

## **LA VENDITA DEI DIRITTI TELEVISIVI NEL CALCIO: CENTRALIZZAZIONE VS DECENTRALIZZAZIONE \***

di Sonia Falconieri\*\*, Frédéric Palomino\*\*\* e Jozsef Sakovics\*\*\*\*

SOMMARIO: Introduzione. – 1. Il quadro istituzionale della vendita dei diritti televisivi del calcio in Europa – 2. Il modello teorico – 3. La decisione di investimento nel caso di vendita individuale – 3.1 Vendita decentralizzata – 3.2 Vendita centralizzata – 4. L'analisi comparata dei due sistemi di vendita – 4.1 Leghe piccole – 4.2 Grandi Leghe – Conclusioni e commenti.

CLASSIFICAZIONE JEL: L10, L83

### *Introduzione*

La vendita dei diritti televisivi nel calcio e più in generale negli sport di lega è, da qualche anno, al centro di un acceso dibattito per i numerosi problemi che solleva sia dal punto di vista legale che più prettamente economico. Numerosi i contenziosi tra teams e leghe che negli ultimi anni hanno messo in discussione il controllo esclusivo e centralizzato dei diritti televisivi da parte delle leghe. Per citarne solo uno tra i più significativi; nel 1996, la lega calcio olandese (KNVB) aggiudicò i diritti televisivi per la trasmissione delle partite di calcio ad un nuovo canale sportivo. Il Feyenoord (la squadra di Rotterdam) contestò il contratto argomentando che i diritti televisivi dovrebbero essere di proprietà della squadra nel cui stadio la partita viene giocata. La risposta della lega fu che il prodotto in vendita è l'intero campionato e non non il singolo evento sportivo e pertanto

---

\* Il presente articolo è una traduzione adattata di un articolo apparso sul Journal of European Economic Association (2004) dal titolo “*Collective vs Individual Sale of TV Rights in League Sports*” \*\* Professore in Finanza presso l'Università di Tilburg (Paesi Bassi). E-mail: s.falconierie@uvt.nl \*\*\* Professore in Finanza presso l'Haute Ecole du Commerce, Parigi (Francia). E-mail: Palomino@hec.fr \*\*\*\* Professore in Economia presso la Edinburgh School of Economics. E-mail Jozsef.Sakovics@ed.ac.uk.

il controllo dei diritti televisivi spetta a chi organizza tale campionato. La Corte Distrettuale di Amsterdam in quell'occasione decise in favore del Feyenoord deliberando che il controllo dei diritti televisivi spetta alle squadre di casa e, nel Novembre del 2002, l'autorità antitrust olandese ha definitivamente proibito la vendita collettiva dei diritti televisivi da parte della lega. Molto prima dei Paesi Bassi, già Italia e Spagna, rispettivamente nel 1999 e nel 1998, avevano adottato un sistema di vendita decentralizzato dei diritti televisivi delle partite di calcio di campionato in cui le squadre contrattano direttamente con i network televisivi.

Diversa l'esperienza di Francia e Inghilterra invece. In Francia, una legge sportiva del 1984, aggiornata ed emendata nel 1992, dichiara unico proprietario dei diritti di trasmissione l'organizzatore dell'evento o competizione sportiva, in altri termini nel caso di competizioni nazionali tali diritti spetterebbero alla lega nazionale, come nel caso del campionato di calcio.

In Inghilterra, la vendita centralizzata dei diritti di trasmissione da parte della Premier League (la lega calcio inglese) è stata contestata in tribunale dall'Office of Fair Trading (OFT) - l'autorità anti-trust britannica - sulla base del fatto che determinerebbe dei profitti anomali. Il caso fu stato discusso nel 1999 davanti alla *Restrictive Practices Court*. In quell'occasione l'OFT sostenne la necessità di lasciare alle singole squadre il controllo sui diritti di trasmissione delle partite disputate nel proprio stadio. La corte invece deliberò in favore della Premier League argomentando che la decentralizzazione della vendita dei diritti televisivi avrebbe compromesso la capacità della Premier League di commercializzare il campionato nel suo insieme; ridotto i profitti delle squadre ed ostacolato il mantenimento di un ragionevole equilibrio competitivo tra le squadre piccole e grandi. Gli esempi di cui sopra indicano chiaramente che non c'è unanimità su quale sia il sistema migliore di vendita dei diritti di trasmissione degli eventi sportivi negli sport di lega, anche se negli ultimi anni la posizione delle autorità antitrust sia a livello Europeo che nazionale si è delineata come contraria a un sistema di vendita collettiva ritenuto anticompetitivo.

Il presente articolo contribuisce al dibattito corrente presentando un'analisi comparata dal punto di vista del *welfare* dei due principali sistemi di vendita dei diritti televisivi. In particolare ci preme capire se e in quali circostanze effettivamente la vendita centralizzata dei diritti di trasmissione da parte delle leghe determina una riduzione del *welfare*.

L'analisi è condotta costruendo un modello teorico in cui team con diversi poteri di contrattazione prendono parte a un Campionato. Prima che la competizione cominci, le squadre scelgono quanto investire in *talento*

(giocatori, allenatori, etc). Per ogni squadra, la probabilità di vincere il campionato dipenderà quindi dal talento della squadra relativamente a quello delle altre. La domanda per ogni partita trasmessa invece dipende da due fattori: da una parte, l'equilibrio competitivo tra le due squadre, i.e. l'incertezza dell'esito della partita, e dall'altra parte dal talento (medio) delle due squadre in campo. Assumiamo che le squadre massimizzino i profitti che in generale derivano da un premio esogeno che è condizionale alla loro performance all'interno del campionato.<sup>1</sup>

In questo quadro, un sistema di vendita individuale è messo a confronto con un sistema di vendita collettivo dei diritti di trasmissione. In un sistema di vendita individuale o decentralizzato, ogni singola squadra negozia direttamente con i network televisivi i diritti di trasmissione delle partite di casa. Invece, in un sistema di vendita collettiva o centralizzata, è la lega che contratta la vendita dei diritti televisivi di tutte le partite di campionato con i network televisivi e poi distribuisce le entrate così realizzate tra le squadre. Le regole di allocazione possono essere diverse e sono comunque scelte dalla lega stessa.

I risultati ottenuti isolano tre effetti principali. Il primo è l'"effetto potere di contrattazione": quando i diritti TV sono venduti collettivamente, il potere di contrattazione delle squadre cambia rispetto a quando sono venduti individualmente. L'impatto di questo effetto sul *welfare* è ambiguo e dipende dal livello relativo dei poteri di contrattazione delle diverse squadre. Il secondo è l'"effetto premio". Se il premio esogeno legato alla performance è troppo piccolo, la lega potrebbe accrescere gli incentivi delle squadre ad investire in talento scegliendo una regola di allocazione delle entrate televisive basata sulle performance delle squadre in campionato. In questo caso, un sistema di vendita collettivo aumenta il *welfare*. L'ultimo effetto è l'"effetto *free-riding*". Quando i diritti televisivi sono venduti collettivamente, le squadre hanno meno incentivi ad investire perchè i profitti televisivi sono divisi tra tutte le squadre, e tale effetto è tanto più importante quante più sono le squadre che partecipano al campionato. Quando si tengono in considerazione tutti questi effetti, si trova che la vendita individuale dei diritti televisivi è più appropriata in leghe che sono larghe in termini di numero di squadre partecipanti;<sup>2</sup> piuttosto eterogenee rispetto al potere di contrattazione delle diverse squadre e con un sostanzioso premio esogeno.

