



Dipartimento di Impresa e Management

Cattedra Economia aziendale dello Sport

Il modello economico e manageriale nella NBA: un sistema sportivo in equilibrio economico/finanziario?  
I casi: La bolla di Orlando e i San Antonio Spurs

Prof. Simona CARICASULO

---

RELATORE

Prof. Fabrizio DI LAZZARO

CORRELATORE

Matteo Felice GIORDANO

---

CANDIDATO Matr. N°719881

---

Anno Accademico 2020/2021







## **1. Introduzione**

## **2. Storia NBA**

- 2.1 Gli anni '60 e '70: la fusione NBA e ABA
- 2.2 Gli anni '80: David Stern, Magic Johnson e Larry Bird
- 2.3 Gli anni '90: l'internazionalizzazione della NBA, MJ e i Chicago Bulls

## **3. Il Sistema**

- 3.1 La struttura della competizione e le differenze con il modello europeo
- 3.2 Le franchigie: organizzazione interna, equity e governance
  - 3.2.1: L'organizzazione interna
  - 3.2.2: Equity
  - 3.2.3: Governance
- 3.3 Stakeholders NBA

## **4. Il concetto di equilibrio competitivo nella NBA**

- 4.1 Revenue Sharing
- 4.2 Draft
  - 4.2.1 NBA Draft Lottery
- 4.3 Tipologie di contratti NBA
- 4.4 Salary Cap
- 4.5 Trades
- 4.6 Free Agency

## **5. Casi**

- 5.1 La bolla di Orlando: esempio di gestione in piena pandemia
- 5.2 Focus sui San Antonio Spurs: vent'anni al top in NBA

## **6. Conclusione**

## **7. Bibliografia**

## **1.Introduzione**

La passione che mi lega al mondo NBA è parte di me ormai da anni.

Accesasi nel lontano 2008, complice un videogioco per la PlayStation 2 in cui per la prima volta ho potuto ammirare le gesta di questi atleti, non si è mai spenta.

Anzi, la mia attenzione e voglia di conoscere meglio questo mondo è aumentata nel corso del tempo, grazie alle incredibili partite di Bryant, LeBron James, Curry, Embiid e Lillard.

Ora, giunto alla fine del mio percorso universitario, ho deciso di unire tutto quello che ho studiato in questi anni e analizzare al meglio il complesso modello economico e manageriale su cui si basa l'intera NBA. La domanda che mi pongo è: possiamo ritenere questo sistema sportivo in equilibrio economico e finanziario?

L'analisi parte con il capitolo riguardante i decenni del secolo scorso fondamentali per la crescita della Lega NBA, quindi dagli anni '60 fino al dominio dei Bulls degli anni '90, evidenziando gli aspetti (sia economici che sportivi) che hanno portato l'NBA ad essere il campionato di basket più conosciuto del mondo. Questa prima parte è stata sviluppata ricostruendo gli eventi con articoli, video e fonti storiche.

Nel successivo capitolo, il terzo, mi fermerò a descrivere la struttura della competizione NBA, così lontana dal sistema che noi conosciamo in Europa per i nostri campionati e le nostre squadre, evidenziandone quindi le differenze organizzative.

Sempre nella stessa parte spiegherò quanto sono importanti per l'NBA i suoi stakeholders: come una franchigia può cambiare l'equilibrio di una città tramite la sua presenza e come giocatori, allenatori e proprietari vivono e si relazionano nel contesto del campionato.

Per la classificazione degli stakeholders, come si vedrà successivamente, mi baserò sulle teorie proposte da Weber, Mitchell, Angle e Wood nei loro libri.

Il capitolo numero quattro è invece dedicato al concetto di equilibrio competitivo, fondamentale regola su cui si poggia il sistema. In questo caso bisogna evidenziare l'importanza del Salary Cap nel non rendere eccessive le spese e nel regolare la presenza di giocatori di alto livello in una sola squadra.

In seguito, analizzerò il Draft, processo che porta gli atleti ad entrare nella Lega, e le varie tipologie di contratti che si utilizzano per firmare i giocatori e che svolgono un ruolo importante nella gestione manageriale per la costruzione del roster di una franchigia.

Per lo sviluppo di questo capitolo è stato davvero importante il lavoro di analisi effettuato sul materiale proposto da Larry Coon e David Freedman; infatti, lo studio del Salary Cap e dei contratti professionistici americani si presenta come abbastanza complicato considerando le molteplici situazioni previste e i minuziosi dettagli presenti nel CBA.

Infine, nel capitolo cinque, presenterò due casi di studio.

Il primo si concentra sulla bolla di Orlando, creata nell'estate del 2020 per consentire la fine del campionato sospeso nel marzo 2020. Credo sia stato un grande esempio di gestione durante la pandemia, nonostante le difficoltà la Lega è riuscita infatti a portare a termine la stagione e a non perdere gli accordi contrattuali sottoscritti con televisioni, sponsor e altri partners.

Il secondo caso di studio si concentra invece sull'abilità dei San Antonio Spurs nel rimanere per vent'anni ad altissimi livelli in NBA, con la più lunga striscia di qualificazioni ai playoffs della storia, nonostante il sistema sia costruito per fare alternare le squadre al vertice e quindi portare nel tempo le franchigie ad utilizzare strumenti di ricostruzione del proprio roster attraverso elementi preposti all'equilibrio competitivo come il Draft.

La domanda, dunque, è: quanto conta la dirigenza e lo staff tecnico nel successo di una franchigia? Lo scopo dell'ultimo, conclusivo capitolo, è quindi quello di dare una risposta a tutte queste domande.

## 2. Storia NBA

### 2.1 Gli anni '60 e '70: la fusione NBA e ABA

Il panorama cestistico statunitense nella seconda metà degli anni '60 appariva agli occhi degli appassionati di basket con la presenza di due leghe professionistiche, la NBA e l'ABA, che si davano battaglia per attirare pubblico e talenti provenienti dai migliori college del paese.

La NBA, fondata nel 1946, stava vivendo la sua prima grande espansione territoriale attraverso una duplice strategia: la prima era basata sulla riallocazione delle franchigie già esistenti verso mercati e città più ricche (ad esempio i Lakers passarono da Minneapolis a Los Angeles), mentre il secondo progetto fu di aumentare le franchigie partecipanti al campionato; infatti, in pochi anni il numero delle squadre passò da 9 a 17<sup>1</sup>. Le motivazioni principali di questa riorganizzazione nella Lega erano l'aumento della popolarità del basket nelle grandi città e il tentativo di attrarre i network televisivi a trasmettere le partite sulle proprie reti<sup>2</sup>.

Da un punto di vista puramente sportivo, la NBA usciva invece dal dominio dei leggendari Boston Celtics capitanati da Bill Russell e proponeva uno stile molto statico sotto canestro.

Lo schema di gioco era infatti quello di servire il giocatore più talentuoso della squadra, cioè il centro e vederlo battere nel pitturato contro il rispettivo avversario.

Dunque, la visione delle partite risultava comunque poco avvincente, nonostante incroci memorabili tra "big men" del calibro di Wilt Chamberlain e Russell.

Per questo, nel 1967, venne fondata una nuova lega professionistica: l'ABA.

Infatti, lo scopo dei fondatori era quello di creare un modello di gioco più avvincente e spettacolare, attraendo sempre più appassionati. Vennero allora introdotte nuove regole come la linea del tiro da 3 punti e i 30 secondi a cronometro per ogni azione offensiva<sup>3</sup>. Cambiò anche il colore del pallone: si passò infatti dal classico arancione al pallone bianco-rosso-blu che fece da subito innamorare i tifosi. Da tutte queste idee futuristiche per gli anni '60, si può notare come i fondatori dell'ABA fossero pronti a rivoluzionare a tutti i costi il panorama sportivo, introdussero durante le partite anche gli spettacoli che contraddistinguono gli eventi americani<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup> <https://web.archive.org/web/20101119020355/http://www.nba.com/history/season/19701971.html>

<sup>2</sup> D. Staudohar, J. A. Mangan; The Business of Professional Sports, 1991, University of Illinois Pr (pag.22)

<sup>3</sup> <https://www.nbapassion.com/nba/take-apart-aba-la-faccia-sfrontata-del-basket-americano-57125/>

<sup>4</sup> <https://www.aroundthegame.com/post/aba-where-amazing-happened>



Particolarmente aggressiva fu anche l'azione che portò l'ABA ad attrarre giocatori e arbitri.

Convinsero i 4 migliori arbitri dell'NBA<sup>5</sup> ad unirsi alla loro nuova associazione per arbitrare le partite e promisero maggiori stipendi e benefits.

Per quanto riguarda invece i giocatori da mettere sotto contratto, la strategia seguita era quella di firmare giocatori banditi dalla NBA come Connie Hawkins, ma soprattutto cercare di convincere i migliori talenti del college ad entrare nella lega il prima possibile, non seguendo la regola dei "Four Years rule", che in pratica prevedeva quattro anni di college obbligatori prima di diventare professionisti<sup>6</sup>. Questa regola aveva un impatto pesante sulla carriera dei giocatori; infatti, rinunciavano a guadagni sostanziosi nei loro anni migliori ed erano obbligati a confrontarsi con avversari universitari di livello inferiore.

Molti ragazzi approfittarono quindi della proposta dell'ABA abbandonando il college e questo fece nascere una delle più complicate vicende nella storia dello sport americano: la Spencer Haywood Hardship Rule. Il ragazzo in questione, Haywood, veniva considerato dagli esperti un grande prospetto e viveva in condizioni economiche estremamente difficili.

Firmò dunque un contratto con i Denver Rockets, e a questo fece seguito la contesa in tribunale con NCAA e NBA per aver violato la regola dei quattro anni. La corte si pronunciò a favore del giocatore, favorendo l'ingresso nel professionismo ai giocatori con "difficile situazione economica in famiglia, con buoni risultati accademici e la sua eventuale abilità nel trovare lavoro in un altro campo"<sup>7</sup>. Questa nuova regola cambiò radicalmente il modo di approcciare al professionismo, e si può oggi considerare come il primo passo verso la famosa e attuale regola dell'"one and done", che prevede per i giocatori un solo anno universitario prima del grande salto in NBA.

L'ABA si diffuse particolarmente nel sud-est del paese, con il concetto del "Regional franchise". Le franchigie non avevano una città fissa in cui giocare le partite, ma si affrontavano in diversi palazzetti dello stato. L'obiettivo era quello di "far arrivare la popolarità del basket nelle città più piccole, con il fine di vendere più biglietti e aumentare l'audience televisiva"<sup>8</sup>.

---

<sup>5</sup> [https://en.wikipedia.org/wiki/American\\_Basketball\\_Association](https://en.wikipedia.org/wiki/American_Basketball_Association)

<sup>6</sup> <https://www.thewisemagazine.it/2017/01/21/born-wild-aba-pallacanestro/>

<sup>7</sup> <https://in.nba.com/news/spencer-haywood-history-nba-rules/lyor4wrh59t71nbdmg36hokbk>

<sup>8</sup> D. Staudohar, J. A. Mangan; The Business of Professional Sports, 1991, University of Illinois Pr (pag.23)

Ma purtroppo le geniali idee non erano seguite da interventi manageriali e investimenti in grado di portare denaro a sufficienza nelle casse dell'associazione e delle squadre.

Nonostante il grande amore dei tifosi e la presenza di giocatori iconici come Julius Erving, mancavano infatti strutture adeguate a giocare le partite e non si raggiunsero accordi remunerativi per i diritti TV. Nel 1976, l'ultimo anno della ABA, ci fu però l'ultima grande idea che sopravvive ancora oggi nella NBA, con l'inizio dello Slam Dunk Contest.

Dunque, nel 1976, l'ABA fu assorbita dalla NBA attraverso un complicato processo di fusione che era stato più volte bloccato nel corso dei 6 anni precedenti (prima dai giocatori, che infatti traevano vantaggi salariali dalla rivalità delle due leghe, e in seguito dai proprietari di alcune franchigie). Alla fine, l'accordo portò quattro squadre della ABA ad essere integrate nella NBA portando a 22 il numero di franchigie.

L'accordo di fusione prevedeva condizioni pesanti per le squadre provenienti dall'ABA: il pagamento di 3,2 milioni alla NBA, l'impossibilità di partecipare al draft del 1976 e nessun introito dai diritti TV per le prime tre stagioni<sup>9</sup>.

Nonostante questo, a distanza di anni il valore delle franchigie ABA passate nella NBA è però schizzato alle stelle con valutazioni di miliardi di dollari.

Mike Goldberg, consigliere legale dell'ABA, dichiarò: "Mentre alcune persone pensavano che l'ABA fosse stata derubata dalla fusione, si è rivelato uno dei grandi affari di tutti i tempi"<sup>10</sup>.

I giocatori furono divisi tra le franchigie attraverso il "Dispersal draft", altri come Julius Erving invece vennero ceduti per far fronte alle spese di riallocazione.

L'eredità dell'ABA è però ancora oggi presente, ed è un pezzo di storia fondamentale per comprendere il basket odierno. Erving, passato dai Nets ai Sixers con il suo ingresso nella NBA, affermò che: "Nella mia mente, l'NBA è appena diventata una versione più grande dell'ABA. Fanno lo stile di gioco che abbiamo fatto noi. Vendono le loro stelle come abbiamo fatto noi."<sup>11</sup>

Gli anni '70 si chiusero comunque in maniera molto difficile: i ratings televisivi non erano soddisfacenti e gradualmente la CBS iniziò a cancellare le partite dai propri palinsesti (nella lista dei 730 programmi in prima serata con più pubblico negli Stati Uniti, la NBA era nella posizione

---

<sup>9</sup> <https://www.washingtonpost.com/graphics/sports/nba-aba-merger/>

<sup>10</sup> Ibidem

<sup>11</sup> <http://www.differencebetween.net/miscellaneous/difference-between-nba-and-aba/>

442, oggi occupa stabilmente un posto nelle prime cinque invece<sup>12</sup>), la presenza nelle arene non era diffusa (media di 8000 fan a partita)<sup>13</sup> e le strutture erano ritenute in condizioni non adeguate. Gli atleti non riuscivano a far breccia nel cuore dei tifosi a causa della loro diffusa dipendenza con la droga e il gioco d'azzardo.

Serviva una riorganizzazione del sistema, dei nuovi accordi con le emittenti televisive e delle nuove, pulite, figure da introdurre come immagine della Lega.

## **2.2 Gli anni '80: David Stern, Magic Johnson e Larry Bird**

Il decennio '80 -'90 si aprì con l'esordio nella NBA di due giocatori atipici rispetto al passato: Magic Johnson e Larry Bird. I due ragazzi, che si erano affrontati sin dal college nel torneo NCAA dimostrando un elevato livello di competitività, non erano dei centri e si distaccavano completamente dal gioco statico che aveva fatto da padrone nei primi decenni della Lega.

A contribuire alla grande attenzione posta sui due ragazzi furono le franchigie che erano riuscite ad assicurarsi le loro prestazioni sportive al Draft: i Boston Celtics selezionarono Bird con la sesta scelta del 1978, mentre i Los Angeles Lakers scelsero Johnson con la prima scelta del 1979. Boston e Lakers sono sempre state tra le franchigie più apprezzate e seguite nella storia della Lega, sin dall'inizio dominarono la scena con rivalità accese, avendo spesso i migliori giocatori a disposizione. In quel momento, la presenza delle due giovani stelle fece riaccendere in un colpo solo anni di conflitti sportivi. I Lakers, oltre a Magic, si presentarono ai nastri di partenza del nuovo decennio con il fenomeno Kareem Abdul Jabbar, James Worthy e dei solidi role players. In panchina un giovane Pat Riley, che farà la storia di questo gioco, e Jerry West a capo del Front Office (leader del Lakers negli anni '60, riuscirà ad incidere ancora di più da dirigente.)

Il gioco proposto dalla squadra era spettacolare, tanto da essere rinominato "Showtime".

I Boston Celtics, grazie a Red Auerbach (in panchina con il team dominatore degli anni '60, ora dirigente) avevano invece costruito tramite draft e trades uno dei frontcourt più forti di sempre. Bird era seguito da Robert Parish e Kevin McHale, la filosofia dei Celtics era basata su forza, sicurezza nei propri mezzi e sfrontatezza che accendeva il pubblico dei palazzetti.

---

<sup>12</sup> <https://www.youtube.com/watch?v=AienFirKmUY&list=PL9TjepUbyScEISWEjUch5HvwepWj6DLR9&index=4>

<sup>13</sup> D. Staudohar, J. A. Mangan; The Business of Professional Sports, 1991, University of Illinois Pr (pag. 28)

L'eco mediatico proveniente dalla rivalità di queste due squadre fu talmente forte dall'iniziare a ricevere attenzioni sempre più grandi anche in Italia.

Il 31 gennaio 1981, Primarete Indipendente trasmette dunque in differita la prima partita NBA<sup>14</sup> in Italia commentata da Dan Peterson e giocata addirittura tredici giorni prima.

Il successo fu subito travolgente, varie reti televisive iniziarono a prendere contatti con la NBA per acquistare i diritti delle partite, nacquero riviste sul basket e la gente si ritrovava nei cinema per guardare i filmati delle vecchie partite.

Ovviamente gli americani furono molto felici di vedere tutta questa notorietà per la loro Lega e non ci pensarono molto a cedere i diritti delle partite e ad allargare i loro orizzonti.

Fondamentale per il definitivo successo economico della NBA fu David Stern, commissioner per trent'anni dal 1984 al 2014, famoso per il suo pugno di ferro e per la lucidità con cui ha cambiato la prospettiva del mondo cestistico americano negli anni.

Possiamo dunque ora analizzare le mosse che negli anni '80 hanno permesso a David Stern di cambiare per sempre volto alla NBA. Nel 1983, ancora da vicepresidente, discusse la prima versione del salary cap, "negoziando un accordo pionieristico sul tetto salariale con i giocatori che ha posto un limite alla spesa annuale delle squadre, ma ha anche stabilito la condivisione delle entrate tra proprietari e giocatori, che ha permesso agli stipendi di crescere nel tempo man mano che il campionato aveva successo"<sup>15</sup>. Secondo il vice commissioner Russ Granik questa mossa fu fondamentale per attrarre capitali ed investimenti in città che non erano considerate big market.

Stern capì che gli spettatori amavano essere intrattenuti con giocate spettacolari e nell'All Star Game del 1984 fece riprendere lo Slam Dunk Contest proposto dall'ABA nel decennio precedente e introdusse la gara del tiro da tre punti con cui Bird ottenne grande notorietà.

L'anno successivo creò la Draft Lottery<sup>16</sup>, un sistema per assegnare in maniera casuale tramite una probabilità ben definita le prime 14 scelte del draft alle non qualificate per i playoffs.

---

<sup>14</sup> <https://sport.sky.it/stories/celtics-lakers-la-prima-volta/index.html>

<sup>15</sup> <https://time.com/5757570/david-stern-rescued-nba/>

<sup>16</sup> <https://www.cbssports.com/nba/news/david-sterns-legacy-a-timeline-of-his-most-important-acts-as-commissioner-of-the-nba/>

L'idea nacque per contrastare le franchigie che volevano perdere di proposito per poi avere una scelta più elevata l'anno successivo, il cosiddetto "tanking", problema che ancora oggi si presenta e che mina la competitività del sistema.

Nel 1986, il commissioner decise di eliminare il problema della dipendenza dalla droga che affliggeva sempre di più i giocatori e rovinava l'immagine dell'associazione.

L'idea fu "l'istituzione di un accordo antidroga con conseguenti dure sanzioni per ripetute violazioni. Nel 1986, ad esempio, Stern bandì a vita il playmaker All-Star Richardson per uso di cocaina. Le punizioni hanno contribuito a scoraggiare l'uso di droghe e hanno offerto agli sponsor aziendali il conforto che la NBA stava rinnovando la sua reputazione. Con più soldi che fluirono nell'ufficio della lega, Stern li spese per pubblicizzare i migliori giocatori e le rivalità."<sup>17</sup>

Nel corso dei suoi anni nella NBA, Stern non si tirò mai indietro su argomenti delicati e decisioni forti da prendere: ad esempio si oppose più volte al potere dei giocatori, mise il veto su trade che potevano squilibrare la lega, introdusse il dress code in modo che i giocatori potessero avere un'immagine sana in TV e sanzionò più volte owners, allenatori e atleti che con i loro comportamenti mettevano a rischio la stabilità che la lega aveva duramente raggiunto nel corso degli anni. In meno di un decennio, Stern aveva completamente risollevato le sorti della NBA e ora 27 squadre partecipavano alla competizione.

L'obiettivo ora era quello di espandersi il più possibile verso l'estero e di rinegoziare nuovi e ricchi accordi con televisioni, giornali e sponsor.

### **2.3 Gli anni '90: l'internazionalizzazione della NBA, MJ e i Chicago Bulls**

L'ultimo decennio del ventesimo secolo si aprì con una incredibile quantità di talento all'interno della Lega. Il numero di superstar era ai massimi livelli e le partite di regular season combattutissime per accedere ai playoffs. Come sappiamo però, i Chicago Bulls guidati da Michael Jordan dominarono la scena vincendo sei finali in dieci anni, con uno dei cicli vincenti più incredibili della storia. Jordan è riconosciuto da quasi tutti come uno dei migliori giocatori della storia, ma bisogna evidenziare come la sua carriera sia definitivamente svoltata con l'arrivo di coach Phil Jackson. Prima che essere un allenatore, Jackson si propose ai Bulls come un profondo conoscitore della sensibilità dei giocatori, creando un bel gruppo, conquistando la loro

---

<sup>17</sup> <https://time.com/5757570/david-sterm-rescued-nba/>

fiducia e parlando direttamente degli aspetti su cui lavorare per migliorare e puntare alla vittoria del titolo.

Ad esempio, con Michael Jordan fu importante far capire che doveva fidarsi dei compagni, che non poteva vincere da solo e doveva dunque crearsi un gioco offensivo più inclusivo.

Un'altra grande innovazione portata da Jackson e dal suo vice Tex Winter fu la "Triangle Offense", in pratica un sistema offensivo basato su una continua circolazione della palla e di movimento impostato sempre a creare triangoli tramite la disposizione dei giocatori in campo, migliorando le spaziature e fornendo molteplici soluzioni per arrivare al canestro.

Bisogna anche ricordare la bravura del general manager Jerry Krause.

Poco apprezzato da Jordan e Pippen, riuscì comunque ogni anno ad aggiungere tasselli importanti al roster (ad esempio, acquisizioni di Kukoc e Rodman) e a mettere sempre in condizione di vincere la franchigia nel corso del tempo. Comunque, l'impatto e il successo di Jordan furono impressionanti, i tifosi erano estasiati dai suoi salti verso canestro che sembravano durare un tempo infinito.

I rating televisivi erano altissimi grazie al passaggio nel 1990 delle trasmissioni su NBC, con numeri comparabili a quelli del superbowl<sup>18</sup>.

David Stern intuì subito la potenza mediatica di Jordan e decise di vendere il prodotto nel migliore modo possibile alle nuove generazioni di appassionati.

Negoziò con la NBC la possibilità di inserire un programma sulla NBA subito dopo la fascia oraria dedicata ai cartoni animati, in modo che un gran numero di ragazzini potesse interessarsi ai gesti super-atletici di MJ<sup>19</sup>. Quest'ultimo approfittò della grande popolarità raggiunta e fu il protagonista del film campione d'incassi Space Jam accanto ai Looney Tunes. ormai diventato un cult.

Altre rilevanti mosse di David Stern nel corso degli anni '90 furono la creazione di due franchigie in Canada, a Toronto e Vancouver, con l'obiettivo evidente di attrarre appassionati anche da altre nazioni. Decise poi di spingersi oltre, sfruttando ancora la presenza di Jordan per mandare in

---

<sup>18</sup> <https://www.cbssports.com/nba/news/david-sterns-legacy-a-timeline-of-his-most-important-acts-as-commissioner-of-the-nba/>

<sup>19</sup> <https://www.theringer.com/nba/2020/1/1/21045783/david-stern-obituary-nba-commissioner>

onda le partite in Cina e conquistare una nuova grande fetta di pubblico, nonostante sapesse che il mercato estero principale per l’NBA doveva essere l’Europa<sup>20</sup>.

Nel 1992, Stern decise dunque di rendersi il principale promotore di una nuova iniziativa: mandare un Team USA composto da professionisti ai Giochi Olimpici a Barcellona.

Fino alla precedente edizione delle olimpiadi, la FIBA proibiva alla selezione americana di portare giocatori NBA; potevano dunque partecipare solo giocatori provenienti dal college, ma nel 1989 la regola venne cambiata. Il commissioner Stern avviò subito le trattative con i giocatori e le franchigie per convincerli quindi a partecipare alla manifestazione.

