

# RESTRIZIONI VERTICALI E RUOLO DELL'ESCLUSIVA: I DIRITTI AUDIOVISIVI DEL CALCIO TRA EFFICIENZA ECONOMICA E BENESSERE SOCIALE

di AUGUSTO PRETA\*

## 1. Introduzione

I contenuti sportivi rappresentano una componente fondamentale della programmazione televisiva, sia in chiaro che a pagamento. La disponibilità di tali contenuti arricchisce infatti l'offerta editoriale, rendendola maggiormente attraente tanto agli abbonati delle televisioni *pay*, quanto agli inserzionisti pubblicitari sia di contesti *free-to-air* che *pay*. La commercializzazione dei diritti audiovisivi si inserisce al contempo all'interno dell'ecosistema complesso e articolato rappresentato dall'industria del calcio e ne rappresenta una fondamentale fonte di ricavi.

Nell'ultimo decennio, in Italia, si è assistito a un progressivo deterioramento finanziario di tale settore che ne ha compromesso la competitività in Europa: una crisi aggravata dall'esistenza di un circolo vizioso, all'interno del quale ciascun elemento di criticità risulta inoltre essere collegato da uno stretto legame di dipendenza alle altre componenti, per cui un intervento volto ad accrescere l'efficienza del settore potrà produrre effetti significativi e radicali solo se messo in relazione con gli altri.

La debolezza strutturale del sistema calcio italiano si riflette inoltre sulle sue performance nelle competizioni internazionali, in particolare nella UEFA Champions League e nell'Europa League.

Nella tabella 1, è riportato il posizionamento delle principali *top division* nel *country ranking* UEFA<sup>1</sup>.

**Tabella 1 – Posizionamento nel *country ranking* UEFA delle principali *top division* europee**

	<b>Inghilterra</b>	<b>Germania</b>	<b>Spagna</b>	<b>Italia</b>	<b>Francia</b>	<b>Portogallo</b>
04/05	2° (15.571)	5° (10.571)	1° (12.437)	3° (14.000)	4° (11.428)	6° (8.166)
05/06	3° (14.428)	5° (10.437)	1° (15.642)	2° (15.357)	4° (10.812)	6° (5.500)
06/07	2° (16.625)	5° (9.500)	1° (19.000)	3° (11.928)	4° (10.000)	6° (8.083)
07/08	1° (17.875)	5° (13.500)	2° (13.875)	3° (10.250)	4° (6.928)	8° (7.928)
08/09	1° (15.000)	4° (12.687)	2° (13.312)	3° (11.375)	5° (11.000)	10° (6.785)

\* International Institute of Communications, Board Member

<sup>1</sup> I coefficienti nazionali UEFA offrono un'indicazione sintetica del grado di competitività internazionale delle *top division* partecipanti: un'industria calcistica sana gode infatti delle risorse finanziarie necessarie a raggiungere i massimi risultati sportivi. I dati mostrano come nelle ultime sette stagioni la Germania abbia scalato ben due posizioni, passando dal quinto al terzo posto. Per quanto riguarda Francia e Italia, le difficoltà finanziarie discusse nei precedenti paragrafi trovano immediato riscontro nel *country ranking* UEFA: il Portogallo supera infatti i due Paesi rispettivamente nella stagione 2011/2012 e 2014/2015, relegandoli alla sesta e quinta posizione.

09/10	1°(17.928)	4°(18.083)	2°(17.928)	3°(15.428)	5°(18.083)	9°(10.000)
10/11	1°(18.357)	3°(15.666)	2°(18.214)	4°(11.571)	5°(10.750)	6°(18.800)
11/12	1°(15.250)	3°(15.250)	2°(20.857)	4°(11.357)	6°(10.500)	5°(11.833)
12/13	2°(16.428)	3°(17.928)	1°(17.714)	4°(14.416)	6°(11.750)	5°(11.750)
13/14	2°(16.785)	3°(14.714)	1°(23.000)	4°(14.166)	6°(9.916)	5°(8.500)
14/15	2°(3.142)	3°(3.000)	1°(3.214)	5°(2.333)	7°(2.250)	4°(2.750)

Fonte: <http://www.uefa.com/memberassociations/uefarankings/index.html>. I punteggi della stagione 2014/2015 e quello globale sono aggiornati al primo settembre 2014. In azzurro: migliore posizionamento nel *ranking* rispetto alla stagione precedente; in blu: peggiore posizionamento nel *ranking* rispetto alla stagione precedente.

La sostenibilità finanziaria dell'industria calcio appare quindi influire direttamente sulle performance sportive dei club: sussiste, infatti, una relazione biunivoca tra i due fenomeni, in quanto un posizionamento migliore nelle competizioni nazionali ed europee determina, a sua volta, un aumento dei ricavi sia per la conseguente aggiudicazione di premi monetari, sia per l'incremento delle voci "ingressi allo stadio", "sponsor" e "diritti audiovisivi".

Inoltre, le numerose criticità presenti nell'industria calcio italiana minano nel loro complesso la sostenibilità di lungo periodo del sistema: se l'esistenza di interessi contrapposti risulta connaturale alla presenza di una complessa catena del valore, in Italia appare carente quella comunanza di intenti finale che porta i vari *stakeholders* – Lega, club, giocatori, tifosi, operatori del panorama audiovisivo, sponsor, proprietari degli impianti sportivi – a operare in maniera sinergica per la massima valorizzazione del prodotto calcio.

Per spezzare tale cerchio, si impone un radicale cambiamento che coinvolga tutti gli elementi chiave del sistema e inneschi un rinnovamento finanziario, normativo e, in ultima istanza, culturale.

Le modalità attraverso le quali i diritti media vengono commercializzati e il grado di esclusiva offerto all'aggiudicatario rilevano dunque in maniera sostanziale sulle scelte strategiche degli operatori televisivi.

Il presente studio si concentra su una determinata tipologia di contenuti sportivi – il campionato di calcio nazionale della massima serie – di gran valore per gli operatori televisivi nazionali, in quanto idonea a raggiungere regolarmente un pubblico numeroso e ben definito. In questo contesto, l'acquisizione esclusiva di tale contenuto pregiato appare pre-condizione per gli operatori *broadcaster*, al fine di differenziarsi verticalmente dai concorrenti e remunerare l'ingente investimento richiesto dall'acquisto.

In Italia, tuttavia, la modalità di vendita dei diritti audiovisivi calcistici (basata sull'*esclusiva per piattaforma*) conduce a una struttura di mercato caratterizzata da un grado di esclusiva estremamente limitato: *broadcaster* attivi su piattaforme diverse hanno infatti accesso a pacchetti di diritti equivalenti, risultando quindi distributori concorrenti per il medesimo contenuto *premium* calcistico nel mercato a valle. Al contrario, in Inghilterra, Francia e Germania, vige una modalità di commercializzazione improntata all'*esclusiva per prodotto* (o *multiplatforma*) e caratterizzata dal fatto che ogni operatore

aggiudicatario di un pacchetto (complementare agli altri e dunque unico) entra in possesso di un diritto di distribuzione esclusiva su tutte le piattaforme concorrenti<sup>2</sup>.

L'anomalia italiana è stata stemperata in occasione dell'ultimo invito ad offrire (triennio 2015-2018): per la prima volta, infatti, una frazione di diritti audiovisivi viene commercializzata in esclusiva *multiplatforma*, come avviene all'estero per la totalità degli stessi. Tale introduzione non pare tuttavia modificare in modo sostanziale la natura del modello italiano, nel quale si riscontra ancora un'applicazione ridotta del principio di *platform neutrality*.

Le differenti modalità di commercializzazione del contenuto calcio (e il loro grado di esclusiva) rilevano in quanto da esse discendono non solo le scelte strategiche degli operatori audiovisivi, ma anche la struttura del mercato a monte (dove opera il *content owner*) e a valle (dove sono attivi i *broadcaster*). A tale riguardo, emergono due aspetti.

