



**Institut für Rundfunkökonomie  
an der Universität zu Köln**

Gregor Enderle

La commercialisation de droits de retransmission  
télévisée  
dans le sport de ligue professionnel.  
Aspects économique-sportifs et stratégique-concurrentiels

**Arbeitspapiere  
des Instituts für Rundfunkökonomie  
an der Universität zu Köln**

**Heft 137**

**Köln, im Juli 2000**

**Arbeitspapiere des Instituts für Rundfunkökonomie**

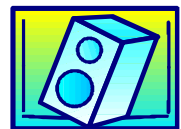
ISSN der Arbeitspapiere: 0945-8999

ISBN des vorliegenden Arbeitspapiers 137: 3-934156-26-6

Schutzgebühr 9,-- DM

Die Arbeitspapiere können im Internet eingesehen  
und abgerufen werden unter der Adresse  
<http://www.rundfunkoekonomie.uni-koeln.de>

Mitteilungen und Bestellungen richten Sie bitte per Email an:  
[rundfunkinstitut@cs.com](mailto:rundfunkinstitut@cs.com)  
oder an die u. g. Postanschrift



**Institut für Rundfunkökonomie  
an der Universität zu Köln**

Hohenstaufenring 57a  
D-50674 Köln  
Telefon: (0221) 23 35 36  
Telefax: (0221) 24 11 34



Gregor Enderle

La commercialisation de droits de retransmission télé-  
visée  
dans le sport de ligue professionnel.  
Aspects économique-sportifs et stratégique-concurrentiels\*

Table des matières

<b>I</b>	<b>Données du problème</b> .....	1
<b>II</b>	<b>La production et la commercialisation de droits de retransmission télévisée de compétitions de ligue</b> .....	3
<b>1</b>	<b>Le championnat en tant que produit essentiel</b> .....	3
1.1	Les propriétés économiques de droits d'émission sportive.....	3
1.2	La base de la valeur économique de droits d'émission .....	3
1.3	La structure du processus de production .....	4
1.3.1	Clubs autonomes.....	4
1.3.2	La combinaison des facteurs déterminant le produit .....	5
<b>2</b>	<b>Problèmes économiques lors de la production du championnat</b> ...	5
2.1	Le cadre analytique.....	5
2.2	Effets externes dans les compétitions de ligue .....	6
2.3	Externalités de dominance .....	6
2.3.1	Maximisation de la force .....	7
2.3.2	Supercompétitions .....	7
<b>3</b>	<b>Instruments pour l'optimisation du processus de production</b> .....	8
3.1	L'internalisation volontaire – contrats explicites.....	8
3.2	L'optimisation par un schéma de division rigide .....	8
3.3	L'optimisation par l'organisateur de la ligue – contrats implicites .	9
3.3.1	L'intervention de l'organisateur de la ligue .....	9
3.3.2	Deux problèmes lors de la réalisation de l'intervention ...	10

---

\* Résumé français de la thèse allemande: „Die Vermarktung von Fernsehübertragungsrechten im professionellen Ligasport. Sportökonomische und wettbewerbsstrategische Aspekte“, Universität zu Köln, 2000. La version intégrale de ce texte sera bientôt publiée chez Vistas-Verlag, Berlin, dans les éditions "Schriften zur Rundfunkökonomie" portant le titre "Die Vermarktung von Fernsehübertragungsrechten professioneller Sportligen - sportökonomische und wettbewerbsstrategische Aspekte".



3.4	L'optimisation lors de compétitions internationales .....	10
<b>4</b>	<b>L'accroissement du potentiel de commercialisation: établissement de la réputation.....</b>	<b>11</b>
4.1	Le mécanisme de l'établissement de la réputation .....	12
4.2	Le rôle de l'organisateur de la ligue lors de l'établissement de la réputation.....	12
<b>III</b>	<b>La production et la commercialisation de droits de retransmission télévisée de matches de ligue .....</b>	<b>13</b>
<b>1</b>	<b>Le match de ligue en tant que produit essentiel .....</b>	<b>13</b>
1.1	La structure du processus de production .....	13
1.2	Stratégies des clubs dans la concurrence économique .....	13
1.3	Mise en danger de la concurrence sportive par la concurrence économique?.....	14
<b>2</b>	<b>Possibilités pour assurer cas par cas la concurrence sportive.....</b>	<b>14</b>
2.1	Compensation par contributions obligatoires .....	15
2.1.1	Les possibilités de prélèvement de contributions obligatoires .....	15
2.1.2	La composition et les conséquences de contributions obligatoires.....	15
2.2	Compensation par un fonds de solidarité .....	16
2.3	Compensation par le mode de jeu .....	16
<b>3</b>	<b>La limite de la répartition: incitations à la sécession .....</b>	<b>17</b>
3.1	La cause des incitations à la sécession .....	17
3.2	Conséquences à long terme de l'option de sécession .....	17
<b>4</b>	<b>Match de ligue ou championnat en tant que produit dans les ligues sportives professionnelles .....</b>	<b>17</b>
<b>IV</b>	<b>Implications stratégiques concernant la concurrence du niveau de la commercialisation pour les chaînes de télévision ...</b>	<b>21</b>
<b>1</b>	<b>L'importance du niveau de commercialisation pour les chaînes à court terme .....</b>	<b>21</b>
1.1	Les grandeurs fondamentales de la disponibilité à payer de téléspectateurs et chaînes.....	21
1.2	L'acquisition de matches différés.....	22
1.3	L'acquisition de matches simultanés .....	23



<b>2 L'importance des niveaux de commercialisation pour les chaînes du point de vue stratégique</b> .....	23
2.1 Objectifs stratégiques de chaînes de télévision .....	23
2.2 Le mode de gouvernance lors de la commercialisation par la ligue	24
2.2.1 Fréquence et spécificité .....	24
2.2.2 Incertitude stratégique et dépendant de la situation.....	24
2.3 Le mode de gouvernance lors de la commercialisation par les clubs .....	25
2.3.1 Les propriétés de la transaction .....	25
2.3.2 Adaptation du mode de gouvernance à la transaction .....	26
<b>3 Effets de concurrence de modes de gouvernance verticaux</b> .....	26
3.1 L'attribution de droits de retransmission exclusifs.....	26
3.1.1 Droits exclusifs du point de vue statique .....	27
3.1.2 Droits exclusifs du point de vue dynamique .....	27
3.2 Conventions d'acquisition exclusive.....	28
<b>V Conclusion et perspective</b> .....	29
<b>VI Littérature complémentaire</b> .....	31



## I données du problème

Le sport professionnel de haut niveau et l'industrie des médias forment depuis un certain temps une relation symbiotique. Les mass médias électroniques et en particulier la télévision trouvent dans le sport de haut niveau un contenu de programme à l'aide duquel un audimat élevé peut être atteint. C'est pourquoi les entreprises de télévision, essaient d'imposer sur le marché de nouvelles formes d'émission, comme p. ex. la Pay-TV, à l'aide du sport. En contrepartie, le sport a pu accéder à des moyens financiers importants grâce à son attrait pour les médias.

La combinaison du sport et des médias soulève de nombreuses questions économiques. Celles, pour lesquelles des événements au niveau sportif ont des répercussions sur le plan économique et vice-versa, c'est-à-dire les questions dans lesquelles la compétition sportive et la concurrence économique ne peuvent pas être considérées séparément, sont particulièrement intéressantes. Dans les ligues professionnelles de sport d'équipe, la liaison du plan économique avec le plan sportif est particulièrement évidente. D'une part, la commercialisation des droits de retransmission télévisée d'un club dans le sport de ligue rapporte tendanciellement d'autant plus de recettes qu'il est bien placé au classement. La capacité financière d'un club permet simultanément d'engager des joueurs de haut niveau et d'améliorer ainsi la performance sportive. Finalement, la réunion des matches de ligue individuels dans le cadre d'un championnat est un facteur important pour l'intérêt des téléspectateurs de sorte que le club individuel, autonome est associé aux autres clubs par un système d'incitation économique et sportif.

Ces interdépendances entraînent tout le temps des discussions controversées concernant l'admissibilité et l'effet de règles dans le sport d'équipe professionnel parce que les règles sportives ont souvent des répercussions économiques, mais les règles économiques ont également des répercussions sportives. Le champ de problèmes, sans aucun doute le plus important pour la combinaison du sport et des médias et actuellement discuté de manière intensive, est la commercialisation des droits d'émission télévisée de ligues sportives professionnelles. C'est pourquoi le présent travail traite des problèmes économiques qui peuvent se présenter lors de la commercialisation de droits d'émission télévisée, tout en considérant non seulement les aspects économique-sportifs de l'organisation de la ligue mais encore les effets de la concurrence de procédés de commercialisation différents pour les chaînes de télévision.





## **II La production et la commercialisation de droits de retransmission télévisée de compétitions de ligue**

### **1 Le championnat en tant que produit essentiel**

Deux produits peuvent être commercialisés alternativement dans les ligues sportives professionnelles: soit le championnat de ligue complet en tant que somme de tous les matches de ligue, soit le match de ligue individuel. L'existence de deux produits alternatifs est la conséquence du processus de production en deux étapes dans les ligues sportives. Les clubs produisent un match de ligue et la somme des matches de ligue donne un championnat. Dans ce chapitre, nous argumentons que le championnat complet ou la compétition de ligue complète représente le produit à optimiser.

#### **1.1 Les propriétés économiques de droits d'émission sportive**

Du point de vue économique, un droit d'émission naît en tant que produit accessoire lors de la production d'un événement sportif. Pour pouvoir commercialiser le droit d'émission d'un événement sportif, la manifestation sportive servant de base doit d'abord être produite. C'est pourquoi l'étude de la production de droits d'émission comprend toujours également l'étude de la production de la manifestation sportive même.

Les droits d'émission de manifestations sportives se distinguent par un rapport étroit avec l'actualité, car la valeur récréative d'une manifestation sportive repose principalement sur l'ignorance du résultat de la compétition sportive. De ce rapport avec la réalité, il découle que les droits d'émission sportive ne sont en réalité pas des marchandises susceptibles d'être entreposées et c'est pourquoi ils sont la plupart du temps diffusés en direct. Si le droit d'un événement sportif est utilisé par une chaîne, il se crée un produit récréatif avec non-rivalité dans la consommation grâce à la distribution par antenne, câble ou satellite.

