona divisió. Al final també depèn del perfil dels entrenadors. Alguns entrenadors no confien en els jugadors de la pedrera i prefereixen assegurar-se amb jugadors contrastats que ja han demostrat experiència i resultats. D'altres, per contra, arrisquen més i volen fer les apostes per als joves. Estic convençut que hi ha molts talents que es perden per mala sort, molts. Estic convençut que d'igual manera que hi ha talents que han sortit perquè algú, amb nom i cognoms, es va fixar en ells i van dir "tu xaval, puja", per desgràcia molts es perden. Encara s'ha de treballar molt en aquesta direcció. Hi ha clubs modèlics respecte el tractament que fan de la pedrera, com el Barça o el Villarreal, però en molts d'altres clubs de primera la pedrera acaba essent una cosa menor, angoixat per les urgències del dia a dia. I crec que és un error. Precisament els temps de crisi i els temps de desendeutament que hem viscut ens han obligat a tornar a posar els ulls a la pedrera i veure que hi ha una oportunitat notable.

(GT) Jo crec que ha arribat el moment de convidar en Simon i l'Stefan a pujar a l'escenari.

TORN OBERT DE PREGUNTES

Graham Turner

Obrim la sessió de preguntes.

Pregunta 1

Com a seguidor de futbol i també com a economista sempre trobo a faltar que es parli de l'afició, dels fans, perquè és ben conegut que el percentatge dels ingressos dels clubs cada vegada més prové del marxandatge i dels drets televisius, però no hem d'oblidar mai que el futbol es deu sobretot a l'afició, als aficionats. Les lligues que estan funcionant millor actualment també a nivell d'ingressos són justament la lliga anglesa o l'alemanya on els estadis estan absolutament plens. Es fa una gestió molt proactiva perquè les grades estiguin plenes tant d'aficionats locals com d'aficionats contraris. A la lliga anglesa, per exemple, hi ha un acord pel qual des del principi de lliga es coneixen exactament els horaris dels partits. A la lliga espanyola fins a quinze dies abans ens és impossible saber quan juguen, amb la qual cosa és impossible comprar un bitllet d'avió o desplaçar-te, o reservar hotel i amb un preu de les entrades altíssim. A la lliga anglesa està regulat un preu estàndard per a tots els partits, i hi ha un intercanvi d'entrades entre clubs pel qual es facilita que seguidors de l'equip contrari puguin tenir accés als camps. Com a seguidor del Barça, voldria saber què en penseu sobre això ja que trobo que la lliga espanyola té una mancança molt important en aquest aspecte.

(SKÚ) Bé, els aficionats no són la totalitat de l'economia del futbol, però jo diria, parafrasejant Lenin, que "els aficionats voten amb els peus", i jo no veig els aficionats deixant el futbol. Veig els fans acostant-se al futbol. Part de la seva queixa és que els aficionats espanyols han perdut importància perquè l'aficionat global s'ha convertit en més important, i això afecta els horaris en què els partits es juguen. Si els aficionats estiguessin enfadats de veritat, l'economia del futbol arribaria al col·lapse, però com que l'economia del futbol porta temps

anat cap amunt, exponencialment, crec que ens indica que els fans estan molt contents, en conjunt.

(MA) Sí, per a coneixement de tots, part del repartiment econòmic dels drets a la lliga espanyola es fa a partir del grau d'assistència als estadis. És a dir, que s'està treballant per primar l'assistència als estadis. Evidentment tenim molt a aprendre. Com deia abans, també caldria ser una mica realistes i saber que estem començant a treballar en aquesta gestió. La Premier és aquí un exemple a seguir. Però permet-me que et digui que això del coneixement anticipat publicat dels horaris de tota la temporada a la Premier League és una mica una llegenda. És a dir, la Premier League té horaris molt avançats però les televisions també juguen a decidir horaris en funció de com va la competició. No és el mateix escollir un Tottenham-Liverpool al mes d'agost que al gener perquè no saps l'interès que en aquell moment tindrà aquest partit. És cert que té els horaris amb molta antelació però a la lliga espanyola ja estem treballant amb més d'un mes o gairebé dos mesos d'antelació perquè sabem la importància d'això i ho volem potenciar. És clar que sí que tenim en compte els nostres i els altres aficionats. Quan amb el Barça anem a algun estadi i no s'omple, ens preocupa i ens preguntem, per què? Què és el que passa perquè un camp de qualsevol equip no s'ompli quan hi va el Barça amb les seves grans estrelles? Doncs bé, alguna cosa haurem de fer també al respecte de la política de preus, és evident.

Vull que sàpigues que estem atents a aquestes coses, i que ens preocupa veure si qualsevol estadi on anem a jugar està ple o no ho està. Evidentment, com apuntava en Simon, també hem de tenir molt en compte els aficionats que tenim arreu del món. El Barça avui és el primer club en xarxes socials, tenim uns 240.000.000 fans, i és molt important també tenir activitat al voltant d'ells. Són més de tres-cents milions de followers a les xarxes socials, més de tres-cents milions de fans que evidentment també tenim comptabilitzats. Aquesta *fanbase* és clau en el món actual del futbol.

(ÁA) Estic totalment d'acord amb el que dius. Per als governants del futbol el concepte de camps plens ha de ser una prioritat, abans de pensar en fer caixa. Sobretot pel que està passant amb els ingressos de televisió, que s'omplin els camps ha de ser una prioritat. I jo crec que cal desenvolupar polítiques, iniciatives i accions al respecte. Jo entenc que el futbol, per a l'afició, per al soci, no ha de ser car, perquè els diners són a la televisió. L'Éibar aquest any tindrà un pressupost d'uns 45-50 milions d'euros, i la part de taquilla en significa un percentatge molt petit. En general, jo crec que els diners no haurien de venir del taquillatge, perquè el futbol ha de tenir una funció i hem de permetre que la gent pugui anar al camp i assistir-hi, i això deixant de banda la molt mala imatge que donem a nivell internacional quan fent zàping es veuen partits de la lliga espanyola amb les grades buides. La imatge és deplorable. Això sembla qualsevol cosa menys un espectacle interessant, no? Fas zàping i dius "si no hi ha gent al camp, com ho he de veure jo des de casa" Prioritzar camps plens és important.

(EB) Sí, però això no només passa per un tema de preus, sinó perquè l'estadi sigui capaç d'oferir alguna cosa diferent. L'estadi ha de donar-te una experiència, un espectacle esportiu diferent a la que vius des de casa teva. Perquè per comoditat, pels canvis d'horaris, pel si fa fred o no en fa, o perquè els estadis no són molt acollidors (no tots els estadis són com el Camp Nou) anar al camp pot no oferir cap tipus d'atractiu a l'espectador. Justament per això, una de les coses que té pendents la lliga espanyola és ser capaç d'oferir experiències diferents als seus estadis. Els clubs hauran de posar imaginació perquè un espectador vingui i hi estigui més temps. No és qüestió de posar restaurants i zones comercials, no, es tracta d'aconseguir posar alguna cosa que permeti una atmosfera diferent, alguna cosa que t'involucri i puguis vivenciar alguna cosa diferent del qui ho està veient per la televisió. Això pot voler dir que puguis tenir accés a diferents llocs de l'estadi, o a veure coses que no pot el qui està a casa seva. Això vol dir tecnologia, inversió, crear un clima diferent i propi de cada estadi. Jo crec que en cas contrari tindrem estadis mig buits, i l'espectacle esportiu ha de tenir

gent a la grada, involucrada, participativa, i motivada, a la que cal oferir altres experiències novedoses, diferents a les que pot tenir a casa seva.

Pregunta 2

Una pregunta molt ràpida al senyor Kuper. Al Regne Unit sembla que tant els dirigents com els aficionats prioritzen la Premier a una Lliga Europea o fins i tot a una Lliga Mundial com vostè ha suggerit anteriorment. Creu que els dirigents i els aficionats britànics serien capaços de sacrificar alguna cosa de la Premier a favor d'aquesta lliga europea o mundial?

