



UNIVERSITA' DI PISA

Facoltà di Giurisprudenza

Corso di Laurea in Giurisprudenza

**DIRITTI TV E *COMPETITIVE BALANCE***  
**NEL CALCIO PROFESSIONISTICO ITALIANO:**  
**UN'ANALISI *LAW AND ECONOMICS***

Relatore:

Prof. Nicola Giocoli

Candidato:

Michela Pierini

Anno Accademico 2008/2009

# INDICE

<b>Introduzione</b>	<b>4</b>
<hr/> <b>1. Introduzione al modello Economico di Economia dello sport.</b>	<b>8</b>
<hr/> <b>Premessa</b>	<b>8</b>
<b>1.1 Il processo produttivo</b>	<b>10</b>
<b>1.2 <i>Uncertainty of Outcome Hypothesis</i></b>	<b>12</b>
<b>1.3 Una valutazione della UOH</b>	<b>15</b>
<b>1.4 La funzione del successo</b>	<b>18</b>
<b>1.5 Gli obiettivi</b>	<b>20</b>
<b>1.6 Il modello base</b>	<b>22</b>
<b>1.7 Le modifiche al modello base</b>	<b>24</b>
<b>1.8 <i>Champions League</i> e CB</b>	<b>26</b>
<hr/> <b>2. Le diverse misure della Competitive Balance</b>	<b>29</b>
<hr/> <b>Introduzione</b>	<b>29</b>
<b>2.1 Misure dell'incertezza della singola stagione</b>	<b>31</b>
<b>2.1.1 Deviazione Standard</b>	<b>32</b>
<b>2.1.2 <i>Range</i></b>	<b>33</b>
<b>2.1.3 Indice di concentrazione di Gini</b>	<b>34</b>
<b>2.1.4 <i>Herfindahl-Hirchman Index</i> (HHI)</b>	<b>38</b>
<b>2.1.5 L'indice sorpresa</b>	<b>39</b>
<b>2.1.6 L'indice di eguaglianza</b>	<b>44</b>
<b>2.1.7 Coefficienti di variazione</b>	<b>46</b>
<b>2.2 Misura dell'incertezza del campionato</b>	<b>48</b>
<b>2.2.1 Numero di campionati vinti</b>	<b>48</b>
<b>2.2.2 <i>Top K ranking</i></b>	<b>49</b>
<b>2.2.3 Misura BSV</b>	<b>50</b>

2.3 Conclusioni	55
<b>3. Gli interventi per migliorare la Competitive Balance e la proposizione di invarianza</b>	<b>57</b>
<b>Introduzione</b>	<b>57</b>
3.1 La proposizione di invarianza	59
3.2 <i>Salary Cap</i>	60
3.3 <i>Revenue Sharing</i>	63
3.4 I ricavi dei club: l''anomalia italiana	66
<b>4. Il modello europeo di economia dello sport e l'evoluzione della disciplina sui diritti di trasmissione tv</b>	<b>69</b>
<b>Introduzione</b>	<b>69</b>
4.1 L'evoluzione della disciplina dei diritti televisivi nell'Unione Europea	76
4.2 L'evoluzione normativa italiana	81
4.3 L'Indagine AGCM del 2007	84
4.3.1 La natura della Lega Calcio	86
4.3.2 Gli obiettivi dei club secondo l'AGCM	88
4.3.3 I tifosi nell'Indagine AGCM	89
4.4 L'Indagine AGCM ed i diritti Tv	90
4.5 Una simulazione del futuro dei diritti Tv	95
<b>Considerazioni Conclusive</b>	<b>99</b>
<b>Bibliografia</b>	<b>109</b>

## **INTRODUZIONE**

*Una giurista che si occupa di economia è già un evento di per sé eccezionale, vista la fobia diffusa nelle aule delle Facoltà di Giurisprudenza nei confronti di formule e grafici, ma una donna che si occupa di calcio, ha davvero dell'incredibile. Non è certo per puro orgoglio femminile che abbiamo intrapreso questo percorso. I motivi della nostra avventura sono essenzialmente due: da un lato le peculiarità dello sport professionistico di squadra, dall'altro la crescita esponenziale del "business calcio".*

*I club sportivi sono imprese, che competono all'interno di una Lega, seguendo un preciso calendario e delle regole fissate dalla Lega stessa. Il successo è dato dalla posizione che si ottiene in classifica alla fine della stagione, dopo aver attribuito dei punti in base alla performance sul campo. Come potrebbe un tipo di attività del genere interessare l'Analisi Economica del Diritto?*

*In realtà lo sport professionistico e, nel caso di specie, il calcio, hanno delle caratteristiche davvero interessanti e sollevano delle questioni non così scontate. Come vedremo nel proseguo, lo sport può essere visto come un vero e proprio processo economico, con un'attività di produzione, distribuzione e consumo. Input come lavoro (gli atleti e gli allenatori) e capitale (il campo di calcio, l'equipaggiamento etc.) vengono combinati insieme per dare vita al prodotto finale venduto ai consumatori (tifosi). L'attività produttiva è però una attività che non può essere svolta dalla singola impresa, ma necessita inevitabilmente*

*della presenza dell'altra, della concorrente: ogni partita si gioca in due. I club non sono soggetti economici esclusivamente orientati al raggiungimento del profitto, ma gli obiettivi possono essere diversi e, soprattutto alla luce di quanto sopra, non vi sarà, almeno in linea di principio, la tendenza a escludere l'altro dal mercato, pena l'inesistenza del campionato stesso (tutti concetti che svilupperemo nei capitoli che seguono). In più i consumatori finali (alias i tifosi) possono non soltanto influenzare prezzo e quantità, come siamo abituati a credere, ma anche altre caratteristiche della domanda: sarà il tipo di tifo infatti che influenzerà il campionato in termini di equilibrio sul campo. Si apre così la strada a uno dei concetti fondamentali della team sports economics, ovvero quello di Competitive Balance intorno al quale, vedremo, ruotano la maggior parte delle teorie e dei modelli elaborati negli ultimi anni.*

*Ovviamente lo sport non interessa "per se" l'analisi economica: la squadra di calcio delle scuole superiori è di sicuro un'attività sportiva di squadra, ma non interessa di certo gli economisti. Quello che fa la differenza è il giro di affari, il denaro che entra in circolo e permette alle squadre di ottenere le risorse necessarie per competere tra loro e svilupparsi. E' il fenomeno del professionismo, quindi che a noi interessa.*

*La dimensione del fenomeno professionistico ha raggiunto livelli stratosferici: si pensi che, come risulta dagli ultimi dati Deloitte (2010), il Manchester United, da solo, registra ricavi per 400 milioni di euro, e quelli combinati delle venti squadre top d'Europa ammontano, complessivamente a più di 4 miliardi di euro. I principali quattro club italiani (Juventus, Milan, Inter e Roma) hanno registrato rispettivamente ricavi per 203, 196, 196 e 146 milioni di euro. La parola chiave per le squadre italiane è "diritti tv". Sui nostri bilanci infatti il peso delle entrate derivanti dalla commercializzazioni dei diritti di trasmissione televisiva è veramente, osiamo dire, patologica.*

*Questo ci impone di analizzare il fenomeno da un punto di vista “law and economics”, anche perché le questioni da porsi sono molteplici: chi è titolare del prodotto calcio? La squadra o la Lega, o entrambi? E ancora, cosa va inteso per prodotto: la singola partita, o il campionato? Di conseguenza, quale metodo di commercializzazione è quello più adatto alla nostra situazione? La scelta del nostro legislatore al riguardo ha un forte impatto sulla distribuzione delle risorse tra i club, distribuzione stessa che sembra essere l’antecedente necessario per la competizione sul campo. Il diritto può orientare i comportamenti individuali verso obiettivi precisi, che, però, necessitano di un chiarimento al fine di evitare interventi frammentari o anacronistici.*

*Durante il nostro percorso per offrire un contributo allo studio delle implicazioni delle norme sulla commercializzazione dei diritti tv sui comportamenti dei singoli club che compongono una Lega, alla luce della teoria economica recente, ci siamo imbattuti in una dimensione dello sport che, a livello apicale, sembra essere giunta al tramonto. Il calcio, così come tutti gli altri sport, riveste (o può rivestire) un ruolo sociale positivo, promuovendo l’integrazione e l’inclusione sociale (si veda al riguardo il Libro Bianco sullo Sport della Commissione Europea del 2007). Come sostiene l’economista Raul Caruso, la natura multipla dello sport non vive in una condizione di gerarchia, piuttosto il “genus” del calcio è da ritrovare nella combinazione delle diverse caratteristiche che coesistono nella produzione del prodotto calcio a tutti i livelli. Come tutte le cose, anche lo sport però è una attività neutra. Non persegue certo scopi quali la tutela della salute, o la lotta al razzismo di per sé, ma necessita di un impegno personale e istituzionale in tal senso, che tenga conto della natura multipla del calcio: è un bene che presenta nel contempo caratteristiche di un bene di mercato, di un bene relazionale e anche componenti di coercizione (pensiamo al calcio anni sessanta dove i calciatori erano considerati*

*di esclusiva proprietà del club di appartenenza limitandone le libertà individuali e diritti patrimoniali). Nella parte conclusiva vedremo come lo sport possa essere osservato da una prospettiva ancora più elevata.*

*La tesi si compone di cinque capitoli.*

*Nel primo capitolo introdurremo il modello economico di economia dello sport e il concetto di Competitive Balance, ovvero di equilibrio delle forze in campo.*

*Nel secondo capitolo verrà effettuata una disamina dei vari metodi di misurazione della Competitive Balance, dal punto di vista dell'incertezza della singola partita o dell'intero campionato.*

*Nel terzo capitolo verranno analizzati i vari metodi elaborati per migliorare il grado di Competitive Balance e la loro reale efficacia in relazione alla proposizione di invarianza.*

*Nel quarto capitolo verrà trattato il punto di vista dell'Unione Europea sulla specificità dello sport e l'evoluzione della normativa sia comunitaria che italiana, con particolare attenzione alla recente (2007) Indagine Conoscitiva dell'AGCM sul calcio professionistico.*

*Nel quinto capitolo concludiamo.*

# *Capitolo 1*

## *Introduzione al modello Economico di Economia dello Sport*

*Sommario: Premessa – 1.1 Il processo produttivo – 1.2 Uncertainty of Outcome Hypothesis – 1.3 Una valutazione della UOH - 1.4 La funzione del successo – 1.5 Gli obiettivi dei club – 1.6 Il modello base – 1.7 Le modifiche al modello base - 1.8 Champions League e CB.*

### *Premessa*

Molti studiosi negli ultimi anni si sono avvicinati al contesto sportivo dedicandosi soprattutto all'aspetto più propriamente economico di esso. Di sicuro è una ricerca difficile ma, al tempo stesso, affascinante. In un recente volume Sandy, Sloane e Rosentraub considerano come ragioni di questo crescente interesse sia l'invogliante quantità di questioni economiche che lo sport solleva, sia il fatto che costituisca un componente ormai fondamentale della società moderna.

*“The sports industry raises fascinating economic questions and... sports have been a high -profile component of all societies for more than 4,000 years”<sup>1</sup>*

---

<sup>1</sup> Sandy, Sloane, Rosentraub, (2004).



Se ciò è vero per lo sport in generale, tale affermazione lo è ancora di più per quello che è il più diffuso sport nel nostro paese: il calcio. Esso da sempre attrae interesse sia in termini sociali, come fenomeno ricreativo e aggregativo, sia in termini economici, come vero e proprio business intorno al quale circolano capitali stratosferici. Date le cifre elevate e dato l'aumento esponenziale dell'impatto delle sponsorizzazioni e dei grandi contratti dei diritti di trasmissione televisiva, molti sostengono che il calcio abbia totalmente, o almeno in larga parte, perso le sue caratteristiche di "esperienza umana e sociale", per prendere le vesti di un vero e proprio affare miliardario i cui attori principali sono, conformemente alle teorie della scienza economica, agenti razionali orientati alla massimizzazione del profitto. Il calcio come esperienza amatoriale, dilettantistica sembrerebbe giunta al tramonto. Vedremo in realtà come questa osservazione non sia del tutto vera ma anche come una qualche chiarezza sulle implicazioni della natura economica del calcio serva alla nostra indagine. Anzi proprio la sua natura poliedrica lo rende ancor più attraente agli occhi degli studiosi, soprattutto perché ciascuna caratteristica non può prescindere dall'altra. Non si potrebbe infatti immaginare il calcio come una attività meramente economica senza tener conto del suo carattere associativo e ludico, o del suo ruolo sociale prescindendo dall'impalcatura economica sulla quale tale attività prende forma. È interessante capire come questi aspetti così diversi si equilibrino ed è altrettanto interessante capire come questo equilibrio stia cambiando (almeno apparentemente) nel corso degli anni.

In questo primo capitolo prenderemo in considerazione solo la natura economica del calcio.

La situazione attuale del campionato di calcio italiano di Serie A è alquanto peculiare: il divario sia tecnico che economico tra i club

maggiori, più ricchi e con più ampio bacino di tifosi, e i club minori, più poveri, è enormemente cresciuto. Negli ultimi 10 anni se il campionato fosse stato perfettamente equilibrato, 17 squadre diverse avrebbero dovuto piazzarsi in teoria nelle prime 2 posizioni della classifica, mentre in realtà solo 6 squadre, pari al 35%, hanno ottenuto tale risultato<sup>2</sup>. Risultati analoghi si trovano per i piazzamenti nelle prime 3 o 4 posizioni. Di fatto, negli ultimi 12 campionati di Serie A nessuna squadra nuova è arrivata nelle prime 3, intendendo per “nuovo” un club che non fosse già arrivato nelle prime 3 almeno una volta a partire dal 1946/47.

La letteratura di *team sport economics* misura il divario nei risultati sportivi dei diversi club che partecipano al medesimo campionato attraverso il concetto di *Competitive Balance* (da ora in poi semplicemente *CB*). Tale modello è stato elaborato sulla base di un sistema di organizzazione di tipo nordamericano. Tale sistema presenta notevoli differenze rispetto alla realtà europea<sup>3</sup>. In particolare il sistema di promozioni e retrocessioni che caratterizza i campionati europei a differenza di quelli nordamericani può mettere in dubbio l'effettiva significatività del modello standard.

### **1.1 Il processo produttivo**

Innanzitutto la prima considerazione muove dalla peculiarità del processo produttivo nella particolare attività economica denominata “produzione di eventi sportivi negli sport di squadra”. Infatti per ottenere una unità di output (per meglio dire, una partita o un campionato) occorre il contributo di almeno due processi produttivi, cioè di almeno due imprese. I club competono certamente tra loro per assicurarsi la vittoria, ma vi è sempre una certa interazione tra i due

---

<sup>2</sup> Più avanti spiegheremo l'origine di questi numeri.

<sup>3</sup> Vedi *infra* Cap.3

soggetti agenti al punto che, se è vero che le rispettive funzioni di ricavo sono crescenti al migliorare dei risultati ottenuti in campo, è anche vero che le rispettive funzioni di produzione sono caratterizzate da un forte grado di complementarietà. Una impresa non potrebbe infatti puntare all'eliminazione totale dell'altra dal mercato (come avviene nel mercato concorrenziale classico) perché vedrebbe azzerarsi totalmente i propri ricavi per la sua incapacità, da sola, di dare vita al "prodotto finito" (di certo una squadra non può disputare una partita o un campionato da sola). Le nostre due imprese producono dunque un prodotto congiunto indivisibile.

Da quanto detto discende che le squadre, per la natura stessa dell'attività, siano costrette a cooperare o, comunque, a creare una specie di "concorrenza cooperativa". Si parla appunto di *inverse joint production*.<sup>4</sup> Gli input sono tra loro tutti complementari, ma alcuni di essi possono ritenersi essenziali affinché il campionato soddisfi la domanda di mercato. Altri invece sono sostituibili.

Pensiamo all'anno in cui la Juventus scese in serie B. La Serie A 2006/07 perse di valore economico e mediatico a tutto vantaggio della serie cadetta. Ovviamente è logico comprendere che i club sostituibili siano i club minori, mentre quelli essenziali sono i più grandi.

L'esito del processo produttivo, che si qualifica come percentuale di vittorie, viene riassunto da un indicatore, soggetto ad uno specifico vincolo a livello aggregato. Misurando la performance sul campo di un club  $i$  indicata con  $w_i \in [0,1]$ , come percentuale di incontri vinti rispetto a quelli giocati in un dato intervallo di tempo, il vincolo risulta essere:

$$\sum_{i=1}^n w_i = n/2$$

---

<sup>4</sup> Vedi anche *Independent European Sport Review (IESR) 2006 §6.7*. Un altro termine noto è quello di "co-opetition" (vedi Cap. 3) ad indicare la fusione di un aspetto cooperativo ed uno competitivo.

dove  $n$  è il numero dei club partecipanti al campionato. Ogni unità di output viene sempre assegnata o all'una o all'altra impresa che ha contribuito a produrla. L'output complessivo è, date tali peculiarità, sempre predeterminato essendo l'unica incognita la distribuzione di tale output tra i partecipanti. E come questo viene spartito tra esse deriva soltanto dalla performance sul campo (e quindi dal talento in possesso di ciascuna squadra).

Secondo l'ipotesi standard, inoltre, il talento sarebbe l'unico costo rilevante nel bilancio dei vari club; tutti gli altri costi (allenatori, attrezzature...) vengono considerati fissi o comunque irrilevanti. Il costo del talento ipotizzato è uguale a  $cx_i$ , dove  $c$  è il costo medio e marginale di talento, supposto costante.

In seguito alla sentenza *Bosman*<sup>5</sup>, il talento che circola nel mercato, libero da vincoli contrattuali, risulta in linea di principio disponibile senza alcun costo addizionale in termini di compenso per il club a cui il talento fosse fin lì vincolato. L'unità di talento è considerata, per ipotesi, uniforme e quindi uniforme è anche il suo costo. In questo modo è possibile rappresentare la differenza tra un campione ed un atleta medio in base alla quantità di unità di talento possedute.<sup>6</sup> Nessun atleta ha potere di mercato sull'offerta della singola unità di talento, così come non esiste, data la concorrenza di numerosi club per accaparrarsi i talenti in circolazione, nessuno che abbia, dal lato della domanda, un significativo potere di mercato.

### ***1.2 Uncertainty of Outcome Hypothesis***

Per quanto riguarda le scelte dei consumatori riguardo ad un particolare prodotto sportivo (in questo caso il prodotto di tale attività

---

<sup>5</sup> Vedi infra Cap. 4.

<sup>6</sup> E' ovviamente un'ipotesi semplificatrice.

economica), ovvero le preferenze dei tifosi e degli appassionati rispetto agli incontri di un certo sport, sono state elaborate varie teorie.

La prima venne formulata da Rottemberg nel 1956 e da Neale nel 1964 e prende il nome di *Uncertainty of Outcome Hypothesis (UOH)*. Essa afferma che una qualsiasi competizione sportiva perde interesse agli occhi degli appassionati quando il suo esito è scontato o prevedibile. Quindi quanto più sono equilibrate le forze in campo tanto maggiore sarà l'interesse dei fruitori del "prodotto calcio". La domanda quindi è, secondo questa ipotesi, crescente al crescere della UOH. I tifosi certamente apprezzano di più una partita che si conclude con un 4 a 3, piuttosto che con un 7 a 0 o un campionato dall'esito scontato. Se si ipotizza che i club abbiano come obiettivo la massimizzazione del profitto, il calo della domanda in caso di esito troppo scontato degli incontri sarebbe controproducente per tutti i club.

E' impossibile in un contesto del genere che si crei un perfetto monopolio come siamo abituati ad intendere dalla dottrina economica. Neale sosteneva infatti che il "monopolio puro è un disastro": come detto sopra, con una sola squadra sopravvissuta non potrebbe essere giocata nessuna partita e lo sport stesso, pertanto, cesserebbe di esistere.

Questa teoria, elaborata per il baseball americano, costituisce sempre il punto di partenza di qualsiasi analisi economica dello sport. Essa consente di dire che per difendere la UOH e garantire quindi la CB all'interno di un campionato (diminuendo così il divario tecnico - talentuoso tra avversari in campo) le squadre devono fare il possibile per evitare partite scontate e di scarso interesse e quindi che attraggono meno tifosi. Un campionato più equilibrato è di sicuro più allettante, *ceteris paribus*. Un club che, in teoria, si accaparrasse tutto il talento in circolazione, e diventasse troppo forte rispetto alle altre squadre, vedrebbe ridurre i propri introiti in quanto partite troppo scontate, come detto, perderebbero interesse agli occhi dei tifosi. La

cooperazione tra squadre è da intendere, quindi, sia in punto di produzione (necessaria perché il prodotto finito esista) sia in punto di allocazione delle risorse (per evitare che partite troppo scontate portino a una perdita piuttosto che a un profitto).

Secondo Neale l'unità destinataria di qualsiasi indagine di economia dello sport, dato il grado di cooperazione esistente, sarebbe quindi la Lega, assimilata all'impresa tradizionale. La Lega organizza i campionati, creando il prodotto sportivo. Il punto di vista di Neale, seguendo il suo ragionamento, sarebbe che, nel caso, la Lega potrebbe costituire un monopolio ma non la singola squadra<sup>7</sup>. Ovviamente una Lega costituirebbe un monopolio solo all'interno del singolo sport e di una singola nazione. Tra sport diversi si prospetterebbe una concorrenza reale tra leghe.

Sloane nel 1971 criticherà questa impostazione mettendo in dubbio che i club abbiano come primario scopo un obiettivo economico come la massimizzazione dei ricavi o dei profitti. Altri obiettivi a suo avviso sarebbero:

- la sopravvivenza economica;
- il seguito da parte dei tifosi;
- il successo nelle competizioni;
- la salvaguardia della Lega di appartenenza;

e noi aggiungiamo, per il caso degli sport di squadra europei, l'evitare la retrocessione.

Sloane soprattutto critica l'eccessiva enfasi data alla cooperazione tra squadre che, in realtà, non sarebbe così forte da poter creare un vero e proprio monopolio, restando il singolo club l'unità di riferimento su cui condurre le analisi di economia dello sport. Questo tipo di impostazione comporta una distorsione rispetto all'impostazione di

---

<sup>7</sup> La soluzione di questa questione ha un notevole impatto rispetto alla decisione della vendita accentrata o meno dei diritti tv, e soprattutto della titolarità degli stessi in capo alla Lega piuttosto che alle singole squadre.

Neale e Rottenberg. Nel loro mondo, infatti, le squadre più ricche non avrebbero incentivo ad accumulare la quota più elevata di talento, per non accaparrarsi tutto il talento disponibile (poniamo come ipotesi una offerta di talento rigida) rendendo quindi il risultato della partita prevedibile, con gli effetti che conosciamo. Seguendo la UOH, la CB sembrerebbe un valore universalmente perseguito e bramato sia dai tifosi, che dalle singole squadre, che dalla Lega.<sup>8</sup>

### 1.3 Una valutazione della UOH

C'è da chiedersi se l'ipotesi di base (maggiore UOH e quindi maggiore CB -> maggiore interesse dei tifosi -> maggiori ricavi) è adatta al contesto europeo, dove l'interesse prevalente dei consumatori si dirige verso la squadra del cuore, a prescindere dal risultato. Per alcuni tifosi la propria squadra non è un prodotto facilmente sostituibile, anche perché la memoria non cambia facilmente, soprattutto quella dei tifosi italiani, rimanendo ancorata a vecchi sogni e vecchie vittorie. Basti notare gli stadi pieni di striscioni di passate vittorie o scudetti.

Si è soliti per questo suddividere i tifosi in *committed* e *uncommitted*<sup>9</sup>, per cui la UOH si applicherebbe solo a questi ultimi, mentre i primi assicurerebbero un flusso di ricavi crescente o al limite indipendente, ma mai decrescente, con il numero di vittorie. Il benessere dei tifosi *committed* infatti cresce con il numero di vittorie dei club, mentre per i tifosi *uncommitted* conta invece l'incertezza del risultato. Il benessere

---

<sup>8</sup> "It is clear that the promotion of competitive balance is a legitimate policy concern for all sports governing bodies. Quite simply, without a measure of equality between teams there will be less sporting competition and less excitement and variety for supporters. There are many complementary measures designed to enhance competition and many have been considered in this Review. There is both a sporting and business case for promoting competitive balance: the sporting case is that closely fought matches or championships are more attractive and exciting to watch; the business case is that an "unbalanced" league will not maximise the number of its spectators/viewers." *IESR* §3.66.

<sup>9</sup> Vedi Szymansky (2001).

totale non è altro che la somma delle utilità di questi due tipi di tifosi. E' quindi difficile trovare quella distribuzione di vittorie che realizzi l'ottimo sociale, se non dando un peso (arbitrario o ricavato empiricamente) alla distribuzione dei tifosi tra le due categorie.

È però da sottolineare che tanto più i ricavi dei club derivano da introiti televisivi, tanto più la divisione tra *committed* e *uncommitted* diventa irrilevante. O meglio, con lo sviluppo della partita vista "comodamente dal divano", si attira una fetta maggiore di tifosi *uncommitted* e quindi cresce il peso della UOH. Per i tifosi "da casa" magari sparsi per tutto il mondo e che non hanno una "squadra del cuore", quello che è interessante è il gioco in sé, non uno specifico club. Quindi più il risultato è incerto, più lo scontro avviene tra talenti, più ci si appassiona allo "sport", più si attrae l'interesse dei tifosi televisivi e più aumentano i ricavi da essi. La UOH risulta quindi più importante quanto maggiore e centrale è il ruolo della televisione nel fatturato dei club.

In Italia questo è palesemente verificato: vediamo infatti nello schema seguente la composizione dei valori della produzione dei club di serie A dal 1998 al 2007.

Se nel 1998 il valore della produzione della serie A era composto per il 37% dai diritti televisivi e per il 34 % dai ricavi da gare, nel 2007 l'incidenza dei diritti televisivi ha infatti raggiunto il 63% , mentre i ricavi derivanti dal botteghino si attestano soltanto al 13%. E' questa una peculiarità del contesto italiano rispetto al resto d'Europa dove l'incidenza del valore dei diritti televisivi sul valore della produzione risulta minore.

L'effetto della UOH, secondo quanto detto sopra, appare dunque in aumento anche nel contesto dello sport in Italia visto che competizioni troppo scontate rischiano di perdere interesse agli occhi di quella parte di tifosi *uncommitted* che, attraverso la pay - TV o la pay per view, alimentano il flusso principale dei ricavi di un club.



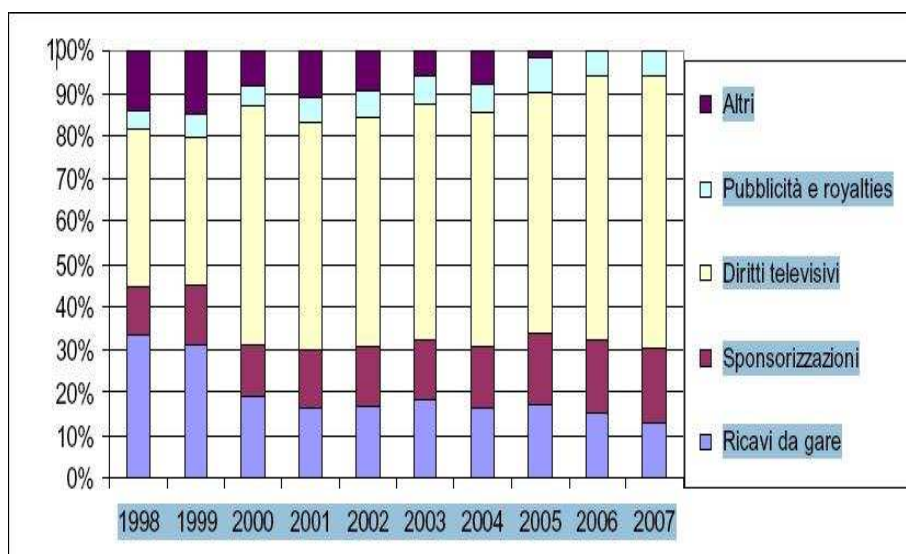


Figura 1: Composizione percentuale del valore della produzione dei club di serie A dal 1998 al 2007<sup>10</sup>

Dal punto di vista analitico, la UOH implica che la funzione di ricavo totale di ciascun club sia concava rispetto alla percentuale di vittorie.

$$R_i = R_i(Z_i, w_i)$$

dove  $Z_i$  è un vettore delle altre determinanti dei ricavi di un club, e

$$\frac{\partial R_i}{\partial w_i} > 0, \quad \frac{\partial^2 R_i}{\partial w_i^2} < 0.$$

A un primo aumentare dei ricavi dovuti alla vittoria, seguirà una tendenziale diminuzione di essi, dovuta al fatto che le partite risulteranno troppo scontate. Quindi non solo per un club non è affatto profittevole eliminare il concorrente dal mercato, ma non lo è nemmeno produrre una percentuale di vittorie troppo vicina all'unità.