Il primo, che incide profondamente sul potere contrattuale delle parti, concerne la titolarità dei diritti audiovisivi: dal 2008 in Italia (come in tutte le altre *top division* europee, ad eccezione della Spagna) la loro cessione avviene a livello centralizzato da parte dell'organizzatore della competizione (la LNP Serie A), secondo uno schema di vendita collettiva introdotto dal legislatore con il D. Lgs. 9/2008. Tale modello di commercializzazione identifica, a ben vedere, un mercato a monte caratterizzato da una struttura monopolistica con conseguenze immediate in termini di analisi economica: essendo dotato di elevato potere di mercato (soprattutto considerato il valore che il contenuto *premium* calcio assume per gli spettatori), il *content owner* – la Lega Calcio – detiene una posizione dominante sul mercato rilevante dei diritti audiovisivi relativi ad eventi calcistici nazionali: per ovviare ai conseguenti problemi concorrenziali, la Commissione Europea impose alle Associazioni di Lega coinvolte (che già adottavano la vendita centralizzata) una serie di rimedi comportamentali volti a garantire l'accesso equo al maggior numero possibile di operatori dell'audiovisivo<sup>3</sup>. Tale posizione dominante risulta inoltre consolidata dalla possibilità riconosciuta dalla normativa italiana alla Lega Calcio di realizzare una piattaforma o prodotti audiovisivi propri, ricorrendo a quella che nella disciplina antitrust viene definita come "integrazione verticale"<sup>4</sup>.

Il secondo aspetto riguarda invece la procedura competitiva, mediante la quale l'organizzatore della competizione offre i diritti audiovisivi *live* agli operatori della comunicazione (*broadcaster* e operatori di altre piattaforme): come visto, la loro modalità di assegnazione risulta essere il vero elemento di specificità del contesto nazionale rispetto alla prassi vigente nelle altre *top division* europee.

## **Tabella 2 – Comparazione dei modelli di vendita dei diritti audiovisivi delle *top division***

	<i>La Liga</i>	<i>Premier</i>	<i>Bundeslig</i>	<i>Ligue 1</i>	<i>Serie A</i>
--	----------------	----------------	------------------	----------------	----------------

<sup>2</sup> Come visto (cfr. capitolo 2, par. 6), in Germania l'esclusiva *multiplatforma* trova piena applicazione nell'universo *broadcast* (cavo, satellite, terrestre) dove la concorrenza tra gli operatori audiovisivi è massima, mentre per IPTV, Web e mobile non vige il principio di neutralità tecnologica.

<sup>3</sup> COMMISSIONE EUROPEA, COMP/C.2-37.398, 23 luglio 2003; COMMISSIONE EUROPEA, COMP/C-2-37.214, 19 gennaio 2005; COMMISSIONE EUROPEA, COMP/C-2/38.173, 22 marzo 2006.

<sup>4</sup> Cfr. D. LGS. 9/2008

		<b>League</b>	<b>a</b>		
<b>Titolarità diritti</b>	Squadra ospitante	Squadra ospitante	Squadra ospitante	Federazione, ceduta ai club	Squadra ospitante e Lega
<b>Modalità di commercializzazione</b>	Individuale	Centralizzata (Lega)	Centralizzata (Lega)	Centralizzata (Lega)	Centralizzata (Lega)
<b>Durata dei contratti (ultimo contratto)</b>	3 anni (2012-2015)	3 anni (2013-2013)	4 anni (2013-2017)	4 anni (2016-2020)	3 anni (2015-2018)
<b>No single buyer rule</b>	No	Sì	No	No	Sì
<b># dirette in chiaro</b>	1 match per giornata	No	4 match a stagione	No	No
<b>Technology-neutrality (per i diritti live)</b>	No	Sì	Sì (per piattaforme broadcast)	Sì	No (tranne 132 incontri squadre minori)
<b># partite live</b>	380 su 380	154 su 380	306 su 306	380 su 380	380 su 380
<b># pacchetti esclusivi</b>	-	11	17	6	8
<b># pacchetti esclusivi diritti live</b>	-	7	10	4	4

Fonte: elaborazione ITMedia Consulting

La tabella 2 ripropone la comparazione tra i modelli di commercializzazione che sono adottati nelle cinque maggiori *top division europee*, evidenziando la contraddittorietà del modello italiano rispetto a quanto avviene negli altri Paesi.

Due sono gli aspetti sui quali si concentrano le maggiori criticità: da un lato, la modalità di predisposizione e il numero dei pacchetti esclusivi; dall'altro, l'applicazione del principio di *platform neutrality*.

Per quanto riguarda il primo aspetto, nel modello italiano emerge un ridotto grado di *unbundling* dei diritti *broadcast* (un pacchetto per la piattaforma satellitare, uno – equivalente – per il DTT, uno – meno significativo – per tutte le piattaforme trasmissive), mentre la parcellizzazione degli stessi non avviene secondo le finestre di ciascun turno di campionato come all'estero, bensì sulla base del sottoinsieme di squadre delle quali si trasmettono gli incontri.

Con riferimento al secondo aspetto, la predilezione per un modello di *esclusiva per piattaforma* si traduce di fatto in una negazione del principio di *platform neutrality*, che

trova invece piena applicazione in Inghilterra e Francia, e parziale (su tutte le piattaforme *broadcast*) in Germania.

Diversamente dal sistema *per prodotto*, dunque, nel modello *per piattaforma* i diritti *premium* calcio sono disponibili contemporaneamente sulle diverse piattaforme, determinando un *framework* caratterizzato dalla sostanziale assenza di esclusiva, che – come ha affermato l’Autorità di Concorrenza italiana – in Italia nel passato “*ha permesso l’assegnazione dei diritti a diversi operatori su un numero considerevole di piattaforme trasmissive: il satellitare, il digitale terrestre, il mobile*”<sup>5</sup>. Si consideri tuttavia che l’assenza di esclusiva nel diritto *premium* rischia di depauperare il valore di tale contenuto in quanto ne mitiga il potenziale effetto di differenziazione dall’offerta dei concorrenti; ciò potrebbe causare in definitiva una riduzione degli incentivi a entrare nel mercato a valle da parte di nuovi concorrenti (nazionali o esteri), con effetti negativi sulla concorrenza stessa e, da ultimo, sul *welfare* sociale.

Si noti invece come un modello *per prodotto* modello equivalga di fatto all’introduzione di una restrizione verticale di esclusiva (in relazione ad ogni singolo pacchetto) nel rapporto contrattuale tra *content owner* e distributore a valle, a cui viene associata un potenziale effetto preclusivo del mercato in termini di *input foreclosure*. A questo scopo, proprio per salvaguardare le condizioni di concorrenzialità del mercato, da parte delle Autorità sono generalmente introdotti limiti di durata e scopo ai contratti di licenza assieme a clausole di tipo *no single buyer rule*: se i primi limitano l’estensione dell’esclusiva in termini temporali o del contenuto (secondo una logica di *unbundling* dei diritti), la seconda introduce invece il divieto in capo ad un unico soggetto di acquisire tutti i diritti tipicamente relativi alla trasmissione in diretta degli incontri. In Italia questi rimedi non sono rimessi all’antitrust con valutazione *ex post*, ma disciplinati staticamente per legge.

Poiché il D. Lgs. 9/2008 lascia alla LNP Serie A facoltà di scelta sulla procedura competitiva (*intra* - o *inter-platform*), ci si chiede quale modello sia preferibile in termini di efficienza e quali potrebbero essere le implicazioni concorrenziali derivanti dal passaggio a un modello di assegnazione esclusiva *multiplatform*. Si noti peraltro come

---

<sup>5</sup> AGCM, A418C – *Procedure selettive lega calcio 2010/11 e 2011/12*, provv. n. 24206, 6 febbraio 2013, in *Boll.* 7/2013. Si considerino inoltre le ulteriori valutazioni espresse dall’Autorità nell’ambito del caso in oggetto. Il 1 luglio 2009, in sede di approvazione delle *Linee guida per la commercializzazione dei diritti audiovisivi* (stagioni 2010/2011 e 2011/2012) sottoposte dalla Lega all’attenzione dell’AGCM, l’Autorità sottolineò la necessità di creare un maggior numero di pacchetti all’interno di ciascuna piattaforma, al fine di “[...] promuovere la massima partecipazione possibile alle procedure competitive e l’ingresso di nuovi operatori”, stimolando dunque la concorrenza *intra-platform*. Poiché la Lega rimase insensibile a tale richiesta, l’AGCM avviò un’istruttoria per accertarne l’eventuale abuso di posizione dominante adducendo come motivazione il fatto che – così com’era strutturato – il bando di commercializzazione in oggetto avrebbe determinato un allontanamento del sistema dai suddetti obiettivi, ingessando definitivamente il mercato. La Lega Calcio presentò degli impegni che condussero l’Autorità a chiudere il procedimento. Successivamente, tuttavia, la decisione fu annullata in entrambi i gradi di giudizio e nel 2011 il Consiglio di Stato impose all’AGCM la riapertura del caso (A418C). Quest’ultima concluse il procedimento nel febbraio 2013, rilevando come di fatto fossero venuti meno i motivi dell’abuso: semplificando, l’Autorità ritenne che la mancanza di concorrenza *intra-platform* fosse compensata da un sufficiente grado di concorrenza *inter-platform*. A nostro avviso, tuttavia, il modello di commercializzazione in oggetto (il medesimo in vigore fino alla stagione 2014/2015), oltre a non stimolare la concorrenza *intra-platform*, non ha sufficientemente incoraggiato le pressioni concorrenziali *inter-platform*: nei passati bandi di commercializzazione la base d’asta di ciascun pacchetto veniva di fatto predefinita in base alla stimata disponibilità a pagare dei soggetti già presenti sul mercato, identificando un sistema che appare escludente nei confronti dei potenziali nuovi entranti.

