



SAPIENZA
UNIVERSITÀ DI ROMA

Facoltà di SCIENZE DELLA COMUNICAZIONE
Cattedra di GESTIONE DEI DIRITTI E DELLE OPERE
MULTIMEDIALI

PLAY FAIR

Diritti tv e competitive balance nel calcio

Alessandro Mastroluca

Relatore
Gilberto NAVA

Correlatore
Raffaella MESSINETTI

Anno accademico 2006-2007

INDICE

INTRODUZIONE.....	7
LA PAY-TV IN ITALIA.....	17
1 Il calcio sbarca sulla pay-tv.....	19
2 Patto a tre: l'accordo RAI-CGC-RTI	21
3 Verso la vendita individuale	24
4 L'AGCM bacchetta la Lega Calcio.....	28
5 La contendibilità dei diritti tv	36
5.1 Il provvedimento 8386 AGCM.....	36
5.2 Il provvedimento 10716.....	39
5.3 Il sì condizionato dell'Europa	45
6 Un primo tentativo di concorrenza: Gioco Calcio.....	48
7 La concorrenza impari: il digitale terrestre	52
7.1 L'antitrust contro Mediaset: il caso A362	55
8 La lunga estate caldissima	61
9 La minaccia fantasma: internet e il caso Calciolibero	63
10 Il progetto di riforma Melandri.....	67
11 Le reazioni alla legge e le prospettive future	70
CALCIO E TV IN INGHILTERRA	77
1 Una rivoluzione chiamata Premier League.....	78
2 Murdoch non può comprare il Manchester United	82
2.1 Effetti sulla competizione per i diritti	83
2.2 Effetti sul calcio	90
2.3 Le conclusioni	92
3 Premier League: un cartello per il bene di tutti	94
3.1 I possibili effetti della vendita individuale.....	96
3.2 I benefici ineliminabili della vendita collettiva.....	101
4 L'asta del 2000 e il tonfo della BBC.....	108
5 I moniti dell'Europa: alla ricerca della concorrenza perduta.....	112

5.1 La posizione dominante di Sky	113
5.2 Il lungo braccio di ferro tra Sky e l'Europa	117
6 Sky trova un concorrente	124
7 Concorrenza: obiettivo raggiunto a metà	128
SPORT-BUSINESS E CONCORRENZA.....	135
1 Gli attori del calcio-business.....	136
2 L'importanza del <i>competitive balance</i>	139
3 La domanda di talento: la circolazione dei calciatori ..	144
3.1 I fattori che determinano l'ingaggio dei calciatori	145
3.2 La sentenza Bosman e il mercato delle star.....	149
3.3 L'esempio inglese: tra nuovi Paperoni e stadi di proprietà	157
4 Le società: la concentrazione dei profitti e il vincolo della mutualità	160
5 I tifosi e la domanda di incertezza.....	168
5.1 La domanda di calcio in Italia	173
6 I diritti tv e l'impatto della vendita collettiva sul <i>competitive balance</i>	179
6.1 Gli aspetti giuridici: discendenza e titolarità dei diritti sportivi.....	180
6.2 Vendita individuale e collettiva	183
6.3 Il dilemma del calcio: incentivi alla vittoria vs competitive balance	196
1992-2007: COMPETITIVE BALANCE IN SERIE A	201
Premessa.....	201
1 Overview: 15 anni di serie A	201
1.1 1992-97: l'alternanza Milan-Juventus	202
1.2 1998-2002: Roma interrompe il dominio avvelenato di Milan e Juventus	205
1.3 2002-2007: c'è gloria anche per l'Inter	210

2	Dominio di lungo periodo e equilibrio dei campionati	212
3	L'imprevedibilità delle singole partite	224
4	Conclusioni	230
1992-2007: COMPETITIVE BALANCE IN PREMIER LEAGUE		
	LEAGUE	233
1	Overview: 15 anni di Premiership	233
1.1	1992-97: solo il Blackburn ferma il dominio del ManU	233
1.2	1997-2002: l'Arsenal dei francesi sfida il monopolio dei Devils	237
1.3	2002-2007: l'Arsenal degli Invincibili e il Chelsea tolgono lo scettro a Sir Alex	241
2	Dominio di lungo periodo e equilibrio dei campionati	244
3	Conclusioni: Serie A e Premier League a confronto	250
CALCIO E SCANDALI: COMBINE, DOPING E COMPETITIVE BALANCE		
	COMPETITIVE BALANCE	255
1	Dietro le luci del calcio	255
1.1	Calcio e scandali nella terra dei cachi	256
1.2	La perfida Albione e il caso Grobbelaar	271
2	Doping, combine e <i>competitive balance</i>	280
2.1	Il match-fixing	281
2.2	Il fenomeno del doping	287
3	Le possibili forme di prevenzione	290
3.1	Cosa fare contro il match-fixing	291
3.2	Possibili effetti della vendita collettiva dei diritti tv sul match-fixing	296
3.3	I test anti-doping e le sanzioni	301
CONCLUSIONI		307
BIBLIOGRAFIA		315
APPENDICE		325

INTRODUZIONE

Un bambino che corre più veloce del vento, su un assolato campo di pallone, con la maglia numero 7. È il bambino della *Leva calcistica della classe '68*. È l'immagine nostalgica di un calcio in bianco e nero, dal fascino un po' casereccio. L'immagine del calcio dei campioni dal volto umano, che riempivano gli occhi e il cuore dei tifosi. Era il calcio di Rivera e di Mazzola, di Riva¹ e Niccolai, di Niccolò Carosio e "Tutto il calcio minuto per minuto". Un calcio che non ritornerà più.

Oggi quel sogno chiamato calcio è cambiato. Si è lasciato corrompere, rovistare, rivoluzionare dalla televisione, che ha acceso telecamere e riflettori sui campi, ma ha spento la sostanza del gioco. Lo sport è diventato business, il divertimento si è fatto spettacolo. Il campione, l'idolo di tifosi e ragazzine in delirio non è altro che una miliardaria vacca da mungere. Come David Beckham, che

¹ A questi tre grandi campioni Pier Paolo Pasolini dedica righe memorabili: "Ci può essere un calcio come linguaggio fondamentalmente prosastico e un calcio come linguaggio fondamentalmente poetico. Riva gioca un calcio in poesia: egli è un "poeta realista". [...] Rivera gioca un calcio in prosa: ma la sua è una prosa poetica, da "elzeviro". Anche Mazzola è un elzevirista, che potrebbe scrivere sul "Corriere della Sera": ma è più poeta di Rivera; ogni tanto egli interrompe la prosa, e inventa lì per lì due versi folgoranti. Si noti bene che tra la prosa e la poesia non faccio distinzione di valore; la mia è una distinzione puramente tecnica". P.P.Pasolini, *Il calcio "è" un linguaggio con i suoi poeti e prosatori*, "Il Giorno", 3 gennaio 1971. L'articolo sarà poi inserito nella raccolta *Scritti corsari*.

in quattro anni ha fatto guadagnare al Real Madrid oltre 450 milioni di euro di solo merchandising. Mentre il Barcellona di Ronaldinho vinceva campionati e Champions League, a Madrid si vendevano un milione di esemplari della *camiseta blanca* dello Spy Boy.

I nuovi fenomeni, prodotti nati e studiati sui tavolini degli esperti di marketing, hanno una vita breve, ma fulgente: impatto rapido, e rapida obsolescenza. Sono i nuovi prodotti dal ricambio facile, gli esemplari usa-e-getta della Hollywood-society pallonara. Esemplari, però, che attirano l'attenzione di media e tifosi, che fanno vendere le magliette e gli abbonamenti allo stadio, che spingono verso l'alto la popolarità e gli incassi della squadre per cui giocano. Sono gli ingredienti imprescindibili di una ricetta dalle mille versioni, gli ingranaggi di un meccanismo tante volte modificato, ma nella sostanza rimasto immutato. I campioni sono i primi attori di una grande e straordinaria rappresentazione collettiva; su di loro le luci del palcoscenico indugiano di più, su di loro gli occhi dei telespettatori si fissano e fantasticano, ma la recita prevede anche ruoli secondari e comparse. Il portiere, ruolo dalle poche glorie e dalle molte amarezze, soprattutto quando l'ultimo baluardo cade davanti "alla difesa ultima vana"²; i mediani, quelli che segnano sempre poco, che il pallone devi darlo a chi finalizza il gioco, quelli come Orioli, sempre lì nel mezzo, "anni di fatica e botte e vinci casomai i mondiali"; ci sono quelli che "quando va bene li chiamano *incapaci* o *impediti*,

² "Il portiere caduto alla difesa/ultima vana [...]" è l'incipit di *Goal*, una delle *Cinque poesie sul gioco del calcio* di Umberto Saba.

ma solitamente sono *pippe, schiappe, seghe*. Ce ne sono in ogni squadra [...]. Sono la categoria di calciatori più tartassata eppure più fedele [...]. I fuoriclasse veri li capiscono e li proteggono, i mediocri li insultano [...]. Sono don Chisciotte e sono Charlot. Sono l'elogio della volontà"³. C'è poi tutta una serie di personaggi che ruotano attorno al calcio, attorno a quei 22 ragazzi in calzoncini che corrono appresso a un pallone. Come l'arbitro, "l'abominevole tiranno che esercita la sua dittatura senza possibilità di opposizione, l'ampollosa carnefice che esercita il suo potere assoluto con gesti da melodramma. [È] l'intruso che ansima senza sosta tra i ventidue in campo e, come ricompensa di questo sacrificio, la folla grida chiedendo la sua testa"⁴; gli allenatori, che a volte sanno essere personaggi più dei campioni che gestiscono; e ci sono i tifosi, senza dei quali non potrebbe esistere tutto il resto, quelli che si scoprono "andare alla deriva, nel bel mezzo di una giornata di lavoro o di un film o di una conversazione, verso un sinistro al volo nel sette di destra, sferrato dieci o quindici o venticinque anni fa"⁵.

Ma nella mente dei tifosi di oggi, l'immagine di quel sinistro al volo ha un dettaglio in più, che probabilmente non aveva nei ricordi dei supporter più attempati: il logo di un canale televisivo. Perché oggi il tifoso pensa per immagini televisive, che sono quelle che più facilmente e

³ S.Onofri, *Elogio della pippa*, in *Il pomeriggio dell'atleta stanco*, Teoria, Roma-Napoli, 1995.

⁴ E.Galeano, *Splendori e miserie del gioco del calcio*, Sperling&Kupfer, Milano, 2007, p.4.

⁵ N.Hornby, *Febbre a 90°*, Guanda, Parma, 2004, p.10.

vividamente restano impresse nella memoria collettiva e cementano la conoscenza condivisa. La televisione ha infatti stravolto i rituali puntuali, le liturgie consolidate delle abitudini degli sportivi da poltrona. Non c'è dubbio che il calcio, da casa, si veda meglio. Perché le tantissime telecamere permettono di coprire ogni punto del campo e le tecniche di elaborazione in tempo reale delle immagini consentono inquadrature personalizzate, replay, fermo immagine, ingrandimenti; allo stesso modo il miglioramento delle tecniche di ripresa audio garantisce, assieme al numero elevato di microfoni, una maggiore qualità e rinnovate possibilità di regia.

Le televisioni, però, e in primis le pay-tv satellitari, hanno generato un corto circuito economico-sportivo dal quale è difficile uscire. Hanno insufflato miliardi nelle casse delle assetate società, alimentando però maggiormente quelle già ricche. Togliendo ai poveri per dare ai già ricchi hanno allargato il gap e cancellato un po' del fascino del calcio, che nasce dal suo essere arte dell'imprevisto. Le partite scontate, soprattutto ai massimi livelli sono aumentate, e per mantenere le caratteristiche di suspense, di attesa, la tv è intervenuta su aspetti secondari, di facciata, del principale serbatoio narrativo contemporaneo. Per questo, a dispetto della regola per cui non si possono effettuare più di tre sostituzioni, gli allenatori fanno spesso scaldare quattro o cinque calciatori. Così, in curva e sui divani, spettatori e tifosi si domandano chi entrerà, provano a capire dai gesti, dalle espressioni, se il cambio ha contrariato il giocatore, se ci siano screzi con i compagni.

La pay-tv rappresenta la prima rivoluzione del calcio moderno, che ha fuso le regole del business commerciale della televisione a pagamento con le esigenze e i tempi dello sport, e sono stati questi ultimi a doversi adattare alle pressanti ma vantaggiose conseguenze delle prime. Con le pay-tv che trasmettono le partite in diretta, lo spettatore scopre nuove possibilità di seguire la propria squadra, che non comportano più il tendere l'orecchio vicino l'altoparlante gracchiante della radio. La voce viene sostituita dalle immagini, ora la partita la si può anche vedere, e non solo ascoltare. La diretta tv cambia le opzioni di fruizione dell'evento calcistico. Ma il processo non si esaurisce qui.

La narrativizzazione del calcio non si ferma all'evento-partita, ma coinvolge anche il luogo, il teatro in cui si dipana l'azione, lo stadio. Gli impianti diventano sempre più delle Disney World dove una famiglia può trascorrere un'intera giornata, come al centro commerciale. La televisione ha fatto moltiplicare la pubblicità all'interno degli stadi e sulle magliette dei calciatori, ha smerigliato il calendario spalmando le partite di campionato su due o tre giorni; il calcio è dilagato, invadendo spazi nelle radio, con il fenomeno delle talk radio sportive, e su internet.

E proprio la Rete porta alla seconda rivoluzione del calcio moderno. Perché in Rete si possono trovare informazioni, foto, notizie sulla propria squadra del cuore o sul proprio idolo; ci si può costruire il proprio personale archivio dati; ma grazie agli sviluppi della banda larga e all'operato di compiacenti gestori di siti, il calcio lo si può anche vedere. In diretta e gratis, in barba alle pay-tv. Basta

riuscire a captare in streaming il segnale di canali esteri, per la maggior parte asiatici, che hanno stretto un regolare accordo con le pay-tv per trasmettere gli eventi sportivi nel proprio paese e che, a volte per la grandezza del territorio da coprire (vedi la Cina), trasmettono anche attraverso il web. Per riuscire nell'intento basta scaricare un semplice software del tipo peer-to-peer e trovare le informazioni su quale canale trasmetta la partita che ci interessa. E il gioco è fatto. Le pay-tv ovviamente si arrabbiano, querelano, citano in giudizio chi dà le informazioni e fornisce i collegamenti per scaricare i programmi, ma il fenomeno è molto al di là dall'essere fermato.

Perché questo atto di pirateria rappresenta in fondo l'evoluzione delle wafer card che hanno segnato la condanna a morte di Telepiù e Stream in Italia, e in Inghilterra hanno condotto al collasso ITV. Ma se l'Italia ha la metà degli abbonati alle pay-tv dell'Inghilterra la colpa non è solo dei canali cinesi piratabili.

La colpa è del calcio stesso, e delle televisioni, che con i miliardi regalati alle squadre, incapaci di spenderli con raziocinio, hanno indotto un circolo vizioso dagli esiti potenzialmente devastanti. Le pay-tv hanno pagato tanto, troppo, le grandi squadre lasciando alle altre le briciole. I presidenti hanno goduto della pioggia di denaro spendendo più di quanto ricevevano per acquistare campioni di grido, e pagare loro stipendi da capogiro, convinti che quella pioggia sarebbe continuata in eterno, e sempre più copiosa. Ma la pioggia, che i dirigenti speravano potesse non finire mai, ha smesso di venir giù.

Perché il campionato è diventato sempre più scontato e sempre meno interessante, e le pay-tv hanno trovato concorrenti, sul digitale terrestre e su internet. Giove Pluvio ha detto no: così non si può più andare avanti. Per ritrovare l'effetto sorpresa, per tornare al gusto del calcio come arte dell'imprevisto c'è bisogno di cambiare le regole.

La contrattazione dei diritti televisivi in Italia tornerà ad essere gestita collettivamente, com'era fino al 1999. Quell'anno, la legge D'Alema ha ratificato la vendita individuale, per cui ogni squadra ha il potere di negoziare in proprio i diritti di trasmissione delle partite che gioca in casa. Il ritorno indietro è firmato dal ministro dello sport Giovanna Melandri, che ha proposto in un disegno di legge delega, approvato a giugno del 2007⁶ di tornare alla contrattazione collettiva. Ovvero, la Lega tratta in nome delle squadre con le pay-tv, e si occupa di ripartire i proventi. La riforma diventerà attiva dal 2010, con la formula del 40-30-30: 40% in parti uguali, 30% in base a storia e risultati sportivi del club, 30% in base al bacino d'utenza. È un principio simile a quello che vale in Inghilterra dal 1992, dove vige il 50-25-25, e i risultati sportivi si pesano solo sul campionato attuale, non su quelli passati come sarà in Italia; e oltremarica il

⁶ Legge 19 luglio 2007, n.106, "Delega al Governo per la revisione della disciplina relativa alla titolarità ed al mercato dei diritti di trasmissione, comunicazione e messa a disposizione al pubblico, in sede radiotelevisiva e su altre reti di comunicazione elettronica, degli eventi sportivi dei campionati e dei tornei professionistici a squadre e delle correlate manifestazioni sportive organizzate a livello nazionale", G.U. n.171, 25 luglio 2007.

campionato è molto più equilibrato e interessante che in Italia.

Un campionato interessante è un vantaggio per tutti: per le emittenti tv, che si trovano a trasmettere un prodotto più appetibile, e possono ottenere audience più alte e strappare contratti più vantaggiosi con gli inserzionisti pubblicitari; per le squadre, che possono ricevere, nel lungo periodo, più soldi; e per i tifosi, che assistono ad uno spettacolo più incerto e avvincente. Anche se inizialmente, soprattutto per le grandi squadre, ci saranno meno entrate, comunque bilanciate dai premi per la partecipazione alle coppe europee e dal merchandising, a vantaggio delle formazioni meno titolate, alla lunga ci saranno benefici per tutti. E il calcio tornerà a divertirsi e a divertire, tornerà ad affascinare e a far innamorare bambini di tutte le età. Perché il calcio, per dirla con Coutinho, “è forza di popolo. I dittatori passano. Passeranno sempre. Ma un gol di Garrincha è un momento eterno. Non lo dimentica nessuno”⁷. Il gioco del calcio appare davvero, come sosteneva Pasolini, bambino cresciuto con le spalle strette, che giocava da mezzala destra, come Gigi Meroni, uno dei grandi interpreti della maglia numero 7, come “l'ultima rappresentazione sacra del nostro tempo. È rito nel fondo, anche se è evasione. Mentre altre rappresentazioni sacre, persino la messa,

⁷ E.Coutinho, *Maracanà addio: undici storie di calcio*, Aiep-Guaraldi, Repubblica di San Marino, 1994.

sono in declino, il calcio è l'unica rimastaci. Il calcio è lo spettacolo che ha sostituito il teatro”⁸.

È di questo rito che si occupa questo lavoro, e nello specifico delle conseguenze sui tempi, sui gesti, sull'essenza di questa liturgia collettiva dell'introduzione delle logiche dello show-business nel sistema-calcio. E di come il meccanismo di gestione dei diritti di trasmissione televisiva influenzino il grado di equilibrio competitivo dei campionati.

Nel primo capitolo viene delineata l'evoluzione della regolamentazione dei diritti tv in Italia, a partire dal 1992, ultimo anno prima dell'avvento delle televisioni a pagamento e dei posticipi serali, e passando per la legge 78/99, la contrattazione individuale, la concorrenza Telepiù/Stream e la successiva fusione in Sky, per la parabola breve e infausta di GiocoCalcio e per il digitale terrestre, fino alla “legge Melandri” e alle sue possibili implicazioni.

Il secondo capitolo traccia l'analogo percorso, dal 1992 ad oggi, in Inghilterra, disegnando l'evoluzione del monopolio del gruppo BSkyB di Rupert Murdoch, che ha anche tentato invano, nel 1998, di rilevare il Manchester United. Un monopolio avversato inizialmente dall'Europa, che vede come violazione degli articoli 81 e 82 CE la stipula di accordi di esclusiva che sembrano mirati alla fissazione dei prezzi e dunque alla illegittima restrizione del regime di concorrenza. Si arriva poi al

⁸ Intervista concessa da Pasolini a Guido Gerosa, pubblicata sull'*Europeo* il 31 dicembre 1970.

compromesso dell'asta per il triennio 2007-2010, con l'ingresso del gruppo irlandese Setanta e la fine del monopolio del tycoon australiano.

Il terzo capitolo prova a delineare il sistema calcio e gli attori che lo caratterizzano: i calciatori, il cui status è stato rivoluzionato dalla sentenza Bosman del 1995, le società, gli agenti dei calciatori, i tifosi. Viene poi definito il concetto di competitive balance, che sarà oggetto dell'analisi statistica condotta nel quarto e quinto capitolo.

Con opportuni indici per misurare l'incertezza dei campionati e delle singole partite, e la presenza (o l'assenza) di dominio di lungo periodo, vengono analizzati i campionati di serie A italiana e di Premier League inglese dal 1992-93 al 2006-07, fornendo un quadro sintetico ma efficace delle differenze in termini di equilibrio competitivo, spigati anche alla luce dei differenti regimi di vendita dei diritti tv.

L'ultimo capitolo è dedicato a due aspetti che, accanto alla forza dei calciatori che compongono le varie squadre, possono influire sull'equilibrio competitivo, ovvero il doping e le combine, mostrando anche come intervenire sui meccanismi di gestione, o sulle pratiche di redistribuzione dei proventi, dei diritti televisivi possa essere un'arma per tentare di contenere il dilagare di queste due pratiche illecite.

1

LA PAY-TV IN ITALIA

L'avventura della pay-tv in Italia è tutto sommato recente. I primi esperimenti di televisione criptata e a pagamento risalgono infatti al 1991, con i tre canali Telepiù. Il progetto nasce, per iniziativa del gruppo Fininvest, sulle ceneri di Telecapodistria (che aveva trasmesso tutte le gare delle Olimpiadi di Seul nel 1988). Viene scelta la piattaforma terrestre, andando così in senso contrario alle coeve esperienze europee, già orientate al cavo e al satellite. Un canale tematico dedicato al cinema (Telepiù 1) e uno, successivo, allo sport (Telepiù 2) caratterizzano l'avvio della prima pay-tv italiana. Al momento della fondazione ci sono dieci miliardi di capitale sociale e dieci soci, tutti con il 10%: la Fininvest, Leonardo Mondadori, Massimo Moratti, Bruno Mentasti, la famiglia Rasini, il gruppo Cecchi Gori, Della Valle, la famiglia Boroli, i fratelli Formenton e Luigi Koelliker.

Poco tempo dopo, però, Berlusconi deve vendere il 90% delle sue azioni Telepiù ad una cordata di imprenditori, peraltro a lui vicini, per ottemperare alle limitazioni anti-trust imposte dalla legge Mammì. La legge 223/90, portando nell'ordinamento quella che è stata definita una fotografia dell'esistente, limitava il numero di frequenze di cui un singolo poteva disporre al 25% del totale previsto dal Piano di Assegnazione Nazionale delle Frequenze, e comunque in valore assoluto a non più di tre. Così Berlusconi poteva mantenere Canale 5, Italia 1 e Rete 4, ma non Telepiù, che trasmetteva anch'essa sul terrestre

grazie, sostanzialmente, ad un'azione di occupazione dell'etere. Successivamente, nell'agosto 1991, entra in Telepiù il magnate tedesco Kirch, che rileva l'8% delle quote dalla famiglia Rasini.

Una delle prime azioni messe in atto da Telepiù è entrare a pieno titolo nel mercato dei diritti televisivi del campionato di calcio. Sappiamo fin troppo bene quale irresistibile richiamo costituisca la serie A per milioni di italiani. Fino al 1993 il calendario degli "sportivi da poltrona" aveva seguito regole rigide e immutabili, una vera e propria liturgia domenicale tutta laica che si accompagnava a quella religiosa. Per chi non sfidava le calde estati e gli inverni rigidi dentro gli stadi, l'unica fonte di informazione in tempo reale sull'andamento delle partite restava la radio. "Tutto il calcio minuto per minuto" portava nelle case, con le voci di Sandro Ciotti, Enrico Ameri e non solo, le emozioni del campionato. La seconda parte della liturgia iniziava poco dopo le 18. Tutti pronti in poltrona per vedere i gol. "90° minuto" non era solo un programma, ma un vero e proprio avvenimento, che ha costruito la fortuna di autentici personaggi come Tonino Carino, e ha lanciato la carriera giornalistica di Stefano Tura e Lamberto Sposini, solo per fare due nomi. Una regola vigeva su tutte: si giocava tutti alla stessa ora. Poteva variare tra le 14.30 e le 16 (a seconda delle stagioni) ma si partiva sempre tutti insieme. Almeno fino a quel fatidico 1993, quando questa liturgia si spezza. Quando la regola fondamentale del tifoso viene infranta. E lo "sportivo da poltrona" deve introdurre un nuovo termine nel suo personalissimo vocabolario: posticipo.

1 Il calcio sbarca sulla pay-tv

Fino a quella estate, che diventerà un autentico spartiacque nell'evoluzione del calcio nostrano, i diritti di trasmissione delle partite di serie A erano stati sempre appannaggio della Rai. La televisione di Stato era titolare dei diritti per la trasmissione in diretta radiofonica e per gli highlights, le sintesi in differita ("90° minuto" alle 18 e un tempo della partita principale della giornata subito dopo). Inoltre, la Rai vantava diritti sulla Coppa Italia. Ma cosa succede nell'estate del 1993?

Succede che la Lega Calcio vende i diritti a due soggetti, su due piattaforme. La Rai mantiene i diritti in chiaro, ma Telepiù acquista quelli criptati. Questo comporta che 28 partite di serie A e 32 partite di serie B non si giocheranno in contemporanea con le altre, ma di sera (per la serie B al sabato, per la serie A la domenica). Alla Lega, Telepiù paga 44,8 miliardi di lire l'anno per tre anni. Per mantenere la correttezza dei campionati, però, nelle ultime sei giornate, in cui si decidono gli scudetti e le retrocessioni, si torna a giocare tutti assieme. L'era dei posticipi inizia alle 20,30 del 28 agosto 1993: Lazio-Foggia 0-0, con la telecronaca di Massimo Marianella.

L'avvento del calcio sulla pay-tv costituisce un segnale significativo che potremmo sintetizzare con un'espressione matematica: calcio+televisione=business. Le squadre, soprattutto le maggiori, che vantano il maggior numero di tifosi e il maggiore appeal verso il pubblico televisivo, spingono per modificare le regole di redistribuzione dei proventi dei diritti.

Fino al 1996, la Lega incassa i proventi e li suddivide in parti uguali tra le squadre partecipanti allo stesso campionato (per le 18 squadre di serie A il ricavo unitario risulta leggermente superiore rispetto alle 20 di B). Il presupposto giuridico che permette alla Lega di gestire questo flusso di denaro deriva da quanto affermato nello statuto della Federazione Italiana Gioco Calcio: *“le Leghe, con funzioni rappresentative delle società e associazioni associate, svolgono, per quanto di rispettiva competenza e nell’ambito delle direttive dettate dalla Federazione, le attività relative ad accordi attinenti alla cessione dei diritti di immagine e di diffusione radiotelevisiva, alle sponsorizzazioni e alla commercializzazione dei marchi, ferma la salvaguardia dei diritti specifici delle società”*(art.6, comma 4)

Con il surplus di miliardi insufflato nelle casse della Lega, il valore dei diritti televisivi del campionato di calcio raddoppia nel giro di un triennio. Ragionando in euro, si passa dai 55,9 milioni (nominali) del 1992-93 ai 103,6 del 1995-96. Le grandi squadre si fanno ingolosire. La torta si fa sempre più appetitosa. I grandi vogliono mangiarne più degli altri. E se qualcun altro rimane senza, poco male.

Nel 1996 la Lega Calcio prova a massimizzare i profitti derivanti dalla vendita dei diritti sugli highlights. Anziché negoziare direttamente con la Rai sceglie di bandire un’asta per i diritti di campionato e Coppa Italia per il triennio 1996-1999. Ogni concorrente avrebbe fatto pervenire un’offerta in busta chiusa: i diritti sarebbero stati assegnati a chi avesse presentato l’offerta più alta.

2 Patto a tre: l'accordo RAI-CGC-RTI

All'asta partecipano tre soggetti: la RAI, RTI e la Cecchi Gori Communications, che rappresenta TMC e Videomusic. All'apertura delle buste, la sorpresa è generale: the winner is... CGC! Ma la situazione presto si ingarbuglia. Cecchi Gori, infatti, non presenta le garanzie bancarie previste dall'accordo entro i termini stabiliti. La Lega dichiara decaduta la titolarità in capo a CGC e assegna i diritti alla RAI, secondo miglior offerente. Cecchi Gori ricorre prima al Tribunale di Milano, invano, poi cita RAI e Lega al Tribunale di Firenze, chiedendo un provvedimento d'urgenza ex art.700 c.p.c. per inibire qualunque disposizione dei diritti, sostenendo di esserne ancora l'unico titolare. Il giudice dà ragione a Cecchi Gori, che torna proprietario dei diritti, a patto però di presentare una fideiussione entro il 20 marzo 1997. La situazione di stallo, e l'incertezza sulla titolarità dei diritti spinge la Rai a venire a patti con Cecchi Gori. L'accordo si perfeziona proprio il 20 marzo 1997 e si compone sostanzialmente di due parti

- a. La Rai sub-cede a CGC alcuni diritti televisivi del calcio⁹, e concede un'opzione in caso di eventuale offerta, da parte della Lega, di nuove partite di Coppa Italia;

⁹ Per quanto riguarda il campionato di serie A, si tratta di una partita da trasmettere la domenica in differita dopo le 19.00 e di highlights e interviste nella fascia 19.00-22.30, con possibilità di sub-cessione di tutti i diritti sulla serie A e B a emittenti televisive toscane. Sulla Coppa Italia, invece, l'accordo prevede la cessione di tre partite (una di primo, una di secondo, una di terzo turno) in diretta e tutte le altre in differita.

- b. Cecchi Gori cede alla Rai i diritti su due pacchetti di film¹⁰.

Non è finita. Alla spartizione del bottino, infatti, vuole partecipare anche il terzo concorrente, RTI. Il 19 marzo 1997 RTI presenta un esposto al Garante per l'Editoria e la Radiodiffusione sostenendo che l'accordo RAI-CGC sia da considerare un'intesa vietata ai sensi dell'art.2 della legge 287/90. Rai e CGC decidono di modificare il precedente contratto, coinvolgendo anche RTI, che infatti l'11 settembre dello stesso anno ritira la denuncia. Il nuovo accordo a tre conferma sostanzialmente quanto ratificato nell'accordo Rai-CGC in merito al campionato, ma introduce modifiche nella spartizione dei diritti di trasmissione delle partite di Coppa Italia. Vengono ridistribuite le 13 partite già messe a disposizione dalla Lega, e ne vengono spartite altre 13. Si viene così a disegnare questa situazione:

- Alla Rai spettano sette delle partite del primo pacchetto, e quattro del nuovo;
- Rti ottiene tre partite del primo pacchetto (le due semifinali e una finale) e sei del secondo;
- Cecchi Gori aggiunge alle tre partite che già gli spettavano dal primo accordo altre tre partite del secondo pacchetto.

Nonostante il ritiro della denuncia, il procedimento prosegue d'ufficio e, dopo la soppressione della figura del

¹⁰ Si tratta di un pacchetto di film di qualità, venduto per 34 miliardi di lire, più un'opzione per un secondo pacchetto, della stessa qualità, valutato 32 miliardi di lire.

Garante, sostituito dall'Autorità Garante per la Concorrenza e il Mercato, sfocia in una condanna per le parti, chiamate a pagare l'1% del fatturato realizzato da ciascuna grazie ai prodotti oggetto dell'intesa.

Secondo l'AGCM, la volontà di concertazione emerge solo in relazione alla spartizione dei diritti sulla Coppa Italia. Nell'accordo, infatti, si cita il criterio di equivalenza, secondo cui i diritti vanno pesati in base all'audience che possono generare. Un accordo del genere, che dimostra come le parti siano consapevoli dell'impatto che i diritti hanno sulla raccolta pubblicitaria, è ancora più rilevante data la struttura oligopolistica del mercato televisivo italiano. Gli stessi comportamenti delle parti hanno rafforzato l'opinione dell'autorità: CGC ha infatti affermato che, pur avendo ottenuto i diritti su poche partite, ha rafforzato la sua posizione nel mercato della raccolta pubblicitaria; RTI ha innescato il processo con l'obiettivo preciso di entrare in questo mercato, tanto da ritirare la denuncia dopo aver ottenuto di entrare nell'accordo; la Rai ha sostenuto la non restrittività dell'accordo proprio in virtù della sua natura equilibrata, in quanto non esclude nessuno dei soggetti. Infine, nella decisione dell'AGCM, pesa la considerazione che i tre soggetti assommano quasi il 100% delle risorse del mercato pubblicitario.

Seppur significativa, questa pronuncia lascia aperti alcuni interrogativi. Non vengono, ad esempio, svolte indagini in ordine all'ammissibilità delle intese mediante le quali i titolari dei diritti televisivi sulle competizioni sportive (nel caso specifico: la Lega) effettuano la cessione dei diritti di trasmissione degli eventi calcistici, in via

esclusiva, a favore di una singola, specifica emittente. In sostanza, viene trascurato il profilo dei rapporti verticali, riguardanti soggetti che si pongono su diversi livelli del mercato e non viene adeguatamente approfondito il ruolo della Lega, detentrica di un significativo potere di mercato. Ma soprattutto non si risolve la questione legata alla titolarità dei diritti televisivi.

Da tutta questa vicenda, a risultare “vincitrici” sono le squadre, che si ritrovano ad incassare di più dai diritti tv. L’atteggiamento piratesco di Cecchi Gori, che presenta un’offerta scriteriata e senza copertura finanziaria, abbinata alla decisione del Tribunale di Firenze, costringe la Rai a venire a patti con lui, e acquistare i diritti sugli highlights di serie A ad un prezzo decisamente superiore a quello preventivato.

3 Verso la vendita individuale

Nel 1996 Telepiù vede terminare l’iniziale fase di turbolenta gestazione, a livello di assetti proprietari. Viene infatti acquistata dal gruppo francese Canal+. I nuovi proprietari riconvertono la pay-tv. Il nuovo modello strategico comporta il passaggio da un modello basato sui canali tematici ad uno centrato sui contenuti premium, con in prima fila le esclusive cinematografiche e i diritti del calcio che salgono vertiginosamente.

Ad alzare ancora di più il valore dei diritti televisivi del campionato di serie A ci pensa, nel 1998, l’ingresso di un nuovo competitor: Stream. In realtà la società, controllata da Telecom Italia, nasce nel 1993, ma resta per

cinque anni confinata nella nicchia della tv via cavo¹¹. Stream non può produrre contenuti propri, ma solo ritrasmettere quelli mandati in onda da terzi. Nel 1998, però, questo limite legislativo viene meno¹² e Stream si lancia nel mercato della pay-tv.

L'anno successivo la proprietà passa nelle mani del magnate australiano Rupert Murdoch, padrone della News Corporation¹³. Il calcio italiano, dopo l'avvento di Murdoch, non sarà più lo stesso. Passato il Rubicone, il pallone nostrano avrà la strada segnata. Vediamo come e perché.

Nel settembre 1997 le squadre trovano un accordo per la ripartizione dei diritti con le pay-tv per il triennio 1997-1999. Questi i nuovi parametri di redistribuzione:

- **Diritti in chiaro:** 58% alla serie A e 42% alla serie B;
- **Diritti criptati:** 75% alla serie A e 25% alla B;
- **Diritti esteri:** tutti alla serie A.

Tra le squadre della serie A, così come fra quelle della serie B, le quote dei diritti in chiaro vengono suddivise in

¹¹ L'articolo 16, comma 12, della legge 223/90 vietava infatti a enti pubblici o società a prevalente partecipazione pubblica di ottenere il rilascio della concessione per la radiodiffusione.

¹² Il divieto imposto dalla legge 223/90 scade in realtà già nell'ottobre 1997, dopo l'incorporazione di Telecom Italia in Stet e l'abbassamento della quota del Ministero del Tesoro sotto il 50%. Ma la legge 249/97 (art.4, comma 8) vietava a alle società destinatarie di concessioni in esclusiva per telecomunicazioni di realizzare produzioni radiotelevisive fino al 1° gennaio 1998. Data in cui Stream ha iniziato l'attività di emittente televisiva a pagamento.

¹³ L'assetto proprietario è così distribuito: Telecom Italia 35%, Newscorp Ltd. 35%, Gruppo Cecchi Gori 18%, Società Diritti Sportivi (costituita da Fiorentina, Lazio, Parma e Roma) 12%.

parti uguali, quelle da diritti criptati in proporzione alla posizione in classifica e al numero di passaggi televisivi. Resta in bilico la questione della titolarità dei diritti. Formalmente, infatti, appartiene ancora alla Lega. Ma alcune squadre (Juventus, Milan, Inter, Napoli, Bologna, Cagliari, Empoli, Torino e Bari) negoziano individualmente con Telepiù i diritti di trasmissione fino al 2005. In alcuni di questi contratti viene inserita la "clausola Lega Calcio", per cui nel caso la società non possa disporre dei diritti "*per effetto di un provvedimento o di una deliberazione di autorità o associazioni sportive [...] il contratto dovrà intendersi automaticamente risolto...* "; la stessa clausola prevede anche che "*...In caso di deliberazione di organo sportivo di cui il Club faccia parte avente ad oggetto la titolarità o disponibilità dei diritti[...]il Club si impegna a agire e a votare in modo coerente con gli impegni assunti nel presente contratto, affinché possa avere e mantenere la piena disponibilità dei suddetti diritti*"¹⁴. Parallelamente, la Lega inizia a negoziare i diritti delle altre squadre, a partire dalla scadenza del contratto precedente.

Murdoch, che detiene i diritti di Roma, Lazio, Fiorentina e Parma (che componevano la SDS) lancia un'offensiva senza precedenti. Vuole tutta la serie A. Per evitare il monopolio si mobilita la politica. Per fare in modo che Murdoch non metta le mani su tutto il campionato, e per fugare possibili contrasti con l'art.3 della legge 287/90 e con l'art.82 del Trattato CE, il

¹⁴ Contratto Tele+/Inter del 19 giugno 1998. Dello stesso tenore anche le previsioni contenute nelle scritture private stipulate da Tele+ con Milan e Juventus, e nel contratto con il Napoli.

Governo D'Alema approva, il 30 gennaio 1999, il decreto legge n.15 recante *"Disposizioni urgenti per lo sviluppo equilibrato dell'emittenza televisiva e per evitare la costituzione o il mantenimento di posizioni dominanti nel settore radiotelevisivo"*. Il decreto, che sarà poi convertito dalla legge 78/99, pone un limite: uno stesso soggetto non può acquisire più del 60% dei diritti di trasmissione del campionato. Perché ciò sia possibile, è evidente che la contrattazione collettiva deve finire. La titolarità dei diritti deve passare alle squadre: un principio sancito dall'articolo 2 della legge¹⁵. Di fatto, il campionato di calcio smette di essere visto come un prodotto unico.

¹⁵ Ecco il testo dell'articolo 2 della legge 78/99: " Ciascuna società di calcio di Serie A e di Serie B è titolare dei diritti di trasmissione televisiva in forma codificata. È fatto a chiunque divieto di acquisire, sotto qualsiasi forma e titolo, direttamente o indirettamente, anche attraverso soggetti controllati e collegati, più del 60% dei diritti di trasmissione in esclusiva in forma codificata di eventi sportivi del campionato di calcio di Serie A o, comunque, del torneo o campionato di maggior valore che si svolge o viene organizzato in Italia. Nel caso in cui le condizioni dei relativi mercati determinano la presenza di un solo acquirente, il limite indicato può essere superato ma i contratti di acquisizione dei diritti in esclusiva hanno durata non superiore a tre anni. L'Autorità garante della concorrenza e del mercato, sentita l'Autorità per le garanzie nelle comunicazioni, può derogare al limite del 60% di cui al secondo periodo del presente comma e stabilirne altri, tenuto conto delle condizioni generali del mercato, della complessiva titolarità degli altri diritti sportivi, della durata dei relativi contratti, della necessità di assicurare l'effettiva concorrenzialità dello stesso mercato, evitando distorsioni con effetti pregiudizievoli per la contrattazione dei predetti diritti di trasmissione relativi a eventi considerati di minor valore commerciale. L'Autorità deve comunque pronunciarsi entro sessanta giorni in caso

Contemporaneamente all'iter parlamentare della legge, l'Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato avvia un'istruttoria volta ad accertare se l'intesa tra le squadre e la Lega per la gestione centralizzata dei diritti tv del campionato costituisca una violazione dell'art. 2,2 della legge 287/90. L'istruttoria, aperta a gennaio e conclusa a giugno, ha dato torto alla Lega. L'intesa risulta, secondo l'AGCM, diretta alla fissazione dei prezzi, e rappresenta un'illegittima restrizione della libera concorrenza. Ecco in dettaglio le motivazioni.

4 L'AGCM bacchetta la Lega Calcio

L'Authority antitrust prende in considerazione i comportamenti della Lega Calcio a partire dall'entrata in vigore della legge 287/90, concentrandosi maggiormente sul periodo 1993-1999, ovvero dall'avvento della pay-tv e dei diritti criptati nel mercato televisivo italiano. La prima questione che l'autorità deve dirimere è: a chi appartengono i diritti televisivi del campionato?

Le società di calcio affiliate alla Lega, ai sensi dell'art. 2195 c.c. vanno considerate alla stregua di imprenditori commerciali. Ma sono titolari giuridicamente dei diritti televisivi delle partite? Per la giurisprudenza italiana, sì. *"...La partita di calcio non è solamente un fatto agonistico, ma è anche "spettacolo" organizzato e offerto al pubblico da società di*

di superamento del predetto limite. Si applicano gli articoli 14 e 15 della legge 10 ottobre 1990, n. 287, e l'articolo 1, comma 6, lettera c), numero 11), della legge 31 luglio 1997, n. 249"

tipo imprenditoriale e, come tale, ha rilevanza economica;...Nei suoi riflessi economici, l'incontro rientra indubbiamente nella disponibilità del sodalizio che a sue spese e a suo rischio promuove e allestisce lo spettacolo sportivo. Sempre che la gara si disputi in un luogo chiuso, l'ente organizzatore, come ha diritto di riscuotere il biglietto d'ingresso, così ha facoltà di tutelare gli interessi economici inerenti allo spettacolo sportivo, impedendo che altri sfrutti risultati del suo sforzo organizzativo... " (Tribunale di Roma, sent. 21 luglio 1978). Inoltre, "...titolare esclusivo dello spettacolo sportivo, e quindi della sua utilizzabilità economica, è unicamente la società che organizza l'incontro medesimo, e nel caso di un incontro di calcio, la squadra nel cui campo ha luogo la competizione. La società ospite, infatti, non svolge alcuna attività diretta all'allestimento e all'organizzazione dell'incontro[...]onde nessun diritto può vantare allo sfruttamento economico dell'incontro sportivo disputato" (Tribunale di Catania, sent. 20 ottobre 1988).¹⁶

Ma le partite non sono isolate. Sono inserite in un contesto più ampio, il campionato. E l'organizzazione del campionato, e di conseguenza anche la determinazione del calendario degli incontri, spetta alla Lega Calcio che, in sostanza, rappresenta gli interessi corporativi delle

¹⁶ Una posizione, questa, che trova ampiamente d'accordo Vincenzo Zeno Zencovich, secondo cui "stabilire per legge che le squadre di calcio (ma perchè non anche quelle di basket e di volley, i pugili e i tennisti, Valentino Rossi e la Ferrari?) devono per legge conferire qualcosa che spetta loro a un determinato soggetto (privato per di più! la Lega Calcio) per una "gestione collettiva" costituisce né più né meno che una **espropriazione del valore dell'impresa**". <http://www.supercom.it/web/001768/00176841.html>, 27 luglio 2006.

società, tra cui la negoziazione dei diritti di immagine e diffusione radio-televisiva. L'articolo 25,2 del suo regolamento organizzativo vieta a chiunque di girare riprese, integrali o non, di partite ufficiali di campionato o Coppa Italia, con qualunque mezzo e per qualunque finalità, se non in possesso di specifica e preventiva autorizzazione da parte della Lega. Per quanto attiene la vendita dei diritti tv, in sostanza, se all'epoca le squadre avessero voluto gestire individualmente la trasmissione delle proprie partite casalinghe, avrebbero dovuto chiedere il permesso alla Lega Calcio. Già nel 1995, però, alcune grandi squadre diffidano l'organo collegiale dal continuare a gestire i diritti a loro nome. Fiorentina, Roma e Lazio minacciano "*...di non attribuire alcun effetto giuridico nei propri confronti a eventuali accordi non conformi alle istruzioni impartite con la presente alla Lega, nella sua qualità di mandataria... "* nonché "*...di astenersi: a) dall'osservanza delle disposizioni emanate dalla Lega, ai sensi dell'articolo 25, comma 3 del Regolamento, per disciplinare "l'effettuazione di radiocronache o telecronache, riprese, registrazioni o trasmissioni di ogni tipo"; b) dall'osservanza dell'obbligo di impedire l'accesso a quanti pretenderanno di entrare per realizzare una qualsiasi delle attività sopra indicate..."*¹⁷. Sulla stessa linea si pongono il Milan e la Juventus, che dichiarano di considerare cessato il mandato alla Lega. Le due squadre sottolineano che i diritti televisivi spettano in via esclusiva alle società, che organizzano imprenditorialmente lo spettacolo. Tre anni

¹⁷ Lettera inviata da Fiorentina, Roma e Lazio alla Lega Calcio il 13 ottobre 1995.

dopo, come già detto, alcune squadre inizieranno a negoziare individualmente i diritti di trasmissione delle proprie partite casalinghe.

A seguito poi dell'approvazione della "legge D'Alema", la Lega Calcio modifica gli artt. 1 e 25 del proprio regolamento. Del primo articolo viene modificato il terzo comma.

TESTO PRIMA DELLE MODIFICHE	TESTO DOPO LE MODIFICHE
<p>3. In particolare, la Lega:</p> <p><i>d) rappresenta le società nel rispetto delle direttive dettate in materia dalla F.I.G.C., nella negoziazione dei diritti collettivi di immagine e di diffusione radio-televisiva, compresa la sponsorizzazione e la tutela dei marchi, ferma la salvaguardia dei diritti singole specifici delle società;</i></p>	<p>3. In particolare la Lega:</p> <p>d) rappresenta, su delega specifica rilasciata per ogni singolo contratto e da ogni singola società, le società che partecipano alle competizioni agonistiche ufficiali limitatamente alla cessione:</p> <ul style="list-style-type: none"> - per la diffusione sul solo territorio italiano: - dei diritti televisivi degli highlights in chiaro e in differita dei campionati di Serie A e di Serie B. Per differita s'intende, ovunque nel presente regolamento e ai fini di quanto previsto sub articolo 46, la trasmissione di immagini di gare nei termini dilatori applicati nella stagione sportiva 98-99; - dei diritti radiofonici, con esclusione dell'ambito locale, dei campionati di Serie A e di Serie B; - per la diffusione senza

<p>e) <i>rappresenta le società associate nei loro rapporti con la F.I.G.C., con le altre Leghe e con i terzi;</i></p> <p>g) <i>rappresenta le società associate nella tutela di ogni altro interesse collettivo o comune di natura patrimoniale;</i></p>	<p>limitazioni territoriali: - dei diritti televisivi e radiofonici, sia in chiaro che in criptato, della Coppa Italia per le sole fasi a eliminazione diretta. In ogni caso i contratti di vendita dei suddetti diritti televisivi e radiofonici conclusi dalla Lega in rappresentanza delle singole Società non potranno avere una durata superiore a tre anni, per quanto concerne i diritti televisivi degli highlights in chiaro e dei diritti radiofonici del Campionato di Serie A e B; a un anno, per quanto riguarda i diritti televisivi e radiofonici relativi al torneo di Coppa Italia.</p> <p>e) <i>rappresenta le società associate nei loro rapporti con la F.I.G.C., con le altre Leghe e, previo rilascio di delega specifica da ogni singola società, con i terzi;</i></p> <p>g) <i>fatto salvo quanto previsto dalle precedenti lettere d) e e), rappresenta le società associate nella tutela di ogni altro interesse collettivo;</i></p>
---	--

Nell'articolo 25, invece, le modifiche intervengono sui commi 2 e 3.

TESTO PRIMA DELLE MODIFICHE	TESTO DOPO LE MODIFICHE
<p>2. <i>Salvo specifica e preventiva autorizzazione della Lega è vietato alle società, in occasione di gare di Campionato, di Coppa Italia o di altre manifestazioni ufficiali o amichevoli:</i></p> <p>a) b) c) <i>consentire l'effettuazione di riprese anche cinematografiche per trasmissioni televisive dirette o differite della gara, nella sua interezza o in semplici fasi, a qualunque titolo o per qualsiasi finalità;</i></p> <p>d) <i>consentire l'effettuazione di riprese cinematografiche, registrazioni foniche o riproduzioni con qualsiasi altro mezzo, a</i></p>	<p>2. Le Società devono depositare nella sede della Lega i contratti stipulati per la cessione dei diritti televisivi, per consentire alla Lega di verificare:</p> <p>a) la compatibilità di tali contratti con le previsioni di cui all'articolo 1, comma 3, lettera a);</p> <p>b) i corrispettivi economici previsti dai criteri cui fa riferimento l'articolo 46. Il deposito deve essere effettuato entro il trentesimo giorno precedente l'inizio della stagione sportiva cui i contratti si riferiscono. Se stipulati successivamente vanno depositati entro 15 giorni dalla loro stipulazione. I contratti saranno tenuti e conservati dalla Lega con obbligo di riservatezza.</p>

<p>qualunque titolo e per qualsiasi finalità;</p>	
<p>e)</p>	
<p>f)</p>	
<p>3. Le società sono tenute all'osservanza delle disposizioni impartite dalla Lega nelle materie oggetto del presente articolo, nonché delle norme che la Lega stessa può emanare per disciplinare l'effettuazione di radiocronache o telecronache, riprese, registrazioni o trasmissioni di ogni tipo e con qualsiasi mezzo, azioni pubblicitarie e altri simili iniziative anche da parte di terzi in occasione di gare di campionato, Coppa Italia od altre manifestazioni ufficiali o amichevoli. Le società, attraverso i propri dirigenti e gli incaricati alla vigilanza dell'ingresso agli stadi, hanno l'obbligo di impedire l'accesso a quanti, anche se muniti di biglietti e tessere a pagamento, pretendano di entrarvi per realizzare una qualsiasi delle attività sopra indicate, senza la preventiva prescrizione autorizzativa o, comunque, in contrasto con le disposizioni o le norme della Lega.</p>	<p>3. Le Società devono ottenere che le emittenti televisive che abbiano acquisito i diritti televisivi che fanno capo alle società organizzatrici ospitanti delle gare inseriscano:</p> <ul style="list-style-type: none"> - la sigla istituzionale dedicata alla L.N.P. (così come applicata nella stagione sportiva 1998-1999) contenente il logo degli eventuali sponsor della Lega: a) in apertura di tutte le trasmissioni televisive relative al Campionato, se messe in onda dalle emittenti televisive di cui al presente comma 3; b) in apertura di ogni tempo di giuoco di tutte le partite trasmesse integralmente in diretta o in differita in Italia. - il logo nella grafica di presentazione dei servizi sulle partite di Campionato inserite nelle trasmissioni sportive delle emittenti qui sopra indicate nonché delle classifiche e dei risultati del Campionato, se trasmesse dalle predette emittenti. <p>Detta previsione non intende ledere</p>

	in alcun modo la libertà negoziale delle singole società, che saranno pertanto libere di stipulare accordi anche con eventuali concorrenti dello sponsor della L.N.P.
--	---

Fonte: Lega Calcio

Per effetto della legge, tra il 1998 e il 1999 Tele+ stipula contratti con 11 squadre di serie A (Juventus, Milan, Inter, Bologna, Cagliari, Torino, Bari, Verona, Piacenza, Perugia, Reggina) e 19 di serie B (Napoli, Empoli, Salernitana, Genoa, Savoia, Cosenza, Vicenza, Atalanta, Treviso, Monza, Pescara, Chievo, Ravenna, Cesena, Brescia, Ternana, Alzano, Pistoiese, Fermana). Stream, nello stesso periodo acquisisce i diritti delle partite casalinghe di 7 società di serie A (Roma, Lazio, Fiorentina, Parma, Udinese, Venezia, Lecce) e di una sola squadra di serie B, la Sampdoria.

La Lega Calcio, da questo momento, come richiesto dalle grandi squadre di serie A, perde la titolarità nella negoziazione dei diritti di trasmissione televisiva criptata degli incontri di campionato. Ma mantiene la delega a gestire quelli sugli *highlights* in chiaro e sulle partite di Coppa Italia. I primi perché, per loro stessa natura, il valore del prodotto è legato alla disponibilità della totalità delle partite; i secondi perché, dato lo scarso appeal della manifestazione, e soprattutto l'aleatorietà della formula ad eliminazione diretta e l'eterogeneità delle squadre che vi partecipano (da quelle di serie A ad alcune di C), una

gestione individuale sarebbe troppo dispendiosa e dai risultati incerti.

Le “sette sorelle”¹⁸ hanno vinto. Alle altre non resta che chinare il capo e accettare il destino. Ma Rupert Murdoch di accettare il destino non ne ha alcuna voglia. A febbraio 1999 il padrone di Stream denuncia Tele+ all’AGCM. Tele+, avendo acquistato i diritti delle squadre principali e dei film di maggiore successo, detiene un illegittimo potenziale anti-competitivo. Questa la tesi del magnate australiano. L’AGCM indaga, e si pronuncia dopo oltre un anno, nel giugno del 2000.

5 La contendibilità dei diritti tv

L’autorità dà ragione a metà al magnate australiano. La posizione dominante esiste, ma l’abuso si verifica solo per quanto attiene i diritti sportivi, non per quelli cinematografici. Queste le conclusioni del provvedimento 8386 dell’AGCM, che ora sarà analizzato più in dettaglio.

5.1 Il provvedimento 8386 AGCM

Per quanto riguarda i diritti cinematografici, Tele+ vanta esclusive su film che rappresentano l’85-90% degli incassi ai botteghini italiani. Ma ha stipulato la maggior parte dei contratti con le major prima dell’entrata nel mercato di Stream e quindi non si configura un abuso di

¹⁸ Con questa espressione vengono identificate le sette grandi squadre italiane: Milan, Inter, Juventus, Roma, Lazio, Parma, Fiorentina. Dopo i crac Cirio e Parmalat e il fallimento della Fiorentina, le sorelle si sono ridotte a quattro.

posizione dominante. A dispetto, anche, della loro lunga durata.

Discorso opposto vale per i diritti tv del campionato di calcio. C'è il rispetto della quota massima imposta dalla legge 78/99 per la serie A (la soglia del 60%, calcolata sul numero di club di cui vengono acquisiti i diritti). Ad essere sanzionata è l'eccessiva lunghezza dei contratti, che nella maggior parte prevede un prolungamento dell'esclusiva per sei anni, a fronte di una "ragionevole durata" di tre anni. Il mancato rispetto della proporzionalità nella determinazione della scadenza delle esclusive non viene giustificato dalla natura della proprietà in oggetto. Secondo tale principio, i diritti vengono negoziati per la durata fisiologicamente richiesta dall'attività operativa. Nel caso del calcio, una durata minore dei contratti non pregiudica l'acquirente, poiché i costi verrebbero ridotti pro-quota, senza aggravii per l'emittente. Per questo l'AGCM impone di ridurre la durata delle esclusive e la cancellazione dei diritti di prelazione nei contratti di durata superiore ai tre anni.

In sintesi, questo provvedimento costituisce soprattutto un importante avvertimento, in termini di policy, alle emittenti televisive. Viene per la prima volta esplicitato quanto sia cruciale la contendibilità del mercato dei diritti televisivi, soprattutto premium, per la concorrenza nel mercato della televisione a pagamento. Un principio che sarà affermato in maniera ancora più forte due anni dopo, con il provvedimento 10716.

In mezzo cosa c'è? C'è una proposta di fusione delle due pay-tv. C'è da ragionare sulla natura del duopolio e

sulle implicazioni di un ritorno ad un operatore monopolista nel mercato della pay-tv. Una prima proposta prevede la fusione tra Tele+ e Stream, ma entrambi i soggetti controllanti sarebbero rimasti sul mercato. In pratica, secondo questo progetto, la News Publishing Australian Limited (NPAL) avrebbe acquisito le quote di Telecom Italia in Stream, arrivando al 25% della nuova società e avrebbe vantato un'opzione call per un altro 25%, pervenendo così potenzialmente ad un rapporto paritario con Canal+. Ma questa proposta, a seguito delle condizioni che l'AGCM sta per imporre per giustificarla, viene abbandonata alla fine del 2001.

Ne viene portata avanti un'altra, resa pubblica nel febbraio 2002. In questo caso Canal+ acquisirebbe l'intero capitale dalla NPAL (a cui Telecom Italia avrebbe preliminarmente ceduto la propria quota di azioni). Secondo questo secondo progetto, dunque, i soggetti che controllavano Stream sarebbero usciti dal mercato.

Ma l'operazione resta un'insidia per la concorrenza. Il nuovo soggetto, infatti, potendo subentrare anche nei contratti di Stream e nelle relative clausole, accumulerebbe un fortissimo vantaggio competitivo con forti restrizioni all'entrata di nuovi competitor. Anche per questa ragione l'AGCM, prima di decidere su questa nuova proposta di acquisizione, svolge un'accurata analisi del mercato della pay-tv e dei diritti televisivi del calcio. Questa analisi è alla base del provvedimento 10716.

5.2 Il provvedimento 10716

I due mercati, sostiene l'autorità, vanno considerati nel loro insieme per poter correttamente valutare l'impatto anti-concorrenziale dell'accordo. Ma dal mercato rilevante va esclusa la televisione via etere terrestre, che obbedisce a logiche differenti.

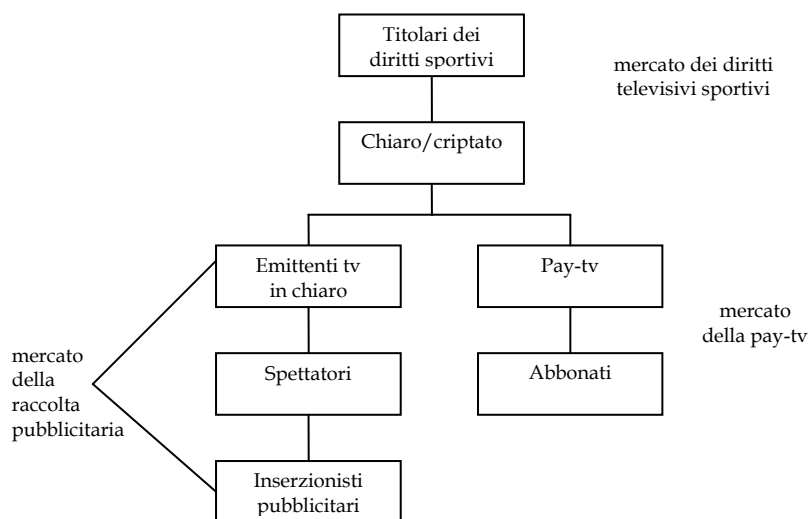


Figura 1- Schema del mercato televisivo. Fonte AGCM, 2000

Le parti portano due tesi a sostegno dell'operazione. Da un lato percorrono la strada della *failing firm defence*, l'eccezione per impresa in stato di insolvenza, secondo cui non esiste un nesso causale tra l'operazione di concentrazione e la riduzione della concorrenza. L'autorità, però, dà parere negativo a questa strategia di difesa, perché le parti non hanno dimostrato

l'insussistenza di possibili alternative più rispettose della concorrenza.¹⁹

Stream e Tele+ argomentano anche che, in Italia, gli elevati costi e la ridotta diffusione della pay-tv rendono insostenibile l'esistenza di due piattaforme satellitari. Enfatizzano, in sostanza, i costi fissi, per dimostrare che si arriverebbe comunque ad un monopolio naturale con la scomparsa dell'operatore minore. Anche se, a rigore, come sostiene anche l'AGCM al punto 128 del provvedimento, i costi fissi nel mercato della pay-tv non possono essere ritenuti "una grandezza esogena", perché condizionati "dalle decisioni strategiche degli stessi operatori attivi nella TV a pagamento".

Alla fine, comunque, l'AGCM approva la fusione, a patto però che vengano rispettate alcune condizioni. Per quanto riguarda il calcio, Tele+ deve concedere diritto di recesso unilaterale senza penale alle squadre che hanno contratti ancora validi. Per tutti i diritti (serie A, serie B, Champions League ecc.) deve rinunciare a esclusiva e diritti di protezione per altre piattaforme, liberandoli per

¹⁹ L'orientamento comunitario, per accettare una difesa basata su questo punto, chiede che siano contemporaneamente verificate tre condizioni: a) anche in assenza di fusione, l'impresa soggetto passivo uscirebbe comunque dal mercato entro breve tempo; b) non esiste alternativa con minori effetti anti-concorrenziali; c) in caso di sparizione dell'impresa debole dal mercato, anche senza la fusione, la quota di mercato del soggetto passivo verrebbe comunque acquisita dallo stesso soggetto attivo dell'operazione. La Commissione ha considerato questa opzione in due casi: Kali+Salz/MDK/Treuhand e BASF/Eurodiol/Pantochim.

altri operatori. I contratti futuri, poi, non dovranno superare i due anni, con possibilità di recesso unilaterale senza penale dopo il primo anno.

Inoltre, Tele+ dovrà concedere l'accesso ai propri contenuti premium ad operatori terzi, a condizioni di costo pieno industriale, per poterli diffondere su piattaforme non satellitari. L'authority, dunque, cerca di difendere soprattutto la concorrenza inter-modale, perché le condizioni imposte rendono la contendibilità dei diritti più facile per un entrante non satellitare. Il divieto di accumulo dei diritti, già indicati come rimedio nel 2000 a difesa del duopolio, qui diventa strumento per mantenere la concorrenza potenziale inter-piattaforma.

Nonostante il parere favorevole dell'AGCM, però, la fusione non si fa. Canal+ lamenta che le condizioni sono troppo dure. Ma nella mancata acquisizione pesano anche altri fattori. Durante l'istruttoria, infatti, giornali e telegiornali danno ampio risalto alla crisi di Canal+ e della capogruppo Vivendi Universal, al centro anche di inchieste per irregolarità contabili. Cambia tutto il vertice dirigenziale di Vivendi, con a capo Jean-Marie Messier; la nuova dirigenza dismette una serie di assets non strategici, tra cui Tele+. Contemporaneamente Murdoch, che in un primo tempo aveva dichiarato di voler lasciare il mercato italiano, annuncia l'intenzione di restare. NewsCorp. lancia un'offerta per acquisire Tele+ e fonderla con Stream in una nuova pay-tv, Sky Italia. L'esame della

proposta spetta, per competenza, all'antitrust comunitario²⁰.

Mentre l'Europa decide, però, in Italia si vive un'estate a dir poco rovente. Dopo la disfatta mondiale in Corea e Giappone, il campionato edizione 2002/2003 sembra a rischio. Il perché è presto detto: molte piccole squadre di A e B a luglio non hanno ancora firmato contratti con le pay-tv e minacciano di non giocare. Per Adriano Galliani, neo-eletto presidente di Lega (tra mille polemiche) un inizio di gestione certo non idilliaco. Le otto "disobbedienti" di serie A (Atalanta, Brescia, Chievo, Como, Empoli, Modena, Perugia e Piacenza) più tre delle quindici di serie B (Venezia, Verona, Vicenza) si riuniscono in consorzio, il Plus Media Trading, e chiedono più soldi. Le società di A vogliono 10 milioni di euro ciascuna, ma Tele+ e Stream ne offrono meno della metà. È muro contro muro: le squadre minacciano di non scendere in campo per l'inizio del campionato, previsto per l'1 settembre. La data poi slitta al 15, sperando in nuove offerte, che però non soddisfano le squadre del PMT, appoggiate anche da Franco Sensi, presidente della Roma e avversario polemico di Galliani nell'elezione alla presidenza della Lega. Intanto la Rai e la Lega firmano un accordo per i diritti in chiaro della serie A e della serie B.

²⁰ La Commissione è competente per le fusioni e le acquisizioni che interessano le imprese con un fatturato mondiale combinato superiore ai 5 miliardi ed un fatturato individuale nell'Unione europea di almeno 250 milioni di euro. Quando l'acquirente era Vivendi, Stream non superava la soglia relativa all'UE, mentre con NewsCorp come acquirente sono raggiunte entrambe le soglie.

Ma la vera miniera d'oro sono i diritti criptati: senza accordo non si parte. A salvare la situazione ci pensa ancora una volta la politica. La riunione decisiva si svolge al Ministero dei Beni Culturali: presenti il ministro Urbani, i sottosegretari Letta e Pescante, il presidente di Lega Galliani, quello della Roma Sensi, l'amministratore della Juventus Giraudò, il presidente del Como Preziosi e il coordinatore del Pmt Bendonì. Le prime squadre per fatturato (Milan, Juventus, Inter, Roma, Lazio e Parma) si impegnano a sborsare 6 milioni ciascuna circa per colmare il divario tra le richieste delle piccole e le offerte delle pay-tv. I presidenti che, per le pay-tv, non contano, "alla fine contano"; aspettavano "solo un segno. [Un] vecchio segno, [che] quando cambia il tempo arriverà"²¹. E il tempo è cambiato. Permettendo al "vecchio legno" che si chiama serie A di cominciare a navigare.