---

<sup>1</sup> Qui pensiamo ai premi monetari legati alle qualificazioni alle competizioni internazionali come la Champions League nel calcio, ma non solo perchè questo premio include anche le entrate legate alla vendita dei biglietti allo stadio o a campagne pubblicitarie.

### 1. Il quadro istituzionale della vendita dei diritti televisivi del calcio in Europa

Ci sono due questioni diverse inerenti la vendita dei diritti televisivi di eventi sportivi. Innanzitutto, bisogna capire chi si considera legittimo proprietario di tali diritti. Se è la lega sportiva, non l'unico sistema di vendita concepibile è quello collettivo. Il problema della scelta tra i due possibili sistemi di vendita si pone se e solo se riconoscono le singole squadre come legittime proprietarie di tali diritti.

La tabella di cui sotto riassume la situazione attuale in termini di controllo dei diritti televisivi e sistema di vendita adottato nelle principali leghe calcio europee.

	Francia	Germania	Inghilterra	Spagna	Italia
<b>Controllo dei diritti TV</b>	Federazione	Club/Lega	Club	Club	Club
<b>Sistema di vendita</b>	Collettiva	Collettiva	Collettiva	Individuale	Individuale
<b>Vendita Effettiva</b>	Lega	DFL GmbH <sup>3</sup>	Premier League	Club	Club/ Consorzio

**Tabella 1:** Differenze nei sistemi di vendita dei diritti TV nelle 5 maggiori leghe calcistiche europee. **Fonte:** Deloitte&Touche France 2001

La tabella mostra che solo in Francia il controllo dei diritti TV di tutti i *match* è attribuito alla Federazione mentre Germania e Inghilterra hanno un sistema di vendita collettivo nonostante le squadre siano riconosciute come legittime proprietarie dei diritti di trasmissione.

Un altro importante aspetto, nel caso di vendita centralizzata, è lo schema allocativo scelto dalla lega. Si noti infatti che la lega ha totale libertà nella scelta di come allocare le rendite televisive tra le varie squadre. Ed

<sup>2</sup>Il numero delle squadre delle leghe calcio europee non è infatti lo stesso dappertutto. La Svizzera conta solo 8 squadre, la Scozia 12. Italia e Germania ne contavano 18 al momento in cui questo articolo è stato scritto, ma sono diventate 20 per l'Italia così come per Francia, Inghilterra e Spagna.

<sup>3</sup>Una compagnia che opera per conto della lega.

empiricamente si osserva una grande variabilità nella regola di allocazione nelle leghe calcistiche europee che hanno in uso tale sistema:

- **Francia:** 73% dei ricavi della vendita sono divisi in parti uguali; il restante 27% invece è distribuito in base alla classifica finale di campionato;
- **Germania:** 50% dei ricavi sono divisi in parti uguali; e 50% dipendono dalle performance in campionato. Più precisamente, il 75% di queste sono distribuite in base alla classifica delle ultime tre stagioni mentre il restante 25% esclusivamente sulla base della classifica dell'ultimo campionato;
- **Inghilterra:** 50% dei ricavi sono divisi in parti uguali; 25% sulla base della classifica dell'ultimo campionato; l'altro 25% invece è distribuito in base al numero di apparizioni in TV.<sup>4</sup>

Uno dei principali argomenti contro la vendita individuale dei diritti televisivi è che questa penalizza eccessivamente le squadre piccole compromettendone la sopravvivenza. In effetti, se si guarda al rapporto *First-to-Last*, definito come il rapporto tra la squadra con il più ricco contratto televisivo e quella con il contratto più povero, si vede chiaramente che questo parametro è molto più grande in Italia e Spagna, che sono le uniche due leghe, tra le 5 maggiori leghe calcistiche europee, ad avere adottato un sistema di vendita decentralizzata:

	Francia	Germania	Inghilterra	Spagna	Italia
Rapporto <i>First-to-Last</i>	1.8	2.6	2.3	5.3	6.3

**Tabella 2:** Il Rapporto First-to-Last nelle cinque maggiori leghe europee.

**Fonte:** Deloitte&Touche France 2001

Per la Lega italiana, dati più aggiornati mostrano un ulteriore aumento di questo parametro. Infatti, nella stagione 2002-2003 il contratto televisivo più cospicuo è stato quello della Juventus con Tele+ per 54 milioni di euro contro il contratto televisivo del Piacenza del valore di soli 5.6 milioni di

<sup>4</sup> Fonte: Deloitte & Touche France.

euro, cioè quasi 1/10 del contratto della Juventus.

Inoltre, le recenti esperienze in Italia e Spagna hanno ulteriormente accresciuto di dubbi sull'ottimalità di un sistema di vendita individuale dei diritti televisivi. Infatti, nel 2002, la Serie A cominciò con 10 giorni di ritardo rispetto alla data prevista perchè un consorzio televisivo formato da otto delle più piccole squadre del campionato (Plus Media Trading) non era ancora riuscito ad ottenere un contratto televisivo con nessuna delle due Pay-TV (Stream e Tele+). Il consorzio riuscì infine ad ottenere un contratto ma grazie ad un contributo addizionale di ben 6 milioni di euro da parte di sei delle maggiori squadre. La conseguenza di ciò, fu che l'anno successivo sei club minori costituirono la propria piattaforma televisiva (Gioco Calcio TV), ma nonostante tutto anche nel 2003 si ripresentò lo stesso problema e solo un intervento *in extremis* del governo riuscì ad evitare un nuovo ritardo al regolare inizio del Campionato di Serie A.<sup>5</sup> La Liga (la lega calcistica spagnola) sperimentò problemi simili nel 2003 quando molti club minori minacciarono di ritardare l'inizio del campionato in mancanza di un accordo ragionevole per la vendita dei diritti di trasmissione delle partite di *tutti* i teams.

In conclusione, sembra che nonostante gli organi antitrust sostengano che la vendita collettiva dei diritti TV sia anti-competitiva, anche il sistema di vendita individuale ha i suoi limiti e difficoltà, in particolare il rischio è un maggiore divario nelle risorse finanziarie tra club che influenzerebbe chiaramente l'incertezza dei *match* e quindi la qualità stessa della competizione. La risposta alla domanda "quale è il modo migliore di vendere i diritti di trasmissione?" non sembra pertanto essere di facile risposta. Il nostro obiettivo con l'analisi condotta nelle sezioni che seguono è di trovare la risposta a questa domanda.