La sua idea era che l’NBA, sfruttando una vetrina così importante a costo zero e mettendo a disposizione i suoi migliori talenti, sarebbe definitivamente esplosa a livello mondiale raggiungendo picchi di visibilità mai visti prima.

La selezione americana dominò le Olimpiadi vincendo l’oro con estrema facilità e venne ribattezzata Dream Team, probabilmente la squadra più forte mai formata.

Il decennio d’oro della NBA si concluse con un importante lockout nell’era Stern.

Varie partite non furono giocate e la stagione regolare venne ridotta a 50 partite.

Motivo del conflitto era il soft salary cap creato nel 1983, praticamente i guadagni dei giocatori si stavano inflazionando rispetto a quelli delle franchigie e bisognava correre ai ripari e stipulare nuovi accordi con l’associazione dei giocatori.

Alla fine, si giunse ad un accordo tra owners e giocatori, con la riduzione della percentuale dei guadagni per quest’ultimi e l’introduzione di nuove tipologie di contratti: rookie salary scale, max contract, mid-level exception<sup>21</sup>.

L’idea di Stern fu chiara a tutti, la Lega doveva garantirsi una sostenibilità economica e un equilibrio competitivo, non erano ammesse spese esagerate e fuori mercato nell’ingaggio dei giocatori.

---

<sup>20</sup> <https://www.washingtonpost.com/sports/2020/01/01/behind-nbas-soaring-success-was-david-sterns-fighting-spirit/>

<sup>21</sup> <https://www.cbssports.com/nba/news/david-sterns-legacy-a-timeline-of-his-most-important-acts-as-commissioner-of-the-nba/>

### **3. Il Sistema**

#### **3.1 La struttura della competizione e le differenze con il modello europeo**

La NBA è attualmente composta da trenta franchigie, di cui ventinove appartenenti al territorio degli Stati Uniti e solo una canadese (localizzata a Toronto). Il modello su cui si basa il campionato NBA si può definire “chiuso”, perché non sono previste promozioni e retrocessioni, non esistono dunque competizioni minori con franchigie che possono ambire ad arrivare al livello massimo. L’unico campionato alternativo presente è la NBA G-League, una lega secondaria con squadre legate alle franchigie NBA e che hanno l’obiettivo di sviluppare talenti internazionali, giocatori che hanno saltato il college o giovani appena scelti dal Draft ma con poco spazio nelle loro squadre.

Le 30 franchigie si dividono equamente in due conference: la West Conference e la East Conference. Le due conference sono poi divise in tre Division, ognuna composta da cinque franchigie. Il campionato parte con la regular season, con solitamente ottantadue partite da giocare per ogni team. Il calendario è formulato in modo da contenere i costi per le trasferte e in modo che le squadre possano percorrere il minor numero di km possibili in giro per la nazione. Dunque, ad esempio, una squadra dell’East Conference quando si troverà nella parte ovest degli Stati Uniti inizierà un minitour contro le squadre della West Conference in modo da non dover tornare ripetutamente.

Altri fattori che incidono sulla formulazione del calendario sono: la disponibilità delle arene, gli orari delle partite di altre leghe professionistiche americane (si prova a garantire la non sovrapposibilità), la March Madness e le esigenze dei network televisivi.

Le 82 partite che ogni franchigia deve giocare si suddividono così: quattro partite contro le quattro avversarie di Division (16 dunque), quattro partite contro altre sei avversarie (ma fuori dalla Division di appartenenza, per un totale di 24), tre partite contro le restanti quattro squadre di Conference (12 in tutto) e infine due partite contro le quindici franchigie dell’altra Conference.<sup>22</sup>

Alla fine della regular season, le otto migliori nella classifica delle due Conference (per un totale di 16 squadre su 30) si affrontano nei playoffs attraverso tre round, al meglio delle sette partite.

---

<sup>22</sup> <http://www.nba24.it/wordpress/news/come-viene-formato-il-calendario-della-regular-season-nba/>



Bisogna però menzionare un cambiamento in atto negli ultimi due anni nella struttura della competizione, con la presenza del torneo play-in per determinare l'accesso ai playoffs.

Infatti, l'entrata in postseason per le franchigie classificate settime e ottave non è più diretto, ma dovranno affrontare la nona e la decima in questo minitorneo, inventato per garantire più possibilità anche a team minori ed evitare il diffuso fenomeno del "tanking".

Le vincenti delle Conference Finals si affrontano nelle NBA Finals, lo storico atto conclusivo della stagione, anche queste al meglio delle sette partite e in cui il vincitore viene proclamato campione NBA.

A differenza della NBA, la Lega Basket Serie A in Italia è stata concepita come un modello aperto. Sono infatti previste promozioni e retrocessioni, con la presenza di campionati minori.

Il campionato è strutturato con stagione regolare, in cui le 16 squadre si sfidano due volte con andata e ritorno per un totale di 30 giornate. Le prime otto squadre compongono il tabellone per i playoff, l'ultima squadra classificata è retrocessa in A2, con la vincente dei playoff di seconda serie che prende il suo posto<sup>23</sup>. I playoff si svolgono su tre round al meglio delle cinque partite, ad eccezione della finale che si svolge su sette. Viene disputata anche una coppa nazionale e in base ai risultati della stagione regolare e dei playoff si definisce l'ingresso alle competizioni internazionali.

La competizione internazionale europea più famosa è senza dubbio l'Eurolega.

La struttura è interessante da analizzare, si tratta di un modello semichiuso diverso dalle due precedenti. Infatti, undici squadre sono fisse, cinque entrano al raggiungimento di vari obiettivi (esempio, vittoria del campionato nazionale) e due accedono su invito dell'organizzazione<sup>24</sup>.

Anche nell'Eurolega le squadre si sfidano in partite con andata e ritorno in stagione regolare.

Le migliori otto si sfidano nei quarti di finale al meglio delle cinque partite, le vincenti accedono alle Final Four da giocare su gara secca.

Questa scelta è abbastanza inusuale per il mondo del basket, abituato a risolvere la competizione su una serie di partite, ma questo incrementa l'attenzione dei tifosi verso la partita, come accade anche negli Stati Uniti con la March Madness per college.

---

<sup>23</sup>Claudio Ferretti e Augusto Frasca, *Enciclopedia dello Sport*, Garzanti, 2008, p. 1670

<sup>24</sup>[https://it.wikipedia.org/wiki/Euroleague\\_Basketball](https://it.wikipedia.org/wiki/Euroleague_Basketball)

Bisogna poi far notare come in Europa non siano presenti degli strumenti per tutelare l'equilibrio competitivo all'interno delle leghe professionistiche, mancano infatti il sistema del Draft e il Salary Cap, presenti invece nella NBA.

Sono diverse anche alcune regole del gioco, perché la Lega americana non segue le direttive FIBA, ad esempio le partite giocate nel Vecchio continente sono ben otto minuti più corte perché ogni quarto di gioco dura dieci minuti e non dodici come in NBA.

È diversa anche la vendita e la distribuzione dei guadagni televisivi nei due modelli.

Negli Stati Uniti la NBA vende centralmente (e redistribuisce equamente alle franchigie) alle reti nazionali (ESPN) le partite da trasmettere. Ma vista la quantità enorme di partite che si giocano nel corso della stagione, per le reti nazionali è impossibile trasmettere tutto, viene dunque data alle singole franchigie la possibilità di discutere i propri diritti televisivi con reti locali. Ad esempio, i Philadelphia 76ers trasmettono molte partite di regular season sulla rete locale NBC Sports Philadelphia.

Il modello europeo prevede invece solo la cessione centrale da parte della lega dei diritti televisivi e la distribuzione non è equa come in NBA.

Le squadre incassano infatti principalmente in base ai loro risultati sportivi.

Semplicemente, più si prosegue nella competizione e più si guadagna.

Un'ulteriore differenza tra modello sportivo europeo e modello americano si declina nei concetti di "franchigia" e "club". Secondo il modello americano, una franchigia si identifica con una "società sportiva professionistica operante in una determinata area nel territorio degli Stati Uniti o del Canada, con un marchio riconoscibile e il cui fine ultimo è garantire profitto all'owner".<sup>25</sup>

Dunque, l'obiettivo principale della società non è quello di garantire un risultato sportivo eccezionale, bensì quello di arrivare ad un guadagno per l'organizzazione perché nel Nord-America la valutazione delle franchigie si basa principalmente sui loro ricavi<sup>26</sup>.

Ovviamente bisogna precisare che vincere il campionato a fine anno porta notorietà ed entusiasmo nei fan e quindi questo aiuta ad incrementare i guadagni e l'attenzione dei mass media. Ma il business viene prima dei risultati sportivi, basta pensare all'emblematico caso dei New York Knicks.

---

<sup>25</sup> [https://it.wikipedia.org/wiki/Franchigia\\_\(sport\)](https://it.wikipedia.org/wiki/Franchigia_(sport))

<sup>26</sup> <https://web.archive.org/web/20140713201429/http://thesportjournal.org/article/economic-values-of-professional-sport-franchises-in-the-united-states/>

La franchigia della Grande Mela ha vissuto gli ultimi dieci anni costantemente nei bassifondi della classifica, non qualificandosi quasi mai per i playoffs, ma ha raggiunto una valutazione di cinque miliardi di dollari, la migliore in tutto il panorama NBA<sup>27</sup>.

Questo accade perché i tifosi dei Knicks (nonostante il grande disappunto per i pessimi risultati) vivono le partite come veri e propri eventi a cui partecipare e percepiscono il mondo NBA come uno status a cui associarsi. Inoltre, spesso il palazzetto viene riempito da persone che non sono nemmeno tifosi della squadra, ma semplici turisti che vogliono avere l'esperienza della partita. Tutto questo non accade per i club europei, sappiamo bene che la mancanza di risultati sportivi per le squadre del Vecchio continente porta ad un crollo del fatturato: i tifosi progressivamente smettono di seguire le partite allo stadio (se i risultati negativi si prolungano su un lungo periodo) e i guadagni derivanti dai diritti televisivi dipendono dalla posizione raggiunta.

Dunque, i proprietari sono spesso disposti a tutto pur di raggiungere la vittoria, indebitandosi per avere i migliori giocatori e pagare ingaggi altissimi. Questo ha portato molte squadre a vivere momenti di crisi, soprattutto nell'ultimo anno a causa della pandemia, perché l'equilibrio sottile su cui si reggeva tutto era appunto dovuto ai ricavi da stadio.

Nelle leghe sportive americane invece indebitarsi per raggiungere il risultato sportivo non è contemplato, il business delle franchigie deve reggersi da solo ed essere autonomo.

Il Salary Cap risulta fondamentale per non pagare ingaggi sconsiderati e anche il mercato prevede solo scambi equilibrati tra le franchigie, non è previsto pagare un indennizzo per liberare un giocatore da una squadra come accade invece in Europa.

Altre differenze di importanza minore possono essere riscontrate nella gestione a livello territoriale delle franchigie. Come analizzato prima nella storia NBA, le franchigie sono state allocate in diversi territori sparsi per la nazione con l'obiettivo di raggiungere più persone e più mercati possibili.

La selezione delle città seguiva quindi delle logiche di guadagno ben definite e negli sport americani è davvero difficile trovare due franchigie collocate nella stessa città, cosa invece molto comune nel modello europeo dove la nascita dei club è stata naturale e legata al territorio di appartenenza, quindi non guidata dalla lega di appartenenza.

---

<sup>27</sup> <https://www.forbes.com/sites/kurtbadenhausen/2021/02/10/nba-team-values-2021-knicks-keep-top-spot-at-5-billion-warriors-bump-lakers-for-second-place/?sh=4bfccaf645b>

Nel modello americano si possono poi trovare casi di franchigie che si sono spostate dalla città originaria di appartenenza, anche se negli ultimi anni il fenomeno si è notevolmente ridotto.

Ai proprietari delle franchigie è infatti consentito cambiare città e denominazione alla squadra se la gestione viene resa complicata da vari fattori. Ad esempio, Seattle ha perso la sua storica squadra di basket dopo il cambio di proprietà a causa dei mancati accordi sulla costruzione di una nuova arena.

Nel modello americano bisogna poi evidenziare la presenza di una forte associazione di giocatori, come ad esempio la NBPA, che negozia con la Lega la suddivisione delle entrate tra franchigie e atleti e vota l'introduzione di nuove proposte (come il torneo play-in).

Nel modello sportivo europeo manca invece questo concetto di associazione con un potere tale da poter incidere sulle scelte degli enti regolatori sportivi.

Un'ultima analisi tra i due modelli ci porta ad notare la grande importanza che viene data nel modello americano agli sport a livello scolastico.

I ragazzi vengono incoraggiati sin da piccoli nel provare diversi sport e partecipano ai vari tornei regionali organizzati. I più bravi vengono seguiti dagli osservatori dei college e dalle franchigie sin da subito, monitorandone i progressi e offrendo loro borse di studio e opportunità per competere con altri ragazzi provenienti da altre parti della nazione.

Il concetto di sport a livello scolastico manca invece in Europa, spesso le strutture dove praticare gli sport non sono adeguate e non viene data abbastanza rilevanza alla disciplina sportiva.

Di solito gli atleti promettenti vengono da subito ingaggiati dai club e lasciati crescere nel proprio vivaio, entrando quindi in un'ottica di sviluppo diversa dal modello americano.

## **3.2 Le franchigie: organizzazione interna, equity e governance**

### **3.2.1 Organizzazione interna**

“Le organizzazioni sono unità sociali deliberatamente costruite o ricostruite per il raggiungimento di fini speciali”<sup>28</sup>. Afferma questo Edward Gross nel suo libro “Organizzazione e società” e possiamo effettivamente rendere compatibile questa frase con l’organizzazione di una franchigia NBA, il cui fine ultimo è il profitto, da ricercare anche tramite il successo sportivo. Gli elementi ricorrenti all’interno di un’azienda sportiva sono: la struttura (con cui ogni azienda sceglie le modalità organizzative e le soluzioni più adatte per gestire e raggiungere risultati), il coordinamento (gestito da figure preposte all’organizzazione, in relazione con l’allenatore), l’attività sportiva e il raggiungimento dell’obiettivo finale.<sup>29</sup>

Analizzando le strutture organizzative di franchigie come Los Angeles Lakers<sup>30</sup> e San Antonio Spurs<sup>31</sup>, si può notare come l’organigramma aziendale sia diviso in due parti: la prima, relativa alla Basketball operations e la seconda, relativa alle Business operations (al vertice di tutto troviamo il presidente, che coincide con l’owner della franchigia).

Le Basketball Operations vedono al comando delle operazioni il General Manager e il Presidente delle Basketball Operations (nel caso dei Lakers le due figure coincidono).

Queste due figure si occupano di gestire gli obiettivi sportivi strategici della franchigia e prendono le decisioni finali su come organizzare il roster, sugli scambi e sul draft.

A supporto delle due figure di vertice troviamo: il Salary Cap Analyst (esperto nel valutare la situazione della franchigia sul monte ingaggi e nel valutare le migliori strategie per operare sul mercato), il Player Programs and Logistics Manager, il Basketball Analyst and Developer (analizza i dati delle partite in maniera avanzata) e lo scouting staff (importante per trovare i migliori giovani talenti nazionali e internazionali).

---

<sup>28</sup> E. Gross, Organizzazione e società, Bologna, il Mulino

<sup>29</sup> Corso Economia Aziendale dello Sport, Caricasulo e Nardinocchi, 2020

<sup>30</sup> <https://www.nba.com/resources/static/team/v2/lakers/files/2021LakersMediaGuide.pdf>

<sup>31</sup> <https://www.nba.com/spurs/2020-21mediaguide>

In seguito, troviamo il coaching staff, composto dagli allenatori che sono il punto di riferimento degli atleti e danno indirizzo tecnico alla franchigia. A supporto del coach troviamo: il Player development staff (responsabile dello sviluppo dei giocatori), il Nutrition staff (valuta diete personalizzate per i giocatori), il Director of sports performance (utilizza i dati estratti dagli analisti per migliorare le performance), l'Head strength and conditioning coach (con l'obiettivo di mantenere alta la condizione atletica per tutta la stagione), il Training staff e i medici.

Le Business Operations comprendono una prima parte con funzioni classiche e riscontrabili in ogni azienda, ad esempio: Accounting, Administration, Business analytics, Legal.

Molto più interessante da analizzare sono però le funzioni business legate alla commercializzazione dell'attività sportiva: la gestione della Biglietteria, Merchandising, TV Media, Licensing Agreements e Sponsorships, la gestione dell'impiantistica.

La **gestione della biglietteria** risulta di fondamentale importanza in quanto è una delle principali fonti di guadagno per le aziende sportive. Il primo elemento che bisogna analizzare riguarda la rivalità con altre attrazioni che potrebbero portare il tifoso lontano dalle arene. Infatti, una persona potrebbe essere attratta dallo spendere la propria serata in maniera diversa, andando al cinema o a teatro magari<sup>32</sup>. Le franchigie, quindi, cercano di creare engagement nei propri tifosi, proponendo non solo la visione della partita ma anche spettacoli e decine di attività diverse all'interno della propria struttura. Il secondo elemento da considerare è il pricing, il prezzo del biglietto varia in base a diversi fattori come: il tipo di partita, il giorno della settimana, la forza delle franchigie in gioco e la posizione del posto nell'arena. Proprio in quest'ultimo fattore le aziende sportive stanno trovando sempre più margine di entrata, massimizzando il guadagno per seggiolino, tramite il concetto di luxury seats e club esclusivi in cui vedere la partita da una posizione privilegiata e con maggiore comfort.

Nella NBA, la squadra con il prezzo medio più alto dei biglietti sono i Lakers con ben 473 dollari di media e il fanalino di coda sono i Timberwolves con soli 58 dollari in media.<sup>33</sup>

---

<sup>32</sup> Questo problema della competizione indiretta nel settore dell'intrattenimento si riscontra anche nel mercato europeo

<sup>33</sup> [https://www.gobankingrates.com/saving-money/entertainment/average-ticket-prices-nba-teams/?utm\\_campaign=892877&utm\\_source=yahoo.com&utm\\_content=8](https://www.gobankingrates.com/saving-money/entertainment/average-ticket-prices-nba-teams/?utm_campaign=892877&utm_source=yahoo.com&utm_content=8)

È interessante poi notare uno degli indicatori più analizzati nella gestione della biglietteria, il Fan Cost Index, che indica il costo medio di portare una famiglia di quattro persone a vedere una partita e composto da costo del biglietto, cibo, bevande, parcheggio e altro.<sup>34</sup>

Nell'ultimo decennio, il FCI è salito da 287,85 dollari a 430 dollari<sup>35</sup>, le franchigie dunque cercano di ricavare il più possibile dall'esperienza offerta ai tifosi.

Il guadagno derivante dalla biglietteria pesa circa il 20% sui guadagni totali di una franchigia.

Il **Merchandising** è strettamente legato alla gestione della biglietteria e alla creazione di engagement sportivo nei tifosi. Le franchigie puntano a sviluppare il loro brand e ad essere facilmente riconoscibili agli occhi degli appassionati di basket, in modo da poter vendere più oggetti possibili con la propria immagine sopra. (esempio: i Toronto Raptors hanno lanciato il motto "We the North", in cui ogni canadese ora si riconosce in quanto franchigia più a Nord).

Altri elementi distintivi che contribuiscono al successo del merchandising sono: lo stemma della franchigia, i colori e la mascotte.

La parte **TV Media** di una franchigia si occupa della vendita dei diritti audiovisivi alle emittenti locali, in quanto la gestione delle trattative a livello nazionale viene gestita proprio dalla NBA. Attualmente, i guadagni totali della Lega si assestano sui 2,6 miliardi annui fino al 2024<sup>36</sup>, momento in cui andranno ridiscussi i contratti, molto probabilmente al rialzo.

A livello estero, oltre alla vendita dei diritti ad emittenti di altre nazioni, la NBA ha lanciato il League Pass per i più appassionati: ad un prezzo molto accessibile si possono guardare tutte le partite della stagione e centinaia di eventi andati in onda nelle passate stagioni.

Ovviamente, anche in ambito televisivo la concorrenza viene da quelle attività alternative che possono portare il cliente a scegliere di guardare altro (film, serie tv, talk shows, documentari).

La scelta della NBA e delle emittenti in questo caso è molto aggressiva, la strategia è quella di proporre partite ogni giorno e in diversi orari in modo da dare l'opportunità al telespettatore di scegliere cosa guardare o, meglio ancora, guardare tutte le partite trasmesse.

La funzione riguardante il **Licensing Agreements and Sponsorships** si concentra invece sugli accordi raggiunti dalla Lega e dalle franchigie con brand interessati ad avere visibilità all'interno

---

<sup>34</sup> <https://www.fromthisseat.com/index.php/blog/16807-understanding-the-qfan-cost-indexq>

<sup>35</sup> <https://www.statista.com/statistics/218519/fan-cost-index-of-the-national-basketball-association/>

<sup>36</sup> <https://deadspin.com/what-the-nbas-insane-new-tv-deal-means-for-the-league-a-1642926274>

del mondo sportivo NBA. Queste aziende pagano per far vedere il proprio marchio negli eventi sportivi organizzati dalla Lega e naturalmente più è alta la visibilità più sarà alto il prezzo da pagare. Alcuni esempi possono essere riscontrati nell'accordo con la Nike da 1 miliardo di dollari per una durata di 8 anni, grazie al quale l'azienda potrà produrre divise per tutte le franchigie e migliorare ancora di più le proprie partnership con i giocatori.<sup>37</sup>

Nella stagione 2017, le compagnie assicurative erano le più attive nella sponsorizzazione in NBA, seguite dalle aziende automobilistiche e da quelle specializzate nel Retail.

Il totale raccolto dalle sponsorizzazioni ammontava a 861 milioni di dollari nel 2017<sup>38</sup>.

Oggi invece ha sfondato il muro del miliardo di dollari raccolto, per un totale di 1,39 miliardi.<sup>39</sup>

Negli ultimi anni si sta poi sviluppando la pratica dei "Naming Rights", le franchigie vendono il nome della propria arena ad un'azienda, ad esempio il nome della nuova arena dei Golden State Warriors è stato acquistato dalla banca JPMorgan Chase.<sup>40</sup>

L'ultima funzione riguarda la **gestione dell'impiantistica**, che va divisa in due parti in base alla presenza o meno di aree destinate ai tifosi.

Le franchigie hanno dunque degli impianti per la pratica sportiva, in cui mancano i tifosi e sono solamente destinate agli allenamenti, attrezzate per svolgere le attività cestistiche.

Saranno dunque presenti campi di basket di dimensioni regolari e fatti di materiali conformi alla disciplina, canestri e altri strumenti per facilitare la preparazione degli atleti.

Oltre a questo, troviamo palestre, spogliatori, stanza infermieristica e deposito materiali.

Dopo gli impianti per la pratica sportiva ci sono le arene, in cui è fondamentale la presenza dei tifosi. Solitamente le arene sono così strutturate: area per la pratica sportiva (attrezzata con materiali conformi), area destinata alla regia e ai servizi radiotelevisivi, aree destinate al pubblico e aree a destinazione commerciale (negozi, ristoranti, minieventi per attrarre i tifosi).<sup>41</sup>

Terminata l'analisi sulle funzioni di business, possiamo ad analizzare le diverse entrate che queste portano alle franchigie attraverso il Basketball Related Income.

---

<sup>37</sup> [https://www.espn.com/nba/story/\\_/id/13053413/nba-signs-8-year-apparel-deal-nike](https://www.espn.com/nba/story/_/id/13053413/nba-signs-8-year-apparel-deal-nike)

<sup>38</sup> [https://www.sponsorship.com/Report/2017/10/02/Sponsorship-Spending-On-The-NBA-Totals-\\$861-Millio.aspx](https://www.sponsorship.com/Report/2017/10/02/Sponsorship-Spending-On-The-NBA-Totals-$861-Millio.aspx)

<sup>39</sup> Statista dossier file <https://www.statista.com/study/10890/national-basketball-association-statista-dossier/>

<sup>40</sup> <https://www.investopedia.com/articles/investing/070715/nbas-business-model.asp>

<sup>41</sup> Corso Economia Aziendale dello Sport, Caricasulo e Nardinocchi, 2020



Il BRI “rappresenta i ricavi operativi aggregati ricevuti dalle franchigie NBA, dalla lega stessa e dalle iniziative in cui la lega o un'entità correlata ad essa ha almeno una partecipazione del 50%”<sup>42</sup>.