#### **1.2 La base de la valeur économique de droits d'émission**

Des deux définitions de produit possibles, le championnat et le match de ligue individuel, le championnat est choisi comme le produit essentiel dans le présent chapitre. Cette décision se base sur la constatation que c'est d'abord la dispute dans le cadre d'un championnat qui engendre une majeure partie de la valeur économique du match individuel. Si deux équipes A et B se rencontrent dans le cadre d'une compétition de ligue, comme p. ex. la première division, l'intérêt des téléspectateurs est en général grand et l'exploitation des droits d'émission rapporte des revenus importants. Si la même rencontre se produit en tant que match amical ou d'essai, l'intérêt des téléspectateurs disparaît dans une large mesure et le droit d'émission d'un tel match n'obtient qu'une fraction infime des recettes d'un match de ligue correspondant.



Les pertes de revenu lors de matches amicaux reposent évidemment sur le fait que le suspense et la valeur récréative d'un match amical ne sont que très peu appréciés par les téléspectateurs, car les revenus reflètent l'intérêt que la consommation du match apporte aux téléspectateurs. La composition personnelle des deux équipes dans la compétition de ligue et dans le match amical étant, dans le doute, identique, il n'y a qu'une seule explication au manque d'intérêt des téléspectateurs: le résultat du match n'a pas de conséquences notables dans le cadre d'une compétition placée à un rang plus élevé. La valeur proprement dite de la prestation de divertissement pour le téléspectateur ne se constitue alors qu'en intercalant un match dans une compétition de ligue placée à un rang supérieur de sorte que c'est le championnat dont la production doit être optimisée dans une ligue sportive.

### 1.3 La structure du processus de production

#### 1.3.1 Clubs autonomes

Si la production d'un champion représente la caractéristique constitutive d'une ligue sportive, il serait concevable d'investir une instance centrale (p. ex. l'association ou un organisateur de ligue) de tous les pouvoirs de décision concernant le plan du match, l'achat de joueurs, la formation des équipes, etc. Dans le sens de la production optimale d'un bien économique, cela correspondrait au procédé de l'organisation et de la gestion d'entreprise. Un producteur essaie de soumettre autant que possible à ses directives tous les coopérateurs et entreprises participant à la production pour optimiser la production et commercialiser le mieux possible le produit élaboré en commun. Tandis qu'aux USA, la ligue de football Major League Soccer a emprunté cette voie, tout est fait en Europe pour donner l'impression crédible que les clubs agissent économiquement, juridiquement et sportivement indépendamment les uns des autres.

La raison inavouée de cette indépendance est le souci d'intégrité sportive d'une ligue. Pour que l'issue du championnat soit captivante et attrayante, il ne doit pas y avoir d'instance centrale pouvant influencer directement la rivalité sportive (excepté l'ensemble des règlements sportifs). Du point de vue économique, la dissociation de la ligue en des clubs indépendants n'est pas absolument nécessaire dans la mesure où la ligue s'abstient de toutes interventions dans le déroulement de la compétition. Cet avis d'abstention peut cependant être communiqué de manière à peine crédible et ne présente par conséquent aucun intérêt. En revanche, l'autonomie des clubs est une preuve crédible d'une compétition sportivement intègre. Mais la conséquence de l'autonomie des clubs est qu'ils poursuivent leurs propres intérêts. Après examen attentif des résultats empiriques, on présume que la fonction visée des clubs est la maximisation du bénéfice.

### 1.3.2 La combinaison des facteurs déterminant le produit

Malgré le comportement maximisant individuellement les bénéfices des clubs autonomes, le produit essentiel reste le championnat. Le championnat ne pouvant être mis sur pied que par une certaine coopération des participants entre eux, il est absolument nécessaire que les mêmes règles soient valables pour toutes les équipes. Une planification bilatérale des rencontres n'est assurément pas non plus judicieuse de sorte que la création d'une institution, qui règle centralement les tâches purement organisatrices pour la ligue, est indiquée, ne serait-ce qu'en raison des économies possibles de coûts de transaction: l'organisateur de la ligue.<sup>1</sup>

Il importe alors d'intéresser les téléspectateurs au produit "Championnat" et de maximiser ainsi les bénéfices tirés de la commercialisation du produit. La compétition sportive doit par conséquent être organisée de sorte que, aux conditions économiques de base données, les recettes de la ligue complète soient maximisées. La caractéristique d'organisation décisive est que la commercialisation de la ligue doit être optimisée dans l'ensemble, mais que les recettes reviennent d'abord à chacun des clubs. Donc, la question se pose de savoir si la fabrication du produit "championnat" est influencée défavorablement par l'autonomie et la maximisation des recettes des clubs ou si les incitations des clubs entraînent automatiquement une optimisation du produit.

## 2 Problèmes économiques lors de la production du championnat

La production du championnat est maintenant analysée économiquement aux conditions économiques de base ébauchées.

### 2.1 Le cadre analytique

Dans un premier temps, le nombre des équipes dans une ligue est limité, à titre de modèle, à deux afin de réduire la complexité de l'analyse. Pour chacune des deux équipes, nous supposons une fonction de revenu qui augmente avec la proportion des matches gagnés par rapport aux matches joués au total, ce qu'on appelle le taux de victoires. Le nombre de victoires d'une équipe est déterminé par la quantité de talent mise en oeuvre en tant que somme des capacités des joueurs et entraîneurs. Les coûts marginaux pour chaque unité de talent supplémentaire sont calculés dans un marché compétitif. Ainsi, dans le modèle, une équipe avec une fonction de revenu importante a un avantage financier et un avantage sportif par rapport à une équipe disposant d'une fonction de revenu plus faible.

---

<sup>1</sup> L'organisateur de la ligue est ici d'abord une institution pour la planification des rencontres et l'harmonisation des règles et a donc des fonctions purement administratives. Ce rôle sera modifié dans le déroulement du travail.



Cette concurrence économique et sportive maximise le bénéfice de la ligue et c'est pourquoi elle est optimale, même en cas de déséquilibre sportif éventuel des équipes. Si l'on suppose alors que les équipes d'une région géographique se répartissent à long terme de manière optimale sur les différentes ligues en fonction de leurs fonctions de revenu, les clubs de la classe supérieure peuvent être considérés isolément pour l'analyse plus approfondie et l'étude étendue dans un second temps à plus de deux équipes.

## 2.2 Effets externes dans les compétitions de ligue

Toute augmentation de la force (c'est-à-dire de la performance sportive) d'un club réduit relativement la force de tous les autres clubs, ce qui se manifeste, en raison du rapport mutuel de la force relative et des recettes de commercialisation, dans une augmentation des recettes du club renforcé et une diminution des recettes du club relativement affaibli. Lors de la décision concernant un renforcement de ses cadres, chaque club opposera

les recettes supplémentaires, résultant du renforcement aux coûts supplémentaires, occasionnés par le renforcement. La diminution des recettes dans les associations désormais relativement affaiblies, qui représentent du point de vue de la ligue complète également les coûts du renforcement, n'est pas prise en considération dans cette calculation. Dans le cas de la ligue avec plus de deux équipes, la diminution des recettes ne se produit pas dans un, mais dans tous les autres clubs de sorte que les coûts du renforcement au niveau de la ligue ne peuvent être déterminés que par la totalisation de toutes les pertes.

Dans le résultat, les coûts privés pour un club se renforçant sont généralement plus faibles que les coûts "sociaux", c'est-à-dire au niveau de la ligue. Il se produit une surinvestissement inefficace dans la force parce qu'une partie des coûts du renforcement d'un club est externalisée ("rat race"). Une autre cause d'inefficiences peut en outre être constatée: la dite externalité de dominance.

## 2.3 Externalités de dominance

Dans la littérature, des externalités de dominance sont décrites comme autre source de l'inefficience lors de la production du championnat. Elles sont produites par le renforcement de clubs déjà très forts, c'est-à-dire par des investissements dans la force unilatérales, inefficaces. En raison de la force éminente d'un club vedette, tous les autres clubs sont assurés, déjà avant le début du match, d'être les perdants certains des rencontres contre le club vedette, ce qui entraîne une baisse des recettes pour les clubs plus faibles et vole le suspense au championnat. Ceci n'est cependant inefficace que si l'augmentation de recettes du club fort ne surcompense pas les baisses de recettes des clubs restants. Deux causes alternatives pour la formation d'externalités de dominance sont en outre dégagées ici.



### 2.3.1 Maximisation de la force

La supposition de la maximisation des bénéfices des clubs était jusqu'à présent la base de l'analyse. Si nous étudions les effets d'une modification de cette supposition dans le sens d'un comportement des clubs dirigé vers la maximisation de la force, les effets de dominance ébauchés ci-dessus apparaissent. Pour simplifier, nous revenons au modèle d'une ligue avec deux équipes. L'objectif du club serait alors d'atteindre la force la plus grande possible. Il existe à ce sujet une restriction budgétaire: de la force ne peut être acquise que tant que les recettes provenant des matches couvrent les frais des investissements en joueurs.

Il résulte de l'analyse que le nouvel équilibre des forces dépend du montant des bénéfices intramarginaux des clubs. Ainsi, le club financièrement solide, dont les bénéfices sur les unités intramarginales "force" étaient supérieurs à ceux de la petite association dans l'équilibre initial, a un avantage supplémentaire sur le terrain. Ce déplacement de l'équilibre sportif est indésirable du point de vue des consommateurs et de la ligue, car l'estime pour une équipe s'exprime dans la fonction de revenu. Le résultat du marché est suboptimal du point de vue de la ligue, car aucun bénéfice n'est plus effectué.

### 2.3.2 Supercompétitions

Les supercompétitions sont les championnats internationaux qui sont disputés en plus d'un championnat national, comme p. ex. la Champions League. Dans le modèle, l'existence de supercompétitions entraîne que l'équipe forte investit dans la force jusqu'à ce que les coûts marginaux par unité de talent soient égaux aux revenus marginaux globaux des compétitions nationale et internationale. Cela implique, pour la ligue nationale, une divergence de l'équilibre sans supercompétitions. Si l'on considère la ligue nationale, le club a trop investi en talent, il réalise déjà une perte marginale sur sa force. Mais si l'on y additionne les revenus marginaux provenant de la supercompétition, l'augmentation de la force est rentable pour le club concerné. Il faut souligner ici que, malgré des recettes en baisse dans la ligue nationale, un renforcement pour le club vedette est utile. Ainsi, les supercompétitions peuvent également entraîner une incitation à la dominance.



### 3 Instruments pour l'optimisation du processus de production

Après l'analyse des problèmes économiques, des mécanismes pour l'optimisation de la production du championnat ont été étudiés.