<sup>10</sup> Per un'analisi economico-finanziaria del settore calcistico vedi Nicolliello (2008).

La UOH è pertanto strettamente legata alla CB, che, alla luce di quanto stiamo analizzando, potrebbe essere indicata come la similarità nelle percentuali di vittoria di ogni singolo club partecipante al medesimo campionato. L'equilibrio perfetto si ha quando la percentuale di vittoria è per tutti uguale a  $\frac{1}{2}$ , quando cioè un club vince esattamente il 50% delle partite a cui partecipa massimizzando così la UOH e la disponibilità dei consumatori a dedicare tempo e denaro all'evento. A tale percentuale ideale si arriverebbe, per esempio, se ogni club vincessesse tutti e soli i match disputati in casa e perdesse tutti e soli quelli giocati in trasferta. Ogni misura della CB non è altro che lo scostamento da tale caso ideale.

Sinteticamente quindi: il calcio è peculiare per costituire un prodotto congiunto indivisibile; l'output deriva dalla performance sul campo; per attirare maggiori ricavi, le partite non devono essere scontate (UOH), assicurando l'equilibrio sul campo (CB) soprattutto in quei paesi dove la maggior parte dei ricavi è costituita dai cessioni di diritti Tv perché attirano tutta quella parte di tifosi che sono semplicemente interessati al "gioco calcio".

#### **1.4 La funzione del successo**

Il modello dal quale partiamo descrive l'output "percentuale di partite vinte" come univocamente determinato, attraverso una *contest success function* (CSF), dalla quota del talento tecnico/atletico totale a disposizione di ciascun club. Il fatto che un club vinca o meno una competizione deriva soltanto dalle unità di talento che ha a disposizione in relazione al talento totale a disposizione di tutti i partecipanti. Aumentando il numero di unità di talento nel proprio "portafoglio" aumenterebbe quindi il numero di vittorie, con l'unico limite della UOH perché acquistando "troppo" talento le partite

diventerebbero scontate e quindi a nulla sarebbe servito acquistare tutto quel talento<sup>11</sup>.

La CSF si presenta come:

$$w_i = \frac{n}{2} \frac{x_i^\gamma}{\sum_{k=1}^n x_k^\gamma}$$

con  $\gamma$  che rappresenta la misura del potere discriminatorio della CSF. Ipotizziamo per semplicità  $\gamma=1$ , a indicare che il talento determina unicamente la probabilità di vittoria, e che il talento sia misurabile in unità omogenee. L'atleta  $\alpha$  ha più talento di  $\beta$  se  $x_\alpha > x_\beta$ .

La somma della percentuale di vittorie di tutte le squadre, come abbiamo già accennato, non uguaglia l'unità, ma la metà del numero delle squadre in una lega.

La letteratura si divide a questo punto tra il caso in cui l'offerta di talento viene ipotizzata fissa e altre ipotesi in cui essa viene considerata variabile. Nei primi modelli il problema è puramente distributivo: ad un incremento di talento di un team, corrisponde il decremento nell'altro team. Nella seconda ipotesi questo non avviene per due possibili motivi: o perché l'offerta totale di talento è elastica o perché, pur essendo fissa, è talmente elevata da rendere irrilevante per ciascun club la variazione di talento a disposizione.

La prima ipotesi ben si adatta ai campionati professionistici americani dove le squadre hanno a disposizione la quasi totalità del talento esistente a livello globale. La seconda ipotesi invece trova miglior accoglimento nella situazione europea, dove in ciascuna nazione esistono campionati separati, ma il mercato di talento è unico e quindi talmente grande da far sì che sia impercettibile la modifica nella

---

<sup>11</sup> Ovviamente questa ipotesi è verificata se diamo per vera la UOH ma, come già detto, dipende dal tipo di tifosi di un determinato torneo.

distribuzione del talento dovuta all'acquisto di un giocatore da parte di una squadra. Si parla in questo caso di variazioni pienamente internalizzate.

### ***1.5 Gli obiettivi dei club***

La seconda biforcazione è quella che divide i team a seconda del loro obiettivo. Se tutte le squadre mirassero a massimizzare i profitti, abbiamo visto che non acquisirebbero la massima quota di talento possibile onde evitare partite scontate (con conseguente diminuzione dei ricavi, soprattutto per la perdita di interesse dei tifosi televisivi). Un obiettivo diversificato tra i vari team, invece, può diventare fonte di ulteriore squilibrio, in aggiunta alle differenti dotazioni di risorse da investire in talento. Questo vale soprattutto in Europa, dove il meccanismo delle retrocessioni e promozioni fa sì che gli incentivi delle squadre siano diversi.

Negli USA ipotizzare che un team ponga come proprio obiettivo principale quello della massimizzazione del profitto è del tutto naturale, vista la natura dei club sportivi (imprese a tutti gli effetti, spesso parte di grandi gruppi quotati in borsa) e vista la presenza di leghe chiuse. Per accedere a una lega, infatti, non serve essere "promossi" per meriti sportivi, ma è richiesta una cooptazione dei club già esistenti, dietro pagamento di una somma (tra l'altro elevatissima). La direzione principale per la gestione di tali club è quindi la massimizzazione dei profitti. Ciò comporta, di conseguenza, la eventuale concorrenza tra diverse leghe dello stesso sport, con l'organizzazione di campionati paralleli al fine di assorbire le fonti di profitto residue.

In Europa la situazione è diversa. La Commissione Europea ha definito la caratteristica delle promozioni e retrocessioni, tratto distintivo del modo europeo di "fare sport di squadra". È proprio questa caratteristica

che ci consente di differenziare gli obiettivi dei club sportivi italiani. A niente vale l'obiezione secondo la quale i club europei si sarebbero quasi completamente "americanizzati" in seguito alla quotazione in Borsa di molti di essi. Ciò non è infatti plausibile, sia perché la maggior parte dei club non è quotata in Borsa, sia perché l'esperienza prova che i club quotati sono proprio quelli meno inclini a perseguire fini di profitto.

L'alternativa alla massimizzazione del profitto è la massimizzazione del numero delle vittorie (che poi può essere a sua volta legata ad un ulteriore obiettivo quale il perseguimento della popolarità o dell'immagine del proprietario del club).

Nel caso si persegua il profitto, per raggiungere il proprio obiettivo la squadra potrà acquistare nuovo talento fino al tetto massimo stabilito dalla UOH. Ogni incremento di talento produrrà un aumento delle vittorie e dei ricavi, ma solo fino al punto in cui un ulteriore incremento non azzeri il profitto marginale. A quel punto la squadra non avrà più alcun interesse a acquisire nuovo talento perché la funzione del profitto sarà inevitabilmente decrescente al crescere delle vittorie. L'equilibrio quindi verrà raggiunto quando costo e ricavo marginale si uguagliano.

Se invece il fine è la massimizzazione delle vittorie, l'incidenza che l'acquisizione di nuovo talento produce sui ricavi e sui profitti non ha nessun valore, essendo per il team in questione irrilevante l'effetto del proprio comportamento sul piano puramente economico. Ecco perché in questi casi si è soliti impostare un vincolo di pareggio di bilancio o comunque di ammontare massimo di deficit sostenibile da un team per acquisire nuovo talento: i ricavi infatti non potranno scendere sotto una soglia tale o i costi eccedere una somma tale che comporti l'estinzione o la non gestibilità dell'impresa. In sostanza il club che mira a

massimizzare le vittorie spende tutto quello che può in talento<sup>12</sup>. Il nostro equilibrio qui sarà dato, nel caso di un vincolo di pareggio del bilancio, dall'uguaglianza tra costo e ricavo medio.

### 1.6 Il modello base

Il modello base mutuato dalla teoria economica suppone che i club siano *wage takers* e che i ricavi di una stagione siano influenzati dalla dimensione del mercato del club, dalla percentuale di vittorie e dalla UOH. La percentuale di vittorie dipende direttamente, come detto, dal talento posseduto, in relazione al totale a disposizione di tutti i club. La funzione di ricavo totale di ciascun club sarà:

$$R_i = m_i w_i - b_i w_i^2$$

con derivata prima positiva e derivata seconda negativa rispetto alla percentuale di vittorie (coerentemente alla UOH). Per semplicità ipotizziamo che i club siano solo e quindi che  $i = 1,2$ .

Il parametro  $m$  misura la dimensione del mercato del club, ovvero il suo potenziale rispetto a tutte le possibili fonti di ricavo. Il parametro  $b$  rappresenta l'interesse dei fan del team rispetto all'equilibrio sul campo. Quindi maggiore è la percentuale di vittorie, minore l'interesse dei tifosi. In pratica,  $b$  è una misura inversa del *commitment* dei tifosi. Come sappiamo, la somma delle percentuali di vittoria deve essere uguale all'unità.

La funzione del successo di ciascun club ovvero quella funzione che mette in relazione dotazione di talento e percentuale di vittorie, si presenta come

$$w_i = \frac{x_i}{X}$$

---

<sup>12</sup> Per una analisi più approfondita del comportamento dei club si veda Szymanski, Del Barro, (2006).

dove  $x_i$  è il talento del club e  $X$  è il talento totale a disposizione, così mantenendo fede al nostro assunto principale e cioè che la vittoria di un club dipende soltanto dalla quantità di talento che esso riesce a attrarre verso di sé.

Abbiamo visto che il fine dei vari club potrebbe essere diverso, da quello di massimizzare le vittorie a quello di massimizzare il profitto. In un campionato in cui tutti i club mirano a massimizzare il numero di vittorie, la CB peggiora e il costo del talento aumenta. Infatti il club più grande sfrutterà il proprio vantaggio di ricavi per acquistare il massimo talento possibile, ignorando l'effetto negativo che l'incremento di vittorie avrà sui propri ricavi. Cercando ciascuno di massimizzare le vittorie, aumenterà anche la concorrenza tra i club per accaparrarsi il talento e quindi anche il suo prezzo.

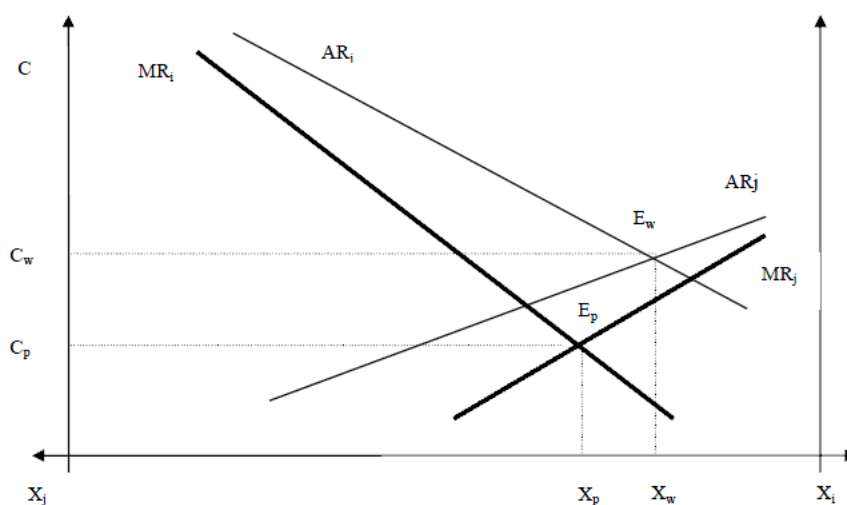


Figura 2: Profit vs Win Maximization<sup>13</sup>

La figura 2 rappresenta la determinazione dell'equilibrio in un campionato composto da due soli club. Nell'asse verticale è indicato il

<sup>13</sup> Grafico di Fort & Quirk. Vedi anche Kesenne (2005)

costo del talento, nell'asse delle ascisse la percentuale di vittorie. La differente origine delle due curve rappresenta la differenza di ampiezza dei due mercati. Nel caso in cui i club mirino al profitto il punto di equilibrio è dato dall'incontro delle funzioni del ricavo marginale. Il ricavo marginale non è altro che l'incremento dei ricavi dovuto a una ulteriore unità di talento: in questo caso i team sono interessati a ingaggiare nuovo talento se e solo se una ulteriore unità di ricavo è maggiore al costo della medesima unità. Nel caso di obiettivo di vittorie il punto di equilibrio è dato dall'incontro delle curve del ricavo medio. Essi infatti, sotto vincolo di bilancio, ingaggeranno talento fino a quando il ricavo medio (cioè il ricavo per unità di talento) uguaglierà il costo dell'unità di talento. Come si vede, l'equilibrio nel primo caso (massimizzazione del profitto) è in corrispondenza di una percentuale di vittorie più vicina la caso ideale della perfetta CB ( $w_1=w_2=\frac{1}{2}$ ). Più squilibrato, nel senso di una minore CB, è il invece l'esito di un torneo in cui entrambi i club massimizzano le vittorie sotto un vincolo di bilancio in pareggio.

### ***1.7 Le modifiche al modello base***

Rispetto a quanto detto sino a ora, è in realtà più facile immaginare che i club abbiano di fatto obiettivi diversi, ed è anche facile immaginare che il club più grande abbia come proprio obiettivo quello di massimizzare le vittorie (per acquisire prestigio, oppure anche per accedere ad altri tornei e quindi incrementare indirettamente i propri ricavi - pensiamo alla Champions League), mentre quello piccolo punti maggiormente alla massimizzazione dei profitti. In realtà, però, il club piccolo non potrà veder scendere le proprie vittorie sotto il limite della retrocessione e quindi non potrà perseguire soltanto l'obiettivo del profitto (si può parlare appunto di un caso "misto").



Una soluzione alternativa (vedi Giocoli 2007) è di pensare ad un campionato con più di due team, ipotizzando che il club che maggiormente avrà interesse a adottare un comportamento tendente alla massimizzazione del profitto, sia il club medio in un contesto in cui esistono un club medio, uno grande e uno piccolo.

Il club medio è infatti disincentivato a competere con i club più grandi, dato l'ampio divario tecnico, così preferisce impostare la propria strategia verso una massimizzazione del profitto (acquistando meno talento), rinunciando a un certo numero di vittorie ma non per questo rischiando la retrocessione, rispetto alla quale si confronta con i club più piccoli. Si può dimostrare che questo nel lungo periodo crea una situazione di maggiore competizione tra le più basse posizioni del campionato (in seguito alla rinuncia da parte dei club medi di competere con le grandi), aumentando però il divario creatosi tra le medie/basse posizioni e le più alte. In sostanza le squadre che possiedono la maggior fetta di talento in circolazione competono sempre tra di loro, creando una specie di campionato nel campionato. L'effetto quindi sulla CB è ambiguo essendo risultato di due forze che operano su versanti opposti.

Un simile risultato è, a ben vedere, tipico del sistema europeo, in cui esiste il meccanismo della retrocessione e promozione. Nelle leghe europee, infatti, l'accesso alla massima serie è legato alla performance. Molti studi<sup>14</sup> dimostrano che adottare un sistema di lega aperto sicuramente migliora la CB, ma si è notato la maggior difficoltà per queste leghe di ricorrere a metodi di riparto dei ricavi. Nelle leghe chiuse (secondo il modello USA), la competizione economica è molto meno intensa e sono più propensi a condividere i loro ricavi.

---

<sup>14</sup> Si veda Szymanski, Valletti (2005); Noll (2002); Medcalfe (2003).

### 1.8 *Champions League e CB*

La caratteristica del metodo europeo di fare sport di squadra sembra quella di creare un sistema fortemente squilibrato, a favore del dominio di pochi club, sempre gli stessi. Questo sembra essere un difetto proprio delle nostre leghe. Dopo la sentenza *Bosman* si è assistito a un aumento delle mobilità dei giocatori con una ancora maggiore preoccupazione per la CB che ha sostanzialmente preso due forme: la paura che squadre che provengono dalle più grandi nazioni dominino l'Europa alle spese dei team che provengono da nazioni più piccole, e la paura che club più forti dominino le varie competizioni nazionali. Il fattore comune a queste due preoccupazioni è la *Champions League*, e la stessa UEFA ha espresso dubbi rispetto alla distribuzione delle risorse in Europa dovuta a questa competizione<sup>15</sup>.

Non è difficile capire come un torneo di tale calibro influenzi il livello di CB. Fino alla metà degli anni '90 gli interessi di natura finanziaria legati alla partecipazione a tornei a livello europeo erano ancora limitati rispetto al flusso regolare derivato dalla competizione nei tornei nazionali. Negli anni successivi invece è aumentato considerevolmente sia il numero di partite che gli introiti nella *Champions League*, alterando l'equilibrio all'interno di un campionato. Come suggeriscono brillantemente Hoen e Szymanski, se aumenta l'importanza della competizione europea, *“il livello degli investimenti delle squadre dell'Eurolega crescerà allo stesso modo. Se questo contribuisce a mantenere un equilibrio competitivo nell'Eurolega, le squadre più piccole nei campionati nazionali sono lasciate indietro e i campionati interni diventano più squilibrati. Quanto più si attribuisce valore all'equilibrio competitivo (a livello europeo), tanto più*

---

<sup>15</sup> Per un'analisi della relazione tra *Champions League* e il Teorema di Coase vedi Szymanski (2006).

velocemente il valore della competizione interna si erode”.<sup>16</sup> La squadra infatti che gareggerà a livello europeo e a livello nazionale, vedrà arricchire le proprie risorse, aumentando così la sua capacità di acquisire talento rispetto alla squadra che compete solo a livello nazionale. E questo, quindi, inciderà sulla CB dell’intero campionato nazionale. Sembra proprio che la *Champions League* abbia creato uno squilibrio cronico sia tra nazioni, che all’interno della stessa nazione. Riportiamo nella tabella seguente i dati sulla distribuzione dei ricavi della *UEFA Champions League* 2007/08<sup>17</sup>.

TEAMS	participation bonus	GROUP MATCHES		Market Pool 10%	1st knock-out round	FINAL PHASE			TOTAL REUR
		match bonus	performance bonus			Quarter-finals	Semi-finals	Final	
<b>Group A</b>									
Liverpool FC	3 000	2 400	2 100	11 615		2 200	2 500	3 000	26 815
Olympique de Marseille	3 000	2 400	1 500	13 780					20 680
Besiktas JK	3 000	2 400	1 200	3 399					9 999
FC Porto	3 000	2 400	2 400	1 581	2 200				11 581
<b>Group B</b>									
Valencia CF	3 000	2 400	1 200	5 700					12 300
Chelsea FC	3 000	2 400	2 700	16 575	2 200	2 500	3 000	4 000	36 375
Rosenborg BK	3 000	2 400	1 500	3 866					10 786
FC Schalke 04	3 000	2 400	1 800	14 972	2 200	2 500			26 672
<b>Group C</b>									
S.S. Lazio	3 000	2 400	1 200	9 869					16 469
Real Madrid CF	3 000	2 400	2 400	11 092	2 200				21 092
Werder Bremen	3 000	2 400	1 200	8 797					15 397
Olympiacos CFP	3 000	2 400	2 400	9 092	2 200				19 092
<b>Group D</b>									
Celtic FC	3 000	2 400	1 800	3 618	2 200				13 018
AC Milan	3 000	2 400	2 700	16 083	2 200				26 383
SL Benfica	3 000	2 400	1 500	930					7 630
FC Shakhtar Donetsk	3 000	2 400	1 200	480					7 080
<b>Group E</b>									
Olympique Lyonnais	3 000	2 400	2 100	17 590	2 200				27 290
Rangers FC	3 000	2 400	1 500	2 935					9 735
VfB Stuttgart	3 000	2 400	800	13 449					19 449
FC Barcelona	3 000	2 400	3 000	11 400	2 200	2 500	3 000		27 500
<b>Group F</b>									
Manchester United FC	3 000	2 400	3 300	19 479	2 200	2 500	3 000	7 000	42 679
AS Roma	3 000	2 400	2 400	16 449	2 200	2 500			28 949
FC Dynamo Kyiv	3 000	2 400	-	531					5 931
Sporting Clube	3 000	2 400	1 500	1 209					8 109
<b>Group G</b>									
FC Internazionale Milano	3 000	2 400	3 000	16 083	2 200				26 683
PSV Eindhoven	3 000	2 400	1 500	20 204					27 104
PFC CSKA Moskva	3 000	2 400	300	1 410					7 110
Fenerbahçe SK	3 000	2 400	2 400	4 842	2 200	2 500			17 342
<b>Group H</b>									
FC Steaua Bucaresti	3 000	2 400	300	2 140					7 640
Arsenal FC	3 000	2 400	2 700	10 405	2 200	2 500			23 205
Sevilla FC	3 000	2 400	3 000	6 727	2 200				17 327
SK Slavia Praha	3 000	2 400	1 200	798					7 398
<b>TOTAL 32 UCL clubs</b>	<b>96 000</b>	<b>76 800</b>	<b>57 600</b>	<b>277 000</b>	<b>35 200</b>	<b>20 000</b>	<b>12 000</b>	<b>11 000</b>	<b>585 600</b>
Contribution in favour of the 80 clubs in the 1st round of UEFA Cup 2007/08 (EUR 100 000 per club)									8 000
Surplus to be allocated to the European Club Association, in accordance with the Memorandum of Understanding with UEFA									385
<b>TOTAL Distribution</b>									<b>593 985</b>

Figura 3: UEFA Champions League 2006/07: Distribution.

<sup>16</sup> Hoen, Szymanski, (1999).

<sup>17</sup> Reperibili sul sito <http://it.uefa.com/> nella sezione Uefa/management.

Il Manchester United FC, vincitore dell'edizione in questione, ha ottenuto incassi per ben 42 milioni di euro. Non stupisce che le squadre che percepiscono i ricavi provenienti da questa competizione internazionale, siano poi anche le stesse che dominano nei rispettivi campionati nazionali.

Alle luce del modello presentato in precedenza avremo quindi una CSF per il campionato nazionale, per esempio la Serie A:

$$w_i = \frac{x_i}{X} \text{ con } X = \sum_i x_i$$

Ed una CSF specifica per la *Champions League*  $w'_i = \frac{x_i}{X'}$

Dato che, come ovvio  $X' > X$ , a causa della superiorità delle rivali in *Champions League*, segue che  $w'_i < w_i$  ovvero che, dato il talento, il club  $i$  vincerà meno spesso in *Champions League*. Se, per ipotesi, un club avesse come scopo un certo numero, o percentuale, di vittorie sia in Serie A che in *Champions League* ecco che si troverebbe nella situazione di dover acquistare più talento di quello necessario per conseguire l'obiettivo nella sola Serie A. E' il cosiddetto fenomeno delle maxirose<sup>18</sup> che risultano da un lato inefficienti dal punto di vista della CB nel torneo nazionale e, dall'altro lato, portano al prosciugamento dei bilanci. Secondo dati del 2008<sup>19</sup> il 50% dei club membri UEFA risultava indebitato ma, cosa ancora più grave, di questi ben il 22% aveva un debito uguale o superiore al fatturato.

---

<sup>18</sup> Per maxirose potremmo intendere la dotazione di una squadra in eccesso rispetto alle effettive esigenze necessario al campionato.

<sup>19</sup> Fonte: Il Guerin Sportivo, n. 43, 2009.

## ***Capitolo 2***

### ***Le Diverse Misure della Competitive Balance***

**Sommario:** *Introduzione – 2.1 Misure dell’incertezza della singola stagione – 2.1.1 Deviazione Standard – 2.1.2 Range – 2.1.3 Indice di concentrazione di Gini – 2.1.4 Herfindahl-Hirschman Index (HHI) – 2.1.5 L’indice sorpresa – 2.1.6 L’indice di eguaglianza - 2.1.7 Coefficienti di variazione – 2.2 Misure dell’incertezza del campionato – 2.2.1 Numero di campionati vinti – 2.2.2 Top K ranking – 2.2.3 Misura BSV – 2.3 Conclusioni.*

#### *Introduzione*

La giustificazione della sorprendente gamma di restrizioni utilizzata nei vari sport (pensiamo alla vendita collettiva dei diritti tv, *salary cap*, *draft rules* etc..), si fonda sulla natura stessa degli sport professionistici di squadra. Competitive Balance (CB), squilibrio di risorse come antecedente logico di una competizione squilibrata, interesse dei tifosi che decresce al decrescere dell’incertezza del risultato, sono tutte caratteristiche peculiari invocate dalle varie Corti e Autorità in giro per l’Europa per difendere le politiche antitrust. L’equilibrio sul campo, che dipende prevalentemente dalla distribuzione del talento tra i vari club, è stato quindi un argomento

centrale delle ultime discussioni, non solo di teoria economica. E' ormai diffusa l'idea che una competizione sportiva avrà più successo se maggiore è l'equilibrio tra i team partecipanti, perché i match saranno più incerti e quindi più divertenti. Il punto di partenza per una qualsiasi analisi empirica è l'assunto, che i migliori giocatori producono risultati migliori, e l'acquisizione di migliori giocatori richiede più denaro. In altre parole potremmo sostituire talento con denaro<sup>20</sup>. Qualunque sia la causa di uno squilibrio, il perno attorno al quale ruota la difesa dei vari team rispetto alle pratiche restrittive della concorrenza, è il loro presentarsi come necessarie per ripristinare una competizione equa. Molti club hanno inneggiato alla commercializzazione collettiva dei diritti tv, piuttosto che al *salary cap*, con lo scopo primario di implementare l'equilibrio tra le forze in campo. La domanda che ci poniamo è se vi sia davvero tutta questa differenza di forza tra le varie squadre del campionato di calcio di serie A, o se questo squilibrio sia solo percepito così grave, ma in realtà le cose siano diverse. E' necessaria una analisi empirica, dati alla mano. Si usa di solito differenziare tre tipi di incertezza<sup>21</sup>:

- 1) incertezza del match;
- 2) incertezza della stagione;
- 3) incertezza del campionato.

Il significato della prima è ovvio. L'incertezza della stagione indica la vicinanza nelle percentuali di vittoria delle varie squadre all'interno della singola stagione. Quella del campionato fa riferimento alla tendenza o meno di poche squadre a dominare il campionato nell'arco di più anni. Ci concentreremo sulle ultime due.

La situazione percepita sembra essere questa, visto il ragionevole grado di sensibilità che lega la performance sul campo alla spesa per i salari dei giocatori: le squadre più ricche diventano sempre più ricche

---

<sup>20</sup> Szymanski (2003) cit.

<sup>21</sup> ibidem

(grazie anche ai bonus dovuti alla partecipazione alle competizioni internazionali) e quelle più piccole rimangono tali, senza nessuna possibilità di successo. Di conseguenza risultati più scontati e sempre meno ricavi per la perdita di interesse di una grande fetta di tifosi, soprattutto televisivi.

Groot<sup>22</sup> sostiene che l'estremo costituito dalla perfetta CB in cui tutte le squadre hanno la stessa forza non può essere considerato un ottimo anche perché, visto che i club hanno comunque un diverso sostegno da parte dei tifosi, la massimizzazione del benessere impone che le squadre con un seguito più forte abbiano maggiori possibilità di diventare campioni. Interventi volti a raggiungere un livello ottimale di CB, oltre che vani, risulterebbero anche fuori luogo, visto che un campionato non perfettamente equilibrato non è detto che richieda interventi in merito. Di sicuro invece richiederà un “pronto soccorso” un campionato vicino a uno squilibrio completo. Per calcolare una lega in perfetto equilibrio Quirk and Fort<sup>23</sup> introducono l'uso della percentuale di vittoria del 50% per ciascuna squadra, che è come dire che tutte i team vincono la metà dei loro match e perdono l'altra metà o che tutte le partite finiscono in pareggio.