(SKÚP) No, en absolut, i això encara que la Premier League no sigui un gran producte. Ho dic perquè el Barça, el Madrid, o l'Atlético són millors que qualsevol equip anglès. Però a nivell econòmic i comercial és un gran producte, tot el món mira el futbol anglès, no sé perquè, però passa, i té molt a veure amb la tradició i la cultura. Els anglesos mai deixaran de banda la Premier League, i fins i tot partits que aquí no importen gens, com el Norwich jugant contra el Sunderland, a Anglaterra són importants, a la gent els importa. La tradició és tan gran que dubto que a Anglaterra ho deixin anar.

Pregunta 3

Alguna lliga o club europeu regula la utilització de les xarxes socials per part dels jugadors?

(MA) Sí, absolutament sí. Nosaltres a la Lliga també arribarem a això. Òbviament, a la Premier segur. No et sé dir a hores d'ara el detall, però segur que les grans lligues tenen acotat què es fa i com es fa. És normal, que els jugadors, els entrenadors o els clubs, es dirigeixin als fans a través dels nous canals disponibles. I evidentment els broadcasters, com que són els que paguen la festa, han de tenir prioritat a accedir a la declaració, a la imatge, a les coses que avui en dia veiem, en ocasions, d'una manera poc amb controlada a les xarxes socials. Evidentment no parlem aquí de les lligues americanes on tot està regulat.

Pregunta 4

Tornant a la probable futura lliga europea o mundial. O potser començant per l'europea, com veurien des del vessant de grans clubs, una lliga europea d'ara amb setze dels millors clubs europeus? Abans algun ponent ja ha comentat que ens agradaria veure més partits Manchester United - Barça, o grans partits europeus. Estem tots d'acord que el futbol cada vegada és més global i se segueixen arreu aquests grans clubs europeus. Com veurien la possibilitat de mantenir les lligues domèstiques, reduir-ne el nombre també, a setze per exemple, i establir un sistema per accedir-hi, pujant i baixant de la mateixa lliga europea a les domèstiques? Si parlem d'economia en aquest context el potencial econòmic que tindria i generaria una lliga europea seria enorme. Ho veu així senyor Kuper? La Lliga, la Premier, podria continuar, però ja traient els tres, quatre millors, o dos, s'hauria d'estudiar. Ja fa molts anys que se n'està parlant i sempre tenint en compte que les lligues domèstiques podrien continuar amb els altres equips.

(SKes) Jo crec que sí, que les possibilitats financeres d'una lliga així estan infravalorades. Tot i això veiem que molts dels grans equips europeus estan en contra de la idea d'abolir la Champions League. Perquè tenen una competició nacional on es fan molts diners i a la vegada van a la Champions League on es tornen a fer molts diners. Són reticents a acceptar aquesta lliga europea perquè perdrien molts diners i volen mantenir el que tenen ara mateix, que és l'ingrés per aquesta doble via.

Però hi ha hagut un informe fet per un economista noruec, que intenta demostrar les oportunitats financeres d'una lliga europea amb les característiques que proposes, que són enormes comparades fins i tot amb el que ingressen els equips més bons ara mateix amb les seves lligues nacionals respectives i la Champions League. Mai hem tingut l'experiència de veure tots els grans equips europeus trobar-se a través de les fronteres, dues vegades l'any. Aquestes possibilitats són enormes, més que el que dona la Premier League ara mateix.

(SKÚp) Jo crec que infravalorem el poder de la tradició. Els ingressos per drets televisius de la Premier League són molt més alts del que els clubs tenen de la Champions League, per raons que no són només la qualitat del futbol, que de fet es veu que no és tant important. Si mires la copa del món, les audiències són molt més altes que les audiències del futbol de clubs, i a la copa del món tens alguns partits molt dolents. Vaig veure un Paraguai – Japó a Sud-àfrica, i va ser un partit terrible! Però va ser vist per més gent que el partit Barça – Madrid d'aquell any. La gent no només mira per la qualitat, mira també per la tradició. I el significat i la tradició que comprenen la Primera Divisió o la Premier League és més alta que la d'una lliga completament nova. Un club com el Barça que juga cinquanta o seixanta partits importants, en aquest sistema que proposeu en jugarien trenta, i això seria una gran pèrdua.

(ÁA) Jo anava a dir que, com a aficionat, no ja com a expresident de l'Éibar, a mi una tendència que porti a una lliga europea tancada o semitancada amb grans clubs i que ens acostumem a veure cada setmana el Manchester jugar contra el Barcelona o el Milan contra el Reial Madrid, no m'agrada. Perquè és una lliga que em sona a un vedat tancat, elitista i que a més destruiria les lligues nacionals. No és un projecte que em sedueixi. Puc entendre que hi hagi qui tingui interès en aquest projecte, però l'únic interès que aquests clubs puguin tenir crec que és econòmic. Per tant, si he de parlar amb el cor, jo crec que ja hi ha una lliga europea que és la Champions League. La força del futbol resideix també en l'arrelament, en la proximitat i en la tradició i a mi m'agraden les coses com estan ara.

(MA) Que això arrenqués amb força i potència no és fàcil. El rebuig de la Premier League, avui primera lliga en recaptació de lluny, així ho anticipa. Per què hauria d'ajudar-hi? Per què hauria d'estar contenta d'ajudar a generar un competidor? És obvi que ells tenen una lliga molt consolidada, molt potent, pel que fa a audiències, seguiment i recaptació i és normal que no estiguin per la feina de fer-ho

possible. És obvi que això hauria de ser un treball conjunt de lligues i de clubs, i no només de clubs perquè evidentment cal continuar protegint les lligues domèstiques d'una manera o una altra.

Pregunta 5

Partint de la base que els jugadors són els actors principals del que estem parlant, veient els ingressos que hi ha al món del futbol, i que han crescut moltíssim durant aquests anys, s'ha de fer i es pot regular el percentatge que representa el salari dels futbolistes sobre la despesa total? Ara representen el 65-70% dels ingressos dels clubs de futbol, i fins i tot en alguns clubs molt més arribant al 90%.

(EB) Bé, de fet s'ha regulat. I no és que no es pugui, és que ja s'ha fet. La qüestió té a veure amb la sostenibilitat financera dels clubs. El que no és sostenible és el que passava a primera divisió, en la que, si exceptuem el Reial Madrid i el FC Barcelona, els salaris i les amortitzacions de jugadors, és a dir, el cost de personal més les amortitzacions de drets de futbolistes superaven el 90% dels ingressos. A la segona divisió superaven el 100% dels ingressos! Això lògicament no era sostenible. Si s'ha posat aquest límit és per això. Tot i que hi ha qui diu que això encara crea més desigualtats perquè hi ha clubs que no es veuen afectats per aquests límits i altres clubs sí. En aquest cas calia triar, i l'elecció bona era sanejar els clubs i per tant es van prendre aquestes mesures. Crec que són mesures que estan ben preses, ben adaptades i que eren l'opció necessària.

No sé si en una situació de normalitat financera tindria tant sentit, possiblement no. No és el mateix una situació de normalitat com una d'emergència, com la que existia. Ara, per exemple, els clubs espanyols tenen el que s'anomena, el límit, un volum absolut de despesa salarial, on se'ls limita no el percentatge sinó la quantitat que poden dedicar a futbolistes. Fa un any vam viure un cas d'un club que no va poder inscriure un jugador, i el va deixar fora, essent a més, potser, el jugador més emblemàtic d'aquesta plantilla, per superar el límit salarial. Fins

a aquest punt s'ha arribat. Jo crec que això és el resultat d'unes condicions financeres que calia qualificar com d'emergència i va caldre adoptar aquests topalls. En una situació de normalitat jo crec que no té tant sentit fixar aquests límits, i en termes absoluts molt menys.

