

La *disneyització* del futbol

Xavier Ginesta

E Eumo
Editorial

ÍNDEX

Introducció: la cultura Disney i la gestió de les entitats esportives	11
Una passejada per l'elegant Lincoln Financial Field	13
El Petco Park rivalitza amb el glamur de Coronado Beach	16
Una revisió de la teoria de la <i>disneyització</i> focalitzada en la indústria del futbol	18
 1. Mickey Mouse, els herois de Marvel, David Beckham i Messi	25
Michael Eisner i Robert Iger revolucionen The Walt Disney Company	27
De jugadors a marques globals: les grans estrelles del futbol	31
Cobra massa Leo Messi?	35
 2. Els sentiments tribals es dilueixen	41
Un arrelament territorial que no es pot menystenir	42
Una taxonomia de fidelitats	43
Els aficionats com a productors de continguts	47
 3. Recordant <i>Star Wars</i> i col·leccionant samarretes	53
Les samarretes i la cultura de l'espectacle	54
Breu radiografia dels patrocinadors del futbol	58
Amazon revoluciona la venda de marxandatge	63

4. Una nova filosofia per a uns nous estadis	67
Dels estadis <i>business approach</i> als <i>smart stadiums</i>	68
El nou Santiago Bernabéu i l'Espai Barça:	
buscar nous ingressos i ser més sostenibles	73
Cobrar per posar «nom i cognoms» a l'estadi:	
els <i>naming rights</i>	76
L'estadi es transforma en un teatre: la influència	
de la Super Bowl	80
5. Els parcs temàtics del futbol: d'Abu Dhabi a la Xina	85
El Real Madrid Island Resort, la utopia	
de Florentino Pérez	87
Parcs temàtics del futbol a la Xina	89
La Liga vol rejuvenir les audiències: l'acord	
amb Port Aventura	92
6. Els clubs: noves factories de continguts	95
El futbol com a productor de continguts audiovisuals	
i d'entreteniment	96
L'aparició dels operadors OTT	102
LaLigaSportsTV: com injectar diners del futbol	
en altres esports	107
7. A Manchester s'hi coven les revolucions	109
El City Football Group i el nou model franquiciat	111
El model City s'estén per altres clubs	117
I, mentrestant, als Estats Units domina el genèric	
de «l'entreteniment»	118
8. Els fons d'inversió: la solució per buscar	
nou finançament	127
Goldman Sachs arriba al Camp Nou	128

Providence, JP Morgan i Merrill Lynch aterren al Santiago Bernabéu	129
Els fons d'inversió atrets per la Superlliga de futbol	131
LaLiga Tech i Barça Corporate: la importància dels nous continguts	133
Cristiano Ronaldo també pertany a un fons d'inversió	135
9. Una pandèmia que ho trasbalsa tot	139
Amb el confinament, els jugadors «caminen sols»	140
Una crisi inesperada que sacseja tota la indústria	142
Una oportunitat per repensar el negoci	149
El discurs de la seguretat: un valor en alça per a les infraestructures	151
Epíleg: el futbol, un fenomen <i>glocal</i>	155
Referències bibliogràfiques	163

INTRODUCCIÓ: LA CULTURA DISNEY I LA GESTIÓ DE LES ENTITATS ESPORTIVES

Vaig conèixer en Norman Vosschulte durant una visita a les entranyes del Lincoln Financial Field de Filadèlfia, al cap d'un mes que Donald Trump arribés a la Casa Blanca. Aquell gorro de borla que em va regalar, de colors paramilitars i amb l'emblema dels Eagles al davant, presumtuós, servia per protegir-me el cap del fred hivernal de Pensilvània, un estat que es llevava diàriament atònit buscant explicacions a la victòria d'aquell magnat que havia sacsejat l'*establishment* del GOP a les primàries i s'havia imposat a la demòcrata Hillary Clinton a les presidencials.

En Norman i jo no vam parlar gaire de política, malgrat que era un tema recurrent entre el claustre de professors que em va rebre a la Widener University (Chester), on havia anat a impartir classes. Amb en Norman, més aviat ens va aproximar la seva relació d'infància amb la vila de Roses, on ell va créixer en el marc d'una família alemanya que s'hi havia establert buscant el bon temps de la Costa Brava. Parlava un castellà més que correcte, cosa que, juntament amb el seu aspecte poc germànic a causa de la pell bruna, el feia més que proper a la grandiosa comunitat llatina dels Estats Units. Ens va unir el record de la Costa Brava i, esclar, la passió per l'esport. Recorria els passadissos i les graderies del Lincoln Financial Field com si fos a casa: de fet, des del 2012 era un dels responsables que els aficionats que s'hi aproximessin hi tinguessin la millor acollida i desembutxaquessin tants

dòlars com fos possible cada dia que hi hagués un partit dels Philadelphia Eagles (NFL).

