



JORDI PLAY

El Barça és un dels pocs clubs de futbol que no és societat anònima esportiva. En són propietaris els 160.000 socis que té l'entitat.

## “El model de negoci del Barça s'assembla al de Walt Disney”

**L**a font més gran d'ingressos dels clubs de futbol potents ja no prové de la recaptació de taquilla dels partits a camp propi. Al segle XXI, els comptes esportius els engreixa el marxandatge, els patrocinis i els drets televisius, és a dir, els mateixos paràmetres comercials que regeixen les activitats d'una companyia d'entreteniment global. De fet, un equip de futbol i una companyia d'entreteniment global tenen en comú molt més que no ens pensem, perquè tots dos venen espectacle per a les masses i imatge de marca.

És en aquest sentit que el vice-president econòmic del FC Barcelona, Ferran Soriano, sosté que la gestió econòmica del club català té grans

Factura gairebé 300 milions d'euros i és propietat de 160.000 socis. El Barça té un model de negoci propi, molt diferent del d'una societat anònima esportiva, però amb resultats equivalents. El club assegura que és al món per a fer el bé social i no pas per a guanyar diners.

paral·lelismes amb la d'empreses que comercialitzen oci al món: “El model de negoci del Barça s'assembla al de Walt Disney, perquè té parcs temàtics on la gent va a divertir-se, té marxandatge i ven samarretes d'en Mickey Mouse, i fa films pels quals cobra uns

drets de projecció. En el cas del Barça, el nostre parc temàtic és el Camp Nou, no tenim en Mickey, però tenim en Messi, venem samarretes i tenim drets televisius de retransmissió dels partits. En tots dos casos es tracta d'empreses ben gestionades que tenen beneficis”.

### Ni accionistes ni propietaris

**rics.** El FC Barcelona, però, té una particularitat que el fa diferent en el món del futbol. No és una societat anònima esportiva, sinó que és una mena d'empresa pública propietat dels seus 160.000 socis. Una forma de gestió excepcional en un negoci en què ja hi han entrat de ple rics, empresaris de la construcció i inversors disposats a posar els diners allà on rendixin més. Però el Barça pot fer bandera que el fet de ser diferent des del punt de vista de la gestió econòmica no li impedeix de competir al màxim nivell i tenir beneficis: "A l'hora de gestionar se'ns afegeix una complicació important. Som una empresa pública en tant que els gestors del club administrem un patrimoni que és de 160.000 persones i els hem de donar explicacions. Per una altra banda, hem de competir amb empreses privades amb les mateixes armes i, a més a més, mantenint-nos fidels als valors i la història del club", defensa Soriano.

Competir en un mercat global significa, entre més coses, lluitar perquè un nen que viu a la Xina, on hi ha 104 milions de persones que es declaren seguidors del Barça, compri una samarreta del club blau-grana i no del Milan o del Reial Madrid, que encapçalen la llista d'equips preferits en aquell país.

"Hem de competir també perquè un nen ens compri la samarreta a nosaltres; som en un mercat on cada gest d'aquests és important a l'hora de tenir la possibilitat de guanyar títols. I competim amb clubs que són propietat de persones. El Chelsea, per exemple, és propietat d'un senyor rus. Com que el Barça no és propietat de cap ric ni de grans empreses, és molt important que siguem autosuficients econòmicament, perquè si tenim problemes no podem anar a cap rus a demanar-li diners", recorda el vice-president econòmic del Barça.

El 2003, en canviar la junta directiva, el club va començar a fer un tomb radical en la gestió econòmica. Amb el nou pla d'actuació econòmica, en tres temporades ha passat de facturar 123 milions d'euros a facturar-ne 290 milions, una situació financera que, segons els seus gestors, els permet de "ser autosuficients i no haver de vendre'ns res ni fer cap operació estranya perquè el

club sigui viable". Les previsions d'ingressos per a la temporada 2007-2008 se situen a l'entorn dels 315 milions d'euros, que equivalen als ingressos que va obtenir el Manchester United la temporada passada.