(SKés) Fa uns anys, crec, una organització que ja no existeix, el G-14 (eren més de catorze però van mantenir el nom inicial), es diu ara Eastern European Club Association, va establir un acord verbal per limitar el *wage turnover ratio*, és a dir, va establir un percentatge del pressupost que no es podia gastar en salaris. Però era un acord verbal i els acords verbals es trenquen i per tant cap equip va respectar el tracte. Algú ha demostrat que, si limites el percentatge de pressupost que no pots gastar en salaris, fas més mal als clubs petits que als clubs grans. Per tant és millor tenir el llindar salarial americà, que és una quantitat que no pots passar en el moment de pagar als teus jugadors, en comptes del percentatge del teu pressupost. Perquè si limites en relació a un percentatge del pressupost, l'anomenat *wage turnover ratio*, fas que els equips petits gastin una quantitat petita de diners en els jugadors, i que els equips grans en puguin gastar molts més. En el sistema nord-americà tots els equips tenen el mateix límit i hi ha alguns equips que no poden arribar a aquest límit que poden pagar, perquè hi ha una quantitat igual per a tots els equips. És un sistema totalment diferent.

Jo crec que no hem d'estar d'acord en limitar el percentatge del pressupost que un equip pot destinar als salaris dels jugadors. És clar que es necessita una situació financera sòlida en cada equip i que no es poden gastar més d'un 100% del seu pressupost, encara que alguns equips italians ho van fer en el seu moment perquè teníem a Berlusconi en actiu i perquè la FIAT va a ajudar el Torino a sobrepassar el seu 100% del pressupost en salaris de jugadors.

(MA) D'una manera o altra hem d'aconseguir que el negoci sigui sostenible. I aquí és on els clubs hem d'exigir, demanar i reclamar amb

contundència que s'apliqui el rigor financer a les federacions. Perquè alguns clubs estan clarament en desavantatge respecte d'altres. És vital que els clubs tinguem alguna cosa més a dir en aquests fòrums, on no se'ns té, diguem, molt en compte. Aquesta és una constant que anem veient. Al final les grans factures les paguem els clubs: els salaris dels nostres jugadors no vénen per les seleccions nacionals, ni dels campionats del món ni els campionats d'Europa. Vénen pel que generem els clubs. Els clubs hem de poder dir alguna cosa més en tots aquests temes i, per tant, de moment aquesta eina que tenim via UEFA, que també apliquem a la LFP, i que és el *fair play* financer, és un exemple del que hem d'exigir que hi hagi cada vegada més i amb un rigor absolut en la seva aplicació.

Pregunta 6

Senyor Arroyo, m'ha semblat entendre quan parlava de la Champions League que, pel volum de negoci existent i ateses les audiències que té la Champions, potser els clubs no esteu del tot satisfets amb els diners que rebeu com a compensació. Has comentat també el tema dels horaris i el fet que, evidentment, jugar sempre a les 20:45 significa perdre altres mercats que tindries si juguessis per exemple un diumenge a les 12.00, com podria ser el mercat asiàtic. Us plantegeu de cara a un futur immediat poder regular aquestes dues coses i poder canviar-les, és a dir, més ingressos directes per part de la UEFA per la participació i els requisits de cada equip, i proposar que canviïn els horaris de la Champions?

(MA) Futur immediat no, òbviament, perquè això no és res que es pugui fer d'avui per demà. Aquí hi ha molts actors i factors involucrats. En una competició amb el prestigi de la Champions League, els diners que reverteixen als clubs podria millorar i aquí és on estem en converses entre els clubs i amb la UEFA, per veure de quina manera aquesta competició pot evolucionar cap a un model més actualitzat en aquest sentit. La Champions, si no recordo malament, va néixer el 1993, després de la nostra primera copa d'Europa. Crec que és el

moment que tots aquests debats vagin evolucionant cap a un model on els recursos es corresponguin al que la competició representa a dia d'avui.

I el tema dels horaris és evidentíssim. Si juguem en un horari més assequible per a les audiències en una gran porció del planeta, òbviament els ingressos pujaran. Les televisions et pagaran més per un partit que s'emeti a les vuit del vespre en un horari de màxima audiència a la Xina o al Japó que no si ho fas més enllà de mitjanit.

Pregunta 7

La meua pregunta ve esbiaixada pel fet de venir d'on vinc, Argentina. El 2009 vam tenir una crisi del futbol argentí perquè arran de la vostra crisi vam deixar de poder exportar jugadors a Europa. Ara estem de nou en una crisi més pròpia que externa on s'està discutint tota l'organització del futbol argentí, els drets de televisió... i tot en un gran desordre, però amb la fortalesa que ens dona una certa competitivitat. Estic molt interessat en l'experiència que vostès exposen i a saber què és el que concretament els va permetre aconseguir el compromís creïble per arribar a la solvència financera, el compromís que deia que si un equip no arribava a aquesta solvència i a respectar els contractes baixaria a segona divisió. Em sembla increïble aquesta lectura, completament impossible d'implementar a Argentina i Brasil! La segona pregunta és: quin és el mecanisme de redistribució dels drets de televisió?

I finalment, tinc entès que la UEFA va implementar el *financial fair-play* fa ja alguns anys. S'està implementant realment en les diferents lligues d'Europa?

(MA) A la lliga espanyola hi ha diferents elements que influeixen en el repartiment. Ja hi entrarem. Però, com vam arribar a això?, preguntaves. Doncs perquè les factures les ha de pagar algú. És que a vegades senties converses o llegies o escoltaves coses, com si això fos

manà que arribava del cel. I les factures cal pagar-les! Amb la qual cosa o ens regulàvem o algú ens regularia a mig termini, perquè allò tenia un final. S'acabaria. Per tant, al final ens vam posar rigorosos i seriosos pel bé de tots. Potser el que havia passat és que els grans no havíem estat en aquesta història i un bon dia els clubs grans ens vam posar també a treballar en aquesta comesa. Crec que va ser aquest un dels elements que va canviar una mica el que va passar en aquest país. Els elements de repartiment són els que dèiem abans, i potser me'n deixo algun perquè no és fàcil però em surten: audiències, assistències, el fet que ningú pot cobrar menys del que va cobrar la temporada anterior... Hi ha diferents mecanismes. I també hi ha un fix. O sigui hi ha mecanismes que porten al que tenim ara però no és fàcil d'explicar perquè en algun element també em perdo.

(ÁA) També hi ha uns paràmetres en base a la implantació social, les audiències... entre d'altres. Nosaltres vam començar el primer any a primera divisió amb els mateixos ingressos que l'equip que menys cobrava, que era el Córdoba. Catorze milions cada un. I els que més eren el Reial Madrid i el Barcelona amb els cent quaranta i escaig milions que dieu. El decret ha permès que nosaltres, i s'ha anunciat avui a la premsa, l'any que ve tinguem quaranta-dos milions d'ingressos per aquest concepte. De catorze a quaranta dos, és a dir, una distància important.

(EB) Preguntaves una cosa interessant, i és com es va forjar aquest acord. Doncs es forja per una raó molt senzilla i és que això, per dir-ho en termes econòmics, no era un problema de maximització condicionada, sinó un problema de teoria de jocs.

El que hi ha aquí és que tu et pots reforçar i pagar molt a un futbolista, però n'hi haurà un altre que farà el mateix. I al final el nivell serà el mateix, però gastant molts més diners. I això, a què conduïa? Doncs al que deia un professor al seu llibre d'economia de l'esport professional, on traçava una analogia amb una "carrera d'armament". No et

porta a una millor qualitat o a una millor posició, però per contra et porta a efectuar molta despesa. I els diners, a on anaven? Doncs a les butxaques dels jugadors i dels representants.

Això porta a una inestabilitat financera que es materialitza en un element que no estava regulat, i és que els clubs, no és que gastessin els ingressos dels drets de televisió, és que gastaven els drets dels anys següents! I és que els bancs, que van contribuir al boom financer urbanístic a Espanya, també el van propiciar en l'àmbit esportiu. Descomptaven aquests contractes. Ara, no només no és així sinó que el primer que has de fer amb els drets audiovisuals és destinar-los a pagar els deutes que tens contrets! Aquest és el nou mecanisme de control de la lliga espanyola. I fins i tot les aportacions dels accionistes addicionals no es poden destinar íntegrament a reforçar-te esportivament sinó que han d'anar dirigides, en part, segons la situació financera que tens, a pagar deutes.

Em sembla que s'ha avançat molt, però sobretot perquè al final mires i dius: ens estem disputant un jugador, li estem pagant molt més, i al final jo en tinc un i tu un altre però estem igual de malament i ens gastem molts més diners! Amb la crisi, els clubs diuen "això no pot continuar així, hem de buscar una solució operativa".