Alla luce degli accordi Stream trasmette le gare interne di Roma, Lazio, Parma, Bologna, Udinese, Empoli, Brescia, Chievo e Modena, mentre Tele+ ha Juventus, Inter, Milan, Como, Perugia, Atalanta, Torino, Piacenza, Reggina. Gli sportivi da poltrona si dividono tra due decoder e due smart card per l'ultimo anno. Nel luglio 2003, infatti, l'Europa dà il suo assenso alla fusione tra Stream e Tele+. Una fusione determinata, anche, dalle difficoltà economiche delle due piattaforme, costrette a fronteggiare

²¹ "Quante persone che non contano/e invece contano e si stanno contando già,/ stanno soltanto aspettando un segno, Capatàz./ Questo vecchio segno, quando cambia il vento,/ quando cambia il vento arriverà./ Questo vecchio legno, quando si alza il vento,/quando si alza il vento navigherà." F.De Gregori, *Capataz*, Terra di nessuno, CBS, 1987.

il dilagante proliferare di schede pirata²². Ne circolano 2,3 milioni, secondo il rapporto 2004 di Confesercenti *Le mani della criminalità sulle imprese*, su un totale di sei milioni di famiglie con una parabola. Si calcola che, tra il 1998 e il 2001, Tele+ e Stream²³ abbiano accumulato perdite per 2.450 milioni euro (1.366 Tele+ e 1.080 Stream). Perdite che hanno portato alla fusione delle due piattaforme di pay-tv satellitare e alla nascita di Sky Italia. A quattro anni dalla “legge anti-Murdoch”, il tycoon australiano riesce a

²² Esistono due tipi di schede taroccate: ci sono quelle originali modificate, e le cosiddette wafer card, o piccard, che hanno un costo che si aggira sui 15 euro. Per costruirle serve un programmatore e un software in grado di farlo funzionare. Trovare i codici, poi, era abbastanza semplice, dato che esistevano diversi siti, ospitati in larga parte su server russi, che li fornivano.

²³ Tele+ utilizzava la tecnologia Seca, la più violata dagli hacker, mentre Stream manteneva la tecnologia Irdeto. Nel 2001 sono stati venduti 800 mila GoldBox, i decoder Seca, senza abbonamento a Tele+, proprio per essere utilizzati con smart card pirata (non era possibile, invece, effettuare la stessa operazione con i decoder Irdeto, acquistabili solo in caso di abbonamento a Stream). Nel 2002 le piattaforme hanno modificato le smart card implementando il sistema di codifica Mediaguard 2, o Super Seca. Nel 2004, dopo la fusione in Sky si è passati al sistema unico NDS Videoguard. A differenza di molti altri broadcaster satellitari, i canali di News Corporation possono essere ricevuti ufficialmente soltanto tramite un decoder proprietario, nel quale la tecnologia VideoGuard è implementata internamente. A causa del controllo di News Corporation sulla tecnologia, è impossibile ottenere una licenza per l'implementazione di un modulo di accesso condizionato (conditional access module o CAM) di terze parti compatibili con VideoGuard. Questa situazione è vista da molti come un monopolio, usato per favorire soltanto alcuni produttori di set top box.

diventare padrone unico del calcio televisivo in Italia. Ma deve rispettare certe condizioni.

5.3 Il sì condizionato dell'Europa

L'Europa, dunque, dice sì al "quasi monopolio"²⁴ di Rupert Murdoch. Un sì che ha destato qualche perplessità, in quanto è arrivato dopo la non approvazione di un patto di fusione simile, nel settore dei motori per aerei (il tentativo di General Electric di acquistare Honeywell). Nel caso Tele+/Stream, però, il nuovo soggetto, Sky Italia, ha preso degli impegni precisi a favore dello sviluppo della concorrenza.

La Commissione, pur non accettando la *failing firm defence* proposta da Murdoch, ha comunque preso in considerazione le difficoltà economiche delle due pay-tv italiane (che non hanno mai chiuso in attivo dall'inizio delle attività), oltre alle caratteristiche del mercato italiano e ai disagi per gli abbonati che sarebbero derivati dalla chiusura di Stream.

Il punto centrale resta la garanzia di un mercato aperto. Per mantenerlo tale, serve che siano *accessibili i contenuti premium* di maggiore appeal, ovvero i film e le partite di calcio, che costituiscono la molla principale per gli abbonamenti. E Sky si impegna a rinunciare a tali diritti per la trasmissione non satellitare. Operatori via cavo, digitale terrestre e internet potranno negoziare i diritti direttamente con i proprietari oppure acquistarli da Newscorp attraverso un'offerta all'ingrosso basata sul

²⁴ La definizione di "quasi monopolio" è stata data da Mario Monti, all'epoca commissario europeo alla Concorrenza.

principio del retail minus. Per calcolare, cioè, il prezzo di offerta dei pacchetti ad altri soggetti, si deve partire dal prezzo al dettaglio dei contenuti premium, e sottrarre da questi i costi evitabili legati alla distribuzione, e quelli per l'acquisto e l'assemblaggio dei contenuti basic²⁵. I proprietari potranno recedere unilateralmente e senza penali dal contratto con Sky, che si impegna (per i film) a non boicottare i diritti di seconda visione (più economici di quelli di prima visione). La durata dei contratti futuri è ridotta a due anni per le squadre di calcio e tre per i produttori cinematografici.

Altro aspetto da considerare è l'*accesso alla piattaforma*. Newscorp, controllando l'unica pay-tv satellitare italiana, diventa l'unico soggetto a concedere la tecnologia CAS, il sistema di accesso condizionato (ovvero il software che permette di decrittare il segnale criptato) e utilizza l'algoritmo di cui è proprietaria NDS, una controllata di Newscorp. Murdoch però si è impegnato con l'Europa a concedere l'accesso alla piattaforma ad eventuali concorrenti, a condizioni ragionevoli ed eque. Newscorp rilascerà licenze per la sua tecnologia CAS a tutti i richiedenti, su base equa e non discriminatoria, e sarà tenuta a concludere accordi di simulcrypt entro nove mesi dalla richiesta, con concorrenti che vorranno usare una tecnologia CAS diversa da quella NDS.

²⁵ Per un'analisi dettagliata dell'applicazione del retail minus vedi AGCOM, delibera 340/04/CONS avente ad oggetto "Definizione della controversia e.Bismedia S.p.A. / Sky Italia S.r.l. avente ad oggetto offerta *wholesale premium*", 28 ottobre 2004.

Per garantire la concorrenza inter-piattaforma, infine, Sky non potrà entrare in mercati diversi da quello satellitare. Questi impegni, che vincolano la nascente pay-tv fino al 31 dicembre 2011, sono stati ritenuti sufficienti a mantenere la concorrenza nel mercato della televisione a pagamento. La Commissione ha preso in considerazione anche la presenza, nella nuova società, di Telecom Italia (che detiene una quota di minoranza non superiore al 19,9%). Ma non sono state riscontrate prove che la concentrazione Tele+/Stream possa rafforzare la posizione dominante di Telecom nel mercato delle telecomunicazioni.

Nella decisione europea restano, però, alcune ambiguità. Il modello di concorrenza ideale per cui pare propendere l'Europa vede competere piattaforme alternative, che dispongono degli stessi contenuti non in esclusiva. Mentre un eventuale concorrente satellitare dovrà contendere i contenuti all'operatore dominante alla scadenza dei contratti di esclusiva. Una posizione che sembra giustificare, se non stimolare, la costituzione di un monopolio naturale nel settore delle trasmissioni via satellite. Per cui, se un operatore via digitale terrestre o IPTV potrà avere gli stessi contenuti di Sky, un concorrente satellitare non potrà replicarne l'offerta, ma potrà solo cercare di sottrarre l'esclusiva all'operatore dominante. Ipotesi peraltro difficilmente realizzabile. Al momento della decisione, poi, la concorrenza del digitale terrestre sembrava decisamente blanda, viste le difficoltà tecniche di avvio. In meno di due anni, però, il contesto cambierà radicalmente.

6 Un primo tentativo di concorrenza: Gioco Calcio

Il monopolio di Murdoch non piace soprattutto a quel gruppo di "disobbedienti della prima ora", ancora riuniti nel Plus Media Trading. Le undici società del Pmt chiedono aiuto alla Lega e danno vita ad una pay-tv alternativa a Sky. Il 5 maggio 2003, nell'assemblea della Lega, viene varata la nascita della nuova piattaforma satellitare. Un sì unanime (36 voti su 36, assenti i presidenti di Modena e Salernitana) accoglie la proposta. Nasce così "Gioco Calcio", e la presidenza viene affidata ad Antonio Matarrese. Per la prima volta, un soggetto istituzionale come la Lega Calcio, entra direttamente come componente attiva di un progetto industriale. Detiene infatti il 10% del capitale sociale di Gioco Calcio, che è di 71 milioni di euro. Un altro 25% è detenuto dai presidenti del Pmt, mentre il grosso, il 65% deve ancora essere rilevato.

La nuova piattaforma illude le piccole squadre, che ancora una volta in estate avevano lanciato il braccio di ferro con Murdoch. Non accontentandosi dei 6 milioni offerti, ma garantiti, dall'australiano, si sono accordati con Gioco Calcio, che promette 54 milioni di euro complessivi per le sei squadre.

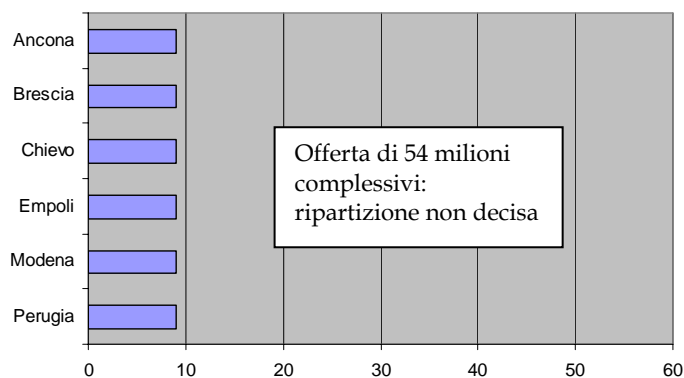


Figura 2 - Valore dei contratti con Gioco Calcio. Stagione 2003-2004.
Fonte: Sole24Ore

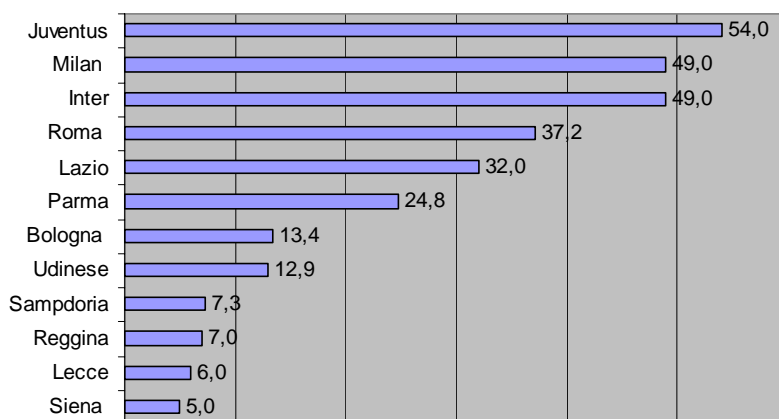


Figura 3 - Valore, in milioni di euro, dei contratti con Sky. Stagione 2003-2004.
Fonte: Sole24Ore

Ma del doman (di Gioco Calcio) con v'è certezza. I problemi si vedono subito. Davide non ha i soldi per mettere su, in breve tempo, le infrastrutture per l'avvio delle trasmissioni, e chiede aiuto a Golia. Se il nemico è più grande, meglio farselo amico. Così Gioco Calcio

chiede aiuto a Sky, che si dichiara disponibile ad affittare canali sulla sua piattaforma per 800 mila euro (250 mila avrebbero dovuto essere sborsati alla firma dell'accordo, il 29 agosto). Nell'accordo si parla anche di un canone che Gioco Calcio deve versare a Sky (due euro ad abbonato, sui 30 del canone mensile della nuova piattaforma) e dell'obbligo, per gli abbonati di Gioco Calcio, di sottoscrivere anche l'abbonamento al pacchetto Primo Sky (il pacchetto basic). L'accordo si fa, e iniziano le trasmissioni. E i problemi si aggravano.

Gli azionisti, a fronte di continue richieste di aumento di capitale, versano solo 100 mila euro. Dopo due mesi gli abbonati sono poco più di 30 mila e gli inserzionisti certo non fanno la fila davanti alla sede della pay-tv. Coprire i costi appare sempre più difficile. Il sospetto che si sia trattato solo di una bolla di sapone è sempre più forte. Ma Bondoni, presidente di Gioco Calcio, maschera i problemi. Addirittura annuncia un allargamento dell'offerta: oltre al campionato arrivano la Coppa Uefa (con Perugia-Aris e Panionios-Barcellona) e le nazionali (Spagna-Norvegia, spareggio per la qualificazione a Euro 2004). Annunciato anche l'accordo per la trasmissione delle partite interne di Avellino e Albinoleffe (per la serie B). Come spesso accade, nei momenti di crisi la parola d'ordine è una: tutto va bene, madama la marchesa. Ma i soldi non arrivano. E le squadre scendono sul piede di guerra.

Il 7 novembre, con una lettera agli organi di informazione, le piccole minacciano di non scendere in campo. "Ci hanno presi in giro", dice Gaucci al Tg1. "Le grandi prendono una cifra venti volte superiore alla nostra

e già hanno riscosso, a noi invece non danno neanche le briciole. I grandi giocano, vincono e riscuotono, noi perdiamo e non prendiamo niente. Così non va bene". Nella lettera, le squadre denunciano il mancato rispetto delle promesse estive. L'accordo raggiunto ad agosto, infatti, secondo i 5 club "era basato sulla possibilità, per le squadre, di reperire tempestivamente, sul mercato finanziario, le risorse necessarie a garantire la propria sopravvivenza. Ora, a due mesi da quel momento, dobbiamo denunciare come quegli impegni non siano stati per nulla mantenuti. [...] In mancanza di un chiaro ed esplicito intervento di Lega Calcio, in tutte le sedi e con tutte le modalità possibili, saremo costretti, a partire dalla prossima giornata del 22/23 novembre, a non far scendere in campo le nostre squadre"²⁶. Una settimana dopo Sky conferma la sua disponibilità ad aiutare ancora la piattaforma o, in alternativa, ad assumersi i diritti di trasmissione di tutta la serie A. La strada verso il monopolio, in sostanza, è segnata.

L'agonia della piattaforma si prolunga fino a marzo, quando anche le ultime irriducibili (Chievo, Empoli e Brescia) cedono al canto delle sirene australiane. Accettando una decurtazione sull'accordo iniziale. Ma, almeno stavolta, i soldi arrivano davvero. E Murdoch estende il suo mantello dorato su tutto il pallone nostrano. La conquista è compiuta. L'uomo venuto da molto lontano

²⁶ Questi stralci della lettera sono stati ripresi dal portale Italysat. L'articolo è presente all'indirizzo www.telcalink.com/italysat/hotnews_novembre03.htm.

è diventato l'unico signore e padrone del calcio criptato in Italia. Ma una trappola lo attende di lì a poco.

7 La concorrenza impari: il digitale terrestre

La trappola scatta il 29 giugno del 2004. Sky ha da poco concluso un accordo da centinaia di milioni di euro con Milan, Inter e Juventus (184 milioni e mezzo per la Juve, 150 per il Milan, 130 per l'Inter) senza sapere che sta per perdere l'elemento principale che giustifica un simile esborso: l'esclusiva. Mediaset, infatti, pensa al calcio in pay-per-view sul digitale terrestre, sviluppato in fretta e furia spinto dalla legge Gasparri, e si accorda con le tre grandi. L'offerta complessiva, però, è di "appena" 86 milioni di euro (32 alla Juve e 27 a Milan e Inter). Le società sono contente: a luglio arriverà anche l'accordo con la Roma, per 22 milioni di euro. I contratti valgono fino al 2007, con diritto di prima negoziazione e di prelazione, a partire da quella data, fino al 2016 su tutte le piattaforme. Da Mediaset non parlano apertamente di concorrenza a Sky, ma il blitz del digitale costituisce un vero guanto di sfida al gigante satellitare. E Sky, per qualche tempo, pensa addirittura di chiedere indietro i soldi alle squadre. "Quando la tv satellitare aveva chiuso l'accordo triennale con le tre squadre per un valore economico altissimo, l'aveva fatto in una sorta di esclusiva... Ora invece la Tv del magnate australiano è convinta che i valori vadano ridiscussi e che pertanto potrebbero esserci delle decurtazioni sui contratti. Insomma, l'esclusiva ha un

valore che va salvaguardato”²⁷. Dal canto suo, un entusiasta Piersilvio Berlusconi, in un’intervista al Tg5 del 30 luglio 2004, dichiara: “Oggi i prezzi del campionato in tv sono alti anche perché siamo in presenza di un monopolio. L’obiettivo è quello di offrire le partite di serie A ad un prezzo accessibile a tutti”²⁸. Inizialmente, per i primi mesi, l’offerta prevede un costo di 2-3 euro a partita, senza abbonamenti. Nel corso del tempo, dato il successo della formula, i prezzi salgono fino a 5-7 euro per ogni singolo incontro. Ad aumentare la concorrenza ci pensa poi La7, che decide di entrare anche lei nel grande mercato del calcio in tv, e lancia la sua offerta in pay-per-view sul digitale terrestre. Deve però accontentarsi delle gare interne delle squadre minori. Dopo qualche mese di attesa, le trasmissioni del calcio sul digitale terrestre iniziano il 22 gennaio 2005. Alle 18 va in scena Bologna-Cagliari, su La7; alle 20,30 Inter-Chievo, su Mediaset. Come tutti gli inizi, problemi tecnici e incomprensioni sono inevitabili, ma la pay-per-view piace. Dopo tre weekend di campionato, fanno filtrare i due operatori, sono state attivate 200 mila schede, con un tasso di penetrazione del 20% sul milione di set-top-box installati al momento del lancio dell’offerta. Mantenendo questa percentuale, spiega Alessandro Araimo, di Value Partners, ad *Affari&Finanza*, “in due o tre anni gli utenti del digitale

²⁷ Articolo di Maria Volpe, dal titolo *Sky e diritti tv: Juve, Inter e Milan ci ridiano i soldi*, apparso su *corriere.it* del 16 luglio 2004. Ripreso da O.Beha, A.Di Caro, *Indagine sul calcio*, Rizzoli, Milano, 2006, p.466.

²⁸ Roberto Stracca, *Mediaset scatenata sul digitale, presi anche i diritti della Roma*, articolo pubblicato sul *Corriere della Sera* del 31 luglio 2004 a pagina 36.

terrestre potrebbero pareggiare quelli di Sky”²⁹. Che avrebbe, in teoria, due anni di tempo per adeguarsi. Poi Mediaset potrebbe far valere i diritti di prelazione e prima negoziazione anche per il satellite, e condurre le danze. Ma l’antitrust non ci sta, e a marzo 2005 apre un’istruttoria contro Mediaset. Ma di questo parleremo più avanti.

La rapida e per certi versi sorprendente crescita del digitale terrestre conferma, se mai ce ne fosse ancora bisogno, che il calcio resta il primo motore della televisione a pagamento. Sky, allora, vede la sfida e rilancia. Nuove telecamere (come la *fly cam*), e soprattutto tutte le partite del Campionato del Mondo 2006. Murdoch sfila il mondiale alla Rai, che di lì a poco perderà anche il calcio in chiaro.

Nel dicembre 2001 mamma Rai acquista i diritti del mondiale nippo-coreano dell’estate successiva: in più compra, per 165 miliardi (di lire), 25 partite dell’edizione 2006, con un’opzione per acquisire le altre partite entro il 2004. Ma l’opzione, tra mille perplessità dei tifosi e degli appassionati, viene fatta cadere. Ad approfittarne è Sky, che acquista tutti i mondiali, ottenendo l’esclusiva sulle 39 partite non comprese nel pacchetto-Rai e relative highlights. La giustificazione ufficiale di viale Mazzini è che le richieste risultano eccessive, che bisogna rispettare il canone e via di questo passo. Non contenta, poi, di questa

²⁹ *Digitale terrestre: un boom che inizia a far paura a Sky*, articolo di Stefano De Carli pubblicato su *Affari&Finanza* del 14 febbraio 2005. L’articolo è leggibile anche in internet, all’indirizzo: http://www.valuepartnersgroup.com/VP_pubbl_pdf/PDF_Comunicati/Scrivono_di_noi/2005/rep_050214_dtt_araimo.pdf.

sconfitta, la Rai si fa soffiare anche il campionato di serie A. L'azienda di Stato, protestando contro un'asta indetta dalla Lega con una scadenza di appena cinque giorni, fa un'offerta simbolica di appena 100 euro per le highlights della serie A. E Mediaset soffia "90° minuto" alla Rai per 61.569.000 euro l'anno per tre anni (l'accordo precedente con la Rai era di circa 42 milioni di euro a stagione). Alla Rai resta la Coppa Italia, e i diritti radiofonici.

Il sospetto che Galliani, presidente di Lega e del Milan, abbia in qualche modo agevolato l'amico Silvio continua ad aleggiare a viale Mazzini e non solo. Per Mediaset arriva, però, la bacchettata dell'antitrust, che chiude l'istruttoria avviata oltre un anno prima.

7.1 L'antitrust contro Mediaset: il caso A362

Tra il 2004 e il 2005 Mediaset stipula accordi con Milan, Inter, Juventus, Roma, Lazio, Livorno, Messina, Atalanta, Siena, Sampdoria e Treviso. Tali accordi prevedono l'acquisizione dei diritti di tutte le partite casalinghe delle squadre in qualsiasi forma (diretta o meno, integrale o meno) a pagamento e ad accesso condizionato con qualsiasi modalità e canale, ad eccezione del satellite (finchè la licenza sarà di Sky), "per il tramite di qualsiasi apparato ricevente e/o riproduttore di immagini e/o suoni, presente e futuro, prevedibile e non prevedibile allo stato attuale della tecnica (quali, a mero titolo di esempio, cavo, fibra, ADSL, digitale terrestre, DVB-H, DVB-X, Internet)"³⁰ dal 1° luglio 2004 al 30 giugno 2007. Inoltre, gli accordi conferiscono a Mediaset i diritti di

³⁰ Provvedimento AGCM n. 15362 del 28/6/2006, punto 5

prima negoziazione e di prelazione fino al 2016, oltre ai diritti ancillari. Condotte, queste, che hanno spinto l'autorità antitrust ad accusare Mediaset di abuso di posizione dominante e violazione dell'articolo 82 del Trattato CE, nell'ambito della raccolta pubblicitaria televisiva.

L'AGCM, infatti, identifica nell'ambito della raccolta pubblicitaria il mercato rilevante per questa indagine. L'authority scinde il mercato della televisione a pagamento, definito "ad un solo versante", che si esaurisce nella relazione diretta tra l'emittente e l'abbonato, dal *two sided market* della pubblicità, in cui l'emittente attrae spettatori e poi vende le previsioni di audience agli inserzionisti pubblicitari. I due mercati sono, comunque collegati e in concorrenza perché da un lato entrambe cercano di attrarre pubblico sottraendolo ai concorrenti, dall'altro le emittenti a pagamento possono inserire spot nella programmazione, e le televisioni in chiaro iniziano ad operare nel criptato. I diritti televisivi del calcio diventano indispensabili per le televisioni, in quanto contenuti premium estremamente appetibili, che attirano larghe fasce di pubblico, e di conseguenza fanno crescere gli introiti da pubblicità. Un regime di esclusiva così lungo su diritti così ambiti impedisce ai concorrenti di disporre di preziosi contenuti, riducendo così il numero di potenziali contatti delle emittenti che ne restano sprovviste. Il contesto è ancora più ingarbugliato se il detentore dell'esclusiva è anche in posizione dominante nel mercato rilevante. Come nel caso di Mediaset, società integrata in tutti i settori della filiera: offerta di contenuti

(RTI e Mediadigit, che produce canali tematici come Duel TV e Italian Teen Television), raccolta pubblicitaria (Publitalia '80), infrastrutture per la trasmissione, produzione di contenuti (Videotime); per gradire, poi, controlla il Milan. Nel 2005 la quota di mercato pubblicitario di Mediaset è del 65,4%, a fronte del 29,5% del secondo concorrente, la Rai, che è obbligata per legge a rispettare limiti più stringenti e non può competere, nella sostanza, con le televisioni di Berlusconi.

Mediaset, pur contestando la definizione di mercato rilevante proposta dall'autorità, presenta, il 22 novembre 2005, degli impegni atti, secondo il gruppo, a ridurre gli effetti anticoncorrenziali dei precedenti contratti:

- *“RTI si impegna a stipulare i futuri ed eventuali contratti di licenza [vale a dire quelli conclusi a seguito dell'eventuale esercizio del diritto di prima negoziazione] con le squadre future [Inter, Juventus, Livorno, Milan, Roma, Lazio e Sampdoria] per la durata massima indicata nel precedente punto 11 [3 anni], ovvero per la durata massima possibile eventualmente diversa, che sarà legittima al momento della stipula ai sensi della prassi antitrust e della normativa applicabile;*
- *qualora, al momento della stipulazione dei futuri ed eventuali contratti di licenza con le squadre future, le Squadre Future intendessero cedere i Diritti di Trasmissione in pacchetti distinti secondo le diverse piattaforme trasmissive RTI si impegna a non esercitare il diritto di prelazione nei confronti delle squadre future ai fini dell'acquisizione dei diritti di trasmissione sul*

territorio italiano attraverso la piattaforma digitale satellitare;

- *qualora, al momento della stipulazione dei futuri ed eventuali contratti di licenza con le squadre future, le Squadre Future non intendessero cedere i Diritti di Trasmissione in pacchetti distinti secondo le diverse piattaforme trasmissive ma, al contrario, cedessero tali diritti in un pacchetto unitario, comprensivo dei Diritti di Trasmissione su piattaforma digitale satellitare, RTI si impegna a cedere tali diritti a terzi con una procedura trasparente di aggiudicazione, fatto in ogni caso salva la necessità di assicurare un ragionevole ritorno dell'investimento in una logica di 'cost plus'”³¹.*

Impegni che, però, vengono superati dalla condotta effettiva di Mediaset che, nel corso del 2006, esercita, in anticipo sulla scadenza prevista, i diritti di prima negoziazione con Inter, Milan, Juventus, Sampdoria, Livorno, Roma e Lazio. I nuovi contratti risultano validi fino al 2009, e non presentano clausole di prima negoziazione o di prelazione (con il Livorno, diversamente da quanto stipulato con le altre, la formula prevede la proroga del vecchio contratto per un anno, con un'opzione per le successive due stagioni).

L'accordo prevede l'estensione dei diritti a tutte le piattaforme previste dal primo contratto, incluso il satellite (e per Inter e Milan anche GPRS, GSM e s terminali di successiva generazione, escluso l'UMTS). Mediaset poi rivende a Sky i diritti di esclusiva, per il satellite, delle gare interne di Juventus, Inter, Roma e

³¹ *Ibidem*, punto 59.

Lazio. A titolo di esempio, l'accordo con la Juventus prevede la trasmissione di tutte le partite dei bianconeri, in tutte le competizioni e tutte le piattaforme, per tre anni per circa 250 milioni. Mediaset rivenderà per 200 milioni i diritti satellitari a Sky. È una rivoluzione. Per la prima volta la pay-tv satellitare deve acquistare i diritti da un'altra televisione, e non dalle squadre. L'accordo con Sky prevede anche la possibilità, per il monopolista satellitare, di cedere, in via non esclusiva, i diritti di trasmissione su piattaforma internet e banda larga e IPTV (accordi poi stipulati con Telecom, per la tv di Alice, e con Fastweb³²). A sua volta, Mediaset, si accorda con gli

³² Il primo accordo risale al 2003, ma Fastweb ricorre all'AGCOM denunciando le inadempienze di Sky, ma l'authority dà sostanzialmente ragione alla pay-tv (provvedimento 360/04/CONS). Nel 2006 viene ratificato un nuovo accordo che prevede la possibilità di trasmettere l'intera offerta della pay-tv satellitare sull'IPTV (l'accordo precedente copriva solo i pacchetti premium). L'intesa permetterà ad entrambe le aziende di integrare i servizi offerti ai rispettivi clienti proponendo anche quelli dell'altro operatore. Fastweb potrà infatti proporre insieme con le sue soluzioni broadband tutti i programmi della piattaforma satellitare; Sky dal canto suo potrà promuovere, in aggiunta ai suoi canali, anche i servizi di fonia ed Internet veloce di Fastweb. L'amministratore delegato di Fastweb, Stefano Parisi, ha dichiarato: "Con questo accordo con Sky, media company leader a livello mondiale, Fastweb rafforza la propria strategia che mira ad offrire sulla sua piattaforma tecnologica, all'avanguardia ed aperta, il meglio dell'offerta televisiva oggi disponibile in Italia, indipendentemente dalla piattaforma di provenienza". Commenta Tom Mockridge, ad di Sky Italia: "Sky è molto felice di essere partner di Fastweb che è un operatore IPTV leader in Italia e tra quelli più all'avanguardia al mondo. Questo accordo evidenzia il forte impegno di Sky per mettere a disposizione

operatori di telefonia mobile per trasmettere i suoi contenuti premium su piattaforma DVB-H.

Il comportamento di Mediaset è stato giudicato, dall'authority, sufficiente a far decadere l'abuso di posizione dominante. Quello che, comunque, sorprende nel procedimento è l'atteggiamento delle società, che hanno denotato un approccio al problema decisamente naïf. La maggior parte dei club, infatti, ha manifestato una "scarsa consapevolezza circa gli effetti connessi allo sviluppo tecnologico del digitale terrestre, nonché delle prospettive di mercato legate all'affermarsi di nuove tecnologie (quali DVB-T, DVB-H) e delle conseguenze legate alla cessione dei diritti di trasmissione delle partite di calcio su tutte le piattaforme trasmissive ad un unico acquirente"³³. E in assenza di conoscenze precise sulla tempistica di sviluppo della nuova tecnologia, i corrispettivi economici sono apparsi un significativo *quid pluris* rispetto a quanto già pattuito con Sky. Al momento del contratto non risultava nemmeno chiaro il prezzo cui sarebbero state vendute le partite. Per il primo anno la cifra si attesta sui 2-3 euro, e le squadre la ritengono alla base di un abbassamento di valore del prodotto calcio. In

dei consumatori i propri canali, su base non esclusiva, non solo via satellite". Per ogni nuovo abbonato via IPTV, Sky riconoscerà a Fastweb un compenso per l'acquisizione e un corrispettivo mensile per i servizi che Fastweb fornirà mediante la sua infrastruttura di rete. Quest'ultima, a sua volta, riconoscerà a Sky un fee per l'acquisizione di ogni nuovo abbonato ai propri servizi di telefonia e internet a banda larga.

³³ *Ibidem*, punto 35.

sostanza le squadre vogliono i soldi: pochi, maledetti e subito. E pazienza se le clausole sono un po' più restrittive del normale.

8 La lunga estate caldissima

L'estate del 2006 resterà, nel bene e nel male, memorabile. È l'estate della festa e della catarsi, di abluzioni (mediatiche) e di sbornie (mondiali). Un'estate che inizia con gli scandali e finisce in trionfo. Calciopoli, o Intercettopoli o Moggiopoli, chiamatela come più vi piace, ha svelato che i peggiori sospetti dei complottisti da bar dello sport avevano un fondo di verità. Arbitri, designatori, dirigenti di società: tutti coinvolti nel determinare i risultati delle partite, nell'indirizzare i campionati e nel controllare i trasferimenti dei calciatori. Un'autentica organizzazione parallela con a capo, questo è quanto sostiene la giustizia sportiva, "Big" Luciano Moggi, ormai ex direttore generale della Juventus. Lasciando da parte le considerazioni per un processo dalla rapidità troppo spinta per non destare qualche legittimo sospetto (senza per questo scomodare la legge Cirami), e le considerazioni sul ruolo dei media che divulgano i testi delle intercettazioni oggetto del procedimento prima del processo, la presunta purificazione del calcio italiano ha portato la Juventus a giocare per la prima volta nella sua storia in serie B. Per la prima volta, la serie cadetta diventa, per le emittenti televisive, più appetibile della serie A. E, come nella migliore tradizione, si comincia sfoderando le spade e si finisce patteggiando.

I soggetti interessati ad acquistare i diritti delle partite di serie B sono tre. SportItalia, che nel 2005 ha stipulato un accordo triennale per la trasmissione degli anticipi, dei posticipi, e delle gare di playoff sul digitale terrestre; Mediaset, che ha accordi pregressi con la Juve, e ne firma di nuovi con Napoli e Genoa; e Sky, che vuole tutta la B sul satellite. Inizialmente la spunta Sportitalia, che offre alla Lega 40 milioni per la serie cadetta sul digitale terrestre, da ripartire a tutte le squadre tranne Juve, Napoli e Genoa, che, come detto, hanno contratti separati. Ad inizio anno, poi, Sportitalia inizia a trasmettere, oltre che sul digitale terrestre, anche sul satellite, entrando a far parte del bouquet Sky. A quel punto, Murdoch non può permettersi di avere un concorrente in casa, che gli toglie l'esclusiva su un campionato improvvisamente così ambito. E acquista i diritti da Sportitalia, costretta così ad orientarsi verso contenuti diversi: più campionati esteri e altri sport.

Pensate che l'acquisizione dei diritti della serie A post-CalcioPoli sia filata via liscia? Vi sbagliate. Fino al 13 settembre 2006, a stagione dunque iniziata, Fiorentina, Parma, Sampdoria, Catania e Palermo restano senza un accordo con Sky. I tifosi protestano: non vogliono essere costretti a zigzagare settimana dopo settimana tra satellite, digitale terrestre e IPTV per riuscire a vedere le partite della propria squadra del cuore. Nemmeno 24 ore, però, e Sky ci ripensa. Per 75 milioni complessivi, acquista i diritti delle gare casalinghe delle cinque squadre e completa il mosaico della sua offerta: per la prima volta una stessa piattaforma trasmette tutte le gare di serie A e di serie B.

Un brutto colpo alle prospettive di espansione e di concorrenza del digitale terrestre.

9 La minaccia fantasma: internet e il caso Calciolibero

La concorrenza, però, passa dalla rete. Ed è gratis. Il principio della condivisione, della compartecipazione, del peer-to-peer, viene esaltato. Nascono così Calciolibero e Coolstreaming, due siti che permettono di vedere in streaming canali tv. I due siti, in sostanza, forniscono dei link ai server cui accedere per vedere la programmazione, e un software per la visione. Dov'è il problema? È presto detto. Molti canali visibili grazie a questi software, come PPLive, trasmettono le partite di serie A (così come quelle della Premiership, della Champions League, dell'NBA e così via) che risultano così visibili gratuitamente a chiunque disponga di una connessione broadband. Sky, ovviamente, non ci sta. La questione è complessa. I canali televisivi cinesi, infatti, hanno stipulato un regolare accordo con Sky, che concede in licenza i diritti a patto di trasmettere a livello locale. Succede però che qualcuno scova gli indirizzi dei server da cui i canali trasmettono regolarmente, e li pubblica su un sito. Il resto è facile: come nella logica del peer-to-peer, più utenti si connettono, migliore sarà la qualità di ricezione. Sky non ci sta e, nell'ottobre 2005, querela i gestori dei due siti. L'azienda lamenta la riproposizione di propri materiali, che il magistrato considera coperti dal diritto d'autore, al di fuori degli accordi di licenza. Da qui l'accusa ai due gestori dei siti di aver violato l'articolo 171 della legge 633/1941. In sostanza, Sky accusa i due gestori di aver

favorito la pirateria. Il singolo utente italiano, dicono da Sky, senza la pubblicità fornita dai due siti, non avrebbe mai potuto accedere a quei contenuti.

Gli accusati si difendono e mostrano gli artigli. Né sul sito, né sul mediaplayer (software non peer-to-peer legato allo stesso sito web) sono mai state trasmesse illegalmente immagini di proprietà di Sky. Coolstreaming sottolinea come le informazioni contenute nel forum, riguardanti il campionato di calcio di serie A riguardano palinsesti televisivi, pubblicamente reperibili via internet, di canali televisivi cinesi che detengono regolarmente la licenza di trasmissione per tali eventi. In merito ai programmi, poi, Coolstreaming precisa che i software sono di proprietà dei creatori e che, essendo semplici client, hanno solo la possibilità di trasmettere televisioni cinesi o asiatiche, e possono solo ricevere. Risulta pertanto impossibile l'immissione diretta di materiale illegale in rete, che è il presupposto, si sensi della legge 633/41, di un'accusa penale di pirateria informatica. Eppure, la Guardia di Finanza ordina il sequestro preventivo dei siti, bloccando il dominio .it di Coolstreaming e il portale Calciolibero.com. Viene poi avviato il blocco dell'IP dei server da cui veniva attinto il materiale. Il gip di Milano, però, non convalida il sequestro. Innanzitutto, precisa il giudice, le immagini non presentano il logo Sky, sono corredate da telecronaca cinese e sovrimpressioni in ideogrammi: impossibile, dunque, per Sky, invocare la tutela ex art.79 l.633/41. Per il gip, la fornitura di link integra un illecito, violando l'esclusiva della pay-tv satellitare, ma non è perseguibile penalmente.

Sky, però, lamenta una violazione del diritto d'autore, ex art.171 comma 1 lettera c) della legge sul diritto d'autore che punisce "chiunque *senza averne diritto mette a disposizione del pubblico, immettendola in un sistema di reti telematiche, mediante connessioni di qualsiasi genere, un'opera dell'ingegno o parte di essa*". In questo caso, non si verifica nessuno dei due presupposti.

La partita di calcio, precisa il giudice, non può in alcun modo configurarsi come opera d'ingegno in quanto "lo schema di gioco consiste in regole articolate in forma essenziale e non in un progetto ideativo in sé compiuto e in questo ambito l'attività dei giocatori si sviluppa in maniera non del tutto prevedibile, in gran parte affidata al caso, per cui manca la finzione, che implica preordinazione, connotato essenziale per potersi parlare di vera e propria rappresentazione e, quindi, di opera dell'ingegno"³⁴. L'eventuale violazione, sostiene il gip, sarebbe circoscritta alle sole immagini, in quanto la telecronaca è realizzata da giornalisti cinesi. E, conclude il giudice, la selezione delle immagini dalle riprese di varie telecamere o la scelta delle inquadrature "*costituiscono tecniche certamente di non secondario rilievo, espressive della qualificazione personale dell'autore, ma non possono essere considerate come determinante risultato creativo*"³⁵.

I due indagati, poi, facilitano l'accesso a tale prodotto sia con la segnalazione agli utenti degli orari di trasmissione e dei siti ai quali questi possono autonomamente accedere per poter vedere le partite, sia

³⁴ Ordinanza del gip del Tribunale di Milano dell'8 febbraio 2006.

³⁵ *Ivi*.

con la predisposizione di un *link* che permette il collegamento diretto con i server cinesi. Così facendo, non fanno altro che diffondere nella rete telematica un prodotto che già altri - e all'estero - hanno immesso, ponendosi così al di fuori del perimetro di efficacia della norma a loro contestata. Perciò il gip ordina il dissequestro dei siti.

La vicenda giudiziaria però non si conclude qui. Sky ricorre in Cassazione. E la corte dà ragione a Murdoch annullando l'ordinanza del gip. Secondo la sentenza 33945³⁶, gli indagati "hanno agevolato attraverso un sistema di guida online la connessione e facilitato la sincronizzazione con l'evento sportivo: senza l'attività degli indagati, non ci sarebbe stata, o si sarebbe verificata in misura minore, la diffusione delle opere tutelate"³⁷. La Corte analizza anche l'attività di predisposizione e fornitura di link, informazioni che "per raggiungere il loro obiettivo, devono essere inoltrate agli utenti in epoca antecedente alla immissione delle trasmissioni in via telematica; tale rilievo, se puntuale in fatto, comporta come conseguenza che, in base alle generali norme sul concorso nel reato, gli indagati, pur non avendo compiuto l'azione tipica, hanno posto in essere una condotta consapevole avente efficienza causale sulla lesione del bene tutelato"³⁸. In sostanza, se anche non c'è reato penale, c'è pur sempre concorso in violazione, perseguibile

³⁶ Corte di Cassazione, III Sezione Penale, sentenza n.33945, 4 luglio 2006.

³⁷ *Ivi*

³⁸ *Ivi*.

civilmente. La sentenza scatena sul web un putiferio di proteste tra i maggiori sostenitori della filosofia della rete, fatta di risorse open source e di condivisione. Ma non ferma nemmeno gli appassionati di calcio. Che sfruttano il portale americano di coolstreaming, magari accedono a server diversi da quelli bloccati, ma riescono comunque a vedere gratis tutti i mondiali. In barba a Sky.

10 Il progetto di riforma Melandri

Il vero progresso è tornare indietro, diceva Rousseau. E sembra a lui ispirato il disegno di legge delega che ridisegnerà, a partire dal luglio 2010, il panorama della gestione dei diritti televisivi calcistici. Un ritorno al passato, alla vendita centralizzata, con un ruolo nuovamente forte della Lega. Un progetto favorito da due decisioni della Commissione Europea. Da Bruxelles arriva un messaggio chiaro, un cambio di prospettiva rispetto agli anni passati: la gestione centralizzata dei diritti della Bundesliga³⁹ e della Champions League [vedi cap.3] non

³⁹ Nella comunicazione 2004/C 229/04 la Commissione Europea dà parere favorevole alla vendita centralizzata dei diritti delle partite di Bundesliga, alla luce di alcuni impegni assunti dalla Ligaverband, la Lega calcio tedesca. Eccoli in sintesi:

- I diritti vengono offerti con modalità trasparenti e non discriminatorie, e i contratti durano non più di tre anni.
- I diritti sulle partite vengono offerti in due pacchetti ad emittenti in chiaro e a pagamento. Il pacchetto 3 autorizza a trasmettere almeno due partite della Bundesliga più gli highlights in chiaro. Il pacchetto 4 è analogo al 3, ma fa riferimento alle gare di Bundesliga 2. Il pacchetto 5 fa riferimento ai diritti di sfruttamento secondari e terziari.

sono più demonizzati, non sono più visti come aiuti di Stato o forme di restrizione della concorrenza. Anche l'Europa capisce che la concorrenza nello sport è diversa da quella nel mondo reale, che nello sport una maggiore competizione fa bene ai singoli concorrenti. Basti pensare all'insoddisfazione delle maggiori squadre europee che, non contente del livello di competitività dei campionati nazionali, spingono da qualche anno verso la costituzione della Super Lega europea, una sorta di campionato parallelo cui partecipano solo i più grandi club del continente.

E proprio la rivalutazione del campionato, la volontà di riequilibrare un sistema sportivo e mediatico distorto, sono alla base del disegno di legge Melandri. Alla base del progetto di riforma c'è la volontà di riaffermare il

Questi ultimi tre pacchetti possono essere venduti a più soggetti.

- I pacchetti da 6 a 9 prevedono la trasmissione, in diretta o differita, di partite e highlights di Bundesliga 1 e 2 via internet e telefonia mobile.
- Ogni club può sfruttare, a 90' dalla fine della partita, una sintesi di massimo 30' su internet. Dal 1° luglio 2006 ogni squadra può diffondere, al termine della partita, la cronaca della gara sul proprio sito o su siti terzi, senza limiti di tempo.
- I diritti inutilizzati spettano ai club, ma la Ligaverband si conserva parallelamente di negoziare la vendita dei pacchetti in via non esclusiva. Se entro 14 dalla prima partita della stagione, i club possono sfruttare in proprio le partite nell'ambito dei diritti contenuti nei pacchetti non acquistati fino al termine del campionato.

“carattere sociale dell’attività sportiva, quale strumento di miglioramento della qualità della vita e quale mezzo di educazione e sviluppo sociale” e il “riconoscimento della specificità del fenomeno sportivo, espressa nella dichiarazione del Consiglio Europeo di Nizza del 2000” (art.2 a) e b)).

Il disegno di legge reintroduce, in sostanza, la contrattazione collettiva “mediante procedure finalizzate a garantire la libera concorrenza tra gli operatori della comunicazione e la realizzazione di un sistema equilibrato dell’offerta audiovisiva degli eventi sportivi, in chiaro e a pagamento, salvaguardando le esigenze dell’emittenza locale, nonché ad agevolare la fruibilità di detta offerta all’utenza legata al territorio, attraverso la possibilità di acquisire i diritti sui singoli eventi se rimasti invenduti ovvero se i medesimi eventi non siano stati trasmessi dai licenziatari primari” (art.2 e)).

Due aspetti centrali della riforma riguardano la titolarità dei diritti e le procedure di assegnazione di tali diritti da parte della Lega alle singole emittenti. Per quanto concerne il primo punto, la legge introduce il concetto di co-titolarità dei diritti tv tra la Lega, in quanto organizzatrice del campionato, e le squadre, a cui resta il diritto esclusivo sulle immagini d’archivio. Un principio che supera le decisioni dell’AGCM (che aveva ritenuto le squadre ospitanti le uniche titolari di tutti i diritti, senza considerare che la singola partita è inserita in un più ampio contesto, che è quello del campionato) e che dovrebbe tutelare il patrimonio delle società sportive, principalmente quelle quotate in Borsa.

Sul secondo punto, la Lega riprende il modello già sperimentato dall'Uefa per la vendita dei diritti della Champions League. In sostanza, prevede la legge, i diritti vanno venduti separatamente per ciascuna piattaforma "con modalità che assicurino la presenza di più operatori della comunicazione nella distribuzione dei prodotti audiovisivi relativi agli eventi sportivi e anche attraverso divieti di acquistare diritti relativi a piattaforme per le quali l'operatore della comunicazione non è in possesso del prescritto titolo abilitativo, di sublicenziare i diritti acquisiti, nonché di cedere, in tutto o in parte, i relativi contratti di licenza" (art.3,d)).

Il progetto di legge interviene necessariamente anche sulla distribuzione dei proventi. Prevista un'equa ripartizione delle risorse (una quota maggioritaria deve essere ripartita in parti uguali tra tutte le squadre, il resto in proporzione rispetto ai risultati sportivi e al bacino d'utenza) fra le squadre. Una percentuale degli introiti, poi, deve restare destinata a fini di mutualità del sistema, ad esempio può servire a finanziare le scuole calcio.

11 Le reazioni alla legge e le prospettive future

Il 19 luglio 2007 il Senato approva la legge delega di riordino dei diritti televisivi del calcio (che include però nella riforma anche gli altri sport professionistici).

La reazione delle grandi squadre, prevedibilmente, è tutt'altro che entusiastica. Galliani, ad esempio, lo definisce "un grave danno" per la sua squadra, appoggiato in questo dalle previsioni degli esperti della società, che preconizzano una perdita intorno ai 20-30

milioni l'anno rispetto al regime attualmente in vigore. Soldi che con il nuovo sistema andranno alle formazioni medio-piccole, obbligate però come le grandi a destinare una quota di questi proventi extra a fini di mutualità del sistema. Dalla data di approvazione il Governo ha sei mesi per promulgare il decreto legislativo, che comunque entrerà in vigore dalla stagione 2009-2010, anno in cui scadono gli attuali contratti, stipulati prima del 31 maggio 2006. E siccome in ballo ci sono cifre intorno al miliardo di euro, trovare le regole per dividere questa golosissima torta in grado di mettere d'accordo tutti sarà impresa titanica.

Perché Milan, Inter, Roma non sono certo soddisfatti di perdere cifre tra i 10 e i 20 milioni di euro, che andranno a rimpinguare le casse di Livorno, Empoli o Cagliari. Anche se, come già spiegato, pur apparendo svantaggioso nel breve periodo, questo sistema rivela la sua validità nel lungo periodo, perché migliora il competitive balance garantendo vantaggi per tutti. E alla fine l'hanno capito, trovando l'accordo sui criteri di redistribuzione dei proventi dei diritti tv, che entreranno in vigore dal luglio 2010. La fumata bianca è arrivata dopo la lunga assemblea straordinaria delle società di serie A del 30 ottobre. 19 le squadre presenti (assente solo la Fiorentina), la riforma è stata approvata con 15 voti favorevoli, e quelli contrari solo di Palermo, Cagliari, Siena e Atalanta. Questi i criteri con cui saranno suddivisi i diritti tv:

- Il 40% sarà distribuito in parti uguali a tutte le società.

- Il 30% in base ai risultati sportivi, e sarà calcolato considerando per un 5% la classifica dell'anno in corso, per un 15% i risultati ottenuti dal club nel quinquennio precedente e per il restante 10% la tradizione sportiva, ovvero i risultati ottenuti dal club a partire dal 1946-47
- L'altro 30% sarà ripartito in base al bacino d'utenza: 25% sulla base del numero di tifosi di ciascuna squadra (calcolato da indagini demoscopiche) e il 5% in base alla popolazione in cui ha sede sociale il club.

La nuova formula è certamente interessante e innovativa, ma merita qualche più attenta considerazione. Innanzitutto un primo dato stupisce più di altri: i voti contrari al progetto arrivano da tre società piccole (Siena, Cagliari e Atalanta) e da una, il Palermo, dal grande bacino di tifosi ma fuori dalle primissime posizioni della classifica. Sono, cioè, le due tipologie di squadre che più di altre possono trovare vantaggi nella riforma. Eppure Zamparini, al termine della riunione, ha commentato: "Così hanno stabilito che per i prossimi 50 anni vinceranno sempre le grandi".

Delle tre fasce in cui sono stati suddivisi i diritti tv, quella che probabilmente va più nella direzione delle grandi società è la seconda, quella legata alla storia del club. Certo, è innegabile che Milan e Juventus abbiano più tifosi di tutte le altre, e si dividano quasi la metà dei tifosi nella penisola. Ma è vero anche che, se le partite del Milan-Roma fa più ascolto di Empoli-Livorno, le pay-tv venderanno gli spazi pubblicitari ad un prezzo più alto

per la prima gara che per la seconda, e al Milan un *plus* bisognerà pur riconoscerlo. Ma torniamo a Zamparini, presidente di un Palermo che, con il Napoli, ha il più grande bacino d'utenza delle cosiddette medio-piccole, e potrebbe incassare, nella quota ripartita in base ai tifosi, il doppio del Torino, o dell'Udinese, che pure qualche anno fa ha partecipato alla Champions League. Perché protesta?

Lascia un po' più perplessi la ripartizione in base ai risultati sportivi, che assegna un peso eccessivo alla storia passata, e minimizza il valore delle performance attuali. Va considerato, poi, che, di questo 30%, lo spicchio più cospicuo viene suddiviso in base ai risultati dell'ultimo quinquennio, e solo un 5% è legato al rendimento nell'ultima stagione disputata. Gli incentivi alla vittoria risultano così drasticamente contenuti, rispetto a quanto ci si poteva attendere, e si dà più valore a risultati ottenuti grazie anche ad un meccanismo di gestione dei diritti tv che il Governo e la Lega Calcio hanno considerato iniqui.

Il parametro della storia del club, a mio giudizio, poteva essere mantenuto nella prima stagione, ma poi era più opportuno incentivare le prestazioni premiando solo il rendimento nella stagione in corso. In questo modo il principio egualitario alla base della legge sarebbe stato ancora più evidente, e i benefici ancora maggiori. Ma, ovviamente, si sarebbe creata una spaccatura forse insanabile tra i grandi e i piccoli club, con il rischio di una lega separata. Un rischio che bisognava evitare. Ed ecco un compromesso storico purtroppo, o per fortuna, inevitabile.

Se è vero, in sostanza, che questa riforma riduce il gap possibile negli introiti a 4:1 (ovvero chi prende di più guadagnerà al massimo quattro volte di più di chi incassa meno), resta la sensazione del “vorrei, ma non posso”. Resta un certo senso di incompiutezza in chi sperava in una legge davvero rivoluzionaria. E' un passo avanti molto significativo, è innegabile, sulla strada di un maggiore equilibrio del campionato. Ma i tanti interessi dei presidenti delle grandi squadre, ancora una volta preoccupati più di coltivare il proprio giardino, di avere nel proprio orticello l'erba più verde di quella del vicino, hanno ingabbiato il progetto di riforma. E hanno finito per vincolare le modifiche a criteri che, al di là delle ragioni legate all'audience televisiva, premiano con un *surplus* generoso le squadre che hanno vinto di più, che poi sono anche quelle che possono spendere di più. Bisognerà probabilmente attendere la stagione 2015/2016, la sesta dall'entrata in vigore della riforma, per capire se davvero qualcosa è cambiato. Da quel momento in poi, i risultati dell'ultimo quinquennio saranno stati ottenuti sotto la nuova legge. E solo allora potremo capire un po' di più quali effetti avrà portato la riforma.

Ora, però, il Governo ha un'altra sfida da affrontare sul tema; una sfida tutt'altro che semplice. Come disciplinare il regime di concorrenza tra le emittenti tv? Le possibili opzioni, da questo punto di vista, sono molteplici.

Si può pensare di garantire a tutti i potenziali acquirenti di competere per acquisire i diritti per ciascuna piattaforma, permettendo però ad uno solo di conquistare

l'esclusiva sull'intero campionato. Si svilupperebbe così una forte concorrenza inter-piattaforma, con differenti soggetti che trasmetterebbero lo stesso prodotto (l'intero campionato) potendo offrire condizioni di prezzo diverse. Questo ha notevoli vantaggi per l'utente finale, che si trova a poter decidere tra più offerte identiche, valutando quale di queste si adatta meglio alle sue esigenze e al suo tipo di consumo. Potrà così optare indifferentemente per il satellite o il digitale terrestre, per la pay-tv o la pay-per-view. Un sistema del genere potrebbe costituire un freno alle emittenti, per lo meno quelle maggiori, che potrebbero ridurre l'entità dell'investimento. Anche se fra il niente e un tutto non in esclusiva, la seconda alternativa è comunque preferibile. Il Governo però potrebbe decidere di attuare una soluzione all'inglese, e decidere di costruire un meccanismo che obblighi almeno due soggetti a trasmettere il campionato sulla stessa piattaforma.

Una prospettiva che obbligherebbe gli spettatori più appassionati a sottoscrivere un doppio abbonamento, e ad aumentare in maniera significativa l'esborso necessario a godere della propria passione. Non si può, però, replicare l'attuale formula del digitale terrestre (con Mediaset e La7 che si sono spartite le squadre) in regime di vendita collettiva. A mio giudizio, una scelta siffatta non si addice al mercato italiano, ma è perfetta per il mercato inglese. La differenza tra qui e là è semplice: qui si vedono tutte le partite, oltremania no [vedi prossimo capitolo]. Di conseguenza, una scelta viene fatta a priori, e lo spettatore in nessun caso ha la possibilità di seguire l'intero campionato su una sola piattaforma. Il senso di

deprivazione relativa è dunque inferiore. In Italia una situazione simile è stata già vissuta con la convivenza di Tele+ e Stream. Ed è finita con le smart-card taroccate diffuse sull'intero territorio. Perché i tifosi vogliono comunque vedere tutte le partite della propria squadra, ma difficilmente accettano di pagare due abbonamenti (e all'epoca, prima dell'avvento del simulcrypt, due decoder) per poterlo fare. La storia, dunque, dovrebbe insegnare qualcosa. E il ragionamento fatto per gli highlights in chiaro (prodotto che ha valore solo se ci sono le immagini di tutti gli incontri) dovrebbe valere anche per la trasmissione in diretta degli incontri su ogni piattaforma. Il modello inglese non credo si possa esportare da noi. Nel prossimo capitolo sarà chiarito perché.

CALCIO E TV IN INGHILTERRA

In Inghilterra lo sport ha sempre vissuto un rapporto contrastato con la televisione. Per anni la BBC ha dominato l'offerta televisiva di sport, trasmettendo, ad esempio, l'FA Cup, l'equivalente della nostra Coppa Italia, il torneo di tennis di Wimbledon e il Derby di ippica. Il calcio, però, fino alla metà degli anni '80 compare col luccichino sugli schermi britannici. La paura principale è sempre la stessa: trasmettere le partite in diretta in televisione può ridurre il numero di spettatori negli stadi. La Football League resiste alla diretta televisiva fino al 1983, quando il potenziale guadagno da sponsor e diritti tv diventa troppo allettante. Resta un divieto: guai a parlare di calcio in televisione il sabato pomeriggio (in Inghilterra la maggior parte delle partite di campionato si giocano di sabato, non di domenica). Quando cambia davvero la situazione? Quando negli stadi ci scappa il morto. Nel 1985, all'Heysel, prima della finale di Coppa dei Campioni Juventus-Liverpool, perdono la vita 39 tifosi (32 italiani, quattro belgi, due francesi, un irlandese). L'Inghilterra paga l'intemperanza dei suoi tifosi, e l'incapacità organizzativa della polizia locale, a caro prezzo. Le squadre inglesi saranno escluse per cinque anni da tutte le competizioni europee.

Quando manca un anno alla fine della squalifica, l'Inghilterra piange altre vittime. È la semifinale di FA Cup, a Hillsborough, lo stadio dello Sheffield United. Il 15 aprile 1989 si gioca Liverpool-Nottingham Forest. 5000 tifosi del Liverpool arrivano allo stadio in ritardo rispetto

a quanto preventivato. L'ingresso in massa e il sovraffollamento causano un crollo strutturale nel settore dei tifosi dei Reds. Ne rimarranno 96 sul terreno, senza vita.⁴⁰ Nel giro di tre anni dalla tragedia, il calcio inglese cambierà volto completamente.

1 Una rivoluzione chiamata Premier League

Qualche segnale in realtà c'era già stato qualche anno prima. Nel 1986 le cinque squadre principali d'Inghilterra (Arsenal, Tottenham, Liverpool, Everton e Manchester United) avevano minacciato di distaccarsi dalla Football League e creare una lega separata. Il motivo è ricorrente: vogliono più soldi. Strappano una divisione degli introiti con le serie minori estremamente vantaggiosa: il 50% alla Division One (l'allora serie A, composta da 20 club), l'altro 50% ai 72 club delle altre tre divisioni della Football League. Nel 1988 ITV conquista il diritto di trasmettere in diretta 18 partite all'anno della Division One per 66 milioni di sterline. Nell'offerta è compresa anche una nuova formula di ripartizione tra la prima divisione e le altre. Si passa da un modello 50/50 ad uno 75/25.

⁴⁰ Nick Hornby, in *Febbre a 90°*, così analizza la tragedia: "Le premesse erano queste: ch stadi di calcio costruiti nella maggior parte dei casi circa cent'anni fa [...] potessero accogliere tra le quindicimila e le sessantatremila persone senza che queste si facessero male [...]. Con presenze che superano i sessantamila spettatori, tutto quello che puoi fare è chiudere i cancelli, dire a tutti di pigiarsi e poi pregare, intensamente". Hornby riporta poi un articolo dell'*Economist*, per cui "Hillsborough non è stata solo una disgrazia. E' stata anche la brutale dimostrazione di un fallimento sistematico". N.Hornby, *Febbre a 90°*, Guanda, Parma, 2004, p.215-216 e 221.

L'accordo ha durata quadriennale. Ma in tutto il periodo ITV trasmette solo partite che vedono protagonisti le cinque squadre più importanti. Il 1992 è l'anno della rivoluzione effettiva. 22 squadre si staccano dalla Football League e costituiscono la Premier League (EPL). Nell'anno degli europei di Svezia, i diritti della nuova lega sono particolarmente ambiti. ITV, che aveva sostenuto la minaccia separatista delle cinque dissidenti, offre 392 milioni di euro, per trasmettere 30 partite l'anno. Ma all'ultimo minuto la proposta viene superata dall'offerta congiunta BSkyB/BBC, che mettono sul piatto 453 milioni di euro per cinque anni. Le clausole prevedono che Sky trasmetta in diretta 60 partite a stagione, mentre la tv di Stato mantiene l'esclusiva sugli highlights. Sky promette di trasmettere partite di tutte le squadre. I proventi vengono così divisi: 50% in parti uguali tra tutte le squadre, 25% in base alla classifica, 25% in base al numero di partite trasmesse. A ciascuna squadra, facendo due conti, non vanno meno di 2,24 milioni di euro.

L'offerta viene messa ai voti dei 22 presidenti delle squadre della Premier League. Per essere approvata, la proposta necessita della maggioranza dei 2/3, e la ottiene per un solo voto: 14 sì, 6 no e 2 astenuti. Quattro delle cinque scontente votano contro la proposta Sky/BBC: l'unico dissidente è il presidente del Tottenham, Alan Sugar. Non è un caso. Sugar, infatti, è anche proprietario della Amstrad, che è il principale fornitore delle antenne paraboliche della pay-tv di Murdoch. Il passo è fatto. Indietro non si torna. La Premier League prende il via nel

settembre 1992 con 22 squadre ai cancelli di partenza (saranno ridotte a 20 nel 1995).

	1983	1985	1986	1988	1992
Lunghezza del contratto (anni)	2	0.5	2	4	5
Broadcaster	BBC/ITV	BBC	BBC/ITV	ITV	BSkyB
Valore complessivo (£m)	5.2	1.3	6.3	44	191.5
Valore a stagione (£m)	2.6	2.6	3.1	11	38.3
Numero di partite in diretta a stagione	10	6	14	18	60
Costo per partita (£m)	0.26	0.43	0.22	0.61	0.64

Tabella 1- Le offerte della pay-tv dal 1983 al 1992

Il nuovo regime di trasmissione della Premier League comporta, da un lato, la sparizione di alcuni "top-match" dalla televisione terrestre, ma dall'altro consolida la BBC come l'unica emittente via etere con accesso alle immagini delle partite di campionato. Ma il calcio, l'hanno capito anche gli inglesi, è diventato un business. E le altre televisioni terrestri cercano di accaparrarsi quello che rimane sul mercato. ITV (circuito di televisioni

indipendenti) si accorda con la Football League per trasmettere le partite delle serie minori; Channel 4 acquista i diritti della serie A italiana per 1,2 milioni di sterline a stagione. Per quanto riguarda la copertura delle coppe europee, ITV ottiene la Champions League, mentre Channel 5 e la BBC lottano per coprire le gare delle squadre inglesi nelle altre competizioni.

Il contratto con Sky del 1992 conteneva una clausola "meet-the-competition" in favore di Murdoch. La pay tv, in sostanza, aveva un diritto di prelazione nell'asta successiva, quella del 1996. Il gruppo del tycoon australiano poteva eguagliare la migliore offerta e accaparrarsi i diritti. E li ottenne.⁴¹ Pagando una cifra allora considerata astronomica: 1253,2 milioni di euro per quattro stagioni (313,3 milioni l'anno), sempre per 60 partite live a campionato⁴². In pratica, oltre quattro milioni

⁴¹ All'asta del 1996 prendono parte tre concorrenti. United News/Media, il terzo operatore di televisione indipendente via etere terrestre, offre 1 miliardo di sterline per dieci anni; Carlton Communications, operatore leader del circuito ITV, mette sul piatto 670 milioni di sterline per un contratto quadriennale. L'offerta di United News and Media viene rifiutata per la lunghezza eccessiva del contratto.

⁴² Nel 1999 Sky trasmetteva live, oltre alla Premier League, 60 partite delle leghe minori, 12 partite (più eventuali replay) di FA Cup, almeno 10 gare di Worthington Cup (la Coppa di Lega, oggi ridenominata Carling Cup), tutte le gare interne della nazionale inglese e alcune partite di coppe europee diverse dalla Champions League. Deteneva anche i diritti per 30 partite di squadre scozzesi, tra campionato e coppa nazionale e per un massimo di tre partite la settimana di Liga Spagnola. Nel 1997/98 ha trasmesso in diretta 249 match.

di euro a partita. I criteri di ripartizione dei diritti tv, e il comportamento della Premier League finiscono sotto indagine. L'Office of Fair Trading, l'antitrust britannica, si rivolge alla Restrictive Practices Court, la corte che giudica i comportamenti potenzialmente restrittivi della concorrenza. Sostiene che la Premier League abbia agito, nel gestire collettivamente i diritti e nell'essersi accordata con Sky e la BBC per l'esclusiva, come un cartello. La decisione definitiva della corte arriverà solo nel 1999. Murdoch, però, non resta con le mani in mano in attesa del giudizio. Teme di perdere l'esclusiva sulla Premiership⁴³. E passa al contrattacco: cerca di comprare il Manchester United. La proposta finisce sotto la lente d'ingrandimento della Monopolies and Mergers Commission (MMC) che impedisce l'acquisto.

2 Murdoch non può comprare il Manchester United

È il 10 settembre 1998 quando Rupert Murdoch annuncia di aver raggiunto un accordo con il Manchester United, all'epoca la squadra più ricca d'Inghilterra.⁴⁴ BSkyB ottiene il 9% delle azioni del Manchester, pagate 0,24 sterline ad azione (circa 34 centesimi di euro). Murdoch ha in mente di subentrare in toto nella proprietà della squadra, e offre 240 penny ad azione.⁴⁵ In totale,

⁴³ Così viene definita, nel linguaggio giornalistico sportivo, la Premier League.

⁴⁴ Nel 1998 il ManU ha realizzato un volume d'affari di 88 milioni di sterline, il 78% in più rispetto alla seconda squadra per giro d'affari, e un profitto operativo di 27 milioni di sterline.

⁴⁵ Il 4 settembre 1998, vigilia dell'annuncio dell'inizio delle negoziazioni, il titolo del Manchester valeva 151 penny ad azione.

fanno 623 milioni di sterline, circa 930 milioni di euro. In base al Fair Trading Act del 1973, la proposta finisce sotto inchiesta per due ragioni: la proposta parla di fusione tra BSkyB e il Manchester United e il valore dell'operazione supera i 70 milioni di sterline.

Per Murdoch, scalare la proprietà dei Devils vuol dire entrare a pieno titolo nella proprietà dei contenuti dei diritti sportivi. La pay-tv presenta l'offerta come una scelta strategica difensiva, nell'ipotesi in cui il regime di vendita collettiva venga soppiantato dalla vendita individuale dei diritti televisivi della Premier League. L'offerta sta bene anche alla squadra, perché è positivo, dicono da Manchester, essere parte di un gruppo con grandissime potenzialità finanziarie e una fusione con una compagnia del settore dei media viene vista come una naturale estensione del business del Manchester United.⁴⁶

2.1 Effetti sulla competizione per i diritti⁴⁷

In un regime di vendita collettiva dei diritti tv del calcio, una fusione tra il titolare dei diritti di esclusiva e una delle squadre protagoniste del campionato garantisce inevitabili vantaggi a chi trasmette le partite. A maggior

L'offerta di Murdoch rappresenta, dunque, un premium del 51% sul prezzo delle azioni. Rapporto finale della MMC, cap.3, parr.97-100.