## 2. Il modello teorico

*I Team* - Ci sono  $2N$  ( $N \geq 1$ ) club (teams). Di questi, metà -  $i = 1, 2, \dots, N$  - sono club "grandi", la restante metà -  $i = N + 1, N + 2, \dots, 2N$  - sono invece club "piccoli" e la differenza tra i due sta nel loro potere di contrattazione più precisamente definito sotto. Assumiamo che tutti i club massimizzino i

<sup>5</sup> La Serie B cominciò comunque con una settimana di ritardo.

<sup>6</sup> Un'ipotesi alternativa spesso usata in letteratura assume che i club massimizzano la probabilità di vincere sotto un generico vincolo di bilancio. Si veda per maggiori dettagli S. SZYMANSKI, *Collective selling of broadcasting rights to sporting events*, in *Int. Sport Law Rev.*, vol.2, 2002.

profitti.<sup>6</sup> Le squadre partecipano ad un campionato le cui caratteristiche sono specificate nel paragrafo seguente e, prima dell'avvio del campionato, scelgono quanto investire in *talento* - giocatori e allenatori - e questa è la loro unica variabile decisionale. Pertanto, indichiamo con  $I_j$  l'investimento in talento della squadra  $i$ .

*Il Campionato* - Il campionato è organizzato come un torneo *round-robin* con partite in casa e fuori casa. Quindi, ogni squadra gioca in tutto  $2(2N-1)$  partite,  $2N-1$  in casa, e  $2N-1$  fuori casa. Al termine del campionato, solo la squadra classificatasi prima riceve un premio (monetario)  $z$ , le altre niente. Questo premio deve considerarsi una proxy per tutti gli introiti che sono legati alla performance della squadra, come per esempio i contratti pubblicitari e la qualificazione ai tornei internazionali come la Champions League nel caso del calcio europeo o la Heineken Cup nel caso del rugby europeo. Normalizzeremo invece a zero tutti gli introiti non legati alla performance in campionato eccezion fatta naturalmente per i contratti televisivi.

Coerentemente con la letteratura sugli sport di lega<sup>7</sup>, assumeremo che la probabilità,  $f_i$  per il team  $i$ , di vincere il campionato sia uguale all'investimento in talento della squadra relativamente a quello di tutte le altre concorrenti, vale a dire:

$$f_i(I_1, \dots, I_{2N}) = \frac{I_i}{\sum_{j=1}^{2N} I_j} \quad (1)$$

Anche la letteratura empirica<sup>8</sup> sembra indicare con chiarezza che i salari pagati dalle squadre predicono in maniera significativa il loro successo e questo è vero per diverse leghe e diversi sport, specialmente nel lungo periodo.

*La Funzione Qualità* - In linea con la letteratura, la qualità di una partita

<sup>7</sup> Si vedano ad esempio S. ATKINSON, L. STANLEY, J. TSCHIRHART, *Revenue Sharing as an Incentive in an Agency Problem: an Example from the National Football League*, in *RAND J. of Ec.*, Vol.19, 1988, e R. FORT, J. QUIRK, *Cross-Subsidization, Incentives and Outcome in Professional Team Sport Leagues*, in *J. of Ec. Lit.*, Vol. XXXIII, 1995.

<sup>8</sup> Si vedano ad esempio R. SIMMONS, D. FORREST, *Buying Success: Team Performance and Wage Bills in US and European Sports Leagues*, Working Paper 2003, Lancaster University, e S. SZYMANSKI, T. KUYPERS, *Winners and Losers: The Business Strategy of Football*, Viking Press, Londra, 1999.

disputata dalle squadre  $i$  e  $j$  dipende da due variabili: il livello di talento,  $T_{ij}$ , e l'equilibrio competitivo, cioè l'incertezza del risultato,  $B_{ij}$ . Il livello di talento del *match* è dato semplicemente come media dei talenti delle due squadre, quindi  $T_{ij}=(I_i+I_j)/2$ , mentre l'equilibrio competitivo da  $B_{ij} = -((I_i - I_j)/2)^2$ . L'equilibrio competitivo si riferisce all'incertezza dell'esito di una partita: più esso è incerto, quindi più equilibrate sono le due squadre a confronto, più interessante esso risulta per i tifosi; e viceversa nel caso di due squadre molto disequilibrate. Quindi, livelli di investimenti simili da parte delle due squadre implicano probabilità simili di vincere la partita e, di conseguenza, un'elevata incertezza del risultato (cioè una partita molto equilibrata).

Da ultimo, definiremo la qualità di una partita come  $Q_{ij}=(B_{ij}+T_{ij}^2)^\beta$  con  $\beta \in (0,1/2)$ .<sup>9</sup> Sostituendo poi a  $T_{ij}$  e  $B_{ij}$  le formule di cui sopra, si può riesprimere la qualità del *match* tra il team  $i$  e  $j$ ,  $Q_{ij}$ , nel modo seguente:

$$Q_{ij} = I_i^\beta I_j^\beta. \quad (2)$$

i.e. la qualità è prodotta da una tecnologia Cobb-Douglas con rendimenti di scala decrescenti il che implica che la qualità è monotona nel livello di investimento di ciascuna squadra e che i due investimenti sono complementi.

*La domanda sportiva* - C'è un continuo di spettatori (televisivi) che, data la qualità di un *match*, differiscono per la loro disponibilità a pagare per guardare tale partita in TV. L'utilità che un generico spettatore  $k$  deriva dal guardare la partita giocata dalle squadre  $i$  e  $j$  è data da:

$$\text{Max}(x_k Q_{ij} - p_{ij}, 0) \quad (3)$$

dove  $p_{ij}$  è il prezzo richiesto dal canale televisivo per la partita mentre  $x_k$  misura l'interesse per lo sport dell'agente  $k$ . Di conseguenza,  $x_k Q_{ij}$  è il prezzo di riserva di  $k$  per guardare tale partita. Per semplicità assumiamo che il  $x_k$  sia distribuito uniformemente nell'intervallo  $[0,1]$  cosicché il numero dei potenziali spettatori è normalizzato a 1.

È immediato notare che la domanda aggregata per la partita tra la

<sup>9</sup> In altri termini, assegniamo pesi uguali alle due determinanti della qualità di un *match*. Tale scelta è motivata da un lato dal fatto che non esiste ragione né empiricamente né teoricamente per fare diversamente; dall'altro dal fatto che in questo modo si ottiene una forma funzionale semplice che esprime la qualità come funzione degli investimenti.

squadra  $i$  e la squadra  $j$  è uguale a:<sup>10</sup>

$$D_{ij}(p_{ij}, Q_{ij}) = \frac{Q_{ij} - p_{ij}}{Q_{ij}} \quad (4)$$

Se normalizziamo il costo di trasmissione a zero, il profitto ricavato dalla trasmissione di questa partita diventa chiaramente  $\pi_{ij} = p_{ij} D_{ij}$ . Questo ammontare sarà poi diviso tra il network televisivo e la squadra o la lega (a seconda di quale meccanismo di vendita stiamo considerando) in base al loro relativo potere di contrattazione. Il network comunque sceglierà il prezzo in modo da massimizzare i profitti televisivi (e quindi i propri) che è dato  $p_{ij} = Q_{ij}/2$  con profitti televisivi uguali a  $\pi_{ij} = Q_{ij}/4$ .