### Els drets televisius, el gran

**filó.** En aquest període, els ingressos per drets televisius, màrqueting, patrocinis i entrades a l'estadi han crescut considerablement. El màxim increment ha estat en l'àmbit de la televisió, en què s'ha passat dels 67 milions d'euros recaptats el 2003 als 106 milions del 2007. La temporada 2005-2006, 2 bilions de persones a tot

## Barça i Espanyol fan d'ambaixadors turístics de Catalunya

Aprofitar el ganxo futbolístic per mostrar al món Catalunya com a destinació turística de primer nivell. Aquest és l'objectiu dels acords periòdics entre Turisme de Catalunya i el FC Barcelona i el RCD Espanyol. Dur el logotip de Turisme de Catalunya a les samarretes quan els equips juguen torneigs internacionals o rondes d'estiu, i passar vídeos promocionals en què els mateixos jugadors conviden a descobrir el patrimoni artístic i cultural català —que es projecten als estadis on juguen partits— són les dues accions més visibles dels acords. A banda, quan aquests equips van a l'estranger en rondes esportives, Turisme de Catalunya organitza jornades per a operadors turístics de cada país, en què es fa promoció de la marca Catalunya oferint un atractiu diferenciat que permeti de seduir aquest mercat més enllà dels mesos d'estiu. Aquestes accions tenen una repercussió internacional considerable, ja que els partits de futbol en què els equips llueixen la samarreta amb la marca Catalunya són retransmesos arreu del món.

el món van veure en algun moment els partits del Barça a la Champions League. D'una altra banda, el FC Barcelona és conscient del potencial que representa la televisió en els seus projectes internacionals. Actualment, l'audiència mitjana de cada partit correspon en un 23% a l'estat espanyol, i el 77% a l'exterior. Per tant, explica Ferran Soriano, "el producte que venem, el Barça, és global, perquè la majoria dels nostres clients són de fora de l'estat. El repte que tenim i que tenen tots els grans clubs és convertir aquesta audiència en clients que paguin alguna cosa que repercuteixi en els nostres ingressos". Per contra, el 90% dels espectadors del Camp Nou provenen de l'estat espanyol, on el sistema de televisió per pagament és molt car en comparació amb els altres estats europeus, mentre que a països com ara Mèxic o el Brasil els partits són gratuïts.

### El mercat internacional és una oportunitat.

Les xifres avalen la tesi del club sobre el camp que encara té per córrer a l'exterior. En el rànquing del 2007 per nombre d'aficionats als setze països europeus amb grans equips de futbol, el Barça és el primer, amb 50 milions de fans. D'una altra banda, la pàgina web del Barça reforça aquest potencial. El 18% de les visites hi trien l'opció català, el 37% l'espanyol, i el 45% l'anglès. També hi ha un 2% d'internautes que trien el japonès i un 1% el xinès. En opinió de Soriano, "som davant un mercat immens, i hem de ser capaços d'explicar-los qui som i quins són els nostres valors, que tenen a veure amb aspectes intangibles més enllà del joc".

De fet, el club fa anys que treballa per mirar d'explicar per què el Barça és més que un club. I un dels canals per fer-ho és el museu que, per cert, és el més visitat de Catalunya. Durant el 2007 va rebre 1.397.754 visites. D'aquestes, el 82% va optar per fer el *tour Camp Nou*, que inclou un recorregut per les instal·lacions de l'estadi i el museu, i un 18% van visitar únicament el museu. Tot plegat va aportar a les finances del club 21 milions d'euros l'any passat.

Però, com es pot convèncer un nen xinès que es compri la samarreta dels



Ferran Soriano és el vice-president econòmic del FC Barcelona. Des del 2003, el club català ha passat d'ingressar 123 milions d'euros a recaptar-ne 290 la temporada passada.

cracs blau-grana i no una del Milan o del Reial Madrid? La política del club és aparentment senzilla: "Hem de dir-li que ens agradaria que estimés el Barça en comptes del Milan. Per a un nen català o espanyol no hi ha problema; entén la diferència entre el Barça i el Madrid perquè ho ha viscut a casa, hi ha història social i política. Però un nen xinès no té aquesta història i, per tant, li hem de dir que som més que un club. I què vol dir ser més que un club al segle XXI? El Barça és futbol espectacular, divertit, agradable i que doni victòries. També és compromís social; el Barça és un dels pocs clubs del món que és dels seus socis, i no som aquí per guanyar diners, sinó per fer el bé social", sentència Soriano.