Dunque, possiamo elencare da cosa è composto il BRI:<sup>43</sup>

- Incassi derivanti dal botteghino delle arene per le partite di regular season, al netto delle relative imposte, sovrattasse ed altri oneri.
- Tutti i proventi derivanti dalla trasmissione delle partite o dalla vendita di diritti e licenze televisive di partite riguardanti la Preseason, Regular Season, Playoffs Nba, Summer League, altre partite collegate con la NBA che includono giocatori NBA, highlights e spezzoni di partite ed in linea generale tutto ciò collegato a trasmissione radio, televisiva, internet e/o ogni altro mezzo di comunicazione atto a trasmettere gli eventi sopra citati. Sono esclusi dal da tale calcolo, tutte quelle trasmissioni radio o televisive utilizzate per promuovere o pubblicizzare la NBA, le sue squadre, la Lega di sviluppo NBA, eventi non profit, eventi governativi o per annunci pubblici.
- Incassi di partite amichevole che includono almeno una squadra NBA, al netto delle di tasse e di tutto ciò collegato alla preparazione della partita.
- Incassi di partite playoff al netto delle imposte, dei costi per l'affitto dell'Arena e tutte le altre spese per la preparazione dell'evento.
- Merchandising (es: vendita di magliette presso negozi NBA all'interno delle varie arene)
- Incassi derivanti dai parcheggi vicino alle arene.
- Proventi da sponsorizzazioni di una squadra.
- Proventi da promozioni delle franchigie.
- Ricavi generali delle arene.
- Proventi dei camp-estivi organizzati dalla NBA.

---

<sup>42</sup> <https://www.davemanuel.com/investor-dictionary/basketball-related-income/>

<sup>43</sup> Elenco BRI preso da <https://www.nbareligion.com/salarycap/14/>

- Proventi da tornei.
- Proventi da esibizioni delle mascotte e/o cheerleaders.
- Proventi da vendita dei diritti di bevande.
- 40% dei proventi, al netto delle tasse, delle insegne pubblicitarie all'interno o all'esterno delle arene nelle quali le squadre NBA giocano più di metà partite di regular season in casa.
- 40% dei proventi, al netto delle tasse, derivanti da vendita, locazione o concessione delle suites di lusso presenti nelle arene. Tutte quelle somme aggiuntive, come l'acquisto di biglietti per l'accesso alle partite, non fanno parte del contratto di compravendita, affitto delle suites e debbono essere scalate dal calcolo del BRI.
- 50% dei proventi dei diritti di denominazione di una arena.
- 50% dei proventi dei diritti di denominazione dei campi di allenamento delle franchigie.
- Proventi derivanti dagli "NBA Properties", ossia diritti tv internazionali, altre sponsorship, ricavi dagli eventi dell'All-Star Weekend e altri tipi di eventi.
- Proventi derivanti dalla vendita di posti premium all'interno delle Arene per eventi collegati con la NBA, al netto delle tasse.

Esclusi dal BRI invece:<sup>44</sup>

- Proventi derivanti da espansione della lega con nuove squadre e spese di riallocazione di una franchigia in un'altra città.
- Proventi derivanti dalla cessione di contratti di giocatori.
- Proventi derivanti da vendita di assets o di quote di partecipazione in una determinata franchigia.
- Proventi da prestiti e/o altre operazioni finanziarie.
- Multe.

---

<sup>44</sup> <https://www.nbareligion.com/salarycap/14/>

- Margini di interesse.
- Proventi derivanti dalla vendita o locazione di beni immobili.
- In linea generale, tutte le forme del revenue sharing.
- Proventi derivanti da attività connesse.
- Pagamenti effettuati a franchigie NBA o alla lega stessa nei casi stabiliti dal CBA.
- Distribuzione di dividendi derivanti da parti correlate legate ad una franchigia NBA (legate alla proprietà, agli shareholder, membri e/o partner finanziari)
- Qualsiasi cosa ricevuta da un concessionario, rivenditore di ristorazione o altro equipaggiamento. Esempio: macchine, cibo, bevande energetiche, scarpe.
- Proventi derivanti da affitto o prestito di asset della società. Esempio: aereo della squadra.

### 3.2.2 Equity

La composizione della struttura proprietaria delle franchigie NBA è generalmente molto semplice da analizzare. Infatti, ventiquattro squadre della Lega sono generalmente controllate da una sola persona (massimo due, come i Golden State Warriors) o dall'intera famiglia (esempio: Lakers) mentre le restanti sei vengono gestite da compagnie sotto il controllo di più persone (esempio, Philadelphia 76ers e Boston Celtics).<sup>45</sup>

La quotazione in Borsa non è permessa, ma di recente la Lega ha aperto al possibile investimento di fondi di private equity nelle franchigie fino al 20% del capitale.

Le proprietà si dimostrano complessivamente solide economicamente, infatti, secondo i dati Forbes<sup>46</sup> tutte le franchigie presentano dei risultati operativi lordi positivi, con i Golden State Warriors che toccano il picco dei 200 milioni di dollari mentre all'ultimo posto troviamo i Phoenix Suns con un EBITDA di 20 milioni di dollari.

---

<sup>45</sup>[https://www.researchgate.net/publication/282104619\\_Governance\\_of\\_professional\\_team\\_sports\\_clubs\\_agency\\_problem\\_and\\_soft\\_budget\\_constraint\\_in\\_Wladimir\\_Andreff\\_ed\\_Disequilibrium\\_Sports\\_Economics\\_Competitive\\_Imbalance\\_and\\_Budget\\_Constraints\\_Edward\\_Elgar](https://www.researchgate.net/publication/282104619_Governance_of_professional_team_sports_clubs_agency_problem_and_soft_budget_constraint_in_Wladimir_Andreff_ed_Disequilibrium_Sports_Economics_Competitive_Imbalance_and_Budget_Constraints_Edward_Elgar)

<sup>46</sup>[https://www.forbes.com/nba-valuations/list/#header:operatingIncome\\_sortreverse:true](https://www.forbes.com/nba-valuations/list/#header:operatingIncome_sortreverse:true)

Il valore complessivo dell'indicatore Debt/Value delle trenta squadre si aggira sull'11%, ma bisogna considerare che nel calcolo vengono conteggiati anche i debiti derivanti dalla costruzione di nuove arene, ad esempio sempre i Golden State Warriors hanno da poco ultimato la costruzione della loro nuova area e avranno quindi un valore di D/V più alto rispetto ad altre franchigie (attualmente si assesta sul 23%).

Il valore di una franchigia viene misurato considerando: il valore sportivo (calcolando partendo dai ricavi e dalla redistribuzione che viene attuata poi attraverso il revenue sharing), il mercato (dipende dalla grandezza della città e dall'attenzione data alla franchigia), l'arena e il valore del brand.

Essere proprietari di una franchigia NBA è quindi considerato un investimento vantaggioso, negli ultimi vent'anni il valore medio di una squadra è passato da 207 milioni di dollari fino ad assestarsi sui 2,2 miliardi di dollari.

### 3.2.3 Governance

La Corporate Governance è definita come “l'insieme di strumenti, regole e meccanismi preordinati alla migliore realizzazione del processo decisionale di un'impresa nell'interesse delle diverse categorie di soggetti che sono interessati alla vita societaria.”<sup>47</sup>

Secondo Eddie Lam in “The Roles of Governance in Sport Organizations”, la Corporate Governance si occupa di risolvere tre problemi: lo sviluppo di obiettivi e strategie, il monitoraggio delle performance nell'organizzazione e l'assicurarsi di agire per il bene dei membri interni.<sup>48</sup>

Per analizzare al meglio la Corporate Governance in NBA bisogna dividere su due livelli i processi decisionali: quelli affrontati all'interno della singola franchigia e quelli affrontati da tutta la Lega. Iniziando con la singola franchigia possiamo notare come sia difficile inquadrare per tutte e trenta le squadre un modello di corporate governance univoco.

Infatti, la maggior parte delle franchigie propone una compagine societaria unitaria e stabile con un proprietario che è di solito un imprenditore di successo (es. Mark Cuban dei Dallas

---

<sup>47</sup> <https://www.borsaitaliana.it/borsa/glossario/corporate-governance.html#:~:text=Comunemente%20con%20il%20termine%20corporate,della%20tutela%20di%20tutti%20i>

<sup>48</sup> Eddie T.C Lam, *The Roles of Governance in Sport Organizations*, 2014

Mavericks), identificandosi quindi nel modello “Private/Single Individual or Family-Owned Model”.

Una caratteristica fondamentale di questo modello è che il proprietario dà un indirizzo strategico alla franchigia, partecipando in maniera attiva alle decisioni riguardanti gli obiettivi della squadra, il mercato, i limiti di spesa sul Salary Cap e i rischi da assumersi.<sup>49</sup>

L’orizzonte temporale strategico proposto dal modello è ampio, basti pensare che i Lakers sono dal 1979 sotto il controllo della famiglia Buss.

Il secondo modello di Corporate Governance riscontrabile in NBA è l’”Investment Syndacate Owners Model”, in cui un gruppo di investitori mette insieme le proprie risorse per acquistare una franchigia. L’esempio migliore sono i Boston Celtics, gestiti dalla Boston Basketball Partners, una società privata gestita da quattro soci principali e altri investitori minori.

Come evidenziato da Dàvila, Foster e O’Reilly nel loro libro “Sports Business Management, Decision Making Around the Globe”, si possono trovare vari elementi caratteristici<sup>50</sup> in questa governance. Il primo si basa sull’equity sharing, che prevede la divisione delle quote della franchigia tra i vari membri ed eventuali modalità di vendita.

Il secondo elemento è il profit/loss sharing, in cui vengono decise le modalità in cui dividere eventuali guadagni o perdite della franchigia e i futuri eventuali versamenti di capitale per garantire comunque l’operatività aziendale della squadra.

Il terzo e ultimo elemento da considerare è il risk sharing, i proprietari decidono le modalità da seguire quando vengono fatti progetti considerati straordinari nella storia della franchigia, come la costruzione di un nuovo stadio o il ricollocamento dell’intero brand sportivo della squadra in un’altra città (esempio, i Supersonics sono passati da Seattle ad Oklahoma, facendo ripartire da zero la storia della franchigia e cambiando radicalmente fan base, colori, arena e marchio).

Possiamo ora analizzare i processi di Governance, affrontati ad un livello superiore della singola franchigia, considerando l’intero sistema NBA che prevede due figure decisionali: il Board of Governors e il Commissioner.

Il Board of Governors è composto dai trenta proprietari delle franchigie, la sua funzione principale è quella di votare i possibili cambiamenti che possono esserci ogni anno sul

---

<sup>49</sup>Dàvila, Foster, O’Reilly, *Sports Business Management, Decision Making Around the Globe*, 2016

<sup>50</sup> Dàvila, Foster, O’Reilly, *Sports Business Management, Decision Making Around the Globe*, 2016

regolamento e che in seguito dovranno poi essere approvati anche dall'NBPA (l'associazione dei giocatori).

Sempre insieme all'NBPA, il Board of Governors discute la divisione delle entrate tra franchigie e giocatori determinando il livello del salary cap ogni anno.<sup>51</sup>

Inoltre, il Board of Governors prende decisioni strategiche cruciali per il futuro della Lega: vota su una possibile espansione/contrazione della NBA, decide se accettare la cessione di una franchigia e quindi l'ingresso nel Board di un nuovo owner, valuta eventuali richieste da parte di una franchigia sul ricollocamento in un altro territorio e decide come sviluppare il Revenue Sharing.<sup>52</sup>

Infine, elegge con una maggioranza dei tre-quarti<sup>53</sup> dei votanti il Commissioner della Lega, ruolo ricoperto attualmente da Adam Silver. Secondo O'Boyle e Bradbury, il Commissioner si trova in una posizione "inusuale, perché può essere visto come un impiegato al servizio del Board of Governors ma d'altra parte una delle sue funzioni principali è quella di limitare e disciplinare il potere degli owners".

Esempi di questo possono essere riscontrati nelle multe e nei richiami che il Commissioner dà a proprietari e General Manager quando fanno pubblicamente commenti sconsiderati su altre franchigie o quando cercano di reclutare altri giocatori, violando "il rispetto dei contratti in essere, precisando che ogni azione che comporti l'interferenza tra le relazioni previste dai contratti di lavoro è da considerarsi proibita"<sup>54</sup>. Un altro esempio è la multa comminata all'ex proprietario dei Clippers, Donald Sterling, per commenti razzisti con conseguente "life-time ban" dalla NBA e seguente cessione forzata della franchigia a Steve Ballmer.

Altre funzioni del Commissioner includono: approvazione dei contratti dei giocatori e degli scambi, risoluzione delle dispute fra giocatori e franchigie, risoluzione dei conflitti tra le squadre e mediazione nelle trattative tra Board of Governors e NBPA.

---

<sup>51</sup> Bradbury e O'Boyle, *Understanding Sport Management*, 2017

<sup>52</sup> Bradbury e O'Boyle, *Understanding Sport Management*, 2017

<sup>53</sup> Bonnie Tiell e Kerri Cebula, *Governance in Sport: Analysis and Application*, 2020

<sup>54</sup> Adrian Wojnarowski, tweet di ESPN, 28/12/2018

### 3.3 Stakeholders NBA

Possiamo definire gli stakeholders come: “Tutti i soggetti, individui od organizzazioni, attivamente coinvolti in un’iniziativa economica, il cui interesse è negativamente o positivamente influenzato dal risultato dell’esecuzione, o dall’andamento, dell’iniziativa e la cui azione o reazione a sua volta influenza le fasi o il completamento di un progetto o il destino di un’organizzazione.”<sup>55</sup>

Quello che conta nella teoria degli stakeholder è l’idea che l’azienda “deve la sua esistenza ad una molteplicità di interessi, il cui corretto soddisfacimento influisce in modo significativo sulla sua probabilità di sopravvivenza nel tempo.”<sup>56</sup>

Concentreremo quindi l’analisi degli stakeholders analizzando come i diversi attori in gioco entrano in connessione tra di loro, influenzando il sistema economico in cui si trovano.

Nel mondo NBA possiamo dunque definire come stakeholders: la città che ospita la franchigia, i tifosi, i media e gli sponsor, i giocatori, lo staff e gli owners.

A seconda del soggetto con cui l’impresa deve interagire si possono sviluppare diverse strategie, possiamo quindi classificare gli stakeholders seguendo i tre attributi proposti da Mitchell, Angle e Wood nella loro ricerca del 1997 “Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts”.

Il primo attributo è il “potere” e possiamo definirlo seguendo la citazione di Weber: “il potere è la probabilità che un attore all’interno di una relazione sociale sia in grado di mandare avanti il proprio volere nonostante gli venga opposta resistenza”<sup>57</sup>.

Il secondo è la “legittimità” che possiamo riassumere nel modo in cui la richiesta di un soggetto venga considerata valida o per l’appunto, legittima, nella relazione in essere.

Il terzo è l’”urgenza” ed è definita in base al grado di bisogno richiesto dagli stakeholders.

---

<sup>55</sup> <https://www.treccani.it/enciclopedia/stakeholder/>

<sup>56</sup> Citazione da documento scaricato da <https://www.dea.univr.it/documenti/Avviso/all/all772306.pdf>

<sup>57</sup> Max Weber, *The Theory of Social and Economic Organization*, 1947

Mettendo insieme questi tre attributi e considerando quali di essi sono posseduti dall'attore in questione, possiamo definire sette classi in cui posizionare lo stakeholder.<sup>58</sup>

1. Stakeholder Dormiente = Potere
2. Stakeholder Discrezionale = Legittimità
3. Stakeholder Richiedente = Urgenza
4. Stakeholder Dominante = Potere e Legittimità
5. Stakeholder Dipendente = Legittimità e Urgenza
6. Stakeholder Definitivo = Potere, Legittimità e Urgenza
7. Stakeholder Pericoloso = Potere e Urgenza

- **Città** (stakeholder dipendente)

Considerando le città che ospitano le franchigie, possiamo classificarle nella parte riguardanti gli stakeholders dipendenti. Avranno quindi attributi di legittimità e urgenza verso la Lega NBA.

Esse hanno infatti delle aspettative valide e urgenti dalle franchigie e il loro sistema sociale ed economico viene influenzato dalla loro presenza.

Infatti, prendendo come esempio il caso dei Golden State Warriors, la vittoria del loro primo titolo del decennio nel 2016 ha portato ad un deciso aumento nel sistema di ospitalità a Oakland e San Francisco. Più persone si sono spostate per viaggiare e vedere la partita, le prenotazioni degli Hotel sono salite nettamente e bar e ristoranti hanno registrato il pieno ogni sera.

Dunque, il successo della franchigia ha avuto ripercussioni sul sistema economico della città.<sup>59</sup>

Sempre i Golden State Warriors, come tante altre franchigie, sono poi impegnati in programmi di beneficenza e CSR verso la comunità. Ad esempio, il "Team Green Program" è dedicato nel migliorare la coscienza pubblica sui problemi ambientali e a educare i residenti della zona su come abbassare il loro impatto ambientale e ridurre le emissioni di carbonio.<sup>60</sup>

Manca l'aspetto del potere, infatti le città non possono trattenere le franchigie se il proprietario decide di spostare la squadra in un posto che ritiene più remunerativo per gli affari.

---

<sup>58</sup> Mitchell, Angle e Wood, *Toward a theory of stakeholder identification and salience*, 1997 (figura a pag.874)

<sup>59</sup> <https://www.bizjournals.com/sanfrancisco/blog/2016/06/warriors-post-season-boosts-bay-area-hospitality.html>

<sup>60</sup> <https://www.nba.com/warriors/community/gogreen>



L'unica arma a loro favore è quella di dimostrarsi collaborativi verso la NBA e gli owners, proponendo nuovi progetti per migliorare la visibilità della città e della franchigia, evitando contrasti e rifiuti prolungati e immotivati (esempio: come già visto prima, a Seattle i problemi per la costruzione della nuova arena hanno portato la franchigia ad abbandonare la città).

La perdita di una franchigia NBA può essere molto dolorosa per gli abitanti, sia a livello economico che affettivo.

- **Fan** (stakeholder dormiente)

Possiamo classificare i fan delle franchigie come stakeholders dormienti, quindi l'attributo principale è il potere. Vengono naturalmente tenuti in considerazione dall'azienda visto che portano ingenti guadagni con la loro presenza nelle arene, nell'acquisto di merchandising e tramite le visualizzazioni televisive. Quindi la popolarità della NBA passa da loro, ma sono un caso particolare di potere non esercitato perché incapaci di muoversi come un'entità collettiva. Non hanno però la facoltà di legittimità o urgenza, in quanto alla fine non esiste una relazione contrattuale tra loro e la Lega.

- **Media e Sponsor** (stakeholder dominante)

Media e Sponsor vengono classificati come dominanti perché hanno potere e legittimità verso la Lega. La loro influenza è certa, basti pensare alle partite programmate per garantire più visibilità possibile ai canali. Bisogna però ricordare che sono legati alla NBA da contratti ben definiti e hanno quindi degli obblighi verso le franchigie e soprattutto possono essere facilmente rimpiazzati, basti pensare che quando l'Adidas ha deciso di non mandare avanti il contratto, la NBA ha trovato velocemente un altro contratto molto più remunerativo con la Nike.

- **Staff NBA** (stakeholder dipendente)

I lavoratori della NBA vengono classificati come stakeholder dipendenti perché hanno legittimità e urgenza ma dipendono dalle scelte che vengono effettuate da altri stakeholder del progetto. Sono, inoltre, facilmente rimpiazzabili dalle franchigie.

- **Giocatori** (stakeholder completo)

I giocatori sono in possesso di tutti e tre gli attributi definiti da Mitchell, Angle e Wood.

Hanno potere perché la loro presenza è fondamentale per svolgere le partite e più volte i problemi contrattuali con la Lega hanno portato ai lock-out con conseguente sospensione della stagione.

Hanno legittimità in quanto legati con un contratto alle franchigie e sono in possesso anche dell'attributo dell'urgenza in quanto le loro richieste vengono ascoltate e valutate dalla Lega.

Hanno un'associazione ben strutturata che fa valere i loro diritti e partecipa ai processi decisionali.

- **Owners** (stakeholder completo)

Possiamo considerare anche i proprietari come stakeholder completi.

Hanno potere all'interno del sistema, le loro decisioni influenzano la vita della franchigia intera.

Il loro livello di legittimità è anche da considerare alto, la Lega valuta le loro richieste attentamente in quanto senza i loro investimenti sarebbe impossibile mandare avanti la competizione.

Ovviamente hanno anche l'urgenza, le loro richieste devono essere considerate una priorità.

Va comunque ricordato che il loro potere non è illimitato, sono soggetti a multe e controlli da parte della Lega. In caso di violazioni contrattuali, come già detto nel capitolo precedente, il Commissioner e il Board of Governors possono votare l'esclusione e la cessione forzata della franchigia.

#### **4. Il concetto di equilibrio competitivo nella NBA**

Secondo Rottenberg e Neale: “più una competizione è equilibrata, incerta, appassionante, maggiore sarà il suo appeal per pubblico, media e sponsor, e maggiori saranno i ricavi delle squadre coinvolte<sup>61</sup>”. Nel corso degli anni la NBA ha approfondito e perfezionato sempre di più questa corrente di pensiero, creando dei meccanismi che fossero in grado di supportare tutte le franchigie all’interno della lega in maniera sana ed equilibrata.

Per questo sono stati creati strumenti come: revenue sharing, draft, salary cap e luxury tax.

L’idea è quella di garantire a tutti la competitività nel medio periodo, alternando le squadre al vertice e facendo in modo che il risultato sportivo sia il più imprevedibile possibile.

Basti pensare alla stagione appena conclusa, nella classifica della Eastern Conference le prime squadre (Sixers, Nets, Bucks, Hawks e Knicks) si trovavano nelle ultime posizioni solo cinque anni fa e alla fine una di loro ha anche conquistato il titolo.<sup>62</sup>

L’equilibrio competitivo permette quindi una distribuzione migliore di soldi e talento all’interno della Lega, arginando lo strapotere delle franchigie più ricche e attrattive.

##### **4.1 Il Revenue Sharing<sup>63</sup>**

Il Revenue Sharing, “condivisione dei guadagni”; è un sistema messo in atto nella NBA per garantire il passaggio di liquidità da una franchigia all’altra.

Un aumento dei ricavi da parte delle franchigie presenti nei big market porta ad un aumento del Basketball Related Income analizzato precedentemente. Dunque, il BRI come vedremo sarà determinante per alzare il limite imposto al Salary Cap e alla Luxury Tax, con maggiore spazio salariale è naturale che alla fine le franchigie spenderanno di più per firmare i giocatori migliori.<sup>64</sup> Tutto questo ciclo porta il sistema economico su cui si basa la NBA ad essere insostenibile nel tempo, creando profonde differenze tra le franchigie.

Il Revenue Sharing lavora quindi riportare equilibrio finanziario, il concetto è quindi quello di redistribuire risorse finanziarie dalle franchigie posizionate in un big market (New York e Los

---

<sup>61</sup> <https://www.vita-sportiva.it/competitive-balance-e-superteam/>

<sup>62</sup> <https://sport.sky.it/nba/2021/04/28/nba-equilibrio-competitivo-ultimi-primi-classifica>

<sup>63</sup> Capitolo redatto con l’analisi del sito “NBA Salary Cap/Collective Bargaining Agreement FAQ” di Larry Coon

<sup>64</sup> <https://www.calciofinanza.it/2020/03/29/la-bundesliga-come-il-revenue-sharing-nba/>

Angeles) a quelle che si trovano in zone periferiche e quindi meno attraenti per media e grande pubblico (Minneapolis, Memphis).

Le franchigie, dunque, contribuiscono con uguale percentuale dei loro guadagni totali al fondo preposto dalla NBA.

La percentuale dei guadagni da destinare al fondo è solitamente uguale alla percentuale media destinata ogni anno al pagamento degli stipendi dei giocatori di ogni franchigia.<sup>65</sup>

A fine stagione le franchigie avranno accesso ad 1/30 del fondo, quelle provenienti da small markets avranno un guadagno mentre quelle provenienti dai big markets riceveranno meno rispetto a quanto hanno contribuito in precedenza.<sup>66</sup>

I guadagni che dovranno entrare nel fondo sono quelli derivanti dai diritti televisivi e dal merchandising, mentre dovranno essere conteggiati per il 50% quelli provenienti da biglietti, parcheggi e ristoranti all'interno delle arene e da qualche anno vengono inseriti nel calcolo della redistribuzione anche il 50% delle entrate causate dalla Luxury Tax.

Un problema che potrebbe sorgere nel corso della stagione è che le squadre dai big markets potrebbero decidere di non performare al meglio finanziariamente, in modo da non dover perdere ricavi nel fondo del revenue sharing. Per questo l'NBA si cautela stimando gli incassi previsti di ogni franchigia in base al mercato in cui opera (considera principalmente il numero di televisioni famigliari possedute nella zona prevista) e monitorando attivamente i risultati economici.