La figura del director de *Fan Experience* és cabdal en el model de negoci de la National Football League (NFL). Els estadis es converteixen en grans centres de consum, abans, durant i després de l'enfrontament, com també passa en cada jornada a les altres principals lligues nord-americanes: la National Basketball Association (NBA), la Major League Baseball (MLB), la National Hockey League (NHL) i la Major League Soccer (MLS). Als Estats Units, la gestió de les organitzacions esportives segueix una norma bàsica: la maximització dels beneficis està per sobre de la maximització del resultat esportiu, tal com ja va deixar escrit el 1971 el professor Peter J. Slone en un article seminal per als economistes de l'esport publicat a l'*Scottish Journal of Political Economy*.

És a dir, a diferència d'Europa, on els clubs de futbol poden contraure grans deutes per sufragar fitxatges que els han de permetre guanyar títols o evitar el descens de categoria, el model empresarial de les grans lligues nord-americanes d'estructura tancada posa la gestió coherent del pressupost al centre del model. La por al descens no existeix, els ingressos generats per les competicions se centralitzen i es redistribueixen entre els participants i, consegüentment, les franquícies només tenen marge per guanyar diners explotant les instal·lacions i gestionant els acords amb els patrocinadors locals. Així doncs, als Estats Units i al Canadà és indispensable crear les condicions òptimes perquè els aficionats vagin a l'estadi, s'hi estiguin una bona estona i, sobretot, es beneficiïn de la gran quantitat d'oferta d'entreteniment que s'hi ofereix: un espectacle complet, de 360 graus, de caràcter familiar i on el resultat fins i tot pot ser secundari.

La gestió racional nord-americana contrasta amb la màniga ampla que han tingut molts clubs europeus. Sense anar més lluny, de l'endeutament que van contraure els clubs de futbol de LaLiga quan, a meitat dels anys noranta, es va implementar el sistema de

venda de drets televisius de manera individual a causa de l'arribada de les plataformes de televisió per satèl·lit i van fer servir els nous contractes (que multiplicaven per cinc els ingressos dels precedents) per demanar nous crèdits que servien per contractar jugadors. Nai-xia a Espanya la «Lliga de les Estrelles», però va resultar ser a canvi d'una penitència que potser arrosseguem encara en els nostres dies.

Una passejada per l'elegant Lincoln Financial Field

En Norman va arribar als Eagles després de quatre anys treballant a l'univers Disney. La gran escola, tant pel que fa a entendre el funcionament dels grans esdeveniments, la importància de comptar amb diverses unitats de negoci que mantinguin relacions simbiòtiques entre elles, com per comprendre la transcendental importància de convertir el visitant —ara aficionat, espectador— en un voraç consumidor.

Walt Disney ha fet de la màgia de la infantesa un dels principals motors de consum de la indústria de l'entreteniment mundial, en consolidar un model que ja tenia plantejat quan va obrir el primer parc temàtic a Califòrnia (Disneyland) el 1955. Als arxius de la companyia, explica el professor Todd Zenger a la *Harvard Business Review* (28 de maig de 2013), ja s'hi pot localitzar un primer diagrama escrit el 1957 en què la companyia estableix les relacions de valor entre unitats de negoci: els estudis cinematogràfics, els canals de televisió, la indústria de la música, el mercat editorial, Disneyland i la gestió de marxandatge. En l'univers Disney, el factor experiencial i l'adhesió irracional i emocional a uns personatges es converteixen en vectors per a la creació d'un producte d'entreteniment d'èxit mundial, gairebé de consum acrític.

En una societat que es veu obligada a agafar el cotxe per desplaçar-se arreu, i en una ciutat on els tres principals recintes espor-

tius estan ubicats en el mateix barri amb multitud d'aparcaments al voltant (el Wells Fargo Center, el Citizens Bank Park i el Lincoln Financial Field), Norman Vosschulte va arribar als Eagles amb l'objectiu de fer més agradable l'espera dels aficionats que volien accedir a l'estadi i, prèviament, havien de trobar aparcament. Els anys d'aprenentatge a Disney el van ajudar a dissenyar accions per millorar l'experiència dels aficionats que arribaven motoritzats, sobretot implantant un programa de formació per als treballadors del Lincoln Financial Field a partir dels valors Disney i la manera com els empleats dels seus parcs temàtics es relacionen amb els infants. I, efectivament, quan els responsables dels aparcaments que s'estenen entre les vies Schuylkill Expy i la Delaware Expy van començar a rebre els seguidors dels Eagles amb un somriure d'orella a orella, i aixecant grans mans de cartró amb un índex gegant que assenyala la plaça que havien d'ocupar, el temps que els fans destinaven a trobar aparcament va deixar de ser un suplici per convertir-se en l'inici de l'espectacle a què esperaven assistir. En Norman va teatralitzar l'actitud dels treballadors de l'estadi i, una vegada els aficionats són dins del recinte, com passa a moltes altres instal·lacions al llarg i ample del país, l'oferta d'entreteniment per consumir que hi troben s'estén més enllà del que l'aficionat pot veure a sobre del terreny de joc.