#### **El vessant solidari del club.**

Segons aquest directiu, un dels signes clarament distintius de la tasca social del club respecte als clubs que són empreses privades és la renúncia a dur un patrocinador a la samarreta: "Vam triar de portar-hi Unicef perquè ens serveix per a fer el bé i per a explicar a aquest nen xinès qui som i per què som diferents. El gran repte és poder competir i guanyar preservant l'essència d'un club ple de valors de civisme i catalanisme. Podem guanyar la Champions i facturar més que ningú, essent un club dels socis; ho hem

demonstrat", assegura el vice-president econòmic del FC Barcelona.

Ferran Soriano, que va participar en les VI Jornades Econòmiques de l'Euram celebrades a Terrassa el 8 de maig passat, es planteja algunes qüestions que el club s'haurà de respondre a l'hora de dissenyar el seu futur internacional. En aquest sentit, posa sobre la taula a quin mercat s'ha de dirigir el Barça: "Hem d'anar als Estats Units, on hi ha un poder adquisitiu alt però els interessa poc el futbol?, o al mercat llatinoamericà, molt interessat pel futbol, però amb un poder adquisitiu baix i una competència local fortíssima?" En segon lloc, Soriano defensa el model de negoci exterior actual del club amb l'exemple del Japó, on "en una setmana ingresem uns 6 milions d'euros i sortim tot el dia a les televisions".

Finalment, el directiu del FC Barcelona posa una darrera qüestió a

El Barça ha capgirat el seu model de gestió i ha augmentat espectacularment els ingressos

debat. Què impediria que a Nova York el Barça tingués un club que es digués FC Barcelona-Nova York i que competís a la lliga nord-americana? "És una bona idea, perquè tindriem presència permanent als EUA, però també és una mala idea perquè aquesta lliga té un nivell de qualitat baix i el salari màxim que es pot pagar per tot l'equip són 2,3 milions d'euros -el Barça l'any passat va pagar 120 milions d'euros en sous. És impossible que un gran jugador europeu jugui a la lliga nord-americana de la mateixa manera que Pau Gasol ja no juga a la lliga espanyola. L'equip del Barça de Nova York sempre seria pitjor que el de Barcelona. I estem disposats a tenir un Barça de baixa qualitat?"

#### **Les xifres i la pilota, separades.**

Malgrat que el FC Barcelona ha tancat la temporada amb una sequera total de títols, el vice-president econòmic del Barça continua assegurant que "una cosa són els números i una altra la pilota. Els resultats esportius no influeixen de manera substancial en els comptes, i si no guanyem títols durant dues temporades la gestió econòmica no se'n ressent". Però el fet és que la imminent venda del crac brasiler pot implicar perdre uns quants milions d'euros respecte a allò que en va pagar el club en fitxar-lo. El febrer passat, Soriano presentava els resultats econòmics dels sis primers mesos de la temporada, i assegurava que Ronaldinho havia estat un encert: "En el cas de Ronaldinho no hi ha consideracions econòmiques, únicament esportives i humanes. Passi què passi en el futur, la seva contractació haurà estat un bon negoci per a totes dues parts. El club i el jugador hem fet un gran negoci. Ronaldinho ens ha donat molt, i el Barça li ha donat molt a ell. Però per damunt dels diners, ell és un dels nostres."

Resultats esportius a banda, el fet és que el FC Barcelona ha fet un gir copernicà en el model de gestió econòmica, que l'ha situat en volums de negoci molt propers als del Manchester United, el segon club en facturació del món. El primer en aquest rànquing és el que ha guanyat la lliga espanyola 2007-2008.

*Gemma Aguilera*