In caso di risultati non performanti, la franchigia dovrà inserire nel fondo la differenza tra gli incassi che erano stati previsti e quelli effettivamente avuti a fine stagione.

Inoltre, in caso di situazioni con continua perdita di incassi rispetto al benchmark calcolato dalla Lega, la franchigia in questione dovrà lavorare a stretto contatto con i dirigenti NBA in modo da sviluppare un nuovo piano di business e nuove strategie per aumentare i ricavi.

---

<sup>65</sup> <https://bleacherreport.com/articles/1039092-nba-revenue-sharing-small-market-teams-to-benefit-from-new-sharing-structure>

<sup>66</sup> <http://www.cbafaq.com/salarycap.htm#Q21>

Altre situazioni particolari da considerare sono<sup>67</sup>:

- Small markets con meno di 1 milione di TV famigliari possedute non dovranno inserire più del 15% dei loro guadagni nel fondo.
- Franchigie con meno di 2 milioni di TV famigliari ricevono pieno pagamento dal revenue sharing, mentre quelle con un numero di TV compreso tra 2 e 2,5 milioni riceverà solamente una percentuale dal fondo.
- Una franchigia posizionata in un mercato con più di 2 milioni di TV famigliari non riceve il pagamento del revenue sharing
- Se una franchigia è profittevole senza revenue sharing, riceverà un piccolo pagamento
- Il revenue sharing contiene un fondo aggiuntivo a cui si può attingere in caso di comprovata necessita (esempio, stagione 2020 perdite per mancati incassi delle arene)

Nel 2017, la situazione del Revenue Sharing nella NBA era la seguente<sup>68</sup>:

- Warriors, Lakers, Bulls e Knicks contribuivano per 144 milioni di dollari sul totale del fondo che era di 201 milioni. Questo fa ben capire la forza economica che solo queste quattro franchigie esercitano nella Lega grazie alla loro posizione strategica in città ricche e grazie alla loro larga fan base.
- Sixers, Raptors, Nets, Heat, e Mavericks non hanno ricevuto soldi dal revenue sharing o non hanno contribuito<sup>69</sup> a causa delle situazioni particolari descritte prima.
- Grizzlies, Hornets, Pacers, Bucks e Jazz negli ultimi quattro anni hanno ricevuto sempre almeno quindici milioni di dollari dal fondo.
- Franchigie provenienti da small markets come Spurs e Thunder hanno avuto risultati finanziari migliori delle aspettative, non avranno quindi accesso al revenue sharing.

Il sistema del revenue sharing è relativamente nuovo, vista la sua creazione nel 2005.

È ancora imperfetto e apre grande dibattito tra proprietari di franchigie provenienti da mercati ricchi e franchigie di mercati piccoli, verrà quindi sicuramente rivisto nel 2024.

Secondo gli owners dei big markets, il revenue sharing dovrebbe essere: “un sistema usato solo per circostanze speciali, non dovrebbe essere un sussidio perenne.”<sup>70</sup>

---

<sup>67</sup> <http://www.cbafaq.com/salarycap.htm#Q21>

<sup>68</sup> <https://www.hoopsrumors.com/2017/09/nbas-board-of-governors-to-examine-revenue-sharing-system.html>

<sup>69</sup> [https://www.espn.com/nba/story/\\_/id/20747413/a-confidential-report-shows-nearly-half-nba-lost-money-last-season-now-what](https://www.espn.com/nba/story/_/id/20747413/a-confidential-report-shows-nearly-half-nba-lost-money-last-season-now-what)

<sup>70</sup> <https://www.hoopsrumors.com/2017/09/nbas-board-of-governors-to-examine-revenue-sharing-system.html>

Inoltre, loro aggiungono che le franchigie che perdono ripetutamente soldi a causa della loro presenza in zone non vantaggiose e in cui la concorrenza di altri sport nordamericani è alta, dovrebbero trovare il coraggio di ricollocarsi in mercati potenzialmente molto più favorevoli come Seattle o, meglio ancora, Las Vegas.

Per gli owners degli small markets, che sono la netta maggioranza, invece il revenue sharing dovrebbe essere un sistema che: “permette a tutti di fare un profitto”.

## **4.2 Draft**

Ogni anno, alla fine della stagione NBA e poco prima dell’inizio della off-season, si tiene il Draft NBA. Un sistema con cui si scelgono nuovi sessanta giocatori che faranno il loro ingresso nel basket professionistico americano.

Il Draft è composto da due turni, in ognuno di questi si possono selezionare trenta giocatori.

Il concetto alla base del Draft è quello di riallocare il talento in giro per la Lega e migliorare l’equilibrio competitivo all’intero della Lega.

Infatti, le franchigie che non si sono qualificate ai playoffs avranno a disposizione le chiamate migliori e quindi, in teoria, i ragazzi più forti. Come base di partenza ogni franchigia ha a disposizione due scelte, una per giro. Ma spesso questa cosa varia poi nel momento effettivo delle chiamate, perché le franchigie NBA considerano le loro scelte come degli assets.

Per esempio, possono rendere disponibili queste future picks in scambi per avere il contratto di giocatori già affermati, ma devono rispettare una regola importante: non possono negoziare le scelte al primo giro di anni consecutivi, in caso contrario questo potrebbe danneggiare il futuro della franchigia<sup>71</sup>. Inoltre, una volta svolto il draft, il giovane non può essere scambiato nei primi trenta giorni dopo aver firmato il suo contratto da rookie.

Gli atleti americani per dichiararsi eleggibili al draft devono almeno aver completato il primo anno di college, seguendo la regola appunto chiamata “one and done”.

È stata dunque rimossa la possibilità che grandi giovani talenti potessero fare dall’high school il loro ingresso nella Lega, come successo in passato a Kobe Bryant e LeBron James.

---

<sup>71</sup> [https://it.wikipedia.org/wiki/Draft\\_NBA](https://it.wikipedia.org/wiki/Draft_NBA)

Ultimamente, visti i contrasti tra NBA e NCAA (alcune franchigie vorrebbero eliminare la regola one and done) e vista l'impossibilità di essere pagati nelle università americane, molti giovani atleti decidono di svolgere il loro "anno di apprendistato" nella NBA G-League, la lega di sviluppo direttamente controllata dalla NBA.

Gli atleti internazionali possono rendersi eleggibili nell'anno del compimento del loro diciannovesimo anno. Le franchigie, selezionando un giocatore internazionale, ne detengono i diritti per tre anni e possono metterlo sotto contratto pagando una cifra alla squadra di appartenenza oppure loro stessi possono svincolarsi facendo inserire nel loro contratto una clausola chiamata NBA Escape (in caso di chiamata da una franchigia NBA, il giocatore può accettare e svincolarsi).

Un giocatore può anche risultare undrafted, cioè non selezionato nelle 60 chiamate.

In questo caso, comunque, i sogni NBA dei ragazzi non si interrompono, possono essere infatti messi sotto contratto successivamente se dimostrano il loro valore.

Il Draft, infatti, non è una scienza esatta e nonostante il grande lavoro effettuato dai vari scouting staff, alcuni ragazzi possono non mantenere le promesse e crollare sotto il peso delle aspettative e della responsabilità (esempio: Anthony Bennett, selezionato dai Cavaliers nel 2012 come prima scelta e mai entrato nella realtà NBA) mentre altri, prima non troppo considerati dalle franchigie, possono uscire alla ribalta, come per esempio Jimmy Butler, mai considerato dagli scout del college e della NBA e selezionato come ultimo del primo giro, ma poi diventato un All Star e giocatore di riferimento dei Miami Heat.

I giocatori scelti al primo giro devono essere messi obbligatoriamente sotto contratto, mentre invece per quelli scelti al secondo giro le franchigie hanno la libertà di scegliere.

Prima del Draft si svolgono diversi eventi per valutare la futuribilità dei giocatori.

Il più famoso è l'NBA Combine, in cui i giovani invitati direttamente dalla NBA, si sottopongono a diverse prove atletiche<sup>72</sup>. Ad esempio, vengono registrate le loro performance riguardanti forza (sollevamento pesi) e agilità (salto verticale). Successivamente verranno valutate le loro abilità sul tiro da diverse distanze (long two, tiro da tre) e in diverse situazioni (tiro aperto o marcato)

---

<sup>72</sup><https://web.archive.org/web/20160204142943/http://www.nbadraft.net/nba-draft-combine-athleticism-test-results-0>

Dopo le partitelle cinque contro cinque, i ragazzi che hanno colpito maggiormente le franchigie svolgono allenamenti privati per valutare la loro possibile collocazione nel roster e interviste con il coaching staff e la dirigenza in cui devono condividere i propri dettagli clinici, esperienze e sensazioni sulla loro futura vita da giocatore professionista.

Dunque, in queste interviste viene valutato dalla dirigenza se ritenere pronto, sia fisicamente che mentalmente, il ragazzo al grande salto in NBA.

Ogni franchigia può condurre massimo diciotto interviste<sup>73</sup>.

Inoltre, è davvero importante riuscire a scegliere l'atleta migliore nella propria chiamata.

Infatti, come vedremo in seguito, i contratti per i rookie sono fissi e relativamente bassi per i primi cinque anni di attività e quindi avere giocatori nel roster attivamente partecipi delle rotazioni consente alla dirigenza di poter operare con più libertà sul fronte del Salary Cap.

Se un ragazzo americano proveniente dal college ritiene di non avere possibilità di essere scelto al Draft, può revocare la propria eleggibilità fino a dieci giorni dopo la Combine e tornare a giocare per la propria università (ma, condizione aggiuntiva, solo se non ha assunto un agente).<sup>74</sup>

---

<sup>73</sup> [http://articles.orlandosentinel.com/2014-05-10/sports/os-nba-draft-combine-interviews-0511-20140510\\_1\\_nba-draft-combine-james-borrego-orlando-magic](http://articles.orlandosentinel.com/2014-05-10/sports/os-nba-draft-combine-interviews-0511-20140510_1_nba-draft-combine-james-borrego-orlando-magic)

<sup>74</sup> <https://basketballnaa.com/draft-nba-il-trampolino-dal-college-al-professionismo/>



## 4.2.1 NBA Draft Lottery

L'ordine di scelta con cui ogni franchigia chiama al Draft viene determinata dal record avuto nella precedente stagione. Le quattordici squadre non qualificate ai playoffs scelgono per prime, successivamente sceglieranno le restanti sedici squadre.

Ognuna delle quattordici franchigie non qualificate ha la possibilità di raggiungere la prima, ambita, scelta. Le probabilità sono decrescenti, nel senso che la franchigia con il risultato peggiore ha più chance di accedere alla prima pick rispetto ad una franchigia che è andata vicino alla qualificazione ai playoffs. L'ordine delle prime tre chiamate viene dunque determinato dalla Lottery, dal quarto posto in poi farà fede il posizionamento in classifica.

### 2021 NBA DRAFT LOTTERY PROBABILITIES

#### Percent Chance of Obtaining Each Pick Number:

| Team                   | #1   | #2   | #3   | #4   | #5   | #6   | #7   | #8   | #9   | #10  | #11  | #12  | #13  | #14  | Top-4 Draft Pick |
|------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------------------|
| Houston <sup>1</sup>   | 14.0 | 13.4 | 12.7 | 11.9 | 47.9 | -    | -    | -    | -    | -    | -    | -    | -    | -    | 52.1             |
| Detroit                | 14.0 | 13.4 | 12.7 | 11.9 | 27.8 | 20.1 | -    | -    | -    | -    | -    | -    | -    | -    | 52.1             |
| Orlando                | 14.0 | 13.4 | 12.7 | 11.9 | 14.8 | 26.0 | 7.1  | -    | -    | -    | -    | -    | -    | -    | 52.1             |
| Oklahoma City          | 11.5 | 11.4 | 11.2 | 11.0 | 7.4  | 27.1 | 18.0 | 2.4  | -    | -    | -    | -    | -    | -    | 45.1             |
| Cleveland              | 11.5 | 11.4 | 11.2 | 11.0 | 2.0  | 18.2 | 25.5 | 8.6  | 0.6  | -    | -    | -    | -    | -    | 45.1             |
| Minnesota <sup>2</sup> | 9.0  | 9.2  | 9.4  | 9.6  | -    | 8.6  | 29.7 | 20.6 | 3.8  | 0.2  | -    | -    | -    | -    | 37.2             |
| Toronto                | 7.5  | 7.8  | 8.1  | 8.5  | -    | -    | 19.8 | 33.9 | 13.0 | 1.4  | 0.0  | -    | -    | -    | 31.9             |
| Chicago <sup>3</sup>   | 4.5  | 4.8  | 5.2  | 5.7  | -    | -    | -    | 34.5 | 36.2 | 8.5  | 0.5  | 0.0  | -    | -    | 20.3             |
| Sacramento             | 4.5  | 4.8  | 5.2  | 5.7  | -    | -    | -    | -    | 46.4 | 29.4 | 3.9  | 0.1  | 0.0  | -    | 20.3             |
| New Orleans            | 4.5  | 4.8  | 5.2  | 5.7  | -    | -    | -    | -    | -    | 60.6 | 17.9 | 1.2  | 0.0  | 0.0  | 20.3             |
| Charlotte              | 1.8  | 2.0  | 2.2  | 2.5  | -    | -    | -    | -    | -    | -    | 77.6 | 13.4 | 0.4  | 0.0  | 8.5              |
| San Antonio            | 1.7  | 1.9  | 2.1  | 2.4  | -    | -    | -    | -    | -    | -    | -    | 85.2 | 6.6  | 0.1  | 8.0              |
| Indiana                | 1.0  | 1.1  | 1.2  | 1.4  | -    | -    | -    | -    | -    | -    | -    | -    | 92.9 | 2.3  | 4.8              |
| Golden State           | 0.5  | 0.6  | 0.6  | 0.7  | -    | -    | -    | -    | -    | -    | -    | -    | -    | 97.6 | 2.4              |

[1] Oklahoma City has the right to swap Miami's own first-round draft pick for Houston's own first-round draft pick if Houston's own first-round draft pick is not among the first four picks.

[2] Minnesota's own first-round draft pick will be conveyed to Golden State if Minnesota's own first-round draft pick is not among the first three picks.

[3] Chicago's own first-round draft pick will be conveyed to Orlando if Chicago's own first-round draft pick is not among the first four picks.

La lottery, brevemente, funziona così: 14 palline da ping-pong numerate da 1 a 14 vengono inserite nella macchina.<sup>75</sup> Ci sono 1000 combinazioni e ogni franchigia ne avrà una parte (in figura si può vedere che le prime tre ne avranno 140). La macchina mescola le palline e ne estrae quattro, creando così una combinazione di numeri che sarà in possesso di una delle franchigie e che potrà quindi scegliere per prima.

<sup>75</sup> <https://www.nbareligion.com/2016/11/08/vocabolario-nba-cose-e-come-funziona-la-draft-lottery-parte-12/>

In seguito, il processo continua per determinare la seconda e la terza scelta a chi dovranno andare. Fino al 2019, alla peggiore squadra venivano assegnate probabilità maggiori di ottenere la prima scelta (fino a 250, contro le 140 di oggi).

La NBA ha deciso di limitare le combinazioni in modo da disincentivare il fenomeno del tanking (perdere posizioni di proposito in classifica per poi salire il più possibile al Draft).

### **4.3 Tipologie di contratti in NBA<sup>76</sup>**

Il Collective Bargaining Agreement tra la NBA e l'associazione dei giocatori, la NBPA, definisce le condizioni contrattuali tra gli atleti e le franchigie definendo diritti e obblighi di entrambe le parti.<sup>77</sup>

Vengono inoltre definite le modalità di Draft, salary cap e distribuzione dei guadagni.<sup>78</sup>

In caso di mancato accordo tra la NBA e la NBPA la stagione viene messa in lock-out, come accaduto più volte sotto la gestione del commissioner Stern.

Attualmente, il CBA in vigore fa fede all'accordo trovato nel 2017, le trattative per il prossimo agreement partiranno a fine stagione 2023/2024.<sup>79</sup>

Il contratto uniforme che viene proposto ai giocatori durante le trattative prevede una parte non negoziabile con tutti i punti definiti già in precedenza nel CBA e in seguito prevede la parte che va contratta con la franchigia. Questa seconda parte prevede: discussioni sul compenso da pattuire al giocatore, sui bonus (vittoria titolo ad esempio), sugli incentivi (alcuni giocatori non ricevono parte dello stipendio se soggetti a troppe partite saltate per infortunio), sui trade bonus (pagamento che la franchigia deve quando riceve un giocatore in uno scambio, viene inserito per non rendere appetibile il giocatore perché appesantisce il salary cap) e sulla durata del contratto.

Le tipologie più comuni di contratti che le franchigie possono offrire dopo il CBA del 2017 sono:

- Rookie scale contract
- Designated Veteran player contract
- Two-way contract
- Qualifying Offer

---

<sup>76</sup> <https://cbabreakdown.com/#/contract-types/>

<sup>77</sup> <https://nbpa.com/cba>

<sup>78</sup> [https://en.wikipedia.org/wiki/NBA\\_Collective\\_Bargaining\\_Agreement](https://en.wikipedia.org/wiki/NBA_Collective_Bargaining_Agreement)

<sup>79</sup> [https://www.espn.com/nba/story/\\_/id/30123004/nba-nbpa-extend-negotiating-window-cba-modifications-oct-30](https://www.espn.com/nba/story/_/id/30123004/nba-nbpa-extend-negotiating-window-cba-modifications-oct-30)

- Offer Sheet
- Summer contract
- Non guaranteed training camp contract, guaranteed and partially guaranteed
- Ten day contract
- Rest of season contract
- Over 38 contract

Le franchigie che non desiderano mantenere un giocatore nel roster hanno due scelte per risolvere il contratto. La migliore mossa è il buy-out, con cui si arriva ad un accordo per la risoluzione con il giocatore, offrendo una buona uscita conforme agli anni di contratto e al salario rimasto.

Il secondo modo per liberare uno spazio nel roster è il “taglio”, ma in questo caso la franchigia dovrà continuare a pagare lo stipendio garantito se il giocatore non trova un'altra squadra.

- **Rookie contract scale**

Dopo aver scelto un rookie al primo giro del draft, le due parti si accordano formalmente per la durata del contratto, che deve essere di due anni minimo con due team option per il terzo e il quarto anno (come previsto dalla NBA) e per lo stipendio già definito dalle regole del CBA.

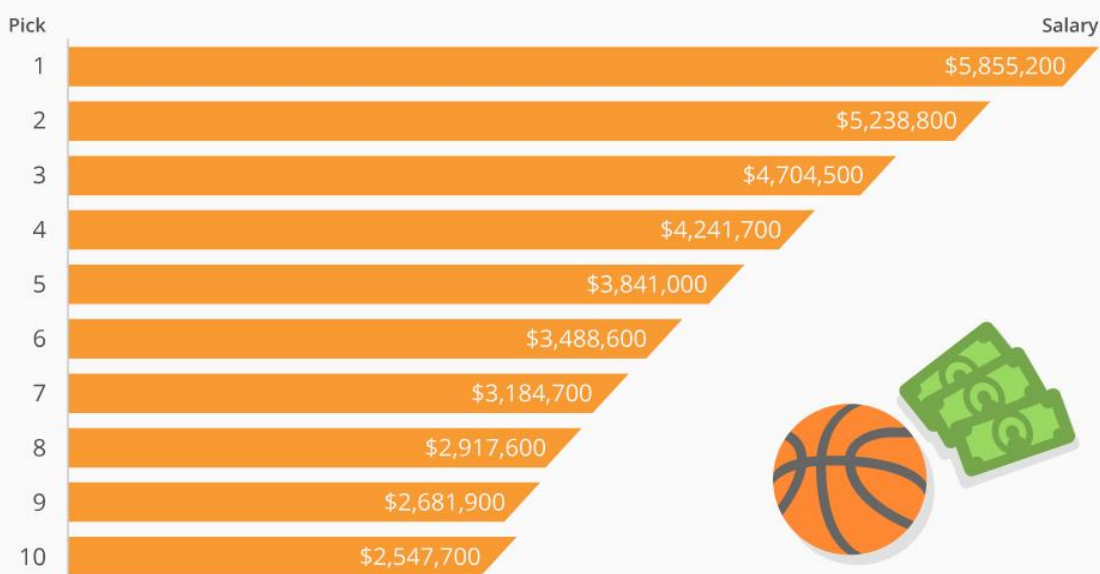
Il rookie contract scale con le cifre degli ingaggi stabiliti a monte è nato nel 1995, dopo varie contrattazioni problematiche tra le franchigie e i giocatori. Infatti, prima il compenso per il rookie era determinato esclusivamente dalla franchigia che lo sceglieva al Draft, quindi i giocatori erano propensi ad accettare la selezione di chi offriva stipendi alti mentre creavano problemi a chi offriva meno, rovinando il principio del Draft dell'equa distribuzione del talento.

Emblematico è il caso di Charles Barkley, quotato per essere scelto nelle prime posizioni dai Sixers ma che fece di tutto per non farsi scegliere, in quanto non riteneva adeguato lo stipendio offerto.

Come si può vedere nel grafico dei salari previsti per il 2017, più un rookie viene scelto prima e più il suo salario sarà elevato. Negli ultimi quattro anni il compenso per la prima scelta è quasi raddoppiato, arrivando a dieci milioni di dollari.

## How Much Will the Latest NBA Rookies Earn?

First year salaries for the top ten picks in the 2017 NBA Draft\*



\* First round picks can sign for as much as 120% and as little as 80% of the rookie scale.

Source: RealGM

statista

<https://www.statista.com/chart/9958/how-much-will-the-latest-nba-rookies-earn/>

Le franchigie sono tenute a pagare almeno l'80% della cifra prevista dal rookie contract, ma questa situazione si verifica raramente. Ai giocatori viene corrisposto tutto lo stipendio del rookie scale più i bonus previsti dal contratto, ma non deve superare il 120% previsto dal rookie scale.

- **Designated Veteran player contract**

In questa tipologia di contratto troviamo giocatori affermati nella NBA da ormai otto anni e che si apprestano a firmare un nuovo accordo con la franchigia di massimo cinque anni.

Questo contratto è possibile se il giocatore ha militato per tutta la sua carriera nella franchigia che lo ha selezionato al Draft o se è stato scambiato via trade nei primi quattro anni di carriera.<sup>80</sup>

Inoltre, l'atleta deve rispettare determinati criteri di performance per essere eleggibile: deve essere stato nominato nei quintetti All-NBA, Defensive player of the year o MVP nelle precedenti tre stagioni.

<sup>80</sup> <https://basketball.realgm.com/article/246593/CBA-Encyclopedia-Designated-Veteran-Contracts>

L'ingaggio per un Designated Veteran player contract ammonta tra il 30% e il 35% del salary cap e ogni franchigia può avere massimo due giocatori con questo contratto nel roster.

- **Two-way contract**

Questo contratto viene firmato dai two-way player, cioè giocatori che appartengono al roster di una squadra della G-League associata con la franchigia NBA.

Non possono esserci più di due two-way player nel roster di team NBA e i giocatori con questo contratto possono passare massimo 45 giorni nelle liste della squadra.<sup>81</sup>

Le regole per i two way contract sono abbastanza rigide; infatti, i giocatori possono essere firmati solo nei primi tre mesi della regular season e la lunghezza del contratto non può essere superiore a due anni. Non sono eleggibili i giocatori che hanno già firmato in precedenza un two-way contract e quelli che hanno completato quattro anni di attività nella NBA.<sup>82</sup>

Il salario dei two-way player non è conteggiato nel salary cap e varia tra 75.000 e 92.000 dollari per le presenze in G-League, più le eventuali presenze nella NBA

- **Summer contract**

Particolare tipo di contratto usato per dare ai giovani non scelti al draft o ai giocatori internazionali la possibilità di mettersi in mostra nella NBA Summer League, torneo organizzato a Las Vegas per mettere subito alla prova i rookie. Infatti, il summer contract può essere utilizzato solo nel periodo di pausa tra una stagione e l'altra e non viene conteggiato nel salary cap.

Il valore monetario del contratto è di 2000 dollari a settimana, escluse le spese per alloggio, trasporto e polizza assicurativa.<sup>83</sup>

Alla fine del summer contract la franchigia può decidere se tenere il giocatore in squadra usando lo spazio salariale a disposizione per firmarlo.