#### 3.1 L'internalisation volontaire - contrats explicites

Les résultats obtenus jusqu'à présent soulèvent dans le fond économique la question suivante: Pourquoi une internalisation des effets externes n'est-elle pas réalisée par des négociations des clubs si cela rend une amélioration de Pareto possible pour eux? Car si le bénéfice de la ligue est maximisé par l'internalisation des effets externes, il doit être possible de placer chaque club au moins aussi bien qu'il se placerait sans l'internalisation lors de la maximisation de son bénéfice individuel. Ceci est l'application du théorème de Coase.

Mais dans la réalité, la réalisation éventuelle de compensations volontaires, continues pour des investitions en force omises dépend décisivement du montant des coûts de transaction occasionnés par les paiements de compensation. Outre la fréquence des négociations et les coûts de surveillance et pour s'imposer, le besoin d'information est ici significatif. Le volume de l'augmentation ou de la diminution des recettes pour les clubs concernés ne devrait être que difficilement chiffrable et dépendre d'estimations subjectives; il défie une évaluation objective par d'autres participants à la ligue. De telles asymétries d'information permettent un comportement stratégique. La littérature relative à la théorie des jeux démontre que, dans un tel cas, l'allocation efficiente des ressources n'est plus assurée par des négociations.

La nécessité de mener deux négociations successives pour chaque investition est particulièrement problématique. Dans un premier temps, les pertes de revenu ou les accroissements de revenu provenant de toutes les modifications de force sont analysés. Si des redistributions du revenu devaient être nécessaires pour assurer une production optimale, celles-ci doivent être effectuées. En outre, les bénéfices des clubs sont également modifiés par les courants de revenu déviés. Certes, le bénéfice de la ligue est maximisé au total, mais les bénéfices par club se répartissent cependant autrement comparativement à la situation *ex ante*. Conséquemment, une répartition optimale selon Pareto des bénéfices doit être mise en oeuvre par une "redistribution des bénéfices". C'est pourquoi, dans l'ensemble, il faut s'attendre à ce que l'internalisation des effets externes par des négociations soit extrêmement complexe et non automatique.

#### 3.2 L'optimisation par un schéma de division rigide

Un schéma rigide de la répartition du revenu est présenté, dans lequel les clubs d'une ligue se mettent d'accord pour verser toutes leurs recettes dans un fonds et distribuer uniformément ce fonds à tous les participants de la ligue. La répartition de la force obtenue ainsi correspond exactement à la distribution op-

timale en cas d'internalisation des effets externes et maximise par conséquent le bénéfice de la ligue. Sur ce point, ce schéma rigide de répartition par têtes semble être une solution avantageuse pour l'optimisation, du point de vue du coût de transaction. En revanche, les bénéfices des clubs individuels vont être modifiés comparativement à l'état ex ante. Il en résulte qu'une distribution optimale selon Pareto du bénéfice en comparaison avec la situation ex ante doit être effectuée après la répartition des recettes par têtes pour que l'exécution d'un tel schéma soit somme toute approuvée. Parce qu'un auto-engagement crédible des clubs pour l'information loyale concernant les modifications de bénéfices n'est pas possible, le procédé n'est guère réalisable en cas extrême.

### 3.3 L'optimisation par l'organisateur de la ligue - contrats implicites

Les inefficiences lors de l'élaboration du produit "championnat" étant déclenchées par le comportement des clubs et n'étant pas éliminées par des arrangements volontaires, on est tenté d'essayer de coordonner le comportement économique des clubs par l'intermédiaire de l'instance centrale de l'organisateur de la ligue de sorte qu'une production optimale soit assurée.

#### 3.3.1 L'intervention de l'organisateur de la ligue

L'organisateur de la ligue peut essayer d'éliminer les incitations économiques des clubs en se chargeant lui-même des tâches économiques. Il tient ainsi le rôle du producteur du championnat. Les incitations économiques des clubs sont constitués par les droits de propriété des recettes provenant de l'exploitation de droits. Conséquemment, l'organisateur de ligue doit, pour modifier les incitations, modifier la structure des droits de propriété de sorte que la production du championnat soit optimisée. Il peut atteindre cet objectif en commercialisant lui-même les droits d'exploitation.

Les clubs maximisent alors exactement leur bénéfice individuel, dans le cas d'une commercialisation centrale des droits et d'une répartition du revenu par têtes, si le bénéfice de la ligue est maximisé au total de sorte qu'une compatibilité avec l'incitation, en ce qui concerne les intérêts du club et l'optimisation du championnat, est créée par la commercialisation centrale. Il est crucial que, en cas de commercialisation centrale, les incitations à un comportement stratégique disparaissent parce que les clubs ne doivent plus restituer des revenus déjà obtenus en raison de la modification de la structure des droits de propriété. La commercialisation centrale des droits est donc composée, dans son incidence économique, non pas d'un, mais de deux contrats – un contrat explicite et un contrat implicite. Le premier contrat est le contrat de vente entre l'organisateur de la ligue et les acquéreurs de droits. Le second contrat – implicite – est le contrat de distribution lié à la commercialisation centrale, qui règle le partage des recettes entre chacun des clubs. Ce "contrat" est défini par la position de l'organisateur de la ligue et sa fonction visée. Si l'organisateur de la ligue est le producteur du championnat, il essaiera d'optimiser la production.





C'est pourquoi, en somme, la définition du produit "championnat" entraîne un déplacement du niveau de commercialisation.

### 3.3.2 Deux problèmes lors de la réalisation de l'intervention

Comme premier point critique, il faut étudier, lors de la réalisation concrète de l'intervention, qui peut remplir les fonctions de l'organisateur de la ligue. Une association sportive de caractère européen se distingue essentiellement d'un organisateur conforme au modèle. Une association s'engage généralement à la promotion d'utilité publique de tout le genre de sport, c'est-à-dire du sport de tout âge et d'amateurs jusqu'à la ligue professionnelle. Des conflits inévitables entre le sport d'amateurs et le camp professionnel sont ainsi préprogrammés, car les clubs professionnels travaillent orientés sur le bénéfice, l'association attribue cependant les recettes provenant du camp professionnel également à d'autres utilisations, comme p. ex. le sport tout âge. Des points de repère sont en outre élaborés par l'analyse du pouvoir de représentation dans les comités de décision d'une association afin de savoir pourquoi l'association ne s'efforce pas de maximiser le bénéfice de la ligue.

La seconde objection est qu'un cartel est fondé, sous des aspects strictement juridiques, par la retransmission de droits dans le cadre d'une commercialisation centrale. Il est incontestable que la commercialisation centrale de droits d'émission télévisée peut être utilisée comme instrument pour l'augmentation de la puissance sur le marché en comparaison avec une commercialisation individuelle. Nous avons cependant argumenté dans ce chapitre que le niveau de compétition essentiel est les championnats entre eux et non la concurrence entre les clubs de sorte que la critique concernant la législation sur les cartels est d'emblée inadmissible.

### 3.4 L'optimisation lors de compétitions internationales

Nous avons remédié jusqu'à présent aux forces fatiguées du point de vue du championnat national à l'avantage de l'équipe relativement plus forte, par la répartition plus ou moins uniforme des revenus de la télévision provenant des supercompétitions entre tous les clubs des ligues nationales. Cette mesure ne peut pas convaincre en raison de l'argumentation théorique, car le critère pour toutes les décisions est toujours le championnat respectif. Ceci est autant valable pour la ligue nationale en cas de compétitions internationales. Le résultat central est que, lors de la dispute parallèle de compétitions nationales et internationales, l'inefficience est déjà justifiée dans l'architecture de la ligue et il est impossible d'y remédier par des mesures de compensation financière.

#### **4 L'accroissement du potentiel de commercialisation: établissement de la réputation**

Du point de vue économique, la consommation de manifestations sportives à la télévision représente un bien empirique pour le téléspectateur. Les propriétés de la retransmission, p. ex. le suspense ou les éléments spécifiques du sport, tels la dynamique et la technique, ne sont pas connus d'emblée ou ne le sont qu'incomplètement des téléspectateurs, ils doivent d'abord être expérimentés pour que l'incertitude de la qualité puisse être supprimée progressivement et, après une "première consommation", d'autres "achats" soient vraisemblables. Les chaînes de télévision financées par la publicité devant attirer les clients en publicité avec l'audimat d'une émission, il manque à de nombreux genres de sport inconnus les conditions économiques pour une diffusion. Des stratégies pour surmonter ce problème sont analysées dans le présent paragraphe.

##### 4.1 Le mécanisme de l'établissement de la réputation

Pour surmonter l'incertitude de la qualité, nous procédons à une remise de prix sur la marchandise pour les biens de consommation (ce qu'on appelle offres de lancement), moyen par lequel le vendeur réalise d'abord des pertes ou de faibles bénéfices. Après que les consommateurs auront appris à connaître le produit, leur disposition à payer augmentera parce que les attentes concernant la qualité future reposeront alors sur la qualité éprouvée. Par conséquent, il sera possible de faire accepter des prix plus élevés sur le marché. Dans le cas de retransmissions sportives, ce mécanisme n'est toutefois directement utilisable que par les chaînes de Pay TV. En ce qui concerne les chaînes financées par la publicité, toutes les réductions de prix doivent produire leur effet par rapport à l'industrie de la publicité, mais l'incertitude de la qualité existe du côté des téléspectateurs sans que des réductions de prix soient réalisables en tant que signal à leur égard. C'est pourquoi une modification du modèle devient nécessaire.

Dans la première période, l'organisation offrant des droits renonce volontairement, en partie ou totalement à des recettes possibles provenant de la vente. En contrepartie, la chaîne s'engage contractuellement à des mesures qui diminuent le risque de la qualité des téléspectateurs. La préparation rédactionnelle des scènes de match, les lieux d'émission garantis, les commentateurs connus, etc. font partie de ces mesures. Toutes les dispositions sont extrêmement coûteuses et doivent être compensées par le renoncement à une part du prix de vente. Ceci est l'investissement dans la réputation.

Dans les périodes suivantes, la probabilité qu'un téléspectateur regarde à nouveau la prochaine diffusion augmente. Simultanément, d'autres téléspectateurs ont l'attention attirée sur le produit par la propagande de bouche à oreille ou des commentaires de presse de sorte que l'audimat monte. Cela permet au vendeur de droits dans les périodes suivantes d'obtenir des rentes de rareté.



La particularité de cette "stratégie de déviation" consiste à ce que la réduction de prix vis-à-vis des chaînes ne compense pas directement le risque des consommateurs mais qu'elle garantit la diffusion – gratuite pour le consommateur – et supprime ainsi l'ignorance des téléspectateurs.