### ***2.1 Misure dell'incertezza della singola stagione.***

Ci sono diversi modi per misurare la CB. Ogni tipo di misurazione, come sostiene Halicioglu<sup>24</sup>, presenta i propri vantaggi ma anche inevitabili svantaggi, così che stabilire uno strumento che calcoli con precisione il grado di competitività di un campionato è sostanzialmente impossibile. Di seguito sono riportate le misure più utilizzate in letteratura. Alcune sono statiche (cioè riguardano soltanto una

---

<sup>22</sup> Groot (2005)

<sup>23</sup> Quirk, Fort (1997)

<sup>24</sup> Halicioglu (2006)

stagione), altre dinamiche<sup>25</sup> (nelle quali rileva l'identità dei singoli club). Tutto per rispondere a una semplice domanda: quanto è realmente competitivo è il nostro campionato di calcio?

### 2.1.1 *Deviazione Standard*

Una delle misure più utilizzate considera la percentuale di vittorie sul totale degli incontri disputati da ciascun club in una stagione<sup>26</sup>. In un campionato perfettamente equilibrato tutti i club dovrebbero vincere e perdere il medesimo numero di incontri (il 50%). Pensiamo a un team che vince tutti i match giocati in casa e perda quelli fuori casa. Maggiore è la deviazione da questo standard di vittorie, minore è l'equilibrio in campo. La formula della deviazione standard è la seguente:

$$\sigma = \frac{\sqrt{\sum_{i=1}^n (x_i - x)^2}}{n-1}$$

dove  $x_i$  è il numero di partite vinte dalla squadra  $i$ ,  $x$  rappresenta il numero di partite che una squadra dovrebbe vincere in un campionato perfettamente equilibrato, e  $n$  il numero totale delle squadre nel campionato. La figura 4 illustra l'andamento della deviazione standard del campionato italiano di serie A per le stagioni dal 1948/1949 al 2005/2006<sup>27</sup>.

Alla luce di questo indice, le ultime stagioni della Serie A hanno registrato un aumento della deviazione standard, essendo in 14 degli ultimi 17 campionati superiore al suo valore medio, rappresentato dalla

---

<sup>25</sup> Una disamina molto approfondita delle misure del CB con relativa comparazione è presentata nei lavori di Goossens (2006); Humpreys (2002)

<sup>26</sup> Quirk, Fort (1997)

<sup>27</sup> Giocoli (2006)



linea orizzontale che indica la deviazione standard media delle 58 stagioni.

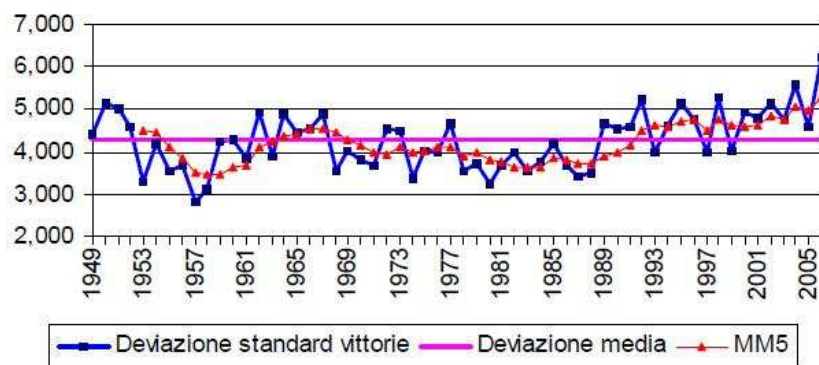


Figura 4: Deviazione Standard delle vittorie nel campionato di calcio di Serie A (1949 – 2006).

La MM5 ( media mobile quinquennale) è divenuta nettamente crescente, ad indicare proprio che l’aumento della deviazione è fenomeno recente e via via più accentuato. La deviazione standard è un metodo di misurazione particolarmente appropriato per il CB all’interno di una singola stagione, ma presenta difficoltà quando applicata su lunghi periodi perché non è in grado di catturare le variazioni nel tempo delle performance relative alle singole squadre all’interno di una lega e, inoltre, appare poco adatto alla situazione europea a causa dell’impossibilità di dar ragione dell’evoluzione temporale nella composizione delle leghe sportive generata dal meccanismo di promozioni e retrocessioni (c.d. leghe aperte) .

### 2.1.2 Range

Il *range* è una delle misure più semplici del CB. Non è altro che la differenza tra la più alta e la più bassa percentuale di vittoria delle squadre in un dato periodo di tempo. Più alto è il *range*, maggiore è la

differenza tra il team migliore e peggiore e quindi maggiore sarà lo squilibrio. Per il campionato 2007/08 la differenza di percentuale di vittorie tra la prima classificata Inter (65,8%) e l'ultima classificata, Livorno (15,8%) è ben del 50%. Nella stagione successiva la differenza tra Inter (primo in classifica) e Lecce (ultimo) è aumentata portandosi al 52,7%<sup>28</sup>. A ben vedere è una misura che, anche se immediata, vede rapportate tra loro solo due squadre per volta e quindi in campo europeo questo risulta essere ancora più inadeguato vista la composizione mutevole delle leghe aperte.

### **2.1.3 *Indice di concentrazione di Gini***

Originariamente sviluppato da Corrado Gini, è stato poi utilizzato da Schmidt e Schmidt & Berri<sup>29</sup> per misurare la distribuzione delle percentuali di vittoria in un campionato. E' costituito da un rapporto che vede, al numeratore, l'area compresa tra la curva di Lorenz (che altro non sarebbe che la rappresentazione grafica della distribuzione delle percentuali di vittoria tra le squadre) e la curva data dalla distribuzione uniforme (nel nostro caso la linea di 45 gradi, ossia la vittoria per ciascuna squadra di un game su due e quindi il perfetto equilibrio) e al denominatore l'area sottesa alla distribuzione uniforme. L'indice di Gini è un numero compreso tra 0 e 1, dove 0 indica il perfetto equilibrio in cui ogni squadra vince il 50% degli incontri e 1 corrisponde alla massima concentrazione, dove una squadra vince tutti gli incontri. Il coefficiente è lo stesso indice indicato in forma percentuale. La percentuale cumulativa delle squadre è posta sull'asse orizzontale, mentre sull'asse verticale la percentuale cumulativa delle vittorie.

---

<sup>28</sup> Calcoli eseguiti sulla base dei dati pubblicati da [www.lega-calcio.it](http://www.lega-calcio.it)

<sup>29</sup>. Schmidt (2001); Schmid., Berry, (2001).

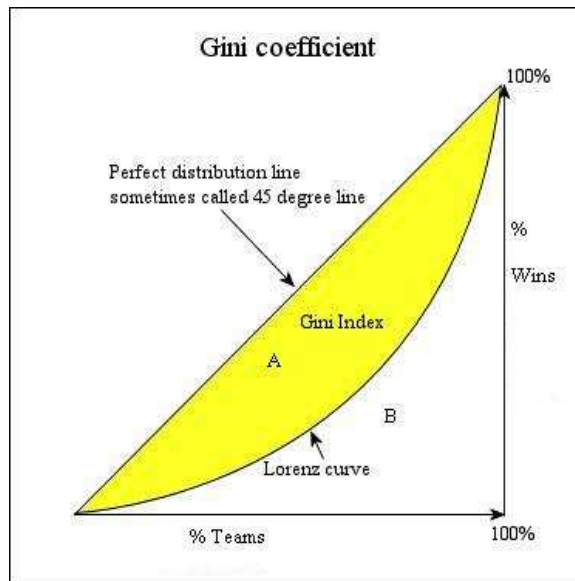


Figura 5: Rappresentazione grafica indice di Gini.

Se l'area compresa tra la linea che rappresenta la perfetta distribuzione di vittorie e la curva di Lorenz è chiamata A e l'area sotto la curva di Lorenz B, allora il coefficiente di Gini (G) sarà uguale a  $A/A+B$  e visto che l'area del triangolo  $A+B=0,5$  il coefficiente  $G = 2A = 1 - 2B$ . Nel nostro caso possiamo utilizzare la formula di Brown<sup>30</sup>:

$$G = 1 - \sum_{i=0}^{k-1} (Y_{i+1} + Y_i)(X_{i+1} - X_i)$$

che non sarebbe altro che il calcolo di G approssimando l'area B a dei trapezi.  $Y_i$  rappresenta la quota cumulata dei campionati vinti,  $X_i$  la proporzione cumulata del numero delle squadre,  $k$  il numero delle squadre. Con questa formulazione, però, il grado di concentrazione massimo è rappresentato dalla vittoria di tutti i match da parte di una squadra. Ma ciò è materialmente impossibile visto che una squadra può

---

<sup>30</sup>Brown (1994).

vincere soltanto le partite che essa stessa gioca, e non quelle disputate da altre due squadre. Utt e Fort<sup>31</sup> hanno quindi proposto nel loro lavoro un aggiustamento del coefficiente, in cui il denominatore risulta inferiore e quindi l'indice maggiore rispetto a quelli calcolati in precedenza. Tale coefficiente può essere utilizzato sia per la singola stagione che per più campionati. Per il caso italiano, come per quello di tutta Europa, il calcolo di questo indice non è dei più semplici vista la continua promozione e retrocessione di squadre. Mutuiamo dal lavoro di Goossens<sup>32</sup> il calcolo dell'Indice di Gini per l'Italia, comparato con quello della Germania e Grecia (che hanno lo stesso numero di squadre) per le stagioni che vanno dal 63-64 al 2004-2005, rappresentato dalla figura 6.

Subito dopo (figura 7) riportiamo la comparazione di tale indice tra i vari campionati europei per le stagioni dal 1963/64 al 2004/05, tenendo ovviamente conto del fatto che non hanno tutti lo stesso numero di squadre e quindi il risultato potrebbe dimostrarsi un po' falsato, anche se dà un'idea, ancorché in linea di massima, della situazione dei campionati europei nello stesso intervallo di tempo.

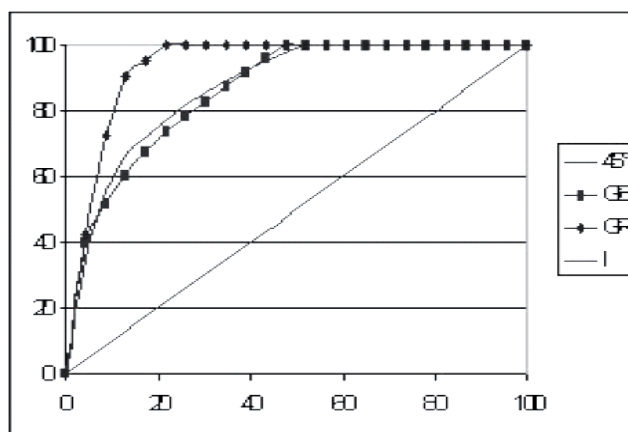


Figura 6: Curva di Lorenz per Italia, Grecia, Gran Bretagna per le stagioni dal 1963/64 al 2004/05<sup>33</sup>.

<sup>31</sup> Utt, Fort, (2002).

<sup>32</sup> Goossens (2006)

<sup>33</sup> ibidem

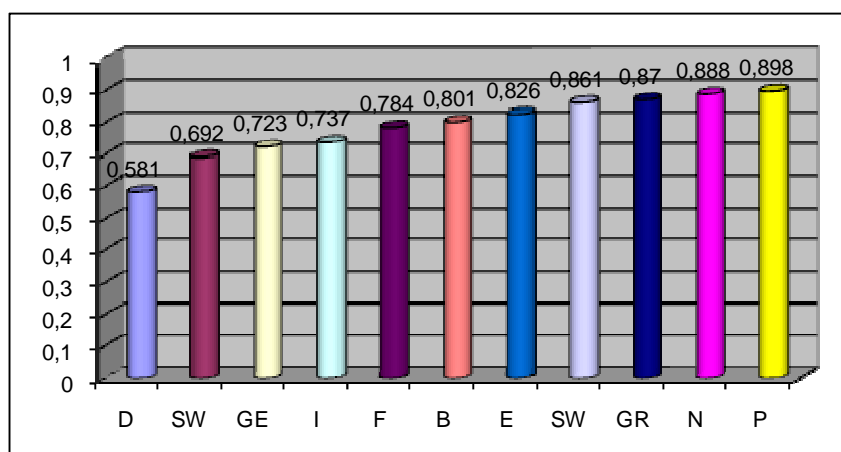


Figura 7: Coefficiente di Gini per tutti i Paesi per le stagioni dal 1963/64 al 2004/05 ordinate dalla più equilibrata alle meno.<sup>34</sup>

Rimanendo strettamente confinati nel territorio italiano presentiamo l'indice di Gini calcolato per i campionati dal 2000/2001 al 2005/2006<sup>35</sup> :

	Indice di Gini
<b>2005/2006</b>	0,20
<b>2004/2005</b>	0,13
<b>2003/2004</b>	0,20
<b>2002/2003</b>	0,17
<b>2001/2002</b>	0,16
<b>2000/2001</b>	0,16
<b>MEDIA</b>	<b>0,171</b>

Il caso italiano, da come si evince da quanto riportato sino a ora, presenta una crescita costante (+20% nel periodo considerato) con la sola eccezione del campionato 2004-2005 che ha alcune peculiarità: è stato il primo a venti squadre con un forte livellamento verso il basso.

<sup>34</sup> ibidem

<sup>35</sup> Tratto da [www.lavoce.info/articoli/pagina2225.html](http://www.lavoce.info/articoli/pagina2225.html)

Molti ricorderanno che alla penultima giornata c'erano ben otto squadre in lotta per non retrocedere e la retrocessione fu alla fine decisa in base alla classifica avulsa e allo spareggio.

Questi dati sembrerebbero confermare l'ipotesi della continua crescita del divario fra grandi e piccoli club, e che di tale fenomeno ne sia tributaria tutta Europa. Allo stesso tempo dimostrano il caso, non così catastrofico dell'Italia che, come illustrato nella figura 4, in Europa è quarta, a dispetto di Francia e Inghilterra, molto meno equilibrati.

#### 2.1.4 *Herfindahl-Hirschman Index (HHI)*

L'indice HHI misura la concentrazione o la quota di campionati conseguita in una lega nel corso del tempo. L'indice è costituito dalla somma dei quadrati di detta quota per ogni squadra nel periodo di tempo considerato:

$$HHI = \frac{\sum_{i=1}^n Y_i^2}{m}$$

dove  $Y_i$  è il numero di volte che la squadra  $i$  vince il campionato,  $n$  è il numero delle squadre partecipanti, e  $m$  il numero di stagioni considerate. Minore sarà l'HHI maggiore risulterà la CB tra le squadre. Ad esempio nel periodo 1994-2008 (gli ultimi 14 campionati con il sistema dei tre punti) nella Serie A italiana la Juventus ha vinto lo scudetto cinque volte, l'Inter quattro volte, il Milan tre volte, e la Lazio e la AS Roma una volta a testa. L'indice pertanto sarà uguale a

$$\left(\frac{5}{14}\right)^2 + \left(\frac{4}{14}\right)^2 + \left(\frac{3}{14}\right)^2 + 2 * \left(\frac{1}{14}\right)^2 = 0,286$$

Lo scudetto del 2004/2005 non è considerato vista la revoca a seguito delle note vicende di calciopoli. Per il periodo che va dalla stagione 1980-1994 l'indice è pari a 0.204.

Questo indice permette di osservare i dati in un lasso temporale più ampio rispetto alla singola stagione. Allo stesso tempo però non indaga sulla situazione dei team che non vincono il campionato nello stesso periodo di tempo. E' completamente indifferente rispetto alla competizione per evitare la retrocessione e a quella per entrare nella rosa delle squadre partecipanti alle coppe internazionali. Potrebbe accadere che una squadra vinca molti campionati, ma la lotta per lo scudetto sia comunque molto agguerrita e incerta sino alla fine: ciò sarebbe completamente indifferente per questo indice.

E' interessante comparare l'indice per il campionato di calcio di serie A italiano con quello degli altri paesi europei per lo stesso periodo di tempo. I dati confermano sempre che l'Italia non è il peggiore campionato d'Europa, anzi sembra essere proprio uno dei più equilibrati: per le stagioni 1994-2008 infatti l'HHI per l'Italia è di 0.286, contro Inghilterra 0,398, Francia 0,306, Germania 0,388, Spagna 0,296, Portogallo 0,531, Scozia 0,500, Olanda 0,459.<sup>36</sup>

### 2.1.5 L'indice sorpresa

Questo indice parte dall'ormai pacifica osservazione che partite tra squadre il cui rapporto di forza è molto differente, raramente risultano interessanti. Vi sono però delle volte in cui il risultato va contro tutti i

---

<sup>36</sup> Di Domizio M., "L'incertezza nel campionato italiano di calcio: un'analisi comparata", reperibile sul sito [www.Crusoe.it](http://www.Crusoe.it). Nell'articolo si comparano tra loro i dati relativi agli altri campionati europei: in tutti i campionati, ad eccezione di quello spagnolo che è rimasto costante, si è avuto un calo di *competitive balance*, nella lotta per l'attribuzione allo scudetto. Questo dato non sorprende, essendo parte di quel processo di "americanizzazione" del calcio europeo. Teniamo conto anche dell'allargamento del numero di squadre ammesse alla *Champions League*, che ha creato una forte sperequazione tra i *top team* che vi partecipano e le altre che ne restano escluse.

pronostici. Groot <sup>37</sup> ha elaborato un indice in cui questi risultati sorprendenti hanno rilevanza. Per testare davvero se le squadre ricche diventano sempre più ricche è importante misurare adeguatamente la CB. Il pregio di questo indice è che non può essere usato solamente per verificare se vi sia o meno una diminuzione dell'equilibrio competitivo a livello totale, ma anche per verificare se i team diventino, in maniera crescente, superiori alle altre squadre. Questo indice utilizza non solo i dati ricavabili dalla posizione in classifica, ma anche tutte le informazioni disponibili fornite dalle tabelle riassuntive della stagione. Consideriamo tre squadre A, B, C ciascuna delle quali giochi due partite, in casa e fuori casa, contro ciascuna delle altre squadre. Presumiamo che A sia in vetta alla classifica e poi, a scalare, B e C. Date le posizioni è molto facile aspettarsi che A vinca tutte le sue partite contro B e C, e che B vinca tutti gli incontri contro C. Nella tavola che segue ipotizziamo 4 possibili risultati per quattro differenti situazioni.

La regola applicata per calcolare il numero di punti a sorpresa in un campionato è semplicemente determinata da tutte le partite con un risultato a sorpresa, un punto per un pareggio e due per una vittoria, moltiplicato per la differenza di classifica tra le squadre. Indicando con  $i$  e  $j$  ( $i < j$ ) la posizione delle squadre nella classifica finale del torneo, una vittoria della squadra  $j$  contro  $i$  è dunque valutata  $2(j-i)$  e  $(j-i)$  in caso di pareggio. Il denominatore dell'indice è definito dalla somma ponderata dei risultati a sorpresa in un campionato perfettamente equilibrato, come nei casi II e III della nostra tavola che sono perfettamente equilibrati e in cui il massimo livello di punti a sorpresa (M) è 8. L'indice sorpresa (S) quindi non è altro che il numero dei punti sorpresa realizzati (P) diviso il massimo numero di punti sorpresa (M).

---

<sup>37</sup> Groot (2003).



*Tavola 1: Tabella in casa e fuori casa (in carattere corsivo i risultati che contribuiscono all'indice sorpresa S, in grassetto il numero di punti sorpresa realizzati Ps)*

<i>I</i>	<i>A</i>	<i>B</i>	<i>C</i>	<b>Ps</b>
<i>A</i>	X	2-0	2-0	0
<i>B</i>	0-2	X	2-0	0
<i>C</i>	0-2	0-2	X	0
<b>Tot</b>	0	0	0	0

<i>II</i>	<i>A</i>	<i>B</i>	<i>C</i>	<b>Ps</b>
<i>A</i>	X	2-0	2-0	0
<i>B</i>	1-0	X	2-0	2
<i>C</i>	1-0	1-0	X	6
<b>Tot</b>	6	2	0	8

<i>III</i>	<i>A</i>	<i>B</i>	<i>C</i>	<b>Ps</b>
<i>A</i>	X	2-2	2-2	3
<i>B</i>	2-2	X	1-1	2
<i>C</i>	1-1	1-1	X	3
<b>Tot</b>	3	3	2	8

<i>IV</i>	<i>A</i>	<i>B</i>	<i>C</i>	<b>Ps</b>
<i>A</i>	X	2-0	0-1	4
<i>B</i>	0-2	X	2-0	0
<i>C</i>	1-1	0-2	X	2
<b>Tot</b>	2	0	4	6

Varia tra 1 e 0. (1 massimo equilibrio, 0 competizione perfettamente disequilibrata). Se l'indice è pari a 1 si raggiunge il massimo di punti a sorpresa, cioè ogni risultato è completamente inaspettato, significando ciò che le squadre hanno pressoché la stessa forza. La formula che assegna i punti alle singole partite può essere così rappresentata:

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

$R_{ij}$  rappresenta il risultato della partita della squadra  $i$  in casa contro la squadra  $j$ , dove  $R_{ij}$  o  $R_{ji}$  è 2 se  $j$  vince, 1 se si ha un pareggio, e 0 se  $i$  vince (visto che nel caso che vinca la squadra  $i$  non è un risultato sorprendente essendo il team più alto in classifica).

Il punteggio massimo di punti sorpresa di un campionato è dato da:

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

Il campionato descritto dal caso II della precedente tavola era perfettamente equilibrato (ogni squadra vince e perde una partita contro tutte le altre).  $S$  quindi risulta uguale a 1, così che il numeratore  $P$  di  $S$ , sia uguale a  $M$ . Ciò accade quando la squadra  $N$  in fondo alla classifica vince contro la prima squadra per cui avremo  $2(N-1)$ . Ci saranno poi tre partite con un apporto  $2(N-2)$ , cioè la squadra  $N$  vince contro la seconda squadra in classifica e la squadra  $N-1$  vince con la squadra al primo posto. Tre partite hanno come apporto  $2(N-3)$ : la squadra  $N$  che vince con la terza in classifica, la squadra  $N-1$  che vince contro la seconda, e la  $N-2$  che vince contro la prima. E così via. L'addizione porta alla nostra equazione.

Per il caso italiano dobbiamo tener conto del fatto che dalla metà degli anni '90 per ogni vittoria sono stati assegnati 3 punti, invece che 2. Per comodità continueremo a usare due punti per vittoria.

Nella Figura 8 riportiamo l'indice per il periodo 1972-2003. L'indice mediamente si aggira intorno al 60%, considerato ragionevole. Mostra però una tendenza al ribasso durante il periodo 1972-2003 diminuendo quasi del 6%. Anche se parte di questa diminuzione potrebbe essere data dall'aumento delle squadre da 16 a 18 a partire dal 1988.

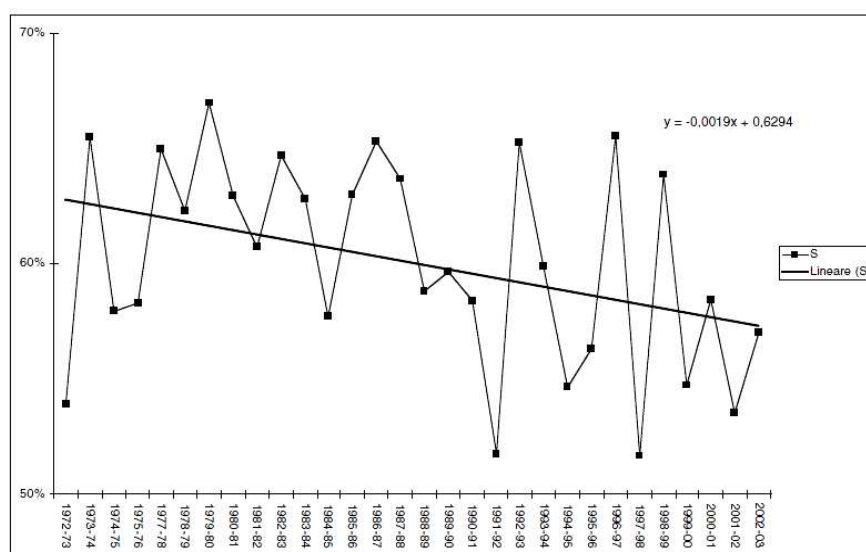


Figura 8: Indice complessivo S, 1972/2003<sup>38</sup>.

Il lavoro di Groot non finisce qui, comparando tra loro deviazione standard, rapporto di concentrazione e indice sorpresa riportato nella *Figura 9*. Ovviamente per rendere comparabili i due indici con l'indice sorpresa è stata necessaria una trasformazione lineare cosicché l'indice trasformato vari come l'indice sorpresa, cioè tra 0 e 1. Come si vede l'andamento dei tre indici è molto simile.

C'è un altro elemento che permette di valutare il peso dei risultati delle partite, ossia il rapporto del numero di punti partita tra due squadre. Tutte le squadre in un campionato competono per i punti partita. Quella che ne ottiene di più diviene campione, quella che ne ottiene meno viene retrocessa. Se una squadra ottiene il doppio dei punti di un'altra, allora ciò potrebbe sembrare essere un buon indice di misura della relativa forza delle due squadre. Comunque, applicare tale regola conduce a risultati contraddittori. Il problema nell'usare il rapporto dei punti partita è che non c'è garanzia che il numeratore dell'indice cresca all'aumentare dell'equilibrio nella competizione

<sup>38</sup> ibidem

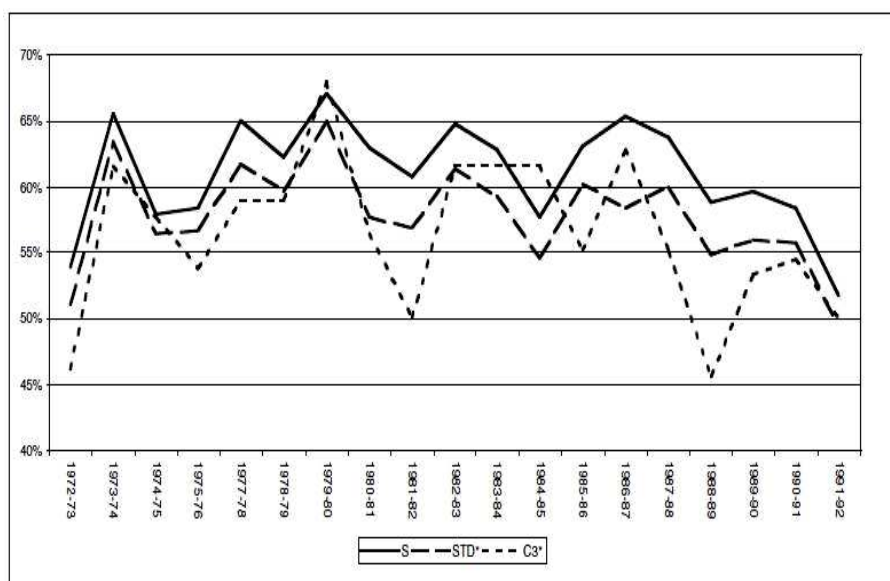


Figura 9: Indice Sorpresa (S) a confronto con Deviazione standard (STD\*) e il rapporto di concentrazione ( $C_3^*$ ).

### 2.1.6 L'indice di eguaglianza

In un lavoro del 2002 Brizzi <sup>39</sup> ha analizzato quelli che lui chiama “indici di eguaglianza dei campionati sportivi” comparando tra loro vari indici in vari paesi e mostrando che l’Italia con un valore intorno al 60% appartiene a una delle prime dieci leghe più equilibrate nella classifica delle 30 leghe nazionali europee di calcio. Anche se alla luce di questo potrebbe apparire che il nostro sia un campionato equilibrato, formato da squadre di pari forza, questo viene confutato dallo stesso Brizzi. Egli infatti <sup>40</sup> simula 25.000 campionati sportivi nei quali tutte le squadre hanno la stessa forza, considerando il vantaggio di giocare in casa o meno. Con 18 squadre la simulazione mostra che i valori medi degli indici di eguaglianza basata sulla versione normalizzata della deviazione standard, rapporto di concentrazione di Gini, ed altri indici, sono di circa 0,8 con una deviazione standard di 0,038. Il

<sup>39</sup> Brizzi (2002).