L'any 2012, quan el Real Madrid va tancar la seva gira de pretemporada al Lincoln Financial Field, en Norman també hi era. El conjunt madrileny va aconseguir una victòria davant del Celtic de Glasgow (2-0), amb 34.000 espectadors i jugant amb una calor asfixiant, a 30 graus. El qui havia impulsat la internacionalització de la marca blanca, David Beckham, en aquells moments jugava a Los Angeles Galaxy de la MLS. Els futbolistes europeus estan acostumats a viure en una bombolla, cada dia més apartada, a causa del tancament que han fet els clubs per protegir les seves estrelles de la idolatració desmesurada dels seus seguidors i dels titulars, a voltes esbiaixats, dels mitjans de comunicació. Aquelles imatges de les concentracions de pretemporada en què els passe-

jos matinals s'aprofitaven per generar espais de confiança i aproximació entre herois i joves seguidors han desaparegut; i també les estones de treball compartit i en calma entre esportistes i periodistes al bar de l'hotel o a l'aeroport. Avui en dia, els jugadors van de l'hotel a l'autobús, de l'autobús al terreny de joc i del terreny de joc a l'avió. No obstant, aquell Madrid va saltar al Lincoln Financial Field sabent que fins feia poca estona aquella gespa havia estat trepitjada pels fans que havien pagat per fer el *tour* per l'estadi; que hi havia un túnel de vestidors amb un pub instal·lat just al costat, i que durant el temps d'escalfament previ a un partit de la NFL hi pot haver una certa aproximació entre aquells aficionats que tenen les localitats situades més a prop de la gespa i els jugadors.

Una sorpresa notable per a un equip la principal estrella del qual, el portuguès Cristiano Ronaldo, havia arribat amb la pompa d'aquell que rivalitzava per convertir-se en el millor jugador del món i ser la marca més valorada, amb el permís de Lionel Messi, que vivia els seus anys d'or vestit de blaugrana. Sobre la gespa, en Norman s'alegrava d'explicar als seus acompanyants que la relació entre jugadors i aficionats no pot ser tan distant com la que viu el futbol a Europa, perquè bona part de l'èxit de la transformació de l'esport en un espectacle és la capacitat de convertir l'aficionat en protagonista, d'oferir-li una cosa única que no tingui cap mena de dubte a pagar. Gaudir d'una *lager* abans del partit i poder xocar la mà dels teus ídols des de la barra d'aquell pub que tocava al túnel de vestidors era una de les ofertes més cares que hi havia al programa d'*hospitality* dels Eagles. Però la gent la comprava i ho feia amb molt de gust.

Filadèlfia és una de les ciutats més interessants per analitzar globalment el funcionament de l'esport professional als Estats Units. En una mateixa ciutat hi ha oferta de totes les grans lligues: els Eagles de la NFL, els Phillies de la MLB, els 76ers de la NBA, la Union de la MLS i els Flyers de la NHL. Sense tenir en compte que quan el Penn State, l'equip de la Pennsylvania State University, juga una

jornada de la lliga universitària de futbol americà la ciutat s'atura i les cerveseries s'omplen: l'adhesió a l'equip que representa la teva universitat pot arribar a ser tant o més important que seguir qualsevol franquícia d'una de les *Big Five*. El sentiment tribal als Estats Units s'ha de buscar, sobretot, en l'esport universitari. El valor de la lliga universitària de futbol americà es pot entendre a partir del que reparteix la National Collegiate Athletic Association (NCAA) als equips participants a la fase final: 500 milions de dòlars, segons informava el digital *Palco23* el 23 de novembre de 2020.