(MA) Permeteu-me que us posi un exemple. Quan vaig entrar una de les coses que vaig fer en el nostre primer mandat per entendre què és el que passava, va ser anar-me'n amb un altre company a la Premier League, per tal que m'expliquessin com funcionava, no la comercialització de la Lliga, sinó el que era pròpiament la gestió dels clubs. Perquè a mi una cosa que em sorprenia és que anaves a la Lliga i havia crits (a les assemblees es cridava!) però no s'arribava a cap solució, ni a un compromís de treball... a res. I tu arribaves a la seu de la Lliga... i aquí no hi havia ningú. Secretàries, el porter i res més. Quan vaig anar a la Premier, només obrir la porta, ja vaig veure que aquells tipus es dedicaven a una cosa diferent al que es feia aquí. Feien una altra

cosa: hi havia gent que es movia, gent jove, que estava treballant! I a la Lliga el que hem fet, al cap i a la fi, és posar-nos a treballar, ni més ni menys. I en el moment en què et poses a treballar, et poses a fer complir contractes, hi ha rigor, hi ha reunions permanents per seguir el pressupost dels clubs i veus que sí que es poden complir els compromisos. Res més. Treballar. Deixar de parlar i de cridar, i treballar.

(ÁA) Nosaltres fa temps que en un consell d'administració, en una junta general, vam decidir implantar el que anomenem política de dèficit zero. L'Eibar no es pot endeutar. I no ha demanat un préstec ni té cap préstec amb cap entitat financera. El següent pas va ser decidir que havíem de ser rendibles amb la nostra activitat recurrent, és a dir, que el compte d'explotació havia d'estar en positiu sense comptar vendes de jugadors. I això és part de la identitat del club. L'any passat amb divuit milions de pressupost, vam guanyar quatre milions d'euros i aquest any, amb trenta-dos milions d'euros en guanyarem deu, que significa per tant un 20% de rendibilitat. Som una empresa rendible, amb un índex d'un 20 i un 30% de rendibilitat.

(GT) Molt bé! Doncs hem aribat just a l'hora, Eduardo, Álex, Manel, Stefan, Simon. Moltíssimes gràcies!



Cloenda

SUSANNA MONJE

VICEPRESIDENTA DE L'ÀREA ECONÒMICA DEL FC BARCELONA

Després de sis anys a la gestió econòmica del club, és emocionant per mi parlar per una vegada, d'economia, i no només de totes les altres coses importants del futbol però que no es centren en l'economia com avui.

Bona tarda deia, i moltes gràcies als ponents i a tothom per l'assistència a aquestes jornades.

Aquest és un acte de la Fundació Ernest Lluch i el FC Barcelona, dues entitats que en els darrers anys, quatre anys per ser exactes, han quedat unides per una persona que era un eminent economista, un savi i un enamorat del Barça. Pel nostre club és un orgull poder-lo recordar cada any com fem en aquestes trobades acadèmiques per parlar d'economia i de futbol. El seu llegat tant en el món econòmic com en la societat i el barcelonisme segueix absolutament viu, vigent i és molt útil i necessari per comprendre la realitat que ens envolta. En nom del club, puc dir que per nosaltres és important recordar-lo i mantenir viu el seu esperit.

L'esperit de l'Ernest Lluch. futbol i economia, van cada cop més lligades. Moltes de les teories econòmiques van molt bé per explicar les coses que passen dins un camp de futbol, com han explicat els nostres ponents d'avui, i aquestes jornades arriben quan encara es poden escoltar els crits d'eufòria dels nostres seguidors pel doblet d'aquesta temporada que ha estat certament una temporada molt

especial. Com va dir Gerard Piqué, vam haver de guanyar aquesta lliga dues vegades, i qui pensava que la Copa era un títol menor va comprovar que tampoc era cert. El partit del Sevilla el recordarem sempre per la lliçó que ens deixa i és que mai has de pensar que pots perdre i cal jugar fins al darrer minut.

El futbol és també, a més d'una manifestació esportiva i social molt popular, un negoci. L'economia ens pot ajudar a millorar el món del futbol, a fer-lo més profitós però també més transparent i més responsable. Hem de saber cap on cal anar, i què cal tenir en compte, i és que els clubs s'han de dirigir des del punt de vista econòmic de la millor manera possible. L'èxit esportiu garanteix l'entrada de diners, però l'èxit també exigeix una compatibilitat sostenible i clara amb els altres valors que hi ha al món del futbol i la societat. Aquesta és una de les fites de l'actual junta directiva de l'actual FCB i un mandat dels socis.

Hem parlat abans de sentiment, i sentiment i diners poden semblar dues paraules antagòniques. Però en el món del futbol estan molt i molt lligades i al Futbol Club Barcelona en som molts conscients. Per això, volem garantir als nostres socis, que són els legítims propietaris del club, que els èxits esportius han d'anar acompanyats d'una manera també exitosa de desenvolupar el nostre negoci. Avui en dia, quan el futbol està en mans de milionaris, de capital risc, dels bancs que compren i venen clubs, el FCB ha de ser fort econòmicament i la manera de fer-ho no és una altra que ser absolutament pragmàtics i seguir els consells dels economistes i els financers, com molts dels consells que ens han donat avui. Per aquesta raó, amb la seriositat de l'Ernest Lluch com a bandera i el respecte per tots els participants, hem escoltat les vostres paraules, reflexions i idees, d'aquesta jornada. Hem pres bona nota i hem obtingut noves proves del que cal evolucionar i en definitiva millorar.

Nosaltres, gràcies a la voluntat expressada majoritàriament pels socis

en el referèndum de l'Espai Barça, estem a punt d'iniciar un repte molt apassionant, el d'un nou Camp Nou, un nou Palau, i un nou Miniestadi. Hem de ser forts econòmicament per fer-ho bé, i a la vegada mantenir l'excel·lència esportiva que ens permeti tornar a guanyar, com esperem sempre, tots els títols. És difícil, però no tinc cap dubte que amb plantejaments sincers, econòmics, racionals i pragmàtics assolirem les nostres fites. Sense jugadors, sense gestió esportiva no hi ha futbol, però sense una bona gestió econòmica, tampoc hi ha futbol.

Moltes gràcies a la Fundació Ernest Lluch per posar el focus en aquest aspecte.

Gràcies a tothom.



Dialogue:

An American evolution of the European football?

STEFAN KÉSENNE,
CATEDRÀTIC D'ECONOMIA DE LA UNIVERSITAT D'ANVERS

SIMON KUPER
ESCRIPTOR I PERIODISTA DEL FINANCIAL TIMES

Transcripció literal del diàleg



Stefan, Simon, thank you very much for accepting the invitation to join us in this meeting, I'm quite sure we will enjoy your contributions and that we will learn a lot from the European football. The floor is yours.

SIMON KUPER (SKup)

Good afternoon everybody, thank you for coming.

Well, Stephan and I are going to have a dialogue. Because Stephan is an actual economist and I'm only a journalist, I'm going to start by asking him the questions because he is more expert than I am although I will argue with him. And we are going to talk about: "where is European football going?" We've had a lot of change over this past twenty years, so "where next?"?

Stephan, should we start with the transfer market? Because you believe that that should be on its way out, what do you think on that?

STEFAN KÉSENNE (SKés)

Well, I don't have to remind you, I think, that in 1995 there was the famous Bosman Verdict that abolished transfer system in European football. But this abolition only applied to end-of-contract players. So now, more than twenty years later, there is a new complaint by FIFPro. This time, FIFPro, the international federation of professional football players, has filed a complaint with the European commission against FIFA and its transfer system. What they want to see now is the complete abolition of the transfer system, not only for the end-of-contract players, but also for in-contract players. A transfer system does not exist in any other industry. Take a university, I was trained at the University of Leuven, I got my PhD in the University of Leuven and immediately after my PhD I went to the University of Antwerp. So, Antwerp was not paying a transfer fee to the University of Leuven because I was trained in Leuven and moved to Antwerp, so why should we have that in football? That is my question.