la struttura dell'ultimo invito ad offrire (2015-2018) rappresenti un'ibridazione tra i due sistemi con una prevalenza dell'assetto *per piattaforma* e quindi, per valutare gli effetti dell'attuale sistema, occorre chiarire in primo luogo le conseguenze sul mercato *upstream* e *downstream* dei due modelli "puri" (*per prodotto* vs *per piattaforma*): essi infatti possono essere pensati come gli estremi di un *continuum* lungo il quale si collocano diversi sistemi *misti*, identificati – a loro volta – dal grado di esclusiva assicurata ai *broadcaster* aggiudicatari dei pacchetti.

Entrambi i sistemi (*per prodotto* e *per piattaforma*) destano peraltro preoccupazioni concorrenziali alle quali fanno da contrappeso argomentazioni pro-efficienza; appare quindi necessario effettuare quel bilanciamento tra opposti effetti, evocato dalla stessa teoria economica sulle restrizioni verticali, così come approfondito di seguito.

## **2. La distribuzione esclusiva nella teoria economica: applicazione al settore audiovisivo.**

Gli effetti dell'assegnazione esclusiva dei contenuti *premium* sul welfare totale vengono analizzati con maggior chiarezza se inquadrati nel *framework* teorico generale riguardante gli accordi verticali di distribuzione esclusiva.

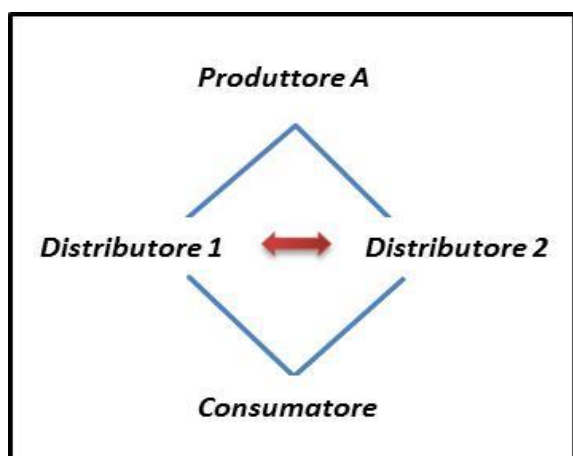
Le restrizioni verticali possono determinare effetti anticoncorrenziali che si sostanziano in un affievolimento delle pressioni competitive, sia *intrabrand* che *interbrand*. Nello specifico, occorre distinguere le conseguenze sulla concorrenza *intramarca* (*intrabrand*) da quelle sulla concorrenza *intermarca* (*interbrand*), con la consapevolezza che spesso le restrizioni alla prima aumentano l'efficienza del sistema e dunque, qualora la competizione tra marchi sia sufficientemente intensa e non esistano barriere all'entrata a livello di produzione o distribuzione, non destano forti preoccupazioni concorrenziali<sup>6</sup>: le figure 1 e 2 offrono una visualizzazione grafica del diverso livello di analisi a cui si fa riferimento quando si parla di concorrenza *intramarca* (esternalità orizzontali, tra distributori) e *intermarca* (esternalità verticali, tra catene produttive).

Con riferimento al nostro ambito di analisi (i diritti audiovisivi sul Campionato di Calcio Serie A), si noti come la Lega detenga una posizione dominante nel mercato a monte al punto da porsi come monopolista di tale contenuto: una restrizione verticale introdotta nella fase distributiva secondo un modello di esclusiva "territoriale" *multiplatforma* avrebbe dunque ripercussioni solo sulla concorrenza *intrabrand* nel mercato a valle; non sarebbero invece ravvisabili effetti pregiudizievoli della concorrenza *interbrand* poiché, con il passaggio alla vendita collettiva dei diritti del 2008, un solo soggetto opera sul mercato a monte. Questa considerazione si fonda sull'ipotesi secondo la quale non esisterebbero ulteriori competizioni sportive e calcistiche diverse dalla Serie A di così forte richiamo, da poter essere considerate, agli occhi dell'utente finale, "eventi sostituibili" agli incontri disputati nel campionato di calcio nazionale.

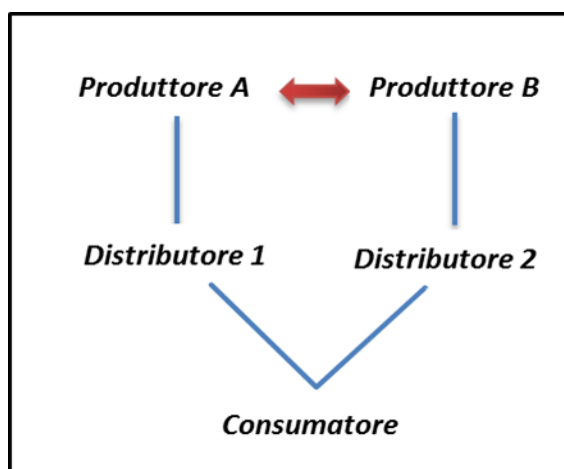
---

<sup>6</sup> Dal punto di vista dell'analisi economica, inoltre, le restrizioni verticali risultano essere spesso alternative ad operazioni di integrazione verticale in quanto gli effetti concorrenziali prodotti da quest'ultima sono raggiungibili anche mediante la stipula di una (o più) clausole contrattuali oggetto del nostro interesse.

**Figura 1 – Concorrenza intrabrand**



**Figura 2 – Concorrenza interbrand**



Tale ipotesi può apparire tuttavia frutto di una semplificazione eccessiva in relazione al contesto attuale, laddove è innegabile la presenza di “*competitive constraint*” idonei a ripristinare un certo grado di concorrenza *interbrand* con riferimento ai diversi eventi sportivi di tipo *premium* come il Mondiale di Formula 1 o di Motociclismo e, ancor più, la UEFA *Champions League* (ed *Europa League*), i cui diritti audiovisivi sono stati recentemente oggetto di un’intensa concorrenza in fase di aggiudicazione tra i principali operatori<sup>7</sup>.

Tali competizioni presentano anche caratteristiche di continuità, periodicità e durata assimilabili per certi versi al campionato di calcio di Serie A e, nel caso della UCL e della UEL, anche di complementarità per un consistente arco di tempo (martedì, mercoledì, giovedì), rispetto al campionato di calcio della massima serie (venerdì, sabato, domenica e lunedì). Infine, anche in una prospettiva *forward looking*, l’eventualità più volte manifestata di creare un campionato europeo dei principali club nazionali rende la pressione competitiva di questi eventi molto rilevante rispetto all’oggetto della nostra analisi.

Pur consapevoli della presenza di tali pressioni concorrenziali, si ritiene opportuno mantenere il focus dell’analisi sulla concorrenza *intramarcha*<sup>8</sup>, così da ribadire l’unicità e la

<sup>7</sup> In Italia, l’ultima aggiudicazione dei diritti audiovisivi della UEFA *Champions League* (triennio 2015-2018) si è conclusa a favore di Mediaset, la quale ha offerto la cifra record di circa €700 mln; in Inghilterra, il medesimo *deal* è stato aggiudicato dall’operatore di telecomunicazioni, BT, con un’offerta pari a £897 mln. Tali somme sono indicative del grado di attrattività che il contenuto “UEFA *Champions League*” genera sugli utenti finali, e più in generale richiede un’attenta valutazione sulla crescente pressione competitiva e dunque sul grado di sostituibilità di questa manifestazione sportiva rispetto al campionato nazionale di calcio.