⁴⁶ Rapporto finale dell'MMC sulla proposta di fusione, par.2.78.

⁴⁷ I dati e le posizioni presentate in questo paragrafo rappresentano una sintesi del cap.2 del rapporto conclusivo della MMC sulla proposta di fusione BSkyB/Manchester United.

ragione se i due soggetti sono la principale piattaforma satellitare e la più titolata squadra di calcio.

Sono in molti a ritenere, ad esempio, che la fusione darebbe a Murdoch un grande potere di persuasione sugli altri presidenti. Usando il prestigio della squadra, si pensa, potrebbe convincere le altre società a cedere i diritti della Premiership a BSkyB. Dalla pay-tv, però, si difendono. Non è vero, dicono, che il Manchester abbia un'influenza particolare in sede di votazione collegiale. Questa in sintesi la tesi condivisa dalla pay-tv di Murdoch e dalla squadra:

- Il Manchester United ha solo un voto su 20, e perché la Premier League decida di vendere i diritti a BSkyB serve la maggioranza dei due terzi, ovvero 14 voti. Perciò, nel momento in cui il board della lega si riunisce per decidere quale proposta accettare in sede di asta per i diritti tv, Sky potrebbe vantare ipoteticamente di un solo voto di vantaggio sui 14 necessari per l'approvazione: troppo poco per ipotizzare una lesione della concorrenza.
- Se il Manchester Utd venisse acquistato da BSkyB, probabilmente verrebbe guardato con sospetto dagli altri club, e la sua influenza potrebbe uscirne addirittura ridimensionata.
- Il ManU si è già trovato dalla parte sbagliata in un'importante decisione della Premier League; nel 1992, infatti, aveva sostenuto l'offerta di ITV.
- La Premier League ha disegnato le procedure di vendita dei diritti tv in modo da evitare un'influenza eccessiva da parte dei singoli club. La

decisione viene presa dall'esecutivo della lega: nel 1996, ad esempio, i club sono venuti a sapere dell'entità delle offerte solo nel giorno in cui si sarebbe presa la decisione.

- Avere la proprietà del Manchester United non è la conditio sine qua non per provare a persuadere la maggioranza dei club ad accettare l'offerta di BSkyB.

Dal canto suo, la posizione delle parti non convince la difesa. È vero che il Manchester Utd ha solo un voto, ma è un voto sicuro per Sky, che ha così il 7% dei voti che servono per vincere; un vantaggio, se gli altri devono partire da zero. Non ci sono prove neanche per giustificare il secondo argomento. I club, sostiene la commissione, tendono a perseguire i propri interessi commerciali individuali. E comunque diversi club di prima fascia non hanno trovato niente da ridire nella proposta di fusione. Potrebbe anche accadere, concludono, che in caso di sconfitta di Sky nell'asta per i diritti, il Manchester United manifesti una scarsa volontà di collaborazione: dalla riluttanza a spostare alcune partite per esigenze televisive, alla possibilità di mantenere un contratto con BSkyB su base individuale. Quest'ultimo comportamento, però, metterebbe la squadra di fronte alla minaccia di un'espulsione dalla Premier League.

In ogni caso, è indubbio che, in caso di fusione, Sky potrebbe ottenere informazioni sul processo di vendita non disponibili agli altri concorrenti. Anche se, come detto, la procedura vieta contatti diretti tra i club e i broadcaster, è innegabile che, prima delle negoziazioni, ci

siano contatti informali tra i rappresentanti della lega e i club. Per un'emittente tv, poter sapere cosa viene detto in queste conversazioni è un enorme vantaggio strategico. Ma vale anche il discorso inverso. Al momento della decisione finale, quando i club devono scegliere se accettare o meno un'offerta, il Manchester può avere informazioni più dettagliate, e in anticipo, sulla proposta di BSkyB.

In qualunque tipo di asta, un potenziale acquirente ha più probabilità di vincere se detiene una quota, anche piccola, del mercato oggetto della vendita: è il cosiddetto *effetto toe-hold*. In ogni asta, infatti, un acquirente con una partecipazione nel mercato in cui l'asta si svolge, agisce più aggressivamente dei concorrenti. Perché il prezzo che offre rappresenta anche il valore delle proprie quote, e non solo il costo delle altre. Ad esempio, se un acquirente possiede il 10% di una compagnia e offre 500 milioni di euro per acquistarla, in caso di vittoria riceverebbe 50 milioni (pari al 10% del valore dell'offerta). Perciò il costo netto dell'operazione sarà di 450 milioni. L'aggressività dell'acquirente che detiene quote di mercato spinge i concorrenti ad assumere, nell'asta, un atteggiamento più prudente. Perché si accorgono che rischiano di pagare un prezzo troppo alto in rapporto all'effettivo valore di mercato del prodotto. Ed è proprio questo atteggiamento rinunciatario, indotto dalla situazione di disparità nelle condizioni di partenza fra i concorrenti all'asta, a rendere l'effetto toe-hold un'arma strategica. È evidente che, in caso di fusione, Sky avrebbe potuto presentare un'offerta migliore delle altre concorrenti. La percentuale di proventi

che spetta al Manchester United rientra nelle casse di Sky, che così riduce i costi e può alzare l'offerta. Questo piccolo vantaggio strategico iniziale si può moltiplicare grazie alla "maledizione del vincitore". Non essendo sicuri del valore di un asset, i potenziali acquirenti corrono il rischio di pagare troppo. In un'asta in cui uno degli acquirenti detiene una quota dell'asset, tutti gli altri concorrenti sanno che può permettersi di pagare un po' più di loro. E se anche uno degli altri acquirenti riesce a vincere l'asta, si trova costretto ad ammettere di aver pagato l'asset più di quanto valesse. Perciò, se la situazione di partenza non è simmetrica, i concorrenti che non sono proprietari di quote del mercato, saranno più restii a fare offerte alte. L'acquirente che partecipa del mercato finisce così per vincere, e pagare un prezzo più basso di quello raggiungibile in caso di partenza alla pari.

La fusione Sky-ManU, sostiene la MMC, può anche condizionare le aste future. Il Manchester, infatti, riceve una porzione dei proventi dei diritti tv superiore al 7%, più di ogni altra squadra.

<i>Club</i>	<i>92/93</i>	<i>93/94</i>	<i>94/95</i>	<i>95/96</i>	<i>96/97</i>	<i>97/98</i>	<i>Media</i>
Man U	6,85	7,24	7,42	7,81	7,58	7,38	7,41
Liverpool	5,66	5,30	5,71	6,49	6,95	6,79	6,42
Arsenal	4,83	5,30	4,19	5,54	6,85	7,52	6,31
Blackburn	5,78	6,82	6,86	5,25	4,44	5,61	5,58
Chelsea	4,68	3,75	4,31	4,53	5,59	6,45	5,37
Aston							
Villa	6,44	4,81	3,78	5,81	5,49	5,20	5,26
Newcastle		5,82	5,29	8,11	6,76	4,73	5,26
Leeds	4,17	5,83	5,08	4,47	4,71	5,82	5,18
Tottenham	4,84	4,56	4,95	5,68	5,24	4,52	4,89
West Ham		4,06	4,39	5,18	4,52	5,01	4,26

Tabella 2- Spartizione proventi tv fra le principali squadre inglesi dal '92 al '98.

Fonte: Manchester United.

Una quota che potrebbe alzarsi in caso di offerta in pay-per-view, dato che le partite dei Devils registrano audience attorno al 25%. Le parti si difendono: la tesi centrale è che l'effetto toe-hold è maggiore in un'asta al rialzo. Se invece, come per i diritti tv, le offerte si presentano in busta chiusa e non si possono cambiare l'effetto è drasticamente ridotto. La commissione, però, ribatte che nelle precedenti aste per i diritti le cose non sono andate così. Anche se quella del '96 è stata formalmente un'asta *sealed-bid*, la sostanza è diversa: innanzitutto i rappresentanti della Premier League hanno avuto contatti informali con le emittenti indicando, a larghe maglie, quanti zeri bisognasse mettere sull'assegno per sperare di avere successo; le offerte, poi, differiscono per entità e durata, e la decisione finale viene presa a livello collegiale, lasciando aperta la porta all'effetto *toe-hold*.

La conclusione della MMC è che nessuno dei singoli vantaggi (accesso all'informazione e toe-hold) è decisivo da solo, ma il combinato disposto garantisce a BSkyB una posizione di forza nella competizione con gli altri broadcaster. Aggiunto al potere di mercato già detenuto dalla pay-tv di Murdoch, questo vantaggio permetterebbe a Sky di aggiudicarsi i diritti della Premiership per gli anni a venire. A pagare sarebbero soprattutto gli spettatori, costretti ad abbonarsi a Sky senza avere alternative.

Il vantaggio sarebbe ancora più grande se consideriamo il mercato dei canali premium di sport. Se un nuovo canale volesse entrare nel settore premium, o se uno base, come Eurosport, volesse trasformarsi in uno premium, dovrebbe avere un portafoglio di contenuti vasto e appetibile. Solo così i consumatori sarebbero disposti a pagare di più per vederlo. Le partite del campionato inglese rappresentano il contenuto sportivo di maggior valore.

IMP.	P.Le ague	FA Cup	Naz Ing.	Altre naz.	Nat. League	Euro- coppe con inglesi	Euro- coppe no inglesi	Ca mp. Este ri
Molto	71	68	50	11	19	50	14	4
Abba- Stanza	20	24	29	41	34	38	39	24
Non molto	4	4	11	31	26	7	32	45
Per niente	5	3	9	17	18	5	14	27

Tabella 3-Importanza delle competizioni di calcio trasmesse da BSkyB. Fonte: NOP, 1999

Il dominio di Sky, ancor più forte in caso di fusione, impedirebbe l'ingresso di altri soggetti nel mercato dei canali premium, e ridurrebbe anche la spinta all'innovazione di quelli esistenti.

2.2 Effetti sul calcio

Nel valutare l'impatto della fusione, la MMC ha considerato anche tutti i possibili aspetti di pubblico interesse, gli effetti dell'operazione nel mondo del calcio: sui consumatori, sulla competizione tra le squadre e sull'organizzazione del campionato.

Una delle paure più diffuse tra i tifosi è l'aumento del prezzo dei biglietti. Sono in molti a credere che in caso di fusione si troveranno a spendere di più per entrare all'Old Trafford e godersi i Devils. Una paura dovuta sostanzialmente a due fattori. Da un lato, la politica di prezzo del Manchester dipende anche dai legami con la comunità; se la proprietà passa a Murdoch, questi legami rischiano di sparire. Vedere la partita in tv, dall'altro, è un sostituto parziale del vederla allo stadio: se la proprietà è la stessa, non ci può essere competitività tra il prezzo della partita in pay-per-view e il biglietto dello stadio. Sky ribatte che, anche in caso di fusione, la politica sul prezzo dei biglietti resterebbe di competenza del board della squadra. Sul piano dell'offerta televisiva, in assenza di cambiamenti interni alla lega, l'organismo collegiale deve approvare ogni decisione di Sky sulla trasmissione delle partite e la commissione, da questo punto di vista, non vede effetti negativi dell'operazione.

La possibile fusione mette in gioco anche questioni legate al calendario delle partite. C'è il timore che le gare del Manchester possano essere spostate per esigenze televisive, magari in orari scomodi per i comuni interessi in Asia dei due soggetti. Gli inglesi preferiscono guardare le partite il sabato pomeriggio alle tre, quando le regole vietano la diretta tv delle gare. Ma i match più interessanti e appetibili rischiano di slittare alla domenica pomeriggio o il lunedì sera, in orari meno graditi ai tifosi. Il calendario, però, non si cambia facilmente. Bisogna bilanciare gli interessi delle squadre, i turni degli agenti di polizia che vanno mandati davanti agli stadi, "incastrare" le partite con le coppe nazionali, quelle europee, le partite della nazionale. E poi, dicono da Sky, uno stadio pieno è più bello da vedere anche in tv. Perciò gli eventuali cambiamenti al calendario cercheranno di massimizzare la presenza negli stadi. Resta comunque, questa, una conseguenza marginale dell'operazione.

Quello che la MMC teme è invece un'influenza negativa sugli aspetti organizzativi del campionato, che non riguardano solo il calendario. È comprensibile, come obietta Sky, che non è nell'interesse commerciale della pay-tv agire in modo da danneggiare il calcio, da indebolire quegli aspetti che lo rendono così redditizio per i broadcaster. Restano però possibili le divergenze tra gli interessi delle emittenti televisive e le esigenze di governance del calcio. E in genere queste ultime vanno in direzione dell'interesse comune molto più degli obiettivi commerciali delle televisioni. Secondo la commissione, la fusione potrebbe portare a decisioni che non riflettono

l'interesse dello sport, e di conseguenza a danneggiare la qualità del calcio inglese.

Sul piano del *competitive balance*, le questioni sono più complesse. Appare difficile sostenere la tesi secondo cui la fusione finirebbe per indebolire il Manchester United. L'appel, l'immagine vincente della squadra è troppo importante per la pay-tv, che certo non si accollerebbe una spesa così elevata solo per far perdere i Devils. D'altro canto, però, un campionato più interessante è un valore aggiunto per ogni televisione. Non sembra comunque che questa aspirazione possa portare a decisioni dannose per la squadra.

Più articolata la posizione opposta, secondo cui il Manchester rischia di diventare potenzialmente imbattibile. Una posizione consolidata tra le prime della classe, con una presenza costante in Europa, permetterebbe al ManU di avere un flusso di introiti decisamente elevato, e di rinforzarsi sempre di più anno per anno. Il timore della MMC è che, anche se in maniera non eccessiva, l'operazione rischia di esacerbare il disequilibrio tra le squadre della Premiership, aumentando il gap di ricchezza tra i grandi e piccoli club.

2.3 Le conclusioni

La MMC ha proceduto, se vogliamo, un po' a tentoni nella decisione. Il regime di vendita collettiva, infatti, era sotto indagine della Restrictive Trade Practises Court (RTPC) nello stesso periodo. Per cui la MMC ha avuto il compito di decidere in base alla situazione in vigore, ma anche ipotizzando uno scenario futuro possibile di vendita individuale dei diritti. C'era da valutare anche la

possibilità di altre fusioni tra emittenti tv e squadre di calcio.⁴⁸ Ecco, in sintesi, le conclusioni cui è giunta l'MMC:

- a. In regime di vendita collettiva, se la fusione Sky/ManU resta l'unica del suo genere, Sky, che è già l'unico soggetto a trasmettere le gare della Premier League in diretta, avrebbe un vantaggio, in termini di influenza e di informazioni, indisponibile agli altri concorrenti. Perciò le sue chance di ottenere i diritti in futuro sono più alte di quelle delle altre emittenti. In questo modo si genera una minore scelta per i consumatori e una minore spinta all'innovazione nella trasmissione delle partite della Premier League.
- b. I vantaggi sostanziali restano anche nel caso si passi ad un regime di vendita individuale, con l'effetto di ridurre le possibilità di scelta dei consumatori.
- c. Se la fusione incoraggia altre operazioni dello stesso tipo, l'unico modo per mantenere in piedi un sistema di vendita collettivo è un accordo fra i broadcaster su come ripartire i proventi. Ma gli effetti negativi restano i medesimi, soprattutto per gli spettatori.
- d. Nel caso di vendita individuale, e di più fusioni tra broadcaster e squadre, gli esiti possono essere molteplici. Ma tutti meno competitivi della

⁴⁸ Una possibilità che si è prontamente verificata. Il 17 dicembre 1998 NTL ha annunciato di aver raggiunto un accordo con la Cameron Hall Developments Limited, azionista di maggioranza del Newcastle United, per acquisire una quota del 6,3% della società. La MMC ha dato il via libera all'operazione, sostenendo che l'operazione non determina alcun condizionamento negativo sulla *policy* del club.

situazione in cui i diritti siano venduti individualmente senza che alcuna televisione sia proprietaria di squadre.

L'MMC, dunque, vieta la proposta di fusione perché, nel regime di vendita collettiva in vigore, porterebbe a ridurre la competizione per acquisire i diritti, a una minore possibilità di scelta per gli spettatori e ad una minore spinta all'innovazione tecnologica. Come detto, però, nello stesso periodo l'OFT sta indagando sui rapporti tra la Premier League, BSkyB e la BBC. L'accusa rivolta alla lega è di agire come un cartello. La risposta dell'autorità è ni. Che tradotto vuol dire: è un cartello, ma agisce nel pubblico interesse.

3 Premier League: un cartello per il bene di tutti

L'OFT si rivolge alla RTPC in base al Restrictive Trade Practices Act del 1976. La corte ha il compito di stabilire se, e in quale misura, un accordo restrittivo della concorrenza tra *business organizations* sia di pubblico interesse. Nel 1996 l'OFT denuncia alla corte tre accordi tra la Premier League, Sky e la BBC:

- a. La regola D.7.3 del regolamento della Premier League, in virtù del quale chiunque voglia trasmettere una partita del massimo campionato inglese deve chiedere l'autorizzazione alla lega;
- b. la clausola 2.2 del contratto di trasmissione tra la Premier League e Sky, che dà diritto a Sky di trasmettere 60 partite a stagione;
- c. la clausola 2.3 del medesimo contratto, che assegna alla Bbc l'esclusiva sugli highlights (Match of the Day).

In sostanza, sostiene l'OFT, dati gli accordi di esclusiva, ogni eventuale richiesta di trasmettere partite in base alla regola D.7.3 verrà necessariamente rifiutata. In questo modo l'interesse pubblico viene danneggiato. Sky, infatti, acquista dalla lega un'opzione su tutte le 380 partite del campionato, scegliendone poi 60. L'accordo prevede che la richiesta di autorizzazione a trasmettere venga consegnata alla lega entro sei settimane prima della data di svolgimento dell'incontro. Se Sky non esercita l'opzione nessuno può trasmettere la partita in diretta. Le squadre hanno la possibilità, comunque, di trasmettere le proprie partite, in diretta differita, o le immagini salienti, sul proprio sito internet o canale tematico⁴⁹ 24-48 ore dopo la fine dell'incontro.

La RTPC individua, nella formula di vendita dei diritti, cinque benefici considerati nell'interesse di tutti:

- la possibilità di vendere il campionato di calcio come un prodotto unico, senza poter scindere le singole parti;
- la possibilità di spendere per acquistare calciatori e ammodernare gli stadi;
- una divisione più equa dei proventi dei diritti televisivi;
- il mantenimento di un vincolo di solidarietà con le serie minori;
- il mantenimento della competizione tra broadcaster.

⁴⁹ Tre sono i canali tematici di squadre di calcio attivi in Inghilterra: Arsenal TV, Manchester United TV, Chelsea TV.

L'unico possibile svantaggio è sintetizzabile nella riduzione delle possibilità di scelta degli spettatori, condizionati dalle decisioni dei broadcaster e impossibilitati a seguire tutte le partite della propria squadra del cuore. Ma il bilancio benefici/costi è decisamente positivo, e non vengono imposte modifiche al regime di vendita dei diritti di trasmissione.

3.1 I possibili effetti della vendita individuale

La corte, dunque, immagina cosa può accadere se la regola D.7.3 della Premier League venisse abrogata. In questo caso, è evidente, è impossibile pensare di vendere pacchetti collettivi, perché ogni singola squadra potrebbe rivendere i diritti delle proprie partite ad emittenti concorrenti. Il rischio è che nessuna emittente voglia acquistare i diritti, sapendo di non avere l'esclusiva. Sarebbe perciò impossibile mantenere in vita pacchetti collettivi di partite da vendere alle emittenti tv. A perdere sarebbero soprattutto gli spettatori: se anche, infatti, venisse trasmessa una partita ogni tanto, alla maggioranza dei telespettatori non basterebbe. Vogliono poter seguire tutta l'evoluzione del campionato, dall'inizio fino al climax decisivo delle ultime giornate.

Secondo Szymanski, apparso nel procedimento come esperto per l'OFT, però, l'ipotesi alternativa da utilizzare come pietra di paragone doveva essere un'altra, più realistica. Una situazione in cui la clausola D.7.3 fosse non abrogata, ma semplicemente modificata. Un contesto in cui resti valido il diritto di esclusiva sulle 60 partite oggetto del pacchetto, ma in cui si permetta alle squadre

di vendere, su base individuale, i diritti di trasmissione delle altre 320 gare escluse dal pacchetto.

Un'ipotesi del genere, però, finirebbe per aumentare inevitabilmente gli squilibri interni al campionato, distruggendo tutti gli sforzi della lega per mantenere alto il livello del *competitive balance*. Introdurre il sistema misto, in cui però la percentuale di partite oggetto di vendita individuale è ampiamente predominante, sarebbe a mio giudizio oltremodo dannosa per le piccole squadre. Come dimostra ampiamente il caso italiano, la vendita individuale favorisce le grandi squadre a scapito delle piccole. È evidente infatti che un'emittente preferisce trasmettere una gara del Manchester United o del Chelsea, piuttosto che una del West Bromwich o del Reading. Il rischio è che le partite delle squadre minori continuino a non essere trasmesse, o vengano acquistate da reti minori con ridotte capacità tecniche e professionali rispetto ai colossi della pay-tv satellitare. E il divario di introiti tra grandi e piccole crescerebbe, a discapito dell'interesse e del valore del campionato.

Un altro degli aspetti significativi che ha spinto la corte a mantenere in vigore il regime di vendita esistente è la possibilità di garantire sussidi alle serie minori. Un'ipotesi, temono i tifosi, più difficilmente praticabile in un sistema di vendita individuale. Questa prospettiva, però, appare fin troppo pessimistica. L'esigenza di mantenere in vita l'intero sistema è avvertita e condivisa da tutti, e anche in caso di vendita individuale dei diritti di trasmissione televisiva è difficile pensare ad una radicale eliminazione del vincolo di mutualità. Durante il

procedimento, ad esempio, sono intervenuti diversi rappresentanti dei club, e tutti si sono detti personalmente d'accordo a mantenere una quota destinata alla redistribuzione anche in caso di vendita individuale dei diritti tv. Tutt'al più si potrebbe verificare una riduzione dell'entità di tale quota.

Ma sulla possibilità che una diminuzione del gettito destinato alla mutualità possa comportare danni irreparabili ai bilanci delle società, Szymanski minimizza. Gestire un club è pur sempre un'operazione commerciale: se diminuiscono gli introiti da mutualità si tenderà a ridurre il monte ingaggi per mantenere in pari il bilancio. I tifosi potrebbero protestare: in questo modo la nostra squadra diventerà più debole, e non potrà lottare per la promozione. Potremmo dire, se non del tutto giusto, quasi niente è sbagliato. Per valutare il peso dell'eventuale taglio dei sussidi, bisogna considerare l'entità della deprivazione relativa subita da una squadra rispetto alle altre della stessa serie. Un team, infatti, è danneggiato se si vede tagliare i fondi mentre gli altri mantengono il livello precedente. Se tutti i team subiscono un'identica perdita di introiti, nessuno può sentirsi svantaggiato nei confronti degli altri.

In sintesi, le critiche al sistema di vendita collettiva dei diritti televisivi si articolano lungo tre direttrici principali⁵⁰:

⁵⁰ D.Harbord, S.Szymanski, *Restricted view. The rights and wrongs of FA Premier League broadcasting*, Consumer's Association, dicembre 2003. Una sintesi delle tesi espresse in questo saggio è contenuta in 98

1. L'accordo di esclusiva Premier League-BSkyB va contro gli interessi dei consumatori e dei tifosi ed è anticompetitivo. Per un tifoso che vuole guardare un match di Premier League in tv non c'è altra scelta che abbonarsi a Sky, perché tutte le partite sono offerte solo in pay-tv. In questo modo aumentano i costi per i consumatori e si restringono le possibilità di scelta.
2. Il sistema attuale di vendita collettiva è contro la massimizzazione del beneficio economico dei club, ovvero la Premier League è un "cartello inefficiente". Impedendo alle squadre di vendere individualmente i diritti delle partite non incluse nel pacchetto Sky, si riducono i potenziali introiti dei club.
3. La vendita collettiva non protegge i piccoli club. A questo proposito Harbord e Szymanski propongono che i club possano vendere individualmente i diritti sugli incontri non compresi nei pacchetti.

La lettura di Szymanski appare eccessivamente monodimensionale ed economico-centrica, e finisce per minimizzare i benefici che il sistema introduce sul piano sportivo, ugualmente significativi. Ciascuna delle critiche rivolte da Szymanski al sistema di vendita collettiva merita qualche osservazione. È indubbio che l'accordo di esclusiva costringe a pagare, ma è altrettanto difficile

ipotizzare che un'emittente generalista terrestre, che si sostanzia con la pubblicità, possa sobbarcarsi l'onere di trasmettere in diretta un centinaio di partite di campionato con mezzi e risorse inferiori alle grandi piattaforme satellitari. Anche il principio della riduzione degli introiti andrebbe meglio circostanziata. A pagare di più, a mio giudizio, sono idealmente le grandi squadre, perché giocano le partite più interessanti, quelle che le emittenti, in caso di vendita individuale, pagherebbero a peso d'oro. Il nuovo sistema porterebbe nelle casse delle grandi squadre molti più soldi. Le piccole squadre, dal ridotto potere contrattuale e dall'appeal più scarso, rischiano di faticare di più a trovare emittenti disposte a trasmettere le proprie partite. Perciò, le gare delle squadre di secondo piano potrebbero o non essere trasmesse comunque o trovare spazio su emittenti più piccole, anche terrestri. Il vantaggio per le squadre sarebbe dunque più contenuto, perché queste emittenti pagherebbero meno per i diritti tv. E anche per gli spettatori, che potrebbero vedere qualche partita gratis, i benefici non sarebbero poi così sostanziali.

Ecco perché appare difficile condividere il punto di vista dell'autore, quando sostiene che la vendita collettiva non protegge i piccoli club. Personalmente credo che la situazione sia esattamente contraria. La vendita individuale porta grandi squilibri nel trattamento tra grandi e piccole squadre. Considerando ogni singola partita come un atomo scisso dal contesto del campionato, le emittenti pagano molto di più le partite delle squadre che garantiscono un maggiore bacino di utenza e un audience potenziale più vasto, ovvero quelle delle squadre

più blasonate. La vendita collettiva, invece che un danno, rappresenta un cuscinetto protettivo per le piccole squadre, che possono contare su una fetta significativa di introiti indipendente dal rendimento e dal numero di tifosi o di passaggi televisivi. E se il campionato si mantiene interessante, l'entità di quel 50% dei proventi dei diritti tv distribuito in parti uguali è destinata a salire.

L'evoluzione in Italia dimostra chiaramente quali possano essere le distorsioni indotte da un regime di vendita individuale. Un regime che fa vincere i bilanci e perdere lo sport. Perché il campionato risulta meno equilibrato, e quindi meno interessante. In sostanza, il rischio che emerge da un tipo di letture del fenomeno calcio come quella di Szymanski, è di concentrarsi in maniera eccessiva sulle implicazioni squisitamente economiche, sulle conseguenze in termini di business, senza tenere nella dovuta considerazione le conseguenze sul piano prettamente sportivo. Ma il calcio è un mondo complesso e multi-sfaccettato, e ogni lettura monodimensionale finisce per essere necessariamente riduttiva.

3.2 I benefici ineliminabili della vendita collettiva

La corte difende il sistema, e mantiene in vigore lo *status quo*. La vendita collettiva dei diritti, e il meccanismo di redistribuzione dei proventi, garantiscono interesse ed equilibrio al campionato più della vendita individuale, maggiormente vantaggiosa solo dal punto di vista economico per le singole squadre. Il valore di un sistema di vendita come quello inglese è sottolineato da Mitchie e

Oughton⁵¹, ricercatori del Football Governance Research Center alla Birkbeck University di Londra, convinti che l'introduzione della vendita individuale porti ad una riduzione del competitive balance nel campionato. Il crescente divario negli introiti delle squadre ha generato un gap tra i club maggiori, che ottengono un extra dalla qualificazione alle coppe europee, e il resto della Premier League, ma anche tra questa e la Football League. La vendita collettiva, dunque, non va semplicemente mantenuta, ma ripensata in modo da garantire una più equa redistribuzione e un più forte vincolo di mutualità con le serie minori, per poter migliorare il grado di *competitive balance*. Basti pensare a quanto successo in Italia all'inizio del 2003 [vedi cap.1.5] per capire come il sistema di vendita individuale possa mettere in difficoltà le piccole squadre, che rischiano di trovarsi senza contratto in virtù dello scarso appeal delle proprie partite per il grande pubblico, o costrette ad accettare cifre decisamente modeste per i diritti di trasmissione dei propri incontri. L'evoluzione del sistema italiano delineata nel capitolo precedente dimostra anche che l'introduzione del meccanismo di vendita individuale non ha avuto l'effetto sperato di incrementare in modo duraturo la concorrenza a livello di emittenti. Anzi, la legge ha avuto la conseguenza di accelerare il monopolio di Rupert Murdoch. In Italia, però, i tifosi hanno la possibilità di

⁵¹ J.Mitchie, C.Oughton, *Submission of Evidence to DG Competition Regarding the European Commission's Statement of Objections over the Joint Selling of Media Rights to Premier League Matches*, paper realizzato per il Football Governance Research Center, Birkbeck College, 2002.

seguire tutte le partite della propria squadra in diretta. In Inghilterra, come detto, no.

La vendita di un numero limitato di partite viene vista come un elemento positivo, per due ragioni. Innanzitutto, sostengono Hitchie e la Oughton, la Premier League cerca di non ridurre gli spettatori negli stadi e fa in modo che le partite trasmesse in diretta non si giochino alle tre del pomeriggio del sabato, in contemporanea con altre non visibili in televisione. Il pubblico è un elemento centrale del gioco, perché crea quell'atmosfera unica che costituisce il fascino ineliminabile del calcio. Nel limitare le dirette la Premier League riesce a mantenere gli stadi pieni, contrariamente a quanto avviene in Italia, dove la pay-tv trasmette tutte le partite e gli stadi restano semi-vuoti. Se la tv potesse trasmettere più incontri, ci sarebbero problemi di riorganizzazione dei calendari, con spostamenti di partite per esigenze televisive. A pagare sarebbero i tifosi.

E i tifosi sono i primi a non volere la diretta di più incontri in televisione. Lo dimostra un sondaggio della Football Supporters Federation⁵² del 2003, che evidenzia anche come i tifosi siano contrari ad ulteriori aggiustamenti del calendario. Se la Premier League sceglie di non vendere più partite lo fa, anche contrariamente ai suoi interessi economici, per ragioni che hanno a che fare solo con lo sport: mantenere gli stadi pieni e venire incontro ai bisogni di chi li riempie settimana dopo settimana.

⁵² *Ibidem*, par.2.5. Dato tratto da The Football Supporters Federation, FSF News, May 2003, FSF, London, p.4.

L'inclinazione a far del bene, nello sport come nella vita, è "il mestiere certamente più degno che l'uomo possa esercitare. [Ma] per fare il bene, bisogna conoscerlo"⁵³. La lega inglese può essere vista un po' come donna Prassede, che crede leciti mezzi "che non lo [siano] punto, per una certa supposizione in confuso, che chi fa più del suo dovere possa far più di quel che avrebbe diritto"⁵⁴? Probabilmente no, ma certamente la posizione genera qualche perplessa riflessione.

Se anche Richard Scudamore ritiene che non sia opportuno trasmettere in diretta più delle 138 partite attualmente visibili live in Inghilterra, è indubbiamente curioso che in si vedano più partite della Premier League in Italia che in Inghilterra. L'obiettivo di mantenere gli stadi pieni appare certamente nobile, ma la scelta a mio giudizio penalizza una serie di tifosi e di spettatori che meriterebbero di essere tenuti in considerazione. Ad esempio, quei tifosi che non risiedono nella città della propria squadra del cuore, e che non possono recarsi tutte le domeniche allo stadio. Sembra anche discutibile impedire ai supporter di seguire in tv la propria squadra che gioca in trasferta. E poi, siamo proprio sicuri che la diretta tv abbia una immediata influenza sulla riduzione del numero di spettatori allo stadio?

⁵³ A. Manzoni, *I Promessi Sposi* (1840-42), cap.XXV.

⁵⁴ *Ibidem*.

Secondo Buraimo⁵⁵, della Lancashire Business School, sì. Il suo studio analizza l'affluenza allo stadio nelle gare di Premiership dal 1993-94 al 2003-04 mettendo in relazione una serie di parametri: il giorno della settimana, il periodo dell'anno, il rendimento delle squadre prima della partita, la diretta televisiva. I risultati mostrano che il calo minore, in caso di diretta televisiva, si registra nelle partite del lunedì (-12,1%), mentre la domenica le gare trasmesse in diretta registrano un calo di spettatori allo stadio del 7,6%; negli altri giorni la riduzione è del 6,5%. I numeri vanno però saputi leggere. Lo stesso autore spiega come il lunedì sera sia una collocazione temporale svantaggiosa per gli spettatori, soprattutto per chi la mattina dopo deve recarsi al lavoro. Perciò, la diretta tv del *Monday Night*, il posticipo serale del lunedì, è un incentivo a restare a casa e guardare la partita comodamente sulla propria poltrona. A conferma dell'importanza dell'aspetto temporale, l'autore sottolinea come le partite trasmesse nei giorni festivi non registrano cali di rilievo nell'affluenza ai cancelli.

Altamente significativo è anche il rendimento delle squadre, con i tifosi che rispondono meglio se la squadra di casa vive un momento positivo. Anche la qualità delle squadre, e dei giocatori in campo, appare determinante. E questo dovrebbe far riflettere i dirigenti delle società. I costi sostenuti per acquistare calciatori di talento, infatti,

⁵⁵ B.Buraimo, *Satellite broadcasting and stadium attendance revisited: evidence from the English Premier League*, paper redatto per la Lancashire Business School, University of Central Lancashire, settembre 2005.

potrebbero essere più che bilanciati dalla maggiore affluenza allo stadio, da un aumento del merchandising e da un incremento nei premi legati alle performance sportive. Non da ultimo, le emittenti scelgono prevalentemente le partite delle squadre più dotate di talento per la trasmissione in diretta. Al di là dei numeri e delle statistiche, l'effetto della diretta va pesato in relazione al tipo di partita. Un derby, ad esempio, ha molte probabilità di essere trasmesso in tv, ma questo non convincerà molti tifosi a disertare lo stadio; discorso simile vale per partite tra squadre con forte rivalità, come Tottenham e Arsenal. Se invece la partita ha minore appeal, e la squadra di casa magari non sta attraversando un brillante momento di forma, una quota maggiore di spettatori può decidere di rimanere a casa.

Lo studio di Buraimo considera solo l'affluenza effettivamente registrata nella partita, il numero di spettatori che si sono recati allo stadio nei vari incontri e mette a confronto l'affluenza nelle partite trasmesse in tv con quella registrata nelle gare non visibili sui teleschermi. Ma a mio avviso le cose non sono così semplici. Ci sono altri dettagli da considerare per comprendere appieno il fenomeno e darne una valutazione più completa. Innanzitutto non dobbiamo dimenticare che la possibile oscillazione nel numero di spettatori allo stadio legata alla diretta tv è inversamente proporzionale al numero di abbonati della squadra di casa. È chiaro, infatti, che quasi solo gli spettatori paganti occasionali, quelli cioè che comprano il biglietto per la singola partita, possono decidere di guardare la partita da casa: gli abbonati si

recheranno comunque allo stadio. Un altro aspetto da considerare è l'ampiezza dello stadio. Consideriamo una situazione in cui senza la diretta lo stadio registra il tutto esaurito, mentre la diretta convince tutti i non abbonati a restare a casa. Se una squadra ha 30 mila abbonati e uno stadio da 40 mila posti, la variazione negativa indotta dalla diretta è di 10 mila spettatori: il calo è del 10%. Se però lo stadio è da 80 mila posti, sono 50 mila gli spettatori convinti a restare a casa, con una variazione negativa del 62,5%. Questa è indubbiamente un'ipotesi estrema, ma è sufficiente a spiegare come il bacino di utenza, la fedeltà dei tifosi alla squadra e l'ampiezza dello stadio sono aspetti niente affatto secondari per spiegare il calo di spettatori ai cancelli registrato nelle partite trasmesse in diretta tv. E ipotizzare un legame causale diretto tra la trasmissione tv e la variazione negativa nel numero di spettatori allo stadio, appare semplicistica. Bisognerebbe considerare quali partite sono state trasmesse e valutare l'impatto della partita, il valore delle squadre, lo stadio e così via partita per partita. Solo così si potrebbe fornire un quadro realmente indicativo dell'impatto della diretta televisiva sull'affluenza negli stadi.

Va anche detto che non tutte le squadre pagano questo calo allo stesso modo. Nel 2003-2004, segnala Buraimo, sono state trasmesse cinque partite del Charlton, ma solo in una giocava in casa (per cui paga in modo risibile la riduzione degli incassi). Più pesante il bilancio del Blackburn, che nello stesso anno ha giocato in casa cinque delle sue sei partite scelte per la diretta.

Ma la riduzione dei *gate-revenues* viene più che bilanciato, per tutte le squadre, dagli introiti derivanti dai diritti tv. Buraimo evidenzia come, nel 2003-2004, la perdita media di incassi a partita generata dalla diretta tv è stata di 77.200 sterline nelle gare della domenica e 123.200 per quelle del lunedì. Ma le squadre protagoniste delle partite trasmesse in tv hanno ricevuto, in media, per i diritti televisivi 663 mila sterline per match. Un gran bel beneficio, non c'è che dire.

4 L'asta del 2000 e il tonfo della BBC

In un aprile di inizio millennio, mentre il Manchester United si fa battere 3-2 in casa dal Real Madrid ed esce nei quarti della Champions League, inizia a circolare una voce: Bill Gates vuole acquisire i diritti della Premier League. L'uomo più ricco del mondo sarebbe pronto a mettere sul piatto 2 miliardi di sterline per sottrarre il monopolio del calcio live a Rupert Murdoch.⁵⁶ Di base ci sarebbe un accordo con NTL, principale emittente via cavo, di cui Microsoft possiede il cinque per cento. La voce si rivela, però, infondata. Sky mantiene i diritti, ma qualcosa di nuovo nell'aria c'è. Sky non ha più l'esclusiva sulla Premier League in diretta dal 2001/2002.

L'accordo con la lega prevede che BSkyB trasmetta 66 partite l'anno per tre stagioni (un diritto pagato 546 milioni di euro l'anno), mentre l'emittente via cavo NTL si assicura la possibilità di trasmettere in pay-per-view 40 partite a stagione tra quelle scartate da Sky. Le squadre potranno trasmettere le partite sui propri canali tematici o

⁵⁶ D.Campbell, *Inside sport*, The Observer, domenica 9 aprile 2000.

sui siti internet dalla mezzanotte del lunedì successivo alla partita. Sky, ONDigital e ITV si dividono ancora la copertura delle coppe europee. La vera rivoluzione è però in patria. Finisce l'era di "Match of the Day", il programma di highlights della BBC che da 30 anni caratterizzava i pomeriggi degli inglesi. L'equivalente del nostro "90° minuto" emigra dalla televisione di stato sulle reti private.⁵⁷ All'ultimo momento, infatti, l'offerta della BBC di 183 milioni di euro per tre anni viene superata: ITV mette sul piatto 272 milioni e si accaparra i diritti. Una sconfitta pesante per la tv pubblica, che perde uno dei programmi storici e di maggiore appeal, e deve accettare il principio che il potere economico vale di più dell'affezione del pubblico. Trasmettere un programma per anni non costituisce alcuna garanzia, non dà alcun vantaggio nella competizione per i diritti. Un'asta è un'asta, e tutti partono alla pari. "Dove il libero mercato raggiunge la sua espressione più pura e completa, non conta nient'altro che il prezzo. [L'asta] è una pratica con cui la Gran Bretagna, di tutte le società capitaliste, si sente più a suo agio. Non è un caso che le grandi case d'asta -Philips, Christie's e

⁵⁷ Il programma di highlights di ITV si rivela all'inizio un flop nello spazio del sabato pomeriggio alle 19. Nonostante la popolarità del calcio, la promessa di raggiungere 7 milioni di spettatori fatta agli inserzionisti pubblicitari non viene mantenuta. Il programma inizia con 5 milioni di spettatori, che precipitano presto a 3.2. Lo spazio viene spostato di orario, passando alle 22.30, l'orario canonico di "Match of the Day" e raggiunge i 4 milioni di spettatori, attestandosi sui livelli di audience dello storico programma della BBC. G. Crawford, J. Williams, *Fact Sheet 8: British Football on Television*, Centre for the Sociology of Sport, University of Leicester, 2002, par.2.9.

Sotheby's- siano nate in Inghilterra ma ora siano guidate da stranieri. La nostra è una società testarda di compratori e venditori. Le aste sono nel nostro sangue"⁵⁸.

Non tutti però sono soddisfatti dell'esito della contesa. Il principio per cui il miglior offerente prende tutto trova critici e sostenitori nell'opinione pubblica. Quelli che potremmo definire gli *apocalittici* vedono in maniera molto negativa questo paradigma, e sono convinti che il principio possa estendersi ad altri aspetti del mondo del calcio, con effetti potenzialmente devastanti. Il futuro che questa parte di opinione pubblica disegna è a tinte sin troppo fosche. Se il principio si estende, anche i giocatori potrebbero mettere all'asta i propri contratti, e darli in premio al miglior offerente. Si genererebbe un'autentica corsa al rialzo, con le società pronte a blindare i propri campioni a suon di milioni di euro. La nuova situazione di equilibrio rischia di essere non troppo dissimile a quella di partenza in termini di distribuzione del talento, ma a costi decisamente più elevati, con rischio di bancarotte diffuse. Ma le soluzioni, sostengono gli *integrati*, per arginare questa possibile deriva ci sono: puntare sui vivai, introdurre forme di tetti salariali o limitare l'emorragia di calciatori stranieri ingaggiabili dalle singole società. In questo modo la corsa al rialzo si potrebbe fermare.

Il nuovo accordo viene accolto con grande favore dai club, ma il fatto non è certo sorprendente. Dal contratto precedente ogni squadra poteva presupporre di ricevere

⁵⁸ W.Hutton, *Sold-out to the highest bidder. Match of the Day is just the latest lot up for grabs. Welcome to the auction society*, The Observer, domenica 18 giugno 2000 [trad.nostra].

circa 10 milioni di sterline; il nuovo ne garantirà, sterlina più sterlina meno, 25 milioni. Con questa bella prospettiva, nell'estate del 2001 le squadre investono, e tanto⁵⁹. Ma restano alcuni nodi irrisolti, alcune critiche che la nuova popolarità del calcio e la luce sfavillante degli acquisti miliardari non riesce a sopire:⁶⁰

1. innanzitutto la questione del possibile calo di tifosi. Anche se dal 1990, con il proliferare delle partite in tv, il numero dei tifosi non è diminuito, in qualche caso la diretta tv può portare allo stadio un numero di supporter inferiore a quanto ipotizzabile senza la trasmissione;
2. l'aumento esponenziale dei proventi da diritti tv può portare gli ingaggi dei calciatori in una spirale al rialzo potenzialmente fuori controllo, anche per il numero crescente di calciatori stranieri che approdano in terra albionica attratti dalle sirene di

⁵⁹ Il Chelsea strappa Lampard al West Ham per 16 milioni di euro, Zenden al Barcellona per 11 e per poco meno Gronkjaer all'Ajax. Il Leeds, nel pieno del "piano quinquennale" di crescita (vedi cap.3.2), spende quasi 45 milioni di euro per accaparrarsi Robbie Keane, Seth Johnson e, a novembre, Robbie Fowler, bandiera del Liverpool, poi tornato da figliol prodigo nel gennaio 2006. Il Fulham di Al Fayed ne investe 43: strappa Harley al Chelsea, Van der Sar alla Juventus, dopo una stagione disgraziata con svarioni memorabili; affidato in panchina a Tigana, fa spese in Francia convincendo Malbranque e Marlet a partire da Lione. Anche il Newcastle va a far spese oltremarina dando al PSG 15 milioni di buoni motivi per lasciar partire l'ala destra Robert.

⁶⁰ P.Barkham, *Premier League TV rights*, The Guardian, giovedì 15 giugno 2000.

ingaggi miliardari, garantiti proprio dalla speranza di un gioco infinito al rialzo con le pay-tv;

3. infine, il gap tra i club di Premiership e gli altri rischia di allargarsi, così come, all'interno della Premiership, si apre di più la forbice tra grandi e piccoli. I club più deboli, nel tentativo di attirare giocatori di maggiore appeal, rischiano il fallimento.

5 I moniti dell'Europa: alla ricerca della concorrenza perduta

Se in quell'estate del 2001 le squadre della Premier League spendono milioni per dare appeal internazionale ai propri organici, ad ottobre una notizia irrompe a togliere il sonno al board della lega: la Commissione Europea sta indagando sulla vendita collettiva dei diritti tv. Se la Premier sarà ritenuta colpevole, rischia 37 milioni di sterline di multa (ovvero il 10% dei proventi annuali della stagione 2000/2001). È un segnale di come a Bruxelles l'interesse verso il mondo dei media è sempre più forte. La Commissione si mostra così più attenta che in passato alle problematiche del mondo dello sport, che appare sempre più come un business. Le ragioni dell'interesse dell'Europa nell'applicazione degli articoli 81 e 82 del Trattato CE allo sport e alle attività correlate sono sostanzialmente due: da un lato la crescita delle attività economiche legate allo sport, come i diritti tv o la quotazione in Borsa di molte società di calcio, che rende stringente il problema dell'applicazione delle regole della concorrenza; dall'altro le conseguenze della sentenza Bosman, che ha incrementato esponenzialmente la

mobilità dei calciatori all'interno dell'Unione Europea. Nel caso della Premiership, dove già nel 1999 c'erano 18 società quotate allo Stock Exchange, la Commissione tratta il caso della vendita collettiva dei diritti tv alla stregua di un cartello industriale tradizionale. I nodi al pettine sono sempre gli stessi: la vendita collettiva, il regime di esclusiva, le poche partite trasmesse. La questione resta sostanzialmente in sospeso fino all'asta dell'estate del 2003, di cui parleremo più avanti.

Nel frattempo, infatti, l'Office of Fair Trading conclude un'indagine avviata anni prima su BSkyB, concludendo che la pay-tv di Murdoch è in posizione dominante nel mercato televisivo, ma non è possibile configurare l'ipotesi di abuso di tale posizione.

5.1 La posizione dominante di Sky

L'OFT ha analizzato i termini con cui BSkyB offre i suoi canali premium, di sport e di cinema, ovvero Sky Sports 1, Sky Sports 2, Sky Premier e Sky Moviemax dal 1° marzo 2000 al 30 giugno 2001. L'indagine punta a verificare se la pay-tv di Murdoch ha violato i divieti previsti dal Capitolo II del Competition Act del 1998 secondo cui costituisce abuso di posizione dominante:

- l'imposizione diretta o indiretta di prezzi di acquisto o di vendita ingiusti o di altre condizioni commerciali poco trasparenti;
- la limitazione della produzione, dei mercati o dello sviluppo tecnologico con pregiudizio dei consumatori;

- l'applicazione di condizioni diverse a transazioni simili con soggetti differenti;
- rendere la conclusione dei contratti soggetta all'accettazione da parte degli altri soggetti di condizioni supplementari che non hanno alcuna connessione con la materia dei contratti.

Tre sono le condotte contestate alla pay-tv di Murdoch, che secondo gli accusatori del tycoon australiano violavano questi divieti. Per nessuna delle tre, però, l'OFT trova prove che giustificano la configurazione del reato di abuso di posizione dominante. Vediamole comunque più in dettaglio.

Innanzitutto, l'OFT ha ricevuto lamentele da parte di NTL, Telewest e ITV Digital che hanno segnalato come Sky imponesse un *margin squeeze* in relazione ai citati canali premium. Un *margin squeeze* si viene a creare quando una compagnia verticalmente integrata nel mercato offre un prodotto ai distributori che non consente a questi ultimi di realizzare profitti sufficienti. La questione da dirimere è se Sky abbia esercitato il suo potere di mercato per distorcere il mercato stesso in favore della propria piattaforma e contro le altre, sia via cavo che satellite. L'OFT è stata chiamata a verificare se un ipotetico distributore, a parità di efficienza distributiva di Sky, potesse ottenere un ritorno degli investimenti distribuendo i canali premium di Sky. L'analisi mette in luce la compresenza di due strutture parallele all'interno di Sky, una destinata alla trasmissione e responsabile della produzione dei canali e l'altra (nota come "Disco") responsabile della distribuzione, che si occupa del

bundling dei canali e della vendita al consumatore finale. Nel periodo considerato la struttura di distribuzione ha realizzato inizialmente alcune perdite di piccole entità, chiudendo però in positivo.

Sotto l'occhio dell'OFT finisce anche il *mixed bundling*, ovvero l'offerta di due o più prodotti in un pacchetto unico ad un prezzo inferiore alla somma dei prezzi dei singoli prodotti. Un operatore come Sky, ad esempio, può escludere dal mercato un altro fornitore di canali sportivi premium se offre agli abbonati al pacchetto cinema uno sconto per vedere anche Sky Sports 1. Il *mixed bundling*, come riconosce lo stesso OFT, è in una certa quota desiderabile per le pay-tv, che possono così recuperare gli alti costi fissi (come l'acquisizione dei diritti tv delle partite di calcio) incrementando il numero di abbonati. L'OFT considera un abuso di posizione dominante l'offerta di un canale aggiuntivo ad un prezzo inferiore al costo marginale sostenuto per realizzarlo (ovvero il costo totale in rapporto al numero di abbonati). E anche in questo caso non ci sono prove di un comportamento simile da parte di Sky.

Infine, l'ultima accusa riguardava l'offerta di sconti anti-competitivi offerti ai distributori, che sono di tre tipi: *pay-to-basic discounts* (basati sul rapporto tra gli abbonati al pacchetto premium di Sky e quelli ai pacchetti base delle tv via cavo), *volume discounts* (basati sul numero totale di abbonati al pacchetto base di Sky) e *basic penetration discounts* (basati sul rapporto tra il numero di abbonamenti base a Sky e le case che hanno un ripetitore via cavo nelle vicinanze). L'offerta di sconti, ad esempio,

potrebbe scoraggiare i distributori dall'incorporare nella propria piattaforma singoli canali esterni al mondo Sky. L'OFT però non ha individuato, a dispetto della possibilità teorica, prove del fatto che gli sconti abbiano condizionato la competizione a valle nel mercato televisivo o che si sia verificata una chiusura nel mercato verso soggetti terzi.

La posizione di Sky nel mercato della tv a pagamento si rafforza ulteriormente a maggio del 2002 dopo il collasso di ITV Digital, ex ONDigital, che aveva acquistato, nel 2001, i diritti della Football League per 157 milioni di euro e che trasmetteva anche la Champions League. Il gruppo già si trovava sotto una tempesta di problemi tecnici, che ne affossavano il bilancio. Un potere di trasmissione debole, con un segnale di cattiva qualità in alcune aree, la scelta di affidarsi ad un magazine cartaceo per la guida programmi mentre Sky lanciava l'EPG, la guida programmi elettronica visibile direttamente sullo schermo televisivo, una politica di prezzo sbagliata, e le schede "pirata" che proliferavano (anche perchè non si doveva collegare il decoder alla linea telefonica per acquistare contenuti pay-per-view) sono solo alcuni dei problemi strutturali. Il tentativo di espansione, con il lancio di ITV Sports channel, peggiora la situazione. Il gruppo viene posto in amministrazione controllata il 27 marzo 2002, e il 1° maggio molti dei canali cessano le trasmissioni. La licenza di trasmissione passa nelle mani di un consorzio costituito dalla BBC, da Crown Castle International e da BSkyB.

Sky può continuare ad avere l'esclusiva sui diritti della Premier League. Anche se a Bruxelles storcono il naso.

5.2 Il lungo braccio di ferro tra Sky e l'Europa

Nell'estate del 2002 la lega invia alla Commissione Europea la documentazione contenente le regole con cui vengono condotte le aste per i diritti tv del campionato (il principio per cui le offerte vanno presentate in busta chiusa, sono vietati i contatti tra membri della lega e esponenti delle pay-tv, la trasmissione è possibile solo per un limitato numero di partite e così via). Regole che non piacciono nelle stanze degli euro-bottoni. A dicembre la Commissione invia una formale *Statement of Objections*, spiegando gli ambiti sotto indagine. Nella dichiarazione si sostiene che la vendita collettiva è una pratica finalizzata alla fissazione dei prezzi. Se i club potessero vendere i diritti individualmente, il mercato creerebbe valore per ogni partita. L'Europa si oppone anche alla posizione di Sky, esclusivista dei diritti che controlla l'intera presenza del calcio in tv, quando esiste un'insoddisfatta domanda per vedere più partite.⁶¹ La proposta è di suddividere i diritti in pacchetti, con un prezzo d'entrata più basso, per favorire l'ingresso nella competizione di emittenti più

⁶¹ Anche se nel 2005 Richard Scudamore, chief executive della Premier League, dirà in un'intervista alla Bbc: "106 partite vendute nell'asta scorsa è un numero giusto, le 138 attuali sono il massimo possibile". In sostanza, sostiene Scudamore, è meglio non far crescere ancora il numero di match trasmessi in diretta. I brani essenziali dell'intervista sono contenuti in *Scudamore reveals concern over TV*, articolo pubblicato sul sito della BBC il 25 settembre 2005. L'articolo è visibile all'indirizzo news.bbc.co.uk/sport2/hi/football/4280006.stm, dove è disponibile anche l'audio dell'intervista.

piccole e migliorare le possibilità di scelta dei consumatori.

Ma lo sport non è riducibile ad una semplice attività economica. Un principio accettato e confermato anche dalla Dichiarazione di Nizza del 2000. Alla fine di dicembre di quell'anno, nella cittadina a sud della Francia, si riunisce il Consiglio Europeo che approva una prima bozza di quello che sarà il Trattato di Nizza, entrato in vigore nel 2003, che modificherà alcuni articoli del Trattato CE aprendo la strada all'allargamento dell'Unione Europea. Le posizioni dell'Europa in materia di sport sono enunciate nell'allegato IV alle Conclusioni della Presidenza del Consiglio Europeo, al termine della seduta del 7-9 dicembre 2000. Riprendendo la relazione sullo sport presentata dalla Commissione Europea l'anno precedente a Helsinki, il documento sottolinea come "lo sport è un'attività umana che si fonda su valori sociali, educativi e culturali essenziali. È un fattore di inserimento, di partecipazione alla vita sociale, di tolleranza, di accettazione delle differenze e di rispetto delle regole.

"L'attività sportiva deve essere accessibile a tutti, nel rispetto delle aspirazioni e delle capacità di ciascuno e nella diversità delle pratiche agonistiche o amatoriali, organizzate o individuali"⁶². Oltre a sottolineare il ruolo imprescindibile delle federazioni nella promozione della solidarietà tra gli sportivi e nella lotta al doping e al

⁶² *Dichiarazione relativa alle caratteristiche specifiche dello sport e alle funzioni sociali in Europa di cui tener conto nell'attuazione delle politiche comuni*, allegato IV alle Conclusioni della Presidenza, Consiglio Europeo di Nizza, 7-9 dicembre 2000, paragrafi 3-4.

razzismo, il documento contiene riflessioni significative in materia di diritti di trasmissione televisiva, la cui vendita “costituisce oggi una delle più importanti fonti di entrate per talune discipline sportive. Il Consiglio europeo ritiene che le iniziative prese per favorire la messa in comune, ai livelli appropriati e tenuto conto delle prassi nazionali, di una parte degli introiti provenienti da tale vendita, siano positive per attuare il principio della solidarietà tra tutti i livelli di pratica sportiva e tutte le discipline”⁶³.

Un principio, quello della solidarietà, che nel calcio inglese vale a più livelli. Innanzitutto, una parte dei soldi pagati dalle emittenti tv finisce nelle casse della Professional Footballer Association per gli ex giocatori infortunati o che hanno bisogno di ri-allenarsi per riprendere la carriera. Un 5% dei proventi dei diritti tv va alla Footballer Association, per migliorare le strutture di base. Una parte dei *tv money* costituisce “fondi paracadute” per le squadre che retrocedono dalla Premier League.⁶⁴ La lega cerca un accordo con la Commissione Europea, per venire incontro alle richieste di concorrenza provenienti da Bruxelles, e difendere i propri obiettivi commerciali. La posizione della lega è chiara: lo status quo non è un’opzione. Secondo la Premier League la vendita collettiva è uno strumento per mantenere la competitività sportiva all’interno del campionato, tenendo ridotto il gap tra chi ha di più e chi ha meno. Il Manchester United, ad

⁶³ *Ibidem*, paragrafo 15.

⁶⁴ J.Whittaker, P.McDonnell, T.Singh, *United we stand: collective media rights sales under challenge in England*, *The International Sports Law Journal*, 3, 2003, pp.11-13.

esempio, nel 2002, ha incassato da diritti tv 33 milioni di sterline, più di qualunque altra squadra. E avrebbe potuto guadagnare molto di più dalla vendita individuale. Il West Bromwich Albion ne ha avuti meno della metà, ma è probabile che in caso di vendita individuale ne avrebbe ricavati ancora meno.⁶⁵

Il dialogo tra l'Europa e i rappresentanti della Premiership prosegue per tutto il 2003. Quando la Commissione approva la vendita collettiva dei diritti tv della Champions League⁶⁶ la trattativa si avvia su binari in discesa. Anche a Bruxelles viene accettato il principio per cui, in determinate condizioni, la vendita collettiva è un fattore positivo per lo sport. Ma i diritti della Champions sono venduti per finestre, quelli della Premier League per pacchetti. E la differenza non è di poco conto. I pacchetti sono definiti da una combinazione di piattaforma, territorio e tipologia di trasmissione (ad esempio se viene trasmessa l'intera partita in diretta o solo gli highlights). Le finestre si basano su un altro principio: il tempo. Ad esempio un'emittente può avere la prima scelta su quali partite trasmettere. Le partite scartate possono tornare a

⁶⁵ *Ibidem.*

⁶⁶ "La decisione prende in considerazione gli accordi di vendita collettiva dei diritti di trasmissione della Champions League. La Commissione ha ritenuto che la decisione dei club e dell'UEFA di introdurre nuove regole di vendita congiunta migliora la produzione e la distribuzione della UEFA Champions League, rientrando nelle previsioni dell'articolo 81(3) del Trattato CE, garantendo vantaggi agli operatori dei media, alle squadre e ai tifosi..." Bollettino UE 7/8-2003 Concorrenza, decisione 2003/778/C della Commissione del 23 luglio.

disposizione delle squadre, che possono usufruirne sui propri canali tematici, o rivenderli ad un altro broadcaster. Se una squadra non riesce a vendere, entro un certo limite di tempo, i diritti possono essere venduti, ad esempio, ad una compagnia telefonica di terza generazione, o a una piattaforma di IPTV.

Un modello del genere, sostengono a Bruxelles, potrebbe portare più concorrenza e scelta nel mercato inglese. Una delle questioni più avversate a livello europeo è proprio il ridotto numero di partite visibili agli spettatori. Nel 2002, se si escludono le 66 partite del pacchetto di prima scelta di Sky, e le 40 di seconda scelta trasmesse da NTL, le altre 274 restano praticamente invisibili. Implementando una vendita per finestre, anche queste gare possono trovare un canale di sfogo televisivo. Ma l'EPL (la Premier League) frena: il modello della Champions non si può copiare *sic et simpliciter* nel mercato interno.

Molti osservatori credono che l'unico modo per mantenere lo stesso livello di introiti è garantire al broadcaster principale il diritto ad una sostanziale esclusiva. Se si rendessero disponibili più finestre, più broadcaster potrebbero trasmettere il campionato, che perderebbe esclusività e valore. Non tutti gli abbonati a Sky infatti guardano tutte le partite trasmesse dalla pay-tv. Questi spettatori occasionali potrebbero scegliere di non abbonarsi a Sky se avessero la possibilità di vedere la propria squadra anche solo una volta al mese sulle reti terrestri.⁶⁷

⁶⁷ *Ibidem.*

L'EPL tenta di venire incontro alle posizioni europee aumentando il numero di partite trasmesse da 106 a 138 e suddividendo i diritti tv in tre pacchetti asimmetrici, organizzati in base alla qualità: il pacchetto *Gold* composto da 38 partite disputate la domenica pomeriggio alle 16; il pacchetto *Silver* con i 38 Monday Night, i posticipi del lunedì sera; il pacchetto *Bronze*, con gli incontri meno appetibili, composto da 62 partite disputate il sabato pomeriggio alle 13 e alle 17.15. Bruxelles preme ancora, e a giugno 2003 il pacchetto *Bronze* viene ulteriormente diviso in due parti uguali. L'obiettivo della Commissione Europea è chiaro: vuole evitare il perpetrarsi del monopolio di Sky. Ma la Premier League non pone limiti al numero di pacchetti che uno stesso soggetto può acquistare. E la supposta rivoluzione finisce in una bolla di sapone. Sky acquista tutti e quattro i pacchetti per poco più di un miliardo di sterline⁶⁸ per il periodo 2004-2007.⁶⁹ Rivelano Harbord e Szymanski⁷⁰ che non c'è stata competizione per i pacchetti Gold e Silver, e poca per i pacchetti Bronze. In sostanza, quando Sky ha formalizzato la sua offerta nell'ordine del miliardo di sterline, le altre emittenti si sono viste costrette a fare marcia indietro. La BBC ritrova gli highlights per 105 milioni di sterline. Lo

⁶⁸ Sky paga, in totale, 1 miliardo e 24 milioni di sterline, così suddivisi: 358 milioni per il pacchetto uno (Gold), 282 per il pacchetto due (Silver), 230 per il pacchetto tre (il migliore dei due Bronze), 154 per il pacchetto quattro.

⁶⁹ Delle 138 partite di cui ha acquisito i diritti per ciascuna stagione, 88 vengono trasmesse sui canali SkySports, le altre in pay-per-view.

⁷⁰ D.Harbord, S.Szymanski, *Football Trials*, European Competition Law Review, vol.25, 2004, pp.117-121.

storico format "Match of the Day" torna così sugli schermi della televisione di stato ogni sabato e domenica alle 22.30. L'allora capo della redazione sportiva della BBC, Peter Salmon, saluta con entusiasmo il ritorno della Premiership sulla Bbc: "Siamo felici di riavere le sintesi di Premier League. Match of the Day è un programma molto amato ed è splendido vederlo tornare sugli schermi. Ci è mancato in questi anni, e lo accogliamo come si accoglie il ritorno di un vecchio caro amico"⁷¹. Emozionato anche Gary Lineker, ex stella della nazionale inglese e storico conduttore del programma.

Ma le vere novità non sono queste. Per la prima volta, infatti, le partite che non rientrano nei pacchetti possono essere trasmesse in lieve differita. Migliorata anche l'offerta sui telefonini: videoclip delle partite possono essere diffuse in tempo reale sui cellulari di ultima generazione. Sky ha anche accettato di sub-licenziare, per ogni stagione, da sei a otto partite di squadre di primo piano ad altre emittenti. Una prospettiva, questa sì, davvero rivoluzionaria che incontra anche il favore di Mario Monti, commissario europeo per la concorrenza. Ma i tempi della rivoluzione sono ancora acerbi. Perché la sub-licenza vada effettivamente in porto, le offerte delle emittenti terze interessate devono raggiungere una soglia minima, che Sky determina con l'approvazione di Bruxelles. Nessuna offerta, però, la raggiunge, e l'ipotesi di vedere qualche incontro di campionato su reti diverse dai canali Sky Sports tramonta.

⁷¹ La dichiarazione è ripresa da *Premiership back on the BBC*, articolo pubblicato sul sito della BBC l'8 agosto 2003.

Ad ottobre, Sky e BBC raggiungono un accordo sul resto dell'offerta calcistica, dalla nazionale all'FA Cup. L'accordo prevede che tutti gli incontri dell'Inghilterra siano trasmessi in diretta dalla BBC, mentre Sky potrà diffondere gli highlights e la differita dell'incontro. Per quanto riguarda l'FA Cup, Sky trasmetterà un incontro per turno, la BBC tre match per turno, dal terzo al sesto round. Le due emittenti si spartiscono le semifinali, con la prima scelta alla tv di stato. Entrambe trasmettono la finale in diretta.

Ma per il gruppo di Murdoch i tempi del dominio assoluto si avviano alla conclusione. L'accordo con la Commissione Europea prevede, infatti, che dal 2007 ci siano almeno due broadcaster in grado di trasmettere in diretta incontri della Premier League. La lega dovrà creare pacchetti simmetrici, di qualità comparabile, e nessun emittente potrà conquistarli tutti.

6 Sky trova un concorrente

La Commissione Europea, nonostante i buoni propositi della lega inglese, continua a non essere soddisfatta. L'obiettivo principale di Bruxelles è porre fine al monopolio di Sky. L'idea europea è sufficientemente radicale da destare qualche allarme nelle stanze del potere britannico: dal 2007 in poi, nessuna emittente dovrebbe acquisire i diritti per più della metà delle partite trasmesse. L'assenza dell'esclusiva, però, porterebbe le emittenti a pagare di meno per ottenere i diritti. La Premier League, inoltre, si fa forza nei confronti delle istituzioni europee grazie al precedente francese. Nel

dicembre 2004, infatti, Canal+ ha pagato 1.8 miliardi di euro per conquistare il diritto esclusivo a trasmettere le gare della Ligue 1 transalpina per le successive tre stagioni. L'asta francese si è infatti svolta con gli stessi meccanismi predisposti dalla Premier League nel 2003. La domanda sorge spontanea (in Inghilterra): perché lì va bene e qui no?

Intanto, in attesa della battaglia finale, nuovi soggetti si armano per togliere lo scettro di monopolista al gigante australiano. Ad ottobre NTL, leader nell'emittenza via cavo, acquista Telewest per 6 miliardi di dollari. L'obiettivo della nuova compagnia è riportare la Premiership in diretta sui canali gratuiti. E mentre iniziano a circolare voci su un possibile ingresso, tra i competitor, anche di ITV, il 17 novembre 2005 viene annunciato l'accordo con la Commissione Europea sui meccanismi dell'asta. La lega promette di suddividere i diritti in sei pacchetti "bilanciati", di qualità comparabile (contrariamente a quanto fatto nel 2003). E garantisce che i diritti andranno a più di un broadcaster. Neelie Kroes, membro della Commissione Europea è soddisfatta: "Le garanzie offerte dalla Premier League dovrebbero assicurare che i diritti saranno venduti in modo onesto e trasparente"⁷². Per la Kroes, il nuovo sistema garantirà più possibilità di scelta ai tifosi e più valore al prodotto.