#### 4.2 Le rôle de l'organisateur de la ligue lors de l'établissement de la réputation

L'organisateur de la ligue peut influencer les coûts de l'établissement de la réputation. Les investissements nécessaires dans la réputation sont ceteris paribus d'autant plus élevées que la qualité est incertaine du point de vue des consommateurs. C'est pourquoi la fonction la plus importante d'un organisateur de ligue consiste en l'augmentation de la demande et la diminution de l'élasticité de substitution afin de réduire les investissements nécessaires. P. ex. une planification des rencontres, qui prend en considération les événements sportifs éventuellement parallèles, sert à cette fin. En outre, les contrats concernant les émissions de magazines, dans lesquels on relate plusieurs matches, doivent être préférés aux retransmissions en direct pleines de digressions, en cas de genres de sport inconnus.

Si les clubs commercialisent eux-mêmes leurs droits, l'investissement dans la réputation de tout le championnat est toujours suboptimale, car l'investissement d'un club produit des recettes externes positives pour tous les clubs de la ligue. Tandis qu'en cas de fonctions de revenu données, la répartition égale des revenus permet donc une internalisation des effets externes négatifs de l'investissement en force, les efforts d'un club pour obtenir par cet intermédiaire de nouvelles sources de financement (et ainsi le déplacement de la fonction de revenu) sont réduits par la perte de substance des droits de propriété. Il se produit ainsi un problème d'équipe („team problem“) lors de l'établissement de la réputation; des clubs individuels pourraient se comporter en cavalier seul („free rider“).

La commercialisation centrale assure que les effets positifs de la répartition du revenu sur les décisions d'investissement des clubs en force soient conservés, mais les problèmes de profiteurs en résultant lors de l'établissement de la réputation ne peuvent pas se manifester si nous transférons la décision d'investissement sur l'organisateur de la ligue. Sur ce point, le transfert du niveau de la commercialisation sur l'organisateur de la ligue (et ainsi la modification de la structure des droits de propriété) diminue les incitations négatives à une simple distribution du revenu en cas de commercialisation individuelle pour l'établissement de la réputation de la ligue.

### **III La production et la commercialisation de droits de retransmission télévisée de matches de ligue**

Dans ce chapitre, le match de ligue individuel est considéré comme le produit essentiel d'une ligue.

#### **1 Le match de ligue en tant que produit essentiel**

##### **1.1 La structure du processus de production**

Les inputs de la production de championnat – les matches de ligue – peuvent pour leur part être commercialisés comme un produit final. Si l'on considère le match de ligue individuel, il est évident que les deux équipes se rencontrant élaborent le produit. La course au championnat est créée en tant que produit accessoire. A l'exception de la coordination des rencontres et l'interprétation des règles, l'organisateur de la ligue ne participe pas à l'élaboration du produit. Tous les problèmes d'optimisation de la production du championnat sont supprimés par l'observation des matches de ligue individuels. Les clubs se trouvent en concurrence pour les joueurs et les téléspectateurs, comme des entreprises "normales". La dévalorisation relative de l'investissement d'une entreprise par l'investissement d'un concurrent est un effet externe pécuniaire et ne nécessite pas d'internalisation du point de vue théorique de la bienfaisance. Logiquement, la concurrence entraîne un résultat optimal sur le marché.

La jurisprudence concernant les cartels en République fédérale d'Allemagne considère également le match de ligue comme le produit essentiel d'une compétition de ligue. Le droit analyse qui est l'organisateur d'un événement sportif, c'est-à-dire qui assume le risque économique de l'évènement. Selon la jurisprudence dominante, l'équipe qui reçoit assume le risque économique dans les compétitions de ligue de sorte que les droits d'exploitation télévisée lui reviennent naturellement. C'est pourquoi le niveau de la commercialisation est alors le niveau des clubs, c'est-à-dire la commercialisation individuelle.

##### **1.2 Stratégies des clubs dans la concurrence économique**

Le changement du niveau de la commercialisation offre aux clubs la possibilité d'augmenter leur capacité financière par des stratégies de commercialisation habiles. Les succès sportifs se répercutent dans une attention accrue des médias et donc des recettes médiatiques plus élevées de sorte qu'une attention plus grande doit être accordée au succès sportif. Tous les potentiels de commercialisation doivent en outre être utilisés conséquemment. Les contrats de commercialisation inefficients sont sanctionnés par la concurrence.

L'élargissement de l'éventail de commercialisation médiatique est en outre possible, p. ex. par des jeux sur Internet ou autres. La concurrence diminuant les chances de commercialisation de clubs moins compétitifs sur les chaînes



de télévision nationales, on peut essayer de se rabattre sur les chaînes régionales. Finalement, les clubs avec des partisans relativement peu nombreux mais tout à fait disposés à payer peuvent céder leurs droits à des chaînes de Pay-TV tandis que les clubs bénéficiant d'une demande plus grande mais élastique préfèrent la diffusion à la Free-TV. Ainsi, les préférences hétérogènes des téléspectateurs peuvent être utilisées pour une différenciation des canaux de distribution.

### 1.3 Mise en danger de la concurrence sportive par la concurrence économique?

Les clubs sportivement performants obtiennent des revenus plus importants de l'exploitation de leurs droits de commercialisation. Cela entraîne un élargissement de la capacité financière des clubs d'une ligue qui, par la possibilité d'achat de joueurs, mène à une concurrence sportive inégale en comparaison avec la commercialisation centrale. Si l'on suit conséquemment l'argumentation selon laquelle le match de ligue individuel représente le produit essentiel, il n'en résulte aucune nécessité d'adapter la capacité financière parce que la concurrence économique ne requiert pas de correction.

Nous argumentons pourtant dans la littérature que la concurrence sportive ne nécessite pas de correction parce qu'elle est empreinte par les hasards et les différences de motivation des équipes qui peuvent en principe compenser toute différence dans la force. S'il devait se produire de trop grandes divergences en ce qui concerne la performance sportive, nous pourrions établir une compensation financière à l'aide de paiements compensatoires volontaires des clubs entre eux. Cette argumentation n'est cependant théoriquement pas concluante. D'une part, nous ne pouvons pas supposer une contestation des classements passant outre les différences de capacité financières et soumettre simultanément des propositions pour une harmonisation des forces par des mécanismes de compensation financière. Ces derniers doivent être sans effet en cas de validité du premier argument. Mais de tels mécanismes étant toujours de nouveau mentionnés dans la littérature, les procédés les plus importants pour la compensation financière sont analysés.

## **2 Possibilités pour assurer cas par cas la concurrence sportive**

Les mécanismes de compensation suivants n'ont pas pour objectif une optimisation d'un processus. Aucun effet externe ne devant être internalisé, il manque un but pour l'optimisation. C'est pourquoi la compensation financière est ici de nature résiduelle, adaptée à chaque cas.

## 2.1 Compensation par contributions obligatoires

Dans la littérature concernant la commercialisation de droits de télévision, il est globalement affirmé qu'une association sportive pourrait revendiquer une partie des recettes provenant de la commercialisation des droits de retransmission télévisée par les clubs et créer ainsi une compensation financière. Ceci doit être étudié ici.

### 2.1.1 Les possibilités de prélèvement de contributions obligatoires

Dans les statuts de la Fédération Allemande de Football (DFB), étudiée ici à titre d'exemple, est prévu un prélèvement de contributions d'un montant systématiquement indéfini. Une telle règle doit cependant pouvoir être imposée aux clubs, elle est sinon sans effet. Certes, la DFB possède un pouvoir économique sur les clubs par l'intermédiaire de l'attribution de licence pour la participation à la première division, cependant une exclusion de clubs connus en cas de refus de paiement est une menace à peine crédible.

Depuis le jugement de la cour suprême de cassation concernant la commercialisation centrale de matches de Coupe d'Europe, il est en outre possible d'accorder une propriété de co-organisateur à l'association et d'en faire ainsi le cotitulaire des droits d'exploitation. Si l'organisateur de la ligue a un droit sur une partie des recettes, il peut assurer la concurrence sportive avec sa part. La détermination du montant de sa part est problématique, car si nous remboursions à l'association seulement les coûts occasionnés, il ne reste pas de marge pour une redistribution; si nous essayons de déterminer son apport au succès du produit, nous nous approchons de la définition de produit du chapitre II.

### 2.1.2 La composition et les conséquences de contributions obligatoires

Un procédé reposant de par sa conception sur la péréquation financière des Länder, dans lequel seules les sommes supérieures à un revenu moyen de tous les clubs sont incluses dans l'imposition, est envisageable comme système d'imposition. Les recettes fiscales sont versées aux clubs se situant en dessous du revenu moyen (impôt cash-flow). Le recouvrement de l'impôt altère cependant les incitations économiques des clubs, les incitations négatives à l'investissement en force étant souhaitées, mais les effets également négatifs pour s'efforcer à une gestion rentable n'étant pas désirés. Outre les incitations négatives, il faut s'attendre à des réactions d'esquive des clubs, p. ex. fraude fiscale. Ceci exige des dépenses pour le contrôle, qui sont ensuite réduites par l'obligation de publicité après la transformation des clubs en sociétés de capitaux. Le souci des clubs de passer pour une bonne investition entraînera le contrôle des courants financiers d'un côté indépendant.



Bien qu'une transformation de la forme juridique facilite la recherche des données pour l'imposition, elle peut avoir des conséquences négatives pour l'organisateur de la ligue, car le rendement financier attendu est un critère essentiel pour un investisseur. Si l'imposition d'un club diminue le rendement financier, les payeurs de contribution nette retomberont dans les faveurs des investisseurs, ce qui renforce la résistance des grands clubs à une imposition. C'est pourquoi, lors de l'examen attentif de tous les avantages et inconvénients, il faut partir du fait que le recouvrement de contributions obligatoires est utile en cas de paiements compensatoires plutôt faibles.

## 2.2 Compensation par un fonds de solidarité

La distribution volontaire de recettes des clubs est considérée par les théoriciens de la concurrence comme l'instrument idéal pour la garantie résiduelle de la concurrence sportive. La préférence économique d'un fonds de solidarité réside dans le fait qu'aucune limitation de la concurrence économique n'est nécessaire lors de la production d'un match de ligue. L'accord sur un fonds de solidarité dépend cependant décisivement des effets de distribution. Chaque mark versé par des clubs riches dans un fonds de solidarité au profit des clubs faibles réduit d'abord leur bénéfice. La force des clubs faibles peut être améliorée ou rester non influencée par cette mesure. Si le suspense de l'issue du match doit de toute façon être à peine influencé par les différences de capacité financière, les forces des clubs ne seront pas modifiées par le fonds de solidarité. Conséquemment, aucune augmentation du revenu due à un match mieux commercialisé ne s'oppose, pour les clubs financièrement forts, à la diminution du revenu due à des versements dans le fonds de solidarité. Il n'existe alors pas d'incitation à verser dans un fonds.