<sup>8</sup> In tal senso, la prassi comunitaria avvalorava l’unicità dei diritti di trasmissione degli eventi calcistici disputati da squadre nazionali ogni anno per tutto l’anno (quali gli eventi dei campionati di Serie A e B e di Coppa Italia, nonché della UEFA *Champions League* e della UEFA *Europa League*) rispetto agli altri eventi sportivi. D’altro canto, però, relativamente a tali eventi calcistici, la Commissione individua un unico mercato rilevante a sé stante diversamente da quanto sostenuto nel presente lavoro e di seguito analizzato. Al riguardo, si vedano COMMISSIONE EUROPEA, COMP/C.2-37.398, COMP/C-2-37.214 e AGCM, I362.

diversità del campionato nazionale di calcio della massima serie in relazione alle altre manifestazioni sportive<sup>9</sup>. Ad avvalorare tale tesi, si considerino inoltre i dati d'ascolto relativi alle competizioni calcistiche della massima serie italiana ed europee: prendendo come riferimento l'ascolto complessivamente realizzato nella stagione 2013/2014 dagli incontri di Serie A, UCL e UEL (oltre 436 mln di contatti medi), si nota come la percentuale riferita al campionato nazionale è quattro volte superiore al totale delle gare UEFA (79,86% contro 20,14% dell'AMR totale)<sup>10</sup>; l'attrattività della UEFA *Europa League* appare inoltre particolarmente modesta rispetto agli altri tornei, attirando solo il 6,5% dei contatti complessivi. L'AMR *medio* per partita conferma la scarsa sostituibilità del contenuto Serie A rispetto alle competizioni UEFA per gli utenti finali: il dato riferito al campionato nazionale risulta due volte più elevato della UCL e sei volte maggiore della UEL.

Questi indicatori confermerebbero dunque la prevalenza della dimensione *intrabrand* sull'*interbrand* nel caso analizzato. Peraltro, tale assunzione non pare inficiare i risultati della nostra analisi qualora si propendesse per un esito diverso, dal momento che gli stessi verrebbero addirittura corroborati dall'inserimento di una dimensione competitiva *interbrand*: poiché, come si vedrà di seguito, una forte concorrenza tra marchi mitiga le preoccupazioni concorrenziali derivanti dalle restrizioni *intramarca*, la valutazione degli effetti generati dall'introduzione di un'esclusiva *multiplatforma* risulta essere in realtà potenzialmente meno problematica in presenza di un'efficace dimensione concorrenziale *interbrand*.

Gli accordi verticali dunque, agendo sulla concorrenza *intrabrand*, limitano il gioco competitivo tra distributori del prodotto/marchio di uno stesso fornitore, con potenziali effetti negativi sul prezzo praticato al dettaglio, sulla scelta della combinazione prezzo-servizio e dei formati distributivi, sulla qualità e disponibilità dei servizi al dettaglio e sul livello di innovazione nella distribuzione. È vero tuttavia che, in generale, tali accordi favoriscono d'altro canto il coordinamento tra gli agenti ai diversi livelli della catena, consentendo di governare le esternalità dei vari stadi con effetti positivi sul surplus del consumatore e sul benessere sociale.

In tutti i casi, l'analisi economica mette in luce come una forte concorrenza tra marchi riesca di fatto a sopperire alle eventuali restrizioni *intramarca*; nel caso invece di restrizioni alla pressione competitiva *interbrand*, qualora gli attori economici coinvolti

---

<sup>9</sup> Il campionato nazionale di calcio si rivolge a un'audience molto più estesa delle competizioni UEFA, in quanto composta dai tifosi di almeno 18-20 squadre, rispetto alle 6-7 delle seconde. Oltre dunque a un numero molto più limitato di partite proposte da quest'ultima, va aggiunta l'incertezza che le squadre di una nazione arrivino fino alla fine del torneo, come peraltro accaduto nell'ultima stagione all'Italia. In questi casi l'interesse tende a scemare mano a mano che i club nazionali vengono esclusi dal torneo. Questa maggiore aleatorietà, se può essere in parte mitigata dalla qualità dello spettacolo offerto dai *top team* che si scontrano a eliminazione diretta nelle ultime fasi del torneo, non è tuttavia in grado di sostituire il livello di partecipazione e d'interesse da parte dei tifosi nei confronti della propria squadra così come avviene per il campionato nazionale di calcio.

<sup>10</sup> L'AMR (*Average Minute Rating*) esprime il numero medio di ascoltatori presenti in ogni minuto di un dato programma o fascia oraria. I dati riferiti alla Serie A sono frutto di elaborazioni interne a partire dai documenti ufficiali pubblicati dalla LNP Serie A riferiti agli ascolti TV di ciascun turno di campionato (disponibili al seguente link: <http://www.legaseriea.it/it/lega-calcio/regolamenti-e-documenti/centro-studi>); per le competizioni UEFA sono stati invece utilizzati dati societari.



siano in posizione dominante o detengano un significativo potere di mercato, è necessario effettuare un bilanciamento tra i possibili effetti anticompetitivi e gli aumenti di efficienza, adottando di fatto un approccio di tipo *rule of reason*. Nella fattispecie oggetto di studio (diritti *premium* calcistici), poiché la struttura concorrenziale del mercato a monte risulta monopolistica, il suddetto *trade-off* tra esiti pro-efficienza e pregiudizio alla concorrenza necessita una ricomposizione più attenta.

Alla luce del quadro teorico delineato, relativamente al settore audiovisivo, la disponibilità di contenuti *premium* appare prerogativa essenziale per il funzionamento del sistema: come emerge dalla teoria dei mercati a due o più versanti, tali contenuti si dimostrano capaci di attrarre livelli di audience elevati, agendo come *driver* fondamentale per acquisire sottoscrizioni (nell'ambito di modelli di business di tipo *pay*) e inserzioni pubblicitarie (nelle emittenti in chiaro e *pay*)<sup>11</sup>.

Nicita e Rossi (2008) riconoscono inoltre una natura di bene d'esperienza ai contenuti audiovisivi notando come, prima della loro fruizione, i consumatori non sarebbero in grado di valorizzare tali beni; al contempo, l'eterogeneità e la dispersione delle preferenze implica un elevato livello di rischio in capo al produttore dei contenuti, il cui incentivo ad investire in tale attività potrebbe di fatto ridursi a fronte di un basso rendimento atteso<sup>12</sup>. La produzione di *premium content* si caratterizza infine per la presenza di elevati *sunk cost* e forti economie di scala (legati principalmente alla presenza di costi elevati fissi per la fase produttiva): tali attributi aggravano ancor più il problema degli incentivi in capo al produttore.

Gli accordi di distribuzione, che intercorrono tra i fornitori di contenuti e i gestori delle piattaforme (i *broadcaster*), rappresentano dunque una modalità attraverso la quale il rischio intrinseco alla produzione dei contenuti viene ripartito tra i due soggetti: nello specifico, la presenza o meno di determinati elementi nell'accordo distributivo modifica profondamente gli incentivi ad investire in capo a entrambi gli agenti, con conseguenze anche sul benessere del consumatore. Le modalità di acquisizione dei *premium content* si pongono pertanto al centro di un insieme di interessi divergenti: da un lato, emerge la necessità dei distributori di acquisire in esclusiva contenuti di valore per differenziarsi dai concorrenti (condizione, questa, particolarmente urgente per la stessa sostenibilità finanziaria dei *player*); dall'altra, vengono messi in luce i potenziali effetti anti-competitivi che l'esclusiva potrebbe produrre sulla concorrenza nel mercato a valle.