So, I think we should get rid of this system, in a civilized society I think, it's not done that a team or even individual investor owns a player and can trade that player, can sell and buy that player on the market just like a cow

in a cattle market. Some people have called that modern slavery, because these slaves are well paid and want to be a slave for a few hours if I can have the salary of Ronaldo or Messi. In my opinion, owning a player and being able to trade in-contract players just like cattle in the market is something that should be abolished in our society.

(SKup) I would argue against the slavery analogy. I mean, millions of people died in the slave trade, in football you have a player in all consciousness signing a contract to agree to offer his services, not his body but his services, to a club for say, three years, and if in those three years he decides “well I want to go somewhere else”, it seems to me normal that some kind of compensation should be payed because he signed a contract. So much depends on the transfer system, some money goes down to the smaller clubs, so in the last few years we’ve had Paris Saint Germain or Manchester City spending a lot of money that helps keep the smaller clubs.

The other thing we like in football as fans is, we like some constancy. So the team starts the season with some players, you don’t want the guys to leave in September. So having a system of transfer fees and only limited windows where you can buy and sell, it does something to keep the squad predictable, so that the season ends with mostly the same players that the season began.

(SKés) Why don’t we just apply the rules that exist in other industries? A contract is signed between a club and a player, and contracts are contracts, so you are bound by contract, you cannot break a contract unilaterally. Of course, you can always agree to open a contract if the team and the player agree to open the contract, to stop the contract, but then that player is free. If they stop the contract; then a player can go to another club without any compensation. I agree that some compensation is needed if the team has trained a player, but that’s something totally different than a transfer system. I think we should separate the compensation for training and the transfer of a player. It’s only reasonable that we compensate a small team that trains a player and that player moves to a larger team. But I think we should consider a new system to compensate training. Youth training is very important indeed.

(SKup) Which is very small at the moment, compensation fee of training is relatively small amount of money.

(SKés) Yeah but why should you pay more than what it has cost you to train the player? Think of a system that delinks the compensation of a player and the transfer of a player. I think a team should be compensated anyway for training a player, even if the player stays at a team or if the player goes to another team. We have applied a system in Belgian basketball, for ten years now. Basketball in Belgium is very small, I have to admit, but the system is very simple: players at the end of their contract are free to go without any compensation, but every team has to pay every year a percentage of its budget to youth funds. So if you have a large budget you pay a large amount of money, if you have a small budget you pay a small amount of money. Now what is the league doing with the money? What the basket association in Belgium did with that money that they collected every year? It was redistributed among all the teams depending on the quantity and the quality of their youth training program. So, if the teams invest a lot in youth training and train very good players, moving from minors to the top, they receive a lot of money from that fund. Large teams who have contributed a lot of money to the fund but don't make any effort in training youth players, then they don't get any money out the fund. And if the leagues really argue that youth training is very important, they should make the percentage of that contribution very high. They should be consistent in their own opinion. If they say that youth training is very important, it should be a high percent of the budget. So, once you have that system, every team is compensated for the costs that they made in training young players, and then you can leave players free to move to another team at the end of their contract without any compensation, because the compensation has been payed already by youth training system.

(SKup) But Stephan, in your system, with the abolition of the transfer system, can Manchester United go to Anderlecht and say "we like your best player, we're taking him we're just paying him more money, he agrees to come here"? And then Anderlecht receives nothing and this can happen on September 15th, October 15th, any day they like.

(SKés) So, you would also allow mid-season transfers of players, or during a season?

(SKup) And the club would receive nothing if the player was keen to move.

(SKés) We should have player contracts of one to three years, not half year. You cannot trade players in the middle of a season, because this falsifies the competition. We had that case in Belgium: it was a good player at a good team, who was trying to move to another team during the season and then this new team, won the championship. So, if this player knows that if he transferred to another team, then he is no longer doing its best in playing for the team because he knows at the end of the season [he] will play with the other team, and [he wants] the new team to be the champion and not the older team. So then this is a falsification of the competition. This should be forbidden. Thus, contracts should be honoured by players and teams, and if a player breaks the contract unilaterally, he should be punished. He should not pay a fine, because if you punish him by just paying a fine, you introduce the transfer system by the back door, because then the new team is paying the fine. The player should be punished by a suspension for a number of games, or suspension for the rest of the season. If a team breaks a contract unilaterally, also the team should be punished, again not by a money fine, but by a loss of points in the ranking, or by relegation to a lower division. That's a very strict punishment of course. That is how it is in every other industry, and professional football is an industry like any other.

There are few exceptions where sport is different from other industries, that is what has been called “inverted joined product”. To the extent that football, or team sports in general, are different from any other industry, they can have exceptions to the rules that are applied to other industries, but they cannot go further than that. Because what inverted joint product means is that you need two or more teams to make the product, so this implies that some cooperation between teams is necessary to organize the competition where you have to decide where to play and against which team you play and so on. This cooperation is forbidden in any other industry because that creates a cartel, causing anti-trust problems.

(SKup) But hang on a second. Let's take this out of the hand of pure economics. Do you think this will actually happen? will FIFPRO win its case and will the transfer system be abolished -against the wishes of most clubs I'm sure-?

(SKés) Well, I'm pretty confident that it will because I was involved with the Bosman verdict already at the early nineties. Jean-Louis Dupont, the lawyer of Bosman case, came to my office in Antwerp and said: "we have a case here where we want to abolish the transfer system for end-of-contract players", because from a juridical point of view it makes no sense to say: "at the end of a contract you're not free", what kind of nonsense is that? A contract is a contract and if you are no longer on the contract, you are free. So that should apply to football as well. Then, he asked me what my idea was about the economic implications or consequences if he should bring that before the European court of justice. So, I wrote him a long note.

Although I had read on American football, and also on American sports, I must say that I applied a different model than the American economists because you know that American sports economists always start from the hypothesis that teams are profit maximizers. And I think that in European football it's hard to assume that football teams are profit maximizers. If they are profit maximizers, they are not very successful, because most teams are losing money and not making profits. So, therefore I said I cannot start with the model assuming profit maximization, I have to start from another objective, so I started from win maximization, that is, the objective of a football team in Europe is to win the championship or to move up to the European competitions and to win the champions league or whatever, and not to be relegated to a lower division. So winning is important, not being profitable. So even using this model I found that the abolition of a transfer system would not have very strong consequences in European football, although you have to be careful that the Bosman verdict was not only about the abolition of a transfer system; the Bosman verdict was also about opening the European product market so that it was no longer a limitation to the number of foreign players that you can field.

(SKup) And that made a huge difference.

(SKés) That changed a lot in European football. No longer, players have to play for their home teams, they can move all over Europe. That's what happening now with European football, there is not one Belgian player in our national team that is still playing in Belgium, they are all playing abroad, that is one of the most important consequences of the Bosman verdict.

(SKup) And we are really going to get a second Bosman? Do you think we're really in the next few years going to have the abolition of transfer fees?

(SKés) When we started to discuss this end of the transfer system for end-of-contract players, they said: "You're crazy, you'll never succeed". Even the Belgian football teams always told me "Pf, it's an illusion that you will ever win this case". Well, what happened in '95 is that the Bosman case was won by Jean Louis Dupont. And now there is a new attack to this transfer system by FIFPro, and I think the European Commission is also open to discuss this new regulation of having no transfer fee at all, and a free player market in Europe. This player market will take care of the allocation of the players and determine the player salaries. So players will still be paid high salaries as there are now. But it's also important to mention that the abolition of the transfer system will improve the competitive balance. Why is that? Because some teams, not a small team but let's say the sub-top teams in Europe, could possibly pay the salary of a short-term contract of Ronaldo or Messi, but they could never pay the transfer fee. Compared to the salary of a player, the transfer fee is much higher up to ten times as high as his yearly salary. It follows that even sub-top teams would be able to pay the salary of the top player for short contracts but not the transfer fee. So, now you exclude all the, let's say, sub-top teams of paying salaries or transfer fees, you exclude [them] from competing with the top teams.

(SKup) And if we did get rid of transfer fees, one consequence would be that salaries at the top end would rise, you get something like in American baseball, that if you want to buy say, Agüero, you don't have to pay a transfer fee, so Agüero will say: "will you give me that extra full three million euros that you would have spent on my transfer fee".