Ma la piena concorrenza è di là da venire. I diritti vengono infatti venduti in due tempi. Nel primo round

⁷² Dichiarazione ricavata da *Football deal ends BSkyB monopoly*, articolo pubblicato su Bbc.co.uk il 17 novembre 2005 e consultabile all'indirizzo <http://news.bbc.co.uk/2/hi/business/4444684.stm>.

vengono messi in vendita i primi tre pacchetti da 23 partite, e Sky li conquista tutti. La minaccia di un quasi-monopolio è forte. Per Philip Guest, analista di BNP Paribas, "Sky potrebbe mettere tutti i soldi restanti su un pacchetto e trasmettere la maggioranza delle partite"⁷³.

Una profezia che puntualmente si avvera. Sky, che non poteva conquistare più di cinque pacchetti, si ferma a quattro, e lascia via libera per gli altri due al gruppo irlandese Setanta, di proprietà al 40% del gruppo Benchmark Capital, che già detiene i diritti per la Premier League scozzese. La tv di Murdoch ha sborsato complessivamente 1,3 milioni di sterline (quasi due miliardi di euro) per acquisire i diritti di trasmissione live di 92 partite all'anno per tre stagioni; per le restanti 46 la tv irlandese ha pagato 392 milioni di sterline (poco meno di 600 milioni di euro).

BSKYB	SETANTA
Pacchetto A: 23 partite trasmesse la domenica alle 16	Pacchetto C: almeno 12 partite da trasmettere il lunedì alle 20, le altre o la domenica alle 13.30 o il sabato alle 17.15 o in altri orari
Pacchetto B: 23 partite trasmesse la domenica alle 13.30	Pacchetto D: almeno 18 partite da trasmettere il sabato alle 17.15, il resto o la domenica alle 13.30 o il lunedì alle 20 o in altri orari
Pacchetto E: 23 partite trasmesse il sabato alle 12.45	
Pacchetto F: da 7 a 13 partite nei turni infrasettimanali o nelle <i>bank holidays</i> , 10-16 da trasmettere il sabato alle 12.45 o la domenica alle 16	

Tabella 4 - La divisione dei diritti tv 2007-2010

⁷³ Dichiarazione tratta da *Football hat-trick for Sky*, articolo pubblicato sul sito della Bbc il 28 aprile 2006. L'articolo è consultabile all'indirizzo <http://news.bbc.co.uk/2/hi/business/4953846.stm>.

L'obiettivo del gruppo irlandese è di rendersi visibile su ogni piattaforma. In questa direzione va l'accordo stipulato con Sky, che continuerà ad affittare, a pagamento, una parte della sua piattaforma al gruppo irlandese. Gli abbonati privati dovranno però pagare due abbonamenti per vedere tutte le partite disponibili. Mentre ai gestori di pub o di club basterà una sola sottoscrizione avranno diritto a trasmettere tutte le gare disponibili di Premier League inglese e scozzese.

Sky, però, non si ferma alle 92 partite in diretta e stipula un accordo con British Telecommunications per trasmettere congiuntamente le differite delle altre 242 partite ancora disponibili (naturalmente escluse le 46 trasmesse da Setanta). L'accordo triennale prevede la trasmissione della differita integrale, o di un'ampia sintesi delle partite non comprese nei sei pacchetti. Le gare saranno disponibili in pay-tv su Sky e, on demand, sul nuovo servizio di *broadband television* BT Vision⁷⁴ a partire dalle 22 del giorno di gara, in una finestra di 50 ore. Ma non finisce qui. La compagnia telefonica estende la sua offerta sportiva nel nuovo servizio di tv via web in banda larga. Si accorda infatti con Setanta per trasmettere il canale Setanta Sports, dove saranno visibili in diretta le 46 partite di Premiership acquistate dal gruppo irlandese. In

⁷⁴ Gli utenti di BT Vision possono avere accesso a tutte le gare di Premiership live pagando 36.49 sterline al mese. Sull'IPTV di British Telecommunications, infatti, si possono vedere i canali Setanta Sport per 9.99 sterline e i canali Sky Sports per 26.50. Per vedere gli highlights delle partite non rientranti nei sei pacchetti costituiti dalla lega non è richiesto alcun tipo di abbonamento.

sostanza BT, tra dirette e differite, offre tre quarti della Premier League ai suoi abbonati. I veri vincitori, però, sono le squadre, che si ritrovano con un gruzzolo di euro in più da spendere sul mercato. Un gruzzolo che si fa ancora più grande, nel gennaio 2007: la lega inglese chiude gli accordi per la vendita dei diritti all'estero, che fruttano per il triennio 2007-2010 625 milioni di sterline (circa 930 milioni di euro). In sostanza, grazie a questo sostanzioso extra, il vincitore della Premier League 2007-08 potrebbe incassare a fine anno intorno ai 50 milioni di sterline. Chi si classificherebbe ultima dovrebbe guadagnare la metà. Calcolando che nel 2006 il titolo di campione ha fruttato al Chelsea 30 milioni di sterline, è davvero un bel premio di consolazione.

7 Concorrenza: obiettivo raggiunto a metà

Dal punto di vista della Premier League, l'asta si è rivelata un successo. Ha stimolato l'ingresso di un nuovo concorrente, e fatto salire gli introiti dei diritti televisivi da 1 a 1,7 miliardi. E questo conferma le conclusioni del modello disegnato da Cowie, Daripa e Kapur⁷⁵: se si aumentano i pacchetti in un'asta con un acquirente dominante, i profitti per il venditore crescono. Ma avrebbero potuto essere ancora maggiori con qualche asimmetria nei pacchetti e con la possibilità, per Setanta, di accedere ad una piattaforma indipendente di distribuzione.

⁷⁵ C.Cowie, A.Daripa, S.Kapur, *Selling broadcasting rights*, paper realizzato per il Birkbeck College, London University, novembre 2006.
128

Il vero limite, infatti, dell'asta 2006 è l'incapacità di sviluppare la concorrenza inter-piattaforma. NTL, infatti, l'unico concorrente già in possesso di una piattaforma di trasmissione, non è riuscito ad acquisire i diritti della Premiership. Per costituire un'effettiva minaccia a Murdoch, l'emittente leader via cavo doveva conquistare una quota significativa di diritti di esclusiva, in modo da convincere gli abbonati Sky a passare al cavo, o almeno i nuovi abbonati a preferire NTL a Sky. Dati i vantaggi di Sky in quanto operatore dominante, NTL avrebbe avuto bisogno di portare a casa almeno quattro pacchetti. Per ragioni squisitamente commerciali, però, ha preferito uscire dall'asta e cercare, in un secondo momento, di negoziare con Sky la sub-licenza dei diritti.

Un altro aspetto che merita qualche attenzione è il prezzo pagato da Setanta per conquistare le sue 46 partite in esclusiva. Infatti, la pay-tv irlandese ha sborsato, per ognuno dei due pacchetti molto meno di quanto avrebbe potuto pagare Sky per conquistarne un quinto. Setanta, infatti, ha pagato 2,8 milioni di sterline a partita, mentre Murdoch di milioni ne ha messi sul piatto 4,71. Con il risultato, comunque, di aumentare il numero di partite disponibili in pay-tv da 88 a 92. Ma perché non ha cercato di fare l'en-plein e conquistare tutti i cinque pacchetti a lui disponibili? Probabilmente perché sapeva che Setanta, che non possiede una piattaforma distributiva, avrebbe dovuto negoziare con lui l'accesso al bouquet Sky, e pagare un affitto che garantisce una rendita aggiuntiva. Da questo punto di vista, per il broadcaster dominante, è preferibile avere un concorrente come Setanta e non

un'emittente pubblica, come la BBC, che non richiede nessun accordo con Sky per la distribuzione.

L'obiettivo della Commissione Europea e della Ofcom, di prevenire la perpetuazione del monopolio Sky è stato apparentemente raggiunto. Anche se, nel disegnare l'asta, non è stato sufficientemente considerato il peso notevole della proprietà della piattaforma. A questo proposito, Seabright e Weeds⁷⁶ evidenziano come il controllo di asset chiave, come i servizi ad accesso condizionato o lo standard delle guide elettroniche ai programmi, garantiscono un significativo potere di mercato all'acquirente dominante. In un mercato come quello dei diritti televisivi del calcio, con i tifosi da poltrona restii a pagare due abbonamenti, e desiderosi di vedere tutto il campionato, il potere diventa ancora più forte. Perciò, in assenza di un'effettiva competizione tra piattaforme, imporre limiti più stringenti ai pacchetti acquisibili da uno stesso soggetto, come quello inizialmente preventivato del 50% avrebbe probabilmente permesso l'ingresso nel mercato di NTL, e aumentato le possibilità di scelta del consumatore.⁷⁷ Ma non senza qualche rischio.

⁷⁶ P.Seabright, H.Weeds, *Competition and market power in broadcasting: where are the rents?*, in P.Seabright, J.Von Hagen (a cura di), *The economic regulation of broadcasting market*, Cambridge University Press, 2006, pp.20-27.

⁷⁷ La scelta di imporre limiti stretti ha dato i suoi frutti, per lo sviluppo di un sistema concorrenziale, nell'asta per le licenze della telefonia mobile di terza generazione in Inghilterra, almeno nel breve termine. Con quattro operatori 2G, sono state offerte cinque licenze, imponendo ad ogni operatore di acquistarne non più di una. L'asta ha generato così l'ingresso di un nuovo operatore, e stimolato la

Una situazione simile, infatti, con un operatore satellitare e uno via cavo che si spartiscono in parti uguali i diritti sul tele-calcio, costringerebbe gli spettatori ad uno sforzo economico non indifferente per sostenere due abbonamenti separati per guardare le partite della propria squadra. Un equilibrio di questo tipo (con due operatori satellitari però) si è già verificato in Italia con la compresenza di Telepiù e Stream, costrette alla fusione per la scarsità di abbonamenti e il proliferare di schede pirata. In Italia, però, in tv sono disponibili tutte le partite, in Inghilterra no. E l'esistenza di questo freno, in regime di vendita collettiva e con la possibilità di trasmettere solo un terzo delle partite del campionato, richiede che le emittenti rivedano le proprie politiche di prezzo. Il calcio è infatti il contenuto premium che attira di più, che richiede i maggiori investimenti alle pay-tv e dà maggior valore alla propria offerta di contenuti. Introdurre una soglia del 50% ai diritti acquisibili da uno stesso soggetto potrebbe convincere anche emittenti più piccole ad entrare nella competizione. Perciò ipoteticamente Sky, se si fosse trovata di fronte ad una limitazione di questo tipo, avrebbe comunque dovuto investire molto per accaparrarsi tre pacchetti, data l'aumentata concorrenza. Il prodotto che avrebbe potuto offrire, però, sarebbe

competizione tra quelli esistenti per le altre licenze, con un impatto benefico sui ricavi complessivi delle compagnie telefoniche. Nel lungo termine, però, la sparizione di diversi operatori mobili nei mercati europei ha mostrato quanto la politica di apertura alla concorrenza, in un settore così mutevole come quello della telefonia mobile, posasse su fondamenta decisamente fragili.

risultato di valore inferiore rispetto a quello disponibile in precedenza, a fronte però di un investimento significativo e oneroso.

Immaginiamo una situazione di questo tipo, con tre pacchetti a testa per Sky e Setanta. Sky, che si ritrova con un prodotto di minor pregio rispetto al passato, dovrebbe rivedere verso il basso le proprie politiche di prezzo, per mantenere su un livello accettabile il rapporto tra il costo dell'abbonamento e il valore percepito dal pubblico. Solo in questo modo si riuscirebbe a mantenere fidelizzati i propri abbonati.

I quali, però, si troverebbero comunque davanti ad una scelta non semplice. Gli spettatori inglesi, infatti, non possono scegliere sulla base del tipo di partite trasmesse dall'una o dall'altra piattaforma e la scelta di imporre una divisione del tipo 50-50 potrebbe risultare controproducente. Senza avere parametri su cui basare la decisione (in Italia, in regime di vendita individuale, un tifoso poteva scegliere in base a quale piattaforma aveva acquisito i diritti di trasmissione della propria squadra), sarebbe più opportuno garantire un'articolazione dell'offerta in grado di incontrare le esigenze dei vari spettatori in base al loro interesse per il calcio. Escludendo chi ha un interesse occasionale, o comunque blando, che può benissimo accontentarsi degli highlights in chiaro, una diversificazione dell'offerta del tipo 60-40 risulta, a mio giudizio, più efficace. Nel contesto inglese attuale, ad esempio, si possono verificare tre possibili combinazioni, che incontrano tre tipologie di pubblico: i meno interessati si abboneranno a Setanta (che trasmette 46 partite l'anno),

i più interessati a Sky (che ne trasmette 92), i calciofili si sobbarcheranno i due abbonamenti per avere a disposizione l'offerta completa di calcio.

In questo modo lo spettatore ha comunque possibilità di scelta, e in più può scegliere un abbonamento che meglio si adatta alle sue caratteristiche e ai suoi gusti. La divisione in parti uguali, invece, creando per il pubblico due offerte sostanzialmente indistinguibili, rende la decisione più difficile. Il rischio che gli spettatori rinuncino del tutto ad abbonarsi è forte. Perché anche le differenze di prezzo dell'abbonamento delle due piattaforme, con un'offerta quantitativamente simile, e a fronte di un investimento sostanzialmente comparabile, tenderanno ad appiattirsi. A quel punto è facile che molti spettatori, incerti se scegliere l'una o l'altra piattaforma ma senza volersi svenare per avere la possibilità di vedere solo tre-quattro partite la settimana, scelgano la terza via: dividersi tra lo stadio e "Match of the Day".

SPORT-BUSINESS E CONCORRENZA

La palla è rotonda. Questa è una di quelle verità davanti alla quale ogni buon tifoso, ogni appassionato, più o meno acceso, di calcio è stato messo di fronte almeno una volta nella vita. Può sembrare una frase fatta, una tautologia un po' banale. Ma esprime il senso più genuino della pratica sportiva, e calcistica in particolare, ovvero l'incertezza dell'esito finale della contesa. Per dirla con Sartre, nel calcio tutto è complicato dalla presenza della squadra avversaria. Se si sa già come va a finire, non vale la pena giocare. È come leggere un libro giallo sapendo già chi è l'assassino.

Ogni buon sportivo, però, il lunedì mattina si esercita in uno sport verbale parallelo, futile quanto radicato: sostituirsi all'allenatore della propria squadra e criticarne le scelte, inveire vanamente contro l'arbitro per il solito rigore non dato. E, in molti casi, inveire contro il sistema, contro il malocchio, le congiunture astrali, e tutte quelle "sovrastutture" che avrebbero determinato la sconfitta della propria squadra. Il vero tifoso è quello convinto che la palla non sia mai proprio rotonda, e che se rotola dalla parte sbagliata è perché qualcosa, o meglio qualcuno, ha voluto che andasse da quella parte.

Lo scandalo dell'estate 2006 ha purtroppo confermato che dietro molti dei dubbi dei tifosi, frettolosamente archiviati come chiacchiere da bar, ci fosse un drammatico fondo di verità. Un sistema che, almeno nelle intenzioni, era votato a indirizzare l'esito di alcune partite di

campionato attraverso metodi e condizionamenti disparati. Un modo per cercare di aggirare l'ostacolo della sana competizione sportiva e arrivare all'unico obiettivo davvero importante: la vittoria.

Eccola la parola magica, la chiave che apre le porte segrete dei sogni di calciatori, allenatori e presidenti. E per la vittoria si è disposti a tutto, anche a barare. Un'esasperazione, questa, dovuta principalmente all'evoluzione del calcio-business. Tra ingaggi miliardari, diritti tv, quotazioni in Borsa, premi partita, una vittoria non vale solo tre punti in classifica, o una coppa in più in bacheca, ma vale milioni di euro nelle casse della società. Soldi che fanno gola a tutti e in nome dei quali si sacrificano spirito di lealtà e correttezza sportiva.

Ma quanto si può tirare la molla prima che si spezzi? Qual è il limite tra gli incentivi alla vittoria e l'equilibrio competitivo? Quanto si può spingere *l'imbalance* prima che il giocattolo si rompa?

1 Gli attori del calcio-business

Al centro del grande circo calcistico ci sono le società sportive, che competono nei campionati e nelle coppe nazionali ed internazionali. Le società sono all'origine di tutto un indotto che dal semplice evento-partita si genera e crea quella rete di interdipendenze che costituisce la chiave per capire il fenomeno calcio. L'offerta e la produzione della partita, ad esempio, è resa possibile dalla presenza di calciatori nelle società, e diventa un importante veicolo pubblicitario su due canali: la cartellonistica all'interno dello stadio, e gli spazi televisivi

che, dato l'appel del calcio, garantiscono alte remunerazioni alle emittenti e un parco di altrettanto elevati contatti agli inserzionisti.

Nessun attore, però, vuole recitare in un teatro deserto. Uno stadio, in fondo, è come un palcoscenico. E "non c'è niente di meno vuoto di uno stadio vuoto. Non c'è niente di meno muto delle gradinate senza nessuno"⁷⁸. Il pubblico è il motore che tiene in vita la macchina-calcio, gli spettatori che ogni settimana pagano il biglietto per godersi 90' del loro sport preferito. Negli ultimi anni, grazie anche alle possibilità tecnologiche, è cresciuta la disponibilità e la voglia dei tifosi di seguire la propria squadra anche quando gioca in trasferta ma non si hanno i soldi per sobbarcarsi due viaggi al mese; o quando si vive lontani dalla propria città di origine ma si vuol mantenere il legame con la squadra. In aiuto a questi tifosi sono arrivate le pay-tv satellitari, e poi via via il digitale terrestre e le tv via internet. Gli sportivi da poltrona hanno lentamente ma inesorabilmente superato i tifosi negli stadi. Perché il salotto di casa è certamente più comodo di un gradino di marmo in un gelido stadio. Le tv sono diventate partner insostituibili nell'offrire una partecipazione vicaria agli eventi a milioni di tifosi, e impareggiabili alleati delle società, soprattutto maggiori, nelle cui casse hanno fatto piovere centinaia di milioni di euro. Soldi spesi, in maggior parte e spesso in misura più che proporzionale rispetto a quanto incassato, per acquistare calciatori di grido, star più o meno glamour in

⁷⁸ E.Galeano, *op.cit.*, p.20.

grado di solleticare l'immaginazione dei tifosi e di tenere in piedi la baracca.

Il mercato-calcio è intricato e complesso, anche perché i soggetti sono vincolati da inscindibili legami di interdipendenza funzionale. È un grande affare, un business goloso e allettante come nessun altro. E che si regge in piedi su regole che non valgono in nessun altro mercato.

I grandi interessi economici che coinvolgono tutti i soggetti, infatti, si scontrano con i limiti propri dello sport, e del calcio in particolare. Innanzitutto, la generazione di esternalità positive, dallo stimolo alla pratica sportiva, che distoglie i giovani dalle malattie sociali (droga, criminalità e così via), a sentimenti patriottici sopiti che si risvegliano improvvisamente quando gioca la nazionale.

Mantenere questi significati dello sport è uno degli obiettivi ineludibili per le squadre, se vogliono che il giocattolo non si rompa. E questo implica il rispetto di quello che potremmo definire il primo comandamento del calcio: *il profitto economico non deve diventare l'unico scopo delle squadre. L'obiettivo delle società non si può ridurre alla semplice massimizzazione del profitto, ma va esteso a quella della percentuale di vittorie; e per vincere, si è spesso disposti anche a rimetterci (chiedere per conferme a Sensi e Cragnotti).*

L'altra differenza evidente che rende il calcio così unico è il peculiare meccanismo della concorrenza. Contrariamente a quanto avviene, ad esempio, tra imprese produttrici di uno stesso bene materiale, tra squadre di calcio la competizione non è infatti intesa in senso

distruttivo. Un'impresa che produce, ad esempio, scarpe, cerca di estendere la propria quota di mercato, e per farlo deve eliminare gli avversari: se è una grande azienda, può decidere di comprarne delle altre, e procedere a ridurre la concorrenza tramite acquisizioni. Oppure può cercare di specializzarsi e provare a fare le scarpe meglio di chiunque altra. In questo caso i clienti finiranno per comprare sempre meno scarpe delle altre aziende, che saranno costrette a chiudere. In tutti i casi, il gioco dell'economia è un gioco crudele: *vita mea, mors tua*.

Nel calcio no. Una sola squadra, infatti, non potrebbe produrre una partita. Serve almeno un'altra squadra, ma dopo un po' vedere sempre le stesse contendenti risulterebbe noioso; poca gente andrebbe allo stadio e le televisioni smetterebbero di trasmettere gli incontri. Più interessante, invece, risulta la competizione tra più società, attraverso l'organizzazione di coppe e campionati. Insomma, ogni squadra ha bisogno di tutte le altre, anche di quelle piccole. Perché senza il Chievo o il Catania, nemmeno il Milan o la Juventus potrebbero giocare, con delusione dei giocatori, dei tifosi, delle emittenti televisive.

2 L'importanza del *competitive balance*

Il concetto di equilibrio competitivo è uno di quei concetti smerigliati, dai contorni sfuggenti, che tutti intuiamo nella sua essenza, ma che faticiamo a definire in maniera precisa. Esistono, però, dei parametri che possono aiutare a capire se un campionato è equilibrato oppure no.

Szymanski⁷⁹, ad esempio, ne individua tre, che rappresentano i riferimenti principali attorno ai quali si articola il concetto di *competitive balance*. Il primo, e più intuitivo, degli aspetti è l'assenza di dominio di lungo periodo. È evidente, infatti, che se una stessa squadra vince per molti anni di fila il campionato (come sta facendo il Lione, che ha vinto gli ultimi sei scudetti in Francia), il tasso di competitive balance non è certamente elevato. A connotare l'equilibrio di un campionato interviene anche l'imprevedibilità delle singole partite. Un dettaglio, questo, da non sottovalutare, perché le partite più combattute, dove c'è effettiva incertezza su quale squadra porterà a casa la vittoria, sono quelle che attraggono più tifosi allo stadio e che incollano milioni di spettatori alle televisioni. Infine, il terzo elemento è l'incertezza sull'esito finale della stagione. Se i verdetti principali (chi vince il campionato, chi retrocede nella serie inferiore) sono decisi con largo anticipo rispetto alla scadenza naturale del campionato, le partite e le giornate restanti perdono di interesse e di significato.

Ma perché è così importante mantenere l'equilibrio e la concorrenza? Ad una lettura superficiale, l'obiettivo di massimizzare le vittorie e l'esigenza di mantenere un sistema concorrenziale e competitivo possono apparire in contraddizione. Ma così non è. Anzi. Trovare l'equilibrio giusto, riuscire a vincere senza che il dominio diventi controproducente è il segreto del successo. Per questo, pur essendo nella sostanza imprese commerciali, le squadre

⁷⁹ S.Szymanski, *Economic design of sporting contest*, Journal of Economic Literature, vol.41, n.4, 2003, p. 1137-1187.

non possono pensare di comportarsi come le aziende tradizionali, che cercano di spazzare via la concorrenza per ampliare la propria quota di mercato. In una parola, per dirla con Neale⁸⁰, nel calcio il monopolio puro è un *disastro*. Se resta una sola squadra, il campionato cessa di esistere.

Pur senza usare l'espressione *competitive balance*, Topkis ha sintetizzato il cruccio di ogni presidente di società sportiva, posto di fronte al dilemma tra la ricerca della vittoria e il bisogno della concorrenza: "i magnati del baseball non sono dei pazzi. Se qualcuno mettesse insieme un gruppo di giocatori perfetti, chi pagherebbe per andarli a veder giocare contro le altre squadre?"⁸¹. Il nocciolo della questione è tutto qui. Il calcio è come un ecosistema, in cui i predatori più grandi hanno bisogno delle prede più piccole per non morire. Il calcio, come ogni sport di lega, è un prodotto congiunto, e se una delle parti viene meno, l'intero prodotto ne risente negativamente. E non solo sul piano strettamente sportivo.

Un campionato più interessante è infatti un prodotto più appetibile che fa guadagnare di più tutti i soggetti coinvolti: più spettatori pagheranno i biglietti per andare allo stadio, gli sponsor daranno più soldi per vedere il proprio nome sui cartelloni pubblicitari, le emittenti tv si

⁸⁰ W.C.Neale, *The peculiar economics of professional sports: a contribution to the theory of the firm in sporting competition and in market competition*, Quarterly Journal of Economics, 78, n.1, 1964, pp.1-14.

⁸¹ J.H.Topkis, *Monopoly in professional sport*, Yale Law Journal, vol.58, 1949, p.708; cit. in K.Goossens, *Competitive balance in European football: comparison by adapting measuring:national measure of seasonal imbalance and top3*, RDES, vol II, fascicolo 2, 2006, p.82

contenderanno a suon di milioni di euro i diritti di esclusiva sulle partite. E un campionato più equilibrato è certamente un campionato più interessante. Ma leghe con uno scarso grado di equilibrio, oltre a non massimizzare i possibili profitti, costituiscono il germe di ulteriori rischi:

1. la bancarotta, o il rischio di fallimento, per le squadre piccole (vedi il Valenciennes⁸² in Francia, ma anche i casi recenti del Napoli, della Fiorentina e del Cosenza in Italia);
2. la minaccia della costituzione di leghe parallele da parte dei club maggiori, alla ricerca di una competizione più incerta: a questo proposito le continue proposte di dar vita ad una Super-Lega Europea⁸³, una sorta di campionato parallelo tra le

⁸² L'*affaire* OM-VA è uno dei casi di corruzione più eclatanti del calcio francese. Il 22 maggio 1993 si gioca Marsiglia-Valenciennes, ultima giornata di campionato, a pochi giorni dalla finale di Coppa dei Campioni contro il Milan a Monaco di Baviera. Bernard Tapie e altri dirigenti della squadra avrebbero promesso a tre giocatori del Valenciennes (Jacques Glassman, Jorge Burruchaga e Christophe Robert) dei soldi se avessero fatto filare liscia la partita. L'OM vincerà poi la Coppa dei Campioni (1-0, gol di Boli). Ma il titolo del 1992 le sarà revocato e nel 1994 viene retrocessa d'ufficio. Il Valenciennes paga non tanto sul piano giuridico, quanto su quello economico. Vive anni difficili, culminati nel fallimento del 1996.

⁸³ Hoehn e Szymanski sono convinti che la SuperLega sarà il futuro del calcio europeo. Ormai, dicono, gli introiti derivanti dall'attuale Champions League sono elevati e tenderanno ancora a salire, con evidenti effetti sull'equilibrio competitivo dei campionati. Aggiungono, poi, che *"the investment of the Euroleague teams in talent also grows. While this maintains competitive balance in the Euroleague, the smaller teams in national competition are left behind and domestic competition becomes more unbalanced. The more competitive balance is*

migliori squadre europee, che dovrebbe mandare in pensione la Champions League e devalorizzare i campionati nazionali, sono un segnale eloquente di come le grandi squadre cerchino di massimizzare i proventi economici attraverso la creazione di un nuovo torneo che dovrebbe garantire incertezza e interesse crescente;

3. si creano così grandi gap negli introiti tra le prime squadre, che si qualificano anche alla ricca Champions League e quelle che lottano per non retrocedere. Questo può spingere ad indebitarsi scommettendo sul proprio successo internazionale: la sorte del Leeds United [vedi *infra* par.3.2] è l'esempio di cosa succede se l'azzardo fallisce⁸⁴.

valued, the faster the value of domestic competition is eroded". ("parallelamente cresce l'investimento in talento delle squadre dell'Eurolega. E mentre questo mantiene alto l'equilibrio competitivo dell'Eurolega, le squadre più piccole nelle competizioni nazionali restano indietro e i campionati nazionali diventano sempre più squilibrati. Quanto più si ricerca l'equilibrio competitivo, tanto più velocemente si distrugge il valore del campionato nazionale"). T.Hoehn, S. Szymanski, *The Americanization of European Football*, Economic Policy, n.223, 1999. Citazione tratta da L.Groot, *European Football: back to the 50s*, Utrecht School of Economics, Università di Utrecht, 2005, p.2. Un modello di Super-Lega Europea è disegnato in J.Vrooman, *Theory of the beautiful game: the unification of European football*, Scottish Journal of Political Economy, vol.54, n.3, luglio 2007, pp.336-338.

⁸⁴ J.Mitchie, C.Oughton, *Competitive balance in football: trends and effects*, Football Governance Center, Birkbeck University of London, Research Paper 2, 2004, p.1

Per capire come si possano ridurre i pericoli, e salvare il giocattolo, bisogna entrare più a fondo nei meccanismi del modello di business sportivo, che vede agire quattro soggetti principali: i calciatori, e di conseguenza le squadre che li acquistano, i tifosi, e le emittenti tv. Vediamo nell'ordine come queste categorie di soggetti intervengono insieme nella determinazione del livello di equilibrio competitivo.

3 La domanda di talento: la circolazione dei calciatori

Per ottenere un campionato equilibrato, e dunque interessante, bisognerebbe in sostanza fare in modo che le somme a disposizione di ogni squadra per acquistare giocatori non siano troppo diseguali. Infatti se le prime classificate possono vantare un budget di spesa che è in alcuni casi dieci volte maggiore rispetto a quello delle piccole squadre, è chiaro che l'investimento in talento sarà proporzionalmente squilibrato, e i risultati saranno certamente più prevedibili. Possiamo, nella sostanza, affermare senza timore che il competitive balance è positivamente correlato alla domanda di talento, che a sua volta dipende dalla ricchezza complessiva di una squadra, come scrivono Feess e Stahler⁸⁵. Maggiori saranno le differenze nella dotazione di talenti fra le squadre che partecipano al campionato, minore sarà il tasso di equilibrio. Gli autori distinguono le squadre in due grandi categorie, i *grandi club* e i *piccoli club*: i primi hanno una

⁸⁵ E.Feess, F.Stahler, *Revenue sharing in professional sports leagues*, University of Otago, Economics discussion papers, n.0512, ottobre 2005

dotazione di talento superiore alla media delle squadre partecipanti al campionato, i secondi restano confinati sotto la media.

3.1 I fattori che determinano l'ingaggio dei calciatori

Una domanda sorge spontanea: cosa considera un presidente nel decidere l'ammontare dell'ingaggio di un calciatore? Quali fattori, quali parametri fanno salire o abbassare lo stipendio di un giocatore? A queste domande tenta di dare risposta uno studio di Montanari e Silvestri⁸⁶, che analizzano le retribuzioni dei calciatori di serie A tra il 2001 e il 2003. Secondo i due autori la scelta dei dirigenti si articola attorno a due direttrici: *l'esperienza* e la *reputazione* del calciatore.

La tesi centrale è che le società sportive abbiano, sul piano gestionale, molti aspetti in comune con le imprese: l'importanza della performance manageriale, il valore della competizione esterna e della cooperazione interna (la cosiddetta *coopetizione*), la centralità della gestione delle risorse umane. Il calcio è un esempio perfetto di contesto *labour intensive*, in cui le risorse umane (calciatori, allenatori eccetera) costituiscono il discriminante principale, l'ago che può spostare il peso della bilancia dalla sconfitta alla vittoria. Il campionato è un contesto unico, caratterizzato da altissima complessità, con fortissime pressioni sui risultati e incertezza sull'esito della competizione. Un contesto in cui la performance di

⁸⁶ F.Montanari, G.Silvestri, *Le determinanti della retribuzione tra risultati e caratteristiche individuali: il caso del campionato di calcio di serie A*, Rivista di Diritto ed Economia dello Sport, vol.III, fasc.1, 2007.

una squadra dipende anche da fattori su cui la squadra non ha potere di controllo, come gli infortuni o gli errori arbitrali. In questa situazione, l'esperienza diventa un bene prezioso per chiunque. Le società sono disposte, in sostanza, a pagare di più i giocatori più esperti, capaci meglio degli altri di gestire le situazioni critiche di gioco. L'analisi dimostra come il numero di campionati disputati in serie A dal giocatore determinano un aumento del suo valore, e del suo ingaggio. Anche se, si scopre, l'età anagrafica è un ostacolo agli aumenti salariali. Un trentacinquenne ha infatti capacità atletiche inferiori a quelle di un diciottenne, e questo incide nelle decisioni dei presidenti.

Al dato quantitativo dell'esperienza si accompagna, esaltandone gli effetti, l'aspetto qualitativo della reputazione. Ovvero, a parità di anni di carriera in serie A, un calciatore che ha militato per più tempo in squadre prestigiose viene pagato di più. E questo spiega perché, ad esempio, Paolo Maldini sia pagato più di Alberto Fontana. Abbastanza sorprendente, soprattutto nel contesto italiano, l'influenza positiva delle convocazioni in nazionale sul livello dell'ingaggio. È diffusa l'opinione di una crisi del rapporto tra la nazionale e i calciatori (vedi l'addio alla maglia azzurra di Nesta e di Totti, solo per restare ai casi recenti), con i giocatori che, secondo alcuni, sono più interessati a far bene nel proprio club. Anche se questa opinione pare troppo influenzata dalle scelte controverse di alcuni campioni, per quanto di grande appeal. Meno pubblicizzate, tanto per restare all'Italia, le posizioni di Cannavaro o di Gattuso che alla maglia

azzurra non rinuncerebbero mai. Resta evidente, e i numeri parlano chiaro, che una convocazione in azzurro, fosse anche in amichevole, fa salire le quotazioni di un calciatore. Sale il valore del cartellino, e parallelamente cresce l'ingaggio necessario per convincerlo a lasciare la sua squadra di appartenenza. Volete un esempio?

Fino al 6 giugno 2007 Fabio Quagliarella era un calciatore di belle speranze, capace, nella stagione 2006/2007, con la maglia della Sampdoria, di gol di pregevole fattura. Quel giorno lo scugnizzo dorianò parte dal 1' nella sfida tra Lituania e Italia. È la sua consacrazione. Al 20' infila un sinistro rasoterra nell'angolino, poi regala un destro incrociato sotto il sette, che a molti ha ricordato il gol di Van Basten all'Urss nella finale europea del 1988. Quagliarella diventa così il nuovo figaro del nostro calcio, "tutti lo vogliono e tutti lo cercano". Il presidente dell'Udinese, Pozzo, che ha vinto alle buste con la Sampdoria la proprietà dell'intero cartellino del calciatore, si sfrega le mani e chiede 15-20 milioni per lasciarlo partire.

Bisognerebbe inoltre, concludono gli autori, evitare tanta retorica e saper distinguere l'etica dall'equità nel commentare le retribuzioni dei calciatori. "Se nel calcio l'ammontare spesso a sei cifre degli stipendi suggerisce più di qualche riflessione etica, la distribuzione di questi ultimi appare decisamente equa, in quanto retribuzioni più elevate vengono effettivamente corrisposti ai giocatori con le performance migliori"⁸⁷. Il problema, però è un altro. I "giocatori con le performance migliori" finiscono

⁸⁷ *Ibidem*, p.16.

per giocare sempre con le squadre dalle performance migliori. Per questo l'interesse e la competitività del campionato scemano. Maradona al Napoli, Zico all'Avellino, Elkjaer al Verona restano immagini nostalgiche di un calcio che non tornerà. Dove grandi campioni potevano militare anche in squadre diverse dal Milan, dall'Inter e dalla Juventus. Pensare di rivedere fenomeni di questo tipo è solo un sogno. Ora il calcio è decisamente più prevedibile, in campo e fuori.

Una tendenza, questa, che si è accentuata in seguito all'accresciuto potere contrattuale dei calciatori, e dei rispettivi agenti⁸⁸, nei confronti delle società. Un potere

⁸⁸ Per comprendere quanto si siano evoluti e complicati i rapporti tra gli agenti, i titolari dei diritti di immagine e le società basta guardare alla complessa trama legata al trasferimento dell'attaccante argentino Carlos Tevez dal West Ham al Manchester United. Al centro della vicenda c'è l'iraniano Kia Joorabchian, presidente del Corinthians, che aveva acquistato il giocatore nel 2004 e l'aveva ceduto nell'estate 2006 al West Ham dell'islandese Eggert Magnusson, sperando di poter in futuro acquistare la società. Il progetto però non va in porto. Joorabchian, che ha tentato anche l'avventura della Formula 1 acquistando la Jordan senza salvarla però dal fallimento, è anche presidente della Media Sports and Investment (MSI), società con sede a Londra, che detiene i diritti sulla cessione di Tevez. Così quando il Manchester United, a luglio 2007, ha offerto 44,3 milioni di euro per acquistare il calciatore, la Premier League ha bloccato il trasferimento per evitare che a beneficiarne fosse un soggetto terzo e non un club iscritto al campionato. Ma un accordo tra MSI e West Ham, con il beneplacito della Premier League, permette poi agli Hammers, in cambio di 2 milioni di sterline, di rilasciare il giocatore, di cancellarne la registrazione. In questo modo Tevez può passare allo United.

reso possibile dall'ormai celeberrima sentenza Bosman.⁸⁹ Ma ricostruiamo più in dettaglio la vicenda che ha cambiato per sempre la storia del calcio europeo.

3.2 La sentenza Bosman e il mercato delle star

I fatti che hanno portato a questa sentenza rivoluzionaria risalgono al 1990. Jean-Marc Bosman è un calciatore belga, ingaggiato nel 1988 dal Royal Club di Liegi con cui stipula un contratto fino al 1990. Ad aprile gli viene proposto un nuovo contratto da 30 mila franchi belgi, il minimo sindacale (prima ne guadagnava 120 mila), che il calciatore rifiuta. Viene iscritto nell'elenco dei calciatori trasferibili e, come da regolamento federale, viene stabilita un'indennità di trasferimento. Se una squadra volesse acquistare Bosman senza il consenso del suo ex club dovrebbe pagare 11.743.000 franchi belgi. Nessuna squadra si fa avanti, e Bosman contatta l'US Dunkerque, una squadra di serie B francese, che lo ingaggia per 100 mila franchi, con un premio di ingaggio di 900 mila franchi. Il 27 luglio 1990 Liegi e Dunquerque firmano un accordo che prevede il trasferimento temporaneo, per un anno, dietro versamento di 1,2 milioni come indennità; più un'opzione irrevocabile per il trasferimento definitivo di 4,8 milioni di franchi. Perché il contratto diventi effettivo, la Federazione belga deve inviare il transfer a quella francese entro il 2 agosto 1990. Il

⁸⁹ La sentenza viene resa rispetto a tre casi legali separati che riguardano il calciatore: *Federazione calcio belga vs. Jean-Marc Bosman e altri*; *Royal Football Club de Liège contro Bosman e altri*; *UEFA contro Bosman*.

Liegi, però, dopo l'accordo, torna sui suoi passi: non è convinto che il Dunkerque possa pagare, e non richiede alla federazione i documenti necessari per il transfer. La squadra sospende anche Bosman per azione illecita, impedendogli di giocare l'intera stagione. Per questa ragione il calciatore adisce vie legali.

E' convinto che la richiesta di una indennità di trasferimento da parte della sua ex squadra, con cui non è più sotto contratto, costituisca un ostacolo alla sua libertà di circolazione. Dopo una serie di udienze, il caso finisce alla Corte d'Appello di Liegi che rimanda, in via pregiudiziale, alla Corte di Giustizia Europea. La sentenza serve ad esprimere la corretta interpretazione dell'articolo 48 del Trattato di Maastricht in tema di circolazione dei calciatori:

- a. le associazioni sportive non possono introdurre norme secondo cui un calciatore di uno Stato membro, alla scadenza del contratto con una squadra, possa essere ingaggiato da un'altra società di uno Stato membro solo previo pagamento di una qualsiasi forma di indennità;
- b. sono considerate contrarie alla norma europea anche le regole che impongono limiti al numero di calciatori comunitari utilizzabili dalle squadre.⁹⁰

⁹⁰ Questo il testo integrale della sentenza della Corte Europea sul caso C-415/93 del 15 dicembre 1995:

1) *L'art 48 del trattato CEE osta all'applicazione di norme emanate da associazioni sportive, secondo le quali un calciatore professionista cittadino di uno Stato membro, alla scadenza del contratto che lo vincola ad una società può essere ingaggiato da una società di un altro Stato membro solo se questa*

In questo modo, rifacendosi al principio della libera circolazione delle persone, delle merci e dei servizi, ha imposto alle autorità sportive di cancellare i vincoli preesistenti e garantire libertà di trasferimento per i calciatori "a parametro zero", ovvero a contratto scaduto, purchè cittadini di uno Stato membro dell'Unione Europea.⁹¹

Immaneabili, e facilmente prevedibili, le conseguenze della sentenza sul piano puramente sportivo. La decisione ha permesso l'introduzione di un sistema contrattuale puro per i calciatori, e per gli sportivi professionisti e semi-professionisti in genere, garantendo effettive possibilità di svincolo alla scadenza del contratto. Da quel momento una squadra può acquistare un calciatore svincolato senza dover pagare alcunché alla sua

ha versato alla società di provenienza un'indennità di trasferimento, di formazione o di promozione.

2) L'art 48 del Trattato CEE osta all'applicazione di norme emanate da associazioni sportive secondo le quali, nelle partite di competizioni che esse organizzano, le società calcistiche possono schierare solo un numero limitato di calciatori professionisti cittadini di altri Stati membri.

3) L'effetto diretto dell'art 48 del Trattato CEE non può essere fatto valere a sostegno di rivendicazioni relative a indennità di trasferimento, di formazione o di promozione che, alla data di questa sentenza, siano state già pagate o siano ancora dovute in adempimento di un'obbligazione sorta prima di tale data, fatta eccezione per coloro che, prima della stessa data, abbiano intentato azioni giudiziarie o esperito rimedi equivalenti ai sensi del diritto nazionale vigente in materia."

⁹¹ Si sono moltiplicati, allora, nella nostra serie A, nonni e parenti italiani (in alcuni casi inventati) di giocatori brasiliani, argentini e così via, perché potessero ottenere un passaporto comunitario.

precedente società. Le squadre hanno così iniziato a rivedere verso l'alto le cifre dei contratti pattuiti con i propri calciatori, e ad allungare la durata di quelli dei pezzi pregiati, così da "blindarli" e non rischiare di perderli senza incassare nemmeno un euro. L'effetto più rilevante di quella che è sostanzialmente un'affermazione di principio, seppur chiara e inappellabile, è rappresentato dall'incremento del potere contrattuale dei calciatori⁹² nei confronti delle società. I club, per assicurarsi le prestazioni dei campioni, hanno dovuto allettare i calciatori con offerte contrattuali molto laute, così da reggere l'esplosione della concorrenza, dando così effettivamente inizio allo sport business. E ad un mercato, quello delle star, che vive di un rapporto asimmetrico tra le società, i direttori sportivi, e i calciatori, con rispettivi procuratori.

Il presidente di una squadra ha tante più informazioni su un calciatore quanto più efficace è la rete di *talent scout*

⁹² Tra i segnali ulteriori di questo aumentato potere c'è il trasferimento del portiere Morgan De Sanctis dall'Udinese al Siviglia. Il giocatore si è avvalso dell'articolo 17 dello statuto dell'Uefa, che permette ad un calciatore di svincolarsi unilateralmente dalla squadra di appartenenza per passare ad un'altra squadra europea, purchè non dello stesso Paese. Il trasferimento può avvenire, se il giocatore ha meno di 24 anni, dopo 3 anni dalla firma del contratto, altrimenti dopo 2. La squadra di approdo dovrà pagare al club cui il giocatore apparteneva un indennizzo stabilito dall'Uefa in base al valore del cartellino e agli anni che mancano alla naturale scadenza del contratto. Fino ad oggi, per una sorta di *gentlemen's agreement*, le squadre non hanno spinto i giocatori ad avvalersi di questa possibilità, quasi a non voler dare l'impressione di rubarsi i calciatori l'un l'altra. Un solo altro calciatore ha fatto valere questa clausola, Andy Webster, passato dagli scozzesi dell'Hearts of Midlothian agli inglesi del Wigan Athletic.

che ha a disposizione la società. Ma è impossibile sapere se un calciatore si rivelerà un acquisto azzeccato per la squadra. Comprare un giocatore ha un livello di rischio enorme, perché i presidenti hanno sempre poche informazioni. Ad esempio Dino Viola, presidente della Roma che vinse lo scudetto del 1983, comprò Falcao dopo averlo visto in videocassetta.⁹³ C'è da considerare, poi, che molte delle informazioni su un calciatore arrivano dal suo agente. Sono loro che sanno se un calciatore è davvero un campione, uno mediocre o un bidone. I presidenti no. E la possibilità che un *agent* rifili un bidone ai presidenti c'è. Le informazioni in mano ai dirigenti dirigenti, infatti, riguardano brevi periodi, e il prezzo che una società pagherà dipende dalla qualità espressa dal giocatore nel periodo di osservazione. Ma il calcio ha in sé le difese per opporsi all'invasione dei bidoni, che in un mercato

⁹³ Il presidente Viola è uno dei "pionieri" dei diritti tv, che da subito aveva intuito i benefici della televisione per le squadre di calcio. Me lo rivela Michele Plastino, volto noto dell'etere romano, che per lui si è occupato di diritti televisivi già nel 1980: "Siccome io avevo acquisito già nel 90-81 i diritti del calcio internazionale, ed ero il primo ad occuparmi di diritti televisivi, il presidente Viola mi disse che voleva studiare una situazione con cui blindare i suoi diritti tv. Ed io cominciai ad organizzarla. Inizialmente solo per quanto riguardava quelli nazionali, ma successivamente anche per i locali. Quindi la vendita di alcune situazioni, addirittura le location negli stadi... Fermo restando, ovviamente, la libertà di cronaca per tutti, ma se qualcuno voleva delle esclusive, magari una saletta particolare, noi eravamo in grado di offrirgliela".

normale, come quello delle auto usate studiato da Akerlof⁹⁴, finirebbe per distruggere il mercato stesso.

Innanzitutto i calciatori non sono insostituibili e l'alternativa di pescare nel proprio vivaio rimane oltremodo valida. Gli agenti non hanno interesse a proporre solo e sempre bidoni, altrimenti finirebbero a spazzare le strade in tempi non troppo lunghi. E poi molti giocatori hanno sviluppato una grande esperienza internazionale, perché giocano in squadre prestigiose, perché hanno disputato tante partite in nazionale, e di questi calciatori si conosce perfettamente il valore e si può correttamente valutare la potenzialità.

In queste valutazioni, negli ultimi anni, le ragioni dei bilanci, dei rapporti costi/benefici, hanno sopravanzato le ragioni del cuore, della passione e del tifo. I vecchi padroni del calcio, forse pittoreschi ma certamente attaccati alla squadra, stanno scomparendo (gli ultimi

⁹⁴ La teoria di Akerlof si può così sintetizzare: un mercato caratterizzato da asimmetria di informazioni finisce per collassare. L'esempio più noto riguarda il mercato delle auto usate. In questo mercato ci sono auto buone e auto "bidone" (il termine "lemon" usato per definire i bidoni, che dà il titolo al libro, deriva da un manifesto pubblicitario della Volkswagen degli anni '60). Nessuno sa, a priori, se un'auto è buona oppure no: perciò il potenziale acquirente cercherà auto di qualità media. Chi ha un'auto di buona qualità non riuscirà a stabilire un prezzo abbastanza alto per vendere la sua macchina, e tenderà di conseguenza a non metterla in vendita. La qualità media del mercato di conseguenza si abbassa. E la catena prosegue impedendo, nella sostanza, a chiunque di vendere un'auto usata e facendo crollare il mercato. G.Akerlof, *The market for Lemons: Quality Uncertainty and the Market Mechanism*, Quarterly Journal of Economics, n.89, 1970, pp.488-500.

forse sono Spinelli e Sensi). Il calcio è stato costretto a crescere, ad entrare in una dimensione industriale, tra quotazioni borsistiche e diversificazione delle fonti di guadagno. Ma si è anche gonfiato a dismisura, con gli ingaggi dei calciatori saliti a cifre da capogiro. Colpa dello star system, certo, ma non solo.

Le società, è innegabile, hanno finito per pagare troppo i calciatori, anche a causa di una gestione economica e finanziaria piuttosto disinvolta e quantomeno miope. L'escalation negli ingaggi cui abbiamo assistito negli ultimi dieci anni non ha precedenti. In serie A, lo stipendio medio lordo di un calciatore è passato da 782 a 2160 milioni di lire tra il 1994/95 e il 2001/02. Nel 1995 solo il 7,4% dei calciatori percepiva più di due miliardi a stagione; nel 2002 questa percentuale è salita al 30%⁹⁵. I giocatori hanno saputo approfittare delle opportunità che presentava l'economia delle superstar, sfruttando anche come rampa di lancio quel sottobosco di procuratori, intermediari, agenti e sponsor che non fanno altro che alzare i costi dei giocatori. Ma è anche vero che, se Moratti offriva 10 milioni di euro a stagione a Recoba, che era poco più di un baby-pensionato di lusso, perché Recoba avrebbe dovuto rifiutare?

Ora, però, la festa è finita. I presidenti non possono più illudersi di avere a disposizione il deposito di Zio Paperone. Non possono più pensare di gestire il calcio

⁹⁵ M.Marè, *L'economia del calcio*, Ideazione, marzo-aprile 2003. Il testo integrale dell'articolo è disponibile online all'indirizzo http://www.ideazione.com/quotidiano/3.economia/2004/2004-02-27_mare.htm.

come un cosmo a sé stante, una zona franca esentata da una trasparente gestione economica e staccato quasi del tutto dalla realtà. Il mercato degli stipendi si è gonfiato, si è drogato, con una dinamica che ricorda quella dell'esplosione della New Economy. Ma anziché rendersi conto della bolla, i presidenti e i dirigenti delle società hanno seguito l'evoluzione delle quotazioni in base a previsioni sulle entrate tv future totalmente falsate. Non contenti, hanno trasferito tutte le entrate, e anche di più, sui giocatori, anziché occuparsi del risanamento contabile. I risultati sportivi non sempre sono arrivati, mentre i bilanci sono sempre peggiorati. In Italia, gli stipendi dei calciatori, in percentuale sui fatturati, sono passati dal 57% del '96 a più del 75% nel 2002.⁹⁶ Se si considerano anche i dirigenti e gli allenatori, le cifre diventano esorbitanti, insostenibili per qualunque impresa, con medie del 90% in termini di volume d'affari. Una possibile soluzione è la diversificazione delle entrate, incrementando il peso di attività collaterali al calcio. Una pratica molto diffusa all'estero dove però, contrariamente a quanto avviene in Italia, gli stadi sono di proprietà delle squadre. Un dettaglio, questo, che ha salvato molte squadre inglesi dal fallimento.

⁹⁶ I dati, aggiornati al 2002, sul rapporto tra stipendi e fatturato sono presenti in http://www.calcioinborsa.com/Fatt-Stipendi_SerieA_2001-2002.htm.

3.3 *L'esempio inglese: tra nuovi Paperoni e stadi di proprietà*⁹⁷

Il Manchester United è una delle squadre più ricche del pianeta e nel 2005 vantava un patrimonio stimato oltre il miliardo di euro. I pur alti costi degli ingaggi rappresentavano appena il 50% degli incassi, le ingenti spese per comprare grandi campioni venivano assorbite e coperte dal flusso di cassa. Finché non è arrivato il contestato americano Malcolm Glazer: in un anno il ManU ha registrato un debito netto di 864 milioni di euro, con un bilancio debiti/introiti del 3,6%. Dati che hanno comportato inevitabili negative ricadute sui risultati sportivi: due deludenti terzi posti nel 2004 e 2005, condite da due eliminazioni negli ottavi di Champions League. Una situazione tornata florida, sportivamente, negli ultimi due anni, e culminata nel 2007 nella conquista dello scudetto e la semifinale di Champions. Una delle fonti di introiti significative per i Red Devils è il "Theater of the Dreams", l'Old Trafford, che garantisce oltre cento milioni di euro di incasso annuale.

Per avvicinare la forza dei rivali, anche l'Arsenal ha messo mano al portafoglio, presentando nel bilancio 2005 un debito di 390 milioni di euro. La maggior parte è stata destinata alla costruzione del nuovo Emirates Stadium, inaugurato a settembre 2006, che ha garantito ai Gunners incassi nell'ordine di quelli dei Devils, anche se i risultati

⁹⁷ I dati riguardanti le squadre inglesi oggetto di questo paragrafo sono ricavati da J.Vrooman, *Theory of the beautiful game: the unification of European football*, Scottish Journal of Political Economy, vol.54, n.3, luglio 2007, pp.328-330.

sportivi non sono stati del tutto soddisfacenti. Ma il nuovo stadio rappresenta uno strumento intelligente e redditizio per migliorare il rendimento futuro della squadra in campo.

Eloquenti, per aspetti diversi, le vicende recenti del Leeds e del Chelsea. Vicende dagli esiti opposti, che dimostrano come gli aspetti economici del calcio europeo siano distorti da un lato dalla promessa di una qualificazione alla Champions League, dall'altra dalla minaccia della retrocessione. Il Leeds United è stata l'ultima squadra a vincere la EPL Division One (prima della nuova denominazione in Premier League), e dal 2000 si è imbarcata in una strategia che avrebbe dovuto portarla, nel giro di cinque anni, tra le prime squadre d'Europa. Nel 2000 i Whites hanno concluso il campionato al terzo posto; si sono così qualificati per la Champions del 2001, dove hanno raggiunto la semifinale. Tra il 2000 e il 2001 gli introiti totali sono saliti da 78 a 128,6 milioni di euro. Nel 2001 e 2002 chiudono la Premiership al quarto posto, mancando la qualificazione alla Champions per una posizione. A quel punto le spese per portare a Leeds i vari Kewell, Smith, Viduka, Radebe, Fish, diventano debiti per la società. Nel 2003 il Leeds ha un rosso di 198 milioni di euro. L'anno successivo, l'ultimo del "piano quinquennale" per l'Europa, il Leeds finisce per retrocedere in Division 1.

Al momento del lancio del piano di espansione del Leeds, il Chelsea si trova in discrete difficoltà finanziarie. Nel 2002 i Blues chiudono l'anno con 120 milioni di euro di debiti (su 138 milioni di introiti), gli ingaggi assorbono

più del 60% delle spese, e le campagne acquisti vengono gestite in maniera oltremodo dispendiosa. Leeds e Chelsea chiudono la stagione 2002 separati da appena due punti, e una sola posizione di classifica. La differenza nei destini dei team ha un volto ed un nome, Roman Abramovich, petroliere russo che spende 208,6 milioni di euro per acquistare la squadra, accettando di assumersi anche i debiti. Debiti che però salgono a 200 milioni di euro nel 2005: una situazione economicamente insostenibile, qualunque sia la ricchezza del proprietario. Anche se il padrone distorce le regole del mercato, acquistando calciatori a cifre stellari e portando la squadra ai vertici del calcio inglese e continentale. Tra le operazioni in carriera per coprire i debiti, continuando con il medesimo livello di spesa, c'è l'allargamento o la sostituzione dello Stamford Bridge, lo stadio della squadra capace di appena 42 mila posti (poco più della metà dell'Old Trafford) con una struttura dalla capienza maggiore.

I presidenti delle squadre di calcio, dunque, hanno spesso preferito inseguire una concorrenza sportiva sfrenata ed estremamente dispendiosa, piuttosto che tentare di contenere i costi di gestione delle proprie squadre. E spesso senza ottenere vantaggi proporzionali agli investimenti. Ma questo dipende dalla struttura complessiva del mondo del calcio. Qui, più che in altri sport, è forte l'interdipendenza dei soggetti, e questo comporta il rischio di un passaggio da una situazione di equilibrio ad un'altra, senza mutazioni sostanziali nei rapporti tra le squadre ma con un innalzamento complessivo dei costi.

Per dirla in breve, se una squadra acquista un calciatore di grido, le altre concorrenti non stanno a guardare. I tifosi, la concorrenza, le logiche di mercato, i procuratori spingono le altre squadre a cercare a loro volta rinforzi sul mercato. Questo scatena una guerra, i cui vincitori sono gli atleti, che vedono lievitare gli ingaggi, e i procuratori, che si ritrovano con un parallelo aumento delle percentuali. La battaglia molto probabilmente non cambierà la forza relativa delle differenti compagini, ma i costi complessivi di gestione del sistema diventano più alti. Difficile, però, pensare ad una soluzione immediata. Data la pressione dei tifosi, e la scarsa sostituibilità tra giocatori per i supporters, i presidenti non possono che cedere alle tentazioni di spendere miliardi per ingaggiare superstar. Perché chi si può permettere di avere in squadra Ronaldinho avrà certamente introiti da stadio, merchandising e diritti tv certamente superiori di chi può al massimo comprare oscuri mediani di seconda fascia. È questa una delle conseguenze di quello che abbiamo definito l'obiettivo principale delle squadre di calcio, ovvero la massimizzazione della percentuale di vittorie. Un altare su cui sacrificare anche qualche milione di euro.

4 Le società: la concentrazione dei profitti e il vincolo della mutualità

In Europa, i proventi del calcio professionistico sono altamente concentrati nelle mani dei pochi club elitari dei cinque campionati di prima divisione più ricchi: Inghilterra, Italia, Spagna, Germania, Francia, che insieme compongono il Big-Five. Nel 2005 gli introiti del Big Five ammontavano a 6,3 miliardi di euro, coprendo il 54,2% dei

proventi complessivi del mercato del calcio europeo. All'interno di questo ristretto gruppo, la parte del leone la fa la Premiership inglese, con una fetta del 31,6% dei guadagni, seguita da Liga spagnola (26,4%), Serie A (21,3%), Ligue 1 (11,1%), Bundesliga (9,7%).⁹⁸ Ognuno di questi campionati è a sua volta dominato da un ristretto numero di squadre. In Inghilterra, Germania e Francia, le prime cinque squadre per introiti assorbono la metà dei proventi complessivi della lega; in Italia e Spagna questa percentuale sfiora i due terzi, con le prime tre squadre che da sole incassano quanto tutte le altre messe insieme.

La gestione del parco giocatori, portata avanti nel modo descritto prima, permette di definire questi cinque campionati, per usare le parole di John Vrooman⁹⁹, *sportsman leagues*. Ovvero campionati in cui i presidenti delle società sacrificano una parte dei profitti in nome delle vittorie sportive. Nella situazione limite, in una *sportsman league* pura, tutti i profitti sono destinati a pagare i giocatori.

Secondo il modello di Vrooman, una situazione di questo genere fa crescere il disequilibrio, a tutto vantaggio delle squadre con gli introiti maggiori. Ma ci sono due possibili soluzioni: il *salary cap* e soprattutto il *revenue sharing*.

L'imposizione di un limite alle spese complessive per gli ingaggi¹⁰⁰ è ormai una norma nel mercato americano

⁹⁸ J.Vrooman, *op.cit.*

⁹⁹ *Ibidem*

¹⁰⁰ Le varie modalità in cui è stato gestito il salary cap nei vari sport americani sono descritte in P.S.Staudohar, *Salary Caps in professional*

del basket e del football. Il tetto può essere *individuale* o *collettivo*: il primo si sostanzia nell'applicazione d'un limite massimo e minimo al salario d'ogni singolo atleta in conformità a determinati criteri (ad esempio età, esperienza, performance e altre variabili); il secondo viene esclusivamente imposto ai monte-salari complessivi d'ogni singola società, vincolato a limiti massimi e minimi e rivisto annualmente in funzione dell'andamento degli introiti totali incassati dalla lega sportiva, come singola entità economica. Le squadre però potrebbero offrire diverse forme di fringe benefit, aggirando così l'ostacolo. Questo sistema di caps risulta molto complesso e macchinoso, di difficile funzionamento e applicabile e monitorabile in modo largamente imperfetto. Frequenti sono stati i casi di aggiramento dei tetti con un accorciamento della durata dei contratti o con una differenziazione delle forme dei compensi. L'introduzione di forme temporanee di luxury tax, anche rilevanti nelle dimensioni, come strada alternativa per effettuare un riequilibrio delle risorse, non sembrano aver offerto risultati promettenti. L'intera struttura dei caps non sembra infine aver avuto un effetto positivo sul competitive balance dei diversi sport professionistici. Una misura di questo tipo, poi, avrebbe poco senso se applicata in un solo Paese, senza una parallela evoluzione normativa a livello europeo e comunitario.

team sports, Competition Policy in Professional Team Sports, Standards Edition Ltd, Antwerp, 1999.

Diverso è il principio del revenue sharing, della condivisione degli introiti. In fondo non è altro che il paradigma di Robin Hood applicato al calcio. Si toglie ai più ricchi per dare ai più poveri. L'obiettivo è mantenere in piedi tutto il sistema calcio. Il vincolo alla solidarietà verso le squadre delle divisioni inferiori è presente, anche se con percentuali diverse, in ognuno dei cinque campionati del Big-Five. In Italia, ad esempio, il 19% degli introiti delle squadre di serie A sono devoluti alla serie B. Un meccanismo che, anche se fa storcere il naso alle grandi squadre, le permette di continuare a giocare.

Senza questi fondi, probabilmente molte delle squadre di serie B non potrebbero disputare il campionato. E se si annulla il sistema delle promozioni-retrocessioni, il modello calcistico europeo finirebbe per crollare. Il calcio nel Vecchio Continente potrebbe a quel punto evolvere in due direzioni: da un lato, avvicinandosi al modello americano delle franchigie, abolendo *de facto* il sistema di promozioni e retrocessioni; dall'altro sviluppando una lega parallela, come la SuperLega Europea, a cui partecipano le squadre principali dei vari campionati nazionali.

Anche ipotizzando modalità di ricambio tra le partecipanti alla lega europea (ad esempio pensando che, a fine stagione, la peggiore tra le squadre di ogni nazione in SuperLega sia sostituita dalla vincente del rispettivo campionato nazionale, da cui però non si può scendere in una categoria inferiore) l'esito è un generale declassamento dei campionati nazionali, un decadimento della competizione, che avrebbe negative ricadute sul

sistema calcio. Perché in entrambe le prospettive, comunque, sparirebbe uno dei principi cardine dell'attività sportiva, la spinta costante all'auto-miglioramento. L'incentivo alla vittoria, infatti, risulterebbe di natura prettamente economica, legata ai maggiori premi che possono derivare dalla conquista del titolo o dalla partecipazione alla SuperLega. Ma se una grande squadra può ancora trovare un qualche stimolo sportivo nella speranza di abbandonare un campionato nazionale ormai senza valore, per passare nella più lucrativa competizione europea, le piccole e medie squadre resterebbero a metà del guado, come color che son sospesi, senza alcuna motivazione a migliorare la propria situazione. Con il declassamento del campionato nazionale che ne deriva, le televisioni finirebbero per disinteressarsi del prodotto, i tifosi inizierebbero a disertare gli stadi preferendo altre attività per il proprio tempo libero e le squadre guadagnerebbero meno, e potrebbero investire meno in calciatori.

Una squadra di prestigio, grazie magari ad un benevolo presidente, potrebbe ancora riuscire ad investire per provare ad entrare nella superlega. Ma per le piccole le speranze di competere a quei livelli sono quasi nulle.

Un rischio altrettanto forte di appiattimento può nascere dall'introduzione di un sistema all'americana. Perché senza lo stimolo, altrettanto forte, che deriva dalla lotta per non retrocedere, i medi e piccoli club di serie A, ancora una volta, finirebbero per limitarsi a galleggiare in un guado senza turbolenze, senza infamia e senza lode. E se si annullano i legami di mutualità, come ci insegnano le

intricate vicende delle ultime estati italiane, con molte squadre delle serie minori impossibilitate ad iscriversi ai campionati a causa di bilanci in rosso, l'edificio del calcio inizia a tremare pericolosamente.

Siamo così tornati alla tesi centrale di questo lavoro: l'importanza della competitività, dell'incertezza, dell'equilibrio. Il tasso di *competitive balance* di un campionato è determinante anche per le scelte strategiche delle pay-tv, che devono scegliere se acquisirne i diritti di trasmissione oppure no. E nei cinque campionati del Big Five, la maggior parte dei proventi, al netto della mutualità, arriva proprio dalle televisioni; che però hanno interesse a trasmettere solo eventi appetibili, che possano tenere incollati davanti agli schermi e riempire gli stadi. Per cercare di mantenere l'equilibrio, senza scardinare le fondamenta del sistema, si può pensare quindi di ridistribuire in parti uguali una parte dei sostanziosi proventi garantiti dalla vendita dei diritti tv. Quel che conta non è solo la procedura di vendita (se individuale, come è attualmente in Spagna o come sarà in Italia fino al 2010, o collettiva, come in Inghilterra e Germania), ma il modo in cui la ricchezza viene suddivisa tra i partecipanti alla competizione. Contro il revenue sharing si scagliano Feess e Stahler¹⁰¹, perché non è economicamente efficiente, in quanto fa circolare nel sistema (il campionato di serie A, ad esempio) meno risorse di quante ne potrebbero spettare alle squadre partecipanti. Vengono individuati tre effetti collegati alla scelta di condividere i profitti:

¹⁰¹ E.Feess, R.Stahler, *op.cit.*

- il *revenue effect*: se il revenue sharing aumenta, la domanda di talento delle squadre diminuisce, in quanto gli incassi effettivi della propria squadra diventano meno importanti;
- l'*asymmetric cost effect*: aumentando la condivisione, le piccole squadre ridurranno la domanda di talento in percentuale maggiore rispetto alle grandi squadre;
- il *competitive balance effect*, che va nella direzione opposta, in quanto riducendo gli ingaggi l'equilibrio aumenta.

La tesi è che questo processo finisca per ridurre il tasso di equilibrio competitivo. Se appare di evidente logica la premessa secondo cui il revenue sharing riduce la domanda aggregata di talento (avendo banalmente le squadre meno soldi a disposizione), merita qualche considerazione la tesi centrale del lavoro per cui le piccole squadre risultano più penalizzate delle grandi dalla condivisione.