I diritti televisivi relativi ad eventi sportivi di speciale rilievo (c.d. diritti *premium* sportivi) – oggetto dello studio – accrescono ulteriormente la complessità dell'analisi, poiché

---

<sup>11</sup> Per un approfondimento, si vedano *inter alia*, ROCHET, J.C. e TIROLE, J. (2003), *Platform Competition in Two-Sided Markets*, Journal of the European Economic Association, 1 (4), pp. 990-1029; SCHMALENSEE, R. (2002) *Payment Systems and Interchange Fees*, Journal of Industrial Economics, 50 (2), pp. 103-122; ARMSTRONG, M. (2006), *Competition in Two-Sided Markets*, The RAND Journal of Economics, 37, pp. 668-691 e EVANS, D. (2011), *Platform Economics: Essays on Multi-sided Business*, Competition Policy International. Per un'applicazione all'industria dei media: ANDERSON, S. P. e GABSZEWICZ, J. J. (2006), *The Media and Advertising: A Tale of Two-Sided Markets* in: Handbook of the Economics of Art and Culture, Vol. 1, Amsterdam: Elsevier, pp. 567-614. Tra i contributi più recenti si veda Preta, A. (2012), *Televisione e mercati rilevanti*, Vita e Pensiero, Milano.

<sup>12</sup> NICITA, A. e ROSSI, M.A. (2008), *Access to Audio-visual Contents, Exclusivity and Anticommons in New Media Markets*, Communications & Strategies, 71(3), pp. 79-101.

presentano caratteristiche uniche sia rispetto ai contenuti audiovisivi in generale, sia relativamente ad altre tipologie di contenuti *premium*, quali ad esempio i film: se questi ultimi presentano una fruibilità che si protrae nel tempo (sono infatti definiti come prodotti a utilità ripetuta), l'evento sportivo si caratterizza invece per un elevato grado di deperibilità del prodotto stesso, in ragione dell'interesse da parte del telespettatore ad una fruizione immediata dell'evento trasmesso. Al contrario dei contenuti *premium* cinematografici e più in generale dei prodotti editoriali, inoltre, gli eventi calcistici non risultano tendenzialmente assoggettati alla disciplina del diritto d'autore (il dibattito in dottrina e in giurisprudenza è tuttavia acceso in merito)<sup>13</sup>.

Nell'analizzare gli effetti che il ricorso alla modalità *multiplatform* produrrebbe sul benessere sociale, verranno richiamati i risultati messi in luce dalla teoria economica sull'esclusiva territoriale, nonché quelli raggiunti dai contributi accademici che hanno esaminato l'impatto sulla catena verticale (*content owner* / produttore – *broadcaster* / distributore), sul benessere del consumatore e sulla concorrenza con riferimento al più ampio insieme dei contenuti *premium*.

## **2.1 Conseguenze dell'esclusiva sulla catena produttiva verticale.**

Focalizziamo innanzitutto l'attenzione sulle condizioni necessarie affinché l'assegnazione esclusiva di contenuti *premium* emerga come strategia ottima per un *content owner* a monte e un distributore acquirente a valle.

Armstrong (1999), tra i primi ad occuparsi di tale aspetto, dimostra come una clausola di esclusiva incrementi la profittabilità lungo la catena verticale, aumentandone dunque l'efficienza<sup>14</sup>.

---

<sup>13</sup> La Corte di Giustizia dell'Unione Europea, nella sentenza del 4 ottobre 2011 (cause riunite C-403/08 *Football Association Premier League e a.v. QC Leisure e a.e C-429/08 Karen Murphy v. Media Protection Services Ltd*), si esprime nei seguenti termini: "gli incontri sportivi non possono essere considerati quali creazioni intellettuali qualificabili come opere ai sensi della direttiva sul diritto d'autore. Ciò vale, in particolare, per gli incontri di calcio, i quali sono disciplinati dalle regole del gioco, che non lasciano margine per la libertà creativa ai sensi del diritto d'autore".

<sup>14</sup> ARMSTRONG, M. (1999), *Competition in the Pay-TV Market*, Journal of the Japanese and International Economies, 13(4), pp. 257-280. Due caveat sono d'obbligo. Il primo riguarda il modello di business che Armstrong assume sia adottato dai due *player* del mercato a valle: egli individua come unica fonte di ricavo dei *broadcaster* le sottoscrizioni dagli abbonati, trascurando dunque le esternalità generate dalla presenza di inserzionisti pubblicitari (il mercato di riferimento è a un versante). Il secondo aspetto riguarda il modello attraverso il quale viene formalizzato il tipo di concorrenza nel mercato a valle: si tratta di un modello di differenziazione spaziale à la Hotelling, basato su un duopolio (con leva concorrenziale principale individuata nel prezzo); ad un'analisi più attenta emerge però come il contenuto *premium* consenta una differenziazione di tipo verticale (piuttosto che orizzontale come previsto nel modello di Hotelling). Entrambi gli aspetti non paiono tuttavia inficiare la validità delle conclusioni di Armstrong. Peraltro, con riferimento al secondo aspetto, occorre sottolineare come il modello analizzato, relativo al mercato a valle, presupponga l'esistenza di beni differenziati (concorrenza imperfetta tra gli operatori dell'audiovisivo), approccio condivisibile in quanto l'offerta editoriale si compone di un insieme vario di contenuti, tra cui il campionato di calcio della massima serie, in relazione ai quali gli utenti finali esprimono preferenze diverse. I diritti calcistici in questione, tuttavia, accrescono il livello di differenziazione dell'offerta editoriale presentando caratteristiche distintive rispetto agli altri contenuti. Per tale ragione e data la presenza di un unico produttore dotato di forte potere contrattuale sul mercato a monte dell'acquisizione dei diritti, è stato privilegiato l'approccio *intra-brand* (cfr. par. 2.1).

Il modello proposto dall'economista – modello di differenziazione spaziale à la Hotelling, basato su un duopolio di prezzo – incorpora e formalizza gli elementi costitutivi del settore *pay*, quali: *i*) concorrenza di prezzo tra imprese che offrono prodotti differenziati (sulla base di diverse tecnologie trasmissive, diversi pacchetti *basic*, fornitura di servizi a pacchetto o meno)<sup>15</sup>; *ii*) aumento dell'attrattività presso i consumatori mediante il controllo di diritti *premium*; *iii*) perdita di profitti in caso di mancata acquisizione di questi ultimi. Il controllo esclusivo dei contenuti *premium* attribuisce all'acquirente un vantaggio competitivo, generando dunque un'esternalità negativa nei confronti del concorrente. Formalmente, l'acquisto dei diritti equivale a una "asta con esternalità", caratterizzata dal fatto che l'esito della stessa influisce sulla concorrenza nel mercato *downstream*<sup>16</sup>.

In tale contesto, l'esclusiva si impone come modalità distributiva che massimizza i profitti della catena verticale. Qualora i diritti fossero ceduti ai *broadcaster* in modalità non esclusiva, il beneficio per questi ultimi sarebbe nullo, in quanto l'acquisizione non garantirebbe loro alcun vantaggio in termini di differenziazione dal concorrente. Il prezzo di riserva, che ciascun *broadcaster* è disposto a offrire, risulterebbe dunque inferiore rispetto a un modello di acquisizione esclusiva; ugualmente il profitto conseguibile dal *content owner* si attesterebbe su livelli più bassi<sup>17</sup>.

La tesi di Armstrong si è progressivamente radicata nel dibattito economico: la distribuzione esclusiva dei *premium content* è dunque vantaggiosa per il *content owner* (si veda, per esempio, Harbord e Ottaviani, 2001 e Seabright e Weeds, 2006)<sup>18</sup>. Wachtmeister (1998) nota come l'esclusiva nella vendita di diritti sportivi rappresenti una pratica commerciale accettata; gli organizzatori delle competizioni, infatti, grazie a tale modalità di commercializzazione, si assicurano la massima profittabilità nel breve termine, poiché il prezzo pagato per l'esclusiva da un *broadcaster* è superiore al totale delle somme che sarebbero state versate per diritti non esclusivi da più *broadcaster*<sup>19</sup>.

Si noti inoltre come tale conclusione risulti in linea con quanto previsto dall'analisi teorica circa gli effetti dell'introduzione di esclusiva territoriale: come esposto in precedenza, tale restrizione consente infatti di eliminare l'esternalità di prezzo legata alla mancanza di coordinamento nelle scelte strategiche di ciascun rivenditore, massimizzando il profitto

---

<sup>15</sup> Viene inoltre introdotta un'iniziale asimmetria tra le imprese assumendo che un concorrente (il leader di mercato) sia più efficiente del rivale o abbia precedentemente acquisito un pacchetto *basic* più attrattivo.

<sup>16</sup> Per approfondire gli effetti di un'asta con esternalità, si veda JEHIEL, P. e MOLDOVANU, B. (2000), *Auctions with Downstream Interaction among Buyers*, The RAND Journal of Economics, 31(4), pp. 768-791.