<sup>40</sup> Ibidem, pag. 183-188

valore quindi del 60% (0,6) trovato per il campionato italiano durante il periodo 1972-2003 è cinque deviazioni standard al di sotto del valore medio dell'indice in caso di campionato perfettamente equilibrato. Quello che preme inoltre sottolineare è che Brizzi non affronta soltanto il perfetto equilibrio, ma anche e, soprattutto, il caso di perfetto disequilibrio. Secondo la sua ipotesi, infatti<sup>41</sup>, un campionato è equilibrato quando ogni squadra finisce con lo stesso numero di punti, viceversa è perfettamente squilibrato quando la prima in classifica vince tutti gli incontri, la seconda classificata vince tutti gli incontri tranne due (quelli con la prima in classifica) e così via a scalare fino all'ultima classificata che perde ogni incontro.

Torniamo al nostro assunto di fondo per cui è praticamente inutile studiare quando un campionato si avvicina al perfetto equilibrio, e quanto invece risulti più utile alla nostra indagine quanto un campionato sia distante dalla CUP (come definita dallo stesso Brizzi – *Completely Unbalanced Position*). Sia  $n$  il numero di squadre e  $P_j$  il numero di punti di ogni team, il punteggio totale  $T_n$  dipenderà dal fatto che ci siano pareggi oppure no. Nel caso non ci sia alcun pareggio il punteggio totale sarà dato da:

$$T_n(\max) = 3n(n-1)$$

Mentre se tutti gli incontri finiscono con un pareggio avremo:

$$T_n(\min) = 2n(n-1)$$

Se il campionato è perfettamente bilanciato ogni squadra avrà lo stesso numero di punti  $\frac{T_n}{n}$  che sarà incluso nell'intervallo

---

<sup>41</sup> Ibidem pag. 176

$[2(n-1), 3(n-1)]$ . Nel caso di CUP il vincitore avrà  $6(n-1)$  punti, il secondo  $6(n-2)$  e così via. Quindi:

Perfetto equilibrio:  $P_j = T_n/n, \forall j$

CUP:  $P_j = 6(n-j), j = 1, 2, 3, \dots, n$

Ciò che il lavoro di Brizzi mette in evidenza, è che un campionato perfettamente equilibrato è sempre e comunque una supposizione altamente ipotetica che mai può avere un riscontro effettivo nella realtà. Già infatti un campionato il cui valore degli indici di cui sopra è vicino al 70% 80% è apprezzabile in termini di equilibrio sul campo.

### **2.1.7 Coefficienti di variazione**

Utili alla nostra indagine sono gli indici di variabilità che permettono di misurare la distribuzione e la dispersione dei punti in classifica e quindi della posizione di ciascuna squadra. Mutuiamo dal lavoro di Marco di Domizio <sup>42</sup> l'analisi di 4 differenti coefficienti di variazione per le ultime 14 stagioni calcistiche. Il primo coefficiente (CV1) considera la classifica a fine stagione, il secondo (CV2) calcola la media aritmetica per giornata, il terzo e il quarto (CV3 e CV4) calcolano la media ponderata con pesi riferiti ad ogni singola giornata di campionato. La dinamica dei coefficienti è molto simile quindi riportiamo solo il grafico inerente al CV3 per tutte le squadre e il grafico che rappresenta il CV3 per i primi 3 in classifica, i primi 8 e gli ultimi 5 (Figura 10 e 11).

La riduzione nella stagione 2008 mostra un miglioramento che tuttavia si insinua in un periodo di generale trend peggiorativo del CB. Il secondo grafico mostra in modo migliore la situazione attuale: una

---

<sup>42</sup> Di Domizio M., 21/03/2009, "L'incertezza nel campionato italiano di calcio: un'analisi comparata", [www.Crusoe.it](http://www.Crusoe.it).

tendenziale riduzione di incertezza nelle posizioni di vertice e un incremento di competizione nelle ultime posizioni, proprio per evitare la retrocessione. Nella figura 12 è rappresentata la media dei punti per giornata guadagnati rispettivamente dalle prime 5, dalle prime 8 e dalle ultime 5. Le tre grandezze sono crescenti con uno scarto non indifferente tra le prime due e la terza, sostanzialmente stabile.

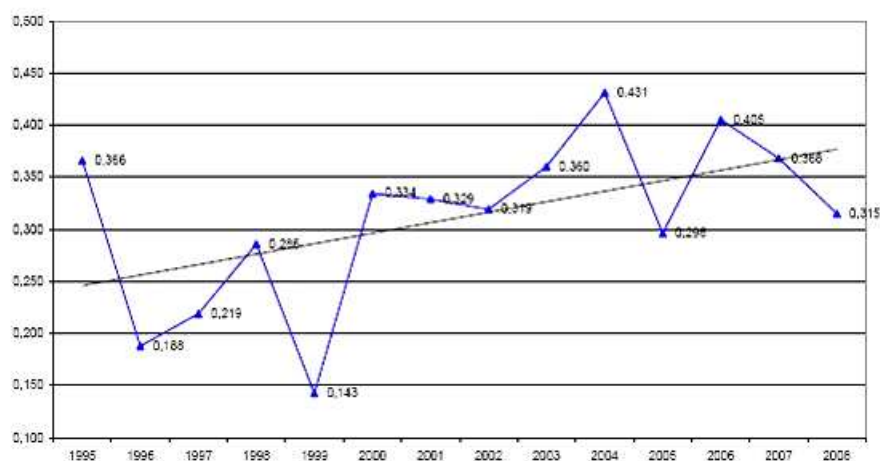


Figura 10: CV3 Valori e trend lineare.

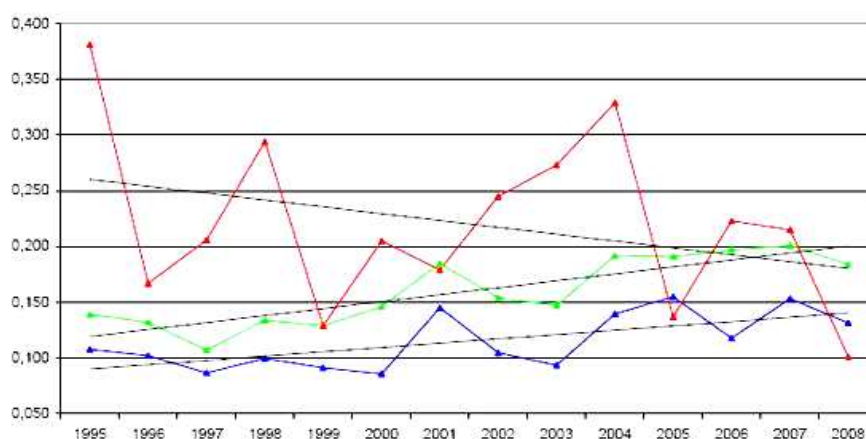


Figura 11: CV3 Top 5 (blu), Top 8 (verde), Last 5 (rosso).

Fino ad esso abbiamo esaminato una serie di misure che prendono come punto di osservazione la stagione (anche se per quanto riguarda il coefficiente di Gini e HHI li abbiamo analizzati per periodi più lunghi). Seguendo la classificazione di Szymansky cerchiamo ora alcune misure più adatte per valutare l'incertezza del campionato valutato su una serie di stagioni.

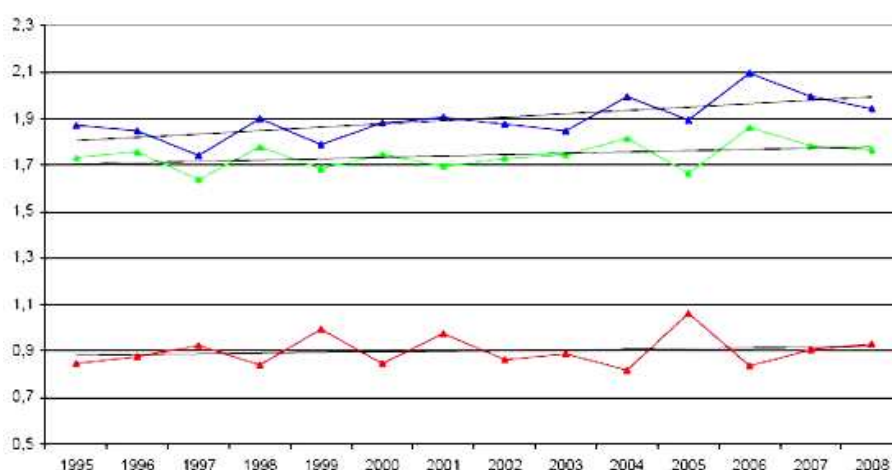


Figura 12: Media punti Top 5 (blu), Top 8 (verde), Last 5 (rosso).

## 2.2 Misura dell'incertezza del campionato.

### 2.2.1 Numero di campionati vinti

Rottenberg<sup>43</sup> fu il primo che suggerì che l'uguaglianza nella distribuzione del talento, alter ego della CB, può essere facilmente misurata semplicemente contando il numero di campionati vinti per squadra. La situazione ideale si otterrebbe nel caso in cui ogni team vincessesse lo stesso numero di campionati. Questa misura è però poco adatta alla situazione europea che, con leghe aperte, vede ogni anno modificarsi l'identità (e a volte anche il numero) delle squadre di Serie

<sup>43</sup> Rottenberg (1956).



A. Una misura ideale che veda ogni team vincere lo stesso numero di campionati in questa situazione non sembra una opzione utilizzabile. Al tempo stesso però la misura dà una sensazione immediata dei rapporti di forza all'interno di un campionato.

La distribuzione degli scudetti nel campionato italiano di serie A dal 1929/30 al 2008/09 è stata la seguente: Juventus 25<sup>44</sup>, Internazionale 15, Milan 14, Bologna 5, Torino 5, Roma 3, Fiorentina 2, Lazio 2, Napoli 2, Cagliari 1, Verona 1, Sampdoria 1<sup>45</sup>. Cade subito agli occhi la netta superiorità di poche squadre (Juventus, Inter, Milan) rispetto a tutte le altre.

### 2.2.2 *Top K ranking*

Questa misura si basa sul numero di squadre che concludono un campionato a una certa posizione  $k$  della classifica. Se il turnover per certe posizioni è maggiore, rispetto a un periodo precedente, allora il campionato sarà più equilibrato. In Italia nel periodo 1980-1989 otto differenti squadre sono finite nelle prime tre posizioni, mentre nel periodo 1990-1999 dieci team hanno occupato le stesse prime tre posizioni. Quindi c'è stato un maggior turnover. Questo indice è molto semplice da calcolare e riesce a catturare tutto il sistema di promozioni e retrocessioni caratteristiche della lega italiana. E' una misura dinamica che riesce ad attraversare e collegare i vari risultati nel tempo. La scelta del periodo di tempo di riferimento e della posizione  $k$  da prendere in considerazione è completamente arbitraria. E' utile comunque suddividere l'analisi in sottoperiodi per verificarne l'evoluzione. Goossens<sup>46</sup> prende in considerazione le prime tre posizioni della classifica, suddividendo l'analisi in periodi di 5 anni.

---

<sup>44</sup> Non viene calcolato lo scudetto 2004/05, revocato.

<sup>45</sup> Dati reperiti su [www.lega-calcio.it](http://www.lega-calcio.it) e *Almanacco Illustrato del Calcio 2009*.

<sup>46</sup> Goossens (2006).

L'indice può variare da 3 a 15: assume il valore 3 se le squadre a dominare sono sempre le stesse, diventa invece 15 quando per 5 anni cambiano sempre le 3 squadre prime in classifica. In nessun campionato d'Europa l'indice arriva a toccare il suo tetto massimo. E ciò di certo non stupisce.

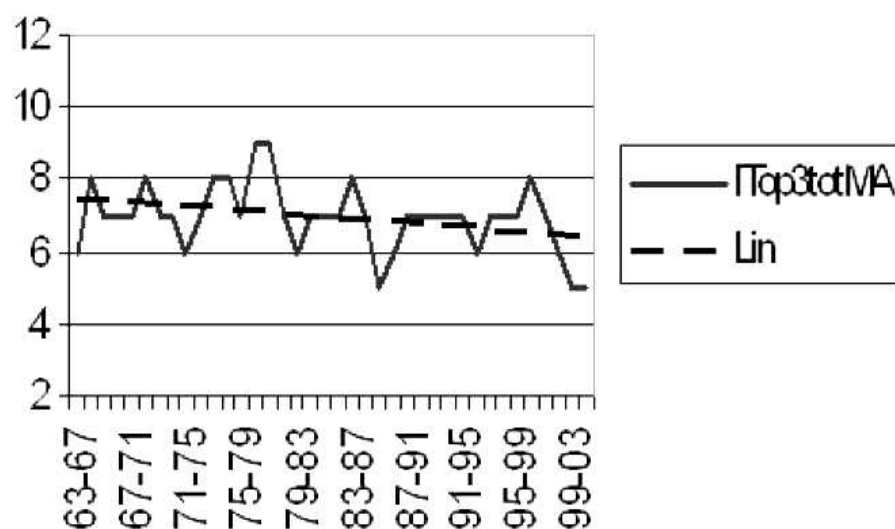


Figura 13: Top 3 in 5 anni.

Il trend di evoluzione è per lo più lineare, anche se si nota una leggera diminuzione nell'arco degli anni, a significare un peggioramento dell'equilibrio competitivo. Tale peggioramento non è però così lampante: si aggira infatti intorno a -0,028.

### 2.2.3 Misura BSV

Alla misura del top k ranking, molto si avvicina e, diremo, la completa, la misura elaborata da Buzzacchi, Szymanski & Valletti<sup>47</sup> (BSV per noi). Questa misura dinamica si basa sull'identità dei club e sulla

<sup>47</sup> Buzzacchi, Szymanski, Valletti (2003)..

frequenza con cui ognuno di essi riesce a ottenere dei risultati sportivi<sup>48</sup>.

Per prima cosa si ipotizza un campionato perfettamente competitivo in cui i team abbiano a disposizione la stessa dotazione di talento tecnico-atletico e si determinata la frequenza teorica cumulata delle apparizioni di ciascun club nelle prime  $k$  posizioni della classifica al termine del campionato di massima divisione durante un certo numero di stagioni. Tali frequenze sono poi sommate per calcolare il numero teorico di squadre che dovrebbero essersi qualificate in una delle  $k$  posizioni, almeno una volta nel periodo prescelto. Analizzando poi come sono andate in realtà le cose, il numero teorico verrà rapportato a quello effettivo. Tale rapporto costituisce la nostra misura BSV. Più vicino sarà a 1 maggiore sarà la somiglianza tra le due situazioni, e maggiore sarà l'equilibrio competitivo.

Il vantaggio di questa misura è che tiene conto della variabile identità dei club che compongono la massima divisione della lega di riferimento, e dall'altro lato consente di calcolare tale indice non solo per le prime  $k$  posizioni, ma anche per le ultime  $h$ , andando così a osservare la competitività creata dal rischio retrocessione. Non è detto infatti che la partita Inter – Siena sia necessariamente squilibrata. Il rischio retrocessione potrebbe creare nel Siena quell'incentivo in più per vincere.

Ovviamente il calcolo per le ultime posizioni soffre di una ovvia distorsione, dovuta al fatto che le squadre che gareggiano per tali posizione inevitabilmente, ogni anno, si modificano, essendo i retrocessi rimpiazzati dai nuovi entrati. La misura tenderà di sicuro ad essere superiore, influenzata dal maggior turnover rispetto a quello presente alle prime  $k$  posizioni in classifica. Questo deficit viene in parte compensato se il periodo di riferimento è relativamente lungo. Una squadra infatti (pensiamo allo stesso Livorno negli ultimi

---

<sup>48</sup> Per una ulteriore analisi Giocoli (2006)

campionati) retrocede e ritorna nel campionato nel giro di pochi anni. Oltretutto il nostro scopo è quello di misurare l'andamento del tempo di queste due misure.

I grafici che seguono rappresentano la misura BSV per le ultime sei posizioni e le prime tre della serie A per la stagione 1949-2006<sup>49</sup>.

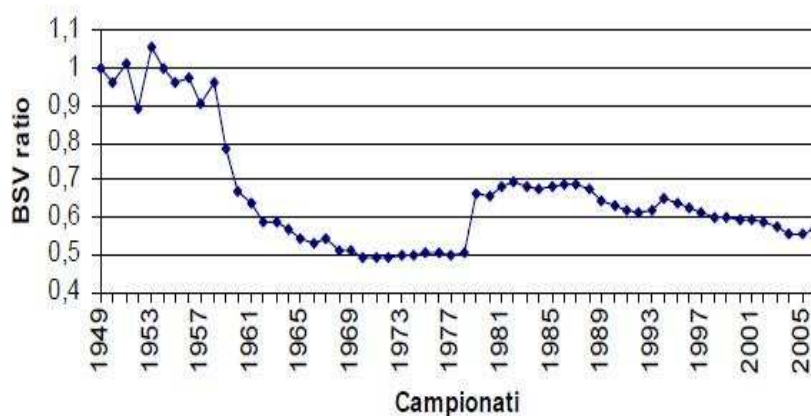


Figura 14: La misura BSV per le ultime sei posizioni della Serie A (1949-2006).



Figura 15: La misura BSV per le prima tre posizioni della Serie A (1949-2006).

<sup>49</sup> Ibidem pag. 26

Si nota come la misura Bottom6 sia ben il 165% in più rispetto al Top3. Infatti al termine della stagione 2005-2006 la misura top3 era 0,215 cioè poco più di 1/5 delle squadre che in un campionato equilibrato avrebbero dovuto piazzarsi alle prime tre posizioni. La misura bottom6 è 0,57 provando così come la lotta per la salvezza sia molto più agguerrita rispetto alla lotta per le prime posizioni. Gli anni in cui la misura Bottom6 subisce i più grandi cambiamenti, crescendo invece di diminuire, coincidono con i più significativi eventi di questi ultimi anni: dalla sentenza *Bosman*<sup>50</sup> al passaggio dei club calcistici alla forma di società per azioni, dalla creazione dell'UEFA *Champions League* alla nascita e sviluppo della pay-TV come principale fonte di ricavo dei club (soprattutto italiani). Cambiamenti che hanno indotto i club a modificare i propri obiettivi. Rappresentiamo l'andamento della misura delle medesime serie per il solo periodo 1979-2006 conservando come "anno zero" il 1949.

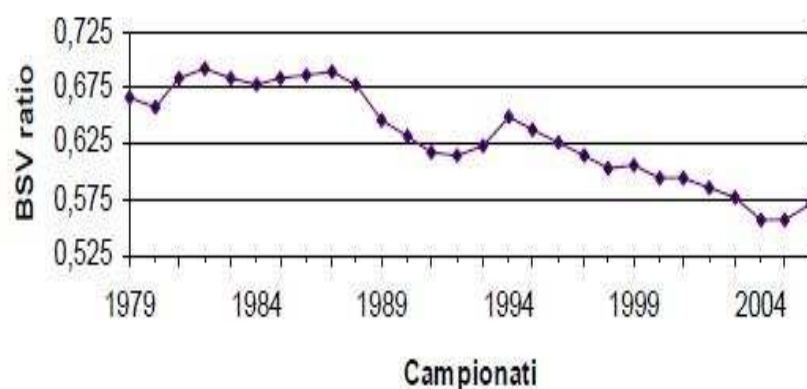


Figura 16: La misura BSV Bottom6 1979-2006.

<sup>50</sup> La cosiddetta sentenza Bosman è una decisione presa nel 1995 dalla Corte di Giustizia delle Comunità europee che consente ai calciatori professionisti aventi cittadinanza nell'Unione Europea di trasferirsi gratuitamente a un altro club alla scadenza del contratto con l'attuale squadra.

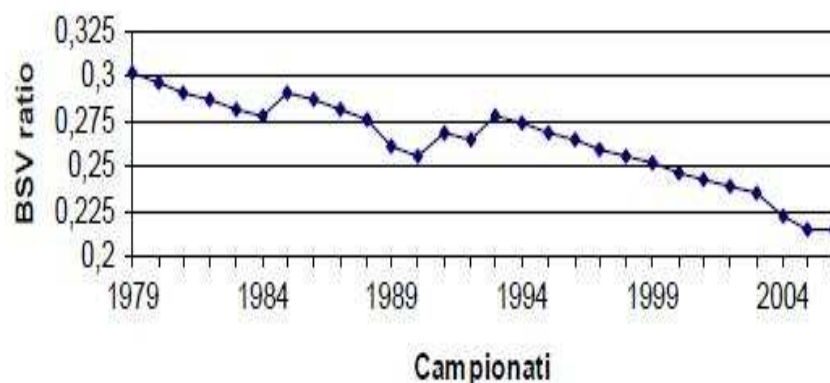


Figura 17: La misura BSV Top3 1979-2006.

La misura BSV per brevi periodi può anche giustificare una percezione diversa dell'equilibrio competitivo rispetto a quello che sia in realtà. Se dovessimo intervistare qualsiasi tifoso, esso di sicuro sosterebbe che il campionato italiano è scarsamente competitivo, o comunque percepirebbe una grande diminuzione di competizione tra squadre negli ultimi anni. Infatti analizzando le stagioni negli intervalli 1949-75, 1976-95, 1996 – 2006 si nota come la maggior parte del calo di CB sia avvenuta negli ultimi anni, a dispetto del valore molto elevato per i campionati a cavallo degli anni settanta e novanta. Come sostiene Giocoli, è proprio la memoria di questi tempi che funge da termine di paragone della situazione attuale, favorendo la percezione di una così drastica riduzione di equilibrio sul campo.

Per quanto concerne la misura Top3 si nota una crescita negli anni Novanta, quando invece, secondo quanto detto sino a ora, l'andamento avrebbe dovuto essere discendente. A partire dalla stagione 1992-93 la vecchia Coppa dei Campioni ha mutato la propria denominazione, divenendo UEFA *Champions League*, aumentando i premi elargiti alle

squadre classificate<sup>51</sup>. Tuttavia anche se sembra che l'incentivo *Champions League* sia tale da aumentare la competizione, la stessa misura per le Top5 dimostra esattamente il contrario:

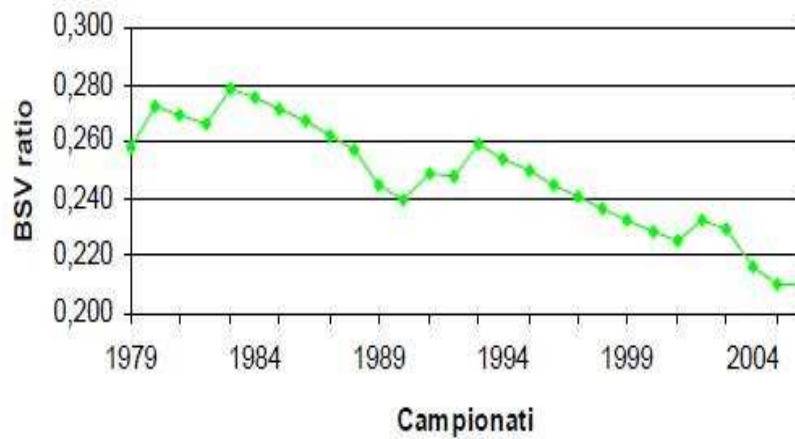


Figura 18: La misura BSV Top5 1979-2006.

Solo quattro nuove squadre si sono classificate nelle prime tre posizioni e nessuna dopo il 1993. Ciò potrebbe essere stato causato da un cambiamento di obiettivi dei team di medio livello, perseguendo un obiettivo di profitto a prescindere dal piazzamento in classifica, e quindi rinunciando a competere con i top team per le prime posizioni.

### 2.3 Conclusioni

Da tutte le misure che abbiamo qui esposto in una rapida rassegna, la diagnosi è sempre la stessa. Con varie sfumature tutti ormai sono d'accordo nell'affermare che l'equilibrio competitivo negli ultimi campionati è in declino. L'Italia non è una delle peggiori rispetto al contesto europeo, ma registra un basso turnover alle prime tre posizioni, contro un alta "guerra" alle ultime posizioni per evitare la

---

<sup>51</sup> Già al primo turno di qualificazione, nella stagione 2004-2005, le squadre hanno ricevuto dall'ente organizzatore una somma che si aggira sui 4 milioni di euro.

retrocessione. Quindi esiste un doppio effetto: un intensificarsi della competizione per evitare la retrocessione e una riduzione della CB per le prime posizioni. Il declino del CB è comunque meno grave di quello percepito e sembra più legato alla nostra memoria storica. Quello che viene da chiedersi è se questo è un declino costante, lento ma inesorabile come una malattia cronica che non fa grandi danni ma inevitabilmente conduce alla morte, oppure se c'è qualcosa che si possa fare per poter cambiare questa tendenza e ridare un po' di fiducia e interesse al nostro campionato di calcio.



**Capitolo 3**  
***Gli interventi per migliorare  
la Competitive Balance  
e la proposizione di invarianza***

**Sommario:** *Introduzione – 3.1 La proposizione di invarianza – 3.2 Salary cap – 3.3 Revenue sharing – 3.4 I ricavi dei club: l'anomalia italiana.*

*Introduzione*

Il fenomeno tipicamente sportivo delle *co-opetition*, in cui convivono un momento competitivo (l'acquisto dei talenti e l'allestimento della squadra) e un momento cooperativo (volto all'organizzazione dei tornei, alla definizione delle regole ed alla necessaria complementarietà del processo produttivo), essendo caratteristica naturale dello sport, sembra aver da tempo giustificato i più disparati strumenti per far sì che questa interdipendenza diventi un valore e non un ostacolo da superare. Quindi, se l'incertezza del risultato sembra essere un elemento connaturato al fenomeno sportivo, perché non si dovrebbe mettere mano a quei fenomeni che risultano essere deleteri sul piano dell'equilibrio competitivo?

La via più semplice per garantire condizioni che assicurino un sufficiente equilibrio sul campo è quella di prevedere che i club più

grandi e più ricchi in termini di ricavi sussidino i club più piccoli e quindi più poveri. Il sussidio può assumere forme diverse e più o meno dirette. Tuttavia, la maggior parte degli interventi che conosciamo sono stati elaborati sulla base del sistema di organizzazione dello sport professionistico statunitense, la nazione dove la *sports economics* è nata e si è maggiormente sviluppata. Tale sistema presenta notevoli differenze rispetto alla realtà dello sport professionistico europeo. Le differenze tra i due modelli sono riassunte nella tabella che segue.

	<b>Europa</b>	<b>U.S.A.</b>
Obiettivi	Utility	Profit
Lega	Sistema di promozione e retrocessione, vendita collettiva dei diritti tv quasi ovunque.	Leghe chiuse, <i>revenue sharing</i> , <i>salary caps</i> , <i>draft</i> .
Localizzazione geografica delle squadre	Forte legame con la città	Club dislocati per ragioni economiche
Sport a livello universitario	Praticamente non esistente	Importante ruolo nell'economia dello sport
Associazioni di giocatori	Deboli	Alto potere di mercato

*Tabella 1: Differenze tra Europa e USA nell'organizzazione degli sport professionistici di squadra.*<sup>52</sup>

Inoltre la maggior parte delle leghe nordamericane prevede che due squadre si incontrino in un anno più di due volte (cioè una partita in casa e una fuori casa). Il numero degli incontri è ulteriormente accresciuto dal fatto che vengono organizzati *play-offs* al termine del normale campionato per aggiudicarsi il titolo oppure per essere promossi alla categoria superiore. Soprattutto non sono organizzate

---

<sup>52</sup> Per maggiori dettagli si veda Howard & Crompton (2002), Avgerinou Kalaitzis & Famisis (2005) e Andreff (2006).

competizioni internazionali tra i campioni dei rispettivi campionati nazionali (come la nostra *Champions League*): l'unico torneo al quale i club nordamericani partecipano è quello organizzato dalla Lega di appartenenza.