Per comprenderla, sottolineano gli autori, bisogna analizzare due fatti. Innanzitutto la domanda di talento di una squadra non è determinata dall'impatto della divisione sui profitti *totali*, ma su quelli *marginali*. E, come conseguenza dell'*asymmetric cost effect* (per cui il costo marginale del talento è maggiore per le piccole squadre), ogni riduzione dei profitti marginali dovuta al revenue sharing comporta una riduzione nella domanda di talento più alta per le squadre più deboli. Se però guardiamo ai numeri, la realtà che abbiamo davanti agli occhi si discosta da quella disegnata dai due autori.

Per capire le differenze basta analizzare una simulazione effettuata dall'Istituto per lo Studio dell'Innovazione nei Media e per la Multimedialità¹⁰², con riferimento ai dati del campionato italiano 2001/2002. La simulazione mostra che, qualora in Italia si fosse adottata la vendita collettiva dei diritti televisivi e un meccanismo di ripartizione degli introiti totali simile a quello inglese, la Juventus (la società che ha incassato di più dalla vendita dei diritti televisivi nella stagione presa a riferimento) avrebbe ottenuto circa 32 milioni di euro, ossia 20 milioni in meno di quanto la società ha di fatto percepito, mentre il Piacenza, la società che ha incassato meno, avrebbe ottenuto 16 milioni di euro, ossia quattro in più rispetto alla cifra effettivamente percepita. Questa semplice simulazione dimostra come un meccanismo di ripartizione misto, che mantiene una quota proporzionale legata ai risultati, permette una ripartizione più equa e finisce per beneficiare i club minori

Ma, concludono Fees e Stahler, se anche le piccole squadre guadagnano di più, si riduce la domanda aggregata di talento e questo fa scendere il livello di *competitive balance*. Una tesi che, seppur logicamente accettabile, risente di una tendenza comune a molte analisi di questo genere: l'impianto teorico che sostiene lo studio è che le società siano soggetti imprenditoriali, con l'unico obiettivo di realizzare profitti. Ma le società sono anche

¹⁰² Dati tratti dal sito dell'Istituto per lo Studio dell'innovazione nei Media e per la Multimedialità, consultabili all'indirizzo www.isimm.it/newletter/newletter.php?id=33&lista=false#_ftn1.

altro. Sono parte attiva in una competizione che ha come obiettivo il raggiungimento della vittoria sportiva. Che porta premi per le squadre e piena soddisfazione dei tifosi, che altrimenti diserterebbero gli stadi.

5 I tifosi e la domanda di incertezza

Nei suoi *Principi*, Alfred Marshall scriveva: "Non è quindi eccezione alla Legge [dell'utilità marginale decrescente] che maggiore è la buona musica di cui un uomo fruisce, maggiore sarà il gusto che per esso riuscirà a sviluppare"¹⁰³. Ragionamento, questo, che vale anche per il calcio. Il football crea, insomma, una sorta di assuefazione. Passo dopo passo, partita dopo partita, lo spettatore entra nei meccanismi del gioco, acquisisce esperienza e competenza delle tattiche e delle strategie, e può godere di più aspetti della partita di quanti ne riesca a cogliere chi guarda solo una partita ogni tanto¹⁰⁴. Possiamo individuare tre aspetti

¹⁰³ A.Marshall (1890), *Principi di economia*, UTET, Torino, 1972, libro III, capitolo III.6.

¹⁰⁴ L'AT Kearney, in un paper realizzato nel 2003, ha elaborato una suddivisione dei consumatori di sport in sei categorie:

- **Fanatici**, che hanno un interesse costante verso lo sport, sono prevalentemente maschi e giovani e partecipano attivamente agli eventi sportivi. Sono sempre informati su statistiche e risultati, spendono molto in merchandising e sono molto fedeli alla propria squadra e al relativo marchio.
- **Fedeli alla squadra**, che tendono ad essere molto fedeli ad una squadra, generalmente non praticano sport ma restano molto informati sulla propria squadra da giornali, radio, tv, internet.

principali, dalla cui articolazione si determina la domanda individuale di calcio:

- l'aspetto **sportivo**, che ha che fare con le doti fisiche e atletiche dei calciatori, e può essere apprezzato da tutti, indistintamente;
- l'aspetto **tecnico**, che riguarda le giocate, i funambolismi messi in atto dai giocatori, la bellezza e la purezza del gesto tecnico. Il bel dribbling, il tunnel, il colpo di tacco possono essere apprezzati e goduti da tutti, spettatori esperti e non. Ma in questo caso uno spettatore attento conoscitore del gioco riesce anche a distinguere le giocate futili, i ricami sterili e fini a se stessi, da quelle realmente utili ai fini del risultato;
- l'aspetto **tattico**, che viene apprezzato solo dai più esperti, in grado di comprendere la disposizione in campo dei giocatori, i movimenti (pressing, diagonale difensiva, tattica del fuorigioco, sovrapposizioni e così via), un po' come

-
- **Fan delle star**, che seguono più una stella che una squadra, come i giapponesi innamorati di Nakata. Tendono a partecipare a giochi di *fantasy sport* online.
 - **Spettatori sociali**, che sfruttano lo sport per incrementare le relazioni sociali, si incontrano con gli amici allo stadio o a casa per guardare le partite alla televisione.
 - **Spettatori occasionali**, che guardano un evento sportivo se ce n'è l'opportunità, se viene loro richiesto, e nulla più
 - **Indifferenti**, che al massimo guardano qualche partita dei mondiali di calcio o qualche gara delle Olimpiadi.

AAVV, *The new sports consumer*, ATKearney Publications, 2003.

l'appassionato di scacchi interpreta i vari scenari che si susseguono sulla scacchiera.

Questi tre elementi costituiscono il lato tecnico del gioco, che inevitabilmente influenza la fruizione dello spettacolo calcistico. È ovvio che una partita con in campo Ronaldinho, Messi o Totti ha un appeal elevato; così come quando gli allenatori prediligono il calcio offensivo, come Spalletti, Rijkaard o Wenger, la gara sarà più interessante per il pubblico. Insieme, questi tre aspetti moltiplicano i propri effetti sui comportamenti del consumatore. Uno spettatore appassionato riesce a godere dei dettagli sportivi, tecnici e tattici combinati assieme più di quanto riuscirebbe a godere di ciascun singolo lato del gioco. È una fruizione in un certo senso gestaltica¹⁰⁵, dove il totale percepito è superiore alla somma delle parti.

Ma non basta. Per il consumatore che deve decidere se andare allo stadio o al cinema, se stare davanti alla tv a guardare la partita o uscire per una passeggiata, conta anche l'aspetto emozionale. Un connotato, questo, che non risiede nelle caratteristiche proprie dell'evento, ma in una particolare disposizione d'animo dello spettatore. Chi guarda una partita deve volersi emozionare assistendo

¹⁰⁵ La scuola della *Gestaltpsychologie* (psicologia della forma) si concentra prevalentemente sulla tematica delle qualità formali nella teoria della percezione. Per i teorici della Gestalt, in sostanza, esistono proprietà attribuibili al complesso percettivo, ma non alle sue singole parti. Una melodia, ad esempio, ha una sua forma ben definita, che resta invariata anche se le singole parti variano nel timbro, nell'intensità o nella tonalità. Non è l'intero a fondarsi sulle parti, dunque, ma le parti a dipendere dall'intero.

allo spettacolo.¹⁰⁶ L'emozione è l'aspetto più forte e intenso per lo spettatore: pochi si ricordano delle posizioni in campo, o delle tattiche di Italia e Francia nella recente finale mondiale, ma la gioia per la vittoria finale resterà nel cuore per sempre. L'emozione è anche un moltiplicatore della percezione complessiva, in quanto permette di godere al massimo anche di tutti gli altri aspetti.

Gli effetti dell'emozione si possono distinguere, sulla scorta degli studi di Solomon e Corbit¹⁰⁷, in due fasi: primaria e secondaria. Nella primaria rientrano le emozioni provate durante l'evento, nella secondaria quelle che emergono quando l'input esterno finisce. È un tipo di analisi applicabile perfettamente al calcio, che spiega perché vedere ventidue ragazzi inseguire una palla su un rettangolo verde crea una specie di assuefazione.

Certo, le emozioni del tifoso in caso di vittoria e di sconfitta saranno di tonalità diverse, ma tutte condurranno al medesimo effetto di lungo termine: il

¹⁰⁶ Possiamo spiegare questo presupposto attraverso le fasi dello *schema passionale canonico*, teorizzato dal semiologo Algirdas Greimas. È un processo in cinque fasi: *costituzione* (il soggetto si predispone a provare un'emozione); *disposizione* (il soggetto si predispone a vivere un'emozione specifica); *patemizzazione* (l'individuo dà il nome a ciò che prova); *emozione* (prova la sensazione e il suo corpo dà segnali della sua emozione all'esterno); *moralizzazione* (valutazione dell'esperienza). Senza una volontà pregressa, senza una disposizione al lasciarsi emozionare, non è possibile provare né gioia, né dolore, né rabbia, né nessun altro tipo di emozione.

¹⁰⁷ R.L.Solomon, J.D.Corbit, *An Opponent-Process Theory of Motivation*, The American Economic Review, Vol. 68, pp 12-24.

tifoso vorrà vedere altre partite. In caso di vittoria, la fase primaria si caratterizza per emozioni intense, piacevoli: tensione, gioia, eccitazione e così via. Emozioni per loro natura transitorie, che svaniscono subito quando non è più presente lo stimolo esterno che le ha generate. Al fischio finale, insomma, tutte queste emozioni spariscono, lasciando però uno stato di appagamento diffuso e generale. Una soddisfazione che riempie il tifoso, che avverte anche il desiderio forte di vivere ancora quelle emozioni vitali che connotano la fase primaria. Se la propria squadra perde, il tifoso vive emozioni negative durante la fase primaria, che nella fase secondaria mutano in un senso di rivalsa, in un desiderio di vivere quello stato appagante tipico del post-partita del tifoso che ha visto la propria squadra vincere. “Vincenti” e “perdenti” sono accomunati da un unico destino: torneranno allo stadio, guarderanno altre partite.

Tutti desideriamo partecipare ad eventi che ci suscitino emozioni positive, che ci facciano stare bene. Ma il cervello ha un meccanismo di immunizzazione, che riduce la forza delle variazioni emotive generate da un certo evento quando l'evento si ripete molto spesso. Se una squadra vince sempre, la gioia del tifoso alla cinquantesima vittoria sarà minore di quella vissuta alla prima. Avete presente le feste per lo scudetto della Juventus e della Roma? Due pianeti diversi. Non è che a Torino non piaccia festeggiare, ma l'abitudine alla vittoria riduce la gioia; a Roma, invece, dove le occasioni calcistiche per festeggiare sono state poche nella storia, la gioia esplose in tutta la sua forza dirompente (vedere il

Circo Massimo nel 2001 con milioni di tifosi, con tanto di concerto di Antonello Venditti e spogliarello della Ferilli per credere).

Ma il calcio ha in sé le difese immunitarie per rendere estremamente difficile l'assuefazione. Perché la varietà di emozioni che si possono provare nelle varie partite, le articolazioni infinite del gioco, rendono ogni partita una variazione unica e irripetibile sul tema invariabile del calcio. Il piacere provato assistendo ad una partita è diverso e infinitamente superiore a quello che si può provare in altri contesti della vita, dai piaceri edonici che rendono più gradevole la nostra esistenza. La cifra distintiva del football è l'effetto sorpresa. Il bello di guardare una partita è che non sai mai come andrà a finire. Quasi mai, almeno. Ecco perché il mantenimento di un elevato tasso di competitive balance deve diventare l'obiettivo numero 1 delle società. Perché solo un campionato interessante mantiene gli stadi pieni.

5.1 La domanda di calcio in Italia

Negli ultimi anni, in Italia si sta assistendo ad una costante ed inesorabile contrazione del numero di spettatori negli stadi. Secondo il *Rapporto Siae sullo spettacolo in Italia* del novembre 2006, tra il primo semestre 2005 e il primo semestre 2006 è sceso del 12%. Stiamo parlando di una riduzione, in termini economici, di oltre 10 milioni di euro, che gli italiani hanno iniziato a spendere per andare a vedere la pallacanestro o altri sport, o dividendosi tra teatri e mostre. Per tutti la colpa, come spesso avviene, è della televisione e soprattutto della pay-

tv. Perché è innegabile che lo sport in genere, e non solo il calcio, si vede meglio in televisione. E vuoi mettere la comodità di guardare la partita sulla propria poltrona preferita? Questa spiegazione non convince, però, Marco Di Domizio¹⁰⁸ che ha svolto un'indagine accurata sulla presenza dei tifosi negli stadi italiani dal 1962 al 2006.

Dai dati emerge che il turning-point della domanda, l'anno in cui le presenze hanno imboccato la curva discendente è il 1983. Separando gli spettatori occasionali (quelli che comprano il biglietto per una partita ogni tanto) dagli abbonati, si vede come questi ultimi siano cresciuti, anche se di poco, fino alla metà degli anni '90, per poi iniziare a calare. E questo lascerebbe presagire, comunque, una qualche influenza delle pay-tv, che proprio in quel periodo sono entrate a pieno regime.

I fattori da considerare per spiegare l'evoluzione della domanda di calcio sono molteplici. Uno dei principali, come detto, è l'effetto sorpresa, l'incertezza del risultato. Nel calcio però due fattori mitigano questa affermazione, e cambiano lo scenario: da un lato la presenza sarà maggiore se la probabilità di vincere della squadra di casa è più alta; dall'altro, anche in presenza di un forte divario, le presenze possono essere alte in nome del blasone della squadra ospitata. Pensate alla prima giornata del campionato 2006-2007 di serie B: a Rimini sbarca la Juventus. È molto probabile che molti tifosi romagnoli siano andati allo stadio per il richiamo esercitato dai campioni bianconeri. Ma non si può, nella valutazione

¹⁰⁸ M.Di Domizio, *La domanda di calcio in Italia: serie A 1962-2006*, Rivista di Diritto ed Economia dello Sport, vol.III, fasc.1, 2007.

complessiva del trend del numero di tifosi, non tenere conto del bacino di utenza delle varie squadre. Roma, Milano, Napoli, Torino sono città molto più popolate di Ascoli o Empoli, e vantano di conseguenza più tifosi; per non parlare del Chievo, un quartiere di Verona capace di raggiungere i vertici del calcio nostrano. Nelle decisioni dei tifosi interviene anche la qualità dell'evento. Dalla qualità degli stadi (posti coperti o no, in piedi o a sedere) a quella della visione (vicinanza/lontananza degli spalti dal campo, e in questo la presenza della pista di atletica intorno al rettangolo di gioco sconsiglia molti tifosi occasionali dall'andare allo stadio) gli elementi da valutare sono parecchi. Resta centrale, però, un dettaglio intrinseco all'evento: la spettacolarità delle partite legata, nella percezione dello studio di Di Domizio e non solo, al numero medio di gol segnati a partita. In più ci sono i parametri economici, come il prezzo dei biglietti, che influenzano le scelte dei tifosi occasionali così come degli abbonati. I primi, che non seguono tutte le partite della propria squadra, non vanno allo stadio anche perché considerano troppo alto il prezzo del biglietto. Considerazioni di prezzo, anche se diverse, intervengono anche nelle scelte degli abbonati, che nel bilanciamento prezzo/qualità valutano il livello atteso di prestazioni della propria squadra. Il mercato degli abbonamenti è caratterizzato da forti asimmetrie informative dal lato della domanda e dell'offerta: se è vero che i potenziali abbonati hanno informazioni imperfette su quello che sarà l'andamento della stagione, anche la società non può avere, prima dell'inizio del campionato, certezza su quale

sarà l'andamento della squadra. Le scelte di prezzo sono perciò sempre decisioni critiche: si può scegliere di tenerli bassi per massimizzare il numero degli abbonati, ma la scelta potrebbe essere controproducente in caso di un campionato brillante; così come imporre prezzi alti si rivelerà sbagliato se il campionato sarà deludente. Ecco perché, nella scelta degli abbonati, pesano soprattutto i segnali che arrivano dalla società, e quanto i potenziali abbonati li considerino credibili.

L'analisi di Di Domizio mette in evidenza che, per quanto riguarda i *game tickets*, il trend negativo inizia effettivamente a partire dalla stagione 1979/80. Una stagione particolare, non proprio uguale alle altre. Scrive Renato Tavella: "Il campionato che chiuse il decennio anni Settanta fu sporcato da scandali estesi, da un malaffare che mortificò gli sportivi e quanto ancora rimaneva della purezza dell'agonismo di chi si misurava sul campo. Pareva incredibile si fosse potuti arrivare così in basso. Eppure era tutto vero"¹⁰⁹. È la stagione del Totonero, dello scandalo delle partite combinate, della Guardia di Finanza dentro gli stadi e dei calciatori, da Paolo Rossi a Lionello Manfredonia, nelle aule di tribunale. Saranno squalificati dalla giustizia sportiva, ma assolti da quella penale perché il fatto non sussiste. È tipico dell'Italia: lo Stato "si costerna, s'indegna, s'impegna poi getta la spugna con gran dignità"¹¹⁰. E la giostra riparte.

¹⁰⁹ R.Tavella, *Il libro nero del calcio italiano*, Roma, Newton Compton, 2007, p.149.

¹¹⁰ F.De Andrè, *Don Raffaè*, Le nuvole, Fonit Cetra/Ricordi, 1990.

Ma è anche l'anno della morte balorda, assurda, inspiegabile di Vincenzo Paparelli, meccanico laziale di 33 anni. Un tifoso come tanti altri, che il 28 ottobre 1979 è allo stadio, con la famiglia, in curva Nord, aspettando l'inizio del derby con la Roma. Dalla curva Sud parte un razzo nautico che attraversa tutto lo stadio volteggiando per atterrare nell'altra curva colpendolo a morte. Il derby si giocherà comunque, per motivi di ordine pubblico, e finirà con un pareggio per 1-1 (per evitare altri incidenti). In quella stagione inizia, dunque, quella perdita di credibilità del calcio italiano che scivola sempre più nel baratro. Gli scandali scommesse si riproporranno nel 1986 (con la piccola consolazione di riguardare partite di serie B¹¹¹) e negli ultimi anni (come il caso di Atalanta-Pistoiese di Coppa Italia del 2000¹¹²) prima di culminare in Calciopoli,

¹¹¹ La giustizia sportiva ordinerà la retrocessione del Perugia e della Lazio in serie C (ma in appello la sentenza per la Lazio verrà ridotta a 9 punti di penalizzazione), l'annullamento della promozione in serie A del Vicenza, penalizzazioni di 9 punti all'Udinese e di 5 a Cagliari, Palermo e Triestina. Saranno squalificati per cinque anni dirigenti Tito Corsi dell'Udinese, Guido Margherini della Rondinella Firenze, Spartaco Ghini del Perugia e diversi calciatori. Tutti considerati colpevoli di aver pilotato partite del campionato cadetto per favorire gli scommettitori clandestini.

¹¹² E' una partita valida per i preliminari di Coppa Italia. Si gioca il 20 agosto. Il CONI segnala che sul segno X si registrano giocate da un miliardo in cinque agenzie (Montevarchi, Verona, Bussolengo, Pescara e Reggio Calabria), tutte effettuate alle 11 del 20 agosto. Vengono processati cinque giocatori della Pistoiese (Lillo, Allegri, Bizzarri, Amerini e Aglietti) e tre dell'Atalanta (Banchelli, Doni e Siviglia) cui si aggiungeranno, nel febbraio 2001, Gallo e Zauri. Secondo la Snai a scommettere sarebbero stati parenti e persone collegate ad alcuni dei calciatori. La Commissione Disciplinare squalifica per un anno

chiusa troppo frettolosamente all'insegna del tutti colpevoli, nessun colpevole [vedi capitolo 6]. Anche la violenza non si fermerà, di calcio si continuerà a morire: sui ragazzi che ne uccidono altri perché hanno "lo stesso identico umore, ma la divisa di un altro colore"¹¹³ si riempiranno indignate pagine di cronaca sui giornali, si spenderanno accorate e vuote parole di indignazione televisiva, ma senza prendere efficaci misure di controllo e prevenzione. Per non parlare del doping, delle "farmacie" negli spogliatoi, con interviste scomode e confessioni di vecchi campioni, tra calciatori che muoiono a trent'anni per il Morbo di Lou Gehrig, e processi dall'esito scontato con tanto di passerella di calciatori dal "non ricordo facile". Siamo davvero il Paese dove i soldi non hanno odore, dove si confonde "la giustizia con il favore, il diritto col carnevale"¹¹⁴.

Il giocattolo, insomma, si è rotto. Ma abbiamo tappato il buco con la chewing-gum. E i tifosi se ne stanno a casa, a far felici le pay-tv. Che aumentano le telecamere per riprendere meglio quello che si avvia a diventare uno

Siviglia, Gallo, Zauri, Aglietti e Allegri; per sei mesi Banchelli e prosciogliendo gli altri. Secondo la Commissione i cinque squalificati erano al corrente della combine, ma è impossibile stabilire se parteciparono all'accordo o ne vennero a conoscenza dopo e tentarono di sfruttarlo a proprio favore. La vicenda si conclude il 10 maggio 2001, quando la CAF proscioglie tutti per insufficienza di prove.

¹¹³ F.De Andrè, *La guerra di Piero*, Tutto Fabrizio De Andrè, 1966.

¹¹⁴ F.De Gregori, *Adelante adelante*, Curve nella memoria, 1996, Sony Music.

spettacolo virtuale, una recita auto-referenziata per sediolini vuoti.

6 I diritti tv e l'impatto della vendita collettiva sul *competitive balance*

La gestione dei diritti televisivi è diventata di importanza vitale per le società di calcio. La televisione è diventata la fonte principale di introiti per le società di calcio, che hanno tutta l'intenzione di fare in modo che le pay-tv paghino sempre e sempre di più.¹¹⁵ "Oggi come oggi lo stadio è un gigantesco studio televisivo. Si gioca per la televisione, che ti offre la partita in casa. E la televisione comanda. [...] In tutto il mondo, direttamente o indirettamente, la televisione decide dove, come e quando si gioca. Il calcio si è venduto al piccolo schermo corpo, anima e vestiti"¹¹⁶.

Ma qual è il modo migliore di vendere i diritti di trasmissione televisiva delle partite di calcio? Per rispondere a questa domanda, è necessario valutare una serie di parametri che possono aiutare a disegnare un modello socialmente ed economicamente ottimale di gestione dei proventi. Vendita collettiva o vendita individuale, questo è il problema. Prima di addentrarci nell'analisi, una precisazione è d'obbligo. Una gestione

¹¹⁵ Nel 1993, rivela Galeano, l'evento più seguito in Francia fu la finale di Coppa Campioni tra il Milan di "Silvio Berlusconi, lo zar della televisione italiana" e l'Olympique Marsiglia di Bernard Tapie che aveva ricevuto dal piccolo schermo "una cifra trecento volte maggiore rispetto al 1980". E. Galeano, *op.cit.*, p.197.

¹¹⁶ *Ibidem*, pp.195-197.

collettiva non vuol dire necessariamente che la titolarità dei diritti spetti esclusivamente alla Lega.

6.1 Gli aspetti giuridici: discendenza e titolarità dei diritti sportivi

Prima di decidere qual è il modo migliore per distribuire i proventi dei diritti tv, bisogna stabilire di chi sono questi diritti. Quali soggetti hanno il titolo di negoziarne la vendita con le emittenti televisive. Già la legge sul diritto d'autore n.633 del 1941 stabiliva le regole per la titolarità dei diritti connessi a performance artistiche e di spettacolo. Nella legge si stabilisce, ad esempio, che il creatore dell'opera possiede il diritto esclusivo di sfruttamento economico dell'opera, compresa la comunicazione al pubblico. Con un processo estensivo, lo sport si potrebbe assimilare al genere dello spettacolo, per due ordini di ragioni: *“in primis*, perché la sussunzione dello sport nel più generale ambito della cultura-spettacolo, operazione avvalorata dalla moderna sensibilità nonché dalla natura gioiosa e fantasiosa dell'agone incruento, consente a pieno titolo di comprendere lo spettacolo sportivo nelle estrinsecazioni della capacità creativa dell'uomo; *in secundis*, e passando dalla poesia alla prosa, perché appare inverosimile quale sia la linea di demarcazione tra l'opera d'ingegno e la mera documentazione, nel caso di ripresa di un evento sportivo laddove la direzione (*rectius*, regia) delle riprese mantiene un tasso di discrezionalità e di abilità tecnica

molto maggiore rispetto ad un concerto ovvero ad uno spettacolo teatrale”¹¹⁷.

Desta però più di una perplessità pensare che una partita di calcio, un evento che in sé non ha nulla di originale o creativo, possa assurgere al titolo di opera dell’ingegno se trasmessa in tv. Chi lo sostiene spinge perché venga riconosciuta l’abilità del regista e le sue scelte discrezionali come un elemento di creatività che porrebbe l’evento partita sotto la protezione del diritto d’autore. La giurisprudenza si è orientata in altro modo, deducendo la protezione dai diritti economici sugli eventi. Ma al di là delle beghe concettuali e terminologiche, resta fermo un punto: chi crea l’evento ha il diritto di godere della sua trasmissione a distanza.

Per un concerto, per un’opera teatrale, per un film individuare chi crea l’evento è facile: sono gli attori, i registi, i cantanti. Nello sport la questione è meno lineare. Gli eventi “unici” come le Olimpiadi, il Giro d’Italia di ciclismo, o la Golden League di atletica presentano meno problemi. C’è un’organizzazione, come il Comitato Olimpico o la IAAF, la federazione internazionale di atletica, che gestisce l’evento e negozia i diritti di trasmissione. Diversa è la questione se pensiamo al campionato di calcio.

In questo caso la collocazione giuridica di un evento organizzato secondo la formula del *round robin* è

¹¹⁷ A.Piscini, *Sul fronte sportivo qualcosa di nuovo (ma non troppo): spunti di riflessione e note preventive sulla riforma in materia di diritti di trasmissione e comunicazione degli eventi sportivi*, Rivista di Diritto ed Economia dello Sport, Volume III, fasc.1, 2007, p.29.

differente. Si può considerare l'intero prodotto come un unico spettacolo, oppure ogni partita può assumere una autonomia contrattuale separata dalle altre. La presenza, poi, di un organismo collegiale, la lega o la federazione, che si occupa di organizzare il campionato e predisporre il calendario, apre ulteriori problematiche. Da una parte sulla titolarità dei diritti (tutti in mano alla lega, tutti alle squadre, oppure congiunti), dall'altra sulle modalità con cui i titolari possono godere dei diritti. Se la lega negozia per tutti, sarà legata dagli obblighi federali al rispetto di un rigoroso vincolo di mutualità. Un vincolo di solidarietà a cui devono sottostare anche le società nel caso di una titolarità atomizzata. In questa ipotesi, però, le squadre gestiscono individualmente il rapporto con i media e possono riscuotere quasi interamente il ricavato della contrattazione. Anche se questa configurazione, ancorata alla discendenza dello *ius excludendi alios*, è in distonia con la natura sinfonica dello sport, la cui spettacolarità nasce proprio dalla compartecipazione di tutti i soggetti.

In ogni caso i diritti di diffusione radiotelevisivi, e quelli di nuova generazione (sui *new media*) si dividono tra la trasmissione integrale della partita o la messa in onda degli highlights, delle immagini salienti, gratis o a pagamento.¹¹⁸ Il possesso dell'esclusiva sulla trasmissione,

¹¹⁸ Potenzialmente ogni evento sportivo è acquistabile da ogni emittente. Ma ci sono alcuni eventi che rivestono un'importanza particolare per l'intera comunità nazionale e che devono essere trasmessi in chiaro. In Italia l'elenco di questi eventi comprende: "1.le Olimpiadi estive e invernali; 2.la finale e tutte le partite della nazionale italiana nel campionato del mondo di calcio; 3.la finale e tutte le partite della nazionale italiana nel campionato europeo di calcio; 4.tutte le partite della

nell'una o nell'altra forma, si scontra necessariamente con il diritto di cronaca. L'eccezione, però, è ben circostanziata: l'informazione non può identificarsi nella riproduzione di tutta o quasi la partita. Se una persona non autorizzata trasmette una radiocronaca diretta di una gara commette un illecito. Se dà semplicemente notizie sull'andamento della partita, anche con l'aiuto di fotografie, no.

6.2 Vendita individuale e collettiva

Dal lato dell'offerta, il mercato dei diritti televisivi si configura come un mercato del tipo *winner take all*, dove chi vince prende tutto (un'emittente compra un determinato pacchetto di partite per una piattaforma, e su quella piattaforma nessun altro soggetto può trasmettere le stesse partite) e in cui i costi predominanti sono quelli fissi, con un'incidenza bassa o quasi nulla dei costi variabili. In un mercato di questo tipo, a determinare le scelte dei consumatori, e le scelte strategiche delle emittenti, è la qualità relativa delle partite più

nazionale italiana di calcio, in casa e fuori casa, in competizioni ufficiali; 5. la finale e le semifinali della Coppa dei Campioni e della Coppa UEFA qualora vi siano coinvolte squadre italiane; 6. il Giro d'Italia; 7. il Gran Premio d'Italia automobilistico di Formula 1", delibera 172/99 del 28 luglio 1999. L'AGCOM si è riservata, con tempistica indeterminata, di aggiungere le finali dei mondiali di volley, basket e pallanuoto se gioca l'Italia; finale e semifinale di Coppa Davis, sempre se c'è l'Italia; il mondiale di ciclismo su strada.

dell'appartenenza ad una particolare squadra. Per dirla con Groot¹¹⁹, i media hanno delocalizzato il calcio.

Sta sparendo infatti l'identificazione geografica del tifo: la Juventus, ad esempio, ha più tifosi a Reggio Calabria che a Torino. E questo comporta che il parametro della qualità relativa della partita diventi predominante nell'indirizzare scelte e decisioni del pubblico. Uno spettatore, se deve scegliere alla stessa ora fra una partita di serie C e una di serie A, anche se la prima coinvolge la squadra del suo paese, sceglierà probabilmente la partita di serie A. Il mercato televisivo risulta dominato, sul piano dell'influenza sulle strategie, dai *top team* delle massime divisioni, le grandi squadre della Serie A, della Premier League o della Liga. Sono loro ad avere in mano il coltello dalla parte del manico. E a condizionare tutti gli altri. Perché è evidente che Milan-Inter o Juventus-Roma hanno più appeal di Chievo-Ascoli o Empoli-Messina, proprio per via del differenziale di qualità relativa. Le squadre piccole, di conseguenza, finiranno per dipendere, per ottenere ricavi, dal numero di partite casalinghe disputate contro le squadre principali.

In base a come evolverà il contesto sportivo, conclude Groot, il mercato televisivo finirà per assumere uno di questi tre volti: "il monopolio naturale, l'oligopolio o la competizione monopolistica, a seconda se le preferenze dei consumatori si incentrino sulla squadra migliore, su

¹¹⁹ L.Groot, *European football:back to the 1950s*; trad.it. *De-commercializzare il calcio europeo e salvaguardarne l'equilibrio competitivo: una proposta welfarista*, Rivista di Diritto ed Economia dello Sport, vol.I, fasc.2, 2005.

pochi top-team o su molti team con una propria base di sostenitori".¹²⁰ Quest'ultima ipotesi sembra trovare conferma, tra gli altri, nel contesto italiano e in quello inglese, dove però l'antitrust [vedi cap.2 par.6] sta cercando di direzionare la competizione verso una maggiore concorrenzialità del mercato.

A questo proposito è opinione diffusa che la vendita individuale sia maggiormente liberista, sia l'esaltazione del libero mercato, mentre la gestione collettiva sia sportivamente preferibile anche se non ottimale sul piano economico. A questo proposito, la Heubeck¹²¹ segnala l'importanza dell'allocazione iniziale dei diritti per lo sviluppo del mercato (la questione mai risolta della titolarità, in sostanza) e conferma che il benessere complessivo del pubblico varia parallelamente al numero e alla combinazione delle partite trasmesse durante la stagione. Perché non basta trasmettere tante partite per rendere soddisfatti gli spettatori. Se tutte le gare sono in contemporanea, uno spettatore potrà vedere solo una partita alla volta e il suo grado di soddisfazione sarà basso. L'ideale è trasmettere un certo numero di partite ad orari sfalsati, calcolando però che esistono ineliminabili vincoli temporali alla fruizione da parte del pubblico. La tesi centrale della Heubeck è che la vendita collettiva dei diritti tv ha effetti benefici non solo sul piano sportivo. E per dimostrarlo ricorre alla teoria dei beni complementari

¹²⁰ *Ibidem*, pag.80.

¹²¹ T.Heubeck, *The collective selling of broadcasting rights in team sports*, German Working Papers in Law and Economics, paper 13, 2004.

di Cournot¹²², e la applica alla singola partita di calcio e all'intero campionato.

La questione dell'allocazione iniziale dei diritti è centrale perché, assumendo che le due squadre partecipano in misura uguale all'evento partita, entrambe potrebbero vantare diritti sull'evento. E si potrebbe ipotizzare una situazione limite in cui un'emittente, per trasmettere una partita, debba trovare un accordo con entrambi i club: ad esempio, nel caso di un Roma-Juventus bisognerà acquistare i diritti sulla performance dei giallorossi e dei bianconeri. Se invece i diritti di trasmissione della partita sono venduti collettivamente, la lega potrà imporre un prezzo di monopolio. Un prezzo che sarà comunque più basso della somma che bisognerà pagare nella situazione limite descritta sopra. L'ovvia soluzione, se si vuole impostare la vendita in senso individuale, è vendere le performance in *bundling* affidando la contrattazione a chi se ne assume l'onere organizzativo, ovvero la squadra ospitante (anche nel caso di partita in campo neutro, i diritti spettano alla squadra che, da calendario, figura giocare in casa). La contrattazione avrà esito positivo se il prezzo richiesto

¹²² Secondo questa teoria, esposta in un capitolo della *Recherche sur les principes mathématiques des richesses* del 1838, in presenza di beni complementari venduti da monopolisti il prezzo risulta più elevato rispetto al livello che massimizza il profitto, e i profitti minori rispetto a quelli che si otterrebbero se entrambi i beni fossero prodotti da una stessa impresa monopolistica. Se, dunque, i due monopolisti determinano separatamente il prezzo dei rispettivi beni, la somma dei prezzi dei beni complementari risulta superiore al prezzo monopolistico.

dalle squadre è inferiore al massimo ricavo atteso dall'emittente che intende trasmettere l'incontro.

La teoria dei beni complementari si applica anche all'intero campionato. Nel caso di contrattazione riguardante più partite, la decisione tra una contrattazione individuale e una collettiva dipende dal rapporto di sostituibilità tra i vari beni. Se sono perfettamente sostituibili (cioè se per il pubblico è totalmente indifferente guardare Milan-Fiorentina o Reggina-Siena) è economicamente più vantaggioso vendere separatamente i diritti; nel caso di perfetta complementarietà (si vende il campionato come un mosaico, dove ogni partita è una tessera) è meglio una gestione centralizzata. Ma questi due estremi sono irrealizzabili. L'appartenenza geografica, il tifo, influenzano le scelte e allontanano il tifoso da poltrona dall'ideale consumatore razionale, dall'*homo economicus* che sceglie solo con l'obiettivo di massimizzare il bilancio costi/benefici. Per questo scegliere un sistema o l'altro è così difficile: in linea di massima, però, la decisione dipende da quanto il pubblico considera fungibili i vari incontri. Da questo punto di vista potremmo delineare due categorie di pubblici: i *tifosi* e i *calciofili*. I primi tendono a guardare prevalentemente le partite della propria squadra, anche solo in trasferta; questi spettatori tenderanno ad orientarsi verso formule come la *pay-per-view*, che non richiede un *fee* mensile, soprattutto se già si sobbarcano l'onere dell'abbonamento allo stadio. Potrebbero scegliere la *pay-tv* satellitare se, tra i canali trasmessi, fosse presente il canale tematico della squadra del cuore. Se è questo il profilo dominante degli

spettatori interessati al calcio, è molto probabile che le emittenti spingano per una contrattazione individuale. Se invece nel target di riferimento prevalgono i *calciofili*, quelli che il calcio lo guardano tutto, da qualunque latitudine venga trasmesso, che si abbonano alla pay-tv proprio per poter guardarne il più possibile, la contrattazione collettiva appare più vantaggiosa.

L'evoluzione dei diritti in Italia e in Inghilterra, delineata nei capitoli precedenti, dimostra quanto questa tesi sia attendibile. Gli inglesi hanno cercato di tenere i due pubblici separati, consentendo la diretta di un numero limitato di incontri per massimizzare la presenza dei tifosi negli stadi. La maggioranza degli spettatori a casa risultano perciò tifosi occasionali o *calciofili*, più soddisfatti dal maggiore equilibrio garantito dalla gestione collettiva. In Italia, il paese dei commissari tecnici, la diretta di tutte le partite ha finito per sovrapporre i pubblici, concentrando una parte di quelli che un tempo si abbonavano allo stadio davanti agli schermi delle pay-tv. Ma la corda è stata tirata troppo. Il serpente si sta mordendo la coda: il campionato è diventato poco interessante, e anche i tifosi si dirigono verso forme di consumo più *light*, come la pay-per-view sul digitale terrestre. Perciò il passaggio alla vendita collettiva appare una misura potenzialmente vantaggiosa anche per le emittenti satellitari, che potrebbero registrare un'impennata di abbonamenti grazie al maggior interesse che il campionato potrebbe avere. Come fare, però, a disegnare un modello ideale in grado di soddisfare tutti?

Falconieri, Palomino e Sakovics¹²³ prendono in considerazione tre effetti determinanti nell'individuazione dell'ottimale punto di equilibrio:

- *l'effetto potere di contrattazione*: quando i diritti tv sono venduti collettivamente, il potere di contrattazione delle singole squadre è inferiore rispetto a quello che potrebbero vantare in un sistema di vendita individuale. L'impatto sul *welfare* complessivo del sistema di questo effetto dipende dal livello relativo dei poteri delle varie squadre;
- *l'effetto premio*: questo effetto riguarda gli incentivi alla vittoria, di tipo esogeno (i premi per la vittoria in campionato o la qualificazione alla Champions) ed endogeno (determinati dalla Lega attraverso, principalmente, la regola di ripartizione dei diritti tv). Se il premio esogeno è piccolo, la Lega può intervenire stabilendo un criterio di ripartizione basato sui risultati sportivi. Un incentivo di questo tipo stimola le squadre ad aumentare l'investimento in talento e quindi la possibilità di vincere il campionato, aggiudicandosi così maggiori introiti dalle televisioni. In questo modo un sistema collettivo aumenta il *welfare* delle singole squadre;
- *l'effetto free-riding*: quando i diritti sono venduti collettivamente, e ripartiti in parti uguali, gli

¹²³ S.Falconieri, F.Palomino, J.Sakovics, *La vendita dei diritti televisivi nel calcio: centralizzazione vs. decentralizzazione*, Rivista di Diritto ed Economia dello Sport, vol.I, fasc.3, 2005.

incentivi alla vittoria delle singole squadre tendono inesorabilmente a ridursi. La Lega deve agire un po' come un contrappeso rispetto agli incentivi esogeni, adottando uno schema di ripartizione più piatto nei casi in cui il premio esogeno sia già significativamente alto.

La conclusione degli autori non è definitiva. Sostengono infatti che non si può tracciare un modello ideale, perché è solo dall'articolazione contestuale dei tre effetti che dipende la scelta della configurazione migliore. I risultati sembrano però suggerire che un sistema di vendita individuale sarebbe socialmente preferibile in leghe caratterizzate da: un numero elevato di squadre partecipanti, sufficiente eterogeneità delle squadre in termini di potere di contrattazione, un potere di contrattazione della Lega simile a quello delle piccole squadre e con un cospicuo premio esogeno legato alla performance in campionato.

In una situazione di questo genere gli incentivi per le squadre, e di conseguenza la spinta ad investire in talento, è massima per tutte le squadre. Quello che non viene approfondito nello studio è però la sperequazione che inevitabilmente si viene a creare tra le grandi e le piccole. Se è vero che tutte sono spinte al massimo a comprare giocatori, solo quelle con il potere contrattuale maggiore possono acquistare i campioni. La vendita individuale, pur facendo innegabilmente circolare più risorse e garantendo il massimo riconoscimento allo sforzo sportivo, finisce per concentrare le risorse nelle mani delle

squadre con il potere contrattuale maggiore. Con effetti negativi sul competitive balance del campionato.

È una posizione, questa, cui è approdata anche la Commissione Europea nel decidere sull'opportunità di mantenere un sistema di vendita collettiva per la Champions League.¹²⁴ Boccia una prima proposta dell'Uefa del febbraio 1999, la Commissione si trova a valutare una nuova bozza di accordo per la vendita dei diritti tv della principale competizione continentale per club. Un accordo che si applica solo agli incontri della fase finale (e dunque non copre i tre turni preliminari, per cui le squadre possono vendere individualmente i diritti a causa dello scarso interesse internazionale verso questi incontri), e comporta la possibilità per i club calcistici di vendere, su base non esclusiva, in parallelo con l'UEFA, determinati diritti sui media relativi alla competizione a cui stanno partecipando. La proposta dell'UEFA inoltre implica uno scorporo dei diritti mediatici, che vengono venduti in più pacchetti offerti in vendita separata.

L'Uefa periodicamente rende noti gli standard che un'emittente deve rispettare per poter partecipare all'asta per i diritti della Champions League: è essenziale, comunque, il possesso di infrastrutture, risorse e posizione per poter coprire adeguatamente la competizione. Le emittenti devono presentare, entro un tempo ragionevole, le proprie offerte, che saranno valutate in base ad una serie di parametri, tra cui:

- prezzo offerto per il/i pacchetto/i di diritti;

¹²⁴ Decisione 2003/778/C, 23 luglio 2003.

- accettazione da parte dell'offerente di tutti gli obblighi di trasmissione pertinenti;
- livello di penetrazione in termini di "audience" dell'offerente nel territorio contrattuale;
- metodo proposto di fornitura o trasmissione;
- supporto promozionale offerto per la UEFA Champions League;
- capacità di produzione ed esperienza a livello di emittente ospitante (host broadcast);
- combinazione di pacchetti di diritti offerti nel territorio contrattuale;
- equilibrio tra televisione gratuita e a pagamento.

L'UEFA ha il diritto esclusivo a vendere due principali pacchetti di diritti, che comprendono due partite per ogni giornata di gara¹²⁵. Sulle rimanenti partite, l'UEFA mantiene il diritto esclusivo di vendita della diretta (in pay-tv o pay-per-view) fino a una settimana dopo il sorteggio dei gironi. Successivamente all'Uefa rimane il diritto non esclusivo in parallelo con i singoli club che giocano in casa le partite oggetto di vendita. All'organismo collegiale resta il diritto esclusivo di negoziare un pacchetto di highlights di tutti gli incontri, disponibili dalle 22.45 del giorno di gara. I singoli club possono vendere individualmente i diritti solo sulle proprie partite casalinghe e le emittenti che sfruttano i diritti venduti dai singoli club non possono congregarli in un prodotto unico, che si configurerebbe come un

¹²⁵ Sono i pacchetti denominati Gold e Silver nella tabella Uefa di segmentazione, che coprono 47 delle 125 partite della manifestazione.

prodotto alternativo con il marchio UEFA Champions League.¹²⁶

A partire dalla mezzanotte del giovedì, vale a dire un giorno dopo le ultime partite settimanali, i club calcistici possono sfruttare i diritti TV in differita, in parallelo con l'UEFA. Lo sfruttamento da parte dell'UEFA comprenderà tutti gli avvenimenti dell'intera competizione UEFA Champions League. Lo sfruttamento da parte dei singoli club riguarderà solo le gare a cui essi partecipano. Le partite vendute singolarmente devono avere il "marchio del club" e non devono essere aggregate con i diritti di altri club in modo da creare un prodotto alternativo con il marchio UEFA Champions League. In questo contesto l'UEFA accetta programmi con diritti di differita TV sui canali tematici dei club aventi un contenuto del 100% di UEFA Champions League. Esistono però dei limiti ai contenuti riguardanti la Champions League inseribili nei programmi: nelle trasmissioni periodiche dei club il limite è del 50%, nella programmazione generale del 30%.

L'accordo con i club copre anche altre categorie di diritti:

- **Diritti internet:** sia l'UEFA (per tutte le partite) che i club (per le partite cui partecipano) possono fornire contenuti online a partire dalla mezzanotte della serata di gara. Per i club vale la regola del 50% e del 30% esposta sopra: anche in questo caso, fa

¹²⁶ Per l'UEFA un programma è considerato ammarchio "Champions League" se comprende più di due gare della competizione in diretta per giornata.

eccezione la trasmissione della differita integrale della partita. L'accordo non prevedeva la possibilità di streaming integrale, che ora è invece disponibile, a pagamento, dal sito dell'UEFA.

- **Diritti sul wireless 3G/UMTS:** i diritti sono divisi tra l'UEFA, per tutte le partite, e le squadre, solo per le proprie, e copre la possibilità di fornire contenuti audio/video via wireless 3G al massimo 5 minuti dopo lo svolgimento dell'azione. L'accordo prevede la realizzazione di un database video realizzato dall'UEFA. Le squadre potranno partecipare al servizio, o richiedere le immagini grezze, pagando un contributo, equo e trasparente, all'UEFA. Le licenze per gli operatori wireless dureranno inizialmente, in via eccezionale, 4 anni, poi passeranno a 3.
- **Diritti sui mezzi fisici:** l'UEFA, per tutte le partite, e i club, solo per le proprie, possono archiviare su DVD, VHS, CD-ROM e altri mezzi fisici il materiale della Champions League precedente con un intervallo di 48 ore dalla finale.
- **Diritti audio:** sono negoziati in via non esclusiva, con la distinzione in termini di titolarità che vale per tutte le altre categorie di diritti.

La scelta dell'UEFA, che dispone la vendita congiunta ma introduce, per certe tipologie di diritti e dopo specifici intervalli di tempo, la possibilità non esclusiva di gestione individuale, è mirata alla protezione del marchio UEFA Champions League e non solo. Da un lato, infatti, la vendita individuale può integrare efficacemente la

contrattazione congiunta qualora l'UEFA non riesca a recepire sul mercato una domanda per tali diritti; dall'altro il mantenimento della concorrenza riduce il rischio che taluni diritti rimangano inutilizzati (come potrebbe accadere in paesi privi di emittenti pay-tv o pay-per-view, o qualora queste si accontentino di acquistare i pacchetti Gold e Silver).

Per queste ragioni, la Commissione europea ha ritenuto che gli effetti negativi derivanti dall'accordo comune di vendita siano controbilanciati dalla maggiore quantità di contenuti disponibili (perché venduti in pacchetti separati, e per effetto della vendita non esclusiva di alcune tipologie di diritti) e ritiene che un prodotto confezionato a livello centrale, incentrato sulla Champions League, possa essere realizzato in maniera più efficiente attraverso una vendita congiunta. "È dunque improbabile" conclude la Commissione, "che la vendita congiunta dei diritti mediatici della UEFA Champions League da parte dell'UEFA elimini la concorrenza per una parte sostanziale dei diritti mediatici in questione"¹²⁷. È il segnale di un significativo cambio di rotta anche nella liberista Commissione Europea: si fa strada l'idea che le leggi dello sport sono diverse dalle leggi dell'economia, che la concorrenza è un bene anche per i singoli soggetti, che il competitive balance va protetto, difeso, incrementato, anche a costo di ridurre gli incentivi alla vittoria.

¹²⁷ Decisione 2003/778/CE paragrafo 196.

6.3 *Il dilemma del calcio: incentivi alla vittoria vs competitive balance*

Al complesso rapporto tra questi due aspetti (gli incentivi alla vittoria e l'equilibrio competitivo) è dedicato uno studio di Palomino e Rigotti¹²⁸, che analizzano un modello dinamico di interazione tra i soggetti chiave del sistema calcio: la lega, le squadre e le emittenti televisive. Il presupposto è che le squadre e le emittenti cerchino di massimizzare i profitti attesi, mentre la lega può imporsi di massimizzare o la domanda di sport (l'equilibrio competitivo) o i profitti congiunti delle squadre.

L'analisi inizia presentando un modello ideale di interazione in due periodi, due stagioni. Due squadre partecipano al campionato organizzato dalla lega, che viene trasmessa da un'emittente TV; la lega decide come ripartire i proventi tra la squadra vincente e la perdente. La *domanda sportiva* dipende da tre fattori:

- la *qualità del campionato*, ovvero il talento dei calciatori che giocano nel campionato; si misura dalla ricchezza delle squadre e riflette la capacità di ciascuna di attrarre calciatori dotati;
- la *voglia di vincere*, che si misura attraverso gli incentivi per stimolare lo sforzo dei calciatori, particolarmente importanti perché i tifosi vogliono vedere i propri beniamini impegnarsi al massimo;

¹²⁸ F.Palomino, L.Rigotti, *The sport league's dilemma: competitive balance versus incentives to win*, Institute of Business and Economic Research, Department of Economics, University of California, Berkeley, paper E00-292, 2000.

– il *competitive balance*.

In questo modello semplificato, il mercato televisivo è perfettamente concorrenziale, e si suppone che, in equilibrio, il broadcaster non si aspetti profitti nel rapporto con le squadre. Indicando con D_t la domanda sportiva nel periodo t e con K_t l'offerta televisiva nel periodo t , il modello assume $D_t=K_t$. Le emittenti fanno comunque profitti, attraverso le inserzioni pubblicitarie. Dopo aver ricevuto i soldi dalle emittenti, la lega sceglie come allocare i profitti, come distribuire gli introiti tra le squadre, che, conoscendo le regole di spartizione sceglierà l'ottimale livello di incentivi ai suoi giocatori.

Nella prima stagione, in questo modello, le decisioni che la lega prende hanno conseguenze anche sulle condizioni di partenza della stagione successiva. E questo non è una questione di poco conto. L'esito della partita fra le due squadre nella seconda stagione non è infatti certo all'inizio della prima, in quanto il tasso di equilibrio è legato al differenziale di ricchezza tra la squadra A e la B. Un differenziale che emerge solo al termine della prima stagione, con la distribuzione dei premi al vincitore, se non è in vigore un sistema di revenue sharing puro. I fondi garantiti dalle emittenti, e il modo in cui vengono ripartiti tra le squadre dalla lega, influenzano la domanda sportiva in tre modi. Se, ad esempio, la lega decide per una distribuzione più equa tra la squadra vincente e la perdente, emerge subito che la domanda sportiva nella prima stagione diminuirà, perché i giocatori sono meno stimolati a dare il massimo in campo. Ma farà aumentare la domanda nella seconda stagione, perché la ricchezza

complessiva delle squadre sarà maggiore e il secondo campionato sarà più equilibrato e, di conseguenza, più interessante. Il revenue sharing, dunque, sembra la soluzione ideale se la lega agisce come un cartello, con l'obiettivo di massimizzare i profitti congiunti delle squadre.

Ma la lega può anche cercare, forse più correttamente, di massimizzare la domanda sportiva, ovvero di spingere per una competizione incerta e tirata. In questo caso la soluzione ideale è alzare quanto più possibile il premio per il vincitore. Una scelta che, nel modello qui analizzato, è quasi inevitabile nella seconda stagione, perché il competitive balance non si può cambiare e gli effetti dei prezzi sulla ricchezza delle squadre non sono rilevanti. Nella seconda stagione, la domanda sportiva dipende soprattutto da quanto le emittenti TV pagano per trasmettere il campionato. Perché più soldi sono a disposizione, più alto è il premio per il vincitore, maggiore sarà lo sforzo sportivo per tentare di raggiungere la vittoria.

Il modello semplificato prevede che i diritti televisivi siano negoziati da zero ogni anno. Nella realtà i contratti hanno durata pluriennale. In questo caso la lega, all'inizio del primo anno, decide come dividere i proventi lungo gli anni del contratto e i premi per il vincitore delle varie stagioni. Tornando ad un modello bi-stagionale, la lega preferisce concentrare gli incentivi nella prima stagione, per massimizzare ricchezza delle squadre ed equilibrio del campionato nella successiva. Per questo tende ad elargire l'intero prize money all'inizio del primo anno. Inoltre, le

squadre non fanno cassa solo attraverso i diritti televisivi. Per questo la lega dovrebbe cercare di agire anche come elemento riequilibratore tra le varie fonti di guadagno; e scegliere, ad esempio, una distribuzione dei proventi basata sulle performance quando i guadagni da diritti televisivi rappresentano una frazione consistente degli introiti complessivi di una squadra. È il caso dell'Inghilterra, dove questo sistema è in vigore da anni con effetti positivi sul piano della qualità sportiva della Premier League. È quello che accadrà in Italia dal momento dell'entrata a regime degli effetti della riforma Melandri.

1992-2007: COMPETITIVE BALANCE IN SERIE A

Premessa

Da quanto detto nei capitoli precedenti, risulta chiaro il ruolo determinante del meccanismo di vendita dei diritti tv nella determinazione del livello di equilibrio competitivo di un campionato. Per una ulteriore verifica empirica analizziamo il grado di competitive balance nella Serie A italiana e nella Premier League inglese negli ultimi quindici anni. L'analisi, presentata nei prossimi due capitoli, prende in considerazione tutte le tre dimensioni dell'equilibrio competitivo indicate da Szymanski: il dominio di lungo periodo, l'incertezza sull'esito del campionato e delle singole partite. Obiettivo dell'analisi è dimostrare se il regime di vendita collettiva ha effetti benefici sull'equilibrio dei campionati. Analizzare il contesto inglese permette di avere un quadro di quello che potrebbe succedere con l'approvazione dei decreti attuativi della legge delega sui diritti televisivi delle manifestazioni sportive, che introdurrà in Italia il sistema in vigore oltremarina. Solo così sarà possibile interpretare in maniera più precisa e *fact-based* il possibile impatto della nuova normativa italiana.

1 Overview: 15 anni di serie A

Negli ultimi 15 anni il calcio di serie A ha vissuto sul dominio delle due grandi, Milan e Juventus, con una parentesi biennale delle squadre romane, costrette però a indebitarsi per entrare nel salotto buono del calcio nostrano.

1.1 1992-97: l'alternanza Milan-Juventus

Già nel 1992 il Milan di Capello, che in estate si rafforza con Jean-Pierre Papin, Pallone d'Oro 1991, mostra tutta la sua superiorità. Dopo un successo per 5-4 a Pescara, è già solo in testa dopo due giornate e fa il vuoto con sette vittorie nelle prime sette partite. A dicembre, dopo il successo sull'Ancona, allunga a +8 sulle inseguitrici e si laurea campioni d'inverno. Con due punti per vittoria, gli undici punti di vantaggio raggiunti alla ventiduesima sono un'enormità. La stanchezza per gli impegni in Coppa Campioni portano i rossoneri ad un calo di rendimento, e il 21 marzo arriva la prima sconfitta dopo 58 partite di imbattibilità: è il Parma a violare San Siro. Ma l'Inter non ne approfitta e strappa solo un pareggio nel derby del 10 aprile e i rossoneri, pareggiando col Brescia, conquistano il titolo con una giornata d'anticipo. Nell'anno degli 858 gol segnati (era dal 1958-59 che non si segnava così tanto) la Fiorentina, dopo aver cambiato tre allenatori, Radice¹²⁹, Agropoli e Chiarugi, finisce in serie B dopo 54 anni, assieme a Udinese, Ancona e Pescara.

Il dominio rossonero prosegue anche nella stagione che porta al mondiale americano. È un campionato abbastanza scontato, a parte le prime giornate. Lo stop del Milan a Genova, contro la Samp, lancia i blucerchiati in testa alla classifica, ma è una meteora. A contrastare il

¹²⁹ Esonerato il 3 gennaio 1993 da Vittorio Cecchi Gori, all'epoca vicepresidente, dopo un diverbio in spogliatoio seguito alla sconfitta interna dei viola contro l'Atalanta (0-1).

Milan è il Parma, che blocca i rivali nello scontro diretto al "Tardini" a fine novembre, ma si perde in una crisi di risultati che lascia via libera ai Capello-boys. La forza del Milan sta tutta nella difesa (Tassotti, Baresi, Costacurta, Maldini) che permettono a Sebastiano Rossi di infrangere il record di imbattibilità di Zoff¹³⁰. Il Milan chiude virtualmente il campionato a metà marzo, battendo una dopo l'altra Juventus e Sampdoria e conquista con due giornate d'anticipo il quattordicesimo, terzo consecutivo, titolo della sua storia.

Ancora non smaltite le lacrime per l'errore dal dischetto nella finale mondiale, Baresi guida un Milan in tono minore nella stagione 1994-95, più concentrato sulla Coppa dei Campioni (poi persa in finale contro l'Ajax dei futuri milanisti Davids e Kluivert, autore del gol decisivo in finale). A dominare la stagione, dopo nove anni di delusioni, è la Juventus che ha cambiato dirigenza. È questo il primo anno dell'ormai celeberrima Triade, Moggi-Girardo-Bettega, e dell'era-Lippi. Il tridente Vialli-Del Piero-Ravanelli lancia i bianconeri al vertice del primo campionato disputato con i tre punti per vittoria. A metà novembre, dopo il 3-2¹³¹ in rimonta sugli inseguitori della Fiorentina, trascinati dall'argentino Batistuta¹³², la Juventus vola in vetta da sola con una partita in meno (il

¹³⁰ Il portiere rossonero fu poi trafitto, dopo oltre 900 minuti, da Igor Kolyvanov del Foggia il 27 febbraio 1994 (Milan-Foggia 2-1).

¹³¹ La Juventus, sotto per 0-2, gioca una ripresa straordinaria e finisce per vincere anche grazie ad uno splendido gol di Del Piero che trafigge Toldo con un pallonetto d'esterno destro dal limite dell'area.

¹³² A fine stagione l'argentino sarà capocannoniere del campionato con 26 gol.

derby, rinviato per un'alluvione che aveva colpito il Piemonte, e recuperato a gennaio). All'inizio di gennaio torna l'incubo della violenza negli stadi italiani: a Marassi, prima di Genoa-Milan i tifosi rossoneri accoltellano a morte, fuori dallo stadio, Vincenzo Spagnolo, giovane tifoso ligure. Il campionato si ferma per una settimana. Alla ripresa la Juventus riprende la marcia, nonostante un sorprendente stop interno contro il Padova¹³³ del pittoresco difensore statunitense Lalas, e il 21 maggio, dopo un 4-0 ai rivali del Parma, può cucirsi lo scudetto sul petto.

L'anno successivo è di nuovo Milan, giunto però all'ultimo atto del suo decennio d'oro iniziato con Arrigo Sacchi e concluso con Fabio Capello. I rossoneri hanno acquistato Weah, che si rivela subito con un gol dopo una cavalcata di 70 metri all'esordio in casa contro il Verona, e sono i grandi favoriti assieme ai bianconeri; l'Inter, che ha affidato la presidenza a Massimo Moratti, figlio di Angelo, è più indietro. A dar filo da torcere ai rossoneri è il Parma, ai vertici del calcio nostrano e non solo grazie agli spericolati investimenti di Callisto Tanzi, e dalla Fiorentina, che si porta a -1 dal Milan il 17 dicembre, alla vigilia dello scontro diretto al "Franchi". La gara finisce 2-2 e spalanca al Milan le porte del titolo di campione d'inverno. Ma nel girone di ritorno le inseguitrici si staccano e solo i viola di Ranieri provano a restare

¹³³ I biancoscudati avevano già fermato, alla sesta giornata, il Milan per 2-0. Alla fine il Padova si salverà, battendo nello spareggio salvezza il Genoa.

aggrappati alla capolista, che però strappa lo scudetto ai bianconeri a due giornate dal termine del campionato.

Dall'anno successivo, però, i rossoneri si defilano dalla lotta scudetto, lasciando che a battaglia siano la Juventus, la crescente Inter e il Parma, affidato a Carlo Ancelotti, che l'anno prima aveva portato la Reggiana in serie A. La Juve parte non benissimo, perde a Vicenza a metà ottobre, ma la domenica successiva supera l'Inter e si riprende la vetta, disturbata proprio dal sorprendente Vicenza di Guidolin. A metà dicembre, espugnando in rimonta Verona, la Juve lancia la fuga. Il Milan, preda di problemi insanabili, tenta la strada del ritorno di Sacchi, chiamato a sostituire Tabarez, ma invano. I rossoneri subiscono anche l'onta di farsi battere in casa per 6-1 dalla Juventus, che si laurea campione pareggiando il 18 maggio contro l'Atalanta del capocannoniere Filippo Inzaghi.

1.2 1998-2002: Roma interrompe il dominio avvelenato di Milan e Juventus

I bianconeri si confermano l'anno successivo, in uno dei campionati più avvelenati della storia. Hanno conteso lo scudetto per tutto l'anno all'Inter, che aveva scosso il mercato estivo portando a Milano il "Fenomeno" Ronaldo. Guidata in panchina da Luigi Simoni, l'Inter parte con quattro vittorie nelle prime quattro giornate e resta in vetta per molte domeniche. Prima di Natale, la sconfitta contro l'Udinese propone i friulani di Zaccheroni, trascinati dai gol di Bierhoff, come possibile outsider per il titolo. Tra le inseguitrici regge anche la Lazio, che però il 5 aprile si fa battere in casa dalla Juventus. I bianconeri sono

protagonisti di almeno due episodi dubbi. Prima ad Empoli, quando viene annullato un gol ai toscani ai più parso regolare (su un colpo di testa, la palla sembra superare la linea bianca, ma l'arbitro non se ne avvede). Ma è il 26 aprile che la polemica esplode. Di fronte ci sono Juventus e Inter. L'arbitro Ceccarini prima non ritiene da rigore un contatto duro in area tra Iuliano e Ronaldo. A maggior beffa, sul capovolgimento di fronte ne fischia uno alla Juve che però Del Piero (autore del gol del vantaggio al 21' del primo tempo), si fa parare da Pagliuca. È dal gol annullato a Turone in un Roma-Juve del 1980-81 che una partita non generava polemiche così accese. Questo episodio contribuisce a generare un clima di sospetto attorno ai successi della squadra bianconera. Se la Juve trionfa, un'altra nobile del calcio saluta la serie A: è il Napoli che, racimolando appena 14 punti in tutta la stagione, lascia il massimo campionato dopo 33 anni.

Il Milan, dopo la parentesi dell'anno precedente, con Capello incapace di portare la squadra oltre il decimo posto, avvia il ricambio affidandosi in panchina ad Alberto Zaccheroni. Nel torneo post-Francia '98, la Fiorentina si lancia in vetta, ma dura quattro giornate, prima del sorpasso della Juventus. I bianconeri però, l'8 novembre, a Udine, perdono Del Piero per un grave infortunio, e lasciano spazio ai viola che battendo il Cagliari, a gennaio, si laureano campioni d'inverno. Il girone di ritorno vede la riscossa della Lazio che ritrova il bomber Christian Vieri e il 21 febbraio all'Olimpico batte l'Inter e stacca la Fiorentina (fermata sullo 0-0 dalla Roma), in calo anche per l'infortunio di Batistuta. La Lazio

arriva a +7 sul Milan, ma si fa battere prima nel derby, poi dalla Juve e il campionato si riapre. Il 16 maggio, mentre la Lazio pareggia contro la Fiorentina, il Milan supera il già retrocesso Empoli e la settimana successiva, espugnando Perugia, conquista il titolo.

Il capoluogo umbro sarà determinante per l'esito finale del campionato anche nella stagione successiva, a cavallo del terzo millennio. Nell'anno del Giubileo, lo scudetto lascia il triangolo industriale per sbarcare nella capitale. La Lazio di Nesta, Nedved e Veron strappa il tricolore alla Juve di Ancelotti. Fatica invece l'Inter, nonostante si sia affidata a Lippi in panchina e abbia sborsato 90 miliardi per convincere Vieri a lasciare la Lazio. I biancocelesti e la Juventus si litigano il titolo con l'Inter in secondo piano. Lo scontro diretto del 28 novembre finisce 0-0, ma è la Juventus a passare davanti al gito di boa del campionato. Il 20 febbraio, però, si inserisce un terzo concorrente, il Milan che a San Siro batte la Lazio 2-1 e raggiunge i biancocelesti a -4 dalla Juve. I bianconeri a marzo passano a Verona e allungano a +9, ma la settimana successiva si devono arrendere alla doppietta di Andriy Shevchenko e il 1° aprile cadono anche contro la Lazio (1-0, decide Simeone). La Juve arriva all'ultima giornata con due punti di vantaggio sulla Lazio. I bianconeri sono di scena a Perugia, la Lazio in casa con la Reggina. Giove Pluvio indossa la sciarpa biancoceleste e scatena un autentico nubifragio sul capoluogo umbro. Collina, dopo un intervallo di tre quarti d'ora per liberare gli spogliatoi dall'acqua e dragare il campo, fa terminare la gara. Tra calcio e pallanuoto il difensore Calori indovina il tiro della

domenica e regala lo scudetto alla Lazio, facilmente vittoriosa all'Olimpico per 3-0 sulla Reggina.

Lo scudetto, nell'anno successivo, cambia maglia ma non città, spostandosi sulla sponda giallorosa del Tevere, non senza polemiche. Ad inizio campionato le copertine sono per Atalanta e Udinese, che riesce a restare anche in vetta da sola, ma a metà novembre è la Roma di Totti e Capello a prendere in mano lo scettro. Con un Batistuta in più, in lacrime dopo il gol-vittoria all'Olimpico contro gli ex-compagni della Fiorentina, la Roma blocca in casa la Juve sullo 0-0 prima di Natale. Il 1° aprile la Roma vola a +9 sulla Juve e +1 sulla Lazio. Per molti il campionato può dirsi concluso. Ma non è così. La Roma cade prima a Firenze, poi si fa bloccare dal Perugia (2-2 con papera colossale del portiere giallorosso Antonioli che si fa passare tra le gambe un innocuo retropassaggio). Il 6 maggio la Roma va a Torino, contro la Juve. Un cambiamento alle regole sull'uso degli extra-comunitari, varato alla vigilia della gara, permette alla Roma di schierare Nakata, determinante nel guidare la rimonta da 0-2 a 2-2. La Roma, dopo aver pareggiato, sempre per 2-2, il derby (con la Lazio che agguanta il pari nel finale con un gran gol di Castroman) e a Napoli (con tanto di polemiche tra Montella e Capello, che tiene l'attaccante in panchina per oltre 80'), si impone 3-1 in casa sul Parma all'ultima giornata e può festeggiare il terzo titolo della sua storia.