---

<sup>81</sup> <https://cbabreakdown.com/player-types/#two-way-player>

<sup>82</sup> <https://gleague.nba.com/faq/>

<sup>83</sup> <https://cbabreakdown.com/#/contract-types/>

- **Non guaranteed training camp contract, guaranteed and partially guaranteed contract**

Il contratto di un giocatore NBA può essere garantito o parzialmente garantito.

Nel primo caso, il giocatore si assicurerà l'intera somma sottoscritta nel contratto, mentre nel secondo caso avrà una parte dell'ingaggio garantito ma il resto sarà determinato dalle sue prestazioni e dalle decisioni della franchigia.

Il non guaranteed training camp è invece una tipologia di contratto offerta ai giocatori che tentano di mettersi in mostra durante il training camp della franchigia prima dell'inizio della stagione.

La dirigenza ha la facoltà di tagliare il giocatore dal roster prima dell'inizio della regular season, in caso contrario il contratto entra a far parte del salary cap della squadra come minimo salariale.

- **10-day contract**

Con il 10-day contract una franchigia firma un giocatore per solo dieci giorni o per tre partite.

Un giocatore può firmare un 10-day contract solo per due volte nel corso della stagione, dopo deve essere aggiunto stabilmente al roster fino al termine della stagione.

La quantità di 10-contracts firmabili da una società dipende dalla lunghezza del roster.

- **Rest of season contract**

Contratto applicabile a chi ha firmato precedentemente un 10-day contract o un non guaranteed training camp contract. Il giocatore si aggrega stabilmente al roster della franchigia fino al termine della stagione, venendo pagato in maniera proporzionata ai giorni passati con la squadra e sulla base del minimo salariale deciso dalla NBA.

- **Over 38 contract**

Se un giocatore firma un contratto di quattro o cinque anni, la cui durata eccede il 38esimo compleanno, si applica l'over 38 contract. In pratica il salario successivo al compimento dei 38 anni viene diviso come "Deferred Compensation" negli anni precedenti e si conteggia nel salary cap della squadra. L'over 38 contract si basa sull'idea che le stagioni finali dell'accordo possano avvenire dopo il ritiro del giocatore.

- **Qualifying offer and Offer sheet**

Condizioni particolari che verranno analizzate nel dettaglio più avanti.

La qualifying offer si ha quando una franchigia offre il rinnovo al proprio giocatore in procinto di essere free agent. L'offer sheet è invece il contratto offerto a quello stesso giocatore da un'altra squadra e che può essere pareggiato dalla franchigia di provenienza.

#### **4.4 Salary Cap**

Il salary cap è uno strumento con il quale si definisce un quantitativo minimo e uno massimo di denaro che le franchigie possono spendere per pagare l'ingaggio ai propri giocatori.

Il salary cap in NBA è definito come "soft", ci sono varie eccezioni che permettono ad una franchigia di spendere di più rispetto al limite e nel caso si paga una luxury tax.

In altre leghe sportive americane, come la NFL e la MLB, il salary cap viene invece ritenuto "hard" e non si può andare in alcun modo oltre il limite imposto dalla lega.

Il salary cap viene calcolato prendendo in considerazione il Basketball Related Income analizzato nei precedenti capitoli. Il calcolo è il seguente: il BRI viene moltiplicato per 44,7% e a questo risultato vengono sottratti i benefici dei giocatori<sup>84</sup>, il tutto viene diviso per trenta, cioè il numero attuale delle squadre nella Lega. Il salary cap per la stagione 2021/2022 è di \$112.414.000 in leggero rialzo rispetto ai \$109.000.000 della stagione 2020/2021.

Ovviamente, più cresceranno i Basketball Related Income più aumenterà il salary cap e quindi gli stipendi proposti ai giocatori, basta pensare che nel 2010 il salary cap era fissato a \$58.000.000. Se la NBA riuscirà a chiudere il nuovo ricchissimo contratto sui diritti TV, si stima un Salary Cap in rialzo fino a \$171.000.000 nel 2025.

Ogni franchigia deve spendere almeno il 90% del salary cap ogni anno, questo limite minimo chiamato Salary Floor viene imposto per evitare la costruzione di squadre che possano puntare sin dal principio a perdere per poi guadagnare posizioni al Draft.

Se comunque non viene raggiunto il limite minimo del 90%, la franchigia dovrà distribuire ciò che avanza ai giocatori presenti nel roster<sup>85</sup>.

---

<sup>84</sup> health and welfare benefits, <https://cbabreakdown.com/#/salary-cap-overview/>

<sup>85</sup> <https://www.nbareligion.com/salarycap/3/>

Per calcolare la spesa che ogni franchigia deve mettere a bilancio per il salary cap bisogna analizzare il Team Salary, l'insieme degli stipendi della squadra.

Il Team Salary può essere diviso in due parti: la prima parte sono gli stipendi che attualmente la franchigia dovrà pagare ai giocatori, mentre la seconda parte si può definire "Cap Hold" e sono praticamente i diritti futuri che la franchigia eserciterà su giocatori da rinnovare o rookie scelti al draft.

Ovviamente questi diritti spariranno dal Cap Hold quando la franchigia offrirà un nuovo contratto ai giocatori o quest'ultimi decideranno di firmare per un'altra squadra.

Una franchigia può comunque firmare dei giocatori solo se ha spazio salariale a disposizione.

Se il suo team salary si trova al di sotto del salary cap stabilito, allora potrà spendere in ingaggi la differenza tra il salary cap e il team salary cap.<sup>86</sup>

Se il team salary è al di sopra del salary cap, la franchigia potrà firmare giocatori solo al minimo salariale o sfruttando le eccezioni salariali previste dal CBA.

Secondo Larry Coon di Cbafaq.com, bisogna inserire i seguenti elementi nel Team Salary di una franchigia per calcolare la spesa:<sup>87</sup>

- Lo stipendio dei giocatori nel roster
- Lo stipendio di giocatori tagliati col contratto garantito
- Lo stipendio da pagare a giocatori ritirati
- Cap Hold per contratti su cui c'è un accordo col giocatore, ma non ancora in vigore
- Cap Hold per le offer sheet fatte ai restricted free agent
- Cap Hold per i futuri free agents a roster
- Cap Hold del 120% sul rookie scelto al draft e che verrà firmato dopo
- Cap Hold su giocatori che serviranno a completare il roster se la franchigia ne ha meno di dodici a roster
- Cap Hold sulle possibili eccezioni salariali che la franchigia potrebbe utilizzare

---

<sup>86</sup> <https://www.nbareligion.com/salarycap/4/>

<sup>87</sup> <http://www.cbafaq.com/salarycap.htm#Q13>



La luxury tax è invece quel limite imposto alle franchigie per controllare il loro livello di spesa sul salary cap. Viene calcolata prendendo il BRI, che viene moltiplicato per 53,51%, vengono sottratti i benefici dei giocatori e il tutto viene diviso per trenta.

Nel calcolo del team salary visto prima bisogna effettuare delle modifiche quando si considera la luxury tax. Bisogna infatti eliminare i cap holds, le eccezioni salariali, i bonus non attivati nei contratti dei giocatori.

Le franchigie pagano la luxury tax in base al team salary presentato nell'ultimo giorno di regular season, hanno quindi vari mesi per fare movimenti e scendere sotto questo livello.

Se restano sopra la luxury tax sono tenuti a pagare una multa, che dipende da due fattori: la quantità di denaro che supera il limite e se sono rimasti oltre la luxury tax per tre delle ultime quattro stagioni (in questo ultimo caso la multa aumenta).<sup>88</sup>

| Team salary above tax level |              | Non-repeater  |                     | Repeater  |                     |
|-----------------------------|--------------|---|---------------------|---|---------------------|
| Lower                       | Upper        | Tax rate  | Incremental maximum | Tax rate  | Incremental maximum |
| \$0                         | \$4,999,999  | \$1.50  | \$7.5 million       | \$2.50  | \$12.5 million      |
| \$5,000,000                 | \$9,999,999  | \$1.75  | \$8.75 million      | \$2.75  | \$13.75 million     |
| \$10,000,000                | \$14,999,999 | \$2.50  | \$12.5 million      | \$3.50  | \$17.5 million      |
| \$15,000,000                | \$19,999,999 | \$3.25  | \$16.25 million     | \$4.25  | \$21.25 million     |
| \$20,000,000                | N/A          | \$3.75, and increasing \$.50 for each additional \$5 million. | N/A                 | \$4.75, and increasing \$.50 for each additional \$5 million. | N/A                 |

Come possiamo vedere dalla tabella, una franchigia con un team salary sopra la luxury tax da \$0 fino a \$4.999.999 e non repeater, pagherà \$1,50 per ogni dollaro con cui sfiora il tax level.

Mentre una franchigia repeater, cioè oltre la luxury tax per tre volte nelle ultime quattro stagioni pagherà di multa \$2,50 per ogni dollaro con cui sfiora il tax level.

Esiste poi un ulteriore limite dopo la luxury tax, chiamato Tax Apron.

Le franchigie che superano il tax apron hanno delle restrizioni più pesanti: non possono usare alcune eccezioni del salary cap o ne possono usufruire in maniera minore e non possono ricevere giocatori tramite sign and trade.

<sup>88</sup> Tabella da cbafaq.com

Analizziamo ora le eccezioni del salary cap, cioè quei modi previsti per firmare giocatori una volta oltrepassato il limite del soft cap.

Queste sono le eccezioni previste dal CBA:

- **Bird rights, veteran free agent exceptions**

La Bird exceptions nacque per aiutare i Boston Celtics a rifirmare la loro star Larry Bird pur superando il salary cap, prese quindi il suo nome. Questa eccezione si può dividere in due parti: i Bird rights e gli Early Bird rights. I primi maturano quando un giocatore passa almeno tre anni in una franchigia, potrà dunque firmare un rinnovo di massimo cinque anni che eccede il cap.

I Bird rights in questo caso sono trasferibili, potranno dunque essere utilizzati da un'altra franchigia se il giocatore in questione viene scambiato.

Lo stesso discorso vale per gli Early Bird rights, solo che essi maturano prima, bastano infatti due anni. Il salario massimo ottenibile e la durata del contratto per un giocatore con gli Early Bird rights sono però minori rispetto ad un giocatore che ha maturato pienamente i Bird rights.

- **Traded player exception**

Questa eccezione è una delle poche che permette di ottenere un giocatore tramite uno scambio con un'altra franchigia. Infatti, una franchigia cede il contratto di un giocatore e ne riceve in cambio uno dal valore minore, potrà sfruttare la differenza creatasi per firmare un altro giocatore. Questa differenza è la Traded player exception, che potrà essere usata entro un anno dalla franchigia. Esistono vari casi di Traded player exception, la situazione cambia se la trade effettuata si può ritenere simultanea (e in questo caso bisognerà controllare se la franchigia si trova con spazio salariale o in luxury tax) o se la trade è non simultanea.

Una trade simultanea si ha quando lo scambio avviene nello stesso momento, la franchigia può quindi mettere insieme diversi contratti posseduti.

La trade non simultanea si ha invece quando lo scambio di giocatori e asset viene effettuato in più passaggi, con un anno di tempo.

- **Non tax payer mid level exception**

Utilizzata dalle squadre che superano il limite del salary cap ma si trovano al di sotto dell'apron. Nel 2020 la mid level exception ammontava a circa 9 milioni di dollari e può essere utilizzata per firmare uno o più giocatori con contratti di massimo quattro anni.

La franchigia non può utilizzare questa eccezione se ha già usato la Tax payer mid level exception o la Mid level salary exception for room team nello stesso anno.<sup>89</sup>

Una volta utilizzata questa eccezione, alla franchigia non è concesso di toccare il limite tax apron.<sup>90</sup>

- **Tax payer mid level exception**

Questa eccezione salariale può invece essere esercitata dalle franchigie che superano il livello imposto dal tax apron. Nel 2020 il suo valore è di 5.7 milioni di dollari e può essere utilizzata come la precedente per firmare più giocatori con contratti di massimo tre anni (basta che non si superino i 5.7 milioni complessivamente).

La franchigia non può utilizzare questa eccezione se ha ricevuto giocatori tramite sign and trade o se ha già usato la Bi-annual exception, la non taxpayer mid level exception, or the mid level salary exceptions for room team.<sup>91</sup>

- **Mid level salary exception for room team**

Una franchigia può utilizzare la mid level exception for room team entro la fine della regular season se si trova al di sotto del limite imposto dal salary cap.

Il livello di questa eccezione nel 2020 era di 4.7 milioni di dollari e può essere firmata da un giocatore per due anni. La franchigia non può utilizzarla se può firmare giocatori tramite la Bi-annual exception, la non taxpayer mid level exception e la tax payer mid level exception.

---

<sup>89</sup> <https://cbabreakdown.com/#/salary-cap-exceptions/>

<sup>90</sup> <https://www.overtimebasket.com/2020/12/12/guida-al-salary-cap-nba/>

<sup>91</sup> <https://www.nbareligion.com/salarycap/11/>

- **Reinstatement**

Caso particolare in cui un giocatore NBA fallisce i test anti droga della Lega e viene sospeso per un determinato periodo di tempo.

In questa situazione la franchigia che ne possiede i diritti potrà rimetterlo sotto contratto alle stesse condizioni di prima una volta terminata la squalifica.

- **Rookie exception**

In questo caso la franchigia potrà firmare un rookie secondo lo scale contract visto in precedenza anche nel caso in cui supera il salary cap.

- **Bi-annual exception**

La dirigenza può offrire un contratto di massimo due anni con questa eccezione se si ritrova sotto il tax apron e non può superarlo anche dopo aver esercitato l'eccezione.<sup>92</sup>

Non può essere utilizzata per due anni consecutivi e se si è già usata la Tax payer mid level exception o la mid level salary exception for room team.

- **Minimum salary exception**<sup>93</sup>

Può essere utilizzata per completare il roster se si supera il salary cap, firmando solo giocatori al minimo salariale e senza considerare i bonus. (esempio, Lakers 2021-2022)

La minimum salary exception viene calcolata in base al numero di giorni passati a roster, quindi un giocatore che firma a stagione già iniziata percepirà di meno rispetto ad un giocatore che ha trovato un accordo con la franchigia durante la off season.

- **Disabled player exception**<sup>94</sup>

Se un giocatore soffre un infortunio talmente grave da comprometterne la partecipazione alla stagione, allora la franchigia può sostituirlo con un altro giocatore anche se si ritrova sopra il salary cap. La sostituzione può avvenire in due modi: il primo modo si ha firmando un free agent con un contratto attuale con un salario minore o uguale al 50% del salario del giocatore

---

<sup>92</sup> <http://www.cbafaq.com/salarycap.htm#Q25>

<sup>93</sup> <https://www.nbareligion.com/salarycap/11/>

<sup>94</sup> <https://cbabreakdown.com/#/salary-cap-exceptions/>

infortunato o utilizzando la non taxpayer mid level exception. Il secondo modo si ha invece effettuando una trade per un giocatore che è nel suo ultimo anno di contratto che guadagna sempre la metà dell'infortunato o ha un ingaggio pari alla non tax payer mid level exception.<sup>95</sup> Questa eccezione deve essere prima approvata dalla NBA.

#### **4.5 Trades<sup>96</sup>**

Le trades sono quel sistema secondo cui un contratto di un giocatore può passare da una franchigia all'altra a titolo definitivo (non sono ammessi i prestiti come nel sistema sportivo europeo).

Un'altra differenza è che in NBA una volta formalizzato lo scambio tra due o più franchigie, i giocatori scambiati non devono rinegoziare il loro contratto con la nuova franchigia, ma si portano dietro il loro vecchio accordo con la franchigia precedente.

Inoltre, lo scambio dei contratti deve essere equilibrato.

Ogni squadra manda e riceve almeno uno dei seguenti elementi:

- Un giocatore sotto contratto
- Una scelta del draft
- Il diritto di scambiare le scelte del draft
- Una compensazione in denaro fino a cinque milioni di dollari totali nel corso dell'anno

Per concludere una trade, le franchigie devono poi partecipare ad una call con gli uffici preposti dalla NBA, in cui devono presentare tutti i dettagli dello scambio e fornire informazioni rilevanti sui giocatori in questione come la durata dei contratti e le loro condizioni fisiche, inclusi fatti di vita personale dei giocatori che potrebbero compromettere la possibilità di continuare la carriera.

In caso contrario, la NBA può annullare lo scambio e multare le franchigie.

I giocatori non possono opporsi allo scambio, che viene quindi ultimato anche in caso di destinazione sgradita. Una eccezione è la No-Trade Clause, in cui un giocatore presente nella Lega da almeno otto anni e la franchigia di appartenenza in cui gioca da almeno quattro anni si accordano per rendere possibile uno scambio solo con il gradimento del giocatore in questione.

Ma è un caso davvero raro, le franchigie difficilmente accettano questa clausola.<sup>97</sup>

---

<sup>95</sup> <https://www.nbareligion.com/salarycap/11/>

<sup>96</sup> Capitolo redatto con analisi <https://cbabreakdown.com/trades/> e <http://www.cbafaq.com/salarycap.htm#Q84>

<sup>97</sup> <https://www.hoopsrumors.com/2020/12/nba-players-who-can-veto-trades-in-202021.html>

Un giocatore che viene scambiato non può essere riacquistato nel corso della stagione, per riaggregarsi alla franchigia precedente dovrà attendere l'anno successivo.

Nel 17esimo giovedì della stagione, la NBA ferma gli scambi per garantire a tutte le franchigie di giocare il titolo con il roster del momento, senza sconvolgimenti dell'ultimo minuto.

Da quel momento in poi, chiamato trade deadline, le squadre potranno firmare per sole 72 ore i giocatori in quel momento senza contratto.

Possono riprendere, alla fine della stagione regolare, le trattative per gli scambi le squadre che non partecipano ai playoffs. In seguito, le squadre qualificate per i playoffs potranno ricominciare le trattative nel giorno successivo alla loro eliminazione dalla competizione.

Esistono poi altri tre modi per mettere sotto contratto dei giocatori o scambiarli:

- Extension and trade
- Free Agency
- Sign and Trade

Analizzeremo le ultime due nel successivo capitolo riguardante la Free Agency, ora parleremo delle Extension and Trade. Semplicemente, una franchigia prima di scambiare un giocatore può estenderne il contratto per renderlo più appetibile sul mercato, perché ovviamente questo lo rende potenzialmente interessante per le altre franchigie (meglio mettere sotto contratto un giocatore che sono sicuro resterà a lungo nel roster piuttosto che uno che potrà liberarsi a breve).

La extension and trade è permessa se:<sup>98</sup>

- L'estensione è limitata a tre anni.
- Il salario del primo anno del nuovo contratto non è maggiore del 105% dell'ultimo anno del vecchio contratto.
- Gli incrementi annui del salario non sono superiori al 5% della retribuzione nel primo anno del nuovo contratto.

---

<sup>98</sup> <https://cbabreakdown.com/trades/>

## 4.6 Free Agency<sup>99</sup>

La Free Agency è quel momento in cui scadono i contratti e i giocatori sono “liberi” di accasarsi nella franchigia che riterranno migliore in quel momento.

Nei primi sei giorni della free agency, chiamato Moratorium Period, i giocatori negoziano con le franchigie assicurandosi il contratto migliore per loro ma solo successivamente potranno registrarlo.

Sono noti casi di giocatori che, dopo aver raggiunto un accordo, hanno facilmente cambiato idea non appena raggiunti da un’offerta migliore. Ad esempio, Marcus Morris raggiunse un accordo per 15 milioni in due anni con gli Spurs, ma preferì firmare alla fine del Moratorium Period un contratto da 20 milioni di dollari in un anno con i New York Knicks.

Nella Free Agency possiamo avere diversi tipi di giocatori:

- Rookie free agent
- Veteran free agent
- Unrestricted free agent
- Restriced free agent

- **Rookie free agent**

Ci sono due modi per rientrare nella fascia dei rookie free agent.

Il primo modo si ha quando una franchigia lascia cadere i diritti di selezione verso un rookie scelto al draft. Situazione che si verifica solo per i giocatori scelti al secondo giro, in quanto quelli del primo giro hanno un contratto garantito e non perdono l’occasione per firmarlo.

Il secondo modo per essere ritenuto un rookie free agent è quando non si viene scelti al draft.

- **Veteran free agent**

Un veterano è un giocatore che ha firmato almeno un contratto con una franchigia e ora si appresta a rifirmare un altro accordo nella free agency. Esistono tre tipologie di veteran free agent, classificati in base ai diversi percorsi che la carriera di un giocatore può avere.

---

<sup>99</sup> Analisi di <https://cbabreakdown.com/free-agency/#exclusive-negotiating-rights>

La prima tipologia è il Qualifying Veteran Free Agent (Bird Rights), si tratta di un giocatore che ha militato nei precedenti tre anni nella stessa franchigia o di un giocatore che è stato scambiato ma ha mantenuto i suoi “Bird Rights” per il diritto di trasferibilità.

In questo caso, l’atleta potrà firmare un contratto di cinque anni al massimo salariale (se soddisfa i requisiti imposti dalla Lega riguardanti gli anni di carriera e i premi ricevuti) anche sfiorando il salary cap della franchigia (grazie ai Bird Rights).

La seconda tipologia è Qualifying Veteran Free Agent ma con Early Bird Rights, la differenza con il precedente tipo è solo la possibilità di maturare i diritti dopo due anni anziché tre.

Il giocatore potrà giungere ad un accordo di durata tra i due e i quattro anni, lo stipendio in questo caso potrebbe essere il maggiore tra il 175% del salario della precedente stagione o il 105% dello stipendio medio di un giocatore NBA.

In entrambe le situazioni il salario del giocatore potrà variare dell’8% da un anno all’altro.

- **Unrestricted Free Agent**

L’Unrestricted Free Agent è un giocatore libero di firmare per qualunque franchigia.

- **Restricted Free Agent**

Il Restricted free agent è una condizione particolare, tipica dei giocatori giunti al quarto anno di contratto nella Lega. A loro viene offerta dalla franchigia di appartenenza una Qualifying Offer, che prevede l’ingaggio presentato nel rookie scale contract per la durata di un anno, oppure una Maximum Qualifying Offer che prevede anche un max contract di cinque anni con il solito possibile incremento dell’8% ogni anno.

In caso di rifiuto da parte del giocatore o di nessuna proposta da parte della franchigia di appartenenza, altre squadre potrebbero farsi avanti e mandare un Offer Sheet.

Questa offerta deve prevedere una durata di almeno due anni<sup>100</sup> e altri dettagli come lo stipendio, i bonus, la percentuale di incremento salariale ogni anno, trade bonus.

La particolarità della trattativa in questione è che però la franchigia precedente detiene ancora diritti sul giocatore, ecco perché viene chiamato Restricted e si differenzia in questo dall’Unrestricted.

---

<sup>100</sup> <https://www.nba.com/news/free-agency-explained>



Questo diritto che la franchigia precedente può esercitare si chiama Right of first refusal e può essere esercitato entro 48 ore pareggiando i termini proposti nella Offer Sheet.

Se la franchigia esercita il Right of first refusal manterrà il giocatore nel proprio roster e non potrà scambiarlo per un anno senza il suo consenso. Se la franchigia non esercita il Right of first refusal allora il giocatore sarà libero di accordarsi alla nuova squadra secondo l'Offer Sheet.

- **Sign and Trade**

Come anticipato prima, esiste un altro modo particolare durante la free agency per acquistare un giocatore. La Sign and Trade prevede la possibilità di far firmare un contratto al giocatore che militava nella franchigia prima di svincolarsi e poi scambiarlo immediatamente.

In questo modo la franchigia non perderà a zero il proprio asset perché riceverà una compensazione da un'altra franchigia e il giocatore raggiungerà la propria destinazione preferita.

La sign and trade deve essere completata prima dell'inizio della stagione regolare e il contratto ha una durata di minimo tre anni e massimo quattro anni.

La franchigia che riceve il giocatore nella sign and trade deve avere abbastanza spazio salariale per assorbire il suo contratto e dunque trovarsi sotto la Tax Apron.

Il salario può raggiungere il livello di max contract con incremento previsto ogni anno del 5%.

Una franchigia non può ricevere un giocatore da sign and trade se:<sup>101</sup>

- Il giocatore non era nel roster della precedente franchigia alla fine della stagione
- L'atleta è un Restricted Free agent e ha firmato un offer sheet
- La franchigia ha già usato la mid level exception
- Il giocatore viene firmato usando eccezioni del salary cap

Se la sign and trade viene annullata tra le due franchigie, allora il giocatore diventa libero da ogni vincolo contrattuale, annullando il precedente accordo. Questo accade per evitare problemi sia alla franchigia che al giocatore, perché in caso di sign and trade è evidente la volontà delle parti di non proseguire insieme.