*La vendita dei diritti di trasmissione* - Come abbiamo già spiegato, ci sono due diversi meccanismi di vendita dei diritti televisivi. Nel caso di vendita individuale o decentralizzata, ogni squadra negozia simultaneamente la vendita dei diritti di trasmissione delle proprie partite di casa (quindi  $2N-1$  in totale) direttamente con il network televisivo. Le squadre hanno diverso potere di contrattazione nei confronti del network. Indicheremo con  $\alpha_i \in [0,1]$  il potere di contrattazione della squadra  $i$  che misura, in pratica, la frazione dei profitti televisivi di cui la squadra riesce ad appropriarsi. Quindi, se  $\alpha_i=0$ , il *broadcaster* ha tutto il potere di contrattazione ed estrae l'intero surplus, viceversa se  $\alpha_i=1$ , è la squadra che estrae l'intero surplus;<sup>11</sup> sarà uguale a  $\alpha_p$  per le squadre grandi e a  $\alpha_w$  (con  $\alpha_p > \alpha_w$ ) per le squadre piccole. Analogamente, nel caso di vendita centralizzata dei diritti televisivi da parte della lega, è la lega che contratta i diritti di trasmissione di tutti i *match* direttamente col network quindi quello che conta è il suo potere di negoziazione che indicheremo con  $\alpha_L \in [0,1]$  e che, come nel caso di vendita individuale, misura la frazione di profitti televisivi di cui la lega riesce ad appropriarsi.

*La regola di ripartizione dei ricavi* - Nel caso di vendita centralizzata la lega decide anche la regola di ripartizione dei profitti televisivi. Qui assume-

<sup>10</sup> Si noti infatti che a un dato prezzo  $p$  il consumatore indifferente è quello con un valore  $x=x^*=p/Q$ . Ne segue che la il numero di fan che effettivamente comprano a questo prezzo è  $1-x^*=1-p/Q=(Q-p)/Q$ .

<sup>11</sup> Intuitivamente, il valore di  $\alpha_i$  dipende anche dal grado di competizione dell'industria televisiva, più competizione significa più *bargaining power* alle squadre.

remo - come in Atkinson, Stanley and Tschirhart<sup>12</sup> - che la lega sceglie tale schema in modo da massimizzare i profitti aggregati di tutte le squadre.<sup>13</sup> Il parametro  $\theta$  quindi indicherà la frazione di profitti TV assegnata alla fine del campionato al primo classificato, mentre la restante parte  $(1+\theta)$  è distribuita in parti uguali a tutte le squadre prima dell'inizio del campionato. Se la lega sceglie  $\theta=0$ , allora la regola di ripartizione è totalmente indipendente dalle performance e tutti i profitti TV vengono suddivisi in parti uguali tra le squadre. La situazione opposta si ha quando la lega fissa  $\theta=1$  nel qual caso “chi vince prende tutto.”

*La sequenza degli eventi* - è la seguente:

1. se è stato adottato il sistema di vendita collettivo, la lega sceglie la regola di ripartizione cioè  $\theta$ .
2. Le squadre decidono quanto investire in talento.
3. I contratti televisivi vengono negoziati con i network televisivi secondo le modalità stabilite dal sistema di vendita in uso.
4. Il campionato inizia.

*Commenti:* Prima di cominciare l'analisi alcune osservazioni sono d'obbligo. Innanzitutto implicitamente noi assumiamo che gli spettatori possano acquistare le partite individualmente (sistema Pay per View). Dal momento che le preferenze dei consumatori per ipotesi non dipendono dal numero di partite guardate né da quale squadra gioca, assumere un sistema Pay per View non impone ulteriori restrizioni. L'analisi sarebbe la stessa anche se assumessimo che ogni spettatore acquista un pacchetto di  $K$  partite perchè il prezzo del pacchetto sarebbe semplicemente uguale alla somma dei prezzi di ogni singola partita. Da ultimo, non è così irragionevole considerare un sistema Pay per View vista la crescente popolarità di questo sistema in tutta Europa come mostra la tabella di cui sotto.

<sup>12</sup> S. ATKINSON, L. STANLEY, J. TSCHIRHART, *Revenue Sharing as an Incentive in an Agency Problem: an Example from the National Football League*, cit.

<sup>13</sup> In pratica questa decisione è più complicata di quanto noi descriviamo. Rimandiamo a M. FLYNN, R. GILBERT, *The analysis of professional sport leagues as joint ventures*, in *Ec. J.*, Vol. III, 2001 per maggiori dettagli. Noi qui implicitamente assumiamo che la massimizzazione dei profitti aggregati è stata approvata dalla lega nel suo insieme e che la sua implementazione è stata delegata ad un commissario.

	Partite totali giocate	Free to Air	PayTV	Pay per View	Partite trasmesse live
<b>Inghilterra</b>	380	0	66	40	28%
<b>Francia</b>	380	0	114	266	100%
<b>Italia</b>	306	0	306	204	100%
<b>Spagna</b>	380	38	38	304	100%

**Tabella 3:** Ripartizione delle partite di campionato tra Pay per View e Pay TV nella stagione 2003-2004/14

Secondo, il numero di squadra potrebbe essere considerato endogeno. Cambiamenti del numero di squadre facenti parte di una lega sportiva sarebbero di non facile modellizzazione, richiedendo un'analisi molto dettagliata delle preferenze dei consumatori e dell'effetto di tali cambiamenti su di esse. Inoltre, già da diversi anni la Fédération Internationale de Football Association (di seguito FIFA) esercita pressione sulle associazioni nazionali per ridurre il numero di squadre.

Da ultimo, l'analisi è condotta per un singolo periodo e di per sé il modello non si presta ad una più elaborata analisi intertemporale. Ad ogni modo, in assenza di vincoli di bilancio per le squadre questa semplificazione è assolutamente innocua ai fini dei risultati.