### ***3.1 La proposizione di invarianza***

Sulla base del modello standard basato sulla UOH, è stata elaborata dalla teoria economica dello sport la cosiddetta proposizione di invarianza. Supponendo infatti una offerta di talento fissa o con variazioni nella distribuzione di talento pienamente internalizzate, la massimizzazione del profitto come obiettivo dei club e costo medio e marginale del talento costante con irrilevanza di tutti gli altri costi, si dimostra che nessun tipo di sussidio riesce a modificare il grado di CB di un campionato.<sup>53</sup>

Supponiamo, ad esempio, che ogni club per le regole della Lega, debba cedere agli altri una parte dei propri ricavi: ciò riduce il valore marginale di un incremento di talento, ovvero della percentuale di vittorie. Il club piccolo di sicuro beneficerà di maggiori ricavi dovuti al sussidio, ma tali ricavi saranno compensati dalla riduzione nel valore marginale del talento acquistabile con gli stessi: ogni vittoria in più del piccolo club varrà meno in termini di ricavi sia diretti che indiretti. Esattamente l'opposto vale per il club grande. I due effetti quindi si compensano.

Il risultato di invarianza è stato sottoposto a numerose verifiche empiriche<sup>54</sup> con esiti contrastanti: accanto ad alcune conferme ci sono varie confutazioni. Anche perché il modello fondato sulle ipotesi di cui sopra (chiamato EH-Q-F dal nome degli autori che lo hanno ideato e sviluppato) non è in genere robusto a variazioni nelle ipotesi stesse, per

---

<sup>53</sup> Per una dimostrazione della proposizione di invarianza vedi Fort & Quirk (1995).

<sup>54</sup> Szymanski (2003).

esempio riguardo alle caratteristiche della funzione di ricavo o dell'offerta di talento o della funzione obiettivo dei club. La letteratura più recente ha infatti dimostrato che la proposizione di invarianza viene meno se esistono componenti significative di ricavo che non vengono divise tra i club oppure se l'offerta di talento è elastica oppure se l'obiettivo dei club è la massimizzazione delle vittorie o, ancora, se i club sono più di due.

In generale, quindi, quando siamo fuori dal caso ideale del modello EH-Q-F, possiamo aspettarci che gli interventi volti ad incrementare la CB siano efficaci. I metodi più frequentemente utilizzati per migliorare la CB di un campionato sono il riparto dei ricavi ottenuti dalla vendita dei biglietti o dei diritti tv (c.d. *revenue sharing*), il c.d. *salary cap*, cioè la norma che fissa un tetto massimo all'ammontare che ciascun club può spendere in talento ed il meccanismo del *draft* consistente nella possibilità per i club di ingaggiare i nuovi talenti in ordine inverso di classifica<sup>55</sup>. Nella letteratura basata sul modello EH-Q-F soltanto il *salary cap* riesce a correggere l'asimmetria di partenza tra i club e quindi a generare un esito di maggiore CB. Più in generale però, in un contesto in cui gli obiettivi dei club sono eterogenei, la proposizione di invarianza sembra non essere applicabile e quindi anche altri tipi di intervento risultano efficaci.

### **3.2 Salary Cap**

Il *salary cap* consiste nell'imporre un identico massimale alla spesa per giocatori per ogni squadra. Ovviamente essendo un tetto identico

---

<sup>55</sup> Accenniamo solamente alle cd. *Draft rules* in quanto si tratta di un meccanismo di riequilibrio alieno all'esperienza dei campionati europei. Il *draft* è un meccanismo che dà la possibilità ai club che giungono ultimi in classifica del campionato di scegliere per primi i giocatori che decidono di passare a professionismo, selezionando quindi i migliori talenti. Nel sistema sportivo americano si tratta degli atleti provenienti dallo sport dilettantistico praticato a livello universitario oppure dei giovani talenti provenienti dai campionati esteri.

per ogni squadra, esso influenzerà maggiormente le squadre di grandi dimensioni, spendendo le piccole sempre e comunque meno di quel limite. Il limite massimo di spesa è fissato, anno per anno, calcolando una percentuale sui ricavi totali. L'introduzione di un *salary cap* non è certo priva di problemi, come dimostra l'esperienza degli USA. I giocatori migliori infatti non apprezzano questo strumento, per ovvie ragioni.

L'effetto del *salary cap* è quello di aumentare l'equilibrio sul campo, come mostrato nella figura che segue. Abbiamo preso come oggetto di analisi il caso misto, cioè quello in cui, discostandoci dal modello EH-Q-F, il club piccolo abbia come obiettivo la massimizzazione del profitto, mentre il club grande quello delle vittorie. Il punto di equilibrio sarà dunque dato dall'incontro tra le curve di ricavo marginale per il club piccolo e ricavo medio per quello grande. Con l'introduzione di un *salary cap*, il nuovo equilibrio, indicato con  $x_i^{GSC}$ , si sposterà verso una percentuale di vittorie più bassa per il club grande e anche un costo del talento inferiore. Questo è dovuto all'inclinazione verso il basso della curva del *salary cap*, indicata con GSC<sup>56</sup>. Il costo del talento diminuirà in seguito alla minore competizione per accaparrarselo, conseguenza ovvia del tetto alla spesa. Se il limite alla spesa è vincolante anche per l'altro club, allora il nuovo punto di equilibrio si troverà in K, con una perfetta CB (ogni squadra vince esattamente la metà degli incontri).

Se l'unica misura efficace sotto qualsiasi modello per promuovere l'equilibrio sul campo risulta essere il *salary cap*, va anche detto che essa soffre di due tipi di problemi: un serio problema di *enforcing*, dato che si dimostra che ogni club è incentivato a non rispettarla (all'equilibrio sotto *salary cap* ciascun club ha infatti un ricavo

---

<sup>56</sup> Se indichiamo il *salary cap* con  $\bar{C}$ , la condizione di pareggio del bilancio verrà sostituita con la nuova condizione:  $\bar{C} = cx_1 \Rightarrow \bar{C}/x_1 = c$ , vale a dire l'equazione di un'iperbole come mostrato nella figura 19.

marginale differente dal costo marginale e, quindi, l'incentivo a deviare dal rispettivo tetto salariale), e un problema di efficienza perché con questo intervento i ricavi totali del campionato non sono massimizzati. Inoltre questo strumento poco si adatta alla realtà europea dove convivono più tornei, alcuni domestici, alcuni internazionali in cui, come già ricordato, sono coinvolte le migliori squadre nazionali. Imporre un *salary cap* significherebbe quindi limitare la rosa dei giocatori a disposizione di un club mettendolo così in posizione di svantaggio nei tornei internazionali rispetto ai club nazionali dove non esiste tale limite. In un mercato aperto come il nostro, i giocatori tenderebbero di conseguenza a migrare dove sono più remunerati. L'unica soluzione sarebbe quella di imporre un identico tetto di spesa a livello europeo, ma essa appare per il momento non applicabile concretamente.

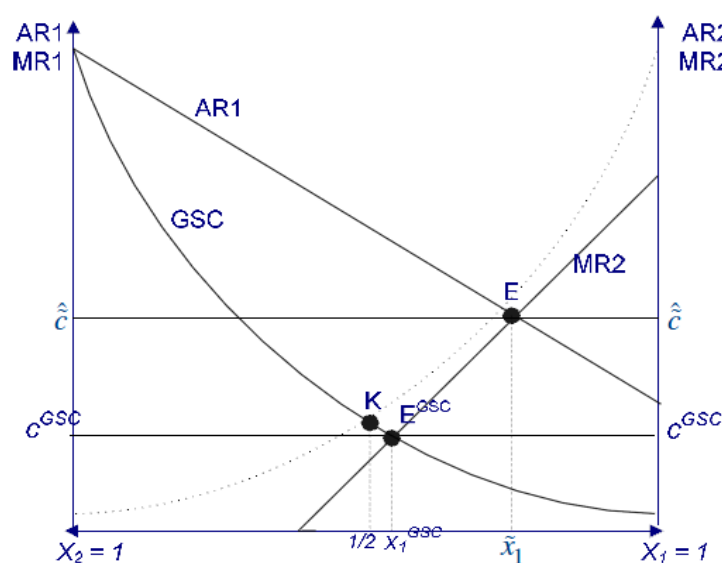


Figura 19: Effetto del salary cap<sup>57</sup>.

<sup>57</sup> Per maggiori dettagli, anche in ordine a più complicati calcoli economici vedi Giocoli (2007) oppure Késenne (2000) .

### 3.3 Revenue sharing

Il *revenue sharing* consiste nel riparto di determinati ricavi da un team verso un altro. Un esempio può essere il riparto delle risorse derivanti dalla commercializzazione dei diritti tv. Di solito il riparto viene effettuato sulla base del bacino di tifosi, quindi il club più grande sussidierà il club con meno seguito. La questione cruciale è se e come un meccanismo del genere possa cambiare la distribuzione di talento e quindi migliorare il livello di CB di un campionato.

In letteratura è stato provato<sup>58</sup> che in caso di squadre che abbiano come obiettivo la massimizzazione del profitto (caso *both-PM*), questo tipo di strumento lascia inalterato il ricavo marginale di ciascuna di esse: ogni club ridurrà infatti la propria domanda di talento. In un campionato in cui i team perseguono la massimizzazione delle vittorie (caso *both-WM*), dato il vincolo di bilancio, il piccolo club incrementerà la sua domanda di talento per tutto il tempo che beneficerà del sussidio (ricordiamo che il club spenderà tutto ciò che ha a disposizione per acquisire talento), mentre il club grande contrarrà i propri acquisti. Il nuovo risultato che si ottiene dalle due variazioni della domanda di talento costituirà il nuovo punto di equilibrio. Visto che la variazione verso il basso del club grande è minore rispetto a quello verso l'alto del più piccolo, il costo dell'unità di talento salirà<sup>59</sup>. Il meccanismo di *revenue sharing* muove la distribuzione di talento in direzione di un equilibrio con maggiore CB sotto l'obiettivo *both-WM*. Di seguito riportiamo graficamente l'effetto del *revenue sharing* nei due casi proposti. Come si vede la percentuale di vittorie dei due club rimane invariata nel caso *both-PM* (questa è proprio la proposizione di

---

<sup>58</sup> Vedi Késenne (2005).

<sup>59</sup> Questo dimostra che il *revenue sharing* può avvantaggiare in tale situazione i giocatori, specie quelli con più talento.

invarianza), mentre si modifica a favore del club più piccolo nel caso *both-WM*.

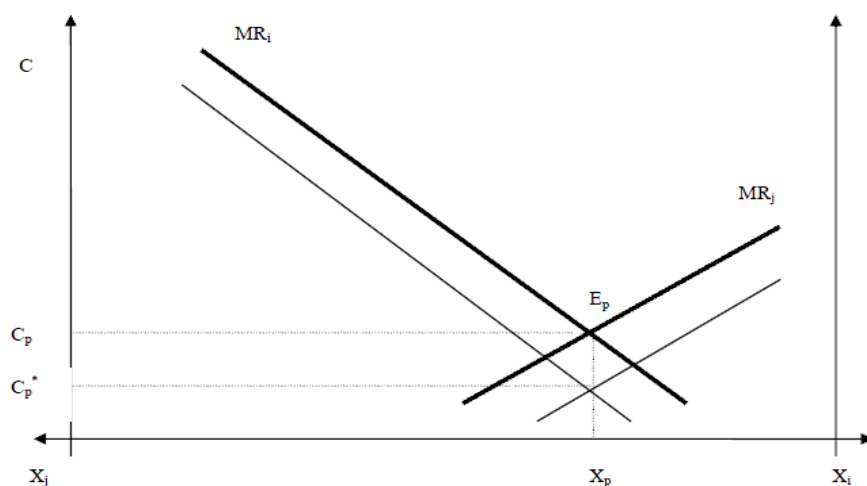


Figura 20 : Revenue sharing nel modello *both-PM*<sup>60</sup>.

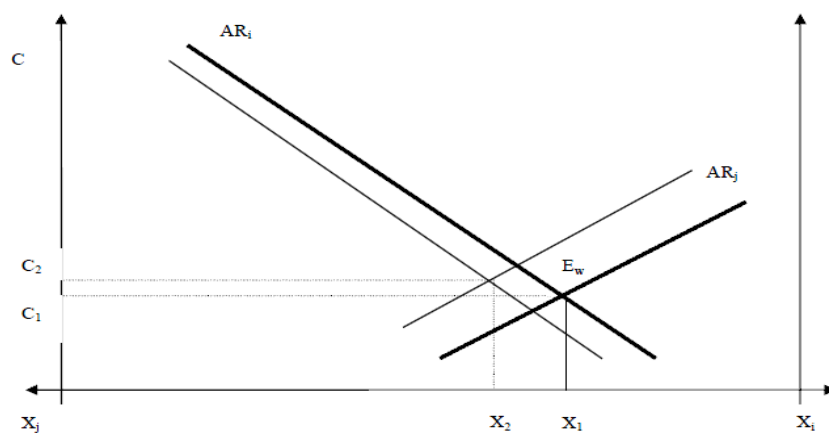


Figura 21 : Revenue sharing nel modello *both-WM*<sup>61</sup>.

Abbiamo però visto che è molto probabile che la realtà di un campionato sia ben diversa. E' plausibile ritenere che non tutte le squadre perseguano gli stessi obiettivi. Come ipotizzato in precedenza,

<sup>60</sup> Fonte: Késenne (2005).

<sup>61</sup> ibidem



prendiamo in considerazione che il club piccolo abbia un comportamento PM e quello grande WM. Introdurre un meccanismo di *revenue sharing* comporta che il ricavo marginale rimanga immutato, come detto sopra, mentre si modificherà il ricavo medio, ripercuotendosi sul vincolo di bilancio del club WM. In sostanza il club grande spenderà meno in talento, avendo meno ricavi, mentre il ricavo marginale del club piccolo, che ha come scopo la massimizzazione del profitto, rimarrà invariato.<sup>62</sup> Il nuovo equilibrio vedrà un percentuale di vittorie più vicina a quella di perfetta CB, con un minor costo del talento<sup>63</sup>.

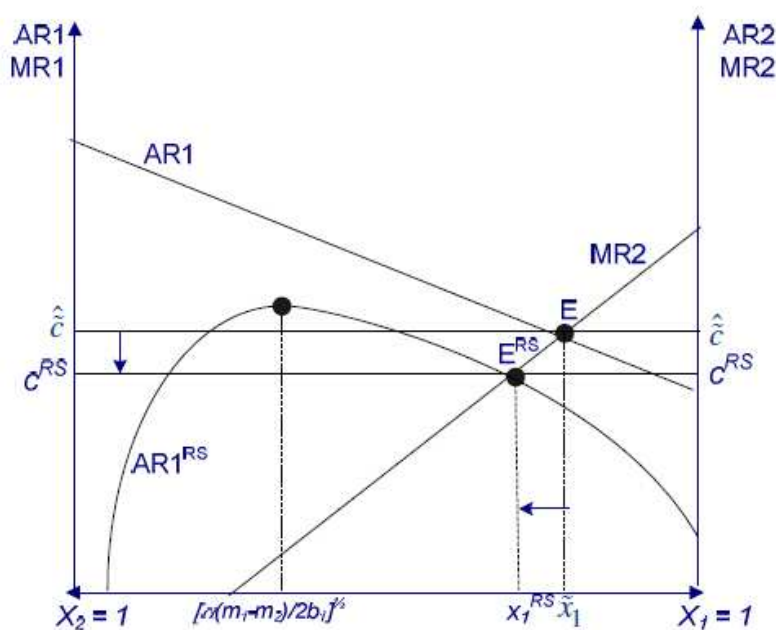


Figura 22: Effetto di un meccanismo di Revenue sharing market related<sup>64</sup>.

<sup>62</sup> Per maggior dettagli vedi Giocoli (2007).

<sup>63</sup> Il ricavo medio del club grande diventerà non lineare per l'applicazione del *revenue sharing* andando a influenzare il vincolo di pareggio del bilancio per la squadre con obiettivo WM.

<sup>64</sup> Ibidem.

### ***3.4 I ricavi dei club: l'anomalia italiana***

Nel contesto europeo il *revenue sharing* è stato l'unico metodo accolto tra tutti quelli proposti in letteratura. Già per i tornei internazionali, ma anche per la maggior parte di quelli nazionali, è stato da tempo previsto un sistema di riparto di ricavi, in particolare quelli derivanti dalla commercializzazione dei diritti tv. Questo non stupisce, visto il notevole impatto che essi hanno nei bilanci delle società calcistiche. Dagli anni '90 infatti il calcio, come tutte le altre attività sportive, oltre al proprio valore intrinseco ha cominciato ad essere materia di interesse degli operatori di comunicazione. Da questo punto di vista la Italia vanta, rispetto alle altre nazioni europee, un vero primato. Alcuni dati riportati su *Deloitte Football Money League* sono emblematici.

I maggiori otto club europei per fatturato nell'anno 2009 sono stati, nell'ordine, Real Madrid, FC Barcellona, Manchester United, Bayern Monaco, Arsenal, Chelsea, Liverpool e Juventus. Le prime squadre europee vedono meno della metà delle loro fonti di ricavo provenire dai diritti televisivi (Real Madrid 40%, Barcellona 43%, Manchester United 36%, Bayern 24%, Arsenal 34%, Chelsea 38%, Liverpool 40%). Nel caso della Juventus, invece, ben il 65% dei ricavi deriva dalla vendita dei diritti tv. E questo vale per tutte le altre squadre italiane menzionate nello studio: per Inter, al nono posto nella classifica europea, i ricavi da diritti tv ammontano al 59%; per Milan, decimo posto, al 50%; per la Roma, dodicesimo posto, al 59%. Come sostiene giustamente Andreff *“la televisione è divenuta, o è destinata a essere la fonte principale delle risorse finanziarie degli sport professionistici”*<sup>65</sup>.

Dall'altro lato, le squadre italiane, seguendo ahimè in questo il trend europeo, sono nettamente in crisi. I presidenti sono spaventati da un deficit che si aggira complessivamente attorno ai 500 milioni di euro. I

---

<sup>65</sup> Andreff (2006).

club (non solo della Serie A) sono oberati da debiti e insoluti in crescita esponenziale. Certo non mancano realtà virtuose come Fiorentina, Roma e Parma che coprono le perdite con oltre un terzo di risorse proprie. Nell'insieme tuttavia emerge un quadro contabile che imporrebbe una netta inversione di rotta nella gestione di gran parte dei club<sup>66</sup>.

L'unica Lega a salvarsi, sia per equo riparto dei ricavi che per ridotto indebitamento, sembra essere, tra le maggiori, la Bundesliga tedesca. La Bundesliga vanta infatti club con bilanci sani, partite incerte e impianti nuovi. Sembra che i tedeschi si divertano di più, incassino di più e portino più bambini allo stadio. Essa è infatti il torneo meno indebitato, con 610 milioni di debito, contro la Serie A italiana che tocca i 2 miliardi e quella inglese, che arriva ai 3 miliardi e mezzo. Sembra, inoltre, che quello tedesco stia diventando un campionato nettamente più equilibrato degli altri europei visto che tre squadre diverse hanno vinto il campionato negli ultimi tre anni (Stoccarda, Bayern e Wolfsburg) e 5 negli ultimi 8. Tutto questo è anche merito dell'equo riparto nelle risorse dei vari club tedeschi. Il Bayern Monaco, ad esempio, come emerge dallo studio condotto da Deloitte, è finanziato soltanto per il 24% dai diritti tv<sup>67</sup>, mentre il resto è diviso tra entrate al botteghino e commerciali (una realtà che in Italia sarebbe impensabile). L'Hamburger SV, addirittura, vede spartita la torta dei propri ricavi quasi perfettamente in tre: 38% commerciali, 38% botteghino, 24% diritti tv.

---

<sup>66</sup> Recentemente la Uefa ha reso noto che il calcio europeo scricchiola sotto il peso di ben sette miliardi di euro di debiti. Il presidente Michel Platini, partendo da questo dato numerico che esprime tutta la precarietà del sistema, sta provando a far decollare il fair play finanziario, con l'introduzione di una serie di misure che includono l'obbligo per i club di far quadrare i libri contabili o di raggiungere il pareggio di bilancio. Le società dunque non potranno spendere più di quanto guadagnano, dovranno controllare il livello dei salari e le spese per il mercato nonché avere livelli di debito sostenibili.

<sup>67</sup> Dati tratti da *Deloitte Football Money League 2009*.

E' proprio per l'importanza assunta dai ricavi derivanti dalla cessione dei diritti tv nei bilanci dei nostri club calcistici, caratteristica peculiare della nostra Lega, che nel prossimo capitolo ci soffermeremo sulla mutevole disciplina prevista per il loro riparto.

## ***Capitolo 4***

### ***Il modello europeo dello sport e l'evoluzione della disciplina sui diritti di trasmissione tv***

**Sommario:** *Introduzione – 4.1 L'evoluzione della disciplina dei diritti televisivi nell'Unione Europea – 4.2 L'evoluzione normativa italiana – 4.3 L'Indagine AGCM del 2007 – 4.3.1 La natura della Lega Calcio – 4.3.2 Gli obiettivi dei club secondo l'AGCM - 4.3.3 I tifosi nell'Indagine AGCM – 4.4 L'Indagine AGCM e diritti Tv – 4.5 Simulazione e futuro diritti Tv.*

#### *Introduzione*

La natura poliedrica dello sport ha creato meccanismi di intervento altrettanto poliedrici all'interno dell'UE. Da un lato infatti nel corso degli anni si sono susseguite comunicazioni e decisioni atte a sottolineare il ruolo sociale dello sport e la sua importanza per promuovere principi cardine dell'Unione di "popoli", dall'altro l'Europa non ha potuto chiudere un occhio sul fatto che ormai il calcio (almeno quello a livello apicale) ha raggiunto dei connotati commerciali così evidenti da giustificare l'intervento della macchina europea posta a tutela della concorrenza.

Vero, lo sport promuove la tutela della salute, ha una funzione educativa, sociale, aggregativa, è dotato di un'organizzazione

piramidale tipica e peculiare, esprime valori che riecheggiano i vecchi miti dell'onore medievale e promuove la cooperazione tra concorrenti (aspetto questo alquanto interessante). Tutte queste caratteristiche hanno sempre reso lo sport un'attività diversa da qualsiasi altra attività produttiva di servizi o beni. Sembra davvero essere una realtà parallela in cui esigenze commerciali e solidali si uniscono perdendosi ognuna nell'altra.

In questo contesto i club sportivi hanno da sempre esercitato la loro attività in autonomia unendosi poi, sin dalla fine del XIX secolo, in istituzioni denominate federazioni e leghe, con il compito di regolamentare gli aspetti più propriamente sportivi della questione. Sin dall'inizio, quindi, l'attività sportiva è stata prerogativa delle federazioni sportive che agivano in piena autonomia rispetto all'azione della autorità pubblica. Si è venuta così a creare anche una vera e propria Giustizia sportiva con l'istituzione di Tribunali *ad hoc*. Il Trattato CE, dal canto suo, non fa menzione dello sport, e ciò è rimasto invariato anche in seguito al progressivo allargamento delle sue competenze in seguito ai trattati di Roma e Nizza.

Fino a quando gli interessi agonistici prevalevano su quelli commerciali, *nulla quaestio*: lo sport rimaneva un'isola felice al riparo da normative e burocrazie. Basti pensare che le prime competizioni sportive a livello europeo sono nate in un momento storico particolare e delicato. L'ombra delle due Guerre Mondiali non era poi così lontana e gli stati europei sentivano la necessità di evitare il sorgere di futuri conflitti e creare forme di cooperazione. Nacque così, insieme alla prima Comunità Europea, l'UEFA e i primi tornei tra club europei.

La dimensione globale dello sport è comunque relativamente recente. Nella seconda metà del XX secolo, infatti, l'interesse dei *broadcasters* verso gli eventi sportivi si è fatto sempre maggiore fino al punto di

finanziare, già negli anni 80, il 65% gli eventi sportivi.<sup>68</sup> D'altro canto, se i prezzi per l'acquisizione dei diritti tv sono così cresciuti è dovuto proprio al fatto che per le emittenti il calcio costituisce un modo infallibile per l'ottenimento dell'audience e per la costruzione del marchio, data la sua regolarità. I prezzi effettivi per i diritti sul calcio sono così alti che non possono essere coperti dagli introiti pubblicitari e per abbonamenti della programmazione calcistica televisiva<sup>69</sup>. Per alcune emittenti il calcio è una sorta di "loss leader", essendo disposte a investire più di quanto attendono di realizzare tramite i possibili futuri introiti.<sup>70</sup>

Ecco che di fronte alla corsa fanelica al profitto, l'Europa non è potuta certo rimanere a guardare, cominciando così ad analizzare lo sport e maturando l'idea che, essendone ormai emersi i tratti più commerciali, non poteva sottrarsi all'applicazione dei principi generali in tema di concorrenza. Si aggiunga che mentre fino agli anni 80 la funzione delle federazioni era quella di meri organi regolatori, con lo sviluppo esponenziale degli introiti legati alla vendita dei diritti tv esse hanno cominciato ad occuparsi delle trattative per questi diritti agendo come delle vere e proprie imprese commerciali, collocate peraltro in posizione di monopolio. Le federazioni si sono trovate così strette in una morsa pericolosa: da un lato i club più prestigiosi che pretendono una porzione maggiore dei guadagni delle federazioni, minacciando l'organizzazione di campionati organizzati per conto proprio, dall'altro i club più piccoli che reclamano un maggior interesse all'aspetto "pubblico" della questione, cioè la promozione dello sport attraverso una più equa distribuzione dei ricavi. Ciò si è ancora più acuitizzato con

---

<sup>68</sup> Per maggiori dettagli European Commission, 1998, *The European Model of Sport*, Consultation Document of DG X.

<sup>69</sup> Dichiarazione dei responsabili della tv tedesca RTL in una risposta del 15.11.1999 ad una richiesta di informazioni della Commissione Europea.

<sup>70</sup> Il calcio rappresenta infatti la voce di spesa per i diritti più importante nella maggior parte degli Stati membri. Si ricorda che con il termine *loss leader* si intende la strategia di imporre prezzi eccessivamente bassi, tali da sacrificare i profitti di breve periodo al fine di ottenere profitti elevati nel lungo periodo.

la cd sentenza *Bosman* <sup>71</sup> che ha abolito la cosiddetta “indennità di trasferimento” che per molti club (soprattutto i più piccoli che coltivavano campioni nei loro vivai) fino a quel momento, costituiva la primaria fonte di finanziamento. L’asse centrale delle entrate dei club si è quindi spostato, essendo ormai costituito prevalentemente dalla commercializzazione dei diritti tv.

Tutti gli interventi in questo settore hanno cercato di contemperare diversi interessi in gioco. Preservare e promuovere la concorrenza o promuovere l’equilibrio sul campo? O meglio quando promuovere la concorrenza per incentivare l’equilibrio sul campo?

L’Avvocato Generale Lenz nelle conclusioni presentate in occasione del caso *Bosman* era di questo parere: *“Lo sport del calcio ha nella Comunità grande rilevanza, sia da un punto di vista economico sia da un punto di vista culturale. Come si è già avuto modo di ricordare, sono innumerevoli gli individui nella Comunità che si interessano allo sport del calcio. Il numero degli spettatori negli stadi o davanti ai teleschermi lo dimostra ampiamente. In alcune città la squadra di calcio locale costituisce una delle grandi attrazioni che contribuiscono in modo determinante alla notorietà di questi luoghi. Ad esempio, sono poche al giorno d’oggi le persone in Germania che non assocerebbero la città di Mönchengladbach con lo sport del calcio. Le grandi società calcistiche sono inoltre da tempo divenute un importante fattore economico. Talché si potrebbe a mio giudizio ravvisare già nell’esigenza di preservare un campionato professionistico capace di sopravvivere un motivo di interesse generale, idoneo a giustificare restrizioni alla libera circolazione. Al riguardo devo sottolineare che ritengo fondato il rilievo - condiviso del resto dalle altre parti nel procedimento - secondo il quale una lega professionistica può*

---

<sup>71</sup> Corte di Giustizia, sentenza del 15 dicembre 1995, Causa C-415/93, in *Raccolta della Giurisprudenza della Corte*, 1995, 4921. La sentenza ha avuto come conseguenza l’eliminazione di qualsiasi voglia limite all’acquisizione di giocatori stranieri comunitari da parte di un club sportivo.