---

<sup>101</sup> [https://en.wikipedia.org/wiki/Sign-and-trade\\_deal](https://en.wikipedia.org/wiki/Sign-and-trade_deal)

## 5. Casi

### 5.1 La bolla di Orlando: esempio di gestione in piena pandemia

L'11 marzo 2020, nel pieno della regular season, la NBA annunciò lo stop della stagione dopo aver accertato la positività al covid-19 di Rudy Gobert, giocatore degli Utah Jazz.

Nelle settimane successive la Lega iniziò a pensare ad un modo efficace per portare a termine la stagione e non perdere i ricavi dei diritti televisivi

Le idee per ricominciare le partite erano tra le più incredibili: affittare una nave da crociera e mettere giocatori e staff a concludere la stagione lì o andare in un'isola sperduta nell'oceano.

Alla fine, l'idea migliore uscita dagli uffici NBA fu quella di provare a finire la stagione nel parco Disneyland di Orlando, creando una bolla a cui solo giocatori e un numero limitato di persone dello staff e giornalisti poteva accedere, isolandosi completamente.

Il parco era chiuso al grande pubblico e la partnership annuale con l'NBA facilitò le contrattazioni, alla fine anche la Disney aveva bisogno di recuperare gli introiti persi.

La NBA iniziò allora a programmare la logistica per il grande evento.

Vennero invitate ventidue squadre su trenta, eliminando quelle che non avevano realistiche chance di raggiungere i playoffs in modo da ridurre il numero di persone nella bolla.

Il programma prevedeva per le ventidue squadre lo svolgimento di alcune settimane di allenamento e tre amichevoli per riprendere confidenza con il campo. Infine, tutte avrebbero svolto otto partite di regular season per definire gli accoppiamenti playoffs, più due partite di play-in per l'ottava e la nona squadra in classifica. Dopo si sarebbero svolti i playoffs con il solito formato a sette gare.

Il Board of Governors e la NBPA con Chris Paul a capo approvarono il 5 luglio la soluzione trovata dal commissioner Silver e dai suoi collaboratori.

La stagione ripartì il 7 luglio 2020, con l'arrivo delle prime franchigie ad Orlando.

Gli arrivi delle franchigie erano stati divisi in diversi giorni per evitare contatti.

Venne concesso ad ogni franchigia di portare massimo 37 persone, inclusi i giocatori a roster.<sup>102</sup>

Non era concessa la presenza di familiari, agenti, personal trainer e staff personale dei giocatori.

---

<sup>102</sup> <https://www.sportingnews.com/us/nba/news/nba-bubble-rules-teams-schedule-orlando/zhap66a9hcwq1kxmce3ggabo>

Solo dopo il primo turno playoffs, con l'uscita di varie franchigie dalla bolla, venne permesso ai giocatori di vedere la loro famiglia. Vista la prospettiva dell'isolamento alcuni giocatori decisero di non raggiungere la bolla, terminando la stagione in anticipo e rinunciando a parte dell'ingaggio.

La NBA preparò un protocollo per la salute da rispettare all'interno della bolla, a cui tutti i giocatori vennero subito istruiti nel momento del loro arrivo.

I punti salienti del protocollo erano questi:<sup>103</sup>

- Due giorni di quarantena all'arrivo, cibo in camera e due test negativi per essere liberi
- In caso di test positivo, un giocatore verrà posto in isolamento per minimo 14 giorni e dopo due test negativi verrà controllato con dei test atletici per avere l'idoneità sportiva
- Mascherine obbligatorie
- Dispositivi fisici (orologi elettronici e anelli) per aprire in maniera automatica le porte, monitorare la condizione fisica e registrare l'accesso nelle strutture<sup>104</sup>
- Misurazione di temperatura e ossigenazione del sangue ogni mattina per i giocatori
- Vietato l'ingresso nella propria camera ad altre persone
- In caso di uscita dalla bolla non autorizzata erano previsti dieci giorni di quarantena e test ogni giorno
- In caso di uscita autorizzata dalla bolla.
- Test ogni giorno dopo l'allenamento
- Test prima e dopo ogni partita

La NBA scoprì quattro giocatori a violare il protocollo. In base alla gravità dell'atto per i giocatori fu applicata una sanzione, addirittura Danuel House degli Houston Rockets fu espulso dalla bolla per aver fatto entrare nella sua stanza una persona non ammessa.

I giocatori potevano usare una linea telefonica privata per comunicare con la NBA in caso avessero notato delle violazioni da parte di altri giocatori o staff.

Agli atleti venne concesso di condividere gli spazi pubblici con i colleghi che alloggiavano nello stesso albergo. Ogni franchigia poi aveva stanze private interne nell'albergo dedicate all'attività fisica, al recupero dagli allenamenti e dalle partite e per le cure mediche.<sup>105</sup>

---

<sup>103</sup> [https://en.wikipedia.org/wiki/2020\\_NBA\\_Bubble](https://en.wikipedia.org/wiki/2020_NBA_Bubble)

<sup>104</sup> <https://sport.sky.it/nba/2020/06/17/nba-orlando-regole-protocollo-medico/amp>

<sup>105</sup> [https://www.youtube.com/watch?v=DzaVY5tPZg&list=PLMICLletO8dDwQaGpipv8Z9t\\_UVIG3Pn9](https://www.youtube.com/watch?v=DzaVY5tPZg&list=PLMICLletO8dDwQaGpipv8Z9t_UVIG3Pn9)

Nel parco Disney ad Orlando erano già presenti tre arene di basket, ma andavano ovviamente messe a nuovo per le partite NBA. Sono dunque stati operati i seguenti cambiamenti: parquet personalizzato del campo per la franchigia ritenuta in “casa”, aree dedicate a giornalisti e media, installazione del muro virtuale su cui 300 tifosi potevano collegarsi per fungere da pubblico, sistemazione dei posti in panchina per giocatori e coaching staff.

Anche i sette campi di allenamento su cui si allenavano a rotazione le squadre subirono delle modifiche. Ad esempio, nelle strutture non erano presenti spogliatoi e docce, quindi l’organizzazione del parco ha effettuato dei lavori per aggiungerli.

Continuando a parlare dell’organizzazione, in qualche modo bisognava anche fare mangiare i giocatori, lo staff delle franchigie e i dipendenti del parco. Numericamente si parlava di più di 800 persone ospitate nei tre hotel, tra giocatori e staff, e che richiedevano minimo tre pasti al giorno (quattro pasti per i giocatori nel giorno delle partite invece) e svariati lavoratori del parco. Furono quindi assunti quindi dieci cuochi per preparare i pasti creando una seconda bolla<sup>106</sup> in cui alloggiavano insieme ai dipendenti. I pasti venivano consegnati lasciandoli in un punto di sicurezza concordato precedentemente e poi ritirati dallo staff della bolla dei giocatori, evitando così qualunque tipo di contatto e rischio di contaminazione tra le due bolle.

Il costo per tutte queste operazioni per la NBA è stimato in 190 milioni di dollari, ma la bolla di Orlando è stato un successo. Steve Ballmer, proprietario dei Los Angeles Clippers ha dichiarato che: “la NBA ha fatto il meglio che poteva per permettere di mantenere gli introiti dei diritti TV”<sup>107</sup>. Infatti, le 172 partite giocate hanno permesso alle franchigie di recuperare complessivamente 1,5 miliardi di dollari, nonostante le enormi perdite finanziarie.

Al momento della sospensione a marzo, era stato completato l’80% della stagione ma la NBA aveva registrato solo il 40% delle entrate previste di 10 miliardi di dollari.<sup>108</sup>

Questo dato evidenzia ancora di più l’importanza dei playoffs all’interno della stagione, il momento in cui la Lega riceve più attenzione e riesce ad incassare maggiormente.

---

<sup>106</sup> <https://www.natlawreview.com/article/five-stars-to-nba-successful-bubble?amp>

<sup>107</sup> <https://fortune.com/longform/nba-bubble-2020-orlando-florida-disney-covid-19-coronavirus-pandemic-los-angeles-lakers-lebron-james-basketball/amp/>

<sup>108</sup> Ibidem

Alla fine dell'esperienza nella bolla, il 12 ottobre 2020, nessun giocatore o personale venne trovato positivo ai test covid nel periodo di permanenza, rendendo un vero successo anche il protocollo di sicurezza.

Per rendere possibile la costruzione e il mantenimento dei servizi essenziali nella bolla si calcola che abbiano lavorato complessivamente 6500 persone.

È interessante analizzare anche il risultato sportivo finale che un'esperienza così atipica ha fatto venire fuori. Alcuni giocatori, come Jamal Murray<sup>109</sup> dei Nuggets sperimentarono un aumento delle loro performance. Affermarono infatti di essersi sentiti rilassati e concentrati, riuscendo a dormire molto bene ogni giorno. Sicuramente la mancanza di pubblico ha decisamente aiutato gli atleti che soffrono di più il tifo di 20.000 persone nei playoffs in un'arena piena.

Altri giocatori, come Paul George dei Clippers, hanno visto invece un calo delle loro prestazioni, affermando di aver sofferto molto sotto l'aspetto mentale l'ambientamento in una situazione così anormale e l'isolamento per tanto tempo dalle loro famiglie.

Come già evidenziato prima, l'esperienza nella Bolla di Orlando è da considerarsi come un successo per l'NBA visto che consentito la fine della stagione.

Si è trattata di un'esperienza atipica nel mondo sportivo, mai delle squadre avevano dovuto isolarsi dal resto del mondo per un periodo così lungo di tempo con il solo fine di portare a termine le partite a calendario. Ma il successo di Orlando ha portato altre leghe e federazioni a adottare questo metodo per garantire la salute degli atleti.

La NBA si è dimostrata ancora una volta come un'associazione contrassegnata da audacia e novità d'intenti, pronta a sperimentare nuove strade per evolversi e adattarsi al contesto esterno. La speranza di tutti è però, ovviamente, quella che non ci sia più bisogno di riproporre nuove idee come la bolla di Orlando per terminare le future competizioni.

---

<sup>109</sup> <https://www.basketuniverso.it/jamal-murray-svela-il-segreto-delle-sue-prestazioni-incredibili-nella-bolla/>

## **5.2 Focus sui San Antonio Spurs: 20 anni al top in NBA**

La storia dei San Antonio Spurs inizia nel 1967, sotto il nome di Dallas Chaparrals.

La squadra aveva la sua collocazione nella ABA, la lega che si contrapponeva alla NBA e mantenne questa denominazione fino al 1973, anno in cui la franchigia venne ricollocata a San Antonio cambiando nome in "Spurs". Gli anni nella ABA furono avari di soddisfazione per il team, ma nel 1976 con il passaggio alla NBA e l'affermazione di George Gervin qualcosa iniziò a cambiare e finalmente la franchigia riuscì ad esprimersi ai vertici della Western Conference, pur non andando oltre le finali. La successiva cessione di Gervin nel 1985 ai Chicago Bulls fece di nuovo sprofondare San Antonio nelle ultime posizioni, ma almeno nel 1987 con la prima scelta assoluta al draft riuscirono a selezionare David Robinson.

I tifosi degli Spurs attesero ben due anni prima di vedere la nuova stella della lega esordire con la loro maglia, ma la squadra era riuscita a ritornare a buoni livelli.

Nonostante ciò, la vittoria finale del campionato continuava a mancare e la difficoltà di trovare giocatori di alto livello per un piccolo mercato come San Antonio era davvero enorme.

Nella stagione 1996-1997, complice un brutto inizio, il General Manager della franchigia licenziò l'allenatore e si mise lui stesso a capo del coaching staff.

Fu l'inizio dell'era di Gregg Popovich, ma la scelta non venne apprezzata dai tifosi e l'infortunio di Robinson complicò ulteriormente le cose, con la squadra che terminò la stagione nelle ultime posizioni. Il record della franchigia fu il terzo peggiore della NBA, dietro solo ai Vancouver Grizzlies e ai Boston Celtics. I canadesi erano però fuori dai giochi per la prima scelta, complice il vecchio accordo con la NBA secondo il quale per le prime tre stagioni di partecipazione le due squadre dal Canada non avrebbero potuto scegliere al Draft.

Restarono dunque i Celtics, con il 36% di probabilità di scegliere per primi e gli Spurs con il 22%. Sorprendentemente, la fortuna girò a favore di San Antonio e la franchigia del Texas selezionò senza alcun dubbio Tim Duncan al draft.

Qui finalmente cambiò la storia di questa sfortunata squadra, il duo Duncan-Robinson era ad altissimo livello e la franchigia vinse il suo primo titolo nel 1999.

A roster nel corso degli anni vennero aggiunti, tramite scelte al Draft, giocatori di alto livello come Parker, Ginobili, Leonard e la dinastia Spurs vinse altri quattro titoli nel 2003, 2005, 2007 e 2014. La quinta città più piccola della NBA divenne quindi centrale nella mappa della Lega, con ventidue partecipazioni consecutive ai playoffs e oltre il 60% di partite vinte.<sup>110</sup>

Ma cosa ha permesso a questa franchigia, posizionata in uno small market, di restare per oltre vent'anni al top in una lega come la NBA costruita per fare alternare le squadre al vertice nel corso del tempo?

- “Team before individual” Mindset, The Spurs Way<sup>111</sup>

La cultura vincente costruita da Gregg Popovich per oltre vent'anni concentra tutta la sua forza nella frase “Team before Individual”. L'idea fondamentale alla base di tutto è che nessun membro dell'organizzazione, anche nella parte delle business operations, è da considerarsi al di sopra della franchigia. Tutti devono lavorare per raggiungere l'obiettivo finale: la vittoria.

Possiamo notare, come già detto nei capitoli precedenti, che vincere non sia l'obiettivo principale delle restanti franchigie NBA, solitamente orientate sul profitto e sul far divertire i tifosi.

Per questo motivo, Popovich entrò più volte in contrasto con il commissioner Stern, specialmente nel 2012 quando decise di far riposare i suoi giocatori più importanti prima di una partita di regular season contro i Miami Heat di LeBron James e Dwayne Wade, ritenuta solo un dispendio di energie prima dei playoffs.

Ritornando al concetto di “Team before Individual”, la franchigia nel corso degli anni ha lavorato il più possibile per scegliere giocatori che rispettassero questo mindset, offrendo contratti a giocatori pronti a sacrificarsi per la squadra, non egoisti e consci del proprio ruolo a roster.

I dirigenti Schuler e Buford erano inoltre molto concentrati sui giocatori internazionali, superando decenni prima il pregiudizio degli americani verso gli atleti provenienti dall'estero.

Questo mix portò gli Spurs a scegliere Ginobili e Parker con delle chiamate molto alte al Draft, rispettivamente la cinquantasettesima del 1999 e la ventottesima del 2001.

La squadra, dunque, riuscì a sovvertire gli equilibri del Draft secondo cui i giocatori migliori dovrebbero andare alle franchigie più svantaggiate.

---

<sup>110</sup> <https://www.nbapassion.com/nba/evidenza/spurs-gregg-popovich-106916/>

<sup>111</sup> <https://baylor-ir.tdl.org/handle/2104/10830>

Inoltre, nel corso degli anni, i giocatori più rappresentativi decisero più volte di tagliarsi l'ingaggio per rispettare i parametri imposti dal salary cap in modo da poter mantenere il core intatto e dando agli Spurs la possibilità di cercare sul mercato i giocatori più adatti al sistema.

- Stile di gioco

Anche lo stile di gioco era basato sul concetto di squadra, gli isolamenti individuali furono quasi del tutto eliminati da coach Pop e il gioco offensivo era basato sul movimento continuo della palla tra i cinque giocatori in campo, fino ad arrivare alla migliore conclusione possibile.

Anche il gioco difensivo era basato sui movimenti di squadra, si cercava di coprire il più possibile ogni zona in modo da concedere agli avversari il peggiore tiro dal punto di vista realizzativo.

- “Spurs as a family”<sup>112, 113</sup>

Il concetto espresso prima di “Team before Individual” può avere successo secondo Gregg Popovich solo se si riesce comunque a far sentire accolto e a suo agio l'individuo al centro dell'organizzazione.

Prendiamo come primo esempio il rapporto che Popovich ha sviluppato con i suoi assistenti.

Lui, da capo allenatore, è riuscito a responsabilizzarli ascoltando le loro idee su come migliorare il roster o vincere una partita. Il coaching staff degli Spurs è così diventato negli anni pieno di persone in grado di dirigere una franchigia; infatti, molti allenatori attuali in NBA hanno fatto parte della “scuola” di Popovich.

Per quanto riguarda invece il rapporto con i giocatori, Popovich ha avuto un approccio diverso rispetto alla maggior parte delle altre franchigie, permettendo agli atleti di portare le proprie famiglie in viaggio con la squadra nelle lunghe trasferte previste dal calendario NBA.

Come visto prima con il caso della bolla di Orlando, questo ha un grande impatto sulla salute mentale dei giocatori, che così non soffrono la lontananza dalle famiglie.

Coach Pop è poi riuscito a creare un rapporto con i propri giocatori e assistenti che andasse oltre il gioco del basket. Ad esempio, finite le partite e gli allenamenti è consuetudine vedere l'intera squadra a cena, con Popovich meticoloso organizzatore e leader della serata.

---

<sup>112</sup> <https://baylor-ir.tdl.org/handle/2104/10830>

<sup>113</sup> <https://digitalcommons.calpoly.edu/expindsp/2/>



Questo permette ai giocatori di essere uniti e stringere amicizia, cosa da non sottovalutare vista la lunghezza del calendario NBA e il tempo da passare tutti insieme.

Si può riassumere l'impatto di Gregg Popovich sui San Antonio Spurs con le parole pronunciate dal giocatore più rappresentativo degli ultimi vent'anni, Tim Duncan.

Nel maggio 2021, nel suo discorso d'ingresso nella Hall of Fame, Duncan si è rivolto così al proprio allenatore: "Lo standard che hai fissato: sei venuto nella mia isola, dopo che sono stato scelto al draft. Sei stato con la mia famiglia e i miei amici, hai parlato con mio padre.

Pensavo fosse normale, ma non lo era. Sei una persona eccezionale, grazie per avermi insegnato il basket ma soprattutto per avermi insegnato che ci sono cose più importanti del basket, come quello che succede nel mondo e nella tua famiglia."<sup>114</sup>

Le analisi della stagione 2020-2021 vedono i San Antonio Spurs come la quattordicesima squadra con la valutazione più alta nell'intera NBA, stimata in 1,85 miliardi di dollari<sup>115</sup>, dietro solo alle franchigie dei big markets (Los Angeles, Boston, ecc) e con un EBITDA di 63 milioni di dollari. Entrando più nel dettaglio, si può vedere come il 46,6% del valore della franchigia sia dovuto alla sezione "Sport"<sup>116</sup>. Seguono, con circa il 28% il valore attribuibile alle dimensioni del mercato, che sappiamo essere classificato tra gli smalls negli Stati Uniti, con il 18% il valore dell'arena di gioco e con l'8% il valore del brand Spurs.

L'indicatore "revenue per fan" calcolato tenendo conto della popolazione intorno alla città è uno dei più migliori della NBA, con un valore di 54\$ e anche il prezzo medio dei biglietti risulta essere tra i dieci più alti. Partendo da questi dati si possono fare delle brevi considerazioni.

Nonostante la posizione periferica, la franchigia è conosciuta e amata in tutto il mondo grazie ai tanti successi, questo permette al brand Spurs di rivaleggiare con quello di franchigie più famose.

Inoltre, la città di San Antonio non ha squadre di altri sport ad alto livello, questo porta tutta la popolazione a concentrarsi sulla NBA e sugli Spurs.

Infine, nei prossimi anni ci sarà sicuramente un aumento del valore attribuito all'arena, in quanto la franchigia rinegozierà al rialzo i naming rights, con conseguente aumento dei ricavi.

L'investimento da 76 milioni di dollari effettuato nel 1996 dalla famiglia Holt per rilevare la franchigia si può dire dunque ampiamente ripagato.

---

<sup>114</sup> <https://www.youtube.com/watch?v=RJQTwNONd2E>

<sup>115</sup> <https://www.forbes.com/teams/san-antonio-spurs/?sh=79501ab938a2>

<sup>116</sup> Parte del valore della franchigia attribuibile alle entrate condivise tra tutte le squadre.

## **6. Conclusione**

All'inizio di questo percorso di ricerca mi ero posto principalmente la domanda: "si può ritenere il sistema sportivo NBA in equilibrio economico/finanziario?".

Dopo aver analizzato la competizione e tutti gli strumenti utilizzati per mantenere alta la competitività, ho deciso di dare una risposta affermativa alla domanda iniziale.

Ovviamente non è sempre stato così, come visto nel secondo capitolo riguardante l'evoluzione sportiva e normativa della Lega, le franchigie hanno vissuto periodi difficili e poco remunerativi nella loro storia. Nel corso degli anni però, la riorganizzazione del modello voluta inizialmente da David Stern ha portato grandi risultati e attualmente il valore delle squadre presenti in NBA è quantificabile in miliardi di dollari. Anche le analisi economiche/finanziarie, nonostante la mancanza di dati dettagliati sui bilanci delle franchigie, si dimostrano come positive senza spese e indebitamenti fuori controllo. Le squadre NBA ricorrono ad ingenti investimenti nel momento in cui decidono di costruire nuove arene, consci del fatto che sarà tutto ampiamente ripagato dall'attenzione mediatica positiva che si riverserà sul team e sulla città.

Attraverso il Salary Cap le franchigie riescono a controllare gli alti costi dovuti agli stipendi dei giocatori, legando l'ammontare totale che ogni squadra può spendere per il proprio roster ai ricavi generati dall'intero sistema professionistico di basket.

I giocatori e i loro procuratori sono quindi tenuti a contrattare con le franchigie per la loro remunerazione/durata dei contratti seguendo gli accordi del CBA, è impossibile dunque avere richieste fuori mercato per stipendi, benefits, commissioni in quanto lo status di ogni giocatore e i suoi record personali determinano già quasi automaticamente il salario a cui possono ambire. Le alte tasse imposte dalla luxury tax spengono poi sul nascere ogni voglia di proporre contratti eccessivamente elevati, costringendo le dirigenze ad operare con lucidità.

Il draft può anche essere ritenuto un meccanismo di controllo della competitività e dei costi, in quanto permette alle franchigie di firmare giovani prospetti con salario contenuto rispetto alla media. Inoltre, all'arrivo di una giovane star in città può cambiare radicalmente la storia sportiva ed economica di una franchigia, mettendola in primo piano nella mappa NBA, con più tifosi pronti a seguire la franchigia e più attenzioni da parte di media e di sponsor, come visto dall'analisi storica di Lakers, Celtics, Bulls e Spurs.

Gli scambi tra giocatori come visto non richiedono conguagli in denaro elevati nelle transazioni e la NBA limita il massimo spendibile ogni anno, le uscite monetarie dovute all'acquisto di giocatori sono dunque basse.

Seppur non perfetto, il Revenue Sharing, permette poi dal lato dei ricavi una condivisione degli stessi e un aiuto da parte delle franchigie più ricche a quelle facenti parte di uno small market.

Con il passare del tempo, comunque, anche lo sviluppo manageriale all'interno della NBA e delle franchigie ha permesso un aumento sostanziale dei ricavi. Infatti, sono cresciuti i guadagni derivanti dai diritti TV e dalle sponsorizzazioni, la NBA ha una grandissima visibilità in tutto il mondo (a differenza di tutte le altre leghe sportive nordamericane) e le franchigie hanno inserito al loro interno gente sempre più specializzata nella gestione del business sportivo, con l'obiettivo di raggiungere il miglior risultato economico possibile.

L'ultima domanda che mi ero posto riguardava il caso dei San Antonio Spurs: quanto conta la dirigenza e lo staff tecnico nel successo di una franchigia?

Secondo molti, i San Antonio Spurs avrebbero vinto comunque molto vista la presenza di giocatori fenomenali a roster, dunque l'impatto del front office e dello staff è da considerare in maniera residuale.

La mia opinione è invece diversa: la gestione manageriale all'interno di una franchigia fa ampiamente la differenza. Quei giocatori sono arrivati a San Antonio (e rimasti lì, nonostante le grandi offerte da parte di squadre più blasonate) perché cercati dai dirigenti e dal coaching staff degli Spurs, che volevano imporre una filosofia di gioco e un diverso stile di vita al loro roster rispetto a tutta la NBA, basando il tutto sull'idea di unione del gruppo.

Anche per questa seconda domanda la mia risposta è dunque affermativa, le qualità manageriali e umane hanno un grande impatto nel successo di una franchigia.

## 7. Bibliografia

**Adams Luke** Hoops Rumors [Online] // NBA's Board Of Governors To Examine Revenue Sharing System. - 19 Settembre 2017. - 16 Settembre 2021. - <https://www.hoopsrumors.com/2017/09/nbas-board-of-governors-to-examine-revenue-sharing-system.html>.