Si, en revanche, la performance des clubs faibles s'améliore grâce au fonds de solidarité, les clubs forts détermineront leur participation de sorte que les pertes de revenu dues au versement dans le fonds seront au moins compensées par la meilleure capacité de commercialisation des propres matches en raison de la concurrence sportive plus attrayante. Mais si les positions des clubs forts sont véritablement menacées, les clubs forts perdent leur position de tête lucrative. Si nous prenons les supercompétitions en considération, une concurrence nationale accrue signifie une incertitude plus grande en ce qui concerne le droit de participer à une supercompétition. Par conséquent, les clubs forts ne sont alors incités à partager volontairement les recettes que si cela ne menace pas leur position et le fonds est ainsi inutile.

## 2.3 Compensation par le mode de jeu

Le mode de jeu est un mécanisme de la compensation financière qui repose sur des décisions purement organisatrices, mais a indirectement des répercussions économiques. Nous entendons ici par le mode de jeu, p. ex. la façon de



déterminer le champion par des play-offs ou autres ou la qualification sportive pour des compétitions internationales. Le rapport entre la dotation financière d'une place au classement et la probabilité d'occuper une certaine place au classement est décisive pour l'analyse: plus une équipe peut participer longtemps à la course aux places au classement enviées, plus elle bénéficie longtemps de l'intérêt des téléspectateurs. Outre les deux extrémités du tableau (championnat et relégation), d'autres places au classement peuvent obtenir une valeur particulière par le droit de participation aux compétitions internationales. Des places au classement supplémentaires, financièrement séduisantes diminuent la concentration des recettes sur peu d'équipes. Ceci ne fonctionne cependant que si la qualification a réellement une valeur économique, c'est-à-dire si elle est un signal de qualité.

Des tournées de play-offs apportent un nouveau suspense vers la fin de la saison. Si, p. ex. de douze équipes, huit participent à une tournée de play-offs, les matches des équipes plus faibles 8 à 12 restent également longtemps captivants, car la place 8 signifie alors encore la participation à la tournée finale. Lors de la tournée finale, chaque match a pratiquement un caractère de finale, car peu de défaites signifient l'élimination. Cela signifie: plus peu de victoires sont nécessaires pour atteindre un certain objectif (championnat, prochaine tournée de play-offs, etc.), plus des éléments, tels le hasard ou la motivation, jouent un grand rôle. Par conséquent, des saisons ou des play-offs courts offrent de plus grandes chances, mais également de plus grands risques, pour les équipes financièrement faibles. Ceci est l'expression de la loi des grands nombres selon laquelle théoriquement, chaque équipe peut battre chaque autre équipe grâce à une plus grande motivation et des événements fortuits, mais ces victoires exceptionnelles des outsiders perdent en importance lorsque les matches sont très nombreux.

### **3 La limite de la répartition: incitations à la sécession**

Le volume de la répartition de revenus pour assurer la concurrence sportive ne peut pas être augmenté à volonté si d'autres possibilités de recettes sont accessibles aux payeurs de contribution nette hors de la ligue. Les clubs dans une ligue sportive professionnelle ressemblent aux Etats fédéraux qui forment une nation. Les Etats fédéraux sont incités à la sécession si les coûts pour rester dans la confédération nationale sont plus élevés que le profit. Reporté sur le sport, les payeurs de contribution nette parmi les clubs pourraient, le cas échéant, être incités à se dissocier de la ligue.

#### **3.1 La cause des incitations à la sécession**

Dans le modèle, il est présumé, du point de vue de l'économie générale, que la pérennité de la ligue existante doit être préférée à une division de la ligue en deux ligues séparées parce que les recettes pouvant être obtenues dans la li-





gue existante sont plus importantes que celles additionnées des deux ligues séparées. Par conséquent, seul cet excédent peut être redistribué. Nous imposons d'emblée des limites à la liberté d'action de l'organisateur de la ligue, qui doit assurer l'attrait de la ligue, par les options d'exit du groupe des clubs riches. Si le volume de la répartition est trop augmenté, les payeurs de contribution nette sont plus incités à s'engager dans des ligues alternatives; il se produit la dislocation de la ligue.

Le volume de redistribution maximal peut être décrit à l'aide de quelques équations. Le montant du volume de redistribution nécessaire ne pouvant pas être défini sans plus, il ne peut pas être exclu que le montant optimal pour la garantie de la concurrence sportive se situe hors de l'intervalle admissible. La possibilité de sécession implique ainsi déjà comme conséquence théorique que le volume de répartition optimal se situe a priori au-dessus du volume maximal acceptable.

### 3.2 Conséquences à long terme de l'option de sécession

Tandis qu'il s'agit, dans l'observation d'une période, du partage d'un excédent existant, le développement de l'excédent même dépend du volume de redistribution en cas d'observation dynamique. La réflexion essentielle est que les recettes futures importantes pour la marge de distribution future dépendent du montant des taux d'imposition dans les périodes précédentes. La base de cette réflexion est que la compensation financière d'un volume trop faible n'assure pas de manière adéquate la concurrence sportive de sorte que la ligue n'épuise pas son potentiel de recettes et son attrait diminue relativement aux options d'exit. D'après ces suppositions, le développement des recettes de la ligue est alors toujours suboptimal si le taux d'imposition optimal ne peut pas être réalisé parce qu'il se situe hors des limites de l'intervalle défini par l'option d'exit. C'est pourquoi, considéré à long terme, le volume de redistribution limité par la possibilité de sécession joue le rôle du déclencheur pour que la ligue ne puisse pas obtenir son maximum de recettes et la sécession devienne alors seulement attrayante.

## **4 Match de ligue ou championnat en tant que produit dans les ligues sportives professionnelles**

Si nous considérons les deux définitions de produit et leurs bases théoriques, traitées dans les chapitres précédents, il semble injustifié de préférer inconditionnellement une définition de produit à l'autre, elles sont plutôt complémentaires. L'approbation simultanée des deux définitions de produit implique l'approbation d'une position de promoteur commune non seulement des clubs, mais encore de l'organisateur de la ligue et comme conséquence, la propriété commune des droits d'exploitation télévisée. Cela ne répond cependant nullement à la question du niveau de la commercialisation. Les commercialisations centrale ou individuelle, en tant que conséquence de l'établissement d'une pro-

priété sans ambiguïté, s'excluent mutuellement, la décision de la commercialisation est une décision "soit – soit".

La question de la définition du produit, et ainsi le niveau de la commercialisation, ne pouvant pas être déterminés théoriquement, il faut chercher d'autres possibilités pour prononcer un jugement fondé en faveur d'une définition de produit. Il faut établir ce qu'est le produit du point de vue du consommateur. On ne peut pas conclure sans plus de la ressemblance objective de certaines propriétés de produit que les produits sont également substituables du point de vue subjectif des consommateurs. Le degré de la concurrence de substitution de produits se différencie fortement selon que les propriétés physico-techniques des produits ou la perception subjective par les consommateurs sont prises en considération dans les situations de décision quotidiennes. Certains produits, qui sont classés comme substitués en raison de propriétés objectives, ne sont pas perçus comme tels par les consommateurs et vice-versa.

Reporté sur le sport de ligue, il est p. ex. possible que des matches individuels d'une compétition ne soient pas interchangeables du point de vue du téléspectateur bien qu'ils soient disputés dans le cadre de la même compétition. Par conséquent, le match individuel doit être considéré comme le produit qui suscite l'intérêt des téléspectateurs. La réduction du nombre de matches retransmis par le monopole d'une commercialisation centrale ne maximise donc pas le bénéfice si un match donné perd une grande partie de son attrait en raison de sa diffusion différée tandis qu'en cas de diffusion simultanée des matches dans le cadre d'une commercialisation individuelle, il ne se produit guère de pertes d'audimat en raison des préférences très marquées des téléspectateurs. Si, en revanche, les matches d'une autre compétition sont considérés comme des substitués très proches, le produit du championnat et la commercialisation centrale ne doivent pas être problématiques, car l'affluence du public n'est justement pas à imputer au match individuel à cause de l'interchangeabilité. Sur ce point, beaucoup de choses portent à croire que la stratégie de bénéfice maximal du point de vue de toute la ligue s'aligne automatiquement sur le produit perçu par les consommateurs.



## **IV Implications stratégiques concernant la concurrence du niveau de la commercialisation pour les chaînes de télévision**

Les organisations offrant des droits de retransmission ne vendent pas eux-mêmes aux consommateurs mais se servent à cette fin des chaînes de télévision. Il se produit une chaîne verticale dans laquelle les clubs ou l'organisateur de la ligue forment le niveau situé en amont et les chaînes, le niveau situé en aval. Nous étudions dans ce chapitre quelles conséquences ont les deux formes possibles de commercialisation des droits de retransmission télévisée pour le niveau situé en aval des chaînes de télévision.

### **1 L'importance du niveau de commercialisation pour les chaînes à court terme**

#### **1.1 Les grandeurs fondamentales de la disponibilité à payer de téléspectateurs et chaînes**

Les préférences des téléspectateurs pour des clubs individuels entraînent une disponibilité à payer correspondante et ainsi des recettes potentielles pour les chaînes de télévision qui diffusent les matches des clubs. Les revenus des chaînes ne dépendent cependant pas seulement de l'intérêt des téléspectateurs mais également de la possibilité d'absorber réellement la disponibilité à payer existante. A ce sujet, on distingue les chaînes pouvant être librement reçues (Free-TV) et les programmes cryptés (Pay-TV).