(SKés) Well that was the general idea after the Bosman verdict, many times

we heard the very short sighted idea: now that we no longer have to pay transfer fees, so we can use that money to increase salaries. But they forgot the other side of the coin, they don't have to pay transfer fee, but they don't receive transfer fees, so there is no extra money to increase the salaries. That happened in Belgian football, but also in Dutch football; many teams increased player salaries shortly after the Bosman verdict, and then four first-division Belgian teams went bankrupt because there was no money to increase salaries. There was money to do that in America because teams were making huge profits.

(SKup) Yeah, but in Europe you would get the clubs that traditionally receive transfer fees in leagues like Belgian and Holland, they wouldn't get them anymore. But the clubs that traditionally pay transfer fees mostly in England, they wouldn't have to pay so they would have more money for offering salary.

Let's move on to another futuristic scenario. The European league

I was reading this book by Arthur Hopcraft who was a British journalist of the 60s. "A football man", published in 1968, and he says, in 1968, "everyone's talking about a European league where Barcelona plays Manchester United every week, and I don't think it's going to happen". And of course he was right. I'm stuck with this Hopcraft line. People have been talking about this European league since I started in journalism and I don't think it's ever going to happen. Stephan and I disagree on this so I want to create a discussion.

My take is that the situation we have is perfect for the big clubs. The Spanish league is very popular, works very well, people in Spain and all over the world like it, the English league is very popular etc. Nobody wants to get rid of the Premier League or the Primera División, it's popular. What clubs like Barcelona and Manchester United want us to keep that domestic league, and on Wednesdays play another big European foreign team, and they have that. So, domestic league plus Champions League is the perfect balance for clubs like Barcelona.

And if you had a European league, there is not that many exciting teams for you guys to play, I mean, who do you want to play outside Spain? You always beat Arsenal, so you have maybe Manchester United, Chelsea, Juventus, Bayern, that's it! None of the other teams are interesting to you. You'd have to play other teams like Shaktar Donetsk that would be boring. Its similar for the big English teams, it's similar for Bayern. The top clubs don't benefit that much from having only a European league and they don't ever want to lose that domestic league. So what I put to you is: this European league, which we've been talking about for nearly thirty years at least, is never going to happen.

(SKés) I cannot predict whether it will not happen, but there is again a very important economic mechanism in this business. What we did in Europe after the Second World War, was liberalising the product markets in Europe, the free trade of goods and services and capital within European countries. There was also free move of labour with the European community but of course this mobility is not very strong, for the simple reason; that we have the language barriers. If you are Spanish speaking, you're not moving to the south of Italy to find a job there, or to the north of Norway. So, even if the labour market in all industries is free, this does not happen because of culture and language barriers.

So there are industries all over Europe with a free product market but a restricted labour market. Now, in sports, exactly the opposite happens. In '95 we freed the player labour market in Europe, but the product market, the market of football is still nationally protected. A Spanish team cannot participate in the Premier League, a Belgian team cannot play in the Dutch league. I'm sure that if one team goes to the European court and says: "My team, which is a top team, can compete in the English Premier League, or in the first division", they will be able to do so because they cannot stop it given the European law of free move of goods and services.

So far there has not been a team that tried to do that. But there was one manager in Belgium, which was the manager and the owner of Standard Liège, until two years ago when he sold it. During a disagreement between Belgian teams about the television rights, he said "if I don't get what I want

in Belgian football, then I'll move my team to France and I'll play in the French competition". Well if he wanted to do that, and would have taken this case to court, there was nothing that could stop him, and he probably would have the right by the European court to play at the French competition. Maybe he would have to start at the lowest level of the pyramid and then by perfortion, moving up to the first division, but nobody can stop you to start with a football team in another European country. There is a free move of products, goods and services, in Europe and I'm sure that if some team brings this to the court it will win this case just like Bosman won his case.

(SKup) It does raise this problem: I think Brussels has always given sports a lot of autonomy, and so Brussels may say "well, the English league doesn't want to have Celtic from Scotland, and so we leave sports autonomy to the English league and decide". But maybe you're right, maybe Celtic would win that case. But it raises the interesting question: you have a successful league, England does, even Holland does, and the people go to watch, it's really bad football but people go to watch. But most leagues in Europe are unsuccessful. In Eastern Europe nobody watches, it's corrupt, the product is bad... And you have leagues like Belgium and Holland which are thinking of merging. You could have a more successful and enjoyable league maybe if you had Belgian and Dutch teams playing together. And so that raises the question: can we break down some of these national borders, have a Benelux league, a Scandinavian league, a former Yugoslav League?

(SKés) But what we have to think about, given this free player labour market and this nationally protected product market, is that it is causing a huge imbalance in European football. Because go back fifteen or twenty years, Ajax, in Holland, or Anderlecht in Belgium, were European top clubs, winning the Champions League even if it was not called the Champions league at the time. They were winning European competitions. After Bosman, both teams can no longer compete in European football. Why not? They have to compete with Barcelona and Real Madrid for players, but they can't pay these salaries, and transfer fees. On the product market they cannot play against these teams in a lucrative product market. So we have to find a way to open also the product market in Europe.

After the opening of the player market you should also open the product market, and then you can go back to some balance with the top teams in small countries like Belgium or Holland or Portugal. If you look at the last twenty years in the Champions League I think there is only one team of the small countries that has ever made to reach the semi-finals of the European Champions League, and that was Porto, and they won the Champions League. That was the only one. Before Bosman, it was different. Also teams from small countries could make it to the European top, and the same would happen with an open product market. Let me first say that the European Champions League is not an opening of the product market, it's closing the product market more than ever before. Just look at the teams that make it to the Champions League and the teams that are successful in the Champions League: It is just a small competition between a handful of top clubs, and where the majority of teams in Europe are excluded from this competition.

(SKup) Well, excluded from the last sixteen, or the last eight, they never get far...

But I think the Champions League is going to open in different ways. Is not going to open to the small countries, because the television population around the world and it's now a global competition in terms of viewers, and viewers don't want to see Anderlecht or Ajax... But what I think would be much more successful for the Champions League and I think will happen, is the American champions, the Japanese champions, the Chinese champions being invited. So you drop the word European and you call it "Champions League", and the Seattle Sounders come in and they play three group games. And that's the television market you really want to get into. If the American television market has a home team then, watch the dollars pour in into the Seattle Sounders, watch the Seattle Sounders buy some of the best European players, and that is much more exciting to them than seeing Anderlecht or Ajax in the tiny television market.

(SKés) So, then you talk about complete globalization of football.

(SKup) Yeah, we already have globalized the fans, we've globalized the play-

ers, we just haven't globalized the competition.

(SKés) I agree with that. But then I don't accept that same situation that top teams in smaller countries can no longer compete the top teams in large countries. These large countries have the advantage that they have this huge television rights, sponsorship money and of course ticket sales. That makes them so much stronger than teams in smaller countries but if you allow a real European competition, not the closed league, an open league with the relegation and promotion, where the winner of the national competition moves up to a European division, then you can make four European divisions: northern Europe, southern Europe, western Europe, eastern Europe, and then on top of this four national or European divisions you can continue to build the pyramid; if teams win in this European division then they move up, let's say, to the second European division, and from the second European to the first European division. If Anderlecht wins the Belgian competition, it moves up to the European division where they have their share of all the television money and all the sponsorship money that comes to that competition. Because if you share the money, things change and that is something we should do more in European football, sharing revenue like they do in American football. You know that they share the money a lot, even the ticket sales are shared between the home team and the visiting team, at the sixty-forty ratio, so the visiting team always get forty percent of ticket sales on their away games. And then the television rights, they are equally shared among all the teams, in NBA and NFL, not in European football where Anderlecht gets much more money from television rights than the rest of the smaller teams in first division. So we do not share the television rights like we should. If you'd do that in European competition where, say, UEFA brings the money together from television rights, sponsorship, and then they share it all with the participants on the European League, then that gives the opportunity to teams like Anderlecht and Ajax to get into European football just like twenty-five years ago.