### 3. La decisione di investimento nel caso di vendita individuale

Per poter confrontare i due sistemi di vendita e il loro impatto sul *welfare*, dobbiamo prima capire come cambia l'investimento in talento delle squadre nei due sistemi. In questa sezione, deriviamo per ogni squadra l'investimento ottimale in talento nei due sistemi. Ricordiamo che le squadre massimizzano i profitti quindi il livello ottimo di investimento per ogni squadra deve risolvere il seguente problema di massimizzazione:

$$I_i^* \in \text{Arg max}_{I_i} \prod_i (I_1^*, \dots, I_{i-1}^*, I_i, I_{i+1}^*, \dots, I_{2N}^*) \quad (5)$$

<sup>14</sup> In Italia, la maggior parte delle partite sono ora disponibili sia su Pay TV che su Pay-per-View.

dove  $\Pi_i(\cdot)$  è la funzione di profitto della squadra  $i$  mentre  $(I_1^*, \dots, I_{2N}^*)$  per ogni  $i=1, \dots, 2N$  indica il vettore degli investimenti di tutte le squadre. Per mantenere l'analisi trattabile considereremo solo equilibri simmetrici, quindi squadre con uguali caratteristiche scelgono lo stesso livello di investimento all'equilibrio. Ciò implica che nel caso di vendita individuale tutti i club piccoli sceglieranno  $I_p^* = I_i^*$  con  $i = 1, \dots, N$  e tutti i grandi club  $I_w^* = I_j^*$  con  $j = N + 1, \dots, 2N$ . Invece, nel caso di vendita collettiva, tutte le squadre scelgono esattamente lo stesso investimento  $I_c^*$ .

Nelle due sezioni che seguono mostriamo brevemente come questi valori di equilibrio vengono determinati prima di passare all'analisi comparata. Per mantenere l'analisi il più semplice possibile omettiamo i dettagli tecnici e le dimostrazioni dei risultati che sono però disponibili su richiesta presso gli autori.

### 3.1 Vendita decentralizzata

I profitti attesi di una generica squadra  $i$  in questo caso sono definiti nel modo seguente:

$$\Pi_{ind,i}(I_1, \dots, I_{2N}) = z \frac{I_i}{\sum_{j=1}^{2N} I_j} + \frac{\alpha_i}{4} \sum_{j \neq i} I_i^\beta I_j^\beta - I_i. \quad (6)$$

dove il primo termine non è altro il profitto atteso nel caso di vincita del campionato, il secondo invece cattura i profitti televisivi ottenuti dalla vendita dei diritti di trasmissione dei *match* di casa e l'ultimo termine è semplicemente il costo dell'investimento in talento. Massimizzando rispetto a  $I_i$  e usando la simmetria degli equilibri è facile constatare che in equilibrio l'investimento delle grandi e piccole squadre deve risolvere il seguente sistema di equazioni:

$$z \frac{NI_w + (N-1)I_p}{N^2 [I_w + I_p]^2} + \frac{\alpha_p \beta}{4} I_p^{\beta-1} (NI_w^\beta + (N-1)I_p^\beta) = 1 \quad (7)$$

$$z \frac{NI_p + (N-1)I_w}{N^2 [I_w + I_p]^2} + \frac{\alpha_w \beta}{4} I_w^{\beta-1} (NI_p^\beta + (N-1)I_w^\beta) = 1 \quad (8)$$

e sarà indicato con  $(I_{ind^p}^*, I_{ind^w}^*)$ . Nonostante la semplicità delle ipotesi, non è in generale possibile risolvere esplicitamente questo sistema, ma ritorneremo su questo problema nella sezione dedicata all'analisi comparata.

### 3.2 Vendita centralizzata

Si noti che, in questo caso, i profitti televisivi realizzati dal network televisivo con la trasmissione di tutte le partite sono uguali a:

$$R_T(I_1, \dots, I_{2N}) = \frac{1}{4} \sum_{i=1}^{2N} \sum_{j \neq i} I_i^\beta I_j^\beta \quad (9)$$

di tutti questi, una frazione  $\alpha_L$  va alla lega che poi la distribuirà tra le squadre secondo lo schema di ripartizione scelto,  $\theta$ . Quindi, il profitto atteso di una squadra nel caso di vendita collettiva dei diritti TV è dato da:

$$\Pi_i(I_1, \dots, I_{2N}; \theta) = z \frac{I_i}{\sum_{j=1}^{2N} I_j} + \left( \theta \frac{I_i}{\sum_{j=1}^{2N} I_j} + \frac{1-\theta}{2N} \right) \alpha_L R_T - I_i. \quad (10)$$

dove, come prima, il primo termine rappresenta il premio ottenuto nel caso di vincita del campionato; il secondo esprime le rendite televisive attese: infatti una squadra riceverà  $\theta \alpha_L R_T$  con probabilità  $I_i / \sum_{j=1}^{2N} I_j$  se vince il campionato e  $(1-\theta) \alpha_L R_T / 2N$  con probabilità 1. L'ultimo termine è il costo dell'investimento in talento.

Come prima se massimizziamo la funzione di cui sopra rispetto all'investimento usando la simmetria dell'equilibrio otteniamo che il livello di investimento ottimale è dato da:

$$I_c^* = \frac{2N-1}{4N^2} (z + \theta \alpha_L R_T) = \frac{2N-1}{4N^2} \left( z + \theta \alpha_L \frac{N(2N-1)}{2} (I_c^*)^{2\beta} \right) \quad (11)$$

Si noti che, intuitivamente, l'investimento scelto dalle squadre  $I_c^*$  dipende dalla regola di ripartizione ( $\theta$ ) scelta dalla lega e la lega, a sua volta, sceglierà  $\theta$  in modo da massimizzare la sua funzione obiettivo, cioè i profitti aggregati dei team equivalente a:

$$\Pi_L = \sum_{i=1}^{2N} \Pi_i(I_c^*, \dots, I_c^*, \theta) \quad (12)$$

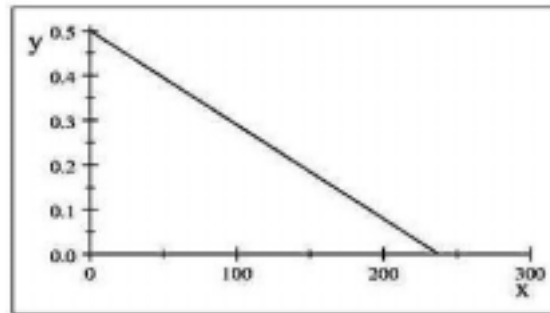
in particolare la lega determina  $\theta$  in modo da indurre il livello di investimento collettivamente ottimo che è dato da:<sup>15</sup>

$$I_c^* = \left[ \frac{(2N-1)\beta\alpha_L}{2} \right]^{\frac{1}{1-2\beta}} \quad (13)$$

La formula di cui sopra indica che esso è crescente nel numero di squadre partecipanti al campionato; nel parametro  $\beta$  e nel potere di contrattazione della lega; non dipende invece in questo caso dal premio esogeno  $z$  perchè con probabilità 1 una squadra se lo aggiudicherà.

Possiamo ora stabilire il primo risultato sulla scelta della regola di ripartizione ottimale in un sistema di vendita collettiva dei diritti televisivi.