L'anno successivo è lotta a tre tra l'Inter di Cuiper, allenatore con la fama del bravo perdente¹³⁴, la Roma e la

¹³⁴ Da allenatore ha portato infatti il Mallorca alla finale di Coppa delle Coppe persa contro la Lazio (nell'ultima edizione del trofeo, poi 208

Juventus, che ha fatto partire Zidane verso Madrid e portato da Parma Buffon, Cannavaro e Thuram. La protagonista del girone d'andata è però il sorprendente Chievo di Luigi del Neri, tutto corsa e dinamismo, con giocatori ai più sconosciuti, che a molti riporta alla mente il Foggia di Zeman. Per tutto il mese di novembre i clivensi restano in vetta alla classifica. Intanto il Milan si inceppa e cambia tecnico: fuori Fatih Terim, il turco che l'anno prima aveva incantato Firenze, al suo posto Carlo Ancelotti. La Roma si laurea campione d'inverno, anche perché l'Inter si fa sorprendere in casa dal Chievo prima di Natale. Nel girone di ritorno i gialloblu accusano un calo fisiologico e alle vette si riavvicina la Juventus. A metà marzo l'Inter batte la Roma 3-1 e sembra chiudere il campionato. Invece si arriva all'ultima giornata con ancora tutto in gioco: la classifica recita Inter 69¹³⁵, Juventus 68, Roma 67. I giallorossi, con poche speranze, espugnano Torino (contro i granata), mentre i bianconeri vanno a Udine (con i friulani già salvi) e in 10' chiudono la pratica grazie ai gol di Del Piero e Trezeguet. A Roma, con i tifosi nerazzurri pronti alla festa, succede l'incredibile. I biancocelesti, senza più nulla da chiedere al campionato trovano un inaspettato trascinatore nel ceco Poborsky e un aiuto insperato nel terzino slovacco dell'Inter Gresko.

abolito dall'Uefa) e per due volte il Valencia in finale di Champions League, perdendo prima dal Real Madrid, poi a San Siro, in quello che diventerà il suo stadio, dal Bayern Monaco ai rigori.

¹³⁵ L'Inter resta in testa pur essendosi complicata la vita perdendo in casa 1-2 con l'Atalanta alla trentesima giornata.

Finisce 4-2 per la Lazio, con le lacrime di Ronaldo in panchina e la festa che trasloca da sotto la Madonnina ai piedi della Mole.

1.3 2002-2007: c'è gloria anche per l'Inter

L'anno successivo è ancora Juve, che si conferma più forte di tutti. Alla sesta i bianconeri impattano a San Siro col Milan (rinforzato dagli acquisti di Nesta e Rivaldo), prima di staccare i rossoneri e restare a lungo in vetta. È però il Milan ad arrivare davanti al traguardo di metà campionato. La Juventus, dopo il pesante 3-0 inflitto all'Inter il 2 marzo, lancia l'assalto e conquista il titolo. Juve e Milan si ritrovano di fronte anche nella finale di Champions League, nella splendida cornice del teatro dei sogni, l'Old Trafford di Manchester. A vincere, stavolta, è il Milan (che in semifinale aveva battuto l'Inter dopo due pareggi: 0-0 in casa e 1-1 in trasferta) ai rigori, con Shevchenko che trasforma il penalty decisivo.

Il successo inglese fa da preludio al titolo dell'anno successivo, con il Milan che abbatte il muro degli 80 punti in classifica. Milan e Juventus si ritrovano il 1° novembre: finisce 1-1¹³⁶ e il pareggio sancisce l'avvicinamento della Roma che a dicembre si ritrova in testa davanti alla Juve (che a novembre perde in casa 1-3 dall'Inter) e Milan, impegnato a Tokyo in Coppa Intercontinentale¹³⁷. Ma i

¹³⁶ Splendido il gol di Shevchenko che, dal vertice sinistro dell'area, lascia partire un destro morbido che scavalca Buffon e si infila sotto l'incrocio dalla parte opposta.

¹³⁷ Persa peraltro ai rigori contro gli argentini del Boca Juniors allenati da Carlos Bianchi, ex allenatore anche di Roma e Sampdoria, dove però ha raccolto solo delusioni.

rossoneri, nel giorno dell'Epifania, con una doppietta di Shevchenko e grazie ad una prestazione maiuscola espugnano l'Olimpico giallorosso e mettono la quinta: a febbraio hanno cinque punti di vantaggio sulle inseguitrici e a metà marzo, dopo il 3-1 alla Juve, i punti di vantaggio diventano 7 sulla Roma e 9 sui bianconeri. Il 2 maggio a San Siro è di scena la Roma, che deve vincere se vuole tenere aperto il campionato. Ma dopo solo 1' Kakà da destra lascia partire un cross per Shevchenko che di testa mette dentro. È il gol che vale il titolo. San Siro rossonera è testimone, all'ultima giornata, di un evento che commuove tutta l'Italia del calcio: Roberto Baggio lascia il calcio: è il 16 maggio 2004 e il suo Brescia perde 4-2, ma gli occhi e gli applausi di tutto lo stadio sono solo per lui che segna un rigore ed esce tra le lacrime.

Lo scudetto del 2005, vinto sul campo dalla Juventus sul Milan (con i bianconeri che il 6 maggio battono il Milan a San Siro grazie al gol in rovesciata di Trezeguet), viene revocato dalla giustizia sportiva e assegnato d'ufficio all'Inter. È uno degli strascichi dello scandalo Calciopoli, di cui ci occuperemo nel sesto capitolo (cui demandiamo per gli approfondimenti). Discorso simile vale per il campionato 2006, vinto con pieno merito e ampio distacco dalla Juventus, retrocessa in serie B dopo lo scandalo delle intercettazioni. Titolo a tavolino all'Inter, per quello che Facchetti definirà "lo scudetto della correttezza".

Il resto è storia recente, con il dominio sul campo dell'Inter di Roberto Mancini, capace nell'ultimo campionato di 32 vittorie su 38 partite, di vincere 17

incontri di fila, e di perderne solo uno in tutto l'anno (in casa contro la Roma). Ma ormai dalla storia siamo nel dominio della cronaca. È arrivato perciò il momento di scandagliare questi 15 campionati più in dettaglio, per capire come si è evoluto il *competitive balance* dal 1992 ad oggi.

2 Dominio di lungo periodo e equilibrio dei campionati

Analizzare il livello di *competitive balance* richiede che si considerino tutti i tre aspetti principali che definiscono il grado di equilibrio all'interno di un campionato: dominio di lungo periodo, incertezza sull'esito del campionato e sul risultato delle singole partite.

Possiamo già avere un'idea del non eccessivo ricambio al vertice del calcio italiano nel periodo considerato, andando a vedere quali squadre si sono classificate nei primi quattro posti nei campionati oggetto di analisi:

	93	94	95	96	97	98	99	00	01	02	03	04	05	06	07
Milan	1	1	4	1			1	3		4	2	1	2	2	4
Inter	2				3	2		4		3	3	4	3	3	1
Parma	3		3		2		4		4						
Juve	4	2	1	2	1	1		2	2	1	1	3	1	1	
Samp		3													
Lazio		4	2	3	4		2	1	3		4				3
Fiore				4			3							4	
Udinese						3							4		
Roma						4			1	2		2			2

Tabella 5 - Prime quattro classificate in serie A dal 1993 al 2007

Già ad un primo sguardo appare evidente come Milan e Juventus abbiano quasi monopolizzato il campionato negli ultimi quindici anni. I rossoneri non raggiungono le prime quattro posizioni solo in tre delle quindici stagioni

considerate: nel 1997, anno controverso, il primo dopo il ciclo-Capello, con in panchina prima Tabarez, poi Sacchi, ma con una squadra dalle scarse motivazioni e decisamente allo sbando; l'anno successivo, quando nemmeno il ritorno di don Fabio serve a far cambiare rotta e il Milan resta "come nave senza nocchiero in gran tempesta"¹³⁸; e nel 2001 quando la squadra chiuderà con un non esaltante sesto posto, a sette lunghezze dal Parma, quarto. Ancora meglio ha saputo fare la Juventus, che solo in una stagione ha fallito l'aggancio alla vetta (nel 2007 la Vecchia Signora ha partecipato infatti al campionato di serie B per effetto della sentenza sul caso Calciopoli): nel 1999, quando i bianconeri chiudono il campionato a 54 punti, uno solo meno del Parma, quarto, a pari merito con Roma e Udinese; la classifica avulsa¹³⁹ premia la Roma. Juve e Udinese devono giocarsi lo spareggio per il sesto posto, che vale la qualificazione diretta alla Coppa Uefa. L'andata a Udine si chiude 0-0, il ritorno al Delle Alpi 1-1. L'Udinese vince grazie al gol segnato in trasferta e condanna la Juve ai preliminari.

L'Udinese è una delle poche outsider capaci di interrompere il monopolio di quelle che qualche anno fa venivano definite le "sette sorelle" (Milan, Inter, Juventus,

¹³⁸ Dante Alighieri, *Divina Commedia*, Purg. VI, 77.

¹³⁹ Ovvero la graduatoria fra le tre squadre che prende in considerazione solo gli scontri diretti. Nel caso specifico, ecco i risultati delle sfide incrociate tra Roma, Juventus, Udinese nel 1999: Roma-Udinese 4-0 (7.giornata), Udinese-Juventus 2-2 (8.giornata), Roma-Juventus 2-0 (9.giornata), Udinese-Roma 2-1 (24.giornata), Juventus-Udinese 2-1 (25.giornata), Juventus-Roma 1-1 (26.giornata). La classifica avulsa dunque recita: Roma 7, Juventus 5, Udinese 4.

Lazio, Roma, Fiorentina, Parma), piazzandosi una volta terza e una volta quarta. L'altra a riuscire nell'impresa è stata la Sampdoria, giunta terza nel 1993-94, ispirata dall'ex milanista Ruud Gullit.

Per avere, comunque, un'idea del livello di dominio di lungo periodo possiamo utilizzare l'indice di Hirschman-Herfindahl, che analizza la distribuzione di una variabile misurando il suo grado di concentrazione tra le unità che compongono l'universo oggetto di indagine. Ad esempio, può essere utilizzato per misurare le quote di mercato delle varie industrie in un determinato settore commerciale. L'indice è così definito:

$$HHI = \sum_{i=1}^n (MS_i)^2$$

dove MS_i è la quota di mercato posseduta dalla i -esima industria nel settore, in cui agiscono n aziende. Dato che

$0 \leq MS_i \leq 1$ e $\sum_{i=1}^n (MS_i)^2 = 1$, allora $1/n \leq HHI \leq 1$. Il limite

inferiore, $1/n$, rappresenta la situazione in cui tutte i soggetti possiedono la stessa quota del mercato, mentre il limite superiore definisce il monopolio puro.

L'indice può essere usato, in ambito sportivo, per esprimere "la concentrazione o la quota di campionati conseguita in una lega nel corso del tempo. L'indice HHI è calcolato dalla somma dei quadrati di detta quota per ogni

squadra nel periodo di tempo considerato.”¹⁴⁰. In questo caso usiamo questo indice in senso dinamico, per valutare il grado di dominio in senso diacronico, tra i vari campionati. Successivamente torneremo ad utilizzarlo in senso statico, analizzando la distribuzione dei punti tra le varie squadre in una stessa stagione.

In Italia, dal 1992, si registrano 7 scudetti della Juventus¹⁴¹, cinque del Milan e uno a testa per Inter, Roma e Lazio. Sommando i quadrati delle quote di ogni squadra¹⁴² otteniamo che l’HHI della serie A, tra il ’92 e il 2007 è: $7(1/15)^2+5(1/15)^2+(1/15)^2+(1/15)^2+(1/15)^2=0,51$. Un valore elevato ma non troppo. In fondo, però questo aspetto è presto giustificato, e non contraddice lo sguardo d’insieme. L’indice, infatti, registra le maggiori oscillazioni verso l’alto nelle situazioni in cui una sola squadra monopolizza il campionato per più stagioni. Qui l’alternanza al vertice è tra due squadre che si sono divise dodici scudetti su quindici. È questa alternanza che

¹⁴⁰ L.Groot, *op.cit.*, Rivista di Diritto ed Economia dello Sport, 2005, p.67.

¹⁴¹ In questa analisi prendiamo in considerazione i risultati sul campo, per cui sono compresi in questa quota anche i titoli poi sottratti alla squadra per le note vicende giudiziarie. Un’analisi statistica del competitive balance di un campionato non può prescindere dal risultato sul campo, e l’unico modo di rendere efficace l’analisi e permettere il confronto è valutare, per ogni stagione, la classifica maturata sul campo e non quella modificata a tavolino dai giudici. Nel sesto capitolo, poi, cercheremo di valutare l’impatto distorcente delle combine sul grado di equilibrio competitivo.

¹⁴² La quota si ottiene dividendo il numero dei campionati vinti da una squadra per il totale dei campionati analizzati, nel nostro caso dunque 15.

abbassa il valore, anche se l'indice conferma comunque l'esistenza di una significativa concentrazione degli scudetti nelle mani di pochi.

Ma i soli scudetti non bastano a descrivere la situazione, a dare un'idea esauriente del grado di equilibrio competitivo. Per avere un'idea un po' più precisa del livello di concentrazione utilizziamo l'indice C4, che misura quanto un settore economico sia dominato dalle prime quattro aziende. Applicato al calcio, l'indice misura il grado di disuguaglianza tra le prime quattro classificate e le altre. Prima di partire con l'analisi, è doveroso rispondere ad una domanda: perché proprio le prime quattro? In effetti l'indice si può applicare alle prime tre, o cinque, o due squadre del campionato. Abbiamo scelto di fermarci a quattro perché rappresenta il numero di squadre che attualmente, in Inghilterra e in Italia, si qualificano alla Champions League. E sono dunque le squadre che possono disporre di un surplus di fondi, legati ai premi sportivi per la qualificazione e ai diritti tv per le gare di coppa, e che vantano l'appel maggiore per le pay-tv. Applicare l'indice a meno squadre avrebbe avuto probabilmente meno potere euristico, considerato che spesso tra le prime quattro squadre non si verifica un gran divario di punti a fine campionato. Allargarlo, invece, avrebbe significato perdere di vista quanto le poche grandi squadre concentrino nelle proprie mani il potere sportivo. Restringendo il campo alle prime quattro, potremmo avere una prima verifica di quanto le squadre più ricche e blasonate, che guadagnano di più in termini di diritti tv, finiscano per dominare il campionato.

Il C4 è definibile come il rapporto tra i punti conquistati dalle prime 4 e il totale dei punti ottenuti da tutte le squadre; detto altrimenti, rappresenta la somma delle percentuali di punti delle prime quattro squadre. In sintesi,

$$C4 = \sum_{i=1}^4 s_i .$$

In un mercato standard, senza restrizioni al numero di aziende attive o sulle quote di mercato che ciascuna può detenere, l'indice risulta compreso tra 0 (situazione di competizione pura con un numero infinito di soggetti) e 1 (monopolio puro). Ma nel calcio il numero di squadre che disputano un campionato non è illimitato, e le prime quattro squadre non possono conquistare tutti i punti disponibili. Perciò i valori del C4 applicato al calcio ricadranno tra $4/N$ (dove N è il numero di squadre che partecipano al campionato) e $M/(M+T)$, dove M è il numero massimo di punti che le prime quattro squadre possono conquistare e T il numero minimo di punti con cui le altre possono chiudere la stagione. Ad esempio, per una lega a 20 squadre, l'indice assume valori compresi tra 0,2 e 0,55. Questo indice dà due vantaggi.

Innanzitutto, dato che il numero di squadre in Premiership e in serie A è rimasto per la maggior parte costante, le variazioni nel C4 dipendono più dalla variazione dell'equilibrio competitivo che dal diverso numero di squadre allineate al via. L'indice è anche di

semplice e immediata lettura e fornisce un quadro immediato della situazione. Inoltre non dipende dal numero di punti per vittoria (così possiamo confrontare tranquillamente i campionati 1992-93 e 1993-94, in cui si assegnavano ancora due punti per vittoria, con gli altri, in cui il successo vale tre punti). Ecco, in grafica, come è cambiato il valore del C4¹⁴³ nei quindici campionati di serie A oggetto di questo studio:

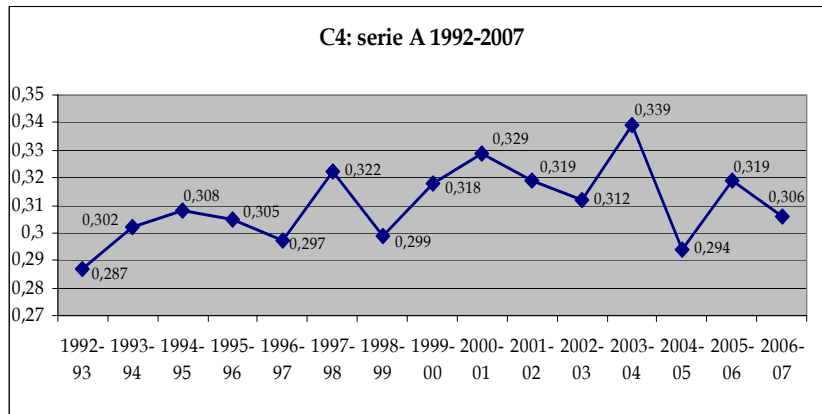


Figura 4

Il picco più alto si registra nel 2003-2004, con un valore di 0,340 [vedi Appendice per la classifica Completa]. In un campionato altamente spettacolare, con una media di 2,66 gol a partita, il Milan di Ancelotti domina e vola a 82 punti, imprevedibile per la Roma di Capello, ferma a 71. È un campionato in cui si sono registrate numerose vittorie

¹⁴³ Tutte le classifiche dei campionati alla base di queste analisi sono presentate in Appendice.

larghe: due 6-0, della Roma al Siena e dell'Inter alla Reggina (con gran gol dalla distanza di Cannavaro), ma anche il 5-0 della Roma sul Brescia o del Milan all'Ancona. E proprio il rendimento estremamente deludente della squadra marchigiana è tra le cause del valore elevato del C4. In tutta la stagione, infatti, l'Ancona totalizza appena 13 punti, frutto di 2 vittorie e 7 pareggi, e colleziona ben 25 sconfitte. È il secondo peggior rendimento nei quindici anni qui analizzati. Il non invidiabile record spetta al Brescia che nel 1994-95, pur avendo bloccato sul pareggio, nelle prime tre giornate, Juventus e Inter, si ferma a quota 12, con 2 vittorie, 6 pareggi e 26 sconfitte. Il campionato più equilibrato è invece il primo del nostro insieme: nella stagione 1992-93, il C4 ha un valore di 0,287.

Merita qualche considerazione però il dato della stagione 2004-2005 in cui l'indice scende sotto lo 0,3 per la quarta e ultima volta, attestandosi a quota 0,294. Eppure è l'anno stellare della Juventus che chiude a 86 punti, del Milan secondo a 79. L'impressione degli spettatori è che si sia trattato di una lotta a due, con le altre squadre a far da spettatrici. Perché allora il *competitive balance* è così alto? Un dato salta immediatamente all'occhio, e dà già una prima risposta. L'ultima classificata, l'Atalanta, chiude con 35 punti. Nessun'altra squadra conclude il campionato in fondo alla graduatoria raccogliendone così tanti. È una prima dimostrazione che in questo campionato, a parte le prime due, le altre si sono livellate come non mai. Per spiegare ancora meglio il perché di questo valore ricorriamo alla deviazione standard, ovvero la somma degli scarti dalla media dei punti. Prendendo in

considerazione l'intera classifica, il valore della deviazione standard è di 13,56, il valore più basso dopo quello del 1996-97 (11,57). Ma nel 1996-97 il C4 è di 0,296, leggermente più alto di quello del 2004-2005. Ancora non ci siamo. Proviamo ad escludere le prime quattro squadre, e calcoliamo la deviazione standard solo dalla quinta posizione in giù. Vediamo cioè come si distribuiscono i punti al di fuori del Gotha. Ebbene, la deviazione standard calcolata dalla quinta posizione è di 5,49: la più bassa di tutti i quindici anni. Mai come in quell'anno, dunque, il campionato è stato incerto fuori dalla lotta al vertice. Basti pensare che 13 squadre sono divise, a fine campionato, da appena 7 punti: dai 48 del Messina, settimo, ai 41 del Brescia, penultimo.

Il C4, però, ci dà un'idea solo del modo in cui i punti si concentrano tra le prime quattro. Ma, come visto in quest'ultimo esempio, può essere utile descrivere la distribuzione complessiva tra tutte le squadre. Vediamo cioè qual è il grado di concentrazione stagione per stagione, in modo da valutare più accuratamente il livello di incertezza di ogni singolo campionato.

Per farlo torniamo ad utilizzare l'indice di Hirschman-Herfindahl, stavolta per una rilevazione di tipo sincronico. Già Depken, nel 1999, aveva interpretato la "quota di mercato" come la percentuale di vittorie di una squadra in una stagione sulle vittorie totali ottenute da tutte le squadre nel campionato. In questo caso

$$HHI = \sum_{i=1}^n \left(\frac{w_i}{\sum_{i=1}^n w_i} \right)^2 .$$

Questa impostazione, utilizzata per analizzare il grado di competitive balance nel campionato di MLB, la massima divisione del baseball statunitense, funziona per gli sport americani, dove non esiste il pareggio, e dunque il denominatore della funzione coincide con il numero totale delle partite giocate in stagione. Nel calcio, però, bisogna tener presente che è possibile anche il pareggio. Per questo, anziché la percentuale di vittorie, abbiamo considerato, così come per il C4 la *share of points*, la percentuale di punti conquistati da una squadra (rapportata al totale di quelli effettivamente ottenuti dalle squadre partecipanti al torneo, non al totale potenziale dei

punti a disposizione): $HHI = \sum_{i=1}^n s_i^2$. Ma l'indice di

Herfindahl resta sensibile al cambiamento nel numero di squadre che partecipano al torneo. Per correggerlo, si ricorre all'Indice di Herfindahl del Competitive Balance (HICB) che rapporta il valore empirico di HHI a quello teorico in una situazione ideale di perfetto equilibrio, $1/N$, con N indicante il numero di squadre. In sintesi,

$$HICB = \left(\frac{HHI}{1/N} \right) * 100^{144}$$
.
 In una lega perfettamente equilibrata, l'HICB assume il valore di 100. Ogni innalzamento del valore rappresenta un declino nel grado di *competitive balance*. Il grafico seguente riassume l'andamento dell'HICB nei campionati di serie A dal 1992 al 2007:

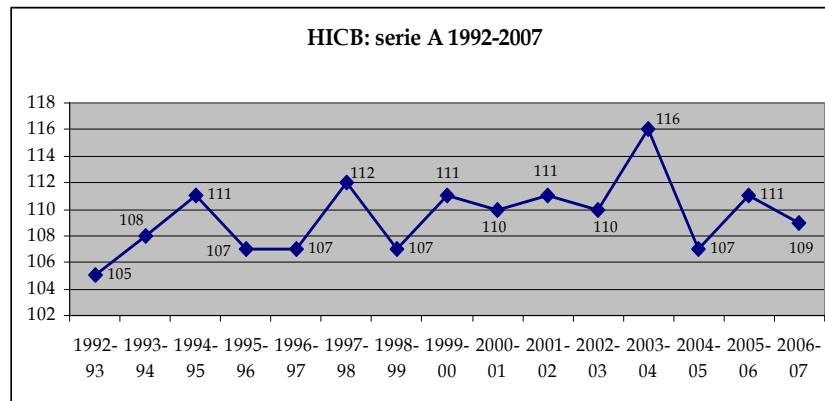


Figura 5

I dati sono coerenti con quanto già emerso grazie al C4, altro indice di concentrazione come l'HICB. Possiamo perciò sfruttare i due indici per provare a dare una prima risposta all'ipotesi del nostro lavoro secondo cui la vendita individuale dei diritti televisivi comporta un detrimento del competitive balance. Questa prima analisi porta in questa direzione. Il picco più alto, il campionato 2003-

¹⁴⁴ Nei calcoli alla base di questo studio i valori di H sono stati approssimati alla quarta cifra decimale, mentre quelli di HICB all'intero.

2004, è infatti il primo dopo la fusione Tele+/Stream e la nascita di Sky Italia. È anche la stagione delle vane promesse di Gioco Calcio, delle piccole che per dirla con Vittorio Zucconi “si proclamano sedotte e abbandonate dalla pay-tv”¹⁴⁵; è la stagione che lo stesso giornalista definisce un insulto all’intelligenza perché “si affrontano squadre che incassano 50 milioni di diritti da Murdoch e squadre che (non) ne incassano un decimo da una pay-tv immaginaria e creata soltanto per mettere una foglia di fico concorrenziale sul monopolio di fatto”¹⁴⁶ del tycoon australiano. Una stagione in cui il Perugia, dopo aver ricevuto promesse intorno ai 10 milioni di euro da Gioco Calcio, senza vederli, ne ha dovuti accettare 2,5 da Sky a marzo (l’anno precedente ne aveva ricevuti 6,1 da Telepiù). Dove però il Modena, anche lei inizialmente dissidente, riceve da Sky 6,5 milioni (900 mila in più dell’accordo precedente con Telepiù). Ma restano comunque bazzecole, in relazione ai 54 milioni della Juventus o ai 49 del Milan e dell’Inter. E non c’è troppo da meravigliarsi se la derelitta Ancona, senza i soldi di Gioco Calcio, abbia raccolto appena tredici punti: a marzo il presidente Pieroni aveva pagato regolarmente solo gli stipendi di agosto. In questa situazione, pensare di poter fare qualcosa di buono sul campo è semplicemente un’utopia.

¹⁴⁵ V.Zucconi, *La pay per lenticchie*, “Il calcio in testa”, 10 novembre 2003: www.repubblica.it/online/rubriche/ilcalciointesta/ottadp/ottadp.html.

¹⁴⁶ *Ibidem*.

L'HHI dimostra ancora una volta, se mai ce ne fosse bisogno, quanto il cambiamento del sistema di vendita dei diritti tv abbia allargato il gap tra le grandi e le piccole, togliendo interesse al campionato. Prima del 1999, infatti, la media dei valori dell'HHI è di 108. Dal 1999-2000, anno in cui le entrate da diritti tv sono raddoppiate rispetto alla stagione precedente per effetto della legge D'Alema, la media sale di 3 punti, arrivando a 111. A questo punto non resta che da valutare il grado di incertezza delle singole partite.

3 L'imprevedibilità delle singole partite

L'interesse di un campionato dipende dal grado di imprevedibilità sull'esito finale della competizione, e delle singole partite. Se una squadra vince sempre, o perde sempre, le sue partite probabilmente non saranno viste da nessuno e faranno perdere di appeal ed equilibrio l'intero campionato. Ma nel calcio non sempre le cose vanno nella direzione scontata, prevista da giornali e pronostici. Capita che la squadra più debole, che tutti danno per battuta, batta i grandi campioni. E sono proprio queste partite, quelle dall'esito sorprendente, a costituire il cuore del Surprise Index (SI), usato da Groot¹⁴⁷ in una sua ricerca sul *competitive balance* nel campionato di Ligue 1, la serie A francese. Quanto maggiori saranno le partite che non si incanalano sui binari più ovvi, tanto maggiore sarà il valore dell'indice, e di conseguenza l'equilibrio competitivo. Si considera sorprendente una partita in cui

¹⁴⁷ J.Groot, L.Groot, *The competitive balance of French football 1945-2002*, *Economie Appliquée*, LVI, 2003, n.4, pp.91-113.

una squadra classificata peggio a fine campionato riesce a pareggiare o vincere contro una squadra che ha chiuso la stagione con una posizione migliore. L'indice si basa sul numero di "punti sorpresa" per ogni partita. Partendo dalla classifica finale del campionato, si assegna 2 alla vittoria della squadra peggio piazzata e 1 al pareggio e si moltiplica per la differenza delle posizioni. Ad esempio, se in un campionato a 18 squadre l'ultima dovesse battere la prima, realizzerebbe $2 \cdot (18-1) = 34$ punti sorpresa in un solo colpo. La regola può essere così espressa: se definiamo R_{ij} il risultato della sfida tra la i -esima e la j -esima squadra in classifica, con i che gioca in casa e $i < j$ (ovviamente R_{ji} rappresenta la stessa sfida a campi invertiti),

$$SI = \frac{P}{M} = \frac{1}{M} \sum_{i=1}^{N-1} \sum_{j=i+1}^N (R_{ij} + R_{ji})(j - i) .$$

Nella formula, N indica il numero di squadre che partecipano al campionato. M , invece, è il numero massimo di punti sorpresa realizzabili in un campionato perfettamente equilibrato di N squadre, che è dato da

$$M = 2 \sum_{i=1}^{N-1} (N - i)i = (N - 1)N(N + 1) / 3 .$$

La situazione di perfetto equilibrio si realizza, ad esempio, quando ogni squadra vince e perde una volta

contro ogni altra squadra partecipante al campionato. In questo caso $P=M$ e $S=1$.

Due considerazioni prima di passare ai dati. La scelta di considerare la classifica finale come parametro di valutazione merita di essere meglio motivata. Come sottolinea lo stesso Groot nel suo citato lavoro, cui si ispira questo paragrafo e l'omologo nel prossimo capitolo, è solo *ex post* che possiamo valutare quanto sorprendente sia stato l'esito di una gara di campionato. Meno indicativo, invece, oltre che più complicato, risulta l'utilizzo della classifica parziale al momento in cui viene giocata la gara. Facciamo un esempio. Il 16 ottobre 1994 il Foggia di Catuzzi batte 2-0 la Juventus. È la sesta giornata: al momento della gara il Foggia è sesto e la Juve terza. A fine campionato i rossoneri chiuderanno sedicesimi, i bianconeri vinceranno lo scudetto. Se è vero che la classifica parziale fotografa anche il rendimento delle squadre al momento dell'incontro, la graduatoria finale svela anche quanto sorprendente fosse quella posizione per il Foggia in quel momento, dato il valore della squadra testimoniato dalla classifica finale. Inoltre, l'eventuale utilizzo della classifica parziale comporta non pochi problemi sul come valutare la prima giornata e soprattutto come inserire le neo-promosse. Ragionare sul divario di posizioni nella classifica finale garantisce una buona profondità di analisi fornendo comunque un indice di facile lettura e intuibile da tutti. L'indice non è sensibile alle variazioni nel numero di squadre al via (perché il cambiamento influenza sia il numeratore che il denominatore dell'espressione); poiché, inoltre, non

dipende dal divario di punti, abbiamo preferito assegnare sempre il valore 2 alla vittoria (e non tre come i punti in campionato, almeno dal 1995) per semplicità di calcolo. Altrimenti avremmo dovuto utilizzare un'espressione diversa per i campionati dopo il 1995, in cui si modifica solo il denominatore dell'espressione. Una complicazione inutile, che non aggiunge nulla al potere euristico dell'indice.

Fatte queste doverose premesse di ordine metodologico, veniamo ai dati. L'andamento dell'SI nel campionato di serie A dal 1992 al 2007 è sintetizzato nel prossimo grafico. Per facilità di lettura, i valori dell'SI sono stati moltiplicati per 100.

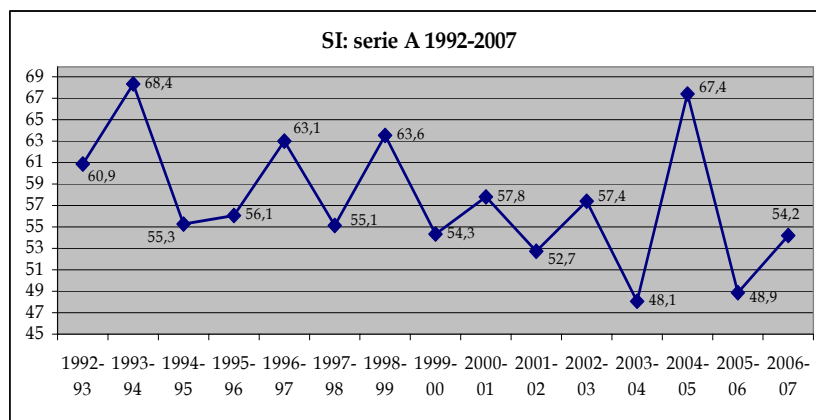


Figura 6

I dati mostrano evidenziano un calo sostanziale dell'indice di sorpresa a partire dalla stagione 2000-01. Calcolando, infatti, la media dell'indice prima e dopo il 1999, anno spartiacque tra il regime di vendita collettivo e

il sistema di cessione individuale, il divario è di oltre cinque punti: se prima del 1999 l'indice di incertezza si attestava al 60,3%, dopo si ferma al 55,1%. In questo secondo periodo, inoltre, l'indice scende per ben due volte sotto la soglia del 50 (dato che può oscillare tra 0 e 100, questo denota un'estrema prevedibilità dei risultati). Nel 2003-2004, anno in cui si registra anche il valore più alto del C4 e dell'HHI, l'indice tocca il suo valore più basso: 48,1%. Nell'anno dei record del Milan, l'esito delle partite appare più scontato che mai. È quella la stagione, come sottolineato in precedenza, in cui il divario in termini di diritti tv si fa più ampio, con le piccole che si fanno illudere dalle promesse della pay-tv della Lega, per accontentarsi in primavera delle briciole "con affettuoso disprezzo gettate"¹⁴⁸ da Sky. Il gap ha portato le squadre meno blasonate a confrontarsi con una situazione economica disperata, a non poter programmare investimenti sui calciatori, e soprattutto a non pagare gli stipendi per diversi mesi. Una situazione che difficilmente porta a giocare con serenità e con sufficiente impegno. E quando ci si trova di fronte squadre costruite con sonanti milioni di euro, regolarmente pagati da Murdoch, investiti in stelle luccicanti del firmamento calcistico mondiale, il risultato è quanto mai già scritto prima di toccare il rettangolo verde.

Ma questa è solo una tendenza, non un verdetto categorico. Il campo, per parafrasare Pascal, ha le sue ragioni che la ragione non conosce. Per capire quanto

¹⁴⁸ Cfr. F.De Andrè, *Il fannullone*, Nuvole Barocche, Roman Record Company, 1969.

queste risultino alla fine determinanti, al di là dei soldi delle tv, basta vedere l'esito della stagione 2004-2005. La differenza nelle condizioni di partenza rimane rispetto all'anno precedente, con la differenza che Sky acquista da subito i diritti di tutte le squadre al via. Ma la differenza in termini di SI tra le due stagioni è di quasi 20 punti: dal 48,1% al 67,4%. Come si spiega un cambiamento così radicale? Certamente pesa la crisi della Roma, che cambia tre allenatori, iniziando con Voller, proseguendo con Del Neri e finendo con Conti traghettatore (in mezzo anche la parentesi di Sella, in panchina solo per la trasferta di Champions di Madrid contro il Real). La Roma chiude ottava, regalando nel girone di ritorno 35 punti sorpresa in 4 partite (Roma-Siena 0-2, Roma-Reggina 1-2, Roma-Brescia 2-2, Parma-Roma 2-1). Ma c'è anche la crisi di Parma e Fiorentina (che aveva ritrovato la serie A dopo lo spareggio col Perugia dell'anno prima e si salva solo all'ultima giornata). Le due ex nobili del nostro calcio, però, contro le grandi ritrovano le giuste motivazioni e tornano agli antichi fasti: gli emiliani costringono per due volte al pareggio l'Inter, fermano sull'1-1 la Juventus, riescono anche a battere l'ex "gemella"¹⁴⁹ Lazio per 2-1. I viola fermano sul 3-3 la Juve (in una delle più belle partite della stagione) e sull'1-1 l'Inter. Le grandi comunque fanno fatica. Il Milan perde in casa contro Messina e Bologna, cade a Livorno e Siena e pareggia le due sfide col Brescia. L'Inter si fa fermare sul pareggio da quasi tutte le

¹⁴⁹ Il riferimento è al rapporto stretto tra Tanzi e Cragnotti che ha portato le squadre a scambiarsi numerosi giocatori realizzando plusvalenze miliardarie.

squadre di medio-bassa classifica: Lecce (2-2), Cagliari (3-3), Chievo (1-1), Siena (2-2), Bologna (2-2), Reggina (0-0). Alla 33ma si deve addirittura inchinare a Messina (1-2), in un match deciso dal gol di Rafael al 93'.

Il campo, dunque, dimostra come i soldi delle tv facciano certo gola, costituiscano una significativa disuguaglianza nelle condizioni di partenza della stagione. Permettono, infatti, alle squadre più blasonate, che possono vantare un surplus di fondi legati alla qualificazione per le coppe europee, di costruire squadre più attrezzate, di acquistare campioni affermati. Ma i soldi vanno saputi spendere, gestire il mercato come il fantacalcio non è necessariamente sinonimo di vittorie. Così capita che qualche piccola, come il Foggia di Zeman o il primo Chievo di Del Neri, creino qualche scompiglio all'ordine costituito del calcio. E se riescono a farlo, anche se non con continuità, con molti meno soldi delle grandi, pensate a cosa potrebbe succedere in regime di vendita collettiva dei diritti, con un sostanziale livellamento delle condizioni di partenza.

4 Conclusioni

L'analisi degli ultimi quindici anni di serie A conferma l'ipotesi alla base di questo lavoro, per cui la vendita individuale dei diritti tv implica una riduzione del tasso di equilibrio competitivo del campionato. La significativa riduzione del tasso di incertezza sull'esito delle singole partite come del campionato registrata a partire dal 1999 ne è una eloquente dimostrazione. Abbiamo già spiegato [vedi cap.3.3] come la distribuzione del talento, ovvero dei

vari calciatori tra le squadre, sia la componente determinante per il competitive balance. Più le squadre hanno organici di forza comparabile, più è probabile che il campionato risulti incerto e appassionante. Ma da dove arrivano ai presidenti i soldi per ingaggiare i calciatori? In gran parte dai diritti tv, che costituiscono più del 60% dei ricavi di una grande squadra, ma la percentuale sale ancora per i team meno blasonati. Bisogna comunque considerare le possibilità personali di spesa dei presidenti. Un presidente particolarmente spendaccione, alla Calderon o alla Abramovich, che sacrifica più degli altri il bilancio della squadra sull'altare dello star-system comporta un'ulteriore distorsione nel campionato. Il problema è che i presidenti più ricchi e affluenti guidano le squadre più blasonate e vincenti, cosicché i due effetti finiscono per sommarsi e esacerbare le differenze tra i club. Un sistema come quello inglese si rivela certamente più equo.

Perché la leggera perdita che questo sistema porta, rispetto ad un regime di vendita individuale, nelle casse delle grandi squadre viene più che bilanciata dalle capacità finanziarie dei presidenti, dalle entrate supplementari garantite dai contratti miliardari con gli sponsor, dalle tournée in Asia o in Nordamerica, dal merchandising esteso su base planetaria, oltre ai premi legati alla qualificazione per le coppe europee (diritti tv compresi). Ma l'aumento sostanziale di introiti che garantisce alle squadre meno blasonate consente a queste ultime di attrezzare una rosa più competitiva, acquistando più giocatori di qualità, ingaggiando allenatori più

prestigiosi e di poter così puntare a posizioni più alte di classifica.

Alcuni maligni potrebbero interpretare il calo degli indici negli ultimi anni alla luce della scarsa credibilità del calcio italiano, alle partite combinate, allo scandalo Calciopoli e a quello legato alle scommesse. Ma, se il tentativo di condizionare alcune partite di poche squadre può avere effetti sul C4 e sull'HICB, ha invece un impatto decisamente marginale sull'SI, che si basa sulla maggiore mole di dati, e analizza i risultati di tutte le partite di tutte le squadre. E, dato che i tre indici forniscono risultati sostanzialmente coerenti, credo che questa possibile spiegazione vada scartata. Questo non vuol dire che questi fattori distorcenti non abbiano un peso nello sviluppo dei campionati, ma che non possono essere assunti come variabile indipendente nello spiegarne l'andamento. A questo argomento, comunque, sarà dedicato l'ultimo capitolo di questo studio.

A questo punto va messo un altro tassello alla nostra analisi. Per verificare la nostra ipotesi, andiamo a confrontare i dati della serie A con quelli della Premier League inglese, nello stesso periodo, in cui il regime di vendita dei diritti tv non è mai cambiato. Solo così sarà effettivamente possibile valutare gli effetti della legge D'Alema, e soprattutto ipotizzare quale potrà essere l'impatto della cosiddetta legge Melandri.

1992-2007: COMPETITIVE BALANCE IN PREMIER LEAGUE

1 Overview: 15 anni di Premiership

Se volessimo cercare un'immagine unificatrice, che rappresenti i 15 anni di storia della Premier League sotto la nuova denominazione, quest'immagine non potrebbe che essere il volto del baronetto scozzese Alex Ferguson. In vent'anni di guida tecnica del Manchester United ha portato i Devils a vincere tutto il possibile, a dominare in patria e in Europa. Costringendo le altre a imprese memorabili per interrompere, occasionalmente, il monologo dei diavoli.

1.1 1992-97: solo il Blackburn ferma il dominio del ManU

La prima stagione nella storia della Premier League si apre tra spese folli: il Blackburn acquista Shearer per 3,5 milioni di sterline, oltre a Le Saux. L'attaccante ripagherà la fiducia con 16 gol in 21 partite prima di infortunarsi. Il Tottenham strappa per 2 milioni Sheringham al Nottingham Forest, dopo che l'attaccante aveva segnato nell'1-1 all'esordio contro il Liverpool. È comunque l'anno del Manchester United di Sir Alex Ferguson, protagonista di una gestione ultra-ventennale della squadra e di un lungo dominio in Premier League. L'inizio dei Devils non è esaltante: 1-2 all'esordio con lo Sheffield United (con Brian Deane che realizza il primo gol nella storia del campionato sotto la nuova denominazione); ad ottobre vanno sotto 0-2 contro il Liverpool di Ian Rush, prima che una doppietta di Hughes (pallonetto e conclusione potente

su cross di Giggs) regali ai diavoli un punto prezioso. A novembre però arriva Eric Cantona, tutto genio e sregolatezza. Al giro di boa arriva in testa il sorprendente Norwich, pur con una differenza reti negativa, su cui pesa l'1-7 patito contro il Blackburn in avvio di stagione: finiranno terzi, alle spalle anche dell'Aston Villa. Proprio i Villans guidati da Ron Atkinson, con Dean Saunders stella dell'attacco, sono i principali avversari dei Devils. Ma alla terzultima si fanno battere 1-0 dall'Oldham e cedono lo scettro. L'Athletic, poi, si ripeterà nelle ultime due giornate superando 3-2 il Liverpool e 4-3 il Sunderland conquistando il diritto alla permanenza.

Rovers e Devils si battono per il titolo anche l'anno successivo, con il neo-promosso Newcastle di Kevin Keegan come terzo incomodo (Andy Cole, centravanti principe dei Magpies, chiuderà come capocannoniere con 34 gol, record tuttora imbattuto), capace di bloccare lo United sull'1-1 all'Old Trafford alla terza giornata. I Red Devils si fanno rimontare un vantaggio di tre gol dal Liverpool (con doppietta di Nigel Clough) a gennaio, ma arrivano a mettere tra sé e i rivali 16 punti. Ma i Rovers non si arrendono e lo United inizia a calare. Alla trentacinquesima c'è lo scontro diretto: il sinistro di Shearer apre il 2-0 con cui il Blackburn stende i Devils e porta a 3 punti il divario. Ma un mese dopo la squadra inaspettatamente si scioglie sul campo del Coventry, alla ventisettesima partecipazione consecutiva nel massimo campionato, e devono cedere il titolo. Finale thrilling anche in coda. All'ultima giornata l'Everton arriva all'intervallo sotto 2-0 contro il Wimbledon e sembra

condannato alla retrocessione. Ma nella ripresa ribalta la situazione e si salva, e a scendere è lo Sheffield United battuto 3-2 dal Chelsea allo Stamford Bridge (gol decisivo all'ultimo minuto di Mark Stein, centravanti arrivato a metà stagione).

I Rovers, che continuano a spendere molto, alla fine ce la fanno e nel 1995 festeggiano il titolo. Andy Cole è passato al Manchester United e Jack Walker, manager del Blackburn, risponde strappando Chris Sutton al Norwich. È l'anno dei record: i tre gol in quattro minuti segnati da Robbie Fowler all'Arsenal¹⁵⁰, e il 9-0 (con cinquina di Cole) con cui il Manchester United demolisce l'Ipswich. Ma del Manchester United si ricorda soprattutto il calcio rifilato da Cantona ad un tifoso del Crystal Palace, che gli costa una multa di 20 mila sterline e una squalifica di nove mesi.

L'anno successivo lo United dei giovani, con Scholes, Butt e i fratelli Neville, torna sul tetto d'Inghilterra dopo una delle rimonte più eclatanti degli ultimi anni. A gennaio, infatti, il Newcastle conduceva con 12 punti di vantaggio sulla squadra di Ferguson, che a settembre

¹⁵⁰ L'Arsenal ha vissuto nel 1994-95 una delle peggiori stagioni degli ultimi anni. Lo storico manager George Graham conquista le prime pagine, e non per meriti sportivi. A febbraio infatti lascia la squadra, e viene squalificato per un anno dalla Federazione, per aver ricevuto un pagamento illecito di 425 mila sterline da Ron Hauge, procuratore norvegese, nell'ambito dell'acquisto dei due giocatori danesi Pal Lydersen e John Jensen. Inoltre, nel novembre 1994 Paul Merson, regista della squadra, dichiara di avere problemi con l'alcol, la cocaina e il gioco d'azzardo. Frequenterà un programma di disintossicazione per tre mesi, prima di riprendere la carriera calcistica.

aveva ritrovato Cantona (autore del gol del definitivo 2-2 contro il Liverpool). In primavera il Newcastle inizia a sentire la terra tremare. A marzo, quando i Devils arrivano al St.James's Park, l'attaccante francese mette il sigillo su un successo fondamentale per l'esito della stagione. Il mese successivo, ad Anfield Road, Stan Collymore a tempo scaduto manda nella disperazione i tifosi bianconeri: con il suo gol il Liverpool vince 4-3 contro i Magpies. Alla fine la festa sarà ancora una volta nel "Teatro dei Sogni".

Il Newcastle prova ad addolcire la delusione strappando Shearer, capocannoniere dell'ultima stagione, al Blackburn. Nell'anno dell'apertura della Premiership all'Italia, con Zola che sbarca al Chelsea, la stagione si apre con quello che nel 2003 è stato votato Gol del Decennio: un pallonetto da centrocampio di David Beckham a Neil Sullivan, portiere del Wimbledon. A novembre il Newcastle vola in vetta dopo un sorprendente 5-0 al Manchester United (condito anche dallo splendido lob del belga Philippe Albert): è la sconfitta più pesante dello United da 12 anni. Ma i tempi duri non finiscono: la settimana successiva i Devils vengono umiliati (3-6) dal Southampton al The Dell. A dicembre passa al comando il Liverpool (dopo la quaterna di Fowler nel 5-1 sul Middlesbrough), ma a gennaio lo scettro del comando ritorna nelle mani del baronetto scozzese. Il Middlesbrough, che annovera in squadra Ravanelli e Festa, poi sarà retrocessa dopo essere stata penalizzata di 3 punti per aver rinviato il match previsto contro il Blackburn per l'assenza di 23 giocatori con un preavviso

di sole 24 ore (la partita sarà comunque giocata in primavera). Una decisione che ancora oggi rimane abbastanza controversa. Il '97 è anche l'anno che segna il ritiro di Cantona.

1.2 1997-2002: l'Arsenal dei francesi sfida il monopolio dei Devils

Per un francese che se ne va, un altro ne arriva. Arsene Wenger inizia il suo regno sulla panchina dell'Arsenal portando a Londra Marc Overmars, esterno dall'Ajax, e due connazionali, Petit e Anelka. Sulla sponda Blues del Tamigi, il Chelsea inizia perdendo 3-2 a Coventry e, visti i risultati altalenanti, cambia la gestione tecnica: via Gullit per Gianluca Vialli. Intanto Ian Wright, nel 4-1 al Bolton, segna il suo 180mo gol con la maglia dei Gunners, e diventa il miglior cannoniere di sempre della squadra. A metà stagione, però, anche a causa di un 1-3 subito in casa contro il Blackburn, l'Arsenal ha 12 punti di svantaggio dal Manchester United, che però ad inizio marzo perde 2-0 sul campo dello Sheffield Wednesday. Overmars, poi, sigla il gol che permette ai Gunners di espugnare l'Old Trafford e lancia la volata per il titolo, con i londinesi primi al traguardo: una festa poi completata col successo in FA Cup. Terzo il Liverpool, in cui inizia a brillare la stella del *golden-boy* Michael Owen, autore di uno splendido gol all'Argentina nel mondiale di Francia.

Il millennio si chiude ancora una volta con lo stemma nobiliare di Ferguson, che guida i suoi al "treble": il titolo in campionato, FA Cup e Champions League nella stessa stagione. Anche se i primi segnali della stagione non sono incoraggianti: nei primi due scontri diretti, in Charity

Shield¹⁵¹ e in campionato, l'Arsenal vince 3-0. Ma lo United non molla, e nella stagione delle rimonte in extremis (celeberrima quella nella finale di Champions League contro il Bayern Monaco), conquista il titolo per un solo punto, vincendo, da sotto 0-1, all'ultima giornata in casa contro il Tottenham. Per l'Arsenal arriva la beffa ulteriore dell'eliminazione in semifinale di FA Cup, con il gol di Giggs votato Gol dell'Anno. In coda scendono il disastroso Nottingham Forest, il Charlton e il Blackburn¹⁵², che diventa la prima squadra ad aver vinto un titolo di Premier League a retrocedere in seconda divisione.

La Macchina Rossa non si ferma all'inizio del nuovo secolo. L'arrivo a Londra di Thierry Henry non basta ad evitare all'Arsenal un distacco di 18 dal Manchester United. A parte un'iniziale duello con il Leeds, il titolo non è mai in discussione, con i Devils capaci di segnare 97 gol in stagione. Più interessante la lotta per non retrocedere. Il neopromosso Watford inizia la stagione alla grande, conquistando gli scalpi di Liverpool e Chelsea, ma finisce con appena 24 punti la stagione. Si salva all'ultima giornata il Bradford City, che tornava in prima divisione dopo 77 anni, grazie all'1-0 sul Liverpool (risultato che nega ai Reds un posto in Champions League): finisce invece la permanenza nel massimo campionato del Wimbledon, iniziata nel 1986. Dodici anni dopo aver

¹⁵¹ Così è denominata la Supercoppa inglese, che si disputa ad inizio stagione tra le squadre che si sono imposte in campionato e in FA Cup.

¹⁵² A novembre i Rovers licenziano il tecnico Roy Hodgson, nome noto ai tifosi dell'Inter, e chiamano Brian Kidd, che però non risolve la situazione della squadra.

sconfitto il Liverpool in una memorabile finale di FA Cup, i Dons perdono l'ultima gara contro il Southampton e tornano nel purgatorio della Football League. Intanto, il Chelsea di Zola alza al cielo il quarto trofeo in altrettanti anni conquistando l'FA Cup, nell'ultima partita della coppa nazionale giocata nel vecchio stadio di Wembley.

Nuovo anno, storia vecchia. Il 2001 vede ancora gli uomini di Ferguson sul tetto del calcio nazionale, e lo scozzese diventa il primo manager a vincere tre scudetti di fila. L'Arsenal però lotta di più e, dopo un rutilante 5-3 al Charlton in avvio di stagione, diventa la prima squadra a battere il Manchester United da febbraio: a ottobre lo scontro diretto finisce 1-0. Ma a dicembre molti bookmakers smettono di accettare scommesse sulla squadra vincitrice della Premiership e a febbraio i diavoli riscattano la sconfitta dell'andata seppellendo 6-1 i Gunners. Il divario tra le due squadre sale a 16 punti. Il Leeds, nel pieno del "piano quinquennale", litiga col Liverpool per l'ultimo posto in Champions. A novembre, quando Viduka segna tutti e quattro i gol con cui gli Whites superano i Reds 4-3, in uno degli incontri più belli di sempre del campionato inglese, Alan Smith e compagni sembrano i favoriti. Ma il Liverpool chiude terzo per un punto, e conquista tre coppe: Fa Cup, Coppa di Lega e Coppa Uefa, dopo la finale con l'Alaves. È un evento unico nella storia del club. Il Bradford, con appena cinque vittorie eguaglia il record negativo fatto segnare sette anni prima dallo Swindon e retrocede assieme a Manchester City e al Coventry, che chiude i suoi 34 anni di ininterrotta permanenza in massima serie perdendo 3-2 dall'Aston

Villa. Va meglio all'Ipswich Town che ottiene un insperato quinto posto e il diritto a giocare la Coppa Uefa. Al Chelsea le acque sono un po' più agitate: Vialli viene esonerato, al suo posto Claudio Ranieri, che porta i Blues al sesto posto che vale un posto in Europa.

Nel 2002 la Premiership cambia sponsor, passando dalla Carling alla Barclaycard. Quando il Manchester si aggiudica le prestazioni del bomber olandese Ruud Van Nistelrooy e della *Brujita* Veron¹⁵³, la storia sembra segnata. E invece il 2002 sarà l'anno dell'Arsenal. Il Manchester, nonostante la clamorosa rimonta da 0-3 a 5-3 sul Blackburn, vince solo sei delle prime 15 partite, e iniziano le voci di una possibile sostituzione di Ferguson. Per la prima volta in tre anni il Liverpool va in testa, a dispetto della cessione della leggenda Fowler al Leeds, e dell'attacco di cuore patito dal tecnico Houllier proprio nella sfida contro gli Whites. Nella lotta si inserisce anche il Newcastle, che espugna 3-1 Highbury e supera 4-3 il Leeds dopo essere stata sotto 1-3. Ma l'anno nuovo vede nove vittorie di fila del Manchester United, che non vuole proprio darsi per vinto. Ma l'Arsenal di vittorie ne inanella 13 consecutive, e il successo è ancora più dolce se conquista l'Old Trafford: accade alla penultima giornata, e vale lo scudetto. L'Arsenal diventa la prima squadra ad

¹⁵³ Curiosa la storia del soprannome di Veron, che vuol dire "stregghetta". Il nomignolo deriva da quello del padre, bandiera dell'Estudiantes, detto "la bruja", la strega. Di lui si ricorda soprattutto un gol all'Old Trafford che regalò la Coppa Intercontinentale del 1968 agli argentini a spese proprio del Manchester United di Dennis Law.

aver segnato almeno un gol in ogni partita di campionato e a chiudere la stagione senza aver mai perso in trasferta.

1.3 2002-2007: l'Arsenal degli Invincibili e il Chelsea tolgono lo scettro a Sir Alex

L'imbattibilità dei Gunners dura per oltre trenta partite, fino al 19 ottobre 2002, quando un certo Wayne Rooney, giovane promessa dell'Everton, interrompe il sogno di perfezione di Wenger. È il primo gol del sedicenne attaccante, che diventa il più giovane bomber di sempre in Premier League. A marzo, comunque, i Gunners sono otto punti sopra i Devils, che però risorgono dalle proprie ceneri. Dopo essersi inchinati 3-1 al Middlesbrough a Santo Stefano (quello che in Inghilterra chiamano *Boxing Day*), non perderanno più. In primavera demoliscono 4-0 il Liverpool e 6-2 il Newcastle; il 4-1 al Charlton del 3 maggio porta a nove i punti di vantaggio sull'Arsenal, che il giorno dopo perde contro il Leeds, che così evita la retrocessione, e dice addio ai sogni scudetto.

L'anno successivo sarà ricordato come "L'Anno degli Invincibili". L'Arsenal vince lo scudetto senza mai perdere. Fa registrare 26 vittorie e 12 pareggi, con 90 gol segnati. È la seconda squadra nella storia a riuscirci: la prima era stata il Preston North End nel 1889. Ma è anche l'anno di Abramovich nuovo presidente del Chelsea, che inizia spendendo 100 milioni di sterline per acquistare tra gli altri Veron, Duff, Joe Cole. Ma il colpo dell'anno è del Manchester United (che perde a fine stagione Rio Ferdinand per doping), capace di strappare allo Sporting Lisbona il baby-prodigio Cristiano Ronaldo. Il sigillo finale arriva a quattro giornate dalla fine a White Hart

Lane, tana degli archi-rivali del Tottenham. Keane nel finale trasforma il rigore del 2-2, ma non rovina la festa dei Gunners. La fine della stagione vede due importanti cambi in panchina: Claudio Ranieri viene sostituito alla guida del Chelsea da Mourinho, tecnico del sorprendente Porto salito sulla vetta d'Europa. La Premiership si tinge di iberico anche lungo le rive del Mersey, con Rafa Benitez chiamato sulla panchina del Liverpool a sostituire Houllier. Si compie anche la crisi del Leeds, che finisce in seconda divisione dopo aver accarezzato l'Europa.

Nel 2005, nel primo anno della sponsorizzazione Barclays, Mourinho porta il suo Chelsea miliardario allo scudetto conquistando la quota record di 95 punti. Il primo gol in Premiership dell'olandese Robben, contro l'Everton, vale al Chelsea la vetta ma l'Arsenal continua la sua marcia fino alla sfida dell'Old Trafford. Il 2-0 dello United apre la crisi dei Gunners, che vincono due delle successive sette partite, e vengono sconfitti dai Devils anche al ritorno ad Highbury (2-4). Così il Chelsea, che perde solo una volta, contro il Manchester City (gara decisa da un rigore di Anelka), sigilla il titolo con il 2-0 al Bolton Wanderers. Da segnalare anche l'impresa del West Bromwich Albion che all'ultima giornata supera 2-0 il Portsmouth e diventa la prima squadra nella storia ad essere ultima a Natale e salvarsi a fine stagione. Il Liverpool campione d'Europa in carica arriva quinto, alle spalle dell'Everton, l'altra squadra della città dei Beatles. E per una deroga al regolamento Uefa potrà difendere il titolo in Champions l'anno successivo, ma partendo dal primo turno preliminare.

Mourinho fa il bis nel 2006. L'inizio non è dei più facili: la neopromossa Wigan, all'esordio assoluto in Premiership, tiene i Blues in scacco fino al 90' quando Crespo risolve la sfida. Il Chelsea a novembre ha 13 punti di vantaggio sulle altre, grazie alle vittorie su Arsenal, Tottenham e Liverpool. La serie di vittorie di fila si interrompe a Goodison Park, ma il pareggio con l'Everton non cambia gli equilibri in vetta. È invece la serie di 10 successi di fila del Manchester United che porta il divario con i Blues a 6 lunghezze, ma il titolo non è mai davvero in discussione. Il Liverpool chiude terzo a 82 punti: mai le prime tre squadre avevano totalizzato così tanti punti nella storia del campionato.

Il regno di Mourinho dura solo due anni. Nella stagione 2006-2007, dopo una delle battaglie sportive più intense degli ultimi anni, il Manchester United sfilava la corona ai Blues. L'infortunio alla testa del portiere del Chelsea, Peter Cech, contro il Reading, e il contemporaneo stop di Cudicini, porta il terzo portiere Hilario a difendere la porta del Chelsea per qualche tempo. La prima sconfitta in 16 anni contro il Tottenham (0-3) e la contemporanea vittoria dello United sul Portsmouth apre un gap di 3 punti. A decidere nella sostanza il campionato il pari tra Chelsea e Bolton, mentre il Manchester United rimonta e vince 4-2 contro l'Everton. La settimana successiva i Blues pareggiano 1-1 il derby con l'Arsenal e il Teatro dei Sogni può tornare a vibrare. Per il titolo, e per le gesta straordinarie di Cristiano Ronaldo che diventa il primo giocatore a vincere tutti e tre i premi della Professional Footballer Association, come Giocatore dell'Anno,

Giovane dell'Anno e Miglior Giocatore secondo i Tifosi, nella stessa stagione. Una curiosità: il 30 dicembre 2006 Moritz Volz del Fulham segna, nel derby vittorioso dei Cottagers contro il Chelsea, il gol numero 15 mila nella storia della Premier League. Un campionato certamente divertente e spettacolare, ma quanto equilibrato?

2 Dominio di lungo periodo e equilibrio dei campionati

Abbastanza, dicono i numeri, più della serie A italiana, a dispetto del lungo dominio del Manchester United, unica squadra capace di arrivare tra le prime tre in tutti i quindici campionati, vincendone addirittura nove. Ma ci sono altre dieci squadre capaci di arrivare tra le prime quattro, con una presenza stabile per Arsenal, Chelsea e Liverpool e apparizioni più sporadiche per Blackburn (che dopo il primo triennio sparisce dai vertici), Newcastle e Leeds. Tre i casi unici, le squadre che solo una volta sono riuscite a entrare nel calcio che conta: Norwich, Nottingham Forest e Everton. Il dettaglio delle posizioni anno per anno è affidato alla tabella che segue. L'HHI che se ne ricava è 0,57, leggermente più alto di quello registrato per la serie A.

	93	94	95	96	97	98	99	00	01	02	03	04	05	06	07
ManU	1	1	2	1	1	2	1	1	1	3	1	3	3	2	1
AVilla	2			4											
N'wich	3														
Blackb.	4	2	1												
N'castle		3		2	2					4	3				
Arsenal		4			3	1	2	2	2	1	2	1	2	4	4
NottFor			3												
Liv'pool			4	3	4	3		4	3	2		4		3	3
Chelsea						4	3				4	2	1	1	2
Leeds							4	3	4						
Everton													4		

Tabella 6 - Prime quattro classificate in Premier League dal 1992 ad oggi

Questi primi dati lascerebbero immaginare un grado di incertezza piuttosto basso, con i Red Devils così saldamente al comando del campionato di massima serie britannica. Eppure, questa impressione non è del tutto corretta. L'indice C4, infatti, si mantiene stabilmente sotto lo 0,3, sfiorando questa soglia solo in tre circostanze. Per avere un'idea, in Italia è quasi sempre sopra lo 0,3, con una punta massima di 0,34.

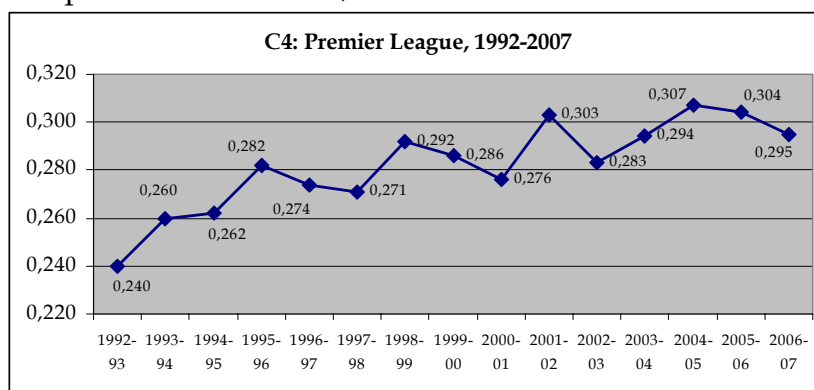


Figura 7

La media del C4 nei quindici anni di Premiership è di 0,282, decisamente più bassa di quella registrata per la serie A. Risulta utile, per verificare ulteriormente la validità dell'ipotesi di questo studio, confrontare questo valore con la media del C4 per i campionati italiani dal 1992 al 1999, quelli in cui era ancora in vigore la vendita collettiva dei diritti tv. Ebbene, in quel periodo, il C4 fa segnare un valore medio di 0,302. Un dato che merita qualche considerazione.

Ancora una volta, a mio giudizio, il meccanismo di vendita dei diritti tv e soprattutto di redistribuzione dei proventi giocano un ruolo determinante. Il sistema italiano pre-1999 prevedeva la redistribuzione in parti uguali dei proventi per i diritti in chiaro (anche se già a questi si affiancavano i diritti criptati, legati agli anticipi e ai posticipi, venduti su base sostanzialmente individuale). I diritti sugli highlights diventano sempre più marginali, e quelli criptati premiano le squadre maggiori, che garantiscono un'audience più elevata. Alle piccole squadre non resta che aspettare la sfida contro la Juventus o il Milan per sperare di ottenere un po' di visibilità. In questo modo si crea un'ulteriore sperequazione, che crea un po' di rassegnazione nei presidenti delle squadre meno accreditate, che finiscono per investire meno sul mercato e attrezzare squadre più deboli facendo decadere il livello di equilibrio competitivo.

Un sistema come quello inglese, invece, che suddivide metà dei succosi proventi dei diritti tv criptati in parti uguali, indipendentemente da quali partite vengono effettivamente trasmesse, garantisce una maggiore equità,

mentre la distribuzione proporzionale ai risultati e al bacino d'utenza dell'altra metà fa salva l'esigenza di mantenere vivi gli incentivi alla vittoria (che in una suddivisione in parti uguali *sic et simpliciter* verrebbe meno). Il meccanismo appare solido, e ha permesso di mantenere su un livello controllato il graduale abbassamento del *competitive balance* che pure i dati evidenziano. Ma è un decadimento molto più blando che in Italia, che non ha subito spallate sostanziali nemmeno nell'anno delle zero sconfitte dell'Arsenal o dei 95 punti del Chelsea. E nemmeno l'arrivo del ciclone Abramovich ha imposto sterzate al grado di equilibrio e incertezza del campionato. Ma per rinforzare questi primi segnali, vediamo quali indicazioni si possono ricavare dall'HICB.