(SKup) I agree with you on sharing but otherwise you're talking like an economist which means that you're interested in economic efficiency, and I think that what that leaves out is that European football is loved partly for its tradition. Tradition is very important, and what you have for example in

Spain. I mean, of course Barça-Madrid is a great match because you have top quality football and you'd have that in your European divisions. But even Barça-Sevilla or Barça-Villarreal are matches with history, and when you got to a football match or you support a club you're travelling with a whole history, your personal history, your life history going to the stadium for fifty years, your father who took you there who is maybe dead but it's still part of that tradition... And so to destroy the Spanish league or the English league or even the Dutch league, which is now bad but still has all that history, I think would be fatal and would not be in the interest of fans. People don't want to see the best football, people want to see the football that they're familiar with, the tradition they're familiar with, and tradition, it sells, tradition is part of the economic value of European football.

We destroy, so, that peril. I mean, I grew up in Holland, I love Dutch football and last year I went to this game Ajax-Groningen, and it was terrible but there were fifty thousand people there and we all had a good time because we weren't expecting to see Messi and Ronaldo. We knew it was going to be relatively bad football, but it was the tradition, the procession of your life, of the same every year, the same for fifty years, the club colours that don't change. So European football is hugely successful. Of all the clubs we know in every country, almost none of them never go bankrupt. They spend too much money, they have terrible presidents, the president steals money and the club always continues to exist and next year there are still fifteen thousand people in those seats and the year after they will be. So, we have this tremendously successful structure of European football, it works very well and it works well because of tradition in a large part, so why change? Change so Anderlecht or Ajax can win a Champions League? Who cares except those few thousand people?

(SKés) I agree that history is important and I think that Spanish supporters, they want to see the clásico every year between Barça and Real Madrid. But I think that they will see the same game also on the European level because if Barcelona wins this year's Championship then they move up let's say to the European League. The next year, who will be the winner? without Barcelona, it will be Madrid, so the year after they play again each other twice a year, but then in the European division, not in the Spanish division.

(SKup) But you'd lose the tradition of Sevilla-Valencia, or Atlético de Bilbao-Atlético de Madrid, you'd lose all these little traditions that compose a league.

(SKés) Well, as long as, let's say Atletico is playing in the Spanish competition they still play against Sevilla, no?

(SKup) Yes, but the Spanish competition would be denuded without Barça and Madrid, it wouldn't be the Spanish league anymore.

(SKés) Of course, the national competitions will become less important, that I can't deny.

(SKup) And that is a destruction, I mean in Germany the Bundesliga, watching the "Sportschau" every Saturday afternoon is this tradition that goes back decades, in Belgium you have that as well, you know?

(SKés) I feel that tradition and history is important. But the world is not standing still, we are moving forward to a European Union, and I think also sports should think about what is its next step in European integration

Also, talking about football, just think of this, how many times have you seen the match between Manchester United and Barcelona over the last ten years? Maybe I've missed one but I've only seen only one. I would like to see this game every year, at least twice, once in Manchester and once here in Barcelona. But now with the structure that we have in Europe, we can't. I think all people over the world would like to see Manchester United playing against Barcelona or real Madrid more than once in ten years. That is something we can achieve by having European competition, instead sticking to a national competition.

(SKup) I was interested in you saying "we are building Europe", I mean I'm British and the chances now seems quite high that on June 23, in three weeks' time the brits will choose to leave Europe, which I would hugely regret. I hope we stay in but I think it might well be that Britain leaves Europe. And I think this is the next step in the end of the European project, even if

Europe continues, which I think it will, it will be... the European project is not advancing, it's struggling to hold on what it has and I think, we talk about European football and we have European football but I think that is an outdated model. I mean, when you have people in the US and Malaysia and South Africa watching... why have we kept it European? Western Europe is just six percent of the global population, and we own global soccer, we won all the world cups, last three world cups and eight of the nine podium places were for European teams. Only Argentina won in 2014, the only non-European side, western European clubs are the best in the world. This is a very strange system, that we have all this and I don't think it's going to last and I don't think it should last, I think we should think about globalizing football and not making it European.

(SKés) I agree with this worldwide globalization of football. And I think that this European leagues will not be for tomorrow but it's something we should think about if we think about the future of European football.

But there are a few other things.

(SKup) Yeah, let's talk about the finances of football because, I mean In the last few years we've moved from the situation which was mentioned earlier where football clubs just lose money. Now the top clubs are starting to make profits. Television revenues have kept raising at the top, they managed to limit spending somewhat, the biggest Spanish thing is clubs, so they are starting to become profitable for the first time; their market has become global... And then you have the financial fair play regulations, which [are] European but also Spain has a version, England has a version, that tries to limit club spending so you can't spend more than a percentage of your revenues. What do you think, not just financial fair play in Europe, the European regulations, but also the Spanish, the English, the German, the French regulations on spending, how is that changing European football finance?

(SKés) Do you think they are profitable now? Or becoming profitable?

(SKup) The top clubs, the top clubs. The premier league clubs they all make an operating profit now.

(SKés) Not for a long time, because given the huge transfer fees, they will again spend their money on transfer fees and losing money again the next season.

(SKup) But I mean, the English television rights have gone like this [mimics exponential curve], Spanish's have gone up a lot so even Barça and Madrid sharings are doing well...

(SKés) But even if you have seen this increase, not as dramatic as we've seen them now in the past, you see no improvement in the financial situation of clubs, they are spending still more money than they receive.

(SKup) English clubs have become much more financially assured, only with the American owners... So all twenty Premiere League operating clubs made a profit last year which is unheard of, and the owners are increasingly saying: "look we're getting extra billions in TV income".

In the past always, every euro that a football club got, it gave to its players. That was the whole history of football, the money comes to the club, it gives it to the players and then it gives another ten cents to the player as well. And now there are the foreign owners of English clubs and they are saying: "hang on, we already pay the player five million pounds to a million pounds, that's enough, they should be happy. So we are going to agree among each other to try to limit spending and to try to have regulation to try to limit spending as proportion to revenues". You don't think they are going to manage to stabilize that?

(SKés) I have no idea... Because talking about these transfer fees, we have to come back to the transfer system and it is important to mention, that after Bosman, the number of transfer deals has increased dramatically. I think even by three times as much between 95 and 2010 at least. And the amount of money that was paid for transfer fees increased by seven times as much. I have the figures here: the number of transfer deals increased from 5.700 to 18.000 and total transfer spending has increased from 400million to 3 billion euros, just over a period of fifteen years. But also important is that the net transfer spending; that is: paid transfer fees minus received trans-

fer fees, has not increased. What does it show? All this transfer spending has become a closed circuit among a handful of top teams. And less than two percent of that money is filtering down to smaller teams. So is it a closed circuit of money, an ever increasing amount of money between the top teams. And this is a deliberate increase of these transfer fees, because that is the way to keep other teams out; you can exclude let's say, sub-top teams from participating in this circuit. Player agents are always betting up transfer fees to ever higher amounts, hereby excluding again all other teams to participate. But that is again a reason why the transfer system is not improving the competitive balance.

It is interesting to go back again to the past, and remember that the reason for introducing the transfer system was to increase the competitive balance, to compensate smaller teams for the player that moved to larger teams. But what you see now is that it does not improve the competitive balance, it worsened the competitive balance, so one more reason to abolish that system.

(SKup) And competitive balance is an interesting question that was raised earlier and you raised it when you introduced us. In *Soccernomics*, the book I wrote with Stephan Szymanski, we're very sceptical that it matters. Does it matter that before the Spanish season everybody knows that either Barça, Madrid or just possibly Atlético de Madrid will win the league? The other teams, everybody knows they have no chance. Does it matter that everybody knows before the Champions League starts that the Dutch and Belgians have no chance? And we say it doesn't matter. Football fans are quite happy with completely unequal leagues. Football fans are quite happy that they know that 9/10 times when Barça plays Levante it will win. And why are they happy? They are happy because more people support Barça than Levante so that big clubs have more fans and those fans want to see their teams win. The other reason is that when a big club goes to a small club there is a chance it might draw and the small club is also playing, the small club has an interest in the league, because if you are Levante, if you are in the Primera Division you are playing against relegation, that is exciting for Levante fans. So, we say football doesn't need competitive balance to be successful and the proof is history. In England, we have teams in the first division like Sunderland or Newcastle and they never win the league,

and their fans know in August that they will not win the league, they won't even get to the Champions League, but there are fifty thousand people there watching them not win the league. So competitive balance, which in American sports is prioritized and made a fetish of, it doesn't seem to matter.

