

**H**erbert Hainer, president del fabricant alemany de roba i material esportiu Adidas, conversa sobre la lluita de poder amb el seu rival més fort, Nike, les pugnes per les estrelles esportives i les aventures privades que els acompanyen.

—La major part del mercat es queixa d'estar fent mals negocis. El sector dels articles esportius, per contra, ha pronosticat, per a enguany, un superàvit. Adidas pretén fins i tot créixer un cinc per cent. Els alemanys es posen en forma arribant a la recessió?

—D'una banda, la consciència corporativa de la gent ha augmentat. Pensau només en l'explosió de participants en les maratons. Cada volta hi ha més gent que fa fúting. A més, el nostre ram és més innovador que els altres. Adidas encara té moltes perspectives de creixement, sobretot als Estats Units, on tenim una representació minoritària.

—Allí regna Nike, la principal empresa del mercat mundial, que de moment considereu insuperable. No fa gaire vaureu públic el lema de voler ser el líder.

D'on prové aquest canvi d'enfocament?  
—Algú com jo, per exemple, que es guanya la vida amb l'esport, no vol arribar sempre a la meta en segona posició. De vegades cal guanyar.

—Quan?

—Cinc anys, deu... No vull agafar-me els dits. Nike ven al voltant de 3.000 milions d'euros més que nosaltres. Estem igualats gairebé pertot arreu, però el buit es genera als Estats Units; per tant, és aquí on hem de desfer-lo. Adidas, per si mateixa, pot reduir la distància, però no anivellar-la. Per tant, estem mirant quines empreses podem comprar.



“Volem símbols globals”

*Herbert Hainer*

*President d'Adidas*

—Quines entrarien en consideració?

—No tinc gens ni mica de pressa. Ara com ara, no hi ha ni una setmana en què no ens oferescuen alguna empresa d'articles esportius. Però de moment no considere cap adquisició. Nike també té els seus punts febles, que nosaltres coneixem, però no els revelaré. Adidas és moltes dècades més vella i ha col·laborat a fundar una indústria completa. En el futur, ens haurem de beneficiar encara més d'aquest aspecte.

—Malgrat tota aquesta tradició, el vostre volum de vendes s'estanca precisament a l'Amèrica del Nord. La cartera de comandes s'enfonsa...

—En això estem molt ben acompanyats. També la competència pateix una reducció del deu per cent. El mercat nord-americà és, de moment, el més difícil: l'economia no arranca, les famílies es troben greument endeudades, la confiança del consumidor ha fet fallida.

—I enfront d'això, el sector dels articles esportius reacciona amb una batalla de preus...

—És cert. Unes sabates que abans es comercialitzaven per 150 dòlars, ara es poden aconseguir per 100, però tot tornarà a estabilitzar-se.

—Com a compensació, el vostre adversari us està agafant en el vostre terreny, en el negoci del futbol. Nike pretén convertir-se en el número 1 per als Mundials de 2006 a Alemanya. No és una declaració de guerra?

—El mateix van afirmar per al 2002, però no ho van aconseguir. En canvi, nosaltres vam pujar en el sector futbolístic gràcies als Mundials. I és que, de futbol, nosaltres en sabem més; de la mateixa manera que potser ells saben més de bàsquet, on Adidas, així i tot, l'any passat va augmentar un cinquanta per cent. Ho hem d'admetre, en aquest camp partim de zero, però tot i això ja hi ha dos dels millors jugadors de la NBA, Tracy Mac Grady i Tim Duncan, que es troben amb nosaltres.

—Segons indiquen les xifres més recents, Adidas ha tingut pèrdues amb el comerç de botes de futbol a Alemanya...

—...I tot i això mantenim una porció del mercat de més del cinquanta per cent.

—Nike afirma que ho sap.

—Ho sabem nosaltres. En el futbol no deixarem que ningú se'ns menge, i menys encara amb els Mundials davant de la porta de casa.

—Com se sentiria si la selecció alemanya tornara a fer el ridícul amb les seues tres bandes, com va passar no fa gaire contra la selecció de les Illes Fèroe?

—Evidentment, alegrar-me, no m'alegren, els moments així. Però què hi puc fer?, jugar amb ells? Ja no tinc edat per a això. Parlant seriosament, l'esport també viu de les decepcions. I qui hauria pensat que la nostra selecció seria subcampiona mundial l'any passat? Jo, no.

*“Nike ven al voltant  
de 3.000 milions d'euros  
més que nosaltres.  
Adidas per si mateixa  
pot reduir la distància,  
però no anivellar-la.  
Per tant, estem mirant  
quines empreses  
podem comprar”*

—Nike va guanyar amb el Brasil i amb un futbol més bell.