<sup>17</sup> Si tenga conto tuttavia che, nel caso dei diritti audiovisivi del campionato di calcio Serie A, la base d'asta (relativa ad una commercializzazione *per piattaforma*, dunque non esclusiva) proposta dal *content owner* appare per certi versi superiore al prezzo di riserva che gli stessi *broadcaster* offrirebbero per ottenere un contenuto non esclusivo. Tale peculiarità trova giustificazione nel fatto che il principale acquirente dei diritti calcistici ha goduto in origine di un'esclusiva *multiplatforma*. Con l'introduzione del digitale terrestre, Mediaset Premium e La7 Carta Più hanno ulteriormente incrementato i ricavi dei club al di fuori di procedure competitive. La situazione pregressa ha inciso dunque nelle successive commercializzazioni sulla base d'asta, accrescendo i ricavi pur in assenza di esclusiva.

<sup>18</sup> HARBORD, D. e OTTAVIANI, M. (2001), *Contracts and competition in the Pay-TV market*, London Business School, Department of Economics, Working Paper. n. DP 2001/5.

<sup>19</sup> WACHTMEISTER, A. M. (1998), *Broadcasting of sports events and competition law*, in *Competition Policy Newsletter*, n. 2: "The sale of exclusive rights to broadcast sports events is an accepted commercial practice. For sports organisers, the sale of exclusive rights is a way of ensuring the maximum short-term profitability of the event organised, the price paid for the exclusivity by one broadcaster probably being higher than the sum of the amounts which would be paid by several broadcasters for non-exclusive rights."

congiunto della catena verticale e aumentando dunque l'efficienza del sistema. Il limite alla concorrenza *intra-brand* non darebbe comunque luogo ad un problema di doppia marginalizzazione, in quanto la procedura d'asta consentirebbe di estrarre tutta o gran parte della rendita degli operatori a valle.

Un'ulteriore argomentazione a favore dell'esclusiva, che riassume un concetto già sviluppato, è espressa ancora da Wachtmeister (1998), secondo la quale l'esclusiva sui contenuti sportivi rappresenta per un *broadcaster* il modo per: *i*) garantirne il valore [...] e giungere al rafforzamento dell'*audience* sia nel breve sia nel lungo periodo (in termini di consolidamento, fidelizzazione e immagine); *ii*) aumentare la redditività di inserzionisti e *sponsor* (in quanto i contenuti sportivi consentono di identificare uno specifico target); *iii*) acquisire maggiore prestigio essendo l'unico *broadcaster* a trasmettere gli eventi sportivi più popolari<sup>20</sup>. Alla luce di questi elementi, Nicita e Ramello (2005) evidenziano come l'esclusiva modifichi il contesto competitivo e lo indirizzi verso un modello di "concorrenza per il mercato", ove la pressione competitiva sull'*incumbent* può esercitarsi solamente alla scadenza del contratto di licenza dei diritti<sup>21</sup>. L'apposizione di un limite alla durata temporale dell'esclusiva consentirebbe, al contempo, al *content owner* di estrarre la massima rendita in fase di vendita e all'acquirente di recuperare l'investimento iniziale differenziandosi dai rivali: procedure competitive sufficientemente frequenti dovrebbero garantire un livello di concorrenza elevato all'interno del mercato.

## 2.2 Conseguenze dell'esclusiva sul benessere del consumatore.

La teoria economica sugli accordi di esclusiva territoriale ha messo in luce la difficoltà di quantificare in maniera chiara le conseguenze di tale restrizione verticale sul benessere del consumatore. L'impatto sul *consumer welfare* deriva infatti dal bilanciamento di due opposti effetti: il primo, negativo, causato dall'allentamento della concorrenza *intra-brand*; l'altro, positivo, determinato dal superamento dei fenomeni di *free-riding*, che comportano parallelamente un innalzamento del livello della qualità e dei servizi offerti.

Per quanto riguarda il primo aspetto, l'adozione di un'esclusiva *multipiattaforma*, che elimina la pressione competitiva proveniente dai distributori concorrenti e attribuisce maggior potere di mercato all'acquirente dei diritti, può determinare un aumento del prezzo richiesto per la sottoscrizione dell'abbonamento (nel caso di una *pay TV*) e una conseguente riduzione del numero di spettatori per un determinato contenuto *premium* sportivo rispetto alla non esclusiva. In seguito a ciò, il *consumer surplus* subisce

---

<sup>20</sup> WACHTMEISTER (1998): "For the broadcaster, sports programs are considered as particularly suited to attracting a large number of viewers. For them, it can be said that exclusivity represents the only way to guarantee the value of a given sports programme [...]; a way to build up audience, in the short as well as in the long term (consolidation of audience base, fostering loyalty, improvement of image); a substantial increase in advertising or sponsorship revenue as sports programmes are a means of targeting a specific audience, often in large numbers; a degree of prestige in being the only broadcaster showing a particularly popular sport."

<sup>21</sup> NICITA, A. e RAMELLO, G.B. (2005), *Exclusivity and antitrust in media markets: the case of Pay-TV in Europe*, International Journal of the Economics of Business, 12(3), pp. 371-387.

chiaramente una riduzione. Tuttavia, un produttore dotato di potere di mercato può praticare una discriminazione dei prezzi al dettaglio, la quale, in precise circostanze, determina un aumento del benessere totale: se l'unico *broadcaster* acquirente dei *premium content* è in grado di segmentare la domanda sulla base dell'elasticità dei diversi gruppi, applicando a ciascuno un prezzo differente (determinato in maniera da estrarre il massimo surplus del consumatore), la quota di consumatori che può avere accesso al servizio è maggiore come, parimenti, il livello di efficienza raggiunto. La teoria economica dimostra che la discriminazione di prezzo riduce il benessere sociale in modo certo solo nel caso in cui l'output totale non aumenta; in tutti gli altri casi, l'effetto è ambiguo.

Circa il secondo aspetto, ossia quello relativo alla qualità, l'analisi economica ha enfatizzato gli effetti positivi in termini di efficienza delle clausole di esclusiva territoriale, in quanto consentono di internalizzare le esternalità legate alla produzione di servizi pre-vendita di beni d'esperienza o complessi, agli investimenti specifici per migliorare la qualità del contenuto e al rafforzamento della *brand reputation*: tali problematiche caratterizzano anche i contenuti *premium* sportivi, ai quali Nicita e Rossi (2008) riconoscono infatti – come già sottolineato – una natura di bene d'esperienza. Con un modello di esclusiva per piattaforma, ad esempio, qualsiasi iniziativa volta a promuovere la fruizione del contenuto “Serie A” reca beneficio contemporaneamente anche agli operatori licenziatari sulle altre piattaforme, riducendo di fatto gli incentivi per il primo *broadcaster* a promuovere la competizione (con conseguenze negative per tutta l'industria calcistica)<sup>22</sup>.

In anni recenti, inoltre, alcuni economisti hanno cominciato a indagare l'impatto dell'esclusiva sulla qualità dei contenuti offerti, giungendo nella maggior parte dei casi a riconoscere un effetto positivo della prima sulla seconda: questi studi offrirebbero dunque la dimostrazione che tale modalità distributiva genera incrementi di efficienza<sup>23</sup>. Tra i contributi di maggiore interesse, Stennek (2007) sottolinea come l'esclusiva possa efficacemente stimolare gli investimenti dei *content owner* finalizzati al miglioramento qualitativo dei contenuti stessi<sup>24</sup>. Se ceduti in esclusiva, essi infatti garantirebbero standard di qualità più elevati.

L'argomentazione di tale tesi procede nel modo seguente: lasciando i concorrenti privi di tale strumento di differenziazione, l'acquirente dei diritti potrà sfruttare l'aumento di domanda generato dal contenuto *premium* per estrarre il massimo *surplus* dai consumatori; il produttore a sua volta si approprierà di tale *surplus* aggiuntivo e ciò avverrà in misura tanto maggiore, quanto migliore si presenta qualitativamente il contenuto *premium*; si delinea dunque un incentivo in capo al produttore stesso a investire in qualità. Tale stimolo deve essere bilanciato con gli effetti negativi che la restrizione verticale determina sulla concorrenza *intra-brand*, ma l'autore prevede, di fatto, un effetto netto positivo dall'imposizione della stessa sul surplus del consumatore, soprattutto in presenza di contenuti di qualità elevata. In questo caso, infatti, gli spettatori che non

---

<sup>22</sup> NICITA e ROSSI, cit.