*prosperare soltanto quando tra le società che ne fanno parte non esista uno squilibrio troppo accentuato. Se un campionato fosse palesemente dominato da una squadra, verrebbe a mancare la necessaria incertezza. In breve tempo, l'interesse degli spettatori scemerebbe.* “. Già in questo frangente (siamo nel 1995) l'Avvocato Lenz, anche se il caso aveva a che fare con i trasferimenti dei calciatori, propose come vero strumento equilibratore la ripartizione tra tutte le società delle entrate derivanti dalla cessione di diritti televisivi sugli incontri<sup>72</sup>.

Tradizionalmente il dibattito in merito ad un'effettiva interferenza tra le regole sportive e la legislazione UE si considera sia stato aperto nel 1974 con il caso *Walrave*<sup>73</sup>, in cui la Corte di Giustizia delle Comunità Europee (d'ora in avanti CGCE) stabilì che il diritto comunitario deve ritenersi applicabile allo sport nel momento in cui la pratica sportiva costituisca attività economica<sup>74</sup>. Le regolamentazioni strettamente inerenti alla pratica sportiva ed irrilevanti dal punto di vista economico (cosiddette regole puramente sportive) resterebbero in tal modo escluse dall'applicazione del diritto comunitario (cosiddetto limite della specificità dello sport). La giurisprudenza della Corte è stata poi costante in questo senso, ribadendo il medesimo principio anche in successive decisioni.<sup>75</sup> Lo stesso Avvocato Lenz, nelle proprie conclusioni, riferisce di questa differenziazione tra norme puramente sportive e non.

Lentamente si è però notato un certo processo di osmosi delle autorità comunitarie verso questioni tradizionalmente affidate alle federazioni sportive. Sulla scia di questo indirizzo, negli anni '90 la CGCE, con la

---

<sup>72</sup> Conclusioni reperibili al sito <http://eur-lex.europa.eu>

<sup>73</sup> CGCE, 12 dicembre 1974, causa 36/74 *Walrave & Koch* 1405, punto 4.

<sup>74</sup> Loc. cit. (nota 124), punti 4-9

<sup>75</sup> CGCE 14 luglio 1976 *Donà* 13/76, Raccolta 1333, punto 12; CGCE 15 dicembre 1995 sentenza *Bosman*, Raccolta I-4921, punto 7; CGCE 11 aprile 2000 *Deliège* C-51/96 e C-191/97, Raccolta I-2549 punto 41; CGCE 13 aprile 2000 *Lethonen et Castors Braine*, C-1796, Raccolta I-2681 punto 32; CGCE 18 luglio 2006 *David Meca-Medina & Igor Majcen*, C-519/04 I-6991, punto 22.

sentenza *Hofner*<sup>76</sup>, ricondusse le società sportive nel più ampio *genus* delle aziende, a prescindere dalla forma giuridica adottata.<sup>77</sup> Questi anni sono anche quelli dell'esplosione dei prezzi di vendita dei diritti di trasmissione tv, che hanno raggiunto cifre da capogiro. Sono anche gli anni della trasformazione della Coppa dei campioni in *UEFA Champions League*, con un allargamento delle squadre ammesse e degli interessi in gioco.

Gli scopi delle politiche e dei programmi dell'UE fino a quel momento erano quindi, da un lato, quello di promuovere lo sport e le sue specificità, dall'altro, tutelare la concorrenza. Dagli ultimi interventi citati in poi, l'evoluzione avutasi attraverso gli interventi della Commissione e delle Corti Comunitarie è stata alquanto significativa, superando, per molti aspetti, il limite della specificità dello sport. Già con la nota sentenza *Bosman* infatti si giunse a stabilire che quando un'attività di carattere sportivo assume la forma di un impiego retribuito o di un servizio remunerato, essa rileva ai fini del Mercato Interno in tema di libera circolazione (art. 39 CE) e libera prestazione di servizi (art. 40 CE).

Con la sentenza *Meca-Medina*<sup>78</sup>, sentenza importante sia in punto sostanziale che processuale, la Corte ha in un primo momento ribadito il principio secondo il quale l'attività sportiva è disciplinata dal diritto comunitario in quanto sia configurabile come attività economica ai sensi dell'art 2 CE<sup>79</sup>. Ha però riconosciuto che non è così facile separare gli aspetti economici da quelli meramente sportivi sottolineando che la compatibilità di una regolamentazione con le norme comunitarie in materia di concorrenza non può essere valutata

---

<sup>76</sup> CGCE, 23 aprile 1991, *Klaus Hofner e Fritz Elser v. Macrotron GmbH*, C/41-90.

<sup>77</sup> La Corte ha offerto una nozione molto ampia di impresa, tale da includere "ogni ente che eserciti attività economica, a prescindere dalla sua natura giuridica e dalle sue fonti di finanziamento".

<sup>78</sup> CGCE, sentenza 18 luglio 2006, *David Meca-Medina & Igor Mejcen*, C-519/04, Raccolta I6991

<sup>79</sup> CGCE, *Meca-Medina*, cit. punto 22.

in astratto e quindi occorre valutare caso per caso. Anche norme puramente sportive dovranno essere improntate al principio della ragionevolezza e della proporzionalità rispetto all'obiettivo sportivo delle stesse. E' una sentenza con una considerevole importanza per l'applicazione del diritto comunitario della concorrenza al settore sportivo, costituendo il primo intervento della Corte a favore dell'applicazione dell'art 81 e 82 CE a regole sportive puramente organizzative.<sup>80</sup>

Contestualmente a tale sentenza è stato elaborato il *Libro Bianco sullo Sport* nel quale è condensata tutta la visione attuale della materia descrivendo, anche in prospettiva, il ruolo dello sport nell'ambito delle politiche comunitarie. Principi guida sono quelli di sussidiarietà, autonomia delle organizzazioni sportive e il rispetto dell'attuale quadro giuridico comunitario, sviluppando il concetto di specificità dello sport nei limiti delle competenze dell'UE.

I punti fondamentali che la nozione di “specificità dello sport” contiene e che ricorre ormai frequentemente nel dizionario europeo sono: l'interdipendenza tra i concorrenti e il comune interesse a un equilibrio tecnico – finanziario; l'incertezza del risultato che deriva direttamente dalla caratteristica precedente; l'organizzazione piramidale monopolistica che comporta la presenza per ogni singolo sport per ogni singolo stato di una sola federazione o lega, con

---

<sup>80</sup> La sentenza è stata poi oggetto di diverse interpretazioni successive. Sia da parte del Libro Bianco sullo Sport elaborato subito dopo la sentenza, sia dall' *Independent European Sport Review* (IESR) del 2006, che dall'indagine della nostra Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato del 2007(di cui parleremo più avanti). Da un lato, il Libro bianco sullo sport e i documenti di accompagnamento hanno considerato tutte le regole sportive come soggette ad antitrust UE e, nel caso siano restrittive della concorrenza, come esenti da violazione solo se inerenti e proporzionali al perseguimento di un legittimo obiettivo sportivo (questione da valutare quindi caso per caso). Per IESR una regola puramente sportiva è soggetta alle regole antitrust UE solo se eccede l'obiettivo sportivo e i limiti di proporzionalità. La lista delle regole puramente sportive può quindi essere fatta *ex ante*. Per l'indagine condotta dall'AGCM le regole antitrust non si applicano alle regole puramente sportive che, pur se limitanti la concorrenza, non violino le normative in questione rispettando limiti di proporzionalità. La valutazione è comunque caso per caso.

organizzazione interna di ciascuna lega a livello gerarchico; la funzione educativa, sociale, culturale, ricreativa e in materia di sanità pubblica per garantire la quali meccanismi di solidarietà tra club sembrano opportuni<sup>81</sup>.

Alle luce di tutto ciò, e vista la sentenza *Meca-Medina*, la Corte di Giustizia ha precisato che, per tutte le regole sportive che si basano su accordi tra imprese, bisognerà, per la loro valutazione alla luce del diritto comunitario della concorrenza, tener conto della proporzionalità degli effetti agli obiettivi.

#### ***4.1 L'evoluzione della disciplina dei diritti televisivi nell'Unione Europea.***

Alla luce di quanto detto, la questione preliminare da affrontare per l'elaborazione di una disciplina nel settore dei diritti tv è il problema della titolarità del diritto di immagine sugli eventi sportivi. Per gli sport a partecipazione individuale nessun problema sorge sulla titolarità in capo all'ente organizzatore. Per i campionati come il calcio la titolarità può essere rivendicata, in linea di principio, sia dai singoli club, sia dall'ente organizzatore nell'ottica di una proprietà del Campionato nel suo complesso.

Già a partire del 1998<sup>82</sup> la Commissione ha preso in considerazione la questione della proprietà dei diritti sugli eventi sportivi, risolvendola in modo molto semplice: ogni singolo stato è padrone di decidere chi sia proprietario. Già a quel tempo però si preannunciava la necessità, almeno a livello europeo, di una vendita centralizzata, tenendo ben saldo in mente, come principi generali, che: è necessario evitare la creazione di posizioni dominanti o cartelli; sarebbe auspicabile la

---

<sup>81</sup> Vedi *Accompanying Document of White Paper of Sport (WP)*, §3.4

<sup>82</sup> Vedi European Commission, 1998, *The European Model of sport*, Consultation Document of DG X.

solidarietà tra i partecipanti ad un torneo; è di vitale importanza incoraggiare i giovani giocatori; è necessario, data la specificità dello sport, garantire l'equilibrio sul campo e l'incertezza del risultato. Tuttavia la vendita collettiva potrebbe comunque costituire un accordo restrittivo contrario all'art 81 CE. La Commissione ha quindi valutato in che modo essa può godere di una esenzione.<sup>83</sup>

L'applicazione delle disposizioni del trattato CE in materia di concorrenza ha una grande incidenza sulle relazioni tra operatori dei media e organizzazioni sportive e dunque sul finanziamento e sull'organizzazione dello sport. Questo settore è caratterizzato da tratti peculiari quali il fatto che i diritti televisivi su manifestazioni sportive abbiano "vita breve", presentando interesse per gli spettatori solo se diffusi in diretta; il fatto che la domanda sia focalizzata su un singolo evento molto atteso (a volte anche con particolare impazienza); il fatto che la disponibilità dei diritti è limitata essendone, di solito, la vendita demandata ad un unico soggetto che conclude contratti in maniera esclusiva anche per lunghi periodi<sup>84</sup>.

Ogni nazione, per quanto riguarda i campionati nazionali ed in linea con l'indirizzo UE, ha risolto la questione della commercializzazione dei diritti tv a suo modo. La Commissione, dal canto suo, in mancanza di accordi precisi in tal senso ha, in tre decisioni successive, manifestato la sua politica in merito alla questione della

---

<sup>83</sup> L'articolo 81, paragrafo 1 del Trattato CE vieta tutti gli accordi tra imprese e le pratiche concordate "che possano pregiudicare il commercio tra Stati membri e che abbiano per oggetto o per effetto di impedire, restringere o falsare il gioco della concorrenza all'interno del mercato comune". Al par. 3 dell'art. 81 esiste un'eccezione che rende esenti dal divieto gli accordi che, sebbene contrari al paragrafo 1 della stessa norma, creano dei vantaggi per il mercato, quali miglioramenti nella produzione o distribuzione dei prodotti o promozione del progresso tecnico o economico, sempre che non venga eliminata la concorrenza per quei medesimi prodotti.

<sup>84</sup> *Libro Bianco sullo sport*, §4.8

commercializzazione dei diritti tv. Le decisioni sono: *UEFA Champions League*<sup>85</sup>, *German Bundesliga*<sup>86</sup>, e *FA Premier League*<sup>87</sup>.

La politica della Commissione è la seguente: la cessione centralizzata costituisce una restrizione orizzontale della concorrenza secondo l'art 81(1) Ce. Parallelamente, si riconosce che la cessione centralizzata può rivelarsi in realtà efficace andando a ricadere sotto l'esenzione ex art 81(3) CE. La Commissione ha limitato gli effetti negativi della cessione centralizzata esigendo la vendita dei diritti in più pacchetti attraverso una procedura d'asta aperta e trasparente. Inoltre la durata dei contratti non deve essere più lunga dei tre anni e i diritti rimasti invenduti torneranno a disposizione dei singoli club per permettere loro una contrattazione individuale. Tutto questo ha permesso di aprire il mercato a nuovi operatori e di evitare la concentrazione dei diritti in mano a uno solo.

Gli effetti positivi che la Commissione ha riconosciuto alla vendita centralizzata sono essenzialmente tre: la creazione di un punto di vendita unico permette di ridurre i costi di transazione per le squadre e per gli operatori mediatici; la scelta di un marchio unitario per la commercializzazione (p.e. Serie A) permette al prodotto di essere riconosciuto e meglio distribuito; la creazione di un prodotto di Lega che si focalizza sulla competizione nel suo insieme piuttosto che sulla singola partita rende l'oggetto della transazione molto più attraente per i telespettatori. Nelle varie decisioni richiamate in precedenza, la Commissione ha cercato di applicare questa politica ai casi posti alla sua attenzione.

La prima decisione è relativa alla vendita dei diritti della *UEFA Champions League*. Il regolamento UEFA Champions League

---

<sup>85</sup> Decisione della Commissione del 23 luglio 2003 caso 37398, *UEFA*, OJ 2003, L 291/25.

<sup>86</sup> Decisione della Commissione 19 gennaio 2005, caso 37214, *Bundesliga*, OJ 2005, L134/46

<sup>87</sup> Comunicazione 22 marzo 2006, caso Comp/C-2/38.173, *Premier League*.

prevedeva infatti che l'UEFA fosse l'ente incaricato della vendita dei diritti commerciali della *UEFA Champions League* per conto dei club calcistici partecipanti. Con la decisione, la Commissione ha per la prima volta approvato la cessione centralizzata dei diritti televisivi calcistici ed ha stabilito una serie di principi per una struttura dei diritti che si riveli pro-concorrenziale. Gli accordi iniziali prevedevano la cessione esclusiva e collettiva dei diritti della *UEFA Champions League* ad un'unica emittente per territorio, per più anni consecutivi. Gli acquirenti avrebbero disposto di una sola sorgente di approvvigionamento e una singola emittente avrebbe goduto sul territorio nazionale di riferimento di tutti i diritti della televisione gratuita e a pagamento, con esclusione di tutte le altre.

La Commissione è intervenuta per modificare questo assetto, tanto è vero che l'UEFA ha reso disponibili i diritti dividendoli in pacchetti (14 in tutto), autorizzando così più emittenti ad acquisirli. I pacchetti sono stati poi oggetto di una vendita all'asta non discriminatoria. I singoli club hanno ottenuto la possibilità di cedere certi diritti per le partite da loro giocate nel caso di inerzia del UEFA. Sono certamente rimaste alcune restrizioni, quali la fissazione di un prezzo unico, la previsione di uno sportello unico di vendita e alcune limitazioni per le trasmissioni in differita, ma la Commissione ha valutato positivamente la cessione centralizzata sottolineando come essa, a certe condizioni, risponda alle condizioni in vista di una giustificazione ex art 81(3) CE. La centralizzazione ha infatti permesso un miglioramento della distribuzione dei diritti attraverso la creazione di un marchio qualificato, sviluppato solamente dall'UEFA e indipendente dagli interessi dei club individuali. Lo sportello unico di vendita ha inoltre permesso di coprire interamente la stagione e quindi di pianificare anteriormente la programmazione, liberando le emittenti dal rischio di acquistare diritti di squadre che vengono subito eliminate. Dalla vendita collettiva sarebbero poi escluse le partite di qualificazione, in

un'ottica di risparmio dei costi (gestione del marchio, controllo di conformità degli stadi). I consumatori, d'altro canto, profittano di una migliore distribuzione dei diritti e vedono assicurata la copertura dell'intera manifestazione. La Commissione ha quindi ritenuto indispensabile la restrizione alla concorrenza per la creazione di un prodotto "*UEFA Champions League*". L'UEFA ha dall'altro lato un evidente e legittimo interesse alla creazione di un prodotto unico, distinto dai singoli club.

Per quanto riguarda le altre due decisioni, le preoccupazioni in materia di concorrenza sembrano somigliare a quelle appena esposte. In estrema sintesi i rimedi previsti nei casi in questione per placare le preoccupazioni in materia di concorrenza sono: una procedura di offerta trasparente e non discriminatoria; la limitazione dell'esclusiva a tre anni; la divisione del prodotto in pacchetti; la creazione di più pacchetti significativi; la creazione di pacchetti assegnati a delle piattaforme speciali; l'assenza di offerte condizionate; la facoltà di disporre dei propri diritti in capo ai singoli club nel caso di diritti inutilizzati; l'assenza di un unico acquirente per evitare posizioni dominanti.

Come giustamente sostiene la Commissione nel documento di accompagnamento al Libro Bianco, la vera sfida per lo sport è quella di continuare ad essere un motore propulsore nel settore dei mezzi di comunicazione, garantendo nel contempo che le competizioni sportive non siano ostacolate da una iniqua distribuzione del reddito derivante dalla vendita dei diritti di trasmissione e che i diversi livelli dello sport partecipino alla distribuzione dei proventi delle organizzazioni sportive.



#### *4.2 L'evoluzione normativa italiana*

La modalità di cessione dei diritti televisivi è stata sostanzialmente incentrata, fino al 1999, sul ricorso alla contrattazione collettiva. Il periodo successivo ha visto l'affacciarsi delle programmazioni in forma criptata modificando il quadro degli incentivi per singole società. Prima del 1993, infatti, la Lega cedeva i diritti televisivi in forma centralizzata all'unico operatore presente sul mercato, la RAI (RTI fino a quel momento aveva manifestato il proprio interesse solo sulle manifestazioni a livello europeo). A far data da luglio di quell'anno la cessione dei diritti subiva un profonda e importante divaricazione: la Lega cedette infatti alla RAI per un triennio, i diritti televisivi in chiaro relativi ai campionati di serie A, B e della Coppa Italia, mentre i diritti televisivi criptati di 28 gare della massima serie e 32 del torneo cadetto furono venduti a Tele+, all'epoca unico operatore di televisione a pagamento sul territorio nazionale. Il fiume di soldi che scese al mare dei bilanci dei club professionistici ebbe determinante influenza anche sulla decisione del legislatore di consentire la finalità statutaria delle stesse, ed anche la quotazione in borsa<sup>88</sup>.

Già negli anni successivi si registrarono diversi tentativi volti alla conclusione da parte dei club di maggior blasone di contratti in forma individuale con un progressivo allontanamento dalle istanze solidaristiche fino a quel momento accordate alla gestione collettiva operata dalla Lega. Per il rinnovo dei contratti nel triennio 1996-99 numerose società di serie A diffidarono il loro ente associativo dal continuare le trattative per la cessione dei diritti televisivi reclamandone la titolarità. Su questo versante la Lega cercò di intervenire modificando il criterio di ripartizione degli introiti.: fino alla stagione 1996-97 le entrate da cessione dei diritti tv erano state spalmate in modo paritetico tra le 38 società di serie A e B e nessun

---

<sup>88</sup> Legge 18 Novembre 1996, n. 586.

*surplus* legato al seguito televisivo o ai risultati sportivi veniva accordato ai singoli club. Dalla stagione 1997-98, il 58% dei proventi relativi alla cessione diritti in chiaro doveva essere ripartito tra le società di serie A e il restante 42% tra quelle di serie B. Per gli introiti delle trasmissioni criptate, il 75% era attribuito alle società militanti nella massima serie, il restante 25% a quelle di B prevedendo un criterio di redistribuzione ancorato alla posizione in classifica e alle differenze di *audience* delle singole squadre. Tuttavia, nel 1998 nove squadre conclusero con Tele+ contratti per le cessione dei diritti tv in forma codificata per i campionati di serie A e B.

Le varie istanze di rivendicazione di una cessione individuale dei propri diritti rimasero inascoltate sino al 1999 quando il Parlamento prima<sup>89</sup>, l'Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato poi<sup>90</sup>, fecero bruscamente vacillare il quadro normativo verso il principio della titolarità soggettiva dei diritti televisivi criptati<sup>91</sup>. La cessione individuale veniva comunque individuata come un'opzione in favore dei club, non proibendo il mantenimento della contrattazione collettiva. La legge del 1999 avallava l'idea ormai diffusa che all'organizzatore dell'evento sportivo spettava la titolarità del diritto, in quanto soggetto deputato ad allestire gli incontri sopportandone i relativi rischi imprenditoriali. Chi subiva il carico dell'organizzazione dell'evento (il club di casa) poteva anche godere del relativo introito. Di sicuro la vendita collettiva posta in essere sino a quel momento, era destinata a tramontare. E così in effetti è stato. Anche il provvedimento dell'AGCM pur concludendo che il *joint selling* era prassi diffusa in

---

<sup>89</sup> Legge 29 marzo 1999 n. 78, di conversione del decreto legge n. 15 del 30 gennaio 1999 in *Gazz. Uff.* n. 75 del 31 marzo 1999.

<sup>90</sup> Provvedimento dell'AGCM, n. 7340 del 1 luglio 1999, in *Boll.* N. 261999, col quale era reputata come intesa illegittima tra aziende la vendita collettiva dei diritti da parte della Lega Calcio.

<sup>91</sup> Praticamente, un micro-settore, nel quale la vendita individuale era temperata esclusivamente dal divieto, per ogni acquirente, di detenere più del 60% delle gare dell'intero torneo. Su tutto il resto dell'universo dei diritti di trasmissione niente veniva detto.

Italia e propiziata dal regolamento della Lega, sottolineava come esso integrasse gli estremi di un cartello incline a restringere l'output e far lievitare i prezzi per la cessione dei diritti in forma codificata dei campionati di calcio di serie A, B e della Coppa Italia<sup>92</sup>.

Il quadro dipinto da questa normativa si venne a caratterizzare come una vera e propria de-regolamentazione del calcio, con norme a sé stanti a fronte di altri sport dove le federazioni riuscivano ad avere maggior peso, continuando ad operare una vendita collettiva, magari mediante deleghe *ad hoc*. Nel frattempo venne meno l'antico monopsonio nel mercato delle piattaforme digitali. L'agguerrita lotta tra i due operatori della televisione a pagamento, Tele+ e Stream, si trasformò in una manna per i club sportivi, generando l'esplosione del valore dei diritti criptati. Questa fase fu tuttavia effimera ricostituendo, la fusione tra Stream e Tele+ nella nuova Sky Italia, l'antico monopsonio. Contemporaneamente nacquero e si svilupparono nuove piattaforme, in particolare il digitale terrestre, la trasmissione via ADSL, e il video *streaming* tramite la telefonia mobile, mutando profondamente il mercato.

Il 2006 ha rappresentato un anno di svolte per il sorgere di un diversa sensibilità nell'ordinamento sia statale che sportivo in ordine alla vendita collettiva. L'AGCM per prima ha mutato radicalmente il proprio indirizzo nell'Indagine Conoscitiva n. 27/2006 sul mondo del calcio<sup>93</sup>, rilevando come la vendita individuale avesse fallito in relazione ai generali principi dello sport, relegando l'Italia agli ultimi posti nelle statistiche sull'equa distribuzione delle risorse del movimento. E' stata così riabilitata la vendita collettiva, aderendo in *toto* alle conclusioni della Commissione Europea sulla compatibilità

---

<sup>92</sup> L'intesa relativa alla vendita collettiva dei diritti della Coppa Italia, in ragione della formula sportiva della manifestazione ad eliminazione diretta, fu tuttavia esentata.

<sup>93</sup> Provvedimento n. 16280 del 21 dicembre 2006, reperibile on line all'indirizzo web [ww.agcm.it](http://ww.agcm.it) (ottobre 2007).

con la normativa sulla concorrenza. Contestualmente il Governo ha ottenuto delega dal Parlamento, a seguito dell'emanazione della Legge 19 luglio 2007, n. 106 al fine di emanare decreti per l'integrale regolamentazione del mercato dei diritti di diffusione delle immagini sugli eventi sportivi nei Campionati professionistici. Il Governo ha poi emanato in attuazione di tale delega il decreto legislativo n. 9/2008. Il nuovo quadro normativo disegna una disciplina d'insieme dettando il regime della loro titolarità, la loro estensione (materiale e temporale), il loro esercizio, nonché la ripartizione delle risorse derivanti dal loro trasferimento. Tra le novità introdotte, la principale è rappresentata dalla c.d. "cessione centralizzata dei diritti di trasmissione". Essa è assicurata attribuendo la contitolarità *ex lege* dei diritti all'organizzatore della competizione (la Lega Calcio) e agli organizzatori degli eventi (i singoli club) con un diritto esclusivo di esercizio a favore della prima. Le prerogative di questa legge sono, da un lato, la necessità di garantire il c.d. equilibrio competitivo<sup>94</sup> tra i differenti club partecipanti alla competizione, dall'altro quello, antonimico, della regolamentazione del mercato *ex ante* al fine di garantire il dispiegarsi della concorrenza. Concorrenza e *competitive balance* sembrano costituire la dicotomia lungo la quale si snoda il decreto.

#### ***4.3 L'Indagine AGCM del 2007***

Un ruolo fondamentale nell'elaborazione della recente disciplina della commercializzazione dei diritti tv è stato svolto dalla summenzionata Indagine AGCM del 2007, nella quale l'Autorità si è occupata di analizzare le diverse attività economiche generate dallo sport o da esso connesso, in un'ottica di tutela della concorrenza. Purtroppo l'indagine

---

<sup>94</sup> Articolo 1, comma 1, legge 106/2007.

non è esente da critiche<sup>95</sup> poiché tralascia quelle che sono le caratteristiche specifiche dello sport. Pur non negandole, l'indagine si limita infatti a considerare il calcio alla stregua di qualsiasi altra industria.

L'*incipit* dell'indagine costituisce una dichiarazione di incompetenza per quel che riguarda l'attività dell'Autorità nei confronti delle attività sportive in senso stretto in quanto “non sindacabili sotto il profilo antitrust”<sup>96</sup>. A rigor di logica l'indagine dovrebbe occuparsi della sola concorrenza per il mercato, anche se non mancano le affermazioni ambigue. In sostanza il termine “concorrenza”, che si ripete puntualmente nel testo, non è chiaro se si riferisca alla concorrenza per il mercato o sul campo. E nel secondo caso perché dovrebbe interessare l'Autorità?

L'indagine pone in stretta relazione tra loro la concorrenza in campo e la concorrenza economica tra i club<sup>97</sup>. Promuovendo la concorrenza economica, minore sarebbe il divario nelle risorse e nel potere delle squadre, maggiore sarebbe la *competitive balance* e maggiore l'interesse dei tifosi sotto forma di maggior ricevi per i club e maggior benessere. E così via a ricominciare. Vediamo i tratti salienti dell'indagine, connessi alla commercializzazione dei diritti tv.

---

<sup>95</sup> Vedi Giocoli 2007.

<sup>96</sup> §1.

<sup>97</sup> §28 “La concorrenza tra i club si sviluppa principalmente nelle attività di produzione e di vendita dello spettacolo calcistico. La capacità di competere nello svolgimento di tali attività dipende fortemente dalla composizione delle singole squadre e, quindi, dalla capacità delle società di calcio di ingaggiare giocatori in grado di offrire prestazioni adeguate. In altri termini, le operazioni di ingaggio dei calciatori incidono significativamente sui rapporti di concorrenza tra società: migliori sono i giocatori, maggiore è la probabilità che un club occupi i primi posti della classifica nel campionato, con conseguente aumento della capacità della squadra di attrarre pubblico e, quindi, di offrire un prodotto più appetibile di quello offerto dai concorrenti”.

### 4.3.1 *La natura della Lega Calcio*

L'indagine definisce le competizioni sportive come monopoli naturali<sup>98</sup>. L'organizzazione dei campionati quindi richiede l'esistenza di un unico organo deputato a ciò: la Lega. Il problema sembra quindi non prospettarsi in termini di *antitrust*, quanto di *regulation*. L'indagine infatti<sup>99</sup> fa riferimento esplicito, secondo la teoria appunto della regolamentazione, al principio di terzietà del regolatore<sup>100</sup>. All'ordinamento sportivo è riconosciuto un alto grado di autonomia che si manifesta con un potere di auto-regolamentazione e auto-normazione.