(SKés) Yeah, you're right that there is not a lot of empirical evidence showing that competitive balance is important for public interest, that's correct. We have seen so many studies, and some studies confirm that competitive balance matters but the majority of papers do not find clear empirical evidence that it does matter to a large extent. But about making people happy you should also consider that small teams that can make it to the top, make a lot of supporters happy. Look what happened to Leicester in the Premier League this year. They were a very small team, probably never been able to win the Premier League but this year they did and I think that it made a lot of supporters in that region very happy. So I should be careful to say that people are happy with all of these dynasties that win the Champions League year after year, always the same teams on top and never another team that makes it to the top. I think there are a lot of supporters of small teams that are very unhappy being relegated to lower divisions and that they cannot compete to make it to the European Championship or the Europa League. There are more supporters than just supporters of the top teams.

(SKup) I mean, the Leicester City case is interesting. I was there in March in Leicester and I can confirm that it made people happy. The Leicester story was beautiful, everybody loved it. But what if every season a small club won the English league and the Spanish league? So, this year is Leicester the next year is Norwich then it's Queen Park Rangers then it's Sunderland, and there are no big teams anymore? There are only different small teams winning which is what you have in the NLS in America, I think people would get pretty bored because not many people support Leicester, not many people support Norwich. There is no story attached to them there is not kind of superhero, drama, they are not... I mean, in Spain you have [the] situation that a lot of people love Barça, a lot of people love Madrid a lot of people hate both clubs, and that creates interest. The heroes and villains in top of the Spanish league, and then there is a lot of drama about it, the Spanish media is full of what's happening at these two clubs. Now, if

its Leicester or Norwich, if here it's Gijón and Levante and... nobody would be that excited, so you need big clubs to create the story of football. I mean, in national football we had Germany; everyone in European football for decades hated Germany and wanted them to lose, even many Germans. And Germany was the most important character in the story of European football, a lot of the excitement of the European football was having this huge villain at the top. So we need big clubs.

(SKés) I agree that we need big clubs, but there is one way between having every year a small team on top or now and then giving the possibility to a smaller team to make it to the top. There is some way in-between the two extremes I think. And I think in general you make more people happy to give at least the opportunity of a smaller team, once in ten years, to make it to the top, and even if the next year they are relegated again to second division, who knows? Leicester was almost relegated to a lower division in a previous season, now they made it to the top in the Premier League, which makes their supporters happy and also more people, not real supporters of Leicester, are thrilled by the fact that a small team can make it to the top.

(SKup) Let's see competitive balance in terms of the future: Actually Spain is the only example I'm aware of, of a country that has decided to increase competitive balance. Because it comes to a point in which a league can become ridiculous; and I think two or three years ago Spain was getting close to that position, before every Barça or Madrid home game you knew they would win the game against smaller clubs, and there were scores like seven-null and eight-null here. I think the Spanish league was in danger of eating itself because you had two clubs that had all the television rights. Nobody else had the chance and in Spain, you've addressed that, you've reduced some of the television dominance of Barça and Madrid through collective negotiating. I think that in that case it was smart, because competitive balance was so far gone. Will Europe have a general move towards more competitive balance? Will any policies be put in place?

(SKés) I think you are touching a very important point here. That is, the television rights, which became more and more the most important revenue source is television rights. But what you see in most European countries,

and also in American major leagues, is that television rights are monopolized by the League. The teams are not allowed to sell their television rights. Only a few exceptions in Europe I think as far as I'm informed, in Greece and in Portugal, the teams have the right to sell their television rights individually for their home games. In Spain, you have a bit of a mixed system, Barça and real Madrid sell their rights individually.

(SKup) No longer, they've moved to a collective system.

(SKés) Right, they are changing it now? But then all the other teams were pooling the rights and that was sold collectively. So now they moved back to, let's say, a monopolization of the rights. In fact, most economists are against this monopolization of the rights. The reason they are against it is exactly as what you experienced in Spain: if you leave it to the teams to sell the rights, only the top teams get all the money and the small teams have no television rights. But there is a more effective solution for that, which is much better than monopolizing the rights -because monopolizing the rights creates all kind of disadvantages for the public, I'll come back to that later. A better way is to let every team sell their rights individually, and afterwards the league should tax the TV revenues of all the teams and redistribute that money amongst all the teams, so that also the smaller teams have their share of the television rights. This way you avoid the monopolization and you don't have all the disadvantages of monopolization. If you monopolize the market of television rights, you also monopolize the downstream market of televised sports. If you monopolize the rights, the rights are sold to one or two or few television companies, in most countries to just one television company, and that one television company has then the monopoly position in broadcasting the football games. So you create a second monopoly because by monopolizing the upstream market of rights you also monopolize the downstream market of televised sports, and that has very negative consequences, such as: the number of games that are televised is reduced and the prices that the television viewers have to pay to see the sports on television is increased, because that are the consequences of monopolization. You can avoid this monopolization by having a decent league policy to tax the TV rights that the clubs collect by selling the rights individually. Then you can improve competitive balance if it's necessary.

(SKup) If we're looking at the future of European football, I think that if you have two people sitting in the stage like us in five or ten years' time, they won't be using the word "television rights" because television is already dying and a lot of people only use television to watch payed football on TV. Otherwise they watch on Netflix, they watch on Amazon, or they watch videos on YouTube of other stuff. My children, for example, barely know the television exists, because all they are viewing is other stuff that they look at online. So, what you are going to get in football viewing is people who will still go to watch football in ten years' time, but that they won't get it through the television. So, you will get Facebook buying rights, you will get Google buying rights. Clubs have always thought: "how can we cut out the television company and just sell the rights ourselves?", and with the clubs websites that is becoming much easier. So, you can imagine the situation that Barcelona sells the television rights on its website: you click on the website, you put in your credit card details and you buy one match or you buy a whole season, and then you [give] the money straight to Barcelona, you get the game on your laptop and there is no television company.

(SKés) That is right, the new media.

(SKup) Yeah, Club media.

(SKés) We should take that into account in the new rules we make.

(SKup) And Google will buy the rights to the world cup, for example. So all this is going to change hugely and I think it's going to become much more efficient, because it means that we can all watch, wherever we are, at choice decide: "well, now I want to watch a Barcelona match", and I don't have to have a cable subscription and I don't buy a year in advance, etc.

(SKés) And also, in my opinion, there is only one reason to monopolize the television rights. Because I think it was last year or two years ago, I had a talk about it in Lisbon. In Portugal, the rights were sold individually by the teams, but now they want to go back to the monopolization. And there was good reason for it. Because there was a monopoly on the demand side; in Portugal, television companies are monopolized. So they have only one

demand for broadcast rights, and with a monopoly on the demand side, you also have the right to counter it with monopolizing the supply side of course. And that is why I think Portugal has a good reason to go back to the monopolization, because they needed the power against the television companies who are monopolizing the other side of the market.

(SKup) Stephan, let's wind this up, let's just think ten years ahead. Tell me a couple of things that you think will be. Just to close this off, where will football be in ten years' time, what will be different from today?

(SKés) I hope that by then the transfer market will be abolished altogether and that we'll found a solution for the growing imbalance in European football. By changing the European competitions or by having a, say, these European divisions on top of the pyramid in Europe.

(SKup) And let's just think about where the best players and clubs will be. We now have a situation, we're in Spain, which is a medium sized economy, has had a very bad last eight years, and you have maybe the two best football teams in the world, maybe the three best football teams in the world. This strikes me as a very strange unsustainable situation for Spain to have, it's very good for you if it will last. Do you think in eight years' time, the best players in the world will still be at western European clubs and specially in Spanish ones?

(SKés) If you talk about globalization, also think about what happens in eastern Asia and north America, that is very hard to say where players will play in the future. It is possible that also England and Spain will lose their dominant position in football worldwide.

(SKup) So, enjoy your dominance while it lasts!
Thank you very much everyone, thank you to the Lluch Foundation and to FC Barcelona for hosting us.