**Proposizione 1:** *Per la lega non è mai ottimale scegliere uno schema di ripartizione esclusivamente basato sulle performances, vale a dire  $\theta^*(z)=1$ . In equilibrio  $\theta^*(z)<1$  per ogni  $z$ . Inoltre  $\theta^*(z)$  è decrescente in  $z$ . La lega però riesce ad indurre il livello ottimale di investimento  $I_c^*$  se e solo se l'investimento ottimale aggregato è maggiore del premio esogeno, i.e.  $2NI_c^* > z$ . altrimenti la lega sceglierà il valore sub-ottimale  $\theta^*=0$ .*



**Figura 1**

Il valore ottimo di  $(\theta)^*$  come funzione di  $z$   
 $(N = 20; \alpha_L = 0,5; \beta = 0,25) \Rightarrow I^* = 5,94$

<sup>15</sup>  $I_c^*$  è ottenuto massimizzando la funzione  $\Pi_L = N(2N-1)\frac{\alpha_L}{2}(I_c^*)^{2\beta} - 2NI_c^*$

La figura 1 mostra la relazione tra  $\theta^*$  e il premio  $z$ . Ci sono due effetti opposti che la determinano: da un lato, un sistema di ripartizione piatto, cioè indipendente dalla performance, induce le squadre a fare *free-riding* una sull'altra. Il motivo è chiaro, in un sistema centralizzato, l'investimento di ogni squadra influenza non solo i ricavi televisivi delle partite in casa ma anche di quelle fuori casa. Però, se  $\theta^*=0$ , le squadre si appropriano solo di  $1/2N$  dei ricavi. Uno schema di ripartizione basato sulla performance serve appunto per controbilanciare l'incentivo a fare *free-riding*.

Dall'altro lato, però, uno schema di ripartizione basato sulla performance funziona come sostituto del premio esogeno  $z$  e quindi genera un incentivo per le squadre ad estrarre surplus aumentando l'investimento in talento e quindi la probabilità di vincere il campionato ed aggiudicarsi le rendite televisive.

Diventa allora chiaro perchè quando  $z$  è piccolo le squadre hanno poco incentivo a vincere e l'effetto di *free-riding* domina. La lega allora corregge questa situazione instaurando un sistema di ripartizione basato sulle performance. Al contrario, se  $z$  è già grande, la lega deve contenere l'incentivo a sovrainvestire delle squadre scegliendo uno schema di ripartizione più piatto,  $\theta=0$ .

Le implicazioni del risultato precedente sono abbastanza coerenti con i dati a nostra disposizione. Le tre leghe in Europa che usano un sistema di vendita centralizzata sono, infatti, chiaramente classificate in base al loro investimento<sup>16</sup>:  $I_{Inghilterra} > I_{Germania} > I_{Francia}$ .

Inoltre, abbiamo visto che l'investimento è crescente in  $\beta$  quindi dovremmo avere che  $\beta_{Inghilterra} > \beta_{Germania} > \beta_{Francia}$ . Infine, sappiamo che  $\theta^*$  è crescente in  $\beta$ , quindi dovremmo trovare che  $\theta_{Inghilterra} > \theta_{Germania} > \theta_{Francia}$ . I dati riportati nella Sezione 1 confermano, in effetti, che la Francia ha lo schema di ripartizione più piatto tra le tre (con il  $\theta$  più basso). Si nota invece una discrepanza nei dati su Germania e Inghilterra. In realtà, bisogna considerare che quei dati assumono lo stesso premio esogeno per tutte le leghe mentre contratti pubblicitari o i ricavi dalla vendita dei biglietti allo stadio, che sono anche legati almeno in parte alla performance, sono molto più cospicue in Inghilterra che in Germania<sup>17</sup> e questo spiega, in base a quanto detto sopra, il più basso  $\theta$  in Inghilterra rispetto alla Germania.

<sup>16</sup> Nella stagione 2000-2001, i salari totali pagati nella Premier League, Bundesliga, and Premiere Division sono stati rispettivamente EUR 933 mln, 440 mln, e 414 mln rispettivamente. (Fonte: *Football Finance Giugno 2002, Deloitte and Touche.*)

<sup>17</sup> Nella stagione 2000-2001, queste ammontavano a EUR 794 mln in Inghilterra contro i 352 mln in Germania (Fonte: *Football Finance, Giugno 2002, Deloitte and Touche.*)

#### 4. L'analisi comparata dei due sistemi di vendita

Una volta derivato l'investimento ottimale nei due sistemi di vendita siamo in grado di metterli a confronto. Si ricordi che siamo interessati a capire quale dei due sistemi è più efficiente dal punto di vista sociale, pertanto dobbiamo innanzitutto definire e misurare il benessere sociale in questo contesto.

Definiremo il benessere sociale come la somma del surplus dei consumatori, i profitti delle squadre, i profitti del network televisivo e i salari dei giocatori (cioè l'investimento in talento). È chiaro che i salari dei giocatori non influenzano il *welfare* essendo semplicemente trasferimenti di risorse dalle squadre ai giocatori. Ne consegue che il *welfare* totale è ottenuto come somma del surplus dei consumatori e i ricavi televisivi totali generati dalla trasmissione delle partite. Formalmente, ciò equivale a:

$$W_{ij} = \frac{3}{8} Q_{ij} \quad (14)$$

Conseguentemente il *welfare* totale nel caso di vendita collettiva sarà dato da:

$$W_c = \frac{3N(2N-1)}{4} Q_c^* = \frac{3N(2N-1)}{4} (I_c^*)^{2\beta} \quad (15)$$

mentre nel caso di vendita individuale sarà:

$$W_{ind} = \frac{3N}{8} \left[ (N-1) \left( (I_{ind,p}^*)^{2\beta} + (I_{ind,w}^*)^{2\beta} \right) + 2N (I_{ind,p}^*)^\beta (I_{ind,w}^*)^\beta \right] \quad (16)$$

È immediato notare che in entrambi i casi il *welfare* totale è proporzionale alla qualità aggregata delle partite. Ciò implica che massimizzare il benessere sociale equivale a massimizzare la qualità totale e quindi il meccanismo dominante sarà quello in grado di generare la qualità totale più elevata. Un'osservazione è d'obbligo: l'analisi comparata produrrebbe esattamente gli stessi risultati anche se fosse basata sul confronto del solo surplus dei consumatori, essendo anche questo proporzionale alla qualità totale. Al fine di poter meglio isolare gli effetti in gioco nei due sistemi distingueremo due casi  $N=1$  (leghe piccole) e  $N>1$

(leghe grandi)

#### 4.1 - Leghe piccole

Se  $N = 1$ , la lega è composta di solo due squadre che giocano due sole partite. Di conseguenza, l'effetto *free-riding* è positivo e uguale in entrambi i meccanismi di vendita. Infatti, si ricordi che nel caso di vendita collettiva le squadre riescono ad appropriarsi solo di una frazione  $[2(2N-1)]/2N$  della produttività marginale del loro investimento. Nel caso invece di vendita individuale le squadre guardano solo agli introiti generati dalle partite di casa, e quindi ad appropriarsi di una frazione  $2N-1$ . Ora, quando  $N=1$ , questi due numeri coincidono. Ne segue che, se il premio esogeno  $z$  è molto piccolo, la lega ha il vantaggio di poter ripristinare adeguati incentivi per le squadre ad investire in talento tramite una scelta appropriata dello schema di ripartizione.