**Adams Luke** NBA Players Who Can Veto Trades In 2020/21 [Online]. - Dicembre 2020. - 16 Settembre 2021. - <https://www.hoopsrumors.com/2020/12/nba-players-who-can-veto-trades-in-202021.html>.

**Anderson** GoBank [Online] // Average Ticket Prices for Each NBA Team. - 18 Agosto 2021. - 15 Settembre 2021. - [https://www.gobankingrates.com/saving-money/entertainment/average-ticket-prices-nba-teams/?utm\\_campaign=892877&utm\\_source=yahoo.com&utm\\_content=8](https://www.gobankingrates.com/saving-money/entertainment/average-ticket-prices-nba-teams/?utm_campaign=892877&utm_source=yahoo.com&utm_content=8).

**Andreff Wladimir** Researchgate.net [Online] // Governance of professional team sports clubs: agency problem and soft budget constraint. - Settembre 2015. - Settembre 2021. - [https://www.researchgate.net/publication/282104619\\_Governance\\_of\\_professional\\_team\\_sports\\_clubs\\_agency\\_problem\\_and\\_soft\\_budget\\_constraint\\_in\\_Wladimir\\_Andreff\\_ed\\_Disequilibrium\\_Sports\\_Economics\\_Competitive\\_Imbalance\\_and\\_Budget\\_Constraints\\_Edward\\_Elgar](https://www.researchgate.net/publication/282104619_Governance_of_professional_team_sports_clubs_agency_problem_and_soft_budget_constraint_in_Wladimir_Andreff_ed_Disequilibrium_Sports_Economics_Competitive_Imbalance_and_Budget_Constraints_Edward_Elgar)

**Badenhausen e Ozanian** Forbes [Online] // NBA Team Values 2021: Knicks Keep Top Spot At \$5 Billion, While Warriors Seize No. 2 From Lakers. - 10 Febbraio 2021. - 15 Settembre 2021. - <https://www.forbes.com/sites/kurtbadenhausen/2021/02/10/nba-team-values-2021-knicks-keep-top-spot-at-5-billion-warriors-bump-lakers-for-second-place/?sh=4bfcccaf645b>.

**Barison Marco** ANALISI ECONOMICA DELL'EQUILIBRIO COMPETITIVO NEL BASKET: ITALIA E USA A CONFRONTO. - [s.l.] : Università degli studi di Padova, 2016-2017.

**Benjamin Hunt** Baylor University [Online] // The San Antonio Spurs: A Case Study in Organizational Culture. - 19 Maggio 2020. - 15 Settembre 2021. - <https://baylor-ir.tdl.org/handle/2104/10830>.

**Bevacqua, Vismara e Salerno** Sky Sport [Online] // Speciale: "La prima volta". - 15 Settembre 2021. - <https://sport.sky.it/stories/celtics-lakers-la-prima-volta/index.html>.

**Blakey Jack** The national law review [Online] // Five Stars to the NBA: A Successful Bubble. - 14 Ottobre 2020. - 15 Settembre 2021. - <https://www.natlawreview.com/article/five-stars-to-nba-successful-bubble?amp>.

**Bonfante Alessandro** NBAREligion.com [Online] // Vocabolario NBA: Cos'è e come funziona la Draft Lottery?. - 8 Novembre 2016. - 16 Settembre 2021. - <https://www.nbareligion.com/2016/11/08/vocabolario-nba-cose-e-come-funziona-la-draft-lottery-parte-12/>.

**Borsaitaliana** [Online]. - <https://www.borsaitaliana.it/borsa/glossario/corporate-governance.html#:~:text=Comunemente%20con%20il%20termine%20corporate,della%20tutela%20di%20tutti%20i>.

**Bradbury e O'Boyle** Understanding Sport Management: International perspectives [Libro]. - [s.l.] : Taylor and Francis , 2017.

**Caporilli** Basketuniverso [Online] // Jamal Murray svela il segreto delle sue prestazioni incredibili nella bolla. - 16 Settembre 2020. - 15 Settembre 2021. - <https://www.basketuniverso.it/jamal-murray-svela-il-segreto-delle-sue-prestazioni-incredibili-nella-bolla/>.

**Caricasulo e Nardinocchi** Materiali per corso di economia aziendale dello sport. - 2020.

**Celine** Difference Between [Online] // Difference between NBA and ABA. - 15 Settembre 2021. - <http://www.differencebetween.net/miscellaneous/difference-between-nba-and-aba/>.

**Cobb [et al.]** Prezi [Online] // NBA Stakeholder Analysis. - 15 Settembre 2021. - <https://prezi.com/xwlyjtz6pr2n/nba-stakeholder-analysis/>.

**Cagnolato Davide** Processi di selezione e ricompense nel mercato NBA. - [s.l.] : Università degli studi di Padova, 2019-2020.

**Coon Larry** CBA Faq [Online] // NBA Salary Cap/Collective Bargaining Agreement FAQ. - 2017. - 15 Settembre 2021. - <http://www.cbafaq.com>.

**Dave Manuel** DaveManuel.com [Online] // Definition of Basketball Related Income. - <https://www.davemanuel.com/investor-dictionary/basketball-related-income/>.

**Devine Dan** The ringer [Online] // The Profound Legacy of David Stern, the NBA's Most Consequential Off-Court Force. - 1 Gennaio 2020. - 15 Settembre 2021. - <https://www.theringer.com/nba/2020/1/1/21045783/david-stern-obituary-nba-commissioner>.

**Di Gangi Pietro** NBA Passion [Online] // La genealogia degli Spurs di Popovich. - 28 Gennaio 2018. - 15 Settembre 2021. - <https://www.nbapassion.com/nba/evidenza/spurs-gregg-popovich-106916/>.

**Draper Kevin** Deadspin.com [Online] // What The NBA's Insane New TV Deal Means For The League And For You. - 10 Aprile 2014. - 16 Settembre 2021. - <https://deadspin.com/what-the-nbas-insane-new-tv-deal-means-for-the-league-a-1642926274>.

**Encyclopedia NBA** [Online] // 1970-1971 review. - 15 Settembre 2021. - <https://web.archive.org/web/20101119020355/http://www.nba.com/history/season/19701971.html>.

**Erba F.** Calcio e finanza [Online] // La Bundesliga come il “revenue sharing” in Nba. - 29 Marzo 2020. - 16 Settembre 2021. - <https://www.calciofinanza.it/2020/03/29/la-bundesliga-come-il-revenue-sharing-nba/>.

**Falconi Luca** Overtime.com [Online] // Guida al Salary Cap NBA. - 23 Agosto 2021. - <https://www.overtimebasket.com/2021/08/23/guida-al-salary-cap-nba/>.

**Ferretti e Frasca** Enciclopedia dello Sport [Libro]. - [s.l.] : Garzanti, 2008.

**Fontana Stefano** Basketballnaa.com [Online] // Cos'è e come funziona il Draft NBA. - 8 Ottobre 2019. - 16 Settembre 2021. - <https://basketballnaa.com/draft-nba-il-trampolino-dal-college-al-professionismo/>.

**Forbes.com** [Online]. - 2021. - [https://www.forbes.com/nba-valuations/list/#header:operatingIncome\\_sortreverse:true](https://www.forbes.com/nba-valuations/list/#header:operatingIncome_sortreverse:true).

**Foster, O'Reilly e Dàvila** Sports Business Management: Decision making around the globe [Libro]. - [s.l.] : Taylor and Francis , 2016 .

**Freedman David** CBA Breakdown [Online] // Understand the NBA's collective bargaining agreement. - 2019. - 2021. - <https://cbabreakdown.com/>.

**Fromthisseat.com** What Is The Fan Cost Index (FCI)? [Online]. - <https://www.fromthisseat.com/index.php/blog/16807-understanding-the-qfan-cost-indexq>.

**GLeague** gleague.nba.com [Online]. - <https://gleague.nba.com/faq/>.

**Golliver** Washington Post [Online] // Behind the NBA's soaring success was David Stern's fighting spirit. - 1 Gennaio 2020. - 15 Settembre 2021. - <https://www.washingtonpost.com/sports/2020/01/01/behind-nbas-soaring-success-was-david-sterns-fighting-spirit/>.

**Gregory Sean** Time [Online] // How David Stern Rescued the NBA and Turned Basketball Into a Global Force. - 2 Gennaio 2020. - 15 Settembre 2021. - <https://time.com/5757570/david-stern-rescued-nba/>.

**Grisoni Paola** La teoria degli stakeholder: Il caso delle franchigie NBA. - [s.l.] : Università degli studi di Padova , 2015-2016.

**Gross** Organizzazione e società. - Bologna : Il Mulino, 1996.

**Haislop Tadd** Sporting News [Online] // NBA bubble, explained: A complete guide to the rules, teams, schedule & more for Orlando games. - 26 Agosto 2020. - 15 Settembre 2021. - <https://www.sportingnews.com/us/nba/news/nba-bubble-rules-teams-schedule-orlando/zhap66a9hcwq1kxmcex3ggabo>.

<https://web.archive.org/web/20160204142943/http://www.nbadraft.net/nba-draft-combine-athleticism-test-results-0>

**Ieg sponsorship report** Sponsorship.com [Online] // Sponsorship Spending On The NBA Totals \$861 Million In 2016-2017 Season. - 2 Ottobre 2017. - 16 Settembre 2021. - [https://www.sponsorship.com/Report/2017/10/02/Sponsorship-Spending-On-The-NBA-Totals-\\$861-Millio.aspx](https://www.sponsorship.com/Report/2017/10/02/Sponsorship-Spending-On-The-NBA-Totals-$861-Millio.aspx).

**Lam Eddie T. C.** The Roles of Governance in Sport Organizations [Libro]. - [s.l.] : American Research Institute for Policy Development, 2014, pagine 18-31. - Vol. 2.

**Lashinsky e O'Keefe** Fortune [Online] // How the NBA kept the bubble from bursting. - 15 Ottobre 2020. - 15 Settembre 2021. - <https://fortune.com/longform/nba-bubble-2020-orlando-florida-disney-covid-19-coronavirus-pandemic-los-angeles-lakers-lebron-james-basketball/amp/>.

**Lee e Chun** The sport journal [Online] // Economic Values of Professional Sport Franchises in the United States. - 15 Febbraio 2008. - 15 Settembre 2021. - <https://web.archive.org/web/20140713201429/http://thesportjournal.org/article/economic-values-of-professional-sport-franchises-in-the-united-states/>.

**Leroux Danny** Basketball.realgm.com [Online] // CBA Encyclopedia: Designated Veteran Contracts. - 30 Giugno 2017. - 16 Settembre 2021. - <https://basketball.realgm.com/article/246593/CBA-Encyclopedia-Designated-Veteran-Contracts>.

**Los Angeles Lakers** NBA.com [Online] // Lakers media guide. - 2020-2021. - 15 Settembre 2021. - <https://www.nba.com/resources/static/team/v2/lakers/files/2021LakersMediaGuide.pdf>.

**Lowe e Windhorst** Espn.com [Online] // A confidential report shows nearly half the NBA lost money last season. Now what? . - 19 Settembre 2017. - 16 Settembre 2021. - [https://www.espn.com/nba/story/\\_/id/20747413/a-confidential-report-shows-nearly-half-nba-lost-money-last-season-now-what](https://www.espn.com/nba/story/_/id/20747413/a-confidential-report-shows-nearly-half-nba-lost-money-last-season-now-what).

**Maggio** NBA Passion [Online] // <https://www.nbapassion.com/nba/take-apart-aba-la-faccia-sfrontata-del-basket-americano-57125/>. - 26 Febbraio 2016. - 15 Settembre 2021. - <https://www.nbapassion.com/nba/take-apart-aba-la-faccia-sfrontata-del-basket-americano-57125/>.

**Matricola 178521** Organizzazioni sportive e modelli di business adottati in Europa e negli Stati Uniti // (nome dell'autore mancante). - Roma : Luiss.

**Mitchell, Agle e Wood** Toward a Theory of Stakeholder Identification and Saliency: Defining the Principle of Who and What Really Counts [Libro]. - [s.l.] : Academy of management, 1997, pag 874.

**Moore e Bontemps** Washington Post [Online] // The ABA is long gone, but it remains the soul of the NBA. - 31 Maggio 2017. - 15 Settembre 2021. - <https://www.washingtonpost.com/graphics/sports/nba-aba-merger/>.

**Munari Francesco** Around the game [Online] // ABA: Where Amazing Happened. - 4 Dicembre 2020. - 15 Settembre 2021. - <https://www.aroundthegame.com/post/aba-where-amazing-happened>.

**NBA** Canale Youtube [Online] // Tim Duncan | Hall of Fame Enshrinement Speech. - 16 Maggio 2021. - 15 Settembre 2021. - <https://www.youtube.com/watch?v=RJQTwNONd2E>.

**NBA religion** [Online] // Salary Cap NBA. - <https://www.nbareligion.com/salarycap/>.

**NBA.com** [Online] // NBA Draft Lottery: Schedule, odds and how it works. - 2021. - <https://www.nba.com/nba-draft-lottery-explainer>.

**NBA.com** [Online]. - 2021. - <https://www.nba.com/news/free-agency-explained>.

**NBA.com** Go green with the Warriors [Online]. - <https://www.nba.com/warriors/community/gogreen>.

**Nbpa.com** [Online]. - <https://nbpa.com/cba>.

**Pearce A.** Bleacher report [Online] // NBA Revenue Sharing: Small-Market Teams to Benefit from New Sharing Structure. - <https://bleacherreport.com/articles/1039092-nba-revenue-sharing-small-market-teams-to-benefit-from-new-sharing-structure>.

**Poretti Nicolò** Gestione e organizzazione delle società e delle leghe sportive. - [s.l.] : Scuola universitaria professionale della Svizzera italiana, 2014.

**Quinn** CBSsport [Online] // David Stern's legacy: A timeline of his most important acts as commissioner of the NBA. - 2 Gennaio 2020. - 15 Settembre 2021. - <https://www.cbssports.com/nba/news/david-sterns-legacy-a-timeline-of-his-most-important-acts-as-commissioner-of-the-nba/>.

**Rabinal** NBA.com [Online] // Spencer Haywood's forgotten legacy and how he changed the NBA rules. - 15 Settembre 2021. - <https://in.nba.com/news/spencer-haywood-history-nba-rules/lyor4wrh59t71nbdmg36hokbk>.

**Rovell Darren** Espn.com [Online] // NBA signs deal with Nike; logo to appear on uniforms. - 15 Giugno 2015. - 16 Settembre 2021. - [https://www.espn.com/nba/story/\\_/id/13053413/nba-signs-8-year-apparel-deal-nike](https://www.espn.com/nba/story/_/id/13053413/nba-signs-8-year-apparel-deal-nike).

**San Antonio Spurs** NBA.com [Online] // Spurs media guide. - 2020-2021. - 15 Settembre 2021. - <https://www.nba.com/spurs/2020-21mediaguide>.

**Skysport** [Online] // NBA, come funzionerà la bolla di Orlando? Tutte le regole per il ritorno in campo. - 17 Giugno 2020. - 15 Settembre 2021. - <https://sport.sky.it/nba/2020/06/17/nba-orlando-regole-protocollo-medico/amp>.

**Skysport** [Online]. - Aprile 2021. - Settembre 2021. - <https://sport.sky.it/nba/2021/04/28/nba-equilibrio-competitivo-ultimi-primi-classifica>.

**Statista.com** [Online] // Statista dossier on the National Basketball Association . - 2021. - Statista dossier on the National Basketball Association .

**Statista.com** [Online]. - <https://www.statista.com/chart/9958/how-much-will-the-latest-nba-rookies-earn/>.



**Staub Dylan O.** Digital Commons [Online] // The Lone Coyote of the National Basketball Association: A Case Study on the Organization Culture of the San Antonio Spurs. - Giugno 2019. - 15 Settembre 2021. - <https://digitalcommons.calpoly.edu/expindsp/2/>.

**Staudohar D. Mangan J.A.** [Sezione di libro] // The Business of Professional Sports. - [s.l.] : Univerisity of Illinois, 1991.

**Stepback** Canale Youtube [Online] // Storia della NBA. - 26 Giugno 2020. - 15 Settembre 2021.

**Tessa Love** Bizjournals.com [Online] // Warriors post season boosts Bay Area hospitality scene. - 10 Giugno 2016. - 16 Settembre 2021. - <https://www.bizjournals.com/sanfrancisco/blog/2016/06/warriors-post-season-boosts-bay-area-hospitality.html>.

**The Athletic** Statista.com [Online]. - Novembre 2020. - 16 Settembre 2021. - <https://www.statista.com/statistics/218519/fan-cost-index-of-the-national-basketball-association/>.

**Thybulle Matisse** Canale Youtube [Online] // Welcome To The Bubble - Day 1. - 11 Luglio 2020. - 15 Settembre 2021. - [https://www.youtube.com/watch?v=\\_DzaVY5tPZg&list=PLMICLletO8dDwQaGpipv8Z9t\\_UVIG3Pn9](https://www.youtube.com/watch?v=_DzaVY5tPZg&list=PLMICLletO8dDwQaGpipv8Z9t_UVIG3Pn9).

**Tiell e Cebulla** Governance in Sport: Analysis and Application [Libro]. - [s.l.] : Human Kinetics Publishers, 2020, pagine 107-108.

**Treccani** [Online]. - <https://www.treccani.it/enciclopedia/stakeholder/>.

**Trevir Nath** Investopedia.com [Online] // The NBA's Business Model; How the NBA makes money. - 16 Settembre 2021. - <https://www.investopedia.com/articles/investing/070715/nbas-business-model.asp>.

[tribpub.com/gdpr/orlandosentinel.com/](http://tribpub.com/gdpr/orlandosentinel.com/)

**Università degli studi di Verona** [Online]. - <https://www.dea.univr.it/documenti/Avviso/all/all772306.pdf>.

**Vagnoni** The wise magazine [Online] // ABA: il lato selvaggio della pallacanestro. - 21 Gennaio 2017. - 15 Settembre 2021. - <https://www.thewisemagazine.it/2017/01/21/born-wild-aba-pallacanestro/>.

**Vitasportiva.it** [Online]. - 2018. - 2021. - <https://www.vita-sportiva.it/competitive-balance-e-superteam/>.

**Weber Max** The theory of social and economic organization [Libro]. - [s.l.] : Oxford University Press, 1947.

**Wikipedia** [Online]. [https://en.wikipedia.org/wiki/American\\_Basketball\\_Association](https://en.wikipedia.org/wiki/American_Basketball_Association).

**Wikipedia** [Online]. - [https://en.wikipedia.org/wiki/2020\\_NBA\\_Bubble](https://en.wikipedia.org/wiki/2020_NBA_Bubble).

**Wikipedia** [Online]. - [https://it.wikipedia.org/wiki/Euroleague\\_Basketball](https://it.wikipedia.org/wiki/Euroleague_Basketball) .

**Wikipedia** [Online]. - [https://it.wikipedia.org/wiki/Franchigia\\_\(sport\)](https://it.wikipedia.org/wiki/Franchigia_(sport))

**Wikipedia** [Online]. - [https://it.wikipedia.org/wiki/Draft\\_NBA](https://it.wikipedia.org/wiki/Draft_NBA).

**Wikipedia** [Online]. - [https://en.wikipedia.org/wiki/NBA\\_Collective\\_Bargaining\\_Agreement](https://en.wikipedia.org/wiki/NBA_Collective_Bargaining_Agreement).

**Wikipedia** [Online]. - [https://en.wikipedia.org/wiki/Sign-and-trade\\_deal](https://en.wikipedia.org/wiki/Sign-and-trade_deal).

**Wojnarowski Adrian** Espn.com [Online] // Sources: NBA, NBPA extend negotiating window on CBA modifications to Oct. 30. - 16 Ottobre 2020. - 16 Settembre 2021. - [https://www.espn.com/nba/story/\\_/id/30123004/nba-nbpa-extend-negotiating-window-cba-modifications-oct-30](https://www.espn.com/nba/story/_/id/30123004/nba-nbpa-extend-negotiating-window-cba-modifications-oct-30).

**Zippo** NBA24 [Online] // Come viene formato il calendario della regular season NBA?. - 7 Agosto 2015. - 15 Settembre 2021. - <http://www.nba24.it/wordpress/news/come-viene-formato-il-calendario-della-regular-season-nba/>.

## **Riassunto**

### **1.Introduzione**

La passione che mi lega al mondo NBA è parte di me ormai da anni.

Ora, giunto alla fine del mio percorso universitario, ho deciso di unire tutto quello che ho studiato in questi anni e analizzare al meglio il complesso modello economico e manageriale su cui si basa l'intera NBA. La domanda che mi pongo è: possiamo ritenere questo sistema sportivo in equilibrio economico e finanziario? L'analisi parte con il capitolo riguardante i decenni del secolo scorso fondamentali per la crescita della Lega NBA. Nel successivo capitolo, il terzo, mi fermerò a descrivere la struttura della competizione NBA, così lontana dal sistema che noi conosciamo in Europa per i nostri campionati e le nostre squadre, evidenziandone quindi le differenze organizzative. Sempre nella stessa parte spiegherò quanto sono importanti per l'NBA i suoi stakeholders. Il capitolo numero quattro è invece dedicato al concetto di equilibrio competitivo, fondamentale regola su cui si poggia il sistema. In questo caso bisogna evidenziare l'importanza del Salary Cap. In seguito, analizzerò il Draft, processo che porta gli atleti ad entrare nella Lega, e le varie tipologie di contratti che si utilizzano per firmare i giocatori e che svolgono un ruolo importante nella gestione manageriale per la costruzione del roster di una franchigia. Infine, nel capitolo cinque, presenterò due casi di studio.

Il primo si concentra sulla bolla di Orlando, creata nell'estate del 2020 per consentire la fine del campionato sospeso nel marzo 2020. Il secondo caso di studio si concentra invece sull'abilità dei San Antonio Spurs nel rimanere per vent'anni ad altissimi livelli in NBA, con la più lunga striscia di qualificazioni ai playoffs della storia

La domanda, dunque, è: quanto conta la dirigenza e lo staff tecnico nel successo di una franchigia? Lo scopo dell'ultimo, conclusivo capitolo, è quindi quello di dare una risposta a tutte queste domande.

## **2. Storia NBA 2.1 Gli anni '60 e '70: la fusione NBA e ABA**

Il panorama cestistico statunitense nella seconda metà degli anni '60 appariva agli occhi degli appassionati di basket con la presenza di due leghe professionistiche, la NBA e l'ABA.

La NBA, fondata nel 1946, stava vivendo la sua prima grande espansione territoriale attraverso una duplice strategia: la prima era basata sulla riallocazione delle franchigie già esistenti verso mercati e città più ricche mentre il secondo progetto fu di aumentare le franchigie partecipanti al campionato. Da un punto di vista puramente sportivo, la NBA usciva invece dal dominio dei leggendari Boston Celtics capitanati da Bill Russell e proponeva uno stile molto statico sotto canestro. Dunque, la visione delle partite risultava comunque poco avvincente. Per questo, nel 1967, venne fondata una nuova lega professionistica: l'ABA. Infatti, lo scopo dei fondatori era quello di creare un modello di gioco più avvincente e spettacolare. Vennero allora introdotte nuove regole come la linea del tiro da 3 punti e i 30 secondi a cronometro per ogni azione offensiva. L'ABA si diffuse particolarmente nel sud-est del paese, con il concetto del "Regional franchise". Le franchigie non avevano una città fissa in cui giocare le partite, ma si affrontavano in diversi palazzetti dello stato. Ma purtroppo le geniali idee non erano seguite da interventi manageriali e investimenti in grado di portare denaro a sufficienza nelle casse dell'associazione e delle squadre. Dunque, nel 1976, l'ABA fu assorbita dalla NBA. L'accordo di fusione prevedeva condizioni pesanti per le squadre provenienti dall'ABA. Nonostante questo, a distanza di anni il valore delle franchigie ABA passate nella NBA è però schizzato alle stelle con valutazioni di miliardi di dollari. L'eredità dell'ABA è però ancora oggi presente, ed è un pezzo di storia fondamentale per comprendere il basket odierno. Gli anni '70 si chiusero comunque in maniera molto difficile: i ratings televisivi non erano soddisfacenti e gradualmente la CBS iniziò a cancellare le partite dai propri palinsesti, la presenza nelle arene non era diffusa e le strutture erano ritenute in condizioni non adeguate. Gli atleti non riuscivano a far breccia nel cuore dei tifosi. Serviva una riorganizzazione del sistema, dei nuovi accordi con le emittenti televisive e delle nuove, pulite, figure da introdurre come immagine della Lega.