—Una típica discussió alemanya. Sempre hem de trobar una taca en comptes d'alegrar-nos de l'èxit.

—Quant pagueu a la selecció alemanya cada any com a patrocinador?

—Una bona quantitat.

—Quant? Tenint en compte el que han caigut els preus dels drets televisius es pot deduir que el futbol com a mercaderia està perdent molt de valor.

—Tot i que la temporada de la lliga alemanya no va ser especialment emocionant, van acudir per primera vegada als estadis més de 10 milions de persones. I quan David Beckham, l'estrella d'Adidas, va aparèixer amb

el seu nou patró, el Reial Madrid, es va proclamar a la ciutat un caos d'emoció. Certament, s'ha de mirar de no cometre en televisió els mateixos errors que es van cometre amb el tennis, on es va matar l'interès amb una saturació d'emissions.

—Robert Louis Dreyfus va poder continuar sent l'accionista més gran amb un percentatge del 4,9%. Ara ven drets futbolístics mitjançant la societat de drets esportius Infront i ha experimentat de ben a prop la davallada d'aquells preus de fantasia.

—Robert té cada vegada menys accions. Però és un fanàtic del futbol. En aquest sentit, de segur que el nou treball el fa feliç. Encara no podem jutjar si el seu compromís ha valgut la pena econòmicament. Ell es va ficar en el negoci en un moment en què encara es pagaven quantitats desorbitants.

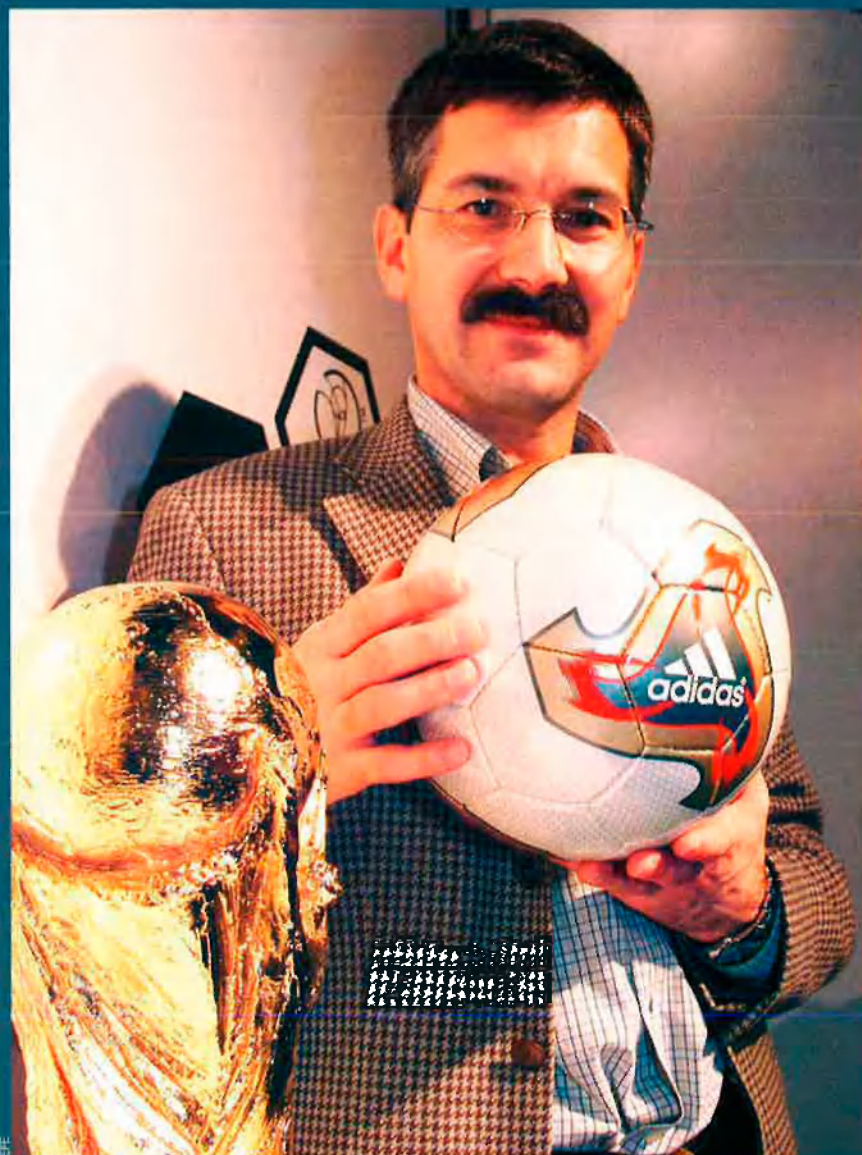
—El negoci del futbol està amenaçat de perdre no sols productes, sinó també valors. El constant regateig pels drets, el dubtós paper del cap de la FIFA, Sepp Blatter... Pertot fa una pudor de corrupció...