Per chiarire questo punto, consideriamo prima il caso in cui  $z=0$  prima. Per poter ottenere dei risultati di facile interpretazione assumeremo anche, senza alcuna perdita di generalità che  $\alpha_L = \gamma\alpha_p + (1-\gamma)\alpha_w$  dove nessuna restrizione è imposta sul valore di  $\gamma$ , semplicemente  $\gamma < 1$ , quindi  $\gamma$  potrebbe essere anche negativo (nel qual caso, il potere di contrattazione della lega  $\alpha_L \notin [0,1]$ ). Possiamo allora enunciare il risultato di cui sotto:

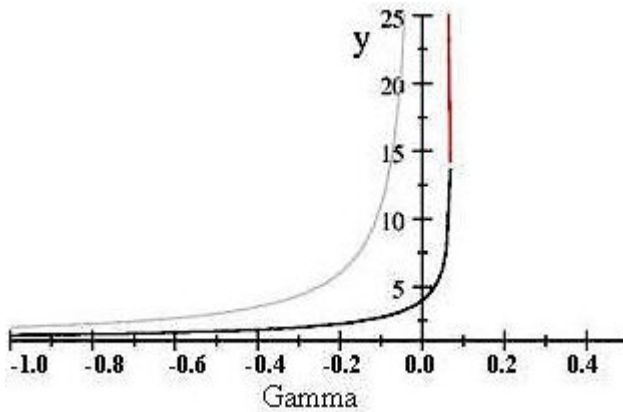
**Proposizione 2:** Se  $N = 1$  e  $z = 0$  allora

(i) se  $\gamma > (2 - \sqrt{3})/4$ , abbiamo che  $W_c > W_{ind}$ .

(ii) se  $\gamma \in \left(0, \frac{2 - \sqrt{3}}{4}\right]$ ,  $W_{ind} > W_c$  invece se e solo se

$$\frac{\alpha_p}{\alpha_w} \in \left( \frac{\frac{1}{8} - \gamma(1-\gamma)}{\gamma^2} - \frac{\sqrt{\frac{1}{16} - \gamma(1-\gamma)}}{2\gamma^2}; \frac{\frac{1}{8} - \gamma(1-\gamma)}{\gamma^2} + \frac{\sqrt{\frac{1}{16} - \gamma(1-\gamma)}}{2\gamma^2} \right)$$

(iii) se  $\gamma \leq 0$ ,  $W_{ind} > W_c$ , se e solo se  $\frac{\alpha_p}{\alpha_w} \geq \frac{\frac{1}{8} - \gamma(1-\gamma)}{\gamma^2} - \frac{\sqrt{\frac{1}{16} - \gamma(1-\gamma)}}{2\gamma^2}$



**Figura 2**

L'area tra le due curve rappresenta la regione dove la vendita individuale domina

Cerchiamo di capire l'intuizione dietro questo risultato. Quando il premio esogeno  $z=0$ , in base a quanto già spiegato nella sezione precedente, sappiamo che la lega può restaurare degli appropriati incentivi ad investire scegliendo un valore di  $\theta > 0$ , cioè creando un premio per la squadra che vince il campionato.<sup>18</sup> Ciò produce due diversi effetti. Da una parte c'è l'*effetto premio* che per l'appunto incentiva le squadre a investire in talento. Dall'altro però genera anche un effetto "*potere di negoziazione*" che dipende dal valore di  $\alpha_L$  relativamente a  $\alpha_p$  e  $\alpha_w$ . In particolare, quando  $\gamma \in [0, 1]$  in un sistema di vendita centralizzato, le squadre piccole vedono il loro potere di contrattazione aumentato e questo accresce i loro incentivi ad investire in talento e ciò a sua volta, data la complementarità dell'investimento, ha un effetto positivo anche sui club grandi. D'altro canto però i club grandi vedono il potere di contrattazione diminuito ora e quindi hanno meno incentivi a investire in talento, e questo, nuovamente, si riflette anche sull'investimento delle piccole squadre. Quindi quando  $\alpha_L \in [\alpha_w, \alpha_p]$  questi due *effetti "potere di negoziazione"* vanno chiaramente in direzioni opposte. Quando invece  $\gamma \in [0, 1]$  - che corrisponde al caso in cui  $\alpha_L < \alpha_w$  e  $\alpha_L > \alpha_p$  rispettivamente invece i due effetti hanno lo stesso segno e si rinforzano l'un l'altro. In particolare, se  $\gamma > 1$ , chiaramente negoziare i diritti televisivi collettivamente è meglio che una negoziazione individuale per il maggior potere di negoziazione che la lega ha, quindi un sistema di vendita collettiva sicuramente domina un sistema di vendita individuale. Quando invece  $\gamma < 0$ , il potere di contrattazione della lega è troppo basso e per valori di  $y$  sufficientemente piccoli un sistema di vendita individuale è preferibile a

<sup>18</sup> In particolare, si può mostrare che  $\theta^* = 2\beta$ .

quello collettivo per qualsiasi valore di  $\alpha_p/\alpha_w$ .

Si noti che il risultato stabilito dalla Proposizione 2 rimane qualitativamente valido anche quando  $z > 0$  ma abbastanza piccolo da indurre la lega a scegliere un sistema basato sulla performance cioè un  $\theta > 0$  (cioè quando  $z < 2(\beta\alpha_L/2)^{1/(1-2\beta)}$ ). La sola differenza è che naturalmente più alto è  $z$  più stringenti diventano le condizioni perchè un sistema collettivo risulti socialmente ottimo. Purtroppo però l'analisi è più complicata in questo caso, e siamo solo in grado di derivare una condizione sufficiente ma non necessaria per l'ottimalità della vendita collettiva.

**Proposizione 3:** *Se  $\gamma > [(\beta\alpha_p - (\theta^* + \beta)\alpha_w)/((2\beta + \theta^*)(\alpha_p - \alpha_w))]$ , allora un sistema di vendita collettiva domina un sistema di vendita individuale i.e.,  $W_c > W_{ind}$ . Quando  $z$  è così largo che  $\theta^* = 0$  la condizione di cui sopra diventa  $\gamma \geq 1/2$ .*<sup>19</sup>

Se guardiamo alla situazione attuale del calcio Europeo, dovremmo concludere che corrisponde bene al caso in cui  $z$  è grande. La Tabella 4, infatti, da un'indicazione della grandezza del premio esogeno relativamente ai profitti televisivi. Si considerano come approssimazione di  $z$  i premi per la qualificazione al primo turno della Champions League nella stagione 2001/2002 per le squadre britanniche e italiane qualificatesi.