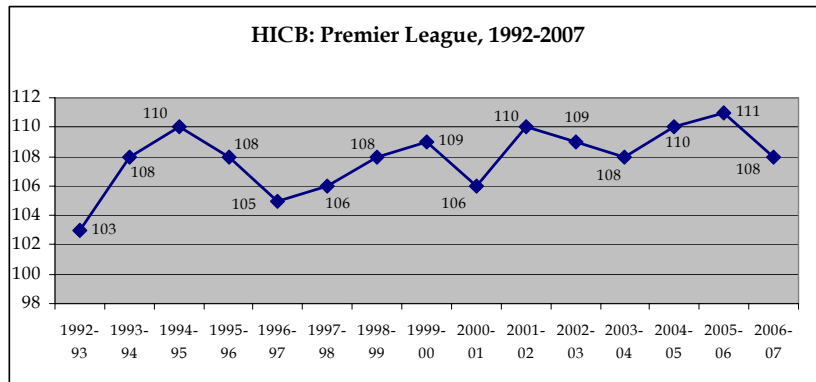


Figura 8

L'indice mostra una sostanziale stabilità, con valori che vanno dal 103 del 1992-93 al 111 del 2005-2006. La prima stagione della Premier League sotto la nuova denominazione si conferma quasi eccezionale, con un

valore dell'HICB vicino a quello riscontrabile in una lega perfettamente equilibrata. Con il passare degli anni, l'indice tende a salire, ma senza i picchi che abbiamo visto in Italia. Quello inglese si dimostra un campionato incerto ed equilibrato, ed anche nel 2004, quando l'Arsenal vince il campionato senza perdere nemmeno una partita, l'indice resta fermo a 108. Il valore più alto si registra nella stagione 2005-2006, quella del Chelsea dei record di 95 punti. Ma il meccanismo di vendita dei diritti tv sembra costituire quell'indispensabile paracadute che permette di mantenere sufficientemente alto il *competitive balance* e l'incertezza della stagione.

È innegabile comunque che la presenza di presidenti miliardari ai vertici delle squadre più prestigiose è un fattore che fa aumentare le differenze con le altre squadre. Ma, se da un lato la possibilità di spesa non sempre coincide con la capacità di fare le scelte migliori per la squadra, dall'altro le piccole, grazie alla ripartizione dei proventi dei diritti tv, possono vantare una quota significativa di milioni di euro nelle casse, con cui programmare una campagna acquisti di livello e cercare di ostacolare le grandi.

L'eccezionalità della stagione 1992-93 si spiega anche perché è una sorta di anno frontiera. Dopo quella stagione il calcio inglese si europeizza, abbandona la fisionomia tradizionale tutta lanci lunghi e forza fisica per dare più peso a tattica e tecnica. Un cambiamento dovuto all'approdo di calciatori e tecnici stranieri, come il francese Wenger, gli italiani Ranieri e Vialli, i francesi Tigana e Wenger, lo spagnolo Benitez, il portoghese Mourinho,

l'olandese Jol. In questo modo iniziano a farsi più evidenti le differenze tecniche tra le squadre, ma contemporaneamente matura nelle formazioni meno blasonate un atteggiamento propositivo: è frequente vedere squadre piccole affrontare a viso aperto le grandi, puntando sull'organizzazione di gioco, la corsa, la velocità. Un modo di giocare, questo, che in Italia è decisamente più raro.

Anche i dati deducibili dal Surprise Index conferma la sostanziale imprevedibilità delle partite del campionato inglese, con valori che non scendono mai sotto il 50%, mantenendosi spesso sopra il 60%. Ciò vuol dire che in media due partite su tre non finiscono come preventivabile alla vigilia.

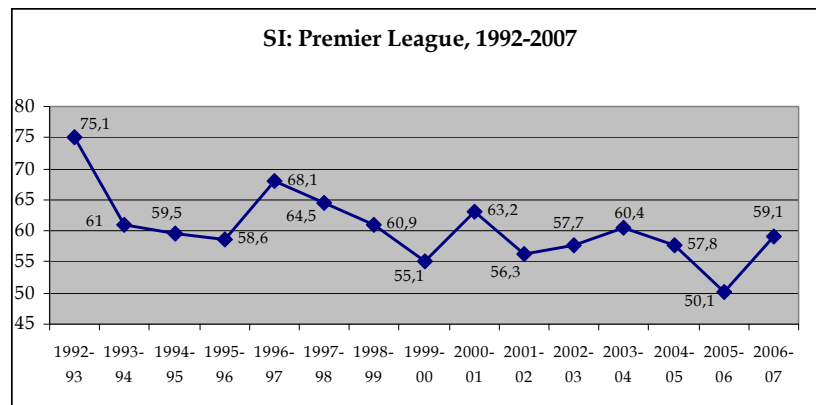


Figura 9

3 Conclusioni: Serie A e Premier League a confronto

L'impressione di un campionato inglese sostanzialmente più equilibrato e interessante di quello italiano, e che di conseguenza attira anche più investitori stranieri e alimenta un giro d'affari superiore, è confermato dai dati. Tutti e tre gli indici che abbiamo utilizzato per analizzare il tasso di equilibrio competitivo mostrano che la serie A, soprattutto a partire dall'introduzione della vendita individuale dei diritti tv, è diventata più scontata e meno equilibrata. I dati sono sintetizzati nei prossimi tre grafici, che mettono a confronto, per ognuno degli indici, i dati della serie A con quelli della Premier League.

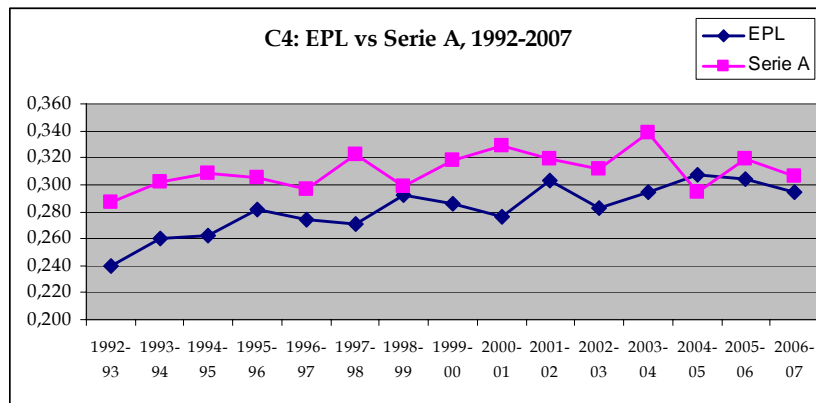


Figura 10

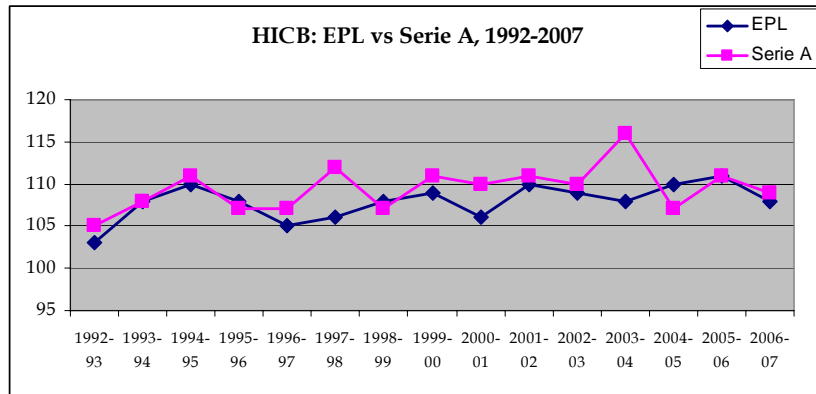


Figura 11

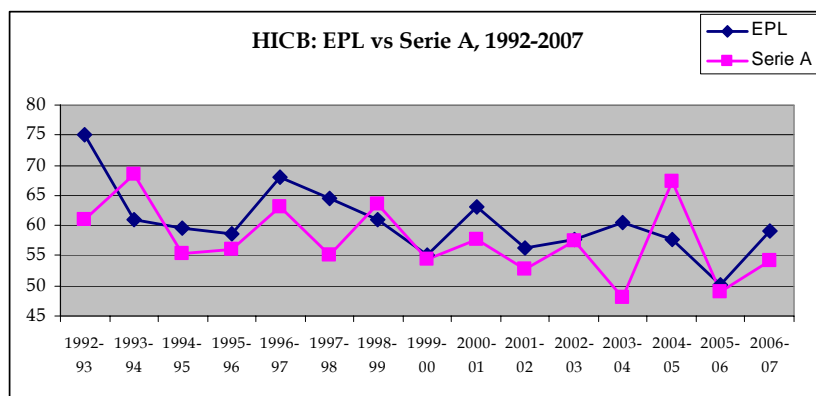


Figura 12

Come dimostrano i grafici, il campionato inglese appare sostanzialmente più incerto. Sono infatti occasionali i campionati in cui il *competitive balance* sia superiore in serie A rispetto alla Premier League. In entrambi, però, la tendenza è verso un graduale ridimensionamento dell'equilibrio competitivo. La

maggior incertezza del campionato inglese può essere spiegata, come abbiamo fatto nei paragrafi precedenti, attraverso la diversa formula con cui viene gestita la vendita dei diritti televisivi. Pare nella sostanza confermata l'ipotesi per cui la vendita collettiva sia preferibile per mantenere un più elevato grado di competitive balance. E la formula inglese del 50-25-25, che ricerca un equilibrio tra la parità di trattamento e gli incentivi alla vittoria, è più efficace della vendita individuale, che massimizza solo gli incentivi alla vittoria.

Anche grazie alla formula di redistribuzione dei proventi dei diritti tv, negli ultimi anni si è sviluppato in Premiership un importante circolo virtuoso: l'equilibrio significa interesse e appeal, una merce che le pay-tv pagano a peso d'oro; il torneo guadagna prestigio e attira così gli investimenti di numerosi presidenti stranieri. I nuovi investitori, però, non puntano ad acquistare solo le nobili tradizionali del calcio inglese, ma si dirigono anche su squadre di minor storia e prestigio, convinti che anche realtà minori, con i giusti investimenti, possano raggiungere risultati prestigiosi. E questa rinnovata capacità di spesa per le squadre medio-piccole permette di mantenere basso il divario tra le grandi e le altre. Così, accanto al russo Abramovich e allo statunitense Malcolm Glazer, neo-proprietario del Manchester United mai troppo amato dai tifosi, negli ultimi anni si sono moltiplicati i *conquistadores* da ogni angolo del globo. Se Mohammed Al Fayed, re dei magazzini Harrod's, ha scelto di acquistare il Fulham (che nelle prime stagioni in Premiership con Tigana in panchina ha regalato grande

spettacolo), nel gennaio 2006 il franco-russo Alexandre Gaydamak è diventato l'artefice primo della riscossa del Portsmouth targato Harry Redknapp. A novembre, poi, è la volta dell'islandese Eggert Magnusson che ha scalato la proprietà del West Ham. L'ultimo, in ordine di tempo, è il discusso ex primo ministro thailandese Shinawatra Thaksin¹⁵⁴, che ha acquistato in estate il Manchester City e ha speso miliardi per convincere Eriksson e Bianchi tra gli altri ad unirsi al progetto di rinascita dei Citizens. Se così tanti uomini d'affari stranieri si fanno attirare dalle sirene albioniche, è perché il campionato inglese garantisce un prestigio e una visibilità uniche. Anche in virtù del grado di incertezza e spettacolo, che ogni stagione e ogni partita conferma.

I casi di inversione della tendenza generale, comunque, dimostrano che questa affermazione non può essere presa come verità assoluta. Lo sport, infatti, vive su una serie quasi infinita di variabili, dallo stato del campo alle motivazioni delle squadre, dalle condizioni dei calciatori al pubblico, dalla rivalità ai moduli tattici; perciò non esistono leggi non controvertibili.

¹⁵⁴ Thaksin già nel 2001 sembrava vicino ad acquistare il Liverpool, ma l'affare sfumò; è stato poi fotografato a Bangkok con una maglia del Manchester United, segno dell'interesse per la società. L'affare che l'ha portato ad assumere la proprietà dell'altra squadra di Manchester è stato possibile anche grazie all'aiuto di Jerome Anderson, che ha iniziato come dj allo stadio di Highbury ed ora è uno dei procuratori più stimati d'Inghilterra, e cura anche gli interessi di molti calciatori dell'Arsenal. Ma il board della lega ha osteggiato l'acquisto perché su Thaksin, in patria, pende un mandato di cattura.

In conclusione, possiamo affermare che la legge delega che reintroduce la vendita collettiva dei diritti tv non può che far bene al calcio italiano. Ma costituisce solo un primo passo verso il recupero del grado di equilibrio competitivo, che è un processo da affrontare a livello europeo, magari con l'imposizione di tetti salariali. Se però queste innovazioni restano confinate in Italia, senza allargarsi a livello continentale, il rischio è di vedere le nostre squadre indebolite nelle coppe europee senza particolari vantaggi a livello nazionale. Se invece le modifiche vengono estese a tutti i principali campionati continentali, i vantaggi saranno per tutti.

CALCIO E SCANDALI: COMBINE, DOPING E COMPETITIVE BALANCE

Cesar Gomez è un difensore spagnolo, classe 1967, con alle spalle oltre 200 partite di Liga spagnola. Nel 1998 viene acquistato dalla Roma di Zeman, ma in quattro anni gioca appena 100 minuti (due spezzoni contro Napoli e Fiorentina, e uno dei due derby del '98-99). L'ex idolo di Tenerife però non la prende male, anzi. Al settimanale "Rigore" racconta: "Il calcio è solo un gioco, ci sono cose ben più importanti nella vita. [...] Dice il Dalai Lama: inseguiamo tutti i giorni il paradiso e non ci accorgiamo che c'è anche in un bicchiere d'acqua [...]. Il calcio non è matematica...Per capire quanta gioia può regalare basta andare ai giardinetti a vedere i ragazzini [...]. Quando firmai il mio primo contratto professionistico mio padre mi disse: 'Adesso tenta di diventare un uomo che non sia così povero da avere soltanto i soldi'. Non l'ho mai dimenticato"¹⁵⁵. Una lezione che, a giudicare dagli ultimi anni del nostro calcio, molti dirigenti hanno invece dimenticato o, peggio, non hanno mai imparato.

1 Dietro le luci del calcio

È una verità forse difficile da accettare, ma "intorno e addosso al calcio per cui tifiamo da bambini e come bambini si staglia un sistema asfissiante di poteri e di piaceri, dominato da quella volgarità tipica degli amoralisti.

¹⁵⁵ Intervista al settimanale "Rigore", ripresa da O.Beha, A.Di Caro, *Indagine sul calcio*, Rizzoli, Milano, 2006, p.366.

[...] I grandi scandali nascono sempre da un problema di bulimia. Da una perdita del senso del limite, propiziata dalla certezza dell'impunità"¹⁵⁶. Una perdita vecchia di quasi trent'anni almeno, che potremmo far risalire al 1980, ai giorni in cui la Guardia di Finanza entrava negli stadi e faceva uscire i giocatori in manette. Era l'alba del Totonero, finito però, come molte altre vicende italiane, in un sostanziale nulla di fatto. Una perdita che riesplode alla fine degli anni '80 e che continuerà inarrestabile trascinando con sé l'inizio del nuovo millennio. Un crollo di credibilità oscurato dalla luce accecante di una coppa che, alzata nel cielo di Berlino in una notte d'estate, ha riscaldato i cuori e annebbiato le menti di tifosi e appassionati. E il circo è ripartito: è cambiato tutto, ma tutto è rimasto com'era.

1.1 Calcio e scandali nella terra dei cachi

Di partite vendute, soprattutto a fine stagione, negli spogliatoi sono piene le cronache degli anni '60 e '70. Ma è alla fine del 1980 che si torna a parlare di scommesse clandestine. È l'estate del 1988 e la debacle clamorosa del Napoli campione in carica a beneficio del Milan desta più di un sospetto. È il Napoli della "MaGiCa", il trio Maradona-Giordano-Careca. Una squadra con serie possibilità di bissare lo scudetto. Ma, come scrive il *Mirror* l'11 gennaio 1988, "se il Napoli vincerà il campionato l'organizzazione mafiosa che controlla le scommesse

¹⁵⁶ Articolo di Massimo Gramellini, su "La Stampa", ripreso da R.Tavella, *Il libro nero del calcio italiano*, Newton Compton, Roma, 2006, p.257.

illegali dovrà pagare 200 miliardi”¹⁵⁷. Perciò minacciano di morte Maradona che assieme ad altri complici, “dentro e fuori la società”, si ritiene abbia accomodato l’esito del campionato in favore del Milan di Sacchi. Nel marzo 1994 un anonimo scommettitore rivela al *Corriere della Sera*: “Già prima della sconfitta del Milan del 1° maggio, fu chiaro tutto...Noi del giro intuimmo che si stavano vendendo lo scudetto. La vittoria del Napoli, quando ancora...aveva 5 punti di vantaggio, valeva una quota folle: per ogni milione puntato te ne davano 5. Era un invito a scommettere. E tutti giocavano. E tutti persero”¹⁵⁸. Pietro Pugliese, pentito nel processo per droga contro Maradona ed ex autista del Pibe de Oro, rivela un episodio eloquente. È la terzultima giornata del campionato 1987-1988. Il Napoli gioca a Firenze, il Milan contro la Juventus. Maradona e altri dicono di star male e non giocano. Il Napoli perde partita e scudetto. Il Pibe de Oro, con Ferrara e altri compagni, prende un aereo da Firenze per Friburgo dove passa la notte in un night col proprietario. Due giorni dopo giocherà regolarmente a Udine per la partita d’addio di Zico.

L’anno successivo, la sfida si ripete. Alla ventiquattresima giornata il Milan batte il Napoli 3-0. “Un paio di frasi pronunciate da Bigon e Moggi sollevano molti dubbi sulla straripante forza agonistica [del Milan]. La dichiarazione di Bigon è: ‘Siamo stati battuti da una squadra disumana’. E quella di Moggi [*ipse dixit*]: ‘La cosa che più ci ha lasciato perplessi è la differenza di

¹⁵⁷ O.Beha, A.De Caro, *op.cit.*, p.108.

¹⁵⁸ Rivelazione del marzo 1994, *ibidem* p.112.

rendimento che il Milan ha avuto tra la precedente partita e quella di domenica con noi...Sospetto alimentato dal fatto che domenica a San Siro non è stato effettuato (per sorteggio) il controllo antidoping"¹⁵⁹. L'8 aprile, però, in Atalanta-Napoli, Alemao, centrocampista brasiliano del Napoli, viene colpito alla testa da una monetina. Segue una scenata napoletana con tutti i sacramenti, Alemao viene sostituito e il Napoli vince a tavolino raggiungendo il Milan. La settimana successiva i partenopei superano 3-0 il Bari: primo gol su rigore molto generoso. Il campionato si decide alla penultima giornata, con il Milan sconfitto a Verona, già fatale ai rossoneri nel '73. Confessa Ferlaino anni dopo: "Allacciai buoni rapporti con il designatore Gussoni così per quella partita il Milan non ebbe l'arbitro molto amico, Lanese, bensì Rosario lo Bello, vicino a noi perché meridionalista convinto. Quel 22 aprile al Milan a Verona successe di tutto [4 espulsi: Van Basten, Rijkaard, Costacurta e Sacchi]...Noi vincemmo serenamente a Bologna per 4-2 e mettemmo in tasca tre quarti di scudetto"¹⁶⁰.

Tutto tace più o meno fino al 1999, quando la serie A riscopre il gusto amaro delle partite accomodate, combinate, insomma truccate. A riportare il problema in prima pagina è un carneade brasiliano in forza al Venezia, Tuta. In un pomeriggio nebbioso, Venezia e Bari si stanno trascinandoci sull'1-1. Nel finale Novellino, allenatore dei lagunari, toglie uno spento Recoba per inserire Tuta. A

¹⁵⁹ Articolo del "Giornale di Napoli" ripreso in O.Beha, A.Di Caro, *op.cit.*, p.135.

¹⁶⁰ Intervista rilasciata al "Mattino" l'11 settembre 2003.

sorpresa il brasiliano azzecca il colpo vincente, tra lo stupore di avversari e compagni. Nel sottopassaggio succede di tutto, con il giocatore aggredito nel sottopassaggio da almeno due giocatori del Bari. La FIGC apre un'inchiesta, avanzando sospetti di tacito accordo sul pareggio da parte dei giocatori. Novellino parla di "semplici insinuazioni", mentre Carraro invoca il *qui prodest*. Tuta intanto si sfoga con un quotidiano sportivo brasiliano, *Lance*: "È stata la vittoria che abbiamo festeggiato meno. E abbiamo vinto all'ultimo minuto...Tuta ha aggiunto per telefono di aver sentito in campo Maniero [dire] che il pareggio andava bene"¹⁶¹. Sembra che anche Maniero se la sia presa con il brasiliano per il gol. A fine stagione Tuta tornerà in Brasile. Mentre il procuratore Carlo Porceddu archivia il caso perché "pur in presenza di indubbi margini di serie e forti perplessità"¹⁶² non è possibile "ritenere per provato"¹⁶³ che ci sia stato un accordo tra le squadre. Ma deferisce De Rosa, Spinesi e Innocenti, calciatori del Bari, per quanto avvenuto negli spogliatoi. Ma le partite "di cioccolata" quell'anno non finiscono.

All'ultima giornata il Milan si gioca lo scudetto a Perugia. Il Milan va in vantaggio due volte nel giro di mezz'ora. La marcatura di Matrecano su Bierhoff, in occasione del gol del definitivo 2-1, è troppo morbida. Il tecnico perugino Boskov lo sostituisce. Nel secondo

¹⁶¹ O.Beha, A.Di Caro, *op.cit.*, p.330.

¹⁶² Comunicato ufficiale della Lega Calcio del 25 febbraio 1999, ripreso in O.Beha, A.De Caro, *op.cit.*, p.331.

¹⁶³ *Ivi*.

tempo, però, l'attaccante Melli si rifiuta di entrare in campo. Il giocatore avrebbe detto al tecnico di non voler partecipare a partite combinate. A fine gara commenterà il rifiuto con un "il Perugia sa perché". L'inchiesta della Federcalcio, per cui è stato ascoltato Melli ma non Matrecano, si conclude con un nulla di fatto.

Il nuovo millennio non inizia certo sotto gli auspici migliori. Moggi¹⁶⁴ non è l'unico dirigente italiano che negli ultimi quindici anni sia stato accusato di aver cercato di portare dalla sua parte gli arbitri. Un direttore di gara favorevole è più efficace e costa meno di un grande calciatore (per non dimenticare i guardalinee che, come diceva Giussy Farina, ex presidente del Milan, costano ancora meno degli arbitri), e può essere determinante nell'indirizzare una partita. Alla tentazione di un arbitraggio sbilanciato ha ceduto già a fine millennio scorso Franco Sensi, presidente della Roma, che tenterà qualche anno dopo di ostacolare Galliani nella corsa a presidente di Lega. Proprio lui, il presidente che aveva fiancheggiato le crociate per il calcio pulito di Zeman, dalla stagione 1999-2000 decide di cambiare. Via il boemo, dentro Capello, reduce da un anno sabbatico dopo il fallimento del Milan-bis. L'anno precedente era stato costellato di errori arbitrali a sfavore dei giallorossi, che avevano anche per questo mancato l'aggancio al quarto posto, chiudendo sesti nell'anno dello scudetto alla Lazio.

¹⁶⁴ Già nel 1992 l'allora dirigente del Torino venne accusato di aver procurato delle squillo all'arbitro e ai suoi assistenti alla vigilia della partita di Coppa Uefa tra i granata e il Lillestrom, in cambio di una favorevole direzione di gara.

A gennaio 2000, poi, scoppia lo scandalo dei Rolex. Sensi, infatti, forse per rendere il suo club meno invisibile al "sistema", regala per Natale un orologio d'oro (da 25 milioni) a Bergamo e Pairetto, i due designatori arbitrali, e un modello in acciaio (da 4,5 milioni) a ogni arbitro. La notizia dei regali arriva in Lega il 22 dicembre, anche se i giornali la pubblicano solo dopo l'Epifania. Il millennium-bug calcistico esplode. Sensi si difende: è tutto alla luce del sole, doni fatturati e budget a bilancio. Bergamo e Pairetto sostengono: abbiamo avvertito la Lega. È un autogol, perché gli arbitri dipendono dall'AIA, non certo dalla Lega Calcio. Il 9 gennaio c'è Milan-Roma; finisce 2-2, Sensi non si lamenta dell'arbitraggio ma del fatto che la notizia dei Rolex sia stata tirata fuori da un giornale milanese (la Gazzetta dello Sport) alla vigilia proprio della trasferta all'ombra della Madonnina. Pairetto e Bergamo si dichiarano disposti a dare le dimissioni, prontamente respinte dal presidente federale Nizzola. La Roma, per cercare di difendersi, prova anche a sminuire il valore del dono, sostenendo di aver acquistato gli orologi a prezzo stracciato, equivalente alle tre bottiglie di champagne che aveva regalato fino all'anno precedente. La dichiarazione, però, fa infuriare i concessionari italiani della Rolex. Non è possibile, sostengono, acquistare un Rolex in acciaio a meno di due milioni. Tutto è comunque avvenuto nella norma, con i documenti sulla vendita regolarmente alla sede della Rolex Italia a Milano. Al di là del valore e degli sconti, più o meno significativi, dopo quattro giorni i Rolex tornano al mittente.

È diventata quasi leggenda, poi, una cena a casa di un alto dirigente di Stream, in cui erano presenti Sensi, Carraro, Galliani, Petrucci, Cragnotti e Giraud. Il presidente della Roma avrebbe minacciato di tirar fuori carte in grado di far crollare il sistema se la squadra fosse stata danneggiata dagli arbitri. La Roma non subirà torti epocali, e vincerà lo scudetto.

A gennaio del 2000, intanto, scoppia anche il caso Atalanta-Pistoiese di Coppa Italia [vedi cap.3, nota 94], e Guariniello lancia la sua crociata contro il doping e la Juventus. A scoperciare il Vaso di Pandora, in realtà, era stato già nel 1998 Zdenek Zeman, all'epoca allenatore della Roma. Il nipote di Vycpalek avverte dei pericoli Gianni Perrelli, che lo intervista per il settimanale *L'Espresso*: "So di molti medici passati dalla bicicletta al pallone, di molte società di serie A che si avvalgono di farmacologi. Bisogna evitare che il calcio diventi come il Tour [...]. Il problema è che i giocatori sono condizionati dagli interessi del momento e non si preoccupano della salute. E i dirigenti pensano solo a sfruttarli al massimo". Zeman tira in ballo la Juventus e lo "sbalordimento" per le esplosioni muscolari di alcuni bianconeri, tra cui Vialli e Del Piero. Il boemo ha un'idea precisa anche del perché di certi argomenti non si parla: "Perché questo sport smuove troppi interessi e conviene a tutti chiudere un occhio sugli aspetti negativi [...]. Ormai il business prevale su tutto. Il mondo del calcio è dominato dalla finanza, oltre che dalle farmacie"¹⁶⁵.

¹⁶⁵ I due estratti sono tratti da G.Perrelli, *Il calcio ha mal di Tour*, intervista a Zeman pubblicata sull'*Espresso* il 6 agosto 1998.

Viali querela il tecnico, mentre il CONI affida un'inchiesta informativa al capo della Procura antidoping Ugo Longo, che conclude affermando che il doping nel calcio non esiste. Intanto a Torino, il Procuratore aggiunto presso la Pretura, Raffaele Guariniello, apre un procedimento giudiziario; ascolta Zeman, Nizzola, neopresidente federale, e Pescante, presidente del CONI, che confessa come al Laboratorio dell'Acqua Acetosa venissero effettuati solo controlli a campione sulle sostanze vietate. L'inchiesta si allarga: Lerrario, all'epoca medico del Bari, ammette di aver somministrato sostanze vietate e sarà squalificato per due anni. Guariniello però ha potere di giurisdizione solo su Torino, e può perciò indagare solo sui granata (indagati solo per violazione della legge sui farmaci, ma assolti nel 2001) e sui bianconeri, su cui fa calare la sua mannaia. Sul banco degli imputati finiscono il medico della Juventus Riccardo Agricola e l'amministratore delegato Giraudo.

Il processo inizia nel gennaio 2002, presieduto da Giuseppe Casalbore, napoletano e tifoso dell'Avellino. È lui il vero personaggio dell'inchiesta, abile nell'alternare linguaggio legale e colloquiale, diventato celebre grazie al programma *Report*, l'unico che ha mostrato le immagini delle udienze. Il 28 giugno 2004 entra in scena Giuseppe d'Onofrio, uno dei periti *super partes* chiamati da Casalbore. Secondo lui, gli sbalzi dei valori del sangue in alcuni giocatori della Juve sono da attribuirsi all'assunzione di eritropoietina (l'EPO). L'accusa, nel 2004, si arricchisce di una nuova imputazione: all'abuso di farmaci, alla frode sportiva, alla violazione della legge 626

in materia di sicurezza sul lavoro si aggiunge l'accusa di doping grazie alla somministrazione di EPO. Nel 2002, due anni dopo l'approvazione della legge 376/2000 sulla lotta al doping, il CIO pubblica l'elenco delle sostanze considerate dopanti. Elenco assorbito dalla legislazione italiana grazie al decreto del Ministero della Salute del 15 ottobre 2002 (poi modificato dal decreto del 10 luglio 2003). Le sostanze sono suddivise in cinque categorie:

- A. **Stimolanti:** amineptina , amifenazolo, amfetamina, bromantan, caffeina, carfedon, cocaina, efedrina, formoterolo, fencamfamina, mesocarbo, pentetrazolo, pipradolo, salbutamolo, salmeterolo, terbutalina e sostanze affini.
- B. **Narcotici:** buprenorfina, destromoramide, diamorfina (eroina), metadone, morfina, pentazocina, petidina e sostanze affini.
- C. **Anabolizzanti,** a loro volta suddivisi in due categorie, gli *steroidi anabolizzanti androgeni* (clostebol, fluossimesterone, metandienone, metenolone, nandrolone, 19-norandrostenediolo, 19-norandrostenedione, ossandrolone, stanozololo, androstenediolo, androstenedione, deidroepiandrosterone (DHEA), diidrotestosterone, testosterone) e i *beta-2 agonisti* (Bambuterolo, clenbuterolo, fenoterolo, formoterolo, reproterolo, salbutamolo, salmeterolo, terbutalina e sostanze affini).
- D. **Diuretici:** acetazolamide, acido etacrinico, bumetanide, clortalidone, furosemide,

idrocortisone, mannitolo, mersalil, spironolattone, triamterene e sostanze affini.

- E. **Ormoni peptidici, sostanze ad azione mimetica e analoghi:** gonadotropina corionica e gonadotropine ipofisarie e di sintesi (esclusivamente per gli uomini), corticotropine, ormone della crescita, fattore di crescita insulino-simile, eritropoietina (EPO), insulina.

La nuova normativa porta alle squalifiche di calciatori di primo piano, come l'olandese Edgar Davids, ma la durata della loro assenza forzata è decisamente breve (3-4 mesi al massimo). Per la sentenza del processo alla Juventus bisogna attendere la fine di novembre del 2004: Agricola viene dichiarato colpevole di frode sportiva, uso sistematico di epo e somministrazione di farmaci in modo pericoloso per la salute pubblica. Risparmiato invece Giraud, e con lui tutta la società bianconera. L'appello, però ribalterà completamente la sentenza di primo grado perché la legge 401 del 1989¹⁶⁶ (che disciplina la frode

¹⁶⁶ La legge reca come intestazione "Interventi nel settore del giuoco e delle scommesse clandestini e tutela della correttezza nello svolgimento di competizioni agonistiche". L'articolo 1 recita:

Chiunque offre o promette denaro o altra utilità o vantaggio a taluno dei partecipanti ad una competizione sportiva organizzata dalle federazioni riconosciute dal Comitato olimpico nazionale italiano (CONI), dall'Unione italiana per l'incremento delle razze equine (UNIRE) o da altri enti sportivi riconosciuti dallo Stato e dalle associazioni ad essi aderenti, al fine di raggiungere un risultato diverso da quello conseguente al corretto e leale svolgimento della competizione, ovvero compie altri atti fraudolenti volti al medesimo scopo, è punito con la reclusione da un mese ad un anno e con la multa da lire cinquecentomila a lire due milioni. Nei casi di lieve entità si applica la sola pena della multa". La corte, in sostanza, non ha ritenuto di

sportiva) non sarebbe applicabile all'uso di farmaci. Per la Corte, il fatto non è previsto dalla legge come reato.¹⁶⁷ Sull'epo "il fatto non sussiste". D'Onofrio, nel suo libro dedicato al processo, così conclude: "In questa storia si sono succedute negli anni verità molteplici. Io resto convinto di averne trovata una solida. Non nelle testimonianze non nelle ipotesi, non nei contraddittori. Nell'emoglobina. Come diceva un mio vecchio professore di ematologia, buon sangue non mente"¹⁶⁸. Dal 2005 riaffiora l'incubo scommesse. Ci sono cinque giocatori (Generoso Rossi, D'Aversa e Ventola allora del Siena, Ambrosino, ex del Catanzaro e allora a Grosseto, e Onorato, ex attaccante di serie C e D) tra le 13 persone indagate da Filippo Beatrice e Giuseppe Narducci, i Pm di Napoli che indagano su calcio e scommesse. Spuntano diverse intercettazioni su partite "aggiustate" e si fanno pronostici su risultati puntualmente confermati dal campo. Diversi i reati ipotizzati, dall'associazione per delinquere alla frode in competizione sportiva. Le intercettazioni mettono sotto indagine sette partite: Lecce

includere la somministrazione di sostanze dopanti tra "gli altri atti fraudolenti volti a raggiungere un risultato diverso da quello derivante da una corretta e leale competizione".

¹⁶⁷ La Procura di Torino ricorre comunque in Cassazione contro le assoluzioni. E la corte riafferma la continuità tra la normativa sulla frode sportiva del 1989 e la legge sul doping del 2000, ma dichiara la prescrizione del reato per i due imputati Giraudo e Agricola.

¹⁶⁸ G.d'Onofrio, *Buon sangue non mente. Il processo alla Juve raccontato dal "grande nemico"*, Minimum Fax, 2006. Citato da O.Beha, A.Di Caro, *op.cit.*, p.499.

Siena 0-0, Chievo-Siena 1-1, Crotone-Fermana 3-0, Lumezzane-Torres 0-0, Taranto-Catanzaro 0-1, Ascoli-Piacenza 0-0 e Chievo-Reggina 0-0. Il 20 maggio l'elenco di calciatori si allunga: Stefano Bettarini (Sampdoria), Giovanni Califano (Chievo), Antonio Marasco (Modena), Alfredo Femiano (Como). Due mesi dopo finiscono nell'occhio del ciclone anche due arbitri della sezione di Roma, Marco Gabriele e Luca Palanca, sospesi dall'AIA. Secondo intercettazioni e dichiarazioni fornite durante interrogatori, emergerebbe un tentativo dei direttori di gara di favorire il Messina; tra le partite incriminate Messina-Venezia, arbitrata da Palanca, con tre espulsi nel Venezia e un decisivo rigore per i peloritani. Il 25 agosto 2005 la Disciplina squalifica D'Aversa per 6 mesi, Bettarini per 5 mesi, Rossi per un anno e Marasco per 3 anni. Scattano anche inibizioni per dirigenti e direttori sportivi, multe alle squadre e 5 punti, ridotti a 4, di penalizzazione al Modena nel campionato 2004-2005. Ma gli arbitri vengono assolti perché, si legge nel comunicato AIA, "non sono emersi ulteriori e significativi elementi sul coinvolgimento dei tesserati e non è stato neppure possibile l'avvio del procedimento disciplinare"¹⁶⁹. La sospensione viene revocata e il 18 gennaio 2006 la vicenda si chiude con l'archiviazione da parte del GIP di Napoli.

Non è uno scandalo scommesse, ma un tentativo un po' artigianale di comprare una partita che fa sprofondare il Genoa dalla gioia all'abisso nel giro di qualche giorno nell'estate 2005. La partita incriminata è Genoa-Venezia, ultima giornata del campionato di serie B 2004-2005. La

¹⁶⁹ Dichiarazione ripresa da O.Beha, A.Di Caro, *op.cit.*, p.555

procura di Genova stava già indagando su un giro di scommesse clandestine e considerava sospetta la partita. Quando poi il 14 giugno, tre giorni dopo l'incontro, Giuseppe Pagliara viene fermato all'uscita della Giochi Preziosi (azienda di proprietà del presidente del Genoa) a Cogliate con 250 mila euro in contanti chiusi dentro una valigetta, il sospetto sulla regolarità dell'incontro non fa che avvicinarsi alla certezza. Il dirigente lagunare si difende sostenendo che si tratta di un acconto per la cessione del difensore Maldonado, poi venduto però ad un'altra squadra. Ma la difesa non regge, e l'indagine va avanti. La Commissione, che denuncia la logica "che svuota di significato l'essenza stessa dello sport"¹⁷⁰ retrocede d'ufficio il Genoa, che sul campo con quella vittoria aveva conquistato la promozione in serie A, e che si ritrova *d'ambly* in C1. Vengono inflitti cinque anni di inibizione a Preziosi, a Stefano Capozucca, dg del Genoa, e al suo omologo veneto Franco Dal Cin (lo stesso che accusava la "combriccola romana" degli arbitri che favoriva il Messina contro la sua squadra) e a Pagliara. Squalificati anche due giocatori del Venezia, Martin Lejsal e Massimo Borgobello, per sei e cinque mesi rispettivamente. Ma è anche l'estate del derby di Roma più "dolce" di sempre.

Intanto ad aprile *Punto e a capo*, programma di Rai Due, aveva mostrato un video risalente al 1998 in cui Fabio Cannavaro, all'epoca difensore del Parma, si sottoponeva ad una flebo di Neoton, un cardioprotettore, nell'hotel Marriott di Mosca, alla vigilia della finale di

¹⁷⁰ *Ibidem.*, p.556.

Coppa Uefa contro l'Olympique Marsiglia. Gli allenatori solidarizzano con Cannavaro, sostenendo che il video non avrebbe dovuto essere trasmesso, che si è mostrato qualcosa di diverso dalla realtà per aumentare l'audience. L'unica voce dissonante è ancora una volta quella di Zeman, che sottolinea come il Neoton sia un farmaco che si dà ai malati gravi, che non ha nulla a che fare con gli integratori e che ormai si sia persa ogni etica in nome della vittoria a tutti i costi.

Passando per il fallimento della Fiorentina, e i crac di Cirio e Parmalat che trascinano nel gorgo Lazio e Parma, le morti di Pietro Longoni (terzino scomparso a 62 anni, nell'estate del 2006, dopo essere stato costretto per anni su una sedia a rotelle da una vasculopatia cardiaca) e Nello Saltutti (centravanti morto d'infarto a 56 anni il 28 settembre 2003), che gettano ombre inquietanti sull'uso disinvolto di farmaci negli anni '70 e sull'incidenza della sclerosi laterale amiotrofica¹⁷¹(Morbo di Gehrig) tra i

¹⁷¹ La sindrome laterale amiotrofica (SLA), che prende il nome di Morbo di Gehrig dal giocatore statunitense di baseball, prima vittima accertata della patologia, è una malattia degenerativa e progressiva del sistema nervoso che colpisce selettivamente i cosiddetti neuroni di moto centrali (a livello della corteccia cerebrale) e periferici (a livello del tronco encefalico e del midollo spinale). La malattia, che ha colpito tra gli altri lo scienziato Stephen Hawking, ha un'incidenza bassa nella popolazione: in Italia ne sono vittima 6 persone su 100 mila. Tra i calciatori, il dato è drammaticamente più elevato. Un'indagine del procuratore Guariniello ha individuato, tra il 1960 e il 1996 38 casi su 24 mila calciatori. La causa di queste morti è da rintracciare nell'abuso di medicinali dannosi che, soprattutto negli anni '70, venivano somministrati ai calciatori, che assumevano, in dosi massicce, Micoren, un potente cardiotonico, e Cortex, corteccia

calciatori, arriviamo all'estate del 2006, l'estate della sbronza euforica made-in-Berlino e per l'inchiesta Calciopoli, che prometteva fuoco e fiamme, ma che si è conclusa lasciando solo qualche falò timido alle sue spalle. Un'indagine che ha messo in luce una rete rivolta a condizionare i designatori arbitrali, Bergamo e Pairetto, gli arbitri, che spinti dalle promesse di un avanzamento di carriera si piegavano a direzioni morbide verso le grandi, e i trasferimenti, attraverso la Gea World, in cui sono coinvolti anche i figli di Moggi e Lippi. Un'inchiesta che vede tra i protagonisti anche Francesco Saverio Borrelli, uno dei fustigatori di Tangentopoli, chiamato ad istituire gli atti d'accusa. Il tutto condito dalla pubblicazione sui giornali dei testi delle intercettazioni, alcune anche senza riferimenti significativi all'oggetto dell'indagine, che denotano un linguaggio che a volte scade nel triviale. Alla fine della fiera c'è una sola grande colpevole, la Juventus, l'unica condannata alla serie B, con una penalizzazione di 9 punti (in primo grado le ne erano stati assegnati 17). Le altre squadre coinvolte, Lazio, Fiorentina e Milan restano in serie A con penalizzazioni più o meno lievi. La Juventus si vede anche togliere gli ultimi due scudetti, ma Moggi, che si dimette da dg bianconero, si difende: lo facevo per

surrenale. Abusi che hanno portato molti atleti alla morte (come Bruno Beatrice o Gianluca Signorini, scomparso nel 2002 a 42 anni) o a convivere con gravi malattie (come Giancarlo de Sisti, che nel 2004 ha sofferto di un raro ascesso frontale al cervello, o l'ex portiere della Fiorentina Massimo Mattolini, che nel 2000 si è dovuto sottoporre ad un trapianto di rene).

contrastare i veri potenti, Berlusconi e Galliani, sono solo una vittima.

Resta comunque la sensazione di un'inchiesta risolta con troppa fretta, anche per i tempi stretti determinati dalla necessità di comunicare all'Uefa la lista delle squadre ammesse alle coppe europee, di una potenzialità non trasformatasi in azione. La voglia sbandierata di ripulire il mondo del calcio si è limitata ad una superficiale spolverata, lasciando nei tifosi gli stessi dubbi di prima. Il giocattolo, però, rimane in piedi.

Ma nell'estate 2007 emergono nuovi inquietanti risvolti: la Procura di Siracusa indaga su un nuovo giro di scommesse nel calcio, che vede coinvolto anche il Catania. Nel fascicolo dei magistrati figurano i nomi di due calciatori, Pantanelli (ceduto ad inizio stagione all'Avellino) e Falsini, che avrebbe ricevuto minacce di morte da due ultras etnei. Due le partite sotto inchiesta, che si riferiscono alla stagione 2006-2007: Catania-Sampdoria 3-3 e Ascoli-Catania 1-0. In queste gare i calciatori indagati avrebbero cercato di danneggiare in maniera evidente la propria squadra, con risultati che hanno messo a repentaglio la salvezza del club etneo. L'indagine, tuttora in corso, dimostra comunque come la frenesia a guadagnare soldi extra attraverso scommesse clandestine, anche contro la propria squadra, prenda spesso i calciatori. E non solo quelli italiani.

1.2 La perfida Albione e il caso Grobbelaar

Il calcio inglese, che negli ultimi anni si è segnalato per scandali di letto, con calciatori accusati di violenze

sessuali, spesso da ragazze in cerca di un quarto d'ora di celebrità, che si è scandalizzata per un commissario tecnico scoperto in una relazione extra-coniugale, che ha visto alcuni calciatori protagonisti di risse e scazzottate, non si è fatto mancare nemmeno scandali sportivamente più pesanti. Già nel 1965 Tony Kay, Peter Swann e David Layne sono stati accusati di *match-fixing* per aver scommesso contro la propria squadra, lo Sheffield Wednesday, tre anni prima. In un primo tempo sono stati condannati a quattro mesi di prigione e squalificati a vita, squalifica poi ridotta a otto anni. Nel 1972, poi, sotto i riflettori finisce Don Revie, manager del Leeds. Il Mirror, infatti, lo accusa di aver offerto 5 mila sterline al capitano del Wolves, Frank Munro, per concedere un penalty e agevolare la corsa dei Whites allo scudetto. Munro si rifiuta e il Leeds perde 2-1. Revie denuncia il Mirror e il giudice gli dà ragione. Nel 1984, se il Liverpool festeggia la vittoria della Coppa dei Campioni ai danni della Roma all'Olimpico, il Nottingham Forest si infuria perché nella semifinale di ritorno di Coppa Uefa l'Anderlecht ribalta lo 0-2 dell'andata e si qualifica alla finale. Tredici anni dopo il presidente della squadra belga, Roger Van den Stock confessa di aver "prestato" 20 mila sterline al direttore di gara.

Ma torniamo alla finale dell'Olimpico tra Liverpool e Roma. L'eroe del trionfo inglese è Bruce Grobbelaar, portiere dei Reds nato in Zimbabwe, che i tifosi giallorossi ancora ricordano come un incubo per quel balletto sulla linea di porta prima dei calci di rigore (imitato poi, con lo stesso effetto, da un altro portiere del Liverpool, Dudek,

nella rocambolesca finale di Champions di Istanbul contro il Milan). Ebbene, proprio il baffuto portiere snodabile è al centro dello scandalo scommesse che apre il periodo più buio per la reputazione della Premiership.

Le accuse partono dal quotidiano *The Sun* e risalgono al 1994. Grobbelaar viene accusato di aver intascato 40 mila sterline per far perdere il Liverpool contro il Newcastle a fine 1993, e di aver perso l'occasione di intascare altre 125 mila per una fortuita parata contro il Manchester United. La giuria non raggiunge un verdetto e i tre vengono assolti. Grobbelaar fa causa al giornale, e gli vengono riconosciuti danni per 85 mila sterline, poi ridotti a una sterlina simbolica in appello.

Al centro del mirino, però, c'erano non solo i calciatori, ma anche un malese, Heng Suan Lim, 32 anni, accusato di essere parte di una catena di scommesse clandestine che viaggiavano tra l'Inghilterra e la Malaysia, dove il campionato inglese era seguitissimo. Lim ammette di aver richiesto informazioni ai calciatori sul calcio inglese, sulle squadre, e suggerimenti sui pronostici (consigli che Grobbelaar già aveva dato in passato a scommettitori africani), ma nega di aver mai pagato per ottenerle; i calciatori, ovviamente, respingono l'accusa di aver ricevuto denaro per influenzare o tentare di influenzare il risultato delle partite delle proprie squadre.

Passano appena due anni e l'*affaire* Inghilterra-scommesse-Estremo Oriente si arricchisce di un nuovo capitolo. È il 10 febbraio 1999 quando la polizia arresta Wai Yuen Liu, cittadino inglese nato a Hong-Kong, e altri due malesi con l'accusa di voler sabotare l'impianto di

illuminazione del The Valley, lo stadio del Charlton, a tre giorni dalla sfida tra l'Athletic e il Liverpool. Nella macchina di Liu vengono trovati strumenti per sabotare gli impianti in almeno altri otto stadi. Si scopre poi che nei quindici mesi precedenti la banda era stata protagonista già di due riusciti attacchi. A novembre 1997 avevano fatto saltare le luci all'Upton Park, a venti minuti dalla fine di West Ham-Crystal Palace, poco dopo il pareggio degli Hammers. Un mese dopo stessa scena al Selhurst Park, durante Wimbledon-Arsenal, stavolta appena dopo l'inizio della ripresa, sempre con il punteggio di parità. La polizia scopre anche che al The Valley c'è stata la complicità di un addetto alla sicurezza dello stadio, Roger Firth, che ha ricevuto 20 mila sterline per permettere a Liu di accedere ai controlli dell'impianto di illuminazione. Alla base ci sono ancora le scommesse clandestine, ma la pubblicità negativa generata dal caso Grobbelaar ha indotto a scegliere metodi più sottili per condizionare l'esito delle partite. Venivano infatti scelte gare tra una grande e una piccola squadra, per cui valesse il principio dell'*handicap*. Ad esempio, nella gara tra Charlton e Liverpool, questi ultimi avrebbero avuto probabilmente 2 gol di handicap. È come se il Charlton partisse con due gol di vantaggio. Nel match tra i Reds e l'Athletic, ad esempio, scommettendo sull'*handicap*, queste sono le possibilità: il 2 prende se il Liverpool vince con più di tre gol di scarto, l'X se vince con 2 gol di differenza, l'1 in tutti gli altri casi. Liu e i suoi complici giocavano sul fatto che molti avrebbero comunque scommesso sulla vittoria della favorita. Resta però da spiegare la scelta del sabotaggio

delle luci. Una spiegazione semplice: la regola delle scommesse, infatti, vuole che se la gara viene sospesa dopo l'inizio del secondo tempo, si considera valido il risultato al momento dell'interruzione. La quota del "2 handicap" resta così alta e, interrompendo la gara nella ripresa in caso di punteggio favorevole, i complici potevano vincere anche 30 milioni di sterline. Un piano, come sostiene anche l'avvocato dell'accusa, Mark Tennis, che nasce probabilmente dalla necessità di tamponare i pesanti debiti di gioco di Liu, che in due anni era stato per 560 volte al Golden Horseshow Casino di Londra, dove aveva perso circa 120 mila sterline.

È un'inchiesta della BBC a lanciare nuove ombre sulle illegalità nel mondo del calcio britannico. Sotto la lente d'ingrandimento finisce stavolta il mercato dei trasferimenti: l'accusa, rivolta a manager e procuratori, è di accettare mazzette. La bomba esplode il 19 settembre 2006 in seguito al programma della BBC *Panorama*, che presenta l'inchiesta "*Undercover: Football's Dirty Secrets*", realizzata da un giornalista free-lance che si spaccia per procuratore; i fatti mostrati risalgono all'agosto 2005. Queste le accuse principali:

- L'allora manager del Bolton Wanderers, Sam Allardyce, e suo figlio, l'agente Craig, avrebbero accettato mazzette per mettere sotto contratto determinati giocatori. Due procuratori, Teni Yerima e Peter Harrison sono stati filmati segretamente ed entrambi hanno confermato di aver pagato Allardyce attraverso su figlio. Il manager ovviamente negherà, anche se verrà a conoscenza

delle accuse solo in un secondo momento: il programma, infatti, va in onda mentre il Bolton sta affrontando il Walsall in Carling Cup (gli Wanderers, per la cronaca, vinceranno 3-1).

- Il manager del Portsmouth, Harry Redknapp, viene segretamente filmato mentre discute con l'agente Peter Harrison, della possibilità di comprare il capitano del Blackburn, Andy Todd, aggirando le regole dell'FA sui trasferimenti. Dalle immagini si vede solo Harrison che avvicina Redknapp e gli fa alcune domande cui il manager risponde.
- L'allora preparatore del Portsmouth, Kevin Bond (che al momento della messa in onda del programma lavorava però al Newcastle) è segretamente ripreso mentre ammette di voler considerare la possibilità di ricevere pagamenti in denaro da una nuova agenzia in cui è coinvolto Peter Harrison: questa, almeno, è l'interpretazione data dai curatori del programma, anche se l'estratto mandato in onda non è esplicito in tal senso. Bond, comunque, è stato prima sospeso poi esonerato dal Newcastle a seguito delle accuse.
- Il responsabile del settore giovanile del Chelsea, Frank Arnesen, è segretamente filmato mentre approccia, illegalmente, la star quindicenne del Middlesbrough, Nathan Porritt, offrendogli 150 mila sterline, spalmate in tre anni, come incentivo al trasferimento, pur essendo stato avvertito che quasi certamente Porritt avrebbe lasciato il Boro:

entrambi comportamenti non permessi dal regolamento federale.

- Peter Harrison, procuratore inserito nelle liste FIFA, confessa al giornalista *undercover* di aver corrotto Sam Allardyce pagando il figlio Craig, per agevolare il passaggio di suoi assistiti al Bolton.
- I trasferimenti di tre calciatori al Bolton coinvolgono pagamenti illeciti a Craig Allardyce, anche dopo che, nell'estate 2006, gli era stato vietato di negoziare passaggi di calciatori alla squadra allenata dal padre. I trasferimenti "sospetti" riguardano il difensore Tal Ben Haim (per cui l'intermediario ufficiale Jamie Hart avrebbe pagato una parte del suo compenso a una terza persona, David Abu; e anche Craig Allardyce avrebbe ricevuto denaro), il centrocampista ex Roma e Perugia Hidetoshi Nakata e il portiere Ali Al Habsi.
- Il procuratore Charles Collymore è segretamente ripreso mentre confessa: *"There's managers out there who take bungs all day long. I would say to you comfortably there's six to eight managers we could definitely approach and they'd be up for this no problem"*¹⁷².

Collymore sarà poi accusato anche da Mike Newell, manager del Luton Town, che a gennaio rivela, assieme all'ex manager del QPR, Ian Holloway, che nel

¹⁷² "Ci sono manager là fuori che prendono mazzette tutto il giorno. Vi direi tranquillamente che potremmo contattare sei-otto manager e che non avrebbero nessun problema ad accettare". Fonte: wikipedia.

calciomercato inglese girano mazzette. Quel giorno, secondo *Panorama*, un manager di una squadra di Premier League, di cui non viene fatto il nome, avrebbe dovuto incontrarsi con un procuratore, ma non si è presentato; forse, si dice, preoccupato dalle contemporanee rivelazioni di Newell. Dopo le dichiarazioni, la federazione convoca i due manager e apre un'inchiesta, affidata a Lord Stevens.

Le reazioni non si fanno attendere. Sam Allardyce dichiara di voler adire le vie legali contro la BBC; Kevin Bond, licenziato dal Newcastle, che troverà lavoro un meso dopo come manager del Bournemouth, intende querelare il programma. La League Managers Association richiede prove solide: *"As the organisation which represents managers we were very disappointed with the programme. There was a complete lack of substance and evidence, and if the BBC has any hard evidence it should give it to the Football Association"*¹⁷³.

A dicembre, Stevens presenta i risultati delle indagini preliminari: il livello di corruzione, dice, non è così alto come sembrava, ma ci sono aspetti che meritano ulteriori indagini. Restano "sospetti" 17 trasferimenti (di cui uno non viene rivelato):

- I passaggi al **Bolton** di Al Habsi (a parametro zero dal Lyn Oslo), Ben Haim (a parametro zero dal

¹⁷³ "Come organizzazione che rappresenta i manager siamo molto delusi dal programma. C'è una totale mancanza di sostanza e di prove, e se la BBC dovesse avere delle prove schiaccianti dovrebbe comunicarle all'associazione". Dichiarazione tratta da *LMA wants evidence from Panorama*, articolo pubblicato sul sito della BBC il 20 settembre 2006, e consultabile all'indirizzo <http://news.bbc.co.uk/sport2/hi/football/5363048.stm>.

Maccabi), Kaku (a parametro zero dall'Ashdod) e Julio Correia (a parametro zero dal Valladolid).

- L'arrivo al **Chelsea** di Drogba (per 24 milioni di sterline dal Marsiglia), Cech (per 7 milioni di sterline dal Rennes) e Essien (per 24,4 milioni di sterline dal Lione).
- L'approdo al **Middlesbrough** di Rochemback (a parametro zero dallo Sporting Lisbona) e Ayegbeni (per 7,5 milioni di sterline dal Portsmouth).
- L'acquisto, da parte del **Newcastle**, di Luque (per 8,5 milioni di sterline dal Deportivo La Coruna), Emre (per 3,8 milioni di sterline dall'Inter), Boumsong (per 8 milioni di sterline dai Rangers) e Faye (per 2 milioni di sterline dal Portsmouth).
- Il passaggio al **Portsmouth** di Collins (a parametro zero dai Kaiser Chiefs), Benjani (per 4,1 milioni di sterline dall'Auxerre) e Aliou Cissè (per 300 mila sterline dal Birmingham).

Il 15 giugno 2007 l'inchiesta si conclude senza aver trovato prove di pagamenti illeciti a manager o calciatori, ma individuando comunque alcuni lati oscuri nella vicenda, come il possibile conflitto di interesse tra Sam Allardyce, il figlio Craig e il Bolton. Resta sospeso il giudizio anche su Pinhas Zahavi, procuratore coinvolto nei trasferimenti sotto indagine al Chelsea e al Middlesbrough, che non ha saputo fornire spiegazioni esaurienti di tutti i movimenti bancari a suo favore; resta da valutare anche il suo rapporto con l'altro agente, Barry Silkman, anche lui incapace di spiegare tutte le transazioni in cui aveva ricevuto denaro. L'inchiesta rivela incoerenze

anche nelle prove fornite da Kenneth Shepherd, figlio del presidente del Newcastle, che agiva in un ruolo non definito, ma non come *club official* nei trasferimenti. Non hanno collaborato i procuratori Ahmet Bulut (in relazione al trasferimento di Emre) e Willie McKay (per i passaggi di Boumsong e Faye); restano domande senza risposta anche in relazione al trasferimento di Luque e a possibili pagamenti fatti dall'agente Francis Martin. McKay è anche coinvolto nel trasferimento al Portsmouth di Cissé e Benjani, sul quale restano da valutare anche le posizioni del procuratore Teni Yerima e di Ralph N'Komo (indicato come *third party*).

Da questo, seppur sintetico, quadro d'insieme emerge comunque come l'illegalità, la corruzione nel mondo dello sport coinvolga spesso la realtà del crimine organizzato, che finisce per sfruttare le competizioni sportive come mucche da cui mungere milioni. Indubbiamente, però, fenomeni distorsivi come quelli qui descritti hanno un significativo impatto sul *competitive balance* perché il livello di competizione non è più soltanto una questione di prestazione, di agonismo, di grinta.

2 Doping, combine e *competitive balance*

Nel 1902 Francis Galton si domandava: "A certain sum, say £100, is available for two prizes to be awarded at a forthcoming competition; the larger one for the first of the competitors, the smaller one for the second. How should the £100 be most suitably divided between the two? What ratio should first prize bear to that of a second one? Does it depend on the number of competitors, and if

so, why ?”¹⁷⁴. Al di là della risposta arbitraria (una ratio di 3:1), lo studio di Galton anticipa molte delle problematiche affrontate dagli studi successive sulle competizioni. Già un secolo fa era infatti chiaro quale fosse il nodo centrale che determinava il comportamento dei partecipanti ad una competizione: il premio finale. E barare per far aumentare le proprie possibilità di vincere pare sia un fenomeno nient’affatto recente.

2.1 Il *match-fixing*

La pratica di “accomodare” certe partite è un fenomeno ricorrente nel calcio e non solo. Già nel 1915 una partita tra Manchester United e Liverpool era stata orchestrata in favore dello United, che vinse 2-0 evitando la retrocessione. Non si è mai sopito il sospetto di accordo tra Juventus e Avellino nell’ultima giornata del campionato 1978-79. Con la Juventus avanti 3-0, il tecnico bianconero Trapattoni sostituisce Zoff con Alessandrelli (quella sarà la sua unica partita con la Juve in campionato): l’Avellino segna tre gol in venti minuti e si salva. I due casi forse più eclatanti riguardano i mondiali

¹⁷⁴ “Una certa somma, diciamo 100 sterline, va divisa in due premi per una competizione sportiva; il più grande va assegnato al primo degli atleti, il più piccolo al secondo. Qual è la maniera più appropriate di dividere i due premi? Che rapporto ci deve essere tra il primo e il secondo premio? Questo rapporto dipende dal numero dei partecipanti, e se sì, perché?” F.Galton, *The most suitable proportion between the values of first and second prizes*, *Biometrika* 1(4), 1902, p.385-390.

di calcio: la *marmelada peruana*¹⁷⁵ del 1978 e la melina della Germania Ovest contro l'Austria quattro anni dopo¹⁷⁶.

Il match-fixing è un fenomeno largamente prevedibile nei campionati di calcio, dominati dal sistema di promozioni e retrocessioni. Quando, nelle ultime giornate, si affrontano una squadra in lotta per la salvezza e un'altra che ha già raggiunto i suoi obiettivi stagionali, non serve la palla di vetro per indovinare chi vincerà. Sintetizzano Preston e Szymanski, "Bribing opponents usually happens because the rewards for winning are highly asymmetric. This can happen in tournaments where one team has already qualified for a later stage of competition. In leagues with promotion and relegation there are often

¹⁷⁵ All'ultima giornata del girone di secondo turno l'Argentina padrona di casa deve affrontare il Perù. Il Brasile ha già giocato, ha battuto 3-1 la Polonia, chiudendo il girone con 6 gol fatti e 1 subito. L'Argentina, in caso di vittoria, chiuderebbe a pari punti. Per arrivare in finale deve vincere contro il Perù con almeno 4 gol di scarto, per avere una differenza reti migliore dei brasiliani. Sulla partita gravano molti sospetti. Il portiere peruviano, infatti, Ramon Quiroga, detto *El Loco*, è in realtà argentino di nascita. Ha giocato nel Rosario Central dal 1969 al 1973, proprio nello stadio in cui sarà giocata la partita, ed è stato naturalizzato l'anno prima dei mondiali. L'Argentina vincerà 6-1 e alzerà poi la Coppa del Mondo dopo aver sconfitto in finale l'Olanda per 3-1. Molti anni dopo Quiroga confesserà la combine.

¹⁷⁶ L'ultima giornata del girone di primo turno vede opposti Germania Ovest e Austria. I tedeschi devono necessariamente vincere, pena l'eliminazione dal torneo. All'Austria, per qualificarsi, basta perdere con al massimo due gol di scarto. In avvio il tedesco Hrubesch apre le marcature. Poi una melina inequivocabile caratterizza il resto dell'incontro con soddisfazione di entrambe le squadre.

accusations of match fixing at the end of a season where one team in match is in danger of relegation”¹⁷⁷.

È, insomma, una questione di asimmetrie negli incentivi. Per una squadra la partita vale tantissimo, per l’altra quasi nulla. È vero, comunque, che bisogna fare una chiara distinzione tra il match-fixing vero e proprio, come il caso di Genoa-Venezia del 2005, e una fisiologica mancanza di motivazioni, che porta ad un impegno in campo meno intenso. Possiamo dire, con Caruso, che i due aspetti coinvolgono i due tipi di sforzi che gli atleti possono mettere in campo: quelli di *pure contest* (lo sforzo puramente sportivo, agonistico) e quelli di *contest management*, di accomodamento della competizione.¹⁷⁸

Alla base dei comportamenti illegali c’è, come detto, un’asimmetria negli incentivi. Una prima causa è determinata proprio dal sistema di promozioni e retrocessioni, perché la posizione alla fine di una stagione influisce sui redditi attesi nella successiva. Perché vincendo il campionato di serie B si accede alla massima serie, e arrivando tra le prime quattro della serie A si disputa la Champions League. Questo determina una diversa valutazione degli incentivi nelle partite di fine

¹⁷⁷ “Corrompere gli avversari di solito è possibile perché i premi per la vittoria sono altamente asimmetrici. Questo può succedere in tornei in cui una squadra è già qualificata per il turno successivo della competizione. In campionati con promozioni e retrocessioni ci sono spesso accuse di partite combinate a fine stagione in cui una squadra è a rischio retrocessione”. I.Preston, S.Szymanski, *Cheating in Contests*, Oxford Review of Economic Policy, vol. 19, no.4, p.618.

¹⁷⁸ R.Caruso, *The economics of match-fixing*, MPRA Paper n.3085, maggio 2007, p.4.

stagione, laddove una squadra ha ancora un obiettivo da raggiungere e l'avversaria no. Un'altra potenziale causa di asimmetria è l'esistenza di bonus e premi aggiuntivi legati alla performance, come nella Golden League di atletica. Ci sono poi altre cause di asimmetria, più difficilmente osservabili, che attengono alla dimensione soggettiva. Un grande successo può determinare sponsorizzazioni, apparizioni nel mondo dello show-business. Nella valutazione degli incentivi rientra dunque anche il reddito potenziale atteso dalla vittoria. Una valutazione più alta del premio spinge ad un impegno agonistico superiore rispetto a quello del proprio concorrente. Nel caso in cui non ci sia asimmetria, o il premio sia unico, i contendenti si impegneranno allo stesso modo.

La *combine*, ovvero la predeterminazione del risultato di una partita, è un elemento collaterale, che modifica la probabilità di vittoria, ma è un fattore, come scrive Caruso, endogeno alla competizione sportiva, perché "è ragionevole pensare che i diversi agenti, quantunque rimangano in un meccanismo non-cooperativo, considerino la possibilità di comunicare come uno strumento interdipendente all'impegno agonistico"¹⁷⁹. Se è vero che ogni squadra sceglie autonomamente il proprio livello ottimale di impegno per massimizzare la propria probabilità di vittoria, esistono però molteplici forme di comunicazione prima e durante le partite tra le squadre. E

¹⁷⁹ R.Caruso, *Asimmetrie negli incentivi, equilibrio competitivo e impegno agonistico: distorsioni in presenza di doping e combine*, Rivista di Diritto ed Economia dello Sport, vol.I, fasc.3, 2005

alcune di queste possono essere sfruttate per negoziare il risultato e massimizzare il payoff atteso. Alcuni atteggiamenti possono poi diventare autentici strumenti di segnalazione all'avversario: la melina, ad esempio, comunica la volontà di accontentarsi del risultato ottenuto fino a quel momento. Oltre all'impegno agonistico, le squadre hanno dunque un secondo strumento attraverso il quale aumentare le proprie chances di successo; per essere usato, però, ci deve essere la contemporanea volontà di entrambi i soggetti di avvalersene.

In base a cosa una squadra decide se farvi ricorso oppure no? Semplicemente comparando i payoff. Se accomodando il risultato può ottenere benefici superiori rispetto a quelli conquistabili con il puro impegno agonistico, gli agenti investiranno risorse in questo secondo strumento. Ma diminuire l'impegno agonistico non dà benefici alla squadra più debole *sic et simpliciter*. Per spingerla a ridurre il proprio impegno, la squadra favorita deve concederle un premio aggiuntivo, irrevocabile e dipendente dal livello di asimmetria nella valutazione del premio. L'incentivo può essere un immediato corrispettivo in denaro, o basarsi su ritorni differiti nel tempo (ad esempio la squadra favorita può convincere l'avversaria a non impegnarsi promettendo di mandarvi in prestito i suoi giovani più brillanti), o ancora su benefici legati all'immagine e alla reputazione. In ogni caso, questa pratica riduce l'impegno agonistico complessivo e il *competitive balance*. È importante sottolineare, comunque, che per valutazioni del premio sostanzialmente simili, in presenza cioè di una limitata

asimmetria di giudizio, nessun contendente è interessato a negoziare il risultato finale della competizione. Per questo, conclude Caruso, il designer della competizione deve porsi come primo obiettivo quello di ridurre l'asimmetria nella valutazione del premio.¹⁸⁰

La Lega Calcio, ad esempio, potrebbe progettare di ridurre il premio di fine stagione legato alla posizione in classifica, e di introdurre un premio partita oppure un bonus legato al numero di vittorie. O ancora si potrebbe riprendere il sistema in vigore nel tennis fino a qualche anno fa, quello dei punti bonus per i tennisti che in un torneo battevano le teste di serie. Potremmo, ad esempio, immaginare di assegnare un premio alle piccole se battono quelle squadre considerate teste di serie al momento di stilare i calendari. In questo modo si incentiverebbero le squadre meno blasonate ad impegnarsi di più contro le grandi durante la stagione. Aumenterebbero i risultati sorprendenti in stagione, le squadre arriverebbero a fine campionato probabilmente più vicine, e si potrebbero ridurre le partite senza significato nelle ultime giornate. Il competitive balance, e soprattutto l'imprevedibilità delle singole partite, potrebbe aumentare, in quanto le partite dagli esiti sorprendenti sarebbero maggiormente distribuite lungo l'arco della stagione, con la possibilità che aumentino anche in valore assoluto, e i rischi di *lack of commitment*, di carenza di impegno, risulterebbero attutiti.