De fet, és molt probable que qualsevol turista que caigui a la ciutat acabi visitant algun dels recintes esportius, compri a les seves botigues de marxandatge o pagui entrada per veure l'espectacle del directe. L'oferta esportiva de la ciutat es combina amb la més històrica i cultural —vinculada a la importància que aquesta ciutat va tenir durant el període fundacional dels Estats Units i la Guerra de Secesió (1861-1865)—, amb la més cinèfila, que els mitòmans de la saga *Rocky* cerquen a les escales del Museu d'Art, o, finalment, amb les varietats gastronòmiques de Reading Terminal Market. Però el visitant de Filadèlfia en cap cas no haurà de triar entre fer turisme de sol i platja o turisme cultural: l'oferta d'oci de la ciutat no es veu complementada pels parcs temàtics, situats a prop dels aiguamolls de Florida, ni pels plaers i el bon temps de les llargues platges californianes.

El Petco Park rivalitza amb el glamur de Coronado Beach

Els San Diego Padres juguen al Petco Park, una instal·lació situada prop de la costa de la ciutat i des d'on es veu el Pacífic, al final de la setena avinguda. Els californians són una de les franquícies amb menys palmarès de la MLB. Els turistes que arriben a San Diego, gairebé a tocar de la frontera amb Mèxic, difícilment fan parada a l'estadi. Hi ha opcions més divertides: des de visitar el magnífic

portaavions *USS Midway*, fins a anar a veure orques al SeaWorld, l'espectacular i atapeït zoològic, o passejar-se per l'elegant zona residencial de Coronado Beach. L'oferta d'entreteniment és abundant, sobretot la de caràcter familiar i que es pot fer quan el temps acompanya: un fet que no ajuda a omplir l'estadi del Petco Park.

A més, circumstancialment, les trenta franquícies participants a la MLB —organitzada a partir de les dues Grans Lligues fundacionals (la National League i l'American League)— juguen 162 partits cadascuna durant la temporada regular. De fet, la temporada de les Grans Lligues és la més llarga de l'esport professional als Estats Units. Així doncs, quan una franquícia es desplaça a una altra ciutat dels Estats Units juga més d'un partit a domicili durant aquella setmana, i per tant el factor de l'exclusivitat d'aquest esdeveniment a l'hora d'atraure visitants perd força, molt diferentment del que passa amb la temporada futbolística a Europa, que només compta amb partits d'anada i tornada. És a dir, si no es dona un encreuament en competició europea o a la Copa, un partit entre el FC Barcelona i el Real Madrid al Camp Nou o al Santiago Bernabéu és un fet únic cada temporada, un esdeveniment que pot estar replet de sorpreses i és esperat pels aficionats d'ambdós equips.

Vaig topar amb l'Scott Nickerson casualment, mentre prenia una cervesa abans d'un dels tres partits que jugaven aquella setmana els Padres i els Rockies de Colorado. L'Scott treballava pel Departament de Màrqueting de la franquícia i, estirant-li la llengua, es mostrava orgullós de l'oferta que han acabat tenint a l'estadi per intentar fidelitzar els aficionats. I, sobretot, era conscient de quins havien estat els seus referents a l'hora de fer el *benchmark*. «Hem pres els clubs de la Premier League com a referència, entre d'altres el Manchester United, per dissenyar el nostre programa de fidelització», m'explicava abans del partit. Segons ell, els Padres van ser, per necessitat, una de les primeres franquícies de beisbol dels Estats Units que van optimitzar l'oferta d'entreteniment a l'estadi, més enllà de la venda tradicional d'abonaments. «Això no és Pitts-

burgh, que si no acabes anant a l'estadi poques coses més a fer hi ha», s'esplaiava. Efectivament, millorar l'experiència del directe (amb un estadi adaptat a les necessitats dels patrocinadors, que ofereix activitats familiars repartit o una bona oferta gastronòmica) ha permès a aquesta franquícia fundada als anys trenta, i batejada en honor als primers missioners franciscans que es van establir a la Costa Oest, aguantar la clientela i competir amb els grans centres lúdics i tematitzats que té als voltants.

A diferència del que van fer els Eagles, cercant a la factoria Disney la inspiració per maximitzar l'experiència del visitant al Lincoln Financial Field, a San Diego van viatjar a Anglaterra per trobar a la Premier League respostes a la seva necessitat de millorar les polítiques de *fan engagement*. Així doncs, plantejar-nos que la globalització de l'esport ens ha portat a una *americanització* dels equips i les competicions semblaria reduccionista, i més a partir d'aquest segon exemple. La globalització de l'esport ens pot portar a una homogeneïtzació de pràctiques i models de gestió, però en cap cas d'estricta herència (ni obediència) nord-americana. Més aviat, és important qüestionar-se com es produeixen aquestes influències d'anada i tornada, la majoria de les quals estan circumscrites en el marc d'una evolució de la gestió dels clubs i les competicions que segueix la dinàmica del mercat, com bé ho demostra el llarg debat sobre la creació d'una Superlliga Europea de Futbol.