<sup>23</sup> Si veda anche SEGAL, I. R. e WHISTON, M.D. (2000), *Exclusive Contracts and Protection of Investment*, Rand Journal of Economics, 31(4), pp. 603-33 per un'applicazione generale di tale concetto. Con il loro contributo, gli autori mostrano come un contratto di esclusiva incoraggi gli investimenti in qualità, offrendo una protezione da comportamenti opportunistici di tipo *hold-up*.

<sup>24</sup> STENNEK, J. (2007), *Exclusive quality why exclusive distribution may benefit the TV-viewers*, CEPR Discussion paper no. 6072.

potranno fruire di questi ultimi perché offerti a prezzi troppo elevati, potranno comunque beneficiare dell'offerta qualitativamente inferiore proposta dai *broadcaster* concorrenti, a prezzi più contenuti. Stennek sostiene quindi che un divieto alla distribuzione esclusiva, imposto ad esempio da un'autorità di concorrenza, avrebbe l'effetto di ridurre la qualità dei contenuti e, in ultima istanza, lo stesso surplus del consumatore.

In merito al rapporto tra assegnazione esclusiva e qualità dei contenuti, Hagiù e Lee (2007) sottolineano come esso cambi a seconda che il controllo sul prezzo *retail* dei contenuti sia lasciato al distributore o mantenuto dal produttore: è tale leva che determina il grado di concorrenza e dunque la struttura del settore<sup>25</sup>. Quando il *content owner* cede tale controllo, opterà per la distribuzione esclusiva ad un'unica piattaforma (in presenza di mercati maturi). Quando invece ne mantiene il controllo, nel caso di contenuti di elevata qualità, la distribuzione sarà di tipo non esclusivo, poiché si verificherebbe un'esclusione non profittevole di una parte redditizia del mercato. Infine, nel caso di contenuti di qualità media, l'esclusiva risulterà invece profittevole in quanto la ridotta pressione concorrenziale sui prezzi bilancia la perdita di profitto dovuta all'esclusione di parte del mercato.

D'Annunzio (2013) esamina invece l'impatto dell'integrazione verticale e dell'esclusiva sulla qualità dei contenuti: anche in questo caso, l'analisi evidenzia come l'intervento di un'autorità di concorrenza a favore di una distribuzione non esclusiva dei contenuti implichi un peggioramento della qualità, indipendentemente dal grado di integrazione verticale registrato lungo la catena<sup>26</sup>. Secondo D'Annunzio, infatti, un *content provider* produrrà sempre contenuti qualitativamente migliori qualora siano distribuiti in esclusiva: in questo caso, il surplus del consumatore e il *welfare* totale sarebbero più elevati, soprattutto se il grado di differenziazione tra gli operatori media–acquirenti dei diritti – è basso. L'analisi inoltre mette in evidenza come la struttura verticale dell'industria influisca sugli incentivi del *content owner* a investire nella qualità dei contenuti: nello specifico, l'autrice perviene alla conclusione che l'integrazione verticale genera un effetto negativo sul miglioramento qualitativo dei contenuti stessi con conseguenze negative sia sul surplus del consumatore che sul benessere sociale. Applicando tale risultato alla fattispecie in esame (diritti *premium*), emerge come l'ipotesi di autoproduzione/integrazione verticale prevista dalla normativa italiana a favore della LNP Serie A avrebbe l'effetto di ridurre gli incentivi dell'organizzatore della competizione a migliorare lo spettacolo offerto, diminuendo, al contempo, l'efficienza totale del sistema.

Riguardo ai potenziali effetti anticompetitivi dell'esclusiva, la principale critica che viene mossa alla distribuzione esclusiva dei contenuti *premium* è rappresentata dal potenziale effetto di preclusione (*input foreclosure*) generato da tale accordo; data la rilevanza assunta dai diritti *premium* nelle strategie di differenziazione dei *broadcaster*, l'accesso agli stessi diventa infatti pre-condizione per competere nel mercato a valle. Abbracciando la tesi dei costi irrecuperabili endogeni, l'argomentazione procede invece diversamente

---

<sup>25</sup> HAGIU, A. e LEE, R.S. (2011), *Exclusivity and control*, Journal of Economics & Management Strategy, 20(3), pp. 679-708.

<sup>26</sup> D'ANNUNZIO, A. (2013), *Vertical Integration in Two-Sided Markets: Exclusive Provision and Program Quality*, DIAG Technical Reports 2013-16, Department of Computer, Control and Management Engineering, Università degli Studi di Roma "La Sapienza".

rispetto a quanto sostenuto dalla tesi “*raising rivals’ cost*”<sup>27</sup>: dato l’aumento dei costi di acquisizione di tali diritti, una clausola di esclusiva diventa condizione essenziale per garantire la remunerazione dell’investimento effettuato (questa posizione è ripresa anche da Wachtmeister, 1998<sup>28</sup>). Nel caso dei diritti audiovisivi calcistici, inoltre, il rischio di *input foreclosure* è mitigato dalla presenza di limiti di scopo e durata alla commercializzazione stessa.

Un ulteriore effetto preclusivo del mercato sarebbe determinato dalla presenza di effetti di rete e *switching cost*, che generano una sorta di dipendenza dal passato (c.d. *path-dependence*) favorevole all’*incumbent* acquirente dei contenuti *premium*. Affinché la strategia d’ingresso di un potenziale nuovo entrante sia credibile, quest’ultimo dovrà farsi carico degli *switching costs*, oltre che del puro costo di acquisizione dei diritti: solo in questo modo potrà infatti costruire una solida base clienti e raggiungere una quota di mercato sufficiente a recuperare l’investimento effettuato.

In questo caso, l’*incumbent* godrà dunque di un vantaggio competitivo generato dalla presenza di esternalità di rete, che riducono ancor più l’incentivo ad entrare da parte di un nuovo operatore.

Nicita e Rossi (2008) identificano in questo contesto un tipico *chicken-egg problem*: il controllo di *premium content* è condizione necessaria per ampliare la quota di mercato a valle e imporsi come operatore o, al contrario, ne è una conseguenza? Chiaramente, nel primo caso, è evidente l’incentivo dell’operatore *incumbent* all’adozione di strategie preclusive.

L’apposizione di limiti temporali alla durata di tali contratti è peraltro rivolta a salvaguardare dal paventato rischio di *path dependence*: in presenza di un’intensa e frequente concorrenza per il mercato, le esternalità di rete non dovrebbero essere così forti da impedire l’entrata nel mercato di soggetto efficienti.

Spostando l’attenzione sul mercato *downstream* – dove operano i *broadcaster* – e assumendo che un unico operatore abbia acquisito su base esclusiva un contenuto *premium*, analizziamo se il licenziatario possiede un incentivo a concedere lo sfruttamento di tale diritto ai concorrenti a valle e quali sono gli effetti del ricorso a tale pratica (*reselling*).

In Inghilterra, l’Ofcom sta valutando da tempo l’imposizione di un obbligo di *wholesale* a carico di BSkyB per i principali contenuti sportivi al fine di introdurre un maggiore grado di concorrenza nel mercato. In Italia, invece, il D. LGS. 9/2008 consente la sub-licenza dei diritti audiovisivi da parte dell’acquirente solamente previo consenso di Autorità Antitrust

---

<sup>27</sup> Secondo alcuni economisti, il grado di concentrazione del mercato audiovisivo (persistente nel tempo nonostante il processo di convergenza tecnologica) si spiega facendo ricorso al concetto di *sunk cost endogeni*: la concorrenza tra imprese favorisce infatti l’incremento qualitativo dei contenuti, che risulteranno quindi più costosi; man mano che la pressione competitiva aumenta, l’investimento richiesto ai *broadcaster* per differenziarsi dai concorrenti cresce, innalzando una nuova barriera all’ingresso. Al riguardo, si vedano MOTTA, M. e POLO, M. (1997), *Concentration and public policies in the broadcasting industry: the future of television*, *Economic Policy*, 12(25), pp. 293–334 e SEABRIGHT, P. e WEEDS, H. (2007), *Competition and Market Power in Broadcasting: Where are the Rents?*, *The Economic Regulation of Broadcasting Markets: Evolving Technology and Challenges for Policy*, pp. 47-80.