¹⁸⁰ R.Caruso, *op.cit.*, 2005, p.29.

2.2 Il fenomeno del doping

L'utilizzo di sostanze proibite per migliorare le prestazioni ha una storia sorprendentemente antica nel mondo dello sport. "Le prime testimonianze furono notate da Filostrato e Galerio nel terzo secolo avanti Cristo, durante le antiche Olimpiadi. Un largo numero di piccole statue di Zeus trovate intorno alle arene dove si svolgevano le gare dimostravano il desiderio di chiedere perdono per aver contravvenuto alle regole e indicavano la scala del fenomeno. In tempi moderni, la prima vittima di doping si è registrata durante la corsa ciclistica Bordeaux-Parigi del 1879, quando un ciclista inglese, Linton, è morto dopo aver assunto del tri-metilene"¹⁸¹.

Nell'affrontare le questioni legate al doping una domanda sorge subito: è più probabile che a doparsi sia l'atleta (o la squadra) favorita o quella più debole? Per rispondere possiamo ricorrere al modello elaborato da Krakel¹⁸², che analizza una competizione tra due atleti, U (il più debole, l'*underdog*) e F (il favorito). La performance di ciascun atleta dipende da tre fattori: lo sforzo *legittimo*, ad esempio l'allenamento; l'input *illegittimo*, il doping (ovviamente ogni atleta conosce l'abilità dell'avversario, ma non sa se ha scelto di doparsi oppure no); e una terza variabile stocastica, *random*, che possiamo identificare con la fortuna o, nel caso di una gara di atletica, un errore di misurazione.

¹⁸¹ A.Berentsen, *The economics of doping*, European Journal of Political Economy, vol.18, 2002, p.109 [trad.nostra].

¹⁸² M.Krakel, *Doping and cheating in contest-like situations*, IZA Discussion Paper 2059, 2006.

I due atleti competono per vincere un premio, che sarà maggiore per il vincitore e minore per lo sconfitto. Un atleta che sceglie di assumere sostanze illecite sa che questa azione comporta due categorie di costi: uno *diretto*, legato al fatto che in caso venga scoperto sarà squalificato e non porterà a casa alcun premio, e uno *indiretto*, determinato dalla perdita della reputazione o di possibili introiti futuri in caso di squalifica prolungata nel tempo. Ogni atleta sa che doparsi comporta, da un lato, un miglioramento della prestazione e un aumento delle probabilità di vittoria, dall'altro un maggior rischio di essere scoperto e squalificato. Le scelte dei due atleti configurano quattro possibili situazioni di equilibrio: una in cui entrambi si dopano, una in cui nessuno fa ricorso a sostanze illecite, una in cui si dopa solo il favorito, e una in cui lo fa solo l'atleta più debole. Secondo Krakel, la scelta di assumere (o meno) sostanze illecite dipende dall'interazione fra tre effetti:

- *l'effetto probabilità*, che definisce l'aumento delle probabilità di vittoria di un atleta in caso di utilizzo di sostanze dopanti, assunto che l'avversario vi faccia ricorso;
- *l'effetto costo*, per cui la scelta di doparsi comporta un aumento nel costo dell'investimento di ogni atleta. L'effetto probabilità e l'effetto costo lavorano in due direzioni opposte: se è vero che fare ricorso a sostanze illecite fa aumentare le proprie chance di vittoria, dall'altro fa crescere il costo del proprio investimento, e ridurre di conseguenza i margini di guadagno di ciascun atleta;

- *L'effetto windfall-profit* (profitto caduto dal cielo), determinato dal fatto che, indipendentemente dalla prestazione, un atleta guadagna il premio spettante al vincitore se l'avversario viene squalificato. Anche in questo caso, assunto che l'avversario si sia dopato, all'altro atleta conviene non doparsi. In questo modo le probabilità di squalifica per l'avversario crescono, e di conseguenza le possibilità per l'atleta onesto di conquistare l'intera posta in palio anche in caso di sconfitta sul campo.¹⁸³

Un altro aspetto determinante per le scelte di comportamento dei due atleti è il disegno dei premi. Ad esempio, uno degli strumenti per provare a ridurre il rischio di comportamenti illeciti è alzare i premi più bassi, ovvero ridurre le differenze tra il premio assegnato al vincitore e quello assegnato al perdente. In questo modo, il costo di un'eventuale squalifica è più elevato, e gli atleti saranno tentati dall'assicurarsi almeno il premio più basso con una maggiore probabilità.

Una decisione di questo tipo ha anche un altro vantaggio, ben evidenziato da Moldovanu¹⁸⁴. Immaginando una situazione con due premi, per i primi due posti, e più di tre *competitor*, aumentare il premio per il primo posto fa crescere in maniera uniforme lo sforzo di tutti gli atleti. Discorso diverso per la decisione di far crescere il premio per l'atleta perdente. In questo modo

¹⁸³ *Ibidem*, p.17-19.

¹⁸⁴ B.Moldovanu, A.Sela, *The optimal allocation of prizes in contest*, *American Economic Review*, 91, 2005, pp.542-558.

l'incentivo alla vittoria è minore per gli atleti più abili, ma crescono per quelli di abilità medio-bassa, che hanno più probabilità di conquistare il secondo premio piuttosto che il primo. Una situazione del genere, in cui gli effetti positivi della variazione marginale del secondo premio sugli atleti meno dotati superano quelli negativi sugli atleti più abili, permette agli organizzatori di massimizzare lo sforzo complessivo e l'equilibrio competitivo.

Per Krakel¹⁸⁵, infine, conta anche l'affidabilità dei test antidoping nella determinazione delle scelte degli atleti. Se il test è particolarmente attendibile, è prevedibile una situazione di equilibrio in cui solo l'atleta favorito assuma sostanze illecite. La spiegazione è semplice: l'atleta più forte, essendo l'unico a migliorare artificialmente le proprie prestazioni, vede crescere le possibilità di vittoria e diminuire i costi del suo investimento (tempo in allenamenti e così via) perché la competizione è più squilibrata e la sua vittoria ancora più facile; l'atleta sfavorito, dopandosi, dà vita ad una competizione sì più equa, che però lo costringe a sostenere costi maggiori e con minori garanzie di successo.

3 Le possibili forme di prevenzione

Il calcio ha una sola parola d'ordine: vincere. Non importa per quale obiettivo si giochi, non importa se in palio c'è lo scudetto, un posto nelle coppe europee o la salvezza. L'agenda del pallone detta sempre e comunque che bisogna sempre giocare per vincere. E in nome della

¹⁸⁵ S.Krakel, *op.cit.*, p.21.

vittoria, soprattutto se in palio ci sono assegni a sei zeri, si è disposti a tutto.

3.1 Cosa fare contro il match-fixing

Negli ultimi anni, però, si è venuta a creare una sorta di agenda parallela nel calcio, per cui l'obiettivo non è più la vittoria, ma il raggiungimento di un risultato prefissato. È la pratica del match-fixing, che tra l'1 gennaio 2005 e l'1 aprile 2006 fa registrare più di 25 casi in oltre 20 paesi in quattro continenti. L'esplosione del fenomeno deriva dalla tentazione di guadagnare immense somme di denaro attraverso il betting online, le scommesse in tempo reale su internet. La regola è sempre la stessa: ottenere il massimo col minimo sforzo. Perciò è meglio scommettere su partite con le quote più alte. Come dimostra un caso esploso in Finlandia nell'estate del 2005.

L'FC Allianssi perde per 8-0 contro l'Haka Valkeakoski. Il risultato era quotato 8787:1 (ovvero, puntando 1 euro, se ne vincono 8787).¹⁸⁶ Su questo risultato si sono concentrate numerose scommesse, soprattutto dal sudest asiatico. Qui il cancro delle scommesse sul calcio appare in uno stadio più avanzato rispetto al resto del mondo. Già negli anni '90 la maggior parte degli incontri del campionato malese era truccata (una quota superiore al 90%); spesso venivano pagate entrambe le squadre e tutti i componenti della terna

¹⁸⁶ J.Kock, *Match fixers play on a loser*, articolo pubblicato sul sito dell'associazione PlayTheGame e consultabile all'indirizzo www.playthegame.org/Home/Knowledge%20Bank/Articles/Match_fixers_play_on_a_loser.aspx.

arbitrale. Dopo lo scandalo, 150 calciatori sono stati arrestati.

È dal 1994, anno della sua nascita, che sotto l'occhio del ciclone è finito il campionato cinese, con la federazione accusata di complicità in match-fixing e scommesse. Nel 2004 è stata creata una super-lega con le 12 formazioni migliori della nazione, ma l'immagine del campionato non è migliorata. Un'indagine del Guardian¹⁸⁷ ha rivelato che nel 2004 più di metà dei calciatori hanno preso parte a scommesse. L'anno successivo il presidente della Asian Football Confederation, Peter Velappan, chiede al governo cinese di intervenire, convinto che la corruzione finirà per uccidere il calcio in Cina. Ma le scommesse illegali sono fiorite durante i mondiali di Germania. Il presidente della federazione cinese, Xie Yalong, ha dichiarato che le scommesse sono il cancro peggiore per il calcio cinese.¹⁸⁸ E non solo cinese, aggiungerei noi. Ma come si fa, in dettaglio a truccare una partita? E chi ha interesse a combinare l'esito di un incontro?

In genere il fenomeno del match-fixing coinvolge le serie minori dei campionati, anche se di recente i casi come Calciopoli o lo scandalo che in Germania ha coinvolto l'arbitro Hoyzer dimostrano come questa pratica

¹⁸⁷ J.Watts, *China struggles to quell football revolt*, The Guardian, 4 novembre 2004.

¹⁸⁸ K.Sparre, *The Chinese gamble so much on football that no one wants to see it*, articolo pubblicato sul sito dell'associazione PlayTheGame, visibile all'indirizzo:

www.playthegame.org/Home/Knowledge%20Bank/Articles/The_Chinese_gamble_so_much_on_football_that_no_one_wants_to_watch_it.aspx.

si stia diffondendo anche nei campionati più prestigiosi. Nella maggior parte degli episodi che hanno riempito le prime pagine dei giornali, le partite sono terminate così come previsto, perché può essere più facile persuadere un calciatore a garantire la sconfitta della sua squadra, se il club è già in difficoltà in classifica. Elementi chiave, da questo punto di vista, possono essere portieri e difensori mentre, a dispetto dei recenti casi eclatanti, convincere un arbitro può risultare più complesso.

L'arbitro è il cuore del gioco del calcio, e deve per sua natura governare l'andamento della gara in maniera neutrale e imparziale. Ma le anime deboli sono dappertutto. E per evitare che indulgano in tentazioni la soluzione è una, come sostiene Sepp Blatter: fare dell'arbitro una professione. L'ex presidente della FIFA suggerisce di pagare ai direttori di gara uno stipendio nell'ordine dei 100 mila euro. "Nel calcio girano talmente tanti soldi da poter pagare adeguatamente anche gli arbitri. Dovrebbero firmare dei contratti di durata fissa ed essere pagati dall'associazione e non dalla lega"¹⁸⁹. Ma la carriera dell'arbitro è una carriera breve, per questo è difficile che un direttore di gara, anche se professionista, lasci a cuor leggero il suo impiego civile. Basti pensare che delle 44 giacchette nere selezionate per i mondiali di Germania, solo due non hanno un secondo lavoro¹⁹⁰.

¹⁸⁹ J.Kock, *Professional referees to counter match-fixing*, articolo pubblicato sul sito dell'associazione PlayTheGame. www.playthegame.org/Home/Knowledge%20Bank/Articles/Professional_referees_to_counter_match_fixing.aspx. [trad.nostra]

¹⁹⁰ *Ibidem*.

La questione, comunque, è più complessa della semplice professionalizzazione della classe arbitrale. Per avere un quadro più chiaro delle implicazioni del match-fixing, e delle sue possibili soluzioni, dobbiamo rispondere ad una domanda apparentemente semplice: a chi interessa, a chi giova? Certamente, si crea un'opportunità per il match-fixing se le squadre possono in questo modo massimizzare il numero di punti nel torneo. Secondo Shepotylo¹⁹¹, la probabilità di collusione è maggiore se il pareggio è un esito probabile di una partita e le squadre non lottano per il campionato. La sua analisi si concentra poi sulle implicazioni dell'assegnare alla vittoria 3 punti, e non più 2. Supponiamo che due squadre si affrontino due volte per stagione, che la probabilità di un pareggio sia elevata (per cui la forza delle due squadre è simile), e che questa situazione si ripeta per diverse stagioni. Razionalmente, i manager potrebbero preferire di assicurarsi la vittoria in casa, perdendo in trasferta, anziché lottare in ciascuna sfida con una forte probabilità di pareggiare. In questo modo, grazie alla collusione, ogni squadra porta a casa tre punti nella doppia sfida, con una maggiore probabilità di evitare la retrocessione nella serie inferiore. E una scarsa possibilità di essere scoperti, perché l'accordo può anche non prevedere passaggi di denaro, o promesse di incentivi materiali, ma consistere semplicemente nella garanzia da parte di una squadra di un impegno minore in casa dell'avversaria. L'analisi di

¹⁹¹ O.Shepotylo, *Three-point-for-a-win in soccer rule: are there incentives for match-fixing?*, paper per l'Università del Maryland, 8 agosto 2006.
www.eerc.kiev.ua/~oshepotylo/Research/soccer.pdf.

Shepotylo, però, pare mettere sotto un'unica cornice i casi di *combine* vera e propria e quelli che Caruso definisce di *lack of commitment*, di mancanza di impegno, che invece andrebbero distinti per poter comprendere appieno le dimensioni del fenomeno. Per Caruso, infatti, ci sono tre possibili configurazioni del *match-fixing*¹⁹²:

1. La *mancanza di impegno*, quando l'asimmetria nella valutazione degli incentivi non porta ad una strategia di match-fixing vero e proprio; la squadra per cui la vittoria è più importante non vuole fare concessioni all'avversaria, che però si impegnerà molto poco in campo per ottenere la vittoria.
2. Il *match-fixing unilaterale*, quando la squadra che rischia di più in caso di sconfitta manifesta un interesse maggiore a fissare il risultato.¹⁹³
3. Il *match-fixing per interesse reciproco*, quando entrambe le squadre hanno qualcosa da guadagnare nel combinare il risultato finale.¹⁹⁴

Gli organizzatori di una manifestazione sportiva dovrebbero porsi come obiettivo, nel predisporre premi e incentivi per la vittoria, di riuscire a ridurre principalmente il match-fixing unilaterale. Come fare per riuscire in questo intento? Caruso¹⁹⁵ analizza le partite dell'ultima giornata del girone eliminatorio di Germania 2006. Il presupposto della sua analisi è verificare se il

¹⁹² R.Caruso, *op.cit.*, 2007, pp.16-17

¹⁹³ È il caso di Argentina-Perù al mondiale 1978, la cosiddetta *marmelada peruana* (vedi nota 150).

¹⁹⁴ È questo il caso di Germania-Austria al mondiale 1982 (vedi nota 151).

¹⁹⁵ R.Caruso, *op.cit.*, 2007, pp.18-22.

modello dei premi messo a punto dalla FIFA può portare a casi di match-fixing. La FIFA assegna 2 milioni di franchi svizzeri per ogni partita giocata nel girone, più 8,5 milioni per la qualificazione. L'incentivo, di conseguenza, è pari a quasi zero per le squadre già qualificate o già eliminate. Le partite a rischio sono tre: le due del gruppo B¹⁹⁶, Paraguay-Trinidad&Tobago e Inghilterra-Svezia, e Francia-Togo del gruppo H¹⁹⁷. Caruso suggerisce un modello alternativo: 1 milione come gettone di presenza più 2 milioni per ogni vittoria (1 per il pareggio) e 3,5 milioni come premio qualificazione. In questo modo, in tutte le partite dell'ultima giornata, la valutazione degli incentivi è più equilibrata, e si riducono gli spazi per le *combine*. Cosa possiamo imparare da questi risultati?

Premesso che l'analisi si basa su un torneo breve come il campionato del mondo, in cui la fase a gironi è ristretta a tre giornate, l'intuizione di base è applicabile anche a tornei di durata decisamente superiore, come un campionato di calcio. E tocca da vicino proprio il cuore del nostro studio, ovvero i diritti televisivi.

3.2 Possibili effetti della vendita collettiva dei diritti tv sul match-fixing

Negli ultimi anni, in tutta Europa, il divario tra gli introiti delle squadre principali e quelli delle altre è

¹⁹⁶ Alla vigilia delle sfide la classifica del girone recita: Inghilterra 6, Svezia 4, Trinidad 1, Paraguay 0. L'Inghilterra è già qualificata, il Paraguay già eliminato, e questo rende le gare a rischio.

¹⁹⁷ La Francia, pur avendo collezionato solo 2 punti nelle prime due giornate può ancora qualificarsi per gli ottavi, mentre gli africani, a quota 0, sono matematicamente fuori dai giochi.

drammaticamente aumentato, sia tra squadre che militano in serie diverse, sia tra quelle che competono nella stessa divisione. Un processo che, spiega Szymanski¹⁹⁸, ha diverse cause:

- La televisione ha reso il pubblico più consapevole delle differenze di qualità e trainato la domanda in favore delle squadre più dotate.
- I broadcaster pagano per acquisire i diritti tv delle serie principali molte volte più di quanto sborsano per le serie inferiori, incrementando così le disuguaglianze.
- La popolarità che ha presso il pubblico la Champions League, competizione cui accedono solo le squadre migliori di ciascun campionato, che ottengono così ulteriori, cospicui introiti. Oltretutto, dal 1997 l'Uefa ha riconosciuto ai paesi principali tre o quattro posti (alla vecchia Coppa dei Campioni aveva diritto a partecipare solo la squadra che si era imposta nel proprio campionato nazionale). In questo modo squadre provenienti da campionati minori hanno trovato sempre più difficoltà a competere, e questo ha allargato ancora di più il divario tra gli *have* e gli *have nots*. Basti pensare che dal 1997 al 2007 il 90% delle squadre qualificate per la semifinale della Champions League provengono dai cinque paesi principali, che

¹⁹⁸ S.Szymanski, *The future of football in Europe*, Economia Deporte, 191, 2007, p.200-204.

compongono il cosiddetto Big Five (Italia, Inghilterra, Germania, Francia, Spagna)¹⁹⁹

- L'assenza, in gran parte, di meccanismi di redistribuzione dei proventi. A questo proposito, la vendita collettiva mantiene delle disuguaglianze, la cui entità risulta comunque molto ridotta.

Può questo bastare a ridurre il fenomeno del match-fixing? Da solo certamente no. Ma è un passo in avanti importante, che va nella giusta direzione. Perché, come già detto in precedenza, per distogliere le squadre dal combinare i risultati bisogna ridurre la differenza di percezione degli incentivi. E da questo punto di vista un regime di vendita collettiva dei diritti televisivi costituisce un punto di partenza altamente significativo. Livellare gli introiti vuol dire fare in modo che una vittoria abbia un valore simile per entrambe le squadre, riducendo gli spazi per il match-fixing. L'altro vantaggio che questo modello porta con sé, nel confronto con la vendita individuale, è una maggiore considerazione delle performance nell'assegnazione dei premi. In questo modo, se una squadra non blasonata riesce ad arrivare tra le prime, viene ripagata in maniera adeguata alle sue prestazioni. In un regime di vendita individuale, invece, conta più il bacino d'utenza, il numero di potenziali abbonati che una squadra è in grado di garantire all'emittente. In questo caso non c'è sempre un effettivo parallelismo tra

¹⁹⁹ Le uniche eccezioni sono rappresentate dalla Dinamo Kiev, che perse da Bayern Monaco nel 1999; dal Porto di Mourinho, che poi si impose nel 2004, in finale sul Monaco e dal Psv Eindhoven, che fu eliminato in semifinale dal Milan nel 2005.

rendimento sportivo e valore televisivo (se il Milan o la Roma vivono una stagione di crisi, le loro gare saranno comunque pagate a peso d'oro; e allo stesso modo se Chievo o Siena giocano una grande stagione, il corrispettivo sarà sottostimato rispetto al risultato). E il divario tra grandi e piccole è tale da indurre facilmente nella tentazione di accomodare le partite. Cosa si potrebbe fare, allora?

Bisogna innanzitutto considerare che, come già accennato, in un campionato è praticamente impossibile che si arrivi alle ultime giornate senza che alcuna squadra abbia raggiunto i propri obiettivi stagionali. In sostanza, il *lack of commitment* fa parte del gioco. Si può, comunque, fare in modo da ridurre l'entità di fenomeni di match-fixing meno fisiologici. Il calcio, a mio avviso, potrebbe imparare qualcosa dal mondo del tennis. Fino a qualche anno fa, i giocatori con una bassa classifica che in un torneo riuscivano a sconfiggere una testa di serie guadagnavano dei punti extra, dei bonus. Punti che venivano assegnati anche in caso di ritiro o di forfait della testa di serie; questo ha scatenato qualche polemica e sono stati perciò eliminati. Ma questo problema nel calcio non ci sarebbe, perciò l'intuizione può applicarsi senza controindicazioni. Premiare con degli incentivi, in termini di denaro, le piccole squadre che sconfiggono le grandi ridurrebbe l'interesse a colludere. Perché la squadra sfavorita ha più da perdere se accetta di garantire una blanda opposizione. E la favorita dovrebbe pagare di più per convincerla a rinunciare agli incentivi e ai bonus per la vittoria, vedendo così ridotti i margini di guadagno.

Con in vigore un sistema di vendita collettiva dei diritti tv, che implica una distribuzione più equilibrata dei talenti, una simile possibilità farebbe aumentare i risultati sorprendenti nel corso della stagione. La classifica, a fine anno, potrebbe essere più corta, con meno squadre già appagate; ed anche l'ambito del *lack of commitment* sarebbe maggiormente circoscritto.

Non sempre, però, le squadre sono parte attiva nel processo di accomodamento dei risultati. In alcuni casi sono singoli calciatori che scommettono, illegalmente, sulla sconfitta della propria squadra. In questo caso, a mio giudizio, bisognerebbe severamente punire il giocatore (che dovrebbe essere lungamente squalificato, almeno 2 anni come nell'atletica, e non ricevere nessuno dei premi garantiti dalla società) e penalizzare la squadra, magari togliendole i proventi dei diritti tv o il premio garantito dalla lega in base alla posizione in classifica. In questo modo, l'entità della cifra che un calciatore rischia di perdere se viene scoperto, per non parlare della reputazione e degli stipendi persi per la squalifica, è più alta. E i margini di guadagno che possono derivare dallo scommettere clandestinamente drasticamente ridotti.

Quando poi le squadre sono vittime di raggiri, come il caso dei sabotaggi agli impianti di illuminazione in Inghilterra, le sanzioni sono di competenza della magistratura ordinaria, e una loro discussione esula dagli obiettivi di questo lavoro.

3.3 I test anti-doping e le sanzioni

Per analizzare senza pregiudizi e moralismi il fenomeno del doping nel mondo del calcio dobbiamo porci una domanda, per quanto scomoda: l'organizzatore di una competizione sportiva è sempre interessato a prevenire l'abuso di sostanze proibite? La risposta a questa domanda non è così scontata come potrebbe superficialmente apparire. Da un lato, infatti, la squalifica di uno o più atleti per doping intacca la reputazione di quella disciplina sportiva: basti pensare al ciclismo, e agli effetti dei casi degli atleti della Festina alla fine degli anni '90, di Pantani, di Ivan Basso e degli altri scandali di questa estate. Fenomeni di questo genere possono significare, sul lungo termine, meno spettatori e meno soldi dai diritti televisivi.

D'altro lato però, gli organizzatori potrebbero essere interessati a prestazioni migliori. Per tentare, comunque, di prevenire il morbo del doping, le strade sono due: test *ex-ante* o *ex-post*. Per Krakel, gli investimenti in termini di allenamento da parte degli atleti sono maggiori se i test vengono effettuati prima della competizione. Se il test avviene dopo, spiega Krakel, gli atleti non sanno se il torneo sarà annullato, e questo riduce gli incentivi. In caso di test preventivi, gli incentivi e gli investimenti saranno maggiori, anche se non c'è la garanzia che il torneo si svolga effettivamente.²⁰⁰

Ma torniamo all'interrogativo che apre questo paragrafo. La risposta coinvolge gli obiettivi che l'organizzatore di una manifestazione sportiva si pone,

²⁰⁰ M.Krakel, *op.cit.*, 2006, pp.24-28.

che possono essere differenti. Potrebbe, ad esempio, essere interessato a massimizzare il competitive balance per garantire una competizione attraente e, di conseguenza, alti profitti dalla vendita dei diritti televisivi; oppure potrebbe voler alzare il livello complessivo delle performance o solo quello delle prestazioni migliori, per far registrare, ad esempio, nuovi record. Stabilito l'obiettivo, non è ovvio pensare che convenga sempre prevenire il fenomeno del doping. Perché per migliorare il competitive balance si può anche, agli estremi, pensare di legalizzare l'abuso di sostanze a vantaggio degli atleti più deboli, e questo, incrementando l'equilibrio competitivo, porta anche ad un miglioramento delle prestazioni individuali degli atleti più forti. Ovvio, comunque, che se la reputazione di uno sport viene significativamente intaccata dalla scoperta di casi di doping, la prevenzione degli illeciti diventa un'obiettivo primario per gli organizzatori, chiamati ad affrontare anche un'altra questione non di poco conto: se un atleta viene squalificato, il premio che gli spetta va ridistribuito oppure no?

Dato il costo di organizzare una manifestazione sportiva, superficialmente potrebbe apparire conveniente, per l'organizzatore, trattenere i premi confiscati. Ma questo non avviene quasi mai. La riassegnazione dei premi, sottolineano Curry e Mongrain²⁰¹, influenza la natura dell'esternalità connessa all'uso di doping. Quando

²⁰¹ P.A.Curry, S.Mongrain, *Deterrence in rank-order tournaments*, Discussion Paper 07-04, Simon Fraser University, Department of Economics, 2007, p.24.

uno dei partecipanti viene scoperto a “barare”, un altro può vincere solo perché il concorrente disonesto viene squalificato. La conseguente esternalità positiva riduce la quantità di controlli necessari per distogliere gli atleti dal doparsi. Altri metodi per ridurre la tentazione di assumere sostanze per migliorare artificialmente le prestazioni possono essere l’assegnazione di premi anche a chi arriva oltre il primo posto (anche assicurandone uno per ognuno dei partecipanti, di entità inversamente proporzionale alla posizione in graduatoria). In questo modo un atleta ha più da perdere in caso di squalifica, e ha meno incentivi a doparsi. Si può anche pensare di assegnare diverse probabilità di essere scoperti ai diversi atleti. Così, se l’atleta più forte deve sottoporsi a test più severi, gli incentivi a doparsi diminuiscono per tutti i concorrenti.

Il tema delle sanzioni diventa più complesso quando dal contesto degli sport individuali si passa alle discipline di squadra, come il calcio. A mio avviso, per ridurre lo stimolo a far uso di sostanze proibite servono, oltre che controlli più severi e puntuali, sanzioni che penalizzino non solo i calciatori, ma anche le squadre. Perché è difficile pensare che un atleta assuma sostanze vietate, mettendo a rischio anche la propria salute, senza che la società ne sappia niente, come invece sembra suggerire la sentenza per il processo doping alla Juventus. E comunque, anche se la squadra dovesse realmente essere all’oscuro delle pratiche illecite, ne ottiene comunque un vantaggio fraudolento. Oggi, però, se un calciatore viene scoperto, viene squalificato per un periodo più o meno lungo, ma il suo club non subisce alcun danno, né sul piano sportivo,

né su quello economico. In questo modo, gli incentivi a barare restano elevati. Non si può nemmeno pensare di punire, però, solo la squadra: basti pensare quanto fa ancora discutere, cambiando per un attimo sport, la sentenza della FIA sulla spy-story McLaren-Ferrari, che ha stabilito di penalizzare solo la scuderia, e non i piloti che pure hanno vinto grazie a dei miglioramenti resi possibili da conoscenze acquisite in maniera illecita. Nel calcio, più che in altre discipline, non possiamo scindere l'aspetto della responsabilità individuale dalla considerazione che si tratta di uno sport di squadra. E come si può fare per convincere le squadre a ritrovare la retta via, ora smarrita?

Si può ipotizzare di penalizzare una società se un suo calciatore viene scoperto a far uso di doping. La penalizzazione, a mio giudizio, per essere davvero efficace come strumento preventivo, prima ancora che correttivo, deve incidere sui proventi economici e sui punti in classifica. Mettiamo che il calciatore X della squadra A venga scoperto e squalificato per un periodo di tempo determinato dalla legge: alla squadra A che dovrebbe succedere? Innanzitutto sarebbe opportuno che subisca una penalizzazione in classifica: il criterio potrebbe prevedere una percentuale fissa dei punti conquistati al momento della squalifica, ad esempio il 20%. In questo modo, la sentenza sarebbe più pesante per le squadre di vertice, e ridurrebbe gli incentivi per tutti. Ma non basta. La squadra dovrebbe anche rinunciare al premio finale della lega, assegnato in base alla classifica, oppure alla quota dei diritti tv legati alla performance. In caso di recidiva, si può pensare di togliere integralmente i bonus

alla squadra, e di retrocederla d'ufficio nella serie inferiore. Il senso di questa punizione, chiaramente, sta nel fatto che il rendimento alla base di quella posizione è traviato da una frode di fondo. In questo modo i costi potenziali da fronteggiare in caso di doping salgono in maniera considerevole. Perché, però queste sanzioni siano davvero efficaci serve migliorare i test, renderli più severi, e garantire la certezza della pena. Potrà anche apparire un'affermazione populistica, magari demagogica, ma è l'unico antidoto in grado di restituire credibilità al sistema calcio.

CONCLUSIONI

Un ragazzo di 18 anni, che esordisce nella nazionale giovanile nella sua città natale, davanti ad amici e parenti; indossa la maglia numero dieci e dopo 42 minuti segna il gol del vantaggio. Se questo fosse un film, Steven Spielberg ne potrebbe essere l'autore e regista. Ma questo non è un film. È la storia di Adam Lallana, ragazzo di Southampton col calcio nel sangue, e non finisce qui. A sedici anni, infatti, gli viene riscontrata un'aritmia cardiaca. Il suo cuore batte al ritmo balordo di 230 battiti al minuto, a riposo. La carriera è minacciata. Ma lui non vuole restare a guardare gli altri ragazzi correre al prato, e chiedersi "come diavolo fanno a riprendere fiato"²⁰². E alla fine vince.

Dunque, anche nel calcio dei miliardi, dei ricchi premi e cotillon, delle luci sfavillanti, delle copertine patinate, le favole genuine possono ancora ritagliarsi degli interstizi preziosi. Ed è proprio perché altri ragazzi come Adam possano tornare ad innamorarsi del calcio come sport, perché su un grande prato verde possano ancora nascere speranze che si chiamano ragazzi, il calcio deve un po' tornare ad essere pallone. Non è un utopistico e un po' rousseauiano ideale di progresso come ritorno indietro, ma è l'ineludibile necessità di un recupero dei genuini valori sportivi anche nel calcio dei campioni strapagati.

E le televisioni, le pay-tv che trasmettono partite ogni giorno della settimana dai vari angoli d'Europa e non solo,

²⁰² F.De Andrè, *Un malato di cuore*, Non al denaro non all'amore né al cielo, Produttori Associati, 1971.

giocano un ruolo nodale, centrale. Ma, dato che “tutto è buono nelle mani dell’Altissimo, tutto si corrompe nelle mani dell’uomo”²⁰³, sono i dirigenti delle società e i presidenti di lega, a determinare in quale direzione le televisioni esercitano il proprio influsso. Se, cioè, aggravano il problema dello squilibrio tecnico aggiungendovi la sperequazione economica, o bilanciano le divergenze agendo da paracadute per le squadre dalle minori disponibilità. La questione è tutta economica, prima ancora che giuridica o sportiva: come si distribuiscono i proventi della vendita dei diritti tv?

Il regime di vendita individuale, in vigore in Italia dal 1999 e rimesso in discussione dalla legge 106/2007, è la scelta preferita dalle grandi squadre, perché dà tanto a chi tanto ha già, e non fa altro che aggravare gli squilibri. Serve un modello più egualitario, che però non cada nell’estremo opposto, dare a tutti in parti uguali, perché così verrebbe meno lo spirito stesso dello sport, che è competizione, vittoria e sconfitta. Il modello inglese si propone, e l’analisi del competitive balance lo dimostra, come più efficace a mantenere un alto tasso di interesse e spettacolarità del campionato, senza esacerbare le differenze tra le compagini più dotate e quelle che si barcamenano inseguendo l’agognata salvezza. Tra individualismo esasperato e un egualitarismo utopico, è dunque necessario trovare un punto intermedio, una soluzione che prenda il meglio delle due posizioni, provando a contenere le controindicazioni. E la ricetta

²⁰³ J.-J. Rousseau, *Emilio, o dell’educazione* (1762), Laterza, Roma-Bari, 2006, Libro I.

inglese sembra la sintesi migliore tra tesi e antitesi, tra le *enclosures* figlie dell'individualismo capitalista e il mito dell'equità a tutti i costi. Qualcosa di simile sarà fatta in Italia, dal 2010, con l'entrata in vigore della nuova legge. Ma l'assegnazione di un 25% dei proventi in base ai risultati ottenuti dal 1946 riduce le potenzialità egualitarie della legge, e le buone intenzioni non riescono a diventare pienamente azioni.

La nuova legge italiana si inserisce nel solco del modello inglese, tedesco, cui anche l'Europa, con la riforma della vendita dei diritti tv della Champions League, si è accodata. Un solco che porta dritto alla difesa del principio di equità. Equità che, soprattutto nello sport, non deve significare uguaglianza nelle dotazioni finali, ma parità sostanziale nelle condizioni di partenza. Bisogna cioè permettere a tutti di partecipare, di competere su livelli comparabili, ma è necessario, alla fine, poter premiare i vincitori. Non sempre, però la vittoria è meritata, pulita.

Dell'esistenza di meccanismi sommersi, di giochi poco chiari nel mondo del pallone ne era già convinto Obdulio Varela, l'indimenticato e indimenticabile eroe uruguayano protagonista del *maracanazo*²⁰⁴, che confessa a

²⁰⁴ Con questo termine si indica la gara conclusiva del mondiale 1950 tra Brasile e Uruguay, allo stadio Maracanà di Rio de Janeiro. Non si tratta di una vera e propria finale, perché quel Campionato del Mondo viene deciso da un gironcino all'italiana. Quella tra i padroni di casa e la *celeste* è l'ultima gara del girone, e al Brasile basta pareggiare per alzare la coppa. Si gioca il 16 luglio, davanti a oltre 150 mila persone (c'è chi parla di 220 mila spettatori). Varela è il capitano dell'Uruguay, e a dispetto delle parole di un dirigente (dobbiamo

Oswaldo Soriano: "Non vale la pena di impegnarsi in una causa che è sudicia, corrotta"²⁰⁵. E di corrotti nel calcio ne sono girati, e ne girano, parecchi. Come il "Pancho" Gomez, il "più simpatico e creativo" bustarellaro mai conosciuto, così lo definisce lo stesso Soriano²⁰⁶. Che racconta come, durante una partita già accomodata, un giocatore della squadra che avrebbe dovuto perdere,

essere contenti se non perdiamo di quattro gol), carica i suoi prima della partita: "Uscite tranquilli. Non guardate mai in alto, non guardate mai le tribune. La partita si gioca qui sotto". Al 2' del secondo tempo il Brasile passa con Triaca. Varela raccoglie il pallone, se lo mette sotto braccio, e con studiata lentezza si dirige verso il centro del campo. Chiama l'arbitro, si fa mandare un interprete per protestare su un fuorigioco inesistente (il guardalinee aveva prima alzato, poi abbassato la bandierina). Ma è tutto studiato, è una recita che ha uno scopo preciso: dilatare il tempo tra il gol e la ripresa del gioco, raffreddare gli entusiasmi brasiliani. A Soriano racconta: "Quando abbiamo ripreso a giocare, non vedevano neanche la loro porta tanto erano furibondi; è stato allora che tutti noi ci siamo accorti che potevamo vincere la partita". E la vittoria, puntuale, arriva grazie ai gol di Schiaffino e Ghiggia. Sempre a Soriano, Varela racconta di essere andato in un bar con il massaggiatore: "Tutti stavano piangendo [...]. D'improvviso vedo entrare un tizio grande e grosso che sembrava disperato. Piangeva come un bambino e diceva: -Obdulio ci ha sfottuti tutti-, e piangeva sempre di più. Io lo guardavo e mi faceva pena. Loro avevano preparato il carnevale più grande del mondo per quella sera e [...] a sentire quel tizio gliel'avevo rovinato io. Mi sentivo male. [...] Noi avevamo vinto un titolo, ma cosa importava di fronte a tutta quella tristezza?". O.Soriano, *Obdulio Varela. Il riposo del re del centrocampo*, in *Futbol. Storie di calcio*, Einaudi, Torino, 2006, pp.3-10.

²⁰⁵ *Ibidem*, p.10.

²⁰⁶ O.Soriano, *Corrotti e venduti*, in *ivi*, pp.112-115.

segna un gol da trenta metri, praticamente non annullabile. Ma Gomez, pur di non rinunciare ai duemila pesos promessi ("finisco di sistemare la casa e mi compro il giradischi Winco con il mobiletto che piace alle ragazze", dice allo stesso calciatore), provoca l'attaccante, lo insulta finchè questi non gli dà un pugno. L'arbitro lo espelle, ne segue una rissa, placata la quale nessuno pensa più al gol, che viene comunque annullato senza spiegazioni (viene anche espulso il guardalinee per non aver alzato la bandierina).

Oggi gli incentivi possono essere diversi dal semplice pagamento in denaro: si va dagli incontri a luci rosse alle promesse di un più rapido avanzamento di carriera. La sostanza pare non essere poi cambiata di molto, si è solo trasformata, è diventata più sofisticata. Forse aveva davvero ragione *el Negro Jefe*²⁰⁷.

O forse no. Magari sono solo le foglie più alte che stanno marcendo per la troppa linfa di cui possono disporre. Ma l'albero non è da abbattere. Le radici si possono ancora salvare. Come? Riportando il calcio alla dimensione di pallone, un po' più gioco e un po' meno economia, un po' più sport e un po' meno politica. Chi sale sulla giostra, tra luci e telecamere, miliardi e belle donne, deve prendere sul serio quello che fa, ma deve anche sapersi prendere un po' per gioco. Perché in fondo il calcio, come la vita per Calderon de la Barca, è fatto

²⁰⁷ Questo il soprannome di Obdulio Varela, "il capitano" per eccellenza dell'Uruguay. Un vero e proprio eroe nazionale: basti pensare che al suo funerale (muore il 2 agosto 1996) c'è anche l'allora capo dello Stato, Julio Maria Sanguinetti.

della stessa materia di cui sono fatti i sogni. E se i ragazzi sperano di diventare un giorno come Bechkam, o come Totti, oggi è più per fidanzarsi con una velina e farsi fotografare sulle copertine delle riviste in Costa Smeralda.

Il calcio deve promettere molto di più. I ragazzi che indossano la maglia con il nome del loro campione preferito, e ne emulano gesti ed esultanze, posture e pettinature, dribbling e tiri, devono poter di nuovo credere nel valore e nei valori dello sport. E non è una semplicistica nostalgia decoubertiniana a motivare queste considerazioni. È la convinzione che una sana competizione, garantita anche da una maggiore equità nella spartizione delle risorse significative, su tutte quelle derivanti dai diritti televisivi, sia elemento imprescindibile perché l'intero sistema del calcio giocato recuperi quella credibilità, quell'immagine di modello positivo che si è persa tra fiaschette e siringhe, tra scommesse e corruzioni.

La storia del calcio è davvero "un triste viaggio dal piacere al dovere. A mano a mano che lo sport si è fatto industria, è andato perdendo la bellezza che nasce dall'allegria di giocare per giocare. In questo mondo di fine secolo il calcio condanna ciò che è inutile, ed è inutile ciò che non rende. [...] Il calcio si è trasformato in spettacolo, con molti protagonisti e pochi spettatori, e lo spettacolo si è trasformato in uno degli affari più lucrosi del mondo"²⁰⁸.

Eppure, ieri come oggi, sono tanti, tantissimi i bambini, i ragazzi che giocano, si allenano sperando di

²⁰⁸ E.Galeano, *Splendori e miserie del gioco del calcio*, Sperling&Kupfer, Milano, 2007, p.2.

diventare campioni, e poter così giocare nella squadra nazionale. Con l'illusione proibita, ma non troppo, di baciare la coppa con le ali. E chi crede che un sogno così non ritorni mai più, chi si convince dell'esistenza di un'incurabile ipocondria d'amor verso il gioco del pallone, crede che il principio di Mazzarò²⁰⁹ debba essere elevato a paradigma di vita. E non si accorge che il gorgo che ne segue trascina con sé tutto e tutti, senza possibilità di sopravvivenza. Il calcio deve cambiare le sue politiche per poter continuare ad esistere. Per non veder avverata l'apocalittica previsione di Montale, che sognava un mondo senza più gol. Il calcio deve cambiare, deve tornare ad essere sport, pur senza dimenticare la sua natura miliardaria, il business e il marketing, il merchandising e le quotazioni in Borsa.

Solo così su quel grande prato verde potranno continuare a nascere speranze che si chiamano ragazzi. Con un pallone per amico e un sogno nel cuore. Perché solo da un calcio sano possono nascere i *bom da bola* (i bambini da pallone) del futuro. Solo recuperando i valori un po' accantonati che il calcio può tornare ad alimentare i sogni e le speranze di tutti. Anche quelli di un bambino che corre più veloce del vento, su un assoluto campo di pallone, con la maglia numero sette.

²⁰⁹ Il riferimento è al protagonista della novella verghiana *La roba*, che trascorre tutta la sua vita con il solo obiettivo di accumulare quanti più beni possibile, e alla fine si dispera e vuole che la sua "roba" muoia con lui.

BIBLIOGRAFIA

Libri, articoli, saggi, paper

AAVV, *The new sports consumer*, ATKearney Publications, 2003

G.Akerlof, *The market for Lemons: Quality Uncertainty and the Market Mechanism*, *Quarterly Journal of Economics*, n.89, 1970, pp.488-500

P.Barkham, *Premier League TV rights*, *The Guardian*, giovedì 15 giugno 2000

O.Beha, A.Di Caro, *Indagine sul calcio*, Rizzoli, Milano, 2006

A.Berentsen, *The economics of doping*, *European Journal of Political Economy*, vol.18, n.1 2002, pp.109-127

B.Buraimo, *Satellite broadcasting and stadium attendance revisited: evidence from the English Premier League*, *Lancashire Business School, University of Central Lancashire*, 2005

D.Campbell, *Inside sport*, *The Observer*, 9 aprile 2000

R.Caruso, *Asimmetrie negli incentivi, equilibrio competitivo e impegno agonistico: distorsioni in presenza di doping e combine*, *Rivista di Diritto ed Economia dello Sport*, vol.I, fasc.3, 2005

R.Caruso, *The economics of match-fixing*, MPRA Paper n.3085, maggio 2007

E.Coutinho, *Maracanà addio: undici storie di calcio*, Aiop-Guaraldi, Repubblica di San Marino, 1994

C.Cowie, A.Daripa, S.Kapur, *Selling broadcasting rights*, Birkbeck College, London University, novembre 2006

G. Crawford, J.Williams, *Fact Sheet 8: British Football on Television*, Centre for the Sociology of Sport, University of Leicester, 2002

P.A.Curry, S.Mongrain, *Deterrence in rank-order tournaments*, Discussion Paper 07-04, Simon Fraser University, Department of Economics, 2007

S. De Carli, *Digitale terrestre: un boom che inizia a far paura a Sky*, Affari&Finanza, 14 febbraio 2005

M.Di Domizio, *La domanda di calcio in Italia: serie A 1962-2006*, Rivista di Diritto ed Economia dello Sport, vol.III, fasc.1, 2007

G.d'Onofrio, *Buon sangue non mente. Il processo alla Juve raccontato dal "grande nemico"*, Minimum Fax, 2006

S.Falconieri, F.Palomino, J.Sakovics, *La vendita dei diritti televisivi nel calcio: centralizzazione vs. decentralizzazione*, Rivista di Diritto ed Economia dello Sport, vol.I, fasc.3, 2005

E.Feess, F.Stahler, *Revenue sharing in professional sports leagues*, University of Otago, Economics discussion papers, n.0512, ottobre 2005

E.Galeano, *Splendori e miserie del gioco del calcio*, Sperling&Kupfer, Milano, 2007

F.Galton, *The most suitable proportion between the values of first and second prizes*, *Biometrika* 1(4), 1902, p.385-390

K.Goossens, *Competitive balance in European football: comparison by adapting measuring:national measure of seasonal imbalance and top3*, RDES, vol II, fascicolo 2, 2006

J.Groot, L.Groot, *The competitive balance of French football 1945-2002*, *Economie Appliquée*, LVI, 2003, n.4, pp.91-113

L.Groot, *European Football: back to the 50s*, Utrecht School of Economics, Università di Utrecht, 2005

D.Harbord, S.Szymanski, *Football Trials*, *European Competition Law Review*, 25, febbraio 2004, pp.117-121

D.Harbord, S.Szymanski, *Restricted view. The rights and wrongs of FA Premier League broadcasting*, Consumer's Association, 2003

T.Heubeck, *The collective selling of broascasting rights in team sports*, *German Working Papers in Law and Economics*, paper 13, 2004

T.Hoehn, S. Szymanski, *The Americanization of European Football*, Economic Policy, n.223, 1999

N.Hornby, *Febbre a 90°*, Guanda, Parma, 2004

W.Hutton, *Sold-out to the highest bidder. Match of the Day is just the latest lot up for grabs. Welcome to the auction society*, The Observer, domenica 18 giugno 2000

M.Krakerl, *Doping and cheating in contest-like situations*, IZA Discussion Paper 2059, 2006

M.Marè, *L'economia del calcio*, Ideazione, marzo-aprile 2003

J.Mitchie, C.Oughton, *Competitive balance in football: trends and effects*, Football Governance Center, Birkbeck University of London, Research Paper 2, 2004

J.Mitchie, C.Oughton, *Submission of Evidence to DG Competition Regarding the European Commission's Statement of Objections over the Joint Selling of Media Rights to Premier League Matches*, Football Governance Research Center, Birkbeck College, 2002

B.Moldovanu, A.Sela, *The optimal allocation of prizes in contest*, American Economic Review, 91, 2005, pp.542-558

F.Montanari, G.Silvestri, *Le determinanti della retribuzione tra risultati e caratteristiche individuali: il caso del campionato*

di calcio di serie A, Rivista di Diritto ed Economia dello Sport, vol.III, fasc.1, 2007

W.C.Neale, *The peculiar economics of professional sports: a contribution to the theory of the firm in sporting competition and in market competition*, Quarterly Journal of Economics, 78, n.1, 1964, pp.1-14

S.Onofri, *Elogio della pippa*, in *Il pomeriggio dell'atleta stanco*, Teoria, Roma-Napoli, 1995

F.Palomino, L.Rigotti, *The sport league's dilemma: competitive balance versus incentives to win*, Institute of Business and Economic Research, Department of Economics, University of California, Berkeley, paper E00-292, 2000

P.P.Pasolini, *Il calcio "è" un linguaggio con i suoi poeti e prosatori*, "Il Giorno", 3 gennaio 1971

G.Perrelli, *Il calcio ha mal di Tour*, L'Espresso, 6 agosto 1998

A.Piscini, *Sul fronte sportivo qualcosa di nuovo (ma non troppo): spunti di riflessione e note preventive sulla riforma in materia di diritti di trasmissione e comunicazione degli eventi sportivi*, Rivista di Diritto ed Economia dello Sport, Volume III, fasc.1, 2007

I.Preston, S.Szymanski, *Cheating in Contests*, Oxford Review of Economic Policy, vol. 19, no.4, pp.612-624, 2003

P.Seabright, H.Weeds, *Competition and market power in broadcasting: where are the rents?*, in P.Seabright, J.Von Hagen (a cura di), *The economic regulation of broadcasting market*, Cambridge University Press, 2006, pp.20-27

O.Shepotylo, *Three-point-for-a-win in soccer rule: are there incentives for match-fixing?*, Università del Maryland, 2006

R.L.Solomon, J.D.Corbit, *An Opponent-Process Theory of Motivation*, *The American Economic Review*, Vol. 68, pp 12-24

O.Soriano, *Futbol. Storie di calcio*, Einaudi, Torino, 2006

P.S.Staudohar, *Salary Caps in professional team sports, Competition Policy in Professional Team Sports*, Standards Edition Ltd, Antwerp, 1999

R.Stracca, *Mediaset scatenata sul digitale, presi anche i diritti della Roma*, *Corriere della Sera*, 31 luglio 2004

S.Szymanski, *Economic design of sporting contest*, *Journal of Economic Literature*, vol.41, n.4, 2003, p. 1137-1187

S.Szymanski, *The future of football in Europe*, *Economia Deporte*, 191, 2007, p.200-204

R.Tavella, *Il libro nero del calcio italiano*, Roma, Newton Compton, 2007

J.H.Topkis, *Monopoly in professional sport*, Yale Law Journal, vol.58, 1949, p.708

M.Volpe, *Sky e diritti tv: Juve, Inter e Milan ci ridiano i soldi*, Corriere.it, 16 luglio 2004

J.Vrooman, *Theory of the beautiful game: the unification of European football*, Scottish Journal of Political Economy, vol.54, n.3, luglio 2007, pp.314-354

J.Whittaker, P.McDonnell, T.Singh, *United we stand: collective media rights sales under challenge in England*, The International Sports Law Journal, 3, 2003, pp.11-13

V.Zucconi, *La pay per lenticchie, "Il calcio in testa"*, repubblica.it, 10 novembre 2003

Fonti normative

Legge 22 aprile 1941 n.633, *"Protezione del diritto d'autore e di altri diritti connessi al suo esercizio"*, G.U. n.166, 16 luglio 1941

Legge 13 dicembre 1989 n.401, *"Interventi nel settore del giuoco e delle scommesse clandestini e tutela della correttezza nello svolgimento di competizioni agonistiche"*, G.U. n.294, 18 dicembre 1989

Legge 6 agosto 1990 n.223, *"Disciplina del sistema radiotelevisivo pubblico e private"*, G.U. n. 185 Suppl. Ord., 9 agosto 1990

Legge 10 ottobre 1990 n.287, *“Norme per la tutela della concorrenza e del mercato”*, G.U. n.240, 13 ottobre 1990

Legge 31 luglio 1997 n.249, *“Istituzione dell’Autorità per le garanzie nelle comunicazioni e norme sui sistemi delle telecomunicazioni e radiotelevisivo”*, G.U. n.177 Suppl.Ord., 31 luglio 1997

Legge 29 marzo 1999 n.78, *“Conversione in legge, con modificazioni, del decreto-legge 30 gennaio 1999, n. 15, recante disposizioni urgenti per lo sviluppo equilibrato dell'emittenza televisiva e per evitare la costituzione o il mantenimento di posizioni dominanti nel settore radiotelevisivo”*, G.U. n.75, 31 marzo 1999

Legge 14 dicembre 2000 n.376, *“Disciplina della tutela sanitaria delle attività sportive e della lotta contro il doping”*, G.U. n.294, 18 dicembre 2000

Legge 19 luglio 2007, n.106, *“Delega al Governo per la revisione della disciplina relativa alla titolarità ed al mercato dei diritti di trasmissione, comunicazione e messa a disposizione al pubblico, in sede radiotelevisiva e su altre reti di comunicazione elettronica, degli eventi sportivi dei campionati e dei tornei professionistici a squadre e delle correlate manifestazioni sportive organizzate a livello nazionale”*, G.U. n.171, 25 luglio 2007

AGCM, provvedimento n.8386, caso A274 *“Stream/Telepiù”*, chiusura istruttoria, 14 giugno 2000

AGCM, provvedimento n.10716, caso C5109 “Groupe Canal+/Stream”, chiusura istruttoria, 13 maggio 2002

AGCM, provvedimento n.15362, caso A362 “Diritti Calcistici”, chiusura istruttoria, 28 giugno 2006

AGCOM, delibera n.172, 28 luglio 1999

AGCOM, delibera 340/04/CONS, “Definizione della controversia e.Bismedia S.p.A. / Sky Italia S.r.l. avente ad oggetto offerta wholesale premium”, 28 ottobre 2004

CAF c/o FIGC, CU 31/C, 10 maggio 2001

Commissione Europea, Bollettino UE 7/8-2003 Concorrenza (17/29), Decisione 1.3.77, 23 luglio 2003

Commissione Europea, comunicazione 2004/C 229/04, 14 settembre 2004

Consiglio Europeo, *Dichiarazione relativa alle caratteristiche specifiche dello sport e alle funzioni sociali in Europa di cui tener conto nell’attuazione delle politiche comuni*, Allegato IV alle Conclusioni della Presidenza, , Nizza 7-9 dicembre 2000

Corte di Cassazione, III Sezione Penale, sentenza n.33945, 4 luglio 2006

Corte di Giustizia Europea, causa C-415/93 *“Union royale belge des sociétés de football association ASBL e altri contro Jean-Marc Bosman e altri”*, sentenza del 15 dicembre 1995

Ministero della Salute, decreto 15 ottobre 2002, *“Approvazione della lista dei farmaci, sostanze biologicamente o farmacologicamente attive e delle pratiche mediche, il cui impiego è considerato doping, ai sensi della legge 14 dicembre 2000, n. 376”*, G.U. n.278, 27 novembre 2002

Ministero della Salute, decreto 10 luglio 2003, *“Modifiche al decreto ministeriale 15 ottobre 2002 recante ‘Approvazione della lista dei farmaci, sostanze biologicamente o farmacologicamente attive e delle pratiche mediche, il cui impiego è considerato doping, ai sensi della legge 14 dicembre 2000, n. 376’”*, G.U. n.222, 24 settembre 2003

Monopolies and Mergers Commission, *British Sky Broadcasting Group Plc and Manchester United Plc: A report on the proposed merger*, Cm 4035, 9 aprile 1999

Office of Fair Trading, decisione CA98/20/2002, *“BSkyB investigation: alleged infringement of the Chapter II prohibition”*, 17 dicembre 2002

APPENDICE

Classifiche

1992-93

Serie A

Milan 50; Inter 46; Parma 41; Juventus 39; Lazio 38; Cagliari 37; Sampdoria, Atalanta 36; Torino 35; Roma 33; Napoli, Foggia 32; Genoa 31; Udinese, Brescia, Fiorentina 30; Ancona 19; Pescara 17.

Premier League

Manchester Utd 84; Aston Villa 74; Norwich 72; Blackburn 71; QPR 63; Liverpool 59, Sfeffird Wed., Tottenham 59; Manchester City 57; Arsenal, Chelsea 56; Wimbledon 54; Everton 53; Sfeffield Utd, Coventry, Ipswich 52; Leeds 51; Southampton 50; Oldham, Crystal Palace 49; Middlesbrough 44; Nott.Forest 40.

1993-94

Serie A

Milan 50; Juventus 47; Lazio, Sampdoria 44; Parma 41; Napoli 36; Roma 35; Torino 34; Foggia 33; Cagliari, Cremonese, Genoa 32; Inter, Reggiana 31; Piacenza 30; Udinese 28; Atalanta 21; Lecce 11.

Premier League

Manchester Utd 92; Blackburn 84; Newcastle 77; Arsenal 71; Leeds 70; Wimbledon 65; Sheffield Wed. 64; Liverpool, QPR 60; Aston Villa 57; Coventry 56; Norwich 53; West

Ham 52; Chelsea 51; Tottenham, Manchester City 45; Everton 44; Southampton, Ipswich 43; Sheffield Utd 42; Oldham 40; Swindon 30.

1994-95

Serie A

Juventus 73; Lazio, Parma 63; Milan 60; Roma 59; Inter 52; Napoli 51; Sampdoria 50; Cagliari 49; Fiorentina 47; Torino 45; Bari 44; Cremonese 41; Genoa, Padova 40; Foggia 34; Reggiana 18; Brescia 12.

Premier League

Blackburn 89; Manchester Utd 88; Nott.Forest 77; Liverpool 74; Leeds 73; Newcastle 72; Tottenham 62; QPR 60; Wimbledon 56; Southampton, Chelsea 54; Arsenal, Sheffield Wed. 51; West Ham, Everton, Coventry 50; Manchester City 49; Aston Villa 48; Crystal Palace 45; Norwich 43; Leicester 29; Ipswich 27.

1995-96

Serie A

Milan 73; Juventus 65; Lazio, Fiorentina 59; Roma, Parma 58; Inter 54, Sampdoria 52; Vicenza 49; Cagliari, Udinese, Napoli 41; Atalanta 39; Piacenza 37; Bari 32; Torino 29; Cremonese 27; Padova 24.

Premier League

Manchester 82; Newcastle 78; Liverpool 71; Aston Villa, Arsenal 63; Everton, Blackburn, Tottenham 61; Nott.Forest 326

58; West Ham 51; Chelsea 50; Middlesbrough, Leeds 43; Wimbledon 41; Sheffield Wed. 40; Coventry, Southampton, Manchester City 38; QPR 33; Bolton 29.

1996-97

Serie A

Juventus 65; Parma 63; Inter 59; Lazio 55; Udinese 54; Sampdoria 53; Bologna 49; Vicenza 47; Fiorentina 45; Atalanta 44; Milan 43; Roma, Napoli 41; Piacenza, Cagliari, Perugia 37; Verona 27; Reggiana 19.

Premier League

Manchester Utd 75; Newcastle, Arsenal, Liverpool 68; Aston Villa 61; Chelsea 59; Sheffield Wed. 57; Wimbledon 56; Leicester 47; Tottenham, Leeds, Derby 46; Blackburn, West Ham, Everton 42; Southampton, Coventry 41; Sunderland 40; Middlesbrough 39; Nott.Forest 34.

1997-98

Serie A

Juventus 74; Inter 69; Udinese 64; Roma 59; Fiorentina, Parma 57; Lazio 56; Bologna, Sampdoria 48; Milan 44; Bari 38; Empoli, Piacenza 37; Vicenza 36; Brescia 35; Atalanta 32; Lecce 26; Napoli 14.

Premier League

Arsenal 78; Manchester Utd 77; Liverpool 65; Chelsea 63; Leeds 59; Blackburn 58; Aston Villa 57; West Ham 56; Derby 55; Leicester 53; Coventry 52; Southampton 48;

Newcastle, Tottenham, Wimbledon, Sheffield Wed. 44;
Everton, Bolton 40; Barnsley 35; Crystal Palace 33.

1998-99

Serie A

Milan 70; Lazio 69; Fiorentina 56; Parma 55; Roma, Juventus, Udinese 54; Inter 46; Bologna 44; Bari, Venezia 42; Cagliari, Piacenza 41; Perugia 39; Salernitana 38; Sampdoria 37; Vicenza 33; Empoli 20.

Premier League

Manchester Utd 79; Arsenal 78; Chelsea 75; Leeds 67; West Ham 57; Aston Villa 55; Liverpool 54; Derby 52; Middlesbrough 51; Leicester 49; Tottenham 47; Sheffield Wed., Newcastle 46; Everton 43; Coventry, Wimbledon 42; Southampton 41; Charlton 36; Blackburn 35; Nott.Forest 30.

1999-2000

Serie A

Lazio 72; Juventus 71; Milan 60; Inter, Parma 54; Roma 54; Fiorentina 51; Udinese 50; Verona 43; Perugia 42; Bologna, Reggina, Lecce 40; Bari 39; Torino 36; Venezia 26; Cagliari 22; Piacenza 21.

Premier League

Manchester Utd 91; Arsenal 73; Leeds 69; Liverpool 67; Chelsea 65; Aston Villa, Sunderland 58; Leicester, West Ham 55; Tottenham 53; Newcastle, Middlesbrough 52;
328

Everton 50; Coventry, Southampton 44; Derby 38; Bradford 36; Wimbledon 33; Sheffield Wed. 31; Watford 24.

2000-01

Serie A

Roma 75; Juventus 73; Lazio 69; Parma 56; Inter 51; Milan 49; Atalanta, Brescia 44; Fiorentina, Bologna 43; Perugia 42; Udinese 38; Lecce, Reggina, Verona 37; Vicenza, Napoli 36; Bari 20.

Premier League

Manchester Utd 80; Arsenal 70; Liverpool 69; Leeds 68; Ipswich 66; Chelsea 61; Sunderland 57; Aston Villa 54; Charlton, Southampton 52; Newcastle 51; Tottenham 49; Leicester 48; Middlesbrough, West Ham, Everton, Derby 42; Manchester City, Coventry 34; Bradford 26.

2001-02

Serie A

Juventus 71; Roma 70; Inter 69; Milan 55; Chievo 54; Lazio 53; Bologna 52; Perugia 46; Atalanta 45; Parma 44; Torino 43; Piacenza 42; Brescia, Udinese 40; Verona 39; Lecce 28; Fiorentina 22; Venezia 18.

Premier League

Arsenal 87; Liverpool 80; Manchester Utd 77; Newcastle 71; Leeds 66; Chelsea 64; West Ham 53; Tottenham, Aston Villa 50; Blackburn 46; Southampton, Middlesbrough 45;

Fulham, Charlton 44; Everton 43; Sunderland, Bolton 40; Ipswich 36; Derby 30; Leicester 28.

2002-03

Serie A

Juventus 72; Inter 65; Milan 61; Lazio 60; Parma, Udinese 56; Chievo 55; Roma 49; Brescia, Perugia 42; Bologna 41; Modena, Empoli, Atalanta, Reggina 38; Piacenza 30; Como 24; Torino 21.

Premier League

Manchester Utd 83; Arsenal 78; Newcastle 69; Chelsea 67; Liverpool 64; Blackburn 60; Everton 59; Southampton 52; Manchester City 51; Tottenham 50; Middlesbrough, Charlton 49; Birmingham, Fulham 48; Leeds 47; Aston Villa 45; Bolton 44; West Ham 42; West Bromwich 26; Sunderland 19.

2003-04

Serie A

Milan 82; Roma 71; Juventus 69; Inter 59; Parma 58; Lazio 56; Udinese 50; Sampdoria 46; Chievo 44; Lecce 41; Brescia 40; Bologna 39; Siena, Reggina 34; Perugia 32; Modena, Empoli 30; Ancona 13.

Premier League

Arsenal 90; Chelsea 79; Manchester Utd 75; Liverpool 60; Newcastle, Aston Villa 56; Charlton, Bolton 53; Fulham 52; Birmingham 50; Middlesbrough 48; Southampton 47;

Portsmouth, Tottenham 45; Blackburn 44; Manchester City 41; Everton 39; Leicester, Wolves, Leeds 33.

2004-2005

Serie A

Juventus 86; Milan 79; Inter 72; Udinese 62; Sampdoria 61; Palermo 53; Messina 48; Roma, Livorno 45; Lazio, Lecce, Cagliari, Reggina 44; Siena, Chievo 43; Fiorentina, Bologna, Parma 42; Brescia 41; Atalanta 35.

Premier League

Chelsea 95; Arsenal 83; Manchester Utd 77; Everton 61; Liverpool, Bolton 58; Middlesbrough 55; Manchester City, Tottenham 52; Aston Villa 47; Charlton 46; Birmingham 45; Fulham, Newcastle 44; Blackburn 42; Portsmouth 39; West Bromwich 39; Crystal Palace, Norwich 33; Southampton 32.

2005-06

Serie A*

Juventus 91; Milan 88; Inter 76; Fiorentina 74; Roma 69; Lazio 62; Chievo 54; palermo 52; Livorno 49; Empoli, Parma 45; Ascoli, Udinese 43; Sampdoria, Reggina 41; Cagliari, Siena 39; Messina 31; Lecce 29; Treviso 21.

* Classifica maturata sul campo, prima delle sentenze della CAF

Premier League

Chelsea 91; Manchester Utd 83; Liverpool 82; Arsenal 67; Tottenham 65; Blackburn 63; Newcastle 58; Bolton 56; West Ham 55; Wigan 51; Everton 50; Fulham 48; Charlton 47; Middlesbrough 45; Manchester City 43; Aston Villa 42; Portsmouth 38; Birmingham 34; West Bromwich 30; Sunderland 15.

2006-07**Serie A***

Inter 97; Roma 75; Fiorentina 73; Milan 69; Lazio 65; Palermo 58; Empoli 54; Reggina 51; Atalanta 50; Sampdoria 49; udinese 46; Livorno 43; Parma 42; Siena, Catania 41; Cagliari, Torino 40; Chievo 39; Ascoli 27; Messina 26.

Premier League

Manchester Utd 89; Chelsea 83; Liverpool, Arsenal 68; Tottenham 60; Everton 58; Bolton 56; Reading 55; Portsmouth 54; Blackburn 52; Aston Villa 50; Middlesbrough 46; Newcastle 43; Manchester City 42; West Ham 41; Fulham 39; Wigan, Sheffield Utd 38; Charlton 34; Watford 28.

* Classifica di rendimento effettivo, al netto delle penalizzazioni inflitte dopo Calciopoli.