Nel contesto europeo l'ingresso di nuove Leghe nel settore del calcio è assai raro visto che il vincitore di un campionato è soltanto uno e vista la difficoltà di implementare un sistema del genere. Piuttosto la concorrenza (anche qui non è chiaro se l'indagine intenda sul campo o economica) dovrebbe essere sviluppata a livello di singole società. Quello che rileva è soltanto la competizione intra-Lega che, comunque, non è pregiudicata dalla natura di monopolio naturale riconosciuta alla Lega Calcio.

Secondo l'approccio dell'Autorità stessa la concorrenza, nello sport in genere e nel calcio nello specifico, a livello di singole società potrebbe condurre ad una incrementata efficienza, ovvero ad un *surplus* per il tifoso<sup>101</sup>. Diversi interventi<sup>102</sup> hanno tuttavia sostenuto di portare all'estremo questo principio, attraverso la creazione di una Superlega europea, così da emulare il modello utilizzato negli USA. L'idea

---

<sup>98</sup> §87.

<sup>99</sup> §317.

<sup>100</sup> Su questo argomento varie critiche sarebbero prospettabili. Per tutte, se il compito primario della Lega, secondo l'Autorità, è l'elaborazione di regole finalizzate a rendere il proprio prodotto sempre più interessante e appassionante, come può la Lega farlo se viene spossessata degli strumenti per farlo – leggi la commercializzazione dei diritti tv- attribuendoli (come più avanti vedremo essere auspicato dall'AGCM) ad un soggetto terzo?

<sup>101</sup> §92.

<sup>102</sup> Da reperire su [www.lavoce.info](http://www.lavoce.info)

sarebbe di creare un vero e proprio campionato europeo per i club maggiori, trasformando in una sorta di A2 i rispettivi campionati nazionali<sup>103</sup>. La proposta sembra tuttavia difficilmente realizzabile per vari motivi.

Innanzitutto per la peculiarità del calcio italiano di avere al suo seguito una maggior parte di tifosi *committed* per i quali il beneficio è legato alla prosecuzione dei campionati nazionali dove vedono cimentarsi la propria squadra del cuore. Anche se la pay-Tv ha portato a un incremento dei tifosi *uncommitted*, i primi costituiscono ancora una fetta tale da non poter essere ignorata. In secondo luogo si porrebbe il problema dei diritti televisivi. Attualmente, come già detto in precedenza, i proventi che derivano dalla *Champions League* vengono distribuiti dall'UEFA su base meritocratica, in funzione dei risultati ottenuti nel corso della competizione. Quindi si ha tutto l'interesse a mantenere le cose come stanno anche perché l'esenzione dall'Antitrust europeo è stata concessa anche in ragione della formula ad eliminazione diretta della competizione che renderebbe impossibile una negoziazione individuale. Infine le possibili strutture della Superlega sarebbero due: una struttura chiusa sullo stile nordamericano oppure una lega aperta, con promozioni e retrocessioni. Nel primo caso bisognerebbe mettere in conto il sacrificio dei tifosi *committed*, per poi seguire l'esempio delle leghe nordamericane in tema di riequilibrio delle forze in campo. Nel secondo caso ci si chiede come un club che partecipa al campionato nazionale (con un dato livello di risorse tecnico-economiche) possa mai sperare di accedere alla superlega.

L'indagine omette di considerare altre visioni alternative sulla natura della Lega. Alcuni orientamenti<sup>104</sup> vedono la Lega come un'associazione di imprese o come una cooperativa. Sotto tale ottica si aprirebbe ancor più il problema della ripartizione degli utili tra

---

<sup>103</sup> Per una simulazione vedi Hoehn, Szymanski (1999).

<sup>104</sup> Vedi *Independent European Sport Review*, §6.38

associati. La legislazione italiana, infatti, vieta la distribuzione di utili fra associati nel caso di sodalizi senza scopo di lucro<sup>105</sup>. Al contrario, dalla dottrina statunitense proviene la teoria della *single entity*,<sup>106</sup> per la quale vi è una natura cooperativa essenziale nello svolgimento di un torneo che determinerebbe l'unicità del prodotto-campionato e la titolarità dello stesso in capo alle Federazioni ovvero alle Leghe organizzatrici. Ciò ha consentito, tra le altre cose, l'esenzione della vendita collettiva dei diritti di diffusione dall'applicazione delle norme antitrust USA, permettendo una vendita collettiva con ripartizione solidaristica dei proventi.

#### 4.3.2 *Gli obiettivi dei club secondo l'AGCM*

L'indagine AGCM sembra non tenere conto dei diversi obiettivi possibili per i club: massimizzare il profitto oppure le vittorie? E soprattutto degli effetti di questa scelta: misure di *policy* pro-CB danno risultati diversi in base ai diversi obiettivi dei club (vedi Cap. 3). Se i club mirano a massimizzare le vittorie, sotto vincolo di bilancio, qualsiasi sussidio dal club grande al piccolo migliorerà l'equilibrio sul campo, visto che le squadre spendono tutto quello che hanno in talento. Ancor meno chiaro è nell'indagine l'obiettivo della stessa Lega: se massimizzare il profitto o il numero di spettatori. I due obiettivi vengono legati tra di loro perché l'indagine considera come certamente verificata l'ipotesi UOH<sup>107</sup>. In realtà questa particolare ipotesi non ha trovato un'evidenza empirica univoca. Come sappiamo l'ipotesi ignora del tutto il ruolo cruciale della distinzione tra tifosi *committed* e

---

<sup>105</sup> Per una disamina del problema vedi Piscini A., 2007 "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 Ec. Dello Sport*, Vol. 3, Fasc. 1.

<sup>106</sup> Sul punto si veda Sarti D., "Antitrust e negoziazione accentrata dei diritti televisivi, in *Annali italiani del diritto d'autore, della cultura e dello spettacolo*.

<sup>107</sup> Vedi ad esempio §82 e §97.



*uncommitted*: soltanto in un campionato in cui i secondi costituiscono una fetta preponderante del seguito sportivo potrà trovarsi accoglimento della UOH. Ma di questo parleremo nel prossimo paragrafo.

Controverso è anche l'obiettivo della stessa Indagine. Se essa ha come scopo finale quello di massimizzare il benessere dei tifosi, questo, ancora una volta, dipenderà dal tipo di tifosi in stretta relazione, come detto sopra, agli obiettivi dei singoli club. Se l'indagine, invece, persegue come obiettivo l'equilibrio sul campo, non si capisce come mai questo interessi un'Autorità che vigila sulle condotte antitrust; inoltre, visti i differenti possibili obiettivi dei club, non è detto che un campionato più equilibrato abbia come fondamento dei ricavi distribuiti in maniera più equa. La domanda di fondo è chi l'AGCM sta cercando di tutelare: i concorrenti, la concorrenza, i tifosi o, in qualche modo un po' azzardato, tutti e tre?

### 4.3.3 *I tifosi nell'Indagine AGCM*

Nell'Indagine AGCM si parla di tifosi *committed* solo una volta.<sup>108</sup> In realtà l'analisi del tipo di tifosi è importante al fine di valutare l'applicabilità della UOH, ipotesi che, come detto, l'Indagine accetta incondizionatamente. Nell'*Independent European Sports Review*, al contrario, si fa sempre cenno a questa distinzione che, giustamente, viene ritenuta fondamentale. La UOH condiziona maggiormente il ricavo dei club, quanto più sarà la percentuale di tifosi *uncommitted*. Nel contesto europeo, e in particolar modo quello italiano, al contrario del contesto USA, si può dire che la tifoseria sia composta per una larga fetta di tifosi *committed*. Non si è mai sentito di un tifoso della Roma, che abbia cambiato idea per legarsi alla Juventus. Secondo una

---

<sup>108</sup> Vedi §251.

recente indagine<sup>109</sup>, il 12% degli italiani dai sei anni in su è un tifoso accanito, il 13% coinvolto, il 7% è un semplice spettatore e il 16% segue il calcio saltuariamente. Di questo parco potenziale una larga fetta dichiara di avere una squadra del cuore. Sotto riportiamo il trend dal 2001 ad oggi. Ovviamente le percentuali non coincidono con la tifoseria *committed*, però di sicuro ci danno un indice delle preferenze degli italiani, che appaiono maggiormente inclini a rimanere fedeli alla propria squadra, soprattutto se è una delle “grandi”. I tifosi tendono poi ad accostare alla squadra “del cuore” anche una squadra “simpatica”. Mentre per la squadra del cuore si va allo stadio, la squadra “simpatica” la si segue comodamente in tv.

	<b>Parco</b>	<b>Tifosi che indicano una squadra del cuore</b>
<b>2001</b>	41.743.000	72%
<b>2002</b>	44.477.000	70%
<b>2003</b>	42.050.000	74%
<b>2004</b>	42.474.000	75%
<b>2005</b>	40.838.855	75%
<b>2006</b>	42.194.248	75%
<b>2007</b>	40.235.000	76%
<b>2008</b>	42.248.000	77%

#### ***4.4 L'Indagine AGCM ed i diritti Tv.***

Per arrivare al punto che più ci interessa, alla luce di quanto detto sino ad ora, si nota come l'Indagine AGCM non sia particolarmente

<sup>109</sup> Monitor Calcio 2008-2009.

approfondita in materia. Essa sembra infatti confondere tra metodo di commercializzazione (accentrata vs decentrata) e mutualità. La negoziazione collettiva non è infatti necessaria per garantire la mutualità. Si potrebbe ad esempio prevedere una negoziazione individuale con forte *revenue sharing*, oppure con “tasse di iscrizione” alla Lega di Serie A fortemente progressive. Si otterrebbe il medesimo risultato di una negoziazione centralizzata con riparto ispirato ad equità. Allo stesso tempo la negoziazione collettiva non è sufficiente a garantire la mutualità se non è accompagnata da regole di riparto vincolate ad un determinato scopo.

Dal punto di vista economico, presa quella individuale come punto di riferimento, la negoziazione collettiva genera tre effetti.<sup>110</sup> Il primo è un effetto sul potere negoziale: vendendo i propri diritti collettivamente, la Lega sarebbe l'unica controparte contrattuale, riducendo drasticamente il potere delle singole squadre. Ciò può essere valutato negativamente o positivamente a seconda del relativo potere contrattuale di ogni singolo team. Il secondo è “l'effetto premio”. Se il premio esogeno legato alla performance<sup>111</sup> 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. L'ultimo effetto è l'”effetto *free-riding*”. Quando i diritti televisivi sono venduti collettivamente, le squadre hanno meno incentivi ad investire perché 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.

---

<sup>110</sup> Per un'analisi approfondita si veda Falconieri, Palomino, Sakovics, (2005) (traduzione adattata di un articolo apparso su *Journal of European Economic Association* (2004) dal titolo “Collective vs Individual Sale of TV Rights in League Sports”).

<sup>111</sup> Pensiamo ai premi monetari legati alle qualificazioni alle competizioni internazionali, quali la *Champions League*.

La scelta del tipo di negoziazione (collettiva o individuale) non può prescindere dal considerare quale sia il prodotto da vendere sul mercato, che tipo di prodotto genera maggiore domanda di mercato e chi, quindi sia titolare del prodotto stesso. Sappiamo infatti che l'output non può derivare dall'attività di un singolo club (vedi Cap. 1). Abbiamo visto come la cooperazione tra club è fondamentale generando un plusvalore. L'interesse dei tifosi (consumatori), e quindi la loro domanda di "prodotto calcio", non è, a nostro parere, legata al singolo evento partita, ma discende dal fatto che essa è inserita in una competizione più ampia. Senza tale organizzazione (che spetta necessariamente alla Lega Calcio) la produzione sarebbe impossibile. Il varo di un torneo postula un'organizzazione estremamente complessa nella quale il singolo evento costituisce una partizione. La conclusione è inevitabile: il prodotto da cedere è il campionato, non il singolo torneo.<sup>112</sup>

Non ci spingiamo alle estreme conseguenze del campionato come *single entity* che male si adatta ad un contesto dove convivono più tornei; però non si possono considerare le società calcistiche alla stregua dei normali operatori presenti sul mercato. In Italia abbiamo visto come questo dilemma sia stato risolto a favore della contitolarità del diritto di utilizzazione della competizione sportiva a fini economici con conseguenze vendita centralizzata dei diritti televisivi. Questa scelta appare coerente con la traccia argomentativa appena delineata, sintetizzando il contributo delle società e dell'organizzazione alla produzione dell'evento calcistico.

Ovviamente, accanto alla negoziazione deve essere affiancato un preciso schema di riparto delle risorse. Uno dei principali argomenti contro la vendita individuale dei diritti televisivi è proprio che questa

---

<sup>112</sup> Su questa china si sono poste la Corte Suprema USA nel caso *NCAA c. Board of Regents of the University of Oklahoma* (468 U.S. 85, 101-2, 1984) e la *Restrictive Practices Court* nell'ammettere la vendita collettiva da parte della lega inglese (*Director Generale of Fair Trading vs. Premier League*, 28 luglio 1999).

penalizza eccessivamente le squadre piccole, compromettendone la sopravvivenza. Per esempio, la Juventus, nella stagione 2002-2003, ha concluso un contratto televisivo con Tele+ per ben 54 milioni di euro, contro il contratto del Piacenza del valore di soli 5,6 milioni di euro, cioè quasi 1/10 del contratto della Juventus. Paradossalmente un metodo competitivo, come può sembrare la vendita individuale, conduce a risultati anticompetitivi<sup>113</sup>. Per poter risolvere questo nodo gordiano è innanzitutto fondamentale usare un “*case by case approach*”, analizzando la realtà tipica del nostro paese e, sulla base di questo fissare un obiettivo specifico. Abbiamo infatti visto come meccanismi di *revenue sharing* possano, a certe condizioni che occorre verificare, implementare la CB. Abbiamo visto come molti tifosi delle nostre squadre siano *committed*. Nella figura 23, a conferma, riportiamo lo *share* televisivo per le squadre di serie A di 2 giornate del campionato di calcio della Serie A sia dell’anno in corso che dell’anno precedente<sup>114</sup>.

Come si nota, i più alti picchi di *share* si verificano, salve rare eccezioni, per gli incontri disputati dalle “grandi”. Sembrerebbe che anche i tifosi televisivi siano più propensi a seguire uno dei grandi club. È giusto togliere ricavi a questi team, per aiutare quelli più piccoli, ponendosi come obiettivo un incremento di CB?

L’obiettivo che si è posto il nostro legislatore è quello di garantire l’equilibrio competitivo<sup>115</sup> dei soggetti partecipanti alle competizioni sportive, attraverso un sistema di equa ripartizione delle risorse ottenute con la vendita centralizzata decisa dall’organizzatore degli eventi (la Lega). Per la prima stagione (campionato 2010-2011) il riparto sarebbe così organizzato: 40% in parti uguali tra tutti i soggetti

---

<sup>113</sup> Il paradosso ovviamente dipende dai diversi significati della parola “competitivo”, su cui ci siamo già soffermati.

<sup>114</sup> Dati riportati su Centro Studi della Lega Calcio reperibili al sito web <http://www.lega-calcio.it>

<sup>115</sup> Art. 1 Legge 19 luglio 2007, n. 106.

partecipanti al campionato, 30% sulla base dei risultati sportivi conseguiti e una quota del 30% secondo il bacino di utenza<sup>116</sup>. La quota relativa al risultato sportivo, è determinata nella misura del 10% sulla base dei risultati conseguiti da ciascuno dei partecipanti alla competizione a partire dalla stagione sportiva 1946/47, nella misura del 15% sulla base dei risultati conseguiti nelle ultime cinque stagioni sportive e nella misura del 5% sulla base del risultato conseguito nell'ultima competizione sportiva. La quota relativa al bacino d'utenza è determinata nella misura del 25% sulla base del numero di sostenitori di ciascuno dei partecipanti alla competizione e per il 5% sulla base della popolazione del comune di riferimento della squadra. E' una scelta che assicura una più equa ripartizione delle risorse in vista di un miglioramento della CB?

Data	Ora	1ª Giornata	Audience	Share %
22/08/2009	18.00	Bologna - Fiorentina	315.584	3,58%
22/08/2009	20.45	Siena - Milan*	821.770	5,54%
23/08/2009	18.00	Inter - Bari*	786.997	7,74%
23/08/2009	20.45	Juventus - Chievo*	575.022	3,37%
23/08/2009	20.45	Genoa - Roma	230.761	1,35%
23/08/2009	20.45	Palermo - Napoli	129.905	0,76%
23/08/2009	20.45	Lazio - Atalanta	99.792	0,59%
23/08/2009	20.45	Livorno - Cagliari	62.930	0,37%
23/08/2009	20.45	Udinese - Parma	34.751	0,20%
23/08/2009	20.45	Catania - Sampdoria	18.221	0,11%
23/08/2009	20.45	Diretta Gol	276.266	1,62%

Data	Ora	15ª Giornata	Audience	Share %
05/12/2009	18.00	Milan - Sampdoria*	524.882	3,28%
05/12/2009	20.45	Juventus - Inter*	2.092.129	8,57%
06/12/2009	15.00	Bologna - Udinese*	110.209	0,72%
06/12/2009	15.00	Napoli - Bari	120.837	0,79%
06/12/2009	15.00	Fiorentina - Atalanta	55.482	0,36%
06/12/2009	15.00	Genoa - Parma	95.480	0,63%
06/12/2009	15.00	Palermo - Cagliari	130.574	0,86%
06/12/2009	15.00	Siena - Catania	34.110	0,22%
06/12/2009	15.00	Livorno - Chievo	2.525	0,02%
06/12/2009	20.45	Roma - Lazio*	1.061.754	4,19%
06/12/2009	15.00	Diretta Gol	302.186	1,98%

<sup>116</sup> Art. 26 Decreto legislativo 9 gennaio 2008, n. 9.

Data	Ora	15ª Giornata	Audience	Share %
06/12/2008	18.00	Chievo - Roma*	482.921	3,07%
06/12/2008	20.30	Lazio - Inter*	1.188.081	4,86%
07/12/2008	15.00	Lecce - Juventus*	318.658	2,05%
07/12/2008	15.00	Napoli - Siena	116.807	0,75%
07/12/2008	15.00	Milan - Catania	293.841	1,89%
07/12/2008	15.00	Torino - Fiorentina	44.580	0,29%
07/12/2008	15.00	Atalanta - Udinese	14.038	0,09%
07/12/2008	15.00	Cagliari - Palermo*	131.051	0,84%
07/12/2008	15.00	Reggina - Bologna	11.644	0,07%
07/12/2008	20.30	Sampdoria - Genoa*	1.002.760	3,91%
07/12/2008	15.00	Diretta Gol	348.545	2,24%

Data	Ora	1ª Giornata	Audience	Share %
30/08/2008	18.00	Udinese - Palermo*	292.976	3,60%
30/08/2008	20.30	Sampdoria - Inter*	978.043	5,95%
31/08/2008	15.00	Atalanta - Siena	9.493	0,08%
31/08/2008	15.00	Cagliari - Lazio	85.633	0,75%
31/08/2008	15.00	Catania - Genoa	32.992	0,29%
31/08/2008	15.00	Chievo - Reggina	12.632	0,11%
31/08/2008	15.00	Milan - Bologna	364.724	3,19%
31/08/2008	15.00	Roma - Napoli*	224.754	1,97%
31/08/2008	15.00	Torino - Lecce*	111.466	0,98%
31/08/2008	20.30	Fiorentina - Juventus*	1.242.788	6,56%
31/08/2008	15.00	Diretta Gol	279.197	2,44%

Figura 23: Share Televisivo per la 1ª e 15ª giornata trasmesse in diretta sui canali Sky. Le rosse relative alla stagione in corso, le blu alla stagione scorsa.

#### 4.5 Una simulazione del futuro dei diritti Tv

Nel tempo si sono avvicinate varie simulazioni atte a valutare le conseguenze del nuovo riparto previsto dal decreto. Le prime di esse, vedi quella del *Sole 24 ore* del Novembre 2009, sembravano prospettare una ripartizione che favorisse i club medi così da diminuire il gap esistente tra medie e grandi, costituendo questo un incentivo per le prime a competere con le seconde. Alle piccole rimarrebbe sempre, come già detto, il rischio retrocessione come incentivo alla lotta sul

campo. La più recente simulazione invece (del marzo 2010<sup>117</sup>) sembra ribaltare la situazione: le grandi squadre non uscirebbero poi così largamente penalizzate<sup>118</sup>, le medie vedrebbero crescere i loro introiti un po' meno delle piccole, che avrebbero ulteriormente da guadagnare dall'aumento della percentuale ugualitaria.

Anche se i propositi sono dei migliori la situazione sembra rimanere pressoché la stessa. Vero è che la ripartizione così come prevista dal decreto potrà essere modificata dalla sua seconda applicazione. L'art. 25 del decreto prevede infatti "I criteri di ripartizione delle risorse fra i soggetti partecipanti alla competizione sono determinati con deliberazione adottata dall'assemblea di categoria dell'organizzatore della competizione con la maggioranza qualificata dei tre quarti degli aventi diritto al voto". E cioè l'assemblea di Serie A può cambiare i criteri con 15 voti su 20. Si comincia così a diffondere l'idea di una possibile "media alleanza"<sup>119</sup>, un'alleanza cioè tra le squadre emergenti che riesca a trascinare anche le piccole, così da ridurre in minoranza il peso della grandi quali Juventus, Milan, Inter. Il futuro sembra voler andare verso un modello di ripartizione dei proventi derivanti da diritti tv alla inglese, cioè con un 50% da dividere tra tutte le squadre, abbassando così al 25% la quota spettante in base al bacino di utenza e ai risultati sportivi. Le squadre medio-piccole punteranno sicuramente all'azzeramento di quella che è la fetta "storica" dei proventi, cioè

---

<sup>117</sup> Reperibile al sito <http://www.brividospportivo.it/?p=21208>.

<sup>118</sup> A dispetto delle critiche dei team più blasonati e delle varie tifoserie.

<sup>119</sup> L'idea di un accordo tra squadre sorse già nel 2002 dove otto squadre minori della Serie A tentarono di dar vita a un consorzio (Plus Media Trading) per concludere un contratto televisivo con le *pay-tv* (Tele+ e Stream): il campionato di Serie A iniziò con dieci giorni di ritardo rispetto alla data prevista, poiché il contratto fu concluso *in extremis* e a seguito del versamento di un contributo addizionale di sei milioni di euro da parte delle sei squadre maggiori. L'anno successivo, sei club minori diedero vita alla piattaforma Gioco Calcio (poi naufragata per difficoltà tecniche ed economiche), ma si registrarono enormi difficoltà nella conclusione dei contratti: il Governo intervenne per scongiurare il ritardo nell'avvio del campionato di Serie A, fu tuttavia la Serie B ad iniziare con una settimana di ritardo. La situazione attuale non è la stessa, qui non si tratta di accordarsi in funzione della conclusione di un contratto, però si denota la difficoltà per le squadre di raggiungere accordi per la tutela di interessi comuni.



quella che riguarda i campionati dal 1946 ad oggi. Questa sembra essere anche la soluzione migliore: la storia di una squadra vede il suo primo riscontro nel bacino di utenza. Come abbiamo già detto in precedenza la memoria dei tifosi è ancorata a vecchie vittorie e scudetti e si modifica con fatica. Il fatto che una squadra abbia vinto molto nel passato le consente di avere al suo seguito un numero maggiore di tifosi. Dando una quota sia per il bacino di utenza che per le vittorie passate una squadra verrebbe, volutamente esagerando, premiata due volte. E' anche eticamente giusto che una squadra si dia da fare "da ora in poi" e non viva di rendita, beneficiando di entrate che premino, per assurdo, scudetti vinti a raffica dal 1970 al 1985.

Gran parte dei problemi relativi al disequilibrio competitivo tra le squadre non dipende tanto, come già accennato e visto il peso del primato che hanno sui bilanci delle nostre squadre, dall'alternativa tra vendita collettiva e vendita individuale dei diritti, quanto alle modalità di ripartizione delle risorse tra le varie squadre. Per questo il tema è così "caldo".

Anche se l'intervento legislativo "dirigista" cristallizza il sistema, spetterà comunque alla Lega indirizzare il riparto verso obiettivi diversi da quelli dei singoli club. E' giusto che la Lega stessa si faccia portatrice di interessi ulteriori e comuni, espressione della particolare situazione di *co-opetion* che essa stessa rappresenta. Essa dovrebbe interessarsi di preservare e promuovere quelle che sono le caratteristiche dello sport perché non degradi a mera attività industriale. E la Lega può farlo solo per il tramite delle stesse squadre, rappresentate nell'assemblea di categoria. In sostanza sono i club stessi che, tramite i loro rappresentanti, possono decidere il proprio destino. E la scelta, nel tempo, non è detto che sia la stessa. In questo momento storico è giusto, a nostro avviso, migliorare il grado di incertezza del campionato italiano, incentivando i club medi, che, come visto in precedenza, è come se avessero abbandonato la competizione (sul

campo) con i club più blasonati. In un regime di concorrenza e cooperazione come quello sportivo, quando un club rinuncia alla competizione, il valore dell'intero campionato risulta comunque deteriorato.

## *Considerazioni Conclusive*

Nei capitoli precedenti abbiamo messo in evidenza quelli che sono i problemi del calcio italiano attuale, quelle che sono le possibili soluzioni e la scelta effettuata dal nostro legislatore. Di sicuro, il nostro, è un calcio in crisi: gli stadi si stanno svuotando e, come se non bastasse, persino lo share di telespettatori è diminuito. Per fare un esempio, l'audience media per le società di Serie A che hanno partecipato alle ultime due stagioni (2008-09 e 2009-10), relativamente alle partite trasmesse in diretta sui canali Sky, è diminuita di 491.555 telespettatori. Un calo di più del 7,5%.

Se poniamo come obiettivo dell'organizzazione del calcio la massimizzazione del *social welfare*, dobbiamo per prima cosa tenere conto della proporzione tra tifosi *committed e uncommitted*. È questa proporzione che determina la distribuzione ottimale delle vittorie tra i diversi club, distribuzione che potrebbe essere anche molto lontana dal perfetto equilibrio. Secondo la nostra opinione in Italia c'è un'alta componente di tifosi "veri". Al tempo stesso, però, la maggior parte dei ricavi di un club è costituito dai diritti televisivi che hanno la capacità di attrarre anche i tifosi "da salotto". Una negoziazione centralizzata sulla falsariga di quanto previsto dalla nuova normativa potrebbe in effetti massimizzare il surplus generato dall'organizzazione dell'evento "campionato", mentre la mutualità basata sul bacino di utenza e sui risultati sportivi (anche se non troppo risalenti nel tempo) consentirebbe di riequilibrare le forze in campo, soprattutto incentivando i club medi (vedi Fiorentina e Sampdoria) che

altrimenti potrebbero rinunciare a competere con i club grandi. Migliorando la CB si catturerebbe una nuova fetta di tifosi meno “affezionati”, con conseguente aumento di abbonamenti e ricavi derivanti da questi. L’aumento dei ricavi derivante dalla nuova domanda, e quindi non determinato da un aumento dei prezzi, andrebbe sia a vantaggio dei club piccoli che vedrebbero aumentare la quota del loro sussidio, sia comunque di quelli più grandi che vedrebbero aumentare la quota a loro spettante come divisione ugualitaria tra tutti i club. Abbiamo visto come tutto questo derivi da una oculata ripartizione degli introiti da diritti tv. Le simulazioni provano che la realtà cambierebbe di ben poco, ma nulla vieta in futuro alle squadre, se unite nell’intento di rendere il campionato più incerto, di poter modificare le cose, muovendosi, magari, verso il modello inglese. In aggiunta, nelle Leghe come la nostra Serie A comportamenti opportunistici sono naturalmente evitati, data la minaccia di retrocessione tipica delle leghe aperte. Questo consente di non temere casi in cui un club minore potrebbe vedere migliorare i propri bilanci per effetto di una riduzione del numero di vittorie in presenza di meccanismi di redistribuzione per cui un aumento dei successi del club grande (con grande seguito di tifosi *committed*), e conseguente aumento dei ricavi, genera un aumento della quota a favore dei più piccoli, aumento che può risultare superiore a quello che il piccolo avrebbe ottenuto aumentando le proprie vittorie in campo. Lo spettro della retrocessione elimina di fatto tale possibilità opportunistica. Nulla vieta, peraltro, dando per fermo l’obiettivo del *social welfare*, di modificare nel tempo i metodi di intervento. Tra qualche anno il riparto dei diritti tv, nel caso in cui in Italia si riuscissero a sfruttare altre fonti di ricavo, potrebbe risultare obsoleto o da modificare.