En ce qui concerne les programmes pouvant être librement reçus, le prix de la consommation d'une émission n'est pas supporté directement par le consommateur mais par l'industrie publicitaire qui souhaite atteindre le plus grand nombre possible de téléspectateurs avec ses spots publicitaires. C'est pourquoi les chaînes de Free-TV aspirent à une maximisation du nombre de téléspectateurs. La qualité des contacts avec les clients établis par la diffusion d'un programme en tant que composant du prix de la recette s'ajoute au nombre de téléspectateurs en tant que composant de la quantité. Les retransmissions de football ont l'avantage que les téléspectateurs sont relativement homogènes par rapport aux caractéristiques importantes pour la consommation de sorte que des pertes par dispersion<sup>1</sup> peuvent être évitées dans une large mesure. Les chaînes de Pay-TV cryptent électroniquement leur programme et exigent une rémunération du téléspectateur pour la consommation. Indépendamment de la structure concrète du système de redevance, l'intensité des préférences, et donc le degré de la disponibilité à payer des téléspectateurs, est d'une portée aussi importante pour les recettes que le nombre de téléspectateurs pour la Pay-TV.

---

<sup>1</sup> Les pertes par dispersion désignent les contacts publicitaires avec les téléspectateurs qui ne font pas partie du groupe-cible pour le produit sollicité.



La disponibilité d'une chaîne à payer pour un droit est limitée par l'excédent des recettes sur les coûts de la diffusion du droit. Les coûts sont en premier lieu les coûts de la retransmission: caméras, reporters, etc. Les coûts d'opportunité, en tant que recettes manquées de programmes non diffusés, doivent en outre être déduits.

Le calcul de décision d'une chaîne lors de l'achat de droits d'émission sportive se compose de deux étapes. La chaîne doit d'abord décider si elle acquiert le droit proposé pour un moment de diffusion  $T$ . Elle décide ensuite si elle diffuse réellement le droit acquis. Pour pouvoir étudier l'importance des différents niveaux de commercialisation pour l'allocation des droits à la ou aux chaînes dans le modèle, une décision de vente publique de la ligue est placée avant le problème de décision de la chaîne (achat et diffusion). A ce sujet, le choix est possible entre la vente de matches individuels (commercialisation individuelle) et la vente d'une panoplie provenant de plusieurs droits d'émission (commercialisation centrale). Pour simplifier, on part de deux matches au maximum. Ce processus de décision peut être résolu par la méthode de l'induction rétroactive. L'excédent pouvant être obtenu par la diffusion est l'offre maximale de la chaîne. Le droit de retransmission pour un match individuel étant vendu ici au plus offrant, il faut prendre une vente publique pour base. L'objectif est la maximisation du produit de la vente publique pour le vendeur.

## 1.2 L'acquisition de matches différés

Dans le cas de deux matches de ligue successifs (séquentiels), le modèle montre que l'offre maximum pour la panoplie des deux matches n'est pas modifiée par le niveau de commercialisation. Il faut en voir la raison dans le fait que l'existence d'un second match différé n'influence pas le potentiel de téléspectateurs pour le premier match: les droits d'émission de matches de ligue ne peuvent guère être stockés, le fait que les téléspectateurs disposent de temps joue en outre un grand rôle pour leur décision de consommation. Il en résulte que, dans le modèle, cela ne fait aucune différence du point de vue de la chaîne si les droits d'émission sont offerts centralement par la ligue ou individuellement par les clubs. Le modèle montre en outre que l'offre maximum pour les deux matches ensemble est supérieure à la somme des offres individuelles. Ces recettes supplémentaires sont produites du fait que les droits peuvent être commercialisés en tant que combinaison (ce qu'on appelle "bundling"). Cela permet à la chaîne une meilleure absorption de la disponibilité à payer de ses clients parce qu'elle transforme la rente du consommateur en rente du producteur grâce à la combinaison des deux matches, sans perdre de demande.

### 1.3 L'acquisition de matches simultanés

Le cas échéant, la retransmission d'un match de ligue rivalise avec la retransmission d'un second match simultanément pour le même groupe de téléspectateurs. S'il n'existe pas d'informations supplémentaires, une chaîne peut, pour cette raison, offrir au maximum la recette d'une diffusion concurrentielle. Une acquisition des deux droits par une seule et même chaîne dans le cadre d'une commercialisation individuelle n'est pas possible, car cela n'est pas dans l'intérêt des vendeurs. Les clubs prendront également toujours en considération la décision de diffusion de la chaîne pour assurer le reportage en direct pour leurs fans et sponsors.

De l'analyse de l'importance du niveau de commercialisation du point de vue de la chaîne, il résulte que les diffusions concurrentes de matches simultanés ne peuvent être empêchées que par une commercialisation centrale d'une batterie de droits. En cas de matches simultanés, le niveau de commercialisation influence ainsi le calcul des chaînes et donc l'allocation de droits de retransmission. En cas de commercialisation centrale, il se produit l'acquisition et l'exploitation différée des deux matches par une chaîne, en cas de commercialisation individuelle, la concentration d'une chaîne sur un match.

## **2 L'importance des niveaux de commercialisation pour les chaînes du point de vue stratégique**

Les droits d'émission sportive sont souvent acquis à des prix qui ne peuvent pas être refinancés par les recettes pouvant être obtenues lors de la diffusion. Ceci n'est alors explicable que si des recettes supplémentaires, qui reposent sur une amélioration de la position stratégique de la chaîne, peuvent être obtenues par la diffusion de sport de ligue attrayant.

### 2.1 Objectifs stratégiques de chaînes de télévision

L'accès au marché peut être un objectif stratégique. L'accès au marché de chaînes de télévision est difficile dans la mesure où les canaux de distribution déterminés, par le facteur capital pour le signal de programme, doivent la plupart du temps être loués à un autre producteur spécialisé qui n'a souvent que des capacités limitées. Il en résulte qu'une chaîne entrant nouvellement sur le marché doit avoir accès à ce facteur de goulot d'étranglement déjà avant son premier contact avec les téléspectateurs, p. ex. en évinçant un concurrent d'une chaîne. A cet effet, l'attrait accru du programme lié à la diffusion de droits sportifs est utile. Pour une chaîne de Pay-TV, il est nécessaire de convaincre le téléspectateur d'acheter un décodeur. Les coûts d'un décodeur pour le téléspectateur sont fixes par rapport au nombre d'émissions consommées de sorte qu'il se produit une dégression des coûts fixes pour un grand nombre d'émissions attrayantes qui facilite l'achat d'un décodeur. Un autre objectif stratégi-



que est le meilleur positionnement dans la concurrence avec d'autres chaînes grâce à l'optimisation du profil de programme existant. Les droits sportifs attrayants peuvent en outre influencer positivement l'audimat d'émissions programmées avant ou après et augmenter les apports de couverture qui y sont obtenus.

L'obligation de la continuité de la diffusion de sport est commun aux objectifs stratégiques. Les objectifs étant de nature à long terme, les moyens, c'est-à-dire les droits d'émission doivent également être disponibles à long terme. Il en résulte, entre le vendeur et l'acquéreur des droits, une relation contractuelle à long terme avec des modes de gouvernance particuliers.

## 2.2 Le mode de gouvernance lors de la commercialisation par la ligue

### 2.2.1 Fréquence et spécificité

Outre la fréquence d'une transaction, qui est réduite par la vente de la panoplie sur plusieurs saisons et effectuée ainsi à un prix intéressant, la spécificité de l'actif négocié est essentielle. Dans la mesure où des objectifs stratégiques sont poursuivis avec les droits de retransmission et ces objectifs sont différents en fonction de la chaîne, les droits d'exploitation sont des actifs spécifiques avec des quasi-rentes correspondantes. La spécificité peut naître de la conclusion du contrat (ce qu'on appelle transformation fondamentale); mais en ce qui concerne les droits d'émission télévisée, la source de la spécificité consiste plutôt à ce que la valeur de l'accès exclusif aux droits varie en raison de positions de départ et d'objectifs stratégiques différents des chaînes. La conséquence de la spécificité est que non seulement la ligue mais encore les chaînes de télévision seront tentées de s'approprier les quasi-rentes. Cette possibilité est introduite dans les relations contractuelles par l'incertitude en tant que troisième caractéristique d'une transaction.

### 2.2.2 Incertitude stratégique et dépendant de la situation

On entend d'abord par incertitude ce qu'on appelle l'incertitude stratégique ou l'opportunisme. Les possibilités de se comporter de manière opportuniste sont cependant moindres tant du côté de la ligue que du côté des chaînes de sorte qu'une appropriation des quasi-rentes est à peine possible. Il existe en outre ce qu'on appelle l'incertitude dépendant de la situation („state contingent uncertainty“). Elle décrit la probabilité qu'il se produise des événements imprévisibles, échappant au pouvoir des partenaires contractuels, qui entraînent une nécessité de modifier le contrat. Une incertitude dépendant de la situation, d'une importance énorme pour la retransmission télévisée de compétitions de ligue est la performance sportive des clubs participants. L'incertitude du déroulement de la compétition, et ainsi de la qualité d'un match donné, ne peut pas être influencée par la ligue en tant que vendeuse des droits, car toute possibili-

té d'influence directe sur l'issue des matches lui est interdite. Il en résulte, pour une chaîne, qu'un produit est acheté dont le vendeur ne peut ni ne veut garantir en détail les propriétés concrètes (c'est-à-dire appariements de matches).

Pour harmoniser l'intérêt porté par les chaînes à des matches attrayants par une compétition dont le résultat est inconnu, la conclusion de contrats ressemblant à des assurances est possible. L'assurance est le libre choix des matches à retransmettre par la chaîne en cas d'achat d'une panoplie. Cela garantit à la chaîne qu'elle pourra toujours diffuser la partie la plus attrayante de la compétition sans qu'elle doive savoir quelles seront ces rencontres. L'incertitude dépendant de la situation est en conséquence résolue par la commercialisation de la panoplie de la ligue complète à la satisfaction de la chaîne, sans influencer la concurrence sportive. Ceci peut être interprété comme adaptation du contrat à une particularité spécifique de la transaction et donc en tant que mode de gouvernance diminuant les coûts de transaction.

## 2.3 Le mode de gouvernance lors de la commercialisation par les clubs

### 2.3.1 Les propriétés de la transaction

En ce qui concerne la fréquence et la spécificité, les mêmes déclarations que précédemment sont valables. Nous supposons en outre qu'il y ait des différences dans les clubs relativement à leur efficacité pour atteindre les objectifs stratégiques. La question de savoir s'il y a aussi bien des incitations que des possibilités pour un club pour s'approprier les quasi-rentes par un comportement opportuniste se pose de nouveau.