Una revisió de la teoria de la *disneyització* focalitzada en la indústria del futbol

No podem ser ingenus. Seria necessari assumir que avui la lògica capitalista és la principal constant que determina bona part de les decisions que emmarquen el dia a dia d'una organització esportiva professional. I, per tant, també podríem qüestionar-nos que la paraula *disneyització* podria representar prou bé la manera

com l'esport professional s'ha adaptat al segle XXI: més enllà dels valors, que cada organització té els seus i els gestiona com més li convé, parlar de *disneyització* ens permet qüestionar l'embolcall d'entreteniment que s'ha acabat donant a la pràctica esportiva, fins a reduir-la a un actiu més del conjunt d'ofertes que un aficionat a l'esport troba quan s'apropa a l'estadi o al pavelló o, fins i tot, quan consumeix l'esport pels mitjans de comunicació.

El concepte, però, no és nou. En l'àmbit periodístic, ja se'n troben antecedents el 1991 en un article de Brendan Gill a la revista *The New Yorker*, o el 1997 en un altre de Warren Bates a *Las Vegas Review-Journal*. Acadèmicament parlant, apareix el 1999 en un treball del sociòleg Alan Bryman a la *Sociological Review*, convertit després en monografia l'any 2004. Posteriorment, per exemple, és transposat al món del futbol a partir d'un article publicat el 2014 a *Leisure Studies* per Kevin Dixon, professor de la Teesside University.

En el tombant de segle, Bryman identifica quatre dimensions bàsiques del procés de *disneyització* de la societat: la tematització de l'experiència de consum, que relativitza la qualitat objectiva del producte o servei per part del client i crea noves narratives que en permeten la diferenciació; la hibridació dels espais de consum, diluïts en diversos entorns que condueixen la ciutadania a una intensificació de la despesa, fins i tot de manera compulsiva; l'auge del marxandatge, entès com «un mecanisme per aprofitar valors i usos addicionals de les imatges prèviament conegudes», i finalment, la teatralització del treball o «el treball emocional» com a base per tractar els clients. «Res millor pot exemplificar aquest “treball emocional” que un somriure», escriu Bryman.

Al cap de vint anys, però, semblaria necessari revisar aquest concepte, humilment i aprofitant els canvis que s'han produït en una indústria emocionalment i econòmicament tan rellevant com la del futbol. Alguns factors ens ho demanen. En primer lloc, Bryman va teoritzar en un moment en què el desplegament d'internet encara no havia mostrat totes les seves potencialitats i, sobretot, encara

faltaven anys perquè es popularitzessin Facebook —nascut també el 2004— i la resta de xarxes socials que l’han seguit. Les actuals potencialitats de l’entorn digital revolucionen definitivament totes les indústries, també la del futbol, de manera que s’han de revisar molts dels supòsits anteriors.

En segon lloc, hi ha un factor que esdevé essencial per a les organitzacions esportives, que ja es va començar a posar de manifest durant la primera dècada del segle XXI, i finalment ha acabat formant part del *core business* de moltes altres: els mitjans de comunicació propis, o corporatius, esdevenen creadors de contingut; hem assistit a l’aparició d’un nou soci, les operadores *over-the-top* (OTT), i a la creació de nous continguts d’entreteniment.

Finalment, hi ha una derivada històrica que cal considerar. La teoria de la «disneyització de la societat» està plantejada durant els darrers anys del CEO Michael Eisner a The Walt Disney Company, anys que van ser convulsos dins de la mateixa organització, i no té en compte les aportacions del CEO Robert Iger, que el va substituir. Iger és el vertader responsable de l’adaptació de la companyia als temps actuals, de posicionar-la al capdavant del seu sector i de revolucionar la seva gestió. Sense anar més lluny, el maig de 2021 el digital *Palco23* va publicar que Disney tenia compromisos adquirits en drets audiovisuals esportius per un valor d’uns 38.000 milions de dòlars, entre ells amb LaLiga, la MLB, la NFL, la NHL o el futbol americà universitari.

Sobre aquestes premisses, l’objectiu d’aquest llibre és doble. Per una banda, em plantejo revisar les línies mestres que ens permetin entendre si, realment, existeix aquesta influència de la cultura Disney en l’actual gestió de les organitzacions esportives. Per altra banda, l’anàlisi també em serveix per radiografiar les principals dinàmiques comercials que envolten la pràctica de l’esport professional, focalitzant-nos en el maridatge entre el futbol, la disciplina del *management* i la de la comunicació com a principals objectes d’estudi.

En primer lloc, parlo de futbol perquè és l’esport més global, el