—Blatter va ser rehabilitat pel tribunal. De tota manera, allà on hi ha prestigi o poder hi haurà gent que mire de traure'n profit. No és diferent en el món de la política o l'economia, i no és que siga més greu en l'esport.

Trenta anys enrere, al principi dels anys setanta, la lliga alemanya va viure el seu escàndol de corrupció més gran. Ara no es trampeja més que abans. Es tracta, tan sols, de més diners. I, al capdavant, què té a veure amb la corrupció el fet que Leo Kirch abans estiguera disposat a pagar pels drets de retransmissió un fum de milions? La FIFA o la lliga alemanya de futbol haurien fet l'idiota en cas de refusar els diners.

—Quan el mànager del Bayern de Munic es compromet en contractes secrets a representar els interessos de Kirch, no traspasa els límits?

—El president del Bayern, Franz Beckenbauer, va donar les seues explicacions. Possiblement, no es va maquinat tot amb molt de seny. Però



## LES XIFRES D'ADIDAS

Des de fa vuitanta anys, Adidas treballa en el món de l'equipament esportiu. En l'actualitat, amb una facturació que ronda els 6.500 milions d'euros, el fabricant alemany de roba i material esportiu dona feina a més de 14.000 treballadors arreu del món. Amb seu a la ciutat alemanya de Herzogenaurach, l'empresa té a les seues mans el 15% del mercat mundial d'equipament esportiu i té unitats estratègiques de negoci als Estats Units, França i Hong Kong, amb més de 114 filials repartides arreu del món i dirigides des del quarter general d'Adidas-Salomon a Alemanya. Els últims resultats econòmics de l'empresa confirmen la fortalesa de la marca, fins i tot en moments de ralenti econòmic. Així doncs, durant la primera meitat de l'any, les vendes d'Adidas-Salomon han crescut un 7% a Europa, mentre que a Llatinoamèrica s'han mantingut estables i a Àsia i a Amèrica del Nord han caigut un 5 i un 7%, respectivament. En global, les vendes n'han quedat ressentides, amb una reducció del 3%, que no ha afectat, però, els beneficis de la companyia, la qual entre gener i juny del 2003 han crescut un 22% i han passat dels 68 milions d'euros del 2002 als 83 milions d'euros d'aquest exercici.

**així va ser com es va tancar la qüestió, també per a mi.**

—De debò? De tota manera, des de fa dos anys, Adidas és també l'accionista més important del Bayern. Per una participació del deu per cent van pagar la quantitat de 77 milions d'euros.

**—El Bayern és el símbol futbolístic d'Adidas. Hauria estat fatal perdre aquest reclam.**

—Sona com si el Bayern us haguera extorsionat: o pagueu o ens n'anem amb la competència...

**—Un equip, és clar, sempre es mira el que ofereix l'altre, el nostre competidor. El Bayern és un equip que està entre els equips de major èxit econòmic d'Europa. Que l'any passat no comptabilitzaren cap guany? Sí, és cert. Sempre es passa per fases així. La nostra participació també ens aporta una visió més àmplia i més possibilitats de màrqueting.**

—Esteu lligats al Bayern amb un paquet d'accions i un acord sobre patrocin i equipament. Com és que Adidas, a més, tanca contractes amb jugadors individuals?

**—Només amb els jugadors d'elit, com ara Michael Ballack o Oliver Kahn. En general, m'estime més apostar per equips que per estrelles individuals. Quan un futbolista captiva, esquitxa la resta de l'equip.**

—I per contra, quan Kahn es presenta com un bandarra o enganya la seua dona embarassada amb una frívola de discoteca, això també perjudica Adidas?

**—Kahn continua sent una figura líder del futbol. És cert que amb les seues històries personals ha danyat també la pròpia imatge, no hi ha dubte, però ell també ja és prou intel·ligent per a saber-ho**

—I quan deixa de ser divertit?

**—En general, trenquem de seguida qualsevol lligam quan es demostra que hi ha dopatge. Vam haver d'acomodar Jan Ullrich per aquest motiu. No podem continuar, així de clar.**

—I si sense dopatge s'esfuma l'èxit esportiu?

**—Aquests contractes són avui dia increïblement complexos i inclouen tota mena d'eventualitats. Al cap i a la fi, no som cap departament social.**

—La diva del tennis, Anna Kournikova, una de les criatures d'Adidas, us trau, segons sembla, 6 milions de dòlars a l'any, tot i no fer ja cap paper en el rànquing mundial.