Il se produit des incitations au comportement opportuniste du côté des clubs par le fait que la contrainte à l'efficacité est diminuée par le contrat à long terme et ainsi par la garantie d'acceptation pour les droits d'émission. Les recettes deviennent pour une certaine partie indépendantes du succès sportif. La qualité et ainsi les coûts de la fourniture d'une prestation peuvent alors être réduits par le club après la conclusion du contrat. En raison de la forme juridique de la plupart des clubs en tant qu'association déclarée, il n'est finalement guère exclu que la direction du club poursuive d'autres objectifs que purement sportifs. La chaîne ne peut pas discerner s'il s'agit de la conséquence de l'incertitude dépendant de la situation ou d'une diminution consciente de l'efficacité du club en cas de défaite ou d'une mauvaise place au classement. Par conséquent, il est à peine possible de définir des clauses de contrat acceptables, qui sanctionnent le comportement stratégique du club, parce qu'il est impossible de le distinguer finalement de l'incertitude dépendant de la situation (conforme au contrat). C'est pourquoi l'incertitude stratégique doit être prise en considération par un mode de gouvernance correspondant lors la conclusion du contrat.





### 2.3.2 Adaptation du mode de gouvernance à la transaction

Une adaptation possible du mode de gouvernance est l'admission de représentants des chaînes de télévision dans les comités de décision des clubs et, si cela est juridiquement possible, des participations au capital jusqu'à l'intégration verticale. La coopération directe aux décisions du club doit garantir que la panoplie de prestations est fournie convenablement sous forme de droits d'émission. L'imbrication des entreprises est la réaction à l'existence de quasi-rentes et de l'incertitude stratégique significative.

Mais la chaîne est alors en outre également incitée à diminuer l'incertitude dépendant de la situation. La valeur des droits d'équipes bénéficiant d'un succès sportif est supérieure à celle d'équipes faibles et dans les compétitions se terminant par K.O., la valeur des droits dépend du temps durant lequel un club reste dans la compétition. Il en résulte un changement de l'intérêt de la chaîne qui se détourne d'une compétition captivante vers un club à très grande réputation, le cas échéant, aux dépens de la compétition sportive. La seule alternative à l'acquisition d'un club aussi fort que possible est la participation d'une chaîne à plusieurs clubs. Mais il en résulte pour l'organisateur de la ligue qu'il doit insister pour qu'il y ait interdépendance de respectivement une chaîne avec un club au maximum parce que sinon, il n'est plus possible de signaler de manière crédible au public que les matches ne sont pas concertés.

On peut finalement s'imaginer que la possibilité de définir le prix de transfert entre le club et la chaîne augmente le bénéfice de toute l'entreprise dans le cas d'une intégration verticale. Une augmentation du bénéfice par intégration verticale n'est alors possible que si les recettes provenant de la vente des droits sont dirigés par le club dans des utilisations improductives, c'est-à-dire ne sont pas utilisées pour augmenter la valeur de l'entreprise. En raison de la forme juridique actuelle des clubs en tant qu'associations déclarées, de telles utilisations improductives sont imaginables. Si la chaîne peut mieux investir les moyens, une entreprise intégrée augmente son bénéfice par la réduction du prix de transfert.

## 3 Effets de concurrence de modes de gouvernance verticaux

En cas de relations verticales d'entreprises entre les clubs et les chaînes, les conventions d'exclusivité pour une étude plus approfondie entrent essentiellement en ligne de compte. Ce sont l'attribution de droits exclusifs et ce qu'on appelle les clauses d'acquisition exclusives.

### 3.1 L'attribution de droits de retransmission exclusifs

Dans la littérature, nous sommes d'avis que l'attribution de droits exclusifs par le club ou la ligue est une limitation de la concurrence parce que le propriétaire d'un droit sportif jouit, par la qualité exceptionnelle de sa prestation, d'une cer-

taine marge de fixation de prix monopolistique qui est transmise par l'attribution de droits exclusifs aux chaînes de télévision.

### 3.1.1 Droits exclusifs du point de vue statique

L'existence de marges de prix monopolistiques en raison de l'offre d'un produit très attrayant n'est systématiquement pas une raison d'intervention mais le moteur essentiel pour le commerce dynamique. La concurrence de substitution existe, du point de vue statique, par l'offre de produits semblables par d'autres producteurs. A ce sujet, il faut constater, en comparant les deux systèmes de commercialisation, que la concurrence de substitution peut être réduite par des droits d'émission relativement semblables par la commercialisation centrale. On ne peut cependant pas déterminer d'amélioration de la réalisation des préférences des consommateurs par la proposition d'intervention d'une attribution parallèle de droits.

### 3.1.2 Droits exclusifs du point de vue dynamique

En cas de considération dynamique, il est imaginable que l'accès au marché de nouvelles chaînes soit stimulé par l'obligation de l'attribution parallèle de droits d'émission. La seule chaîne de Pay-TV existant en Allemagne a déjà d'importants problèmes pour gagner des abonnés bien qu'elle possède en exclusivité des droits sportifs très séduisants, ce qui est imputé, entre autres, aux nombreux substituts à la télévision pouvant être reçus librement. L'accès au marché de chaînes payantes semble plutôt plus compliqué que facilité en raison d'une interdiction de droits exclusifs qui augmente ceteris paribus le nombre des substituts très proches. En ce qui concerne les chaînes financées par la publicité, les grandes chaînes complètes (Sat.1, RTL) ont un net avantage concurrentiel par rapport aux petites chaînes. C'est pourquoi les petites chaînes ou newcomers doivent offrir aux téléspectateurs un intérêt supplémentaire, particulier afin de compenser leur inconvénient concurrentiel. Un intérêt supplémentaire pour les téléspectateurs étant d'autant plus difficile à produire que les entreprises concurrentes peuvent offrir des substituts proches, une interdiction de droits exclusifs par une attribution parallèle promet peu de succès.

En outre, lors de l'appréciation politique concernant la concurrence de contrats exclusifs, il faut tenir compte de la période à courir jusqu'à l'expiration. La durée du contrat peut être limitée sans pertes d'efficacité en cas de commercialisation centrale. En cas de commercialisation individuelle, il se produit une imbrication de clubs et de chaînes jusqu'à l'intégration verticale. Si l'on s'oriente sur la qualité des droits, des clubs attrayants, aptes à atteindre un objectif stratégique, peuvent ainsi être achetés et retirés du marché de manière durable. Les droits, qui permettraient un accès au marché, peuvent être repris par les chaînes déjà positionnées sur le marché. Pour obtenir suffisamment de droits attrayants, un newcomer devrait d'abord amener durablement un club au vedettariat sportif par des investitions ciblées afin de disposer d'un substitut équivalent. Par conséquent, des coûts supplémentaires d'accès au marché, qui



peuvent être désignés comme "raising your potential rival's costs to entry", sont imposés au newcomer.

### 3.2 Conventions d'acquisition exclusive

Les clauses d'acquisition exclusive garantissent à un club que ses matches seront retransmis relativement indépendamment de sa situation sportive actuelle. En cas de phase de faiblesse sportive, il ne doit pas s'imposer par des succès sportifs importants contre la concurrence directe des autres clubs. Une argumentation semblable est valable pour les ligues, même si elle se présente sous une forme fortement atténuée. S'il y a au total moins de chaînes que de clubs d'une ligue qui souhaitent une chaîne exclusive, il peut se produire, par une convention d'acquisition exclusive, un engorgement des canaux de distribution pour les clubs ou les ligues qui n'ont pas pu conclure un tel contrat. Les clubs ou les ligues, qui n'ont pas pu gagner de chaîne exclusive, peuvent alors fonder leur propre chaîne de télévision et prendre eux-mêmes en charge la commercialisation de leurs droits. Mais des investissements considérables en installations techniques et savoir-faire, qui devraient être absorbées en majeure partie, sont indispensables à cet effet de sorte que, du point de vue des organisations offrant des droits, il se produit un "raising your rival's costs".

Mais il est douteux que de telles clauses acquièrent une signification pratique parce que les chaînes sont pourvues du pouvoir de négociation le plus important et c'est pourquoi les clauses doivent être de leur intérêt. Pour une chaîne, plus de droits de diffusion signifient une plus grande liberté d'organisation lors de l'offre de programme de sorte qu'il ne faut pas compter sur la conclusion de conventions d'acquisition exclusive.

## **V conclusion et perspective**

Nous ne savons pas à quel niveau les droits de retransmission télévisée de ligues sportives professionnelles seront commercialisés à l'avenir. Le législateur allemand a certes tranché en faveur du niveau de commercialisation "championnat", la majorité des économistes et juristes plaide cependant pour la commercialisation individuelle par les clubs. Indépendamment de ce fait, la décision influencera non seulement le développement des institutions dans le sport mais également dans la branche de la télévision, en fonction du niveau de commercialisation pour lequel on optera finalement. Le but de ce travail était de mettre en relief les conséquences possibles d'une décision aussi bien pour le sport que pour les entreprises de télévision et de mettre en évidence les connexités.

L'interdépendance du sport et des médias n'est pourtant pas toujours reconnue ou prise en considération. Il en résulte des interventions étatiques qui se contrecarrent. Du côté du sport, de nombreuses institutions se défendent de la professionnalisation irréversible de leur métier. La nécessité d'un changement institutionnel ne dépend pas du fait que l'on se prononce finalement pour une commercialisation individuelle ou une commercialisation centrale de droits de télévision, le résultat de la décision concernant le niveau de commercialisation n'est toutefois pas indépendant du fait qu'une transformation institutionnelle s'accomplisse ou non. Par exemple la conception du championnat en tant que produit essentiel n'exclut pas que des ligues individuelles d'un genre de sport se font mutuellement concurrence. Cette concurrence est cependant empêchée de facto par les associations sportives grâce à une représentation commune de toutes les ligues. Cette circonstance ne contribue pas aux compromis dans la question de l'admissibilité de la commercialisation centrale. Accompagner scientifiquement les développements se profilant ici et apporter ainsi une aide fondée aux acteurs concernés est un sujet de travaux de recherche futurs.