<sup>28</sup> WACHTMEISTER (1998), cit.

e Regolatore<sup>29</sup>. Negli altri Paesi non viene imposto tale rimedio. Utilizzando un modello di differenziazione spaziale *à la Hotelling*, Armstrong (1999) riconosce come la contrattazione faccia emergere l'*outcome* "esclusiva a monte - esclusiva a valle" (no *reselling*) come strategia ottima per le imprese coinvolte<sup>30</sup>: l'eventuale rivendita dei diritti ai concorrenti, infatti, non risulta profittabile per il leader di mercato, acquirente dei contenuti, in quanto la somma fissa che riceverebbe non compensa la perdita di profitti in cui sarebbe incorso con il *reselling*; il *content owner* inoltre ha l'incentivo a vendere questi ultimi in esclusiva per estrarre il massimo *surplus* dai partecipanti all'asta. D'altro canto, però, il *reselling* sarebbe positivo in termini di *consumer surplus* perché consentirebbe di massimizzare il numero potenziale di fruitori. L'effetto complessivo sul benessere sociale derivante dalla distribuzione esclusiva senza possibilità di rivendita risulterebbe dunque incerto.

Harbord e Ottaviani (2001) ampliano l'analisi condotta da Armstrong, giungendo a opposti risultati: essi individuano infatti come strategia ottima per il distributore esclusivo *downstream* la rivendita dei diritti *premium* ai concorrenti, purché il corrispettivo venga versato non in somma fissa, ma *per subscriber fee*<sup>31</sup>. In questo caso, l'*incumbent* massimizzerebbe i profitti congiunti, con conseguente affievolimento delle leve concorrenziali a valle e danno al consumatore finale. In particolare, il concorrente subirà un incremento del costo marginale (secondo una logica di *raising rivals' costs*) dovuto al versamento della *fee*, mentre il *leader* di mercato fronteggerà un parallelo aumento del costo-opportunità di servire nuovi clienti (sottratti al *competitor*). Ne risulterà un prezzo di equilibrio più elevato, nonostante entrambi gli operatori ottengano il medesimo livello di profitto che avrebbero realizzato in assenza di contenuto *premium*. Nel loro modello, dunque, Harbord e Ottaviani prevedono un'estensione della rendita di monopolio dal mercato a monte a quello a valle, a causa del quale i consumatori non beneficiano affatto (o solo in maniera marginale) dell'offerta del contenuto *premium*. Tale dinamica riduce il *surplus* del consumatore, al punto che quest'ultimo trarrebbe beneficio solamente se la rivendita fosse vietata da un'autorità di regolazione o concorrenza e quindi si tornasse al modello distributivo previsto da Armstrong ("esclusiva a monte – esclusiva a valle").

Adottando un *framework* di teoria dei giochi, Madden e Pezzino (2013) sviluppano un modello che integra il settore media e l'industria calcistica: l'ipotesi di fondo è che un operatore televisivo, al momento dell'asta per i diritti audiovisivi, può decidere di offrire un ammontare molto più elevato del prezzo di riserva del rivale, consapevole del fatto che tale somma sarà utilizzata dalla Lega per arricchire la qualità del campionato e dunque dello spettacolo televisivo da lui trasmesso<sup>32</sup>. Gli autori concludono che, indipendentemente dal grado di concorrenza, per il *broadcaster* licenziatario vi sarà sempre l'incentivo a fare un'offerta *wholesale* al proprio rivale; un obbligo WMO risulterebbe quindi ridondante. L'intervento da parte delle autorità di concorrenza con l'imposizione di WMO sulla base di

---

<sup>29</sup> Ad ogni modo, queste ultime possono intervenire per preservare la competitività del mercato mediante l'imposizione di ulteriori rimedi.

<sup>30</sup> ARMSTRONG (1999), cit.

<sup>31</sup> HARBORD e OTTAVIANI (2001), cit.

<sup>32</sup> MADDEN, P. e PEZZINO, M. (2013), *Sports League Quality, Broadcaster TV Rights Bids and Wholesale Regulation of Sport Channels*, Discussion Paper Series, School of Economic Studies, University of Manchester 2013 No. EDP-1304.



*retail minus* andrebbe in definitiva a ridurre il profitto ottenuto dalla Lega, con effetti negativi non solo sul *surplus* del consumatore-abbonato *pay*, ma anche degli spettatori allo stadio, dei giocatori e delle società proprietarie dei club.

Opposte conclusioni (seppur limitate al settore audiovisivo) sono raggiunte da Weeds (2012), secondo la quale l'analisi fin qui illustrata non tiene conto dell'aspetto dinamico del contesto competitivo in quanto il quadro delineato abbraccia una prospettiva temporale meramente statica (il riferimento in particolare è al modello di Harbord e Ottaviani, 2001)<sup>33</sup>. Assumendo ancora che il proprietario a monte dei contenuti *premium* ne ceda lo sfruttamento esclusivo a valle, Weeds suppone che i profitti futuri realizzati dall'operatore TV titolare dei diritti aumentino in misura più che proporzionale rispetto alla quota di mercato: il controllo sui contenuti *premium* risulta quindi essere un driver fondamentale per la creazione di un'iniziale asimmetria nelle quote di mercato, la quale, a sua volta, è strumentale all'aumento dei profitti del settore. In tale contesto, la rivendita dei diritti non emergerebbe come scelta ottimale del distributore *downstream* neppure applicando una modalità *per subscriber*: il controllo in esclusiva risulterebbe in ogni caso più profittevole e dunque l'*outcome* finale non potrebbe che essere "esclusiva a monte - esclusiva a valle". Precise condizioni sono però richieste affinché emerga tale risultato: forte concorrenza dinamica tra piattaforme, contenuti *premium* pregiati, differenziazione orizzontale limitata tra operatori e significative economie di scala. Nonostante la perdita di efficienza allocativa, l'esclusiva dunque andrebbe ad aumentare il *surplus* del consumatore rispetto al *framework* statico (distribuzione esclusiva a monte – rivendita *per subscriber fee* a valle), il quale - sebbene apparentemente più concorrenziale – determina di fatto un affievolimento della concorrenza di prezzo a valle.

## **Conclusioni.**

Alla luce del quadro delineato nei capitoli precedenti appare evidente come l'industria calcio italiana presenti forti elementi di criticità, che hanno contribuito negli ultimi anni, a differenza di quanto accaduto in altri contesti nazionali, a diminuire l'*appeal* del campionato nazionale.

Questa minore competitività del sistema, evidenziata dalla perdita dei *top player*, che preferiscono altri campionati, e provata dal *country ranking* UEFA per l'accesso alle competizioni continentali, è conseguenza di diversi fattori, che determinano in definitiva la scarsa competitività finanziaria e sportiva del sistema italiano rispetto alle *top division* europee.

Presentandosi il settore calcistico come un ecosistema composito, ciascun elemento di criticità risulta essere collegato da uno stretto legame di dipendenza alle altre componenti,

---

<sup>33</sup> WEEDS, H. (2012), *TV Wars: Exclusive Content and Platform Competition in Pay TV*, CEPR Discussion Paper 8781.

per cui qualsiasi intervento volto ad accrescere l'efficienza e la competitività del settore non può produrre effetti significativi e radicali, se non messo in relazione con gli altri.

Tale circolo vizioso è indicativo del progressivo deterioramento che ha investito l'intera industria calcio italiana negli ultimi anni: si impone dunque un radicale cambiamento che coinvolga tutti gli elementi chiave del sistema e che inneschi un rinnovamento finanziario, normativo e culturale.

Alla luce di tutto ciò, nonostante rappresentino solo un aspetto e certamente non il più drammatico della crisi, le modalità di vendita dei diritti audiovisivi costituiscono un tassello importante del cambiamento richiesto a tutto il sistema, in termini di efficienza, incentivi all'innovazione, qualità dello spettacolo e concorrenza.

Con il conforto della teoria economica, il presente studio ha pertanto cercato di dimostrare come la vendita in esclusiva *per prodotto* e *multiplatforma* possa rappresentare, a determinate condizioni, il meccanismo più efficace per ripristinare e garantire adeguati incentivi all'innovazione e al miglioramento qualitativo del contenuto offerto, con conseguenze positive sul benessere sociale.