Siamo pienamente d’accordo con la decisione del legislatore di attribuire alla Lega Calcio la distribuzione dei proventi, contrariamente

a quanto affermato dall'Indagine AGCM. Secondo quest'ultima tale potere andrebbe tolto alla Lega sulla base di un presunto rischio di conflitto di interessi. Ma, nell'Indagine stessa si legge che “compito primario delle Leghe dovrebbe consistere nell'elaborazione di regole finalizzate a rendere il proprio prodotto (il campionato e la Coppa Italia) sempre più interessante ed appassionante per gli utenti del calcio, favorendo una competizione equilibrata tra le compagini sportive associate..”<sup>120</sup>. Uno dei modi per raggiungere tale nobile obiettivo è proprio quello di re-distribuire le risorse. Per cui si finirebbe per svuotare la Lega dello strumento principale di azione<sup>121</sup>. Per quanto riguarda gli obiettivi dei club, abbiamo visto come la nostra Lega non sia formata da squadre orientate alla massimizzazione del profitto. I nostri bilanci parlano chiaro. Sembra quindi, alla luce di quanto detto nei capitoli precedenti, che un meccanismo come questo di *revenue sharing*, possa migliorare la CB. CB che non è un obiettivo finale, nel senso che la Lega non dovrebbe riproporsi di mirare a un perfetto equilibrio sul campo (perché ciò andrebbe a danno di tutti i “veri” tifosi del nostro campionato), quanto piuttosto a migliorare la situazione presente, catturando i potenziali tifosi “da salotto” (consumatori di pay-per-view e pay-tv) sempre nell'ottica di massimizzare il *social welfare*. Dal nostro punto di vista una limitazione della concorrenza (economica) rappresentata dalla vendita centralizzata con riparto deciso dall'ente organizzatore è necessario per attuare la concorrenza sul campo, che rappresenta lo spirito ultimo, la ragion d'essere di qualsiasi sport, e quindi anche di quello professionistico di squadra come il calcio. Quello su cui semmai si dovrà vigilare è sulla correttezza e trasparenza dei metodi di offerta, e,

---

<sup>120</sup> §308.

<sup>121</sup> È degno di considerazione favorevole il fatto che sia stato precisato dal legislatore solo il primo riparto (per la prossima stagione), mentre i successivi sono delegati alla decisione della Lega (anche se con limiti prestabiliti).

dal lato della domanda, sulla formazione di pacchetti e sulla cessione di essi che evitino la formazione di posizioni dominanti.

Ovviamente non si può pretendere di migliorare la situazione attuale andando a intervenire solo sui ricavi derivanti dai diritti tv. Nel nostro paese la questione è così importante perché, per un team, ridurli ad esempio per effetto di una ripartizione più equa, significherebbe togliere gran parte degli introiti di cui dispone. Per questo è necessario, anche per limitare le conseguenze negative di riparti “mal gestiti”, proporre contemporaneamente politiche di promozione delle altre fonti di ricavo non adeguatamente sfruttate: il *merchandising* e soprattutto gli stadi. La questione degli stadi in Italia è alquanto critica: fatiscenti, non di proprietà dei club e minacciati, purtroppo, dalla violenza degli ultrà. Le conseguenze si vedono “a occhio nudo”: stadi palesemente più vuoti. La media spettatori allo stadio per le società di Serie A, con i dati aggiornati alla settimana di ritorno di questa stagione, è di circa 24.481 a partita. Premesso che 24.481 spettatori a partita sono un dato chiaramente fallimentare (nel 1997-98 erano più di 31.000, e nel 1984-85 erano più di 38.000 - dati di [StadiaPostcards.com](http://StadiaPostcards.com)), l'andamento è negativo anche rispetto alla scorsa stagione. Dal 2008-09 si sono persi, in media, circa 695 spettatori a partita. E addirittura, se il confronto vuole essere un po' più scientifico, e prendere in esame solo le squadre presenti in entrambe le stagioni, la perdita risulta di più di 1.562 spettatori a partita (un calo del 6%). Sono ormai delle cattedrali nel deserto che si aprono solo una o due volte a settimana, molte volte solo per ospitare le scorribande degli ultrà. Cresce anche il numero di partite che si giocano con divieto di trasferta sancito dalle Prefetture per l'inadeguatezza degli impianti alla rigorosa normativa fissata in materia. La soluzione ci sarebbe: privatizzazione dello stadio (attualmente di proprietà dei Comuni) e multifunzionalità. Il modello è quello degli impianti inglesi, di quello di Basilea, che sono stadi, ma anche cinema, negozi, luoghi di ritrovo, dove il tifoso va, vede calcio,

visita un museo, magari si sposa, e gonfia i fatturati dei club. In Inghilterra i proventi da stadio rappresentano il 30% del fatturato, in Italia il 12-15 per cento. Un impianto che si apre al territorio, che dialoga con la città è una struttura che riesce a sostenersi economicamente da sola, all'interno della quale promuovere anche il proprio *merchandising*, evitando il fenomeno "tarocco".

In più, mentre da un lato occorre diversificare i ricavi, dall'altro si dovrebbe intervenire sulle asimmetrie nel sistema degli incentivi delle competizioni dovute, ad esempio, alla sfasatura temporale che intercorre tra un risultato sportivo e il relativo premio. La posizione in classifica decide, infatti, quali squadre si classificano ad esempio per la *Champions League* (la cui stessa esistenza è, si noti, quasi del tutto ignorata dall'Indagine AGCM). Ciò chiaramente modifica il reddito atteso delle società partecipanti al campionato: il "premio" della competizione costituisce l'incentivo all'impegno che sarà profuso dai partecipanti alla competizione stessa. Ecco che l'interesse per il campionato potrebbe essere stimolato assicurando la qualificazione alla *Champions League* attraverso meccanismi di *playoff*, o altro<sup>122</sup>. Una soluzione di concerto di tutti questi interventi potrebbe essere adeguata per evitare questo lento degrado del nostro calcio. In sostanza per davvero risolvere il problema dei diritti tv, bisogna concentrarci anche sul resto.

Fino ad ora abbiamo analizzato il calcio soltanto come esperienza economica. Abbiamo visto come tutto ruoti intorno al talento, o meglio alle risorse a disposizione delle varie squadre per acquisire la maggior quota di talento in circolazione. Se ogni club riuscisse a creare, per assurdo, dei team di pari livello, le partite sarebbero certamente incerte ed i tifosi si appassionerebbero di più, acquisterebbero più biglietti per gli stadi o più abbonamenti per pay-tv o pay-per-view.

---

<sup>122</sup> Per una soluzione in tal senso vedi Caruso, Giocoli (2006).

Ma il calcio, come in genere lo sport, è solo questo? E' soltanto un fenomeno che attira capitali o è anche altro? Se dovessimo intervistare la maggior parte degli appassionati di calcio, magari risponderebbero che dei "bei vecchi tempi" è rimasto ben poco. Il calcio non rappresenta solo uno spettacolo, uno show. Il calcio è un'esperienza umana, sociale. E come tutte le esperienze umane i suoi partecipanti non fanno soltanto parte della categoria *homo economicus*. Nello sport l'essere umano non ha valore solo come individuo razionale, che fa scelte coerenti prevedendone le conseguenze ed adottando, quindi, la decisione migliore.

In fin dei conti la storia di un atleta ci fa scorgere a pieno che il calcio (come tutti gli altri sport) non è solo un business. Che ci piaccia o no il calcio e lo sport sono innanzitutto un Gioco. Si pensi all'abitudine di stringere la mano a colui che, fino a due minuti prima, era un acerrimo nemico. La scelta di molti sportivi non è sempre guidata da ragioni di profitto: come si può, ad esempio, inserire nel ragionamento economico l'allenatore che a titolo gratuito accompagna un gruppo di adolescenti la domenica mattina e li allena? Oppure il giocatore professionista che decide di non lasciare la sua squadra, rinunciando a un contratto multimilionario, per il suo attaccamento ai tifosi (anche se è un'ipotesi ormai alquanto rara)?

Luigino Bruni ha elaborato una teoria che potrebbe (e sottolineiamo potrebbe) fare al caso nostro<sup>123</sup>. La teoria dei beni relazionali mette in primo piano determinati beni per i quali non è tanto il bene in sé che conta, quanto la relazione: è la relazione che costituisce il bene stesso. Un bene relazionale è un bene che non ha un prezzo di mercato e che ha alcune caratteristiche peculiari. Innanzitutto rileva l'identità dei soggetti agenti, mentre nel mercato che tutti conosciamo ogni agente è anonimo; si tratta poi di beni reciproci, ovvero goduti all'interno di una relazione; simultanei, essendo prodotti e consumati nello stesso istante;

---

<sup>123</sup> Bruni (2006).



sono beni in cui rileva la motivazione dei soggetti partecipanti; sono costituiti da un fatto emergente, nel senso che non vengono prodotti, ma emergono, si manifestano; sono gratuiti; in breve sono beni, ma non merci. I beni relazionali nascono per soddisfare bisogni umani di relazione e prendono in considerazione l'uomo come Uomo Sociale, non come individuo singolo staccato dalla realtà che lo circonda e che mira al solo proprio soddisfacimento personale.

Quello che qui preme che venga alla luce, senza addentrarci troppo in teorie economiche, è che il calcio ha una sua natura multipla che può essere toccata veramente con mano. Nel calcio e nello sport i due aspetti – economico e aggregativo – sono facilmente distinguibili ma non perfettamente separabili <sup>124</sup>. Come si può quindi, andando a toccare quel delicato e articolato sistema di regole che costituiscono l'impalcatura e la struttura del calcio, non tener conto di queste sue caratteristiche? Un legislatore oculato dovrebbe tener conto degli aspetti prettamente economici? Di quelli più ludici? O entrambi? E soprattutto, come? Quello che noi ci dimentichiamo è che dietro ogni schema, decisione, dietro ogni dirigente di squadra ci sta un uomo. Spingendoci un po' oltre i limiti dettati dai nostri studi e da questo lavoro, studiare la storia del calcio o del miglior modo di gestirlo non è altro che studiare la storia e l'organizzazione degli uomini. La capacità di elaborare e manipolare concetti astratti è necessaria per l'elaborazione di qualsiasi teoria, tuttavia qualsiasi astrazione che ne deriva è priva di sostanza<sup>125</sup>. Non si può scindere una attività dalle persone che la pongono in essere. Ogni volta che ci accaniamo contro l'altro, per trasformarlo in un mero bersaglio, senza riconoscerne la necessità (e questo ci ricorda molto lo sport), stiamo operando una

---

<sup>124</sup> Per usare una espressione di Raul Caruso in *Il Calcio tra mercato, relazione e coercizione* Riv. Ec. Sport Vol. IV Fasc. 1, 2008.

<sup>125</sup> Lo spirito di astrazione è stato elaborato da Gabriel Marcel (1952).

astrazione.<sup>126</sup> *L'homo economicus*, purtroppo, è l'uomo che non sa riconoscere altri valori, se non il denaro. E' un uomo che ha posto estrema fiducia nelle forze del libero mercato. La crisi attuale, che non tocca solamente il mondo dello sport, ha messo seriamente in dubbio l'aspetto che generalmente tutti considerano tipico del nostro sistema incentrato sul libero mercato: la capacità di creare ricchezza. A ben vedere non è solo un problema del calcio che i poveri diventino sempre più poveri, i ricchi sempre più ricchi, l'aumento dell'indebitamento, e dei fenomeni di violenza e intolleranza. Gli agenti economici sono dominati da un forte senso di insoddisfazione e di invidia, sentimenti che agiscono all'interno della società come una forza che blocca il rinnovamento. Jacques Attali, importante consigliere del presidente francese Nicolas Sarkozy, parlando della recente crisi mondiale ha sostenuto: "La situazione è semplice: le forze del mercato controllano il pianeta. Ultima espressione del trionfo dell'individualismo, questo mercato trionfante del denaro spiega il grosso dei più recenti sussulti della storia"<sup>127</sup>.

In realtà molti studiosi stanno cercando nuovi modelli teorici per spiegare il fenomeno sportivo di squadra, e sarà di sicuro una ricerca molto interessante, ma quello che ci preme sottolineare è che, forse, lo sport necessita sicuramente di nuove teorie (certo, come sostiene Giocoli, si potrebbe ricorrere ai modelli di economia industriale in senso stretto come ad esempio i modelli con imprese monopolistiche di prodotti perfettamente complementari), ma potrebbe allo stesso tempo costituire un paradigma utile per le attività non propriamente sportive. Il modello della concorrenza e cooperazione può essere un nuovo modo di interpretare anche la concorrenza nel mercato. La concorrenza è sicuramente fonte di energia e vitalità ma, nel tempo (e la recente

---

<sup>126</sup> Marcel usa lo spirito di astrazione per rappresentare l'origine dell'impulso distruttivo della guerra. Ovviamente questo è lontano dal nostro lavoro, ma gli spunti che ci offre sono comunque utili.

<sup>127</sup> Attali, (2007).

crisi finanziaria lo dimostra), se guidata da istinti egoistici, porta a risultati come la stasi, la regressione, la crisi (che sono gli stessi effetti che si otterrebbero ostacolando con pratiche troppo restrittive). La libera competizione guidata dagli impulsi incontrollati dell'egocentrismo può degenerare in una sorta di darwinismo sociale in cui i forti sottomettono i deboli; invece la competizione esercitata all'interno di un adeguato quadro di riferimento di regole e convenzioni è capace di liberare le energie degli individui e rivitalizzare la società. Si può parlare in questo senso di “competizione umanitaria”<sup>128</sup>, quella che ci costringe a affrontare la competizione rimanendo ancorati alla solida realtà dei valori umani. La competizione esercitata all'interno di questo contesto produce una sinergia fra interessi umanitari ed energie competitive. Lo sport sembra riproporre questo paradigma. La competizione umanitaria è quella che emerge quando mettiamo da parte le motivazioni egoistiche con lo scopo di dirigersi verso l'altro, in questo caso il concorrente. In realtà quello che dobbiamo fare è soltanto aprire gli occhi sulla necessità dell'altro e agire di conseguenza. Lo sport e in particolar modo, il calcio, a nostro avviso, andando oltre le considerazioni puramente tecniche svolte sino a ora, perde molto della propria attrattiva perché perde di vista se stesso, pilotato dall'egoismo. Lo sport, e quindi anche il calcio, può farsi portatore di interessi ulteriori, condivisi, quali la tutela della salute, la tutela dell'ambiente, la lotta contro il razzismo, ma per farlo deve porsi al riparo dalle “malattie” della società attuale. Immaginiamo un futuro in cui squadra non venga temuta soltanto finanziariamente, o perché il proprietario riesce a ripianare le perdite stratosferiche con propri trasferimenti, ma venga scelta e valutata positivamente dai propri tifosi

---

<sup>128</sup> L'idea di competizione umanitaria è stata elaborata all'interno della Proposta di Pace 2009 inviata alle Nazioni Unite, da Daisaku Ikeda, leader buddista, scrittore, poeta, educatore, e fondatore di una serie di attività culturali, educative e istituti di ricerca della pace nel mondo, nonché insignito nel 1983 del premio delle Nazioni Unite per la Pace. Le proposte che ogni anno invia sono reperibili al sito <http://www.sgi-italia.org/chi/propace.html>

per essere la squadra più dedita al fair play e la più temuta “in campo”, magari che gioca in uno stadio che utilizza fonti di energia rinnovabili; sarebbe sul serio uno splendido futuro.

## Bibliografia

Addesa F., 2009, “Il competitive balance nel campionato italiano di basket”, *Rivista di Diritto ed Economia dello sport*, Vol. 5, Fasc. 2, 87-110.

Andreff W., 2006, “New Perspectives in Sports Economics: A European View”, *International Association of Sports Economists*, Conference Proceeding, Bochum.

Arnaut J.L., 2006, “Independent European Sport Review”, reperibile al sito <http://www.independentfootballreview.com/>

Attali J., 2007, *Breve storia del futuro*, Fazi Editore, Roma.

Avgerinou V., Kalaitzis K., Famisis K., 2005, “The Economics of Fottball.”, *Sports Organization*, No. 1, Vol. 3, 257-276.

Avgerinou V., 2007, “The Economics of Professional Team Sports: content, trends and future developments”, *Smij*, Vol. 3, No. 1, 5-17.

Brizzi M., 2002, “A Class of Indices of Equality of a Sport Championship: Definition, Properties and Inference”, *Developments in Statistics*, 175-195.

Brown M., 1994, “Using Gini-Style Indices to Evaluate the Spatial Patterns of Helath Practitioners, Theoretical considerations and an application based on Alberta data”. *Soc. Science and Med.*, vol. 38 n. 9, 1243-1256.

Bruni L. 2006, *Reciprocità, dinamiche di cooperazione, economia e società civile*. Pavia, Bruno Mondadori.

Buzzacchi L., Szymanski S., Valletti T.M., 2003,” Equality of opportunity and equality of outcome: open leagues, closed leagues and competitive balance”, *Journal of Industry Competition and Trade* , Vol. 3, 167–186.

Caruso R., 2008, “Il calcio tra mercato, relazioni e coercizione”, *Rivista di Diritto ed Economia dello Sport* , Vol. 4, Fasc. 1, 71-87.

Caruso R., Verri I., 2009, “Competitive Balance dopo la sentenza Bosman: il caso della pallavolo in Italia”, *Rivista di Diritto ed Economia dello Sport* , Vol. 5, Fasc. 1, 59-79.

Caruso R., Giocoli N., 2006 “Nuove Regole del Gioco”, 27.07.2006 , reperibile al sito web [www.lavoce.info](http://www.lavoce.info).

Coase R., 1960, “The Problem of Social Cost”, *Journal of Law and Economics*, October 1960.

Colucci M., 2006, “L’autonomia e la specificità dello sport nell’Unione Europea. Alla ricerca di norme sportive necessarie, proporzionale e di buon senso”, *Rivista di diritto ed economia dello sport*, Vol. 2, Fasc. 2, 15-34.

Commissione Europea, 2007, *Libro bianco sullo Sport*, disponibile su [http://ec.europa.eu/sport/white-paper/doc/wp\\_on\\_sport\\_it.pdf](http://ec.europa.eu/sport/white-paper/doc/wp_on_sport_it.pdf)

Diaz J.F., Forti V., 2008, “La disciplina antitrust della nuova legislazione sui diritti di trasmissione: *quid novi sub sole?*”, *Rivista di Diritto ed Economia dello Sport*, Vol. 4, Fasc. 2, 13-36.

Di Domizio M., 2009, “L’incertezza nel campionato italiano di calcio: un’analisi comparata”, 21/03/2009, [www.Crusoe.it](http://www.Crusoe.it).

Dietl H., Franck E., Grossmann M., Lang M., 2009, “Contest Theory and its Applications in Sports”, *Institute for Strategy and Business Economics*, University of Zurich.

Dobson S., Goddard J., 2004, “Revenue Divergence and Competitive Balance in a Divisional Sports League”, *Scottish Journal of Political Economy*, Scottish Economic Society, vol. 51(3), 359-376, 08.

Downward P., Dawson A., 2000, *The Economics of Professional Team Sports*, New York, Routledge.

European Commission, 1998, *The European Model of Sport*, Consultation Document of DG X.

European Commission, 1998, *Broadcasting of Sports events and Competition law*, An orientation document from the Commission’s Services.

Falconieri S., Palomino F., Sakovics J., 2005, “La vendita dei diritti televisivi nel calcio: centralizzazione vs decentralizzazione” in *Rivista di Diritto ed Economia dello Sport*, Vol. I, Fasc. 3, 67-88.

Fort R., Quirck J., 1995, “Cross-subsidization, Incentives, and Outcomes in Professional Team Sports Leagues”, *Journal of Economic Literature*, Vol. 33, 1265-1299.

Fort R., Maxci J., 2003, "Competitive Balance in Sports Leagues: An Introduction", *Journal of Sport Economics*, Vol. 4, No. 2, 154-160.

Fort R., 2005, "The Golden Anniversary of The Baseball Players' Labor Market", *Journal of Sport Economic*, Vol. 6, No. 4, 347-358.

Giannaccari A., 2006, "Calcio, diritti collettivi e ritorno all'antico. Storia a lieto fine?", *Mercato concorrenza regole*, a. 8, No. 3.

Giocoli N., 2006, "L'equilibrio sul campo quando i club hanno obiettivi differenti: l'esperienza recente della serie A di calcio", Working Paper, [www.SSMM.com/author=92886](http://www.SSMM.com/author=92886)

Giocoli N., 2007, "Competitive balance in football leagues when teams have different goals", *International Review of Economics*, vol.54, n.3, 345-370.

Goldstein A., Poli R., 2007, "Palla avanti ed emigrare", 12.10.2007, [www.lavoce.info](http://www.lavoce.info).

Goossens K., 2006, "Competitive Balance in European Football: Comparison and Adapting Measures: National measures of Seasonal Imbalance and Top 3", in *Rivista di Diritto ed Economia dello Sport*, Vol. II, Fasc. 2, 77-102.

Groot L.F.M., 2003, "L'equilibrio del Campionato di Calcio di Serie A", *Statistica*, n. 3, 561-577.

Groot L.F.M., 2005, "De-commercializzare il calcio europeo e salvaguardarne l'equilibrio competitivo" *Rivista di Diritto ed Economia dello Sport* Vol. 1, Fasc. 2, 63-92.

Gullo D., 2007, "L'impatto del diritto della concorrenza sul mondo dello sport", *Rivista di Diritto ed Economia dello Sport*, Vol. 3, Fasc. 3, 13-34.

Halicioglu F., 2006, "The impact of Football Point System on the Competitive Balance: Evidence from some European Football League", *Rivista di Diritto ed Economia dello Sport*, Vol.2, n.2, 67-76.

Heubeck T., 2004, "The Collective Selling of Broadcasting Rights in Team Sports, a Complementar(i)ty Approach", *German Working Paper in Law and Economics*, Vol. 2004, Paper 13.

Hoen T., Szymanski S., 1999 "The Americanization of European Football", *Econ.Pol.*, 205-33.

Howard D., Crompton J., 2002, "The growth and financial status of professional sports in North America: insight for English soccer leagues?", *Managing Leisure*, No. 7, 145-163.

Humpreys B.R., 2002, "Alternative Measures of Competitive Balance in sports League", *Journal of Sport Economics*, Vol. 3, No. 2, 133-148.

Késenne S., 2000 "The Impact of Salary caps in professional Teams sports", in *Scottish Journal of Political Economy*, Vol. 47, 422-30.

Késenne S., 2003, "Competitive Balance and Revenue Sharing when rich clubs have poor teams", *Working Papers* 2003017, University of Antwerp, Faculty of Applied Economics.

Késenne S., 2003, "Revenue Sharing and Competitive Balance Does the invariance pro position hold?", *Working Papers* 2003021, University of Antwerp, Faculty of Applied Economics.

Késenne S., 2005. "Competitive balance in team sports and the impact of revenue sharing," *Working Papers* 2005019, University of Antwerp, Faculty of Applied Economics.

Késenne S., 2005, "The organization of European football and the copjetitive balance within and between nations", *Working Papers* 2005-001, University of Antwerp, Faculty of Applied Economics.

Késenne S., 2007 "Competitive Balance in Team Sports and the Impact of Revenue Sharing" *International Review of Economics*, Vol.54, No. 3, 345-370 2005.

Kesenne S., 2008, " The impact of pooling and sharing broadcast rights in professional team sports", *Working paper* [www.ua.ac.be/tew](http://www.ua.ac.be/tew)

Koning R.H., 2000, "Balance in Competition in Dutch Soccer," *The Statistician*, n. 49, parte 3, 419-431

Marcel G., 1952, *Man Against Mass Society*, trad. G.S. Fraser, H. Regnery Co., Chicago.

Medcalfe S., 2003 "Does Promotion and relegation Improve Competitive Balance: Evidence from Two Natural Experiments from England", *working paper*, Leigh University (May).

Michie J., Oughton C., 2005, "Competitive Balance in Football: An Update", *Research Paper*, Birkbeck University of London.



Mizak D., Rossi A., Stair A., 2005, "Assessing alternative competitive balance measures for sports league: a theoretical examination of standard deviation, gini coefficients, the index of dissimilarity", *Economics Bulletin*, Vol. 12, No. 5, 1-11.

Nicoliello M., 2008 "Reddito e Capitale nelle società di calcio: la massima seria italiana 1998-2007", *Rivista di Diritto ed Economia dello Sport*, Vol. IV, Fasc. 2, 67-94.

Noll R.G., 2002, "The Economics of Promotion and Relegation in Sports Leagues – The case of English Soccer", in *Journal of Sports Economics*, Vol. 3, 169-203.

Piscini A., 2007, "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*, Vol. 3, Fasc. 1, 27-44.

Piscini A., 2007, "L'evoluzione della disciplina sulla diffusione dei diritti d'immagine relativi agli eventi sportivi – in Italia e in Europa – tra affari, concorrenza e specificità", *Rivista di Diritto ed Economia dello Sport*, Vol. 3, Fasc. 3, 35-45.

Quirk J., Fort R.D, 1997 "Pay Dirt. The business of professional team sports, New Jersey", Princeton University Press.

Rottenberg S., 1956, "The Baseball Players' Labour Market", *The Journal of Political Economy*, vol. 64, n.

Sanderson A.R., Siegfried J.J., 2003, "Thinking About Competitive Balance", Working Paper No. 03-W18.

Sarti D., 2003, "Antitrust e negoziazione accentrata dei diritti televisivi", *Annali italiani del diritto d'autore, della cultura e dello spettacolo*, 347.

Schmidt M.B, 2001, "Competition in Major League Baseball, The impact of expansion", *Appl. Ec. Let.*, Vol. 8, 21-26.

Schmidt; M., Berry D.J., 2001, "Competitive Balance and Attendance, The case of Major League Baseball", *Journal of Sport Economics.*, Vol. 2, No. 2, 145-167.

Szymanski S, 2001, "Competitive Balance and Income Redistribution in Team Sports", Discussion Paper, Imperial College Management School, London.

Szymanski S., 2003: “ Economic Design of Sporting Contest” , *Journal of Economic Literature*, Vol. 41.

Szymanski S, Valletti T., 2005 “Promotion and Relegation in Sporting Contest”, *Rivista di Politica Economica* Vol. 95, No. 3, 3-39.

Szymanski S, 2006, “A Theory of the Evolution of Modern Sport”, *International Association of Sports Economists*, Working Paper Series, Paper No. 06-30.

Szymanski S, 2006, “Competitive Balance in sports leagues and the paradox of power”, *International Association of Sports Economists*, Working Paper Series, Paper No. 06-18.

Szymanski S., Del Barro P.D., 2006 “Goal! Profit maximization and win maximization in football leagues”, in *International Association of Sports Economists*, Working Paper Series, Paper No 06-21.

Szymanski S., 2006 “The Champions League and the Coase Theorem”, in *International Association of Sports Economists*, Working Paper Series, Paper No. 06-17.

Tremblay V.J., 2009, “Introduction: Economic Issues in Sports”, *Rev. Ind. Organ*, No. 34, 1-4.

Utt J., Fort R., 2002, “Pitfalls to Measuring Competitive Balance with Gini-Coefficients”, *Journal of Sport Economics*, Vol. 3, No. 4, 367-373.

Zylberstein J., 2008, “La specificità dello sport nell’Unione Europea”, *Rivista di diritto ed economia dello sport*, Vol. 4, Fasc. 1, 59-70.

**Siti internet utilizzati:**

<http://www.lega-calcio.it>

<http://it.uefa.com/>

[www.lavoce.info](http://www.lavoce.info)

<http://www.rdes.it/>

<http://www.figc.it/>

<http://europa.eu/>