—Sí, esportivament és una decepció. Per tant, vostè mateix pot deduir-ne que ara paguem menys per a ella.

—I quants diners inverteixen a l'any en patrocinis?

—Generalment, gastem uns 650 milions d'euros en màrqueting, dels quals la meitat es destina com a patrocinadors. Ha canviat una cosa: fa deu anys teníem contractes amb la major part de la lliga alemanya de futbol. Avui dia volem símbols globals, com el Reial Madrid, i aquests, és clar, són més cars.

—Això sona a una pugna per les estrelles o els equips més famosos...

—Aquestes subhastes són avui la regla. I pot no creure'm, però encara que Nike ofereix la majoria de vegades més diners que nosaltres, mantenim alguns esportistes perquè se senten més protegits i confiats amb nosaltres.

—Al capdavant, què decideix l'èxit esportiu: l'atleta o l'equipament que du?

—En el llegendari Mundial de futbol a Suïssa el 1954, els alemanys van ser els únics que portaven a les botes Adidas els nous tacs cargolats, i els van ser útils quan la pluja es va fer més forta. Potser vam ajudar una mica a guanyar el Mundial, qui sap? Ara bé, evidentment, és el rendiment de l'esportista, en definitiva, el responsable de l'èxit.

—Acceptarà que un Beckham amb botes de Nike no jugaria pitjor al futbol?

—En qualsevol cas, no jugaria millor.

—Tot aquest rebombori d'estrelles, no acaba sent un disbarat? L'esportista es construeix la seua glòria cap als diners i vostès compren un tros de mite.

—Això és simplificar-ho massa. En lloc de parlar amb Oliver Kahn de les darreres aventures a les discoteques, parlem sobre l'evolució del seu guant de porter, per exemple, perquè quan el rematen, aquesta és la seua eina de treball més important. Ell podria donar-vos conferències apassionades

durant hores sense parlar ni una sola vegada de diners. Tot sovint, es tracta d'una simbiosi de dècades.

—Malgrat tot, l'esport fa temps que és un producte, com puga ser un detergent.

—Quan treballava per Procter & Gamble, era encarregat —entre altres coses— dels bolquers i havia de conèixer tots els estudis sobre com pixen els infants. Li ho dic de veritat, l'esport sempre serà un producte emocionant.

—En el passat, Adidas ha fet tard a moltes modes: des de l'aeròbic fins al boom del bàsquet. Com pretén evitar-ho en el futur?

—Això passava sobretot en els anys vuitanta, en què regnava una certa arrogància per produir els millors articles esportius del món. Des d'aquesta autoconfiança es va ometre que, de cop i volta, els clients també es van començar a mirar el confort i el disseny. Ja no es així. Si observem els últims tres anys, som nosaltres els que hem fixat les modes. Malgrat tot, tampoc no vull fer volar coloms amb l'esperança d'agafar alguna moda.

—Adidas-Salomon vol convertir-se en un consorci mundial, però no creu que s'ha quedat en la tranquil·litat ducal franconiana?

—Sí. I Nike? No és cap empresa internacional, sinó una de nord-americana que exporta l'*American way of life*. La resta del món és tan idiota que s'organitza d'acord amb un que diu que sí o un que no. En la junta directiva de la nostra empresa hi ha, al costat de tres alemanys, un neozelandès, un nord-americà, un canadenc i un suís. Aquí treballa gent de trenta països, això sí que és global. Digui'm una nacionalitat i li trobaré un representant entre els nostres col·laboradors.

—Què li sembla algú de les Illes Fèroe?

—[Riu] D'acord, passe. Però m'està donant idees. De segur que tenen un bon entrenador de futbol.

Thomas Tuma  
Thomas Schulz  
© Der Spiegel—EL TEMPS  
Traducció: Àngels Giménez

## Biografia

**Herbert Hainer**, nascut a Dinsgolfing (Baviera) el 1954, va començar la seua carrera el 1979 com a director de vendes a Procter & Gamble, després de llicenciar-se en Empresarials. Al 1987 aquest corredor de fons apassionat se'n va anar a Adidas, que en aquest moment passava per una profunda crisi. Al principi del 2001 va substituir Robert Louis Dreyfus en la presidència. Hainer, amb quaranta-nou anys, i que va jugar com a davanter en l'equip de futbol de Tercera Divisió de Landshut, va fer desaparèixer dels estants una cinquena part dels productes, va soterrar els plans d'una marca de moda per al temps lliure i va apostar per una estreta col·laboració amb Yohji Yamamoto, que llavors va dissenyar per a Adidas-Salomon la nova col·lecció esportiva de luxe Y-3.