	Premi Champions League (1)	Profitti TV (2)	Share ((1)/(2))
Arsenal	18.00	25.50	70%
Liverpool	14.40	27.00	53%
Manchester U.	22.20	29.29	76%
Roma	25.40	40.30	60%
Lazio	14.24	56.81	25%
Juventus	23.20	59.40	40%

**Tabella 4:** Premi di qualificazione alle Champions League relativamente ai profitti TV;  
**Fonti:** UEFA.com per dati sulla Champions League; RaiNet news per i contratti TV delle squadre italiane (stagione 2002/3 (21/08/2002)); Deloitte&Touche per quelli delle squadre inglesi (stagione 2000/1) in milioni di Euro.

<sup>19</sup> Si noti che il valore soglia  $[(\beta\alpha_p - (\theta^* + \beta)\alpha_w)/((2\beta + \theta^*)(\alpha_p - \alpha_w))]$ , è decrescente in  $\theta^*$  e quindi crescente in  $z$ .

È importante notare che i numeri nella tabella sottostimano l'importanza di questi premi perchè considera grandi club che riescono di solito ad ottenere ingenti contratti televisivi ma «Per alcuni club minori i premi per la qualificazione alla Champions League possono rappresentare fino a due o anche tre volte il loro turnover annuale da tutte le altre fonti di guadagno».<sup>20</sup>

#### 4.2 - Grandi Leghe

Come abbiamo già spiegato in precedenza, quando la lega è composta da più di due squadre un sistema di vendita collettivo genera un effetto *free-riding*. Questa è la sola differenza rispetto al caso illustrato in precedente di leghe piccole. Tutti gli altri effetti funzionano esattamente nello stesso modo, pertanto per isolare meglio l'impatto dell'effetto *free riding*, assumeremo in quanto segue lo stesso potere di negoziazione per tutte le squadre e per la lega:  $\alpha_p = \alpha_w = \alpha_L = \alpha$ . Ciò ci permette di stabilire il seguente risultato:

**Proposizione 4:** *Supponiamo che  $\alpha_p = \alpha_w = \alpha_L = \alpha$ . Allora*

i) *se  $z$  è molto grande cosicché  $\theta^*=0$ , allora  $W_{ind} > (=) W_c$  se e solo se ci sono almeno due squadre  $N > (=) 1$ ;*

ii) *altrimenti un sistema di vendita individuale domina, i.e.  $W_{ind} > W_c$  se e solo se  $z$  è sufficientemente grande, vale a dire*

$$z > \frac{2N^2}{2N-1} \left[ \frac{(2N-1)\alpha\beta}{2} \right]^{\frac{1}{1-2\beta}}.$$

L'intuizione a questo punto dovrebbe essere chiara. Un sistema di vendita collettivo genera un effetto *free riding* tale per cui l'incentivo marginale ad investire in talento è  $1/N$  volte di quello in un sistema di vendita individuale. Allora, se  $z$  è molto grande, l'abilità della lega di creare un premio endogeno, scegliendo opportunamente la regola di ripartizione, non è di nessun beneficio perchè è comunque ottimale fissare  $\theta^*=0$ . In questo caso, un sistema di vendita individuale è socialmente ottimo. Se invece il premio  $z$  non è così grande allora un sistema collettivo può ancora risultare ottimale

<sup>20</sup> DELOITTE AND TOUCHE, *Football Finance Review*, 1999.

proprio in virtù di questa capacità della lega di correggere l'incentivo delle squadre ad investire in talento grazie alla scelta di  $\theta$ .

### *Conclusioni e commenti*

La scelta di quale sistema adottare per commercializzare i diritti televisivi negli sport di lega è stata ed è tuttora al centro di un fervido dibattito in Europa. Lo rende ancora più acceso il fatto che le rendite generate dai contratti TV rappresentano oramai una frazione significativa degli introiti totali delle squadre europee come mostra la tabella di cui sotto:

	Inghilterra	Italia	Germania	Francia
<b>1998/1999</b>	29%	35%	29%	42%
<b>1999/2000</b>	31%	56%	31%	56%
<b>2000/2001</b>	39%	54%	45%	51%

**Tabella 5:** Profitti TV come frazione dei ricavi totali della lega nelle 4 maggiori leghe europee. **Fonte:** Football June 2002, Deloitte&Touche.

Le due alternative a confronto sono, da una parte, un sistema decentralizzato in cui i club sportivi contrattano individualmente con i network televisivi la vendita dei diritti TV per le partite di casa; dall'altro un sistema centralizzato, in cui la lega contrae invece con il network TV per conto delle squadre i diritti TV di tutte le partite di campionato e successivamente ripartisce i ricavi tra le squadre secondo lo specifico schema di distribuzione scelto. I sostenitori della seconda alternativa usano come principale argomento a sostegno della vendita collettiva, il fatto che il controllo centralizzato dei diritti televisivi, e con esso il controllo dell'allocazione delle relative rendite, da parte della lega faciliterebbe il mantenimento di un sufficiente equilibrio competitivo tra le squadre indispensabile per tenere acceso l'interesse dei fan sportivi. Equilibrio che potrebbe invece facilmente risultare compromesso nel caso di vendita individuale degli stessi diritti televisivi.

Questo articolo si propone di contribuire a questo dibattito con un'analisi teorica che nonostante le sue necessarie semplificazioni formalizza gli ele-

menti essenziali del problema.

Innanzitutto, i nostri risultati indicano chiaramente che l'approccio al problema fino ad ora adottato che cerca di individuare il sistema di vendita in assoluto migliore è sbagliato in quanto non esiste una risposta univoca alla domanda: quale è il modo (socialmente) migliore per vendere i diritti TV?

Infatti, dalla nostra analisi si evince che quale dei due sistemi risulterà dominante dipende dal comportamento di tre effetti principali: *l'effetto "potere di negoziazione"* - generato dal diverso potere di negoziazione della lega rispetto alle singole squadre -, dall'*effetto premio* - dovuto alla capacità della lega di creare un premio endogeno grazie ad un'opportuna scelta dello schema di ripartizione; e da ultimo *l'effetto free-riding* - dovuto al fatto che in un sistema di vendita collettiva le squadre non internalizzano l'impatto delle proprie decisioni di investimento su quelle delle altre squadre. Dalla combinazione di questi tre effetti dipende infatti l'impatto che ciascuno di questi sistemi di vendita ha sugli incentivi delle squadre a investire. In particolare i risultati ottenuti sembrano suggerire che un sistema di vendita individuale sarebbe socialmente preferibile in leghe sportive che sono a) abbastanza grandi in termini di numero di squadre partecipanti; b) sufficientemente eterogenee rispetto al potere di contrattazione delle squadre; e) dove il potere di contrattazione della lega è più simile a quello delle squadre piccole; e d) con un cospicuo premio esogeno legato alla performance in campionato. Il caso forse dell'Italia?