## **Littérature complémentaire**

- Adams, W. J. und Yellen, J. L. (1976): Commodity Bundling and the Burden of Monopoly. *Quarterly Journal of Economics* 90, p. 475 - 498
- Akerlof, G. (1976): The Economics of Caste and of the Rat Race and other woeful Tales. *Quarterly Journal of Economics* 90, p. 599 - 617
- Atkinson, S. E., Stanley, L. R. und Tschirhart, J. (1988): Revenue Sharing as an Incentive in an Agency Problem: An Example from the National Football League. *RAND Journal of Economics* 19, p. 27 - 43
- Binmore, K. (1992): *Fun and Games*. Lexington, Ma.: D. C. Heath
- Borghans, L. und Groot, L. (1998): Superstardom and Monopolistic Power: Why Media Stars earn more than their Marginal Contribution to Welfare. *Journal of Institutional and Theoretical Economics* 154, p. 546 - 571
- Bundesgerichtshof (1997): Beschluß vom 11 Dezember 1997, KVR 7/96 - Europapokalheimspiele.
- Bundeskartellamt (1994): Beschluß B 6 -747000-A-105 (Verbot der zentralen Vermarktung von Europapokal-Heimspielen durch den DFB) vom 2. 9. 1994
- Chen, Y. und Ordeshook, P.C. (1994): Constitutional Secession Clauses. *Constitutional Political Economy* 5, p. 45 - 60
- Coase, R.H. (1960): The Problem of Social Cost. *Journal of Law and Economics* 3, p. 1 - 44
- Coeurderoy, R. und Quélin, B. (1997): L'économie des coûts de transaction - un bilan des études empiriques sur l'intégration verticale. *Revue d'économie politique* 107, p. 145 - 181
- Deutscher Fußball-Bund (1998): *Satzung und Ordnungen*. Stand 1. 9. 1998
- Dietl, H. und Franck, E. (1999): Effizienzprobleme in Sportligen mit gewinnmaximierenden Kapitalgesellschaften: eine modelltheoretische Untersuchung. *Freiberger Arbeitspapiere Nr. 6/1999*, TU Bergakademie Freiberg i.S.
- Euchner, C. C. (1993): *Playing the field*. Baltimore: Johns Hopkins University Press
- EU-Kommission (1998): *Das europäische Sportmodell*. Diskussionspapier der GD X. Brüssel
- EU-Kommission (1996): *Grünbuch zur EU-Wettbewerbspolitik gegenüber vertikalen Wettbewerbsbeschränkungen*.  
[Http://europa.eu.int/comm/dg04/entente/de/96721de.pdf](http://europa.eu.int/comm/dg04/entente/de/96721de.pdf) du 15. 10. 1999
- Faulhaber, G.R. (1975): Cross-Subsidization: Pricing in Public Enterprises. *American Economic Review* 65, p. 966 - 977



- Ferguson, D. G., Stewart, K. G., Jones, J. C. und Le Dressay, A. (1991): The Pricing of Sports Events: Do Teams Maximize Profit?. *Journal of Industrial Economics* 39, p. 297 - 310
- Fort, R. D. und Quirk, J. (1995): Cross-subsidization, Incentives, and Outcomes in Professional Team Sports Leagues. *Journal of Economic Literature* 33, p. 1265 - 1299
- Franck, E. (1995): Die ökonomischen Institutionen der Teamsportindustrie. Wiesbaden: Gabler
- Franck, E. und Müller, J.C. (1998): Kapitalgesellschaften im bezahlten Fußball - Einige in der Umwandlungsdiskussion meist übersehene verfußungsökonomische Aspekte. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft Ergänzungsheft 2/1998*, p. 121 - 141
- Furubotn, E. und Pejovich, S. (1972): Property Rights and Economic Theory: A Survey of Recent Literature. *Journal of Economic Literature* 10, p. 1137-1162
- Hafner, M. und Neunzig, A. (1999): Sportübertragungen im Fernsehen - einige spieltheoretische Aspekte. *Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis* 2/99, p. 151 - 165
- Hamilton, J. und Mqasqas, I. (1996): Double Marginalization and Vertical Integration: New Lessons from Extensions of the Classic Case. *Southern Economic Journal* 62, p. 567 - 584
- Heinemann, K. (1995): Einführung in die Ökonomie des Sports. Schorndorf: Hofmann
- Hirshman, A. O. (1970): Exit, Voice, and Loyalty. Cambridge, Ma.: Harvard University Press
- Holmström, B. (1982): Moral Hazard in Teams. *Bell Journal of Economics* (13), p. 324 - 340
- Kay, J.A. (1990): Vertical Restraints in European Competition Policy. Dans: *European Economic Review* 34, p. 551 - 561. Républié dans: Philips, L. (ed.): *Applied Industrial Economics*. Cambridge 1998, p. 284 - 294
- Klass, M. und Salinger, M. (1995): Do new theories of vertical foreclosure provide sound guidance for consent agreement in vertical merger cases? *Antitrust Bulletin* 40, p. 667 - 698
- Klein, B., Crawford, R. und Alchian, A. (1978): Vertical Integration, Appropriable Rents, and the Competitive Contracting Process. *Journal of Law and Economics* 21, p. 297 - 326
- Klodt, H. (1998): Bundesliga ohne Wettbewerb? *Die Weltwirtschaft* 1/1998, o. Jg., p. 108 - 114



- Krattenmaker, T. und Salop, S. (1986): Competition and Cooperation in the Market for Exclusionary Rights. *American Economic Review* 76, p. 109 - 113
- Lehmann, E. und Weigand, J. (1997): Money Makes the Ball Go Round. *ifo Studien* 43, p. 381 - 409
- McAfee, P., McMillan, J. und Whinston, M. (1989): Multiproduct Monopoly, Commodity Bundling, and Correlation of Values. *Quarterly Journal of Economics* 19, p. 371 - 383
- McMillan, J. (1992): *Games, Strategies and Managers*. Oxford: Oxford University Press
- McMillan, J. (1994): Selling Spectrum Rights. *Journal of Economic Perspectives* 8, p. 145 - 162
- Milgrom, P. und Roberts, J. (1992): *Economics, Organization and Management*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall
- Major League Soccer MLS (1999): About MLS. <http://www.majorleaguesoccer.com/about.html> du 27. 8. 1999
- Montvalon, F. de (1999): Le foot français rebondit sur le magot de la télé. *Le Nouvel Economiste* du 2.7.1999, p. 30 - 31
- Myerson, R. B. (1991): *Game Theory*. Cambridge, Ma.: Harvard University Press
- Myerson, R.B. und Satterthwaite, M.A. (1983): Efficient Mechanisms for Bilateral Trading. *Journal of Economic Theory* 29, p. 265 - 281
- Neale, W.C. (1964): The Peculiar Economics of Professional Sports: A Contribution to the Theory of the Firm in Sporting Competition and in Market Competition. *Quarterly Journal of Economics* 78, p. 1 - 14
- Nelson, P. (1970): Information and Consumer Behavior. *Journal of Political Economy* 78, p. 311 - 329
- Noll, R. G. (1982): Major League Sports. Dans: Adams, W. (ed.): *The Structure of American Industry*. New York: MacMillan, p. 348 - 387
- Owen, B. und Wildman, S. (1992): *Video Economics*. Cambridge, Ma.: Harvard University Press
- Owen, B. M., Beebe, J. H. und Manning, W. G. (1974): *Television Economics*. Lexington: Lexington
- Parlasca, S. (1993): *Kartelle im Profisport*. Berlin: Wissenschaft & Praxis
- Prendergast, C. (1999): The Provision of Incentives in Firms. *Journal of Economic Literature* 37, p. 7 - 63
- Quirk, J. und Fort, R. D. (1992): *Pay dirt - The Business of Professional Team Sports*. Princeton, N. J.: Princeton University Press





- Rascher, D. (1999): A Test of the Optimal Positive Produktion Network Externality in Major League Baseball. Dans: Fizel, J., Gustafson, E. und Hadley, L. (eds.): Sports Economics - Current Research. Westport, London: Praeger
- Rey, P. und Caballero-Sanz, F. (1996): The Policy Implications of the Economic Analysis of Vertical Restraints. Economic Papers of the Directorate-General for Economic and Financial Affairs of the European Commission No. 119, Brüssel
- Richter, R. (1998): Neue Institutionenökonomik - Ideen und Möglichkeiten. In: Krause-Junk, Gerold (eds.): Steuersysteme der Zukunft. Schriften des Vereins für Socialpolitik N.F. Bd. 256, Berlin: Duncker & Humblodt., p. 323 - 355
- Richter, W. F. und Schneider, K. (1997): Competition for Stars and Audiences: An Efficiency Analysis. Universität Dortmund, mimeo.
- Roberts, G. R. (1991): Professional Sports and the Antitrust Laws. In: Staudohar, P. D. und Mangan, J. A. (eds.): The Business of Professional Sports. Urbana: University of Illinois Press, p. 135 - 151
- Schellhaaß, H. M. und Enderle, G. (1998a): Die zentrale Vermarktung von Europapokalspielen aus ökonomischer Sicht. Wirtschaftsdienst 78, p. 294 - 300
- Schellhaaß, H. M. und Enderle, G. (1998b): Sportlicher versus ökonomischer Wettbewerb. Sportwissenschaft 28, p. 297 - 210
- Schellhaaß, H.M. und Enderle, G. (1999): Wirtschaftliche Organisation von Sportligen in der Bundesrepublik Deutschland. Köln: Sport und Buch Strauß
- Scherer, F. M. (1980): Industrial Market Structure and Economic Performance. Deuxième Ed. Chicago: Rand McNally
- Schimke, M. (1996): Sportübertragungsrechte in der Europäischen Union aus kartellrechtlicher Sicht. Dans: Schimke, M. (ed.): Sport in der Europäischen Union. Heidelberg: Müller, p. 31 - 41
- Schmalensee, R. (1982): Product Differentiation Advantages of Pioneering Brands. American Economic Review 72, p. 349 - 365
- Shelanski, H. und Klein, S. (1995): Empirical Research in Transaction Cost Economics: A Review and Assessment. Journal of Law, Economics and Organization 11, p. 335 - 361
- Shy, O. (1995): Industrial Organization. Cambridge, Ma.: MIT Press
- Sloane, P. J. (1971): The Economics of Professional Football: The Football Club as a Utility Maximiser. Scottish Journal of Political Economy 58, p. 121 - 146
- Tirole, J. (1989): The Theory of Industrial Organization. Deuxième ed. Cambridge, Ma.: MIT Press



- Union des associations européennes de football (UEFA) (1998): UEFA Champions League: Un système de solidarité pour le football européen. Nyon
- Versieux, N. (1999): Le sport va-t-il redistribuer les cartes du paysage audiovisuel? CB News Nr. 575 du 14. 6. 1999, p. 102
- Vrooman, J. (1995): A General Theory of Professional Sports Leagues. Southern Economic Journal 61, p. 971 - 990
- Vrooman, J. (1997): A Unified Theory of Capital and Labor Markets in Major League Baseball. Southern Economic Journal 63, p. 594 - 619
- Williamson, O. E. (1987): The Economic Institutions of Capitalism. New York: The Free Press



ISSN 0945-8999  
ISBN 3-934156-26-6