## **2.2 Gli anni '80: David Stern, Magic Johnson e Larry Bird**

Il decennio '80 -'90 si aprì con l'esordio nella NBA di due giocatori atipici rispetto al passato: Magic Johnson e Larry Bird. I due ragazzi non erano dei centri e si distaccavano completamente dal gioco statico che aveva fatto da padrone nei primi decenni della Lega. A contribuire alla grande attenzione posta furono le franchigie che erano riuscite ad assicurarsi le loro prestazioni sportive al Draft: i Boston e i Los Angeles Lakers. L'eco mediatico proveniente dalla rivalità di queste due squadre fu talmente forte dall'iniziare a ricevere attenzioni sempre più grandi anche in Italia. Ovviamente gli americani furono molto felici di vedere tutta questa notorietà per la loro Lega e non ci pensarono molto a cedere i diritti delle partite e ad allargare i loro orizzonti.

Fondamentale per il definitivo successo economico della NBA fu David Stern, commissioner per trent'anni. Possiamo dunque ora analizzare le mosse che negli anni '80 hanno permesso a David Stern di cambiare per sempre volto alla NBA: salary cap, slam dunk contest, draft lottery, protocollo antidroga. In meno di un decennio, Stern aveva completamente risollevato le sorti della NBA. L'obiettivo ora era quello di espandersi il più possibile verso l'estero e di rinegoziare nuovi e ricchi accordi con televisioni, giornali e sponsor.

## **2.3 Gli anni '90: l'internazionalizzazione della NBA, MJ e i Chicago Bulls**

L'ultimo decennio del ventesimo secolo si aprì con una incredibile quantità di talento all'interno della Lega. Come sappiamo però, i Chicago Bulls guidati da Michael Jordan dominarono la scena vincendo sei titoli. L'impatto e il successo di Jordan furono impressionanti, i tifosi erano estasiati dai suoi salti verso canestro che sembravano durare un tempo infinito. I rating televisivi erano altissimi grazie al passaggio nel 1990 delle trasmissioni su NBC, con numeri comparabili a quelli del superbowl<sup>117</sup>. David Stern intuì subito la potenza mediatica di Jordan e decise di vendere il prodotto nel migliore modo possibile alle nuove generazioni di appassionati.

Negoziò con la NBC la possibilità di inserire un programma sulla NBA subito dopo la fascia oraria dedicata ai cartoni animati, in modo che un gran numero di ragazzini potesse interessarsi ai gesti super-atletici di MJ<sup>118</sup>. Altre rilevanti mosse di David Stern nel corso degli anni '90 furono la creazione di due franchigie in Canada. Decise poi di spingersi oltre, sfruttando ancora la presenza di Jordan per mandare in onda le partite in Cina.

---

<sup>117</sup> <https://www.cbssports.com/nba/news/david-sterns-legacy-a-timeline-of-his-most-important-acts-as-commissioner-of-the-nba/>

<sup>118</sup> <https://www.theringer.com/nba/2020/1/1/21045783/david-stern-obituary-nba-commissioner>

Il decennio d'oro della NBA si concluse con un importante lockout nell'era Stern. Motivo del conflitto era il soft salary cap creato nel 1983, praticamente i guadagni dei giocatori si stavano inflazionando rispetto a quelli delle franchigie e bisognava correre ai ripari e stipulare nuovi accordi con l'associazione dei giocatori. Alla fine, si giunse ad un accordo tra owners e giocatori.

### **3. Il Sistema 3.1 La struttura della competizione e le differenze con il modello europeo**

La NBA è attualmente composta da trenta franchigie. Il modello su cui si basa il campionato NBA si può definire "chiuso", perché non sono previste promozioni e retrocessioni. Le 30 franchigie si dividono equamente in due conference: la West Conference e la East Conference. Il campionato parte con la regular season, con solitamente ottantadue partite da giocare per ogni team. Alla fine della regular season, le otto migliori nella classifica delle due Conference (per un totale di 16 squadre su 30) si affrontano nei playoffs attraverso tre round, al meglio delle sette partite. Le vincenti delle Conference Finals si affrontano nelle NBA Finals, lo storico atto conclusivo della stagione. A differenza della NBA, la Lega Basket Serie A in Italia è stata concepita come un modello aperto. Sono infatti previste promozioni e retrocessioni, con la presenza di campionati minori. Il campionato è strutturato con stagione regolare, per un totale di 30 giornate. Le prime otto squadre compongono il tabellone per i playoff, l'ultima squadra classificata è retrocessa in A2, con la vincente dei playoff di seconda serie che prende il suo posto<sup>119</sup>. I playoff si svolgono su tre round al meglio delle cinque partite, ad eccezione della finale che si svolge su sette. La competizione internazionale europea più famosa è senza dubbio l'Eurolega. La struttura è interessante da analizzare, si tratta di un modello semichiuso diverso dalle due precedenti. Infatti, undici squadre sono fisse, cinque entrano al raggiungimento di vari obiettivi (esempio, vittoria del campionato nazionale) e due accedono su invito dell'organizzazione<sup>120</sup>. Le migliori otto si sfidano nei quarti di finale al meglio delle cinque partite, le vincenti accedono alle Final Four da giocare su gara secca. Bisogna poi far notare come in Europa non siano presenti degli strumenti per tutelare l'equilibrio competitivo all'interno delle leghe professionistiche, mancano infatti il sistema del Draft e il Salary Cap, presenti invece nella NBA.

---

<sup>119</sup>Claudio Ferretti e Augusto Frasca, *Enciclopedia dello Sport*, Garzanti, 2008, p. 1670

<sup>120</sup>[https://it.wikipedia.org/wiki/Euroleague\\_Basketball](https://it.wikipedia.org/wiki/Euroleague_Basketball)

Sono diverse anche alcune regole del gioco, perché la Lega americana non segue le direttive FIBA. È diversa anche la vendita e la distribuzione dei guadagni televisivi nei due modelli.

Negli Stati Uniti la NBA vende centralmente (e redistribuisce equamente alle franchigie) alle reti nazionali (ESPN) le partite da trasmettere. Ma vista la quantità enorme di partite che si giocano nel corso della stagione, per le reti nazionali è impossibile trasmettere tutto, viene dunque data alle singole franchigie la possibilità di discutere i propri diritti televisivi con reti locali. Il modello europeo prevede invece solo la cessione centrale da parte della lega dei diritti televisivi e la distribuzione non è equa come in NBA.

Le squadre incassano infatti principalmente in base ai loro risultati sportivi.

Un'ulteriore differenza tra modello sportivo europeo e modello americano si declina nei concetti di “franchigia” e “club”. Secondo il modello americano, una franchigia si identifica con una “società sportiva professionistica operante in una determinata area nel territorio degli Stati Uniti o del Canada, con un marchio riconoscibile e il cui fine ultimo è garantire profitto all’owner”.<sup>121</sup>

Dunque, l’obiettivo principale della società non è quello di garantire un risultato sportivo eccezionale, bensì quello di arrivare ad un guadagno per l’organizzazione perché nel Nord-America la valutazione delle franchigie si basa principalmente sui loro ricavi<sup>122</sup>.

Altre differenze di importanza minore possono essere riscontrate nella gestione a livello territoriale delle franchigie e nella diffusione degli sport a livello scolastico.

## **3.2 Le franchigie: organizzazione interna, equity e governance**

### **3.2.1 Organizzazione interna**

“Le organizzazioni sono unità sociali deliberatamente costruite o ricostruite per il raggiungimento di fini speciali”<sup>123</sup>. Afferma questo Edward Gross nel suo libro “Organizzazione e società” e possiamo effettivamente rendere compatibile questa frase con l’organizzazione di una franchigia NBA, il cui fine ultimo è il profitto, da ricercare anche tramite il successo sportivo. Analizzando le strutture organizzative di franchigie come Los Angeles Lakers<sup>124</sup> e San Antonio

---

<sup>121</sup> [https://it.wikipedia.org/wiki/Franchigia\\_\(sport\)](https://it.wikipedia.org/wiki/Franchigia_(sport))

<sup>122</sup> <https://web.archive.org/web/20140713201429/http://thesportjournal.org/article/economic-values-of-professional-sport-franchises-in-the-united-states/>

<sup>123</sup> E. Gross, Organizzazione e società, Bologna, il Mulino

<sup>124</sup> <https://www.nba.com/resources/static/team/v2/lakers/files/2021LakersMediaGuide.pdf>

Spurs<sup>125</sup>, si può notare come l'organigramma aziendale sia diviso in due parti: la prima, relativa alla Basketball operations e la seconda, relativa alle Business operations

Le Basketball Operations vedono al comando delle operazioni il General Manager e il Presidente delle Basketball Operations. Queste due figure si occupano di gestire gli obiettivi sportivi strategici della franchigia e prendono le decisioni finali su come organizzare il roster, sugli scambi e sul draft. In seguito, troviamo il coaching staff, composto dagli allenatori che sono il punto di riferimento degli atleti e danno indirizzo tecnico alla franchigia. Molto più interessante da analizzare sono però le funzioni business legate alla commercializzazione dell'attività sportiva: la gestione della Biglietteria, Merchandising, TV Media, Licensing Agreements e Sponsorships, la gestione dell'impiantistica. La **gestione della biglietteria** risulta di fondamentale importanza in quanto è una delle principali fonti di guadagno per le aziende sportive. Il primo elemento che bisogna analizzare riguarda la rivalità con altre attrazioni che potrebbero portare il tifoso lontano dalle arene. Le franchigie, quindi, cercano di creare engagement nei propri tifosi. Il secondo elemento da considerare è il pricing, il prezzo del biglietto varia in base a diversi fattori. Il **Merchandising** è strettamente legato alla gestione della biglietteria e alla creazione di engagement sportivo nei tifosi. Le franchigie puntano a sviluppare il loro brand e ad essere facilmente riconoscibili agli occhi degli appassionati di basket, in modo da poter vendere più oggetti possibili con la propria immagine sopra. La parte **TV Media** di una franchigia si occupa della vendita dei diritti audiovisivi alle emittenti locali, in quanto la gestione delle trattative a livello nazionale viene gestita proprio dalla NBA. Ovviamente, anche in ambito televisivo la concorrenza viene da quelle attività alternative che possono portare il cliente a scegliere di guardare altro (film, serie tv, talk shows, documentari). La funzione riguardante il **Licensing Agreements and Sponsorships** si concentra invece sugli accordi raggiunti dalla Lega e dalle franchigie con brand interessati ad avere visibilità all'interno del mondo sportivo NBA. L'ultima funzione riguarda la **gestione dell'impiantistica**, che va divisa in due parti in base alla presenza o meno di aree destinate ai tifosi.

---

<sup>125</sup> <https://www.nba.com/spurs/2020-21mediaguide>



### 3.2.2 Equity

La composizione della struttura proprietaria delle franchigie NBA è generalmente molto semplice da analizzare. Infatti, ventiquattro squadre della Lega sono generalmente controllate da una sola o dall'intera famiglia mentre le restanti sei vengono gestite da compagnie sotto il controllo di più persone. La quotazione in Borsa non è permessa, ma di recente la Lega ha aperto al possibile investimento di fondi di private equity nelle franchigie fino al 20% del capitale.

Le proprietà si dimostrano complessivamente solide economicamente, infatti, secondo i dati Forbes<sup>126</sup> tutte le franchigie presentano dei risultati operativi lordi positivi di dollari.

Il valore complessivo dell'indicatore Debt/Value delle trenta squadre si aggira sull'11%, ma bisogna considerare che nel calcolo vengono conteggiati anche i debiti derivanti dalla costruzione di nuove arene. Essere proprietari di una franchigia NBA è quindi considerato un investimento vantaggioso, negli ultimi vent'anni il valore medio di una squadra è passato da 207 milioni di dollari fino ad assestarsi sui 2,2 miliardi di dollari.

### 3.2.3 Governance

La Corporate Governance è definita come “l'insieme di strumenti, regole e meccanismi preordinati alla migliore realizzazione del processo decisionale di un'impresa nell'interesse delle diverse categorie di soggetti che sono interessati alla vita societaria.”<sup>127</sup>

Per analizzare al meglio la Corporate Governance in NBA bisogna dividere su due livelli i processi decisionali: quelli affrontati all'interno della singola franchigia e quelli affrontati da tutta la Lega. Iniziando con la singola franchigia possiamo notare come sia difficile inquadrare per tutte e trenta le squadre un modello di corporate governance univoco. Infatti, la maggior parte delle franchigie propone una compagine societaria unitaria e stabile con un proprietario che è di solito un imprenditore di identificandosi quindi nel modello “Private/Single Individual or Family-Owned Model”. Una caratteristica fondamentale di questo modello è che il proprietario dà un indirizzo strategico alla franchigia, partecipando in maniera attiva alle decisioni riguardanti gli obiettivi della squadra, il mercato, i limiti di spesa sul Salary Cap e i rischi da assumersi.<sup>128</sup>

---

<sup>126</sup> [https://www.forbes.com/nba-valuations/list/#header:operatingIncome\\_sortreverse:true](https://www.forbes.com/nba-valuations/list/#header:operatingIncome_sortreverse:true)

<sup>127</sup> <https://www.borsaitaliana.it/borsa/glossario/corporate-governance.html#:~:text=Comunemente%20con%20il%20termine%20corporate,della%20tutela%20di%20tutti%20i>

<sup>128</sup> Dàvila, Foster, O'Reilly, *Sports Business Management, Decision Making Around the Globe*, 2016

Il secondo modello di Corporate Governance riscontrabile in NBA è l'”Investment Syndacate Owners Model”, in cui un gruppo di investitori mette insieme le proprie risorse per acquistare una franchigia. Si possono trovare vari elementi caratteristici<sup>129</sup> in questa governance: equity sharing, profit/loss sharing e risk sharing. Possiamo ora analizzare i processi di Governance, affrontati ad un livello superiore della singola franchigia, considerando l'intero sistema NBA che prevede due figure decisionali: il Board of Governors e il Commissioner. Il Board of Governors è composto dai trenta proprietari delle franchigie, la sua funzione principale è quella di votare i possibili cambiamenti che possono esserci ogni anno sul regolamento.

### 3.3 Stakeholders NBA

Possiamo definire gli stakeholders come: “Tutti i soggetti, individui od organizzazioni, attivamente coinvolti in un'iniziativa economica, il cui interesse è negativamente o positivamente influenzato dal risultato dell'esecuzione, o dall'andamento, dell'iniziativa e la cui azione o reazione a sua volta influenza le fasi o il completamento di un progetto o il destino di un'organizzazione.”<sup>130</sup> Nel mondo NBA possiamo dunque definire come stakeholders: la città che ospita la franchigia, i tifosi, i media e gli sponsor, i giocatori, lo staff e gli owners.

A seconda del soggetto con cui l'impresa deve interagire si possono sviluppare diverse strategie, possiamo quindi classificare gli stakeholders seguendo i tre attributi proposti da Mitchell, Angle e Wood: potere, legittimità e urgenza. Mettendo insieme questi tre attributi e considerando quali di essi sono posseduti dall'attore in questione, possiamo definire sette classi in cui posizionare lo stakeholder. Nel caso della NBA avremo questi risultati.

**Città** (stakeholder dipendente), **Fan** (stakeholder dormiente), **Media e Sponsor** (stakeholder dominante), **Staff NBA** (stakeholder dipendente), **Giocatori** (stakeholder completo), **Owners** (stakeholder completo).

---

<sup>129</sup> Dàvila, Foster, O'Reilly, *Sports Business Management, Decision Making Around the Globe*, 2016

<sup>130</sup> <https://www.treccani.it/enciclopedia/stakeholder/>

#### **4. Il concetto di equilibrio competitivo nella NBA**

Secondo Rottenberg e Neale: “più una competizione è equilibrata, incerta, appassionante, maggiore sarà il suo appeal per pubblico, media e sponsor, e maggiori saranno i ricavi delle squadre coinvolte<sup>131</sup>”. Nel corso degli anni la NBA ha approfondito e perfezionato sempre di più questa corrente di pensiero, creando dei meccanismi che fossero in grado di supportare tutte le franchigie all’interno della lega in maniera sana ed equilibrata.

Per questo sono stati creati strumenti come: revenue sharing, draft, salary cap e luxury tax.

L’idea è quella di garantire a tutti la competitività nel medio periodo, alternando le squadre al vertice e facendo in modo che il risultato sportivo sia il più imprevedibile possibile.

##### **4.1 Il Revenue Sharing<sup>132</sup>**

Il Revenue Sharing, “condivisione dei guadagni”; è un sistema messo in atto nella NBA per garantire il passaggio di liquidità da una franchigia all’altra.

Il Revenue Sharing lavora quindi riportare equilibrio finanziario, il concetto è quindi quello di redistribuire risorse finanziarie dalle franchigie posizionate in un big market a quelle che si trovano in zone periferiche e quindi meno attraenti per media e grande pubblico.

La percentuale dei guadagni da destinare al fondo è solitamente uguale alla percentuale media destinata ogni anno al pagamento degli stipendi dei giocatori di ogni franchigia.<sup>133</sup>

A fine stagione le franchigie avranno accesso ad 1/30 del fondo, quelle provenienti da small markets avranno un guadagno mentre quelle provenienti dai big markets riceveranno meno rispetto a quanto hanno contribuito in precedenza.<sup>134</sup>

I guadagni che dovranno entrare nel fondo sono quelli derivanti dai diritti televisivi e dal merchandising, mentre dovranno essere conteggiati per il 50% quelli provenienti da biglietti, parcheggi e ristoranti all’interno delle arene e da qualche anno vengono inseriti nel calcolo della redistribuzione anche il 50% delle entrate causate dalla Luxury Tax.

È ancora imperfetto e apre grande dibattito tra proprietari di franchigie provenienti da mercati ricchi e franchigie di mercati piccoli, verrà quindi sicuramente rivisto nel 2024.

---

<sup>131</sup> <https://www.vita-sportiva.it/competitive-balance-e-superteam/>

<sup>132</sup> Capitolo redatto con l’analisi del sito “NBA Salary Cap/Collective Bargaining Agreement FAQ” di Larry Coon

<sup>133</sup> <https://bleacherreport.com/articles/1039092-nba-revenue-sharing-small-market-teams-to-benefit-from-new-sharing-structure>

<sup>134</sup> <http://www.cbafaq.com/salarycap.htm#Q21>

Secondo gli owners dei big markets, il revenue sharing dovrebbe essere: “un sistema usato solo per circostanze speciali, non dovrebbe essere un sussidio perenne.”<sup>135</sup>

Inoltre, loro aggiungono che le franchigie che perdono ripetutamente soldi a causa della loro presenza in zone non vantaggiose e in cui la concorrenza di altri sport nordamericani è alta, dovrebbero trovare il coraggio di ricollocarsi in mercati potenzialmente molto più favorevoli come Seattle o, meglio ancora, Las Vegas.

Per gli owners degli small markets, che sono la netta maggioranza, invece il revenue sharing dovrebbe essere un sistema che: “permette a tutti di fare un profitto”.

#### **4.2 Draft**

Ogni anno, alla fine della stagione NBA e poco prima dell’inizio della off-season, si tiene il Draft NBA. Un sistema con cui si scelgono nuovi sessanta giocatori che faranno il loro ingresso nel basket professionistico americano.

Il Draft è composto da due turni, in ognuno di questi si possono selezionare trenta giocatori.

Il concetto alla base del Draft è quello di riallocare il talento in giro per la Lega e migliorare l’equilibrio competitivo all’intero della Lega.

Infatti, le franchigie che non si sono qualificate ai playoffs avranno a disposizione le chiamate migliori e quindi, in teoria, i ragazzi più forti. Come base di partenza ogni franchigia ha a disposizione due scelte, una per giro. I giocatori scelti al primo giro devono essere messi obbligatoriamente sotto contratto, mentre invece per quelli scelti al secondo giro le franchigie hanno la libertà di scegliere.

Prima del Draft si svolgono diversi eventi per valutare la futuribilità dei giocatori.

Il più famoso è l’NBA Combine, in cui i giovani invitati direttamente dalla NBA, si sottopongono a diverse prove atletiche<sup>136</sup>.

---

<sup>135</sup> <https://www.hoopsrumors.com/2017/09/nbas-board-of-governors-to-examine-revenue-sharing-system.html>

<sup>136</sup> <https://web.archive.org/web/20160204142943/http://www.nbadraft.net/nba-draft-combine-athleticism-test-results-0>

### **4.2.1 NBA Draft Lottery**

L'ordine di scelta con cui ogni franchigia chiama al Draft viene determinata dal record avuto nella precedente stagione. Le quattordici squadre non qualificate ai playoffs scelgono per prime, successivamente sceglieranno le restanti sedici squadre.

Ognuna delle quattordici franchigie non qualificate ha la possibilità di raggiungere la prima, ambita, scelta. Le probabilità sono decrescenti, nel senso che la franchigia con il risultato peggiore ha più chance di accedere alla prima pick rispetto ad una franchigia che è andata vicino alla qualificazione ai playoffs. L'ordine delle prime tre chiamate viene dunque determinato dalla Lottery, dal quarto posto in poi farà fede il posizionamento in classifica.

### **4.3 Tipologie di contratti in NBA<sup>137</sup>**

Il Collective Bargaining Agreement tra la NBA e l'associazione dei giocatori, la NBPA, definisce le condizioni contrattuali tra gli atleti e le franchigie definendo diritti e obblighi di entrambe le parti.<sup>138</sup> Il contratto uniforme che viene proposto ai giocatori durante le trattative prevede una parte non negoziabile con tutti i punti definiti già in precedenza nel CBA e in seguito prevede la parte che va contratta con la franchigia. Le tipologie più comuni di contratti che le franchigie possono offrire dopo il CBA del 2017 sono: Rookie scale contract, Designated Veteran player contract, Two-way contract, Qualifying Offer, Offer Sheet, Summer contract, Non guaranteed training camp contract, guaranteed and partially guaranteed, Ten day contract, Rest of season contract, Over 38 contract

### **4.4 Salary Cap**

Il salary cap è uno strumento con il quale si definisce un quantitativo minimo e uno massimo di denaro che le franchigie possono spendere per pagare l'ingaggio ai propri giocatori.

Il salary cap in NBA è definito come "soft", ci sono varie eccezioni che permettono ad una franchigia di spendere di più rispetto al limite e nel caso si paga una luxury tax.

Il salary cap viene calcolato prendendo in considerazione il Basketball Related Income analizzato nei precedenti capitoli. Il calcolo è il seguente: il BRI viene moltiplicato per 44,7% e a questo risultato vengono sottratti i benefici dei giocatori<sup>139</sup>, il tutto viene diviso per trenta.

---

<sup>137</sup> <https://cbabreakdown.com/#/contract-types/>

<sup>138</sup> <https://nbpa.com/cba>

<sup>139</sup> health and welfare benefits, <https://cbabreakdown.com/#/salary-cap-overview/>

Ogni franchigia deve spendere almeno il 90% del salary cap ogni anno, questo limite minimo chiamato Salary floor. Per calcolare la spesa che ogni franchigia deve mettere a bilancio per il salary cap bisogna analizzare il Team Salary, l'insieme degli stipendi della squadra.

Il Team Salary può essere diviso in due parti: la prima parte sono gli stipendi che attualmente la franchigia dovrà pagare ai giocatori, mentre la seconda parte si può definire "Cap Hold" e sono praticamente i diritti futuri che la franchigia eserciterà su giocatori da rinnovare o rookie scelti al draft. La luxury tax è invece quel limite imposto alle franchigie per controllare il loro livello di spesa sul salary cap. Viene calcolata prendendo il BRI, che viene moltiplicato per 53,51%, vengono sottratti i benefici dei giocatori e il tutto viene diviso per trenta. Se le franchigie restano sopra la luxury tax sono tenuti a pagare una multa, che dipende da due fattori: la quantità di denaro che supera il limite e se sono rimasti oltre la luxury tax per tre delle ultime quattro stagioni (in questo ultimo caso la multa aumenta)<sup>140</sup>. Esiste poi un ulteriore limite dopo la luxury tax, chiamato Tax Apron. Le franchigie che superano il tax apron hanno delle restrizioni più pesanti: non possono usare alcune eccezioni del salary cap o ne possono usufruire in maniera minore e non possono ricevere giocatori tramite sign and trade. Analizziamo ora le eccezioni del salary cap, cioè quei modi previsti per firmare giocatori una volta oltrepassato il limite del soft cap. Queste sono le eccezioni previste dal CBA: Bird rights, veteran free agent exceptions, Traded player exception, Non tax payer mid level exception, Tax payer mid level exception, Mid level salary exception for room team, Reinstatement, Rookie exception, Bi-annual exception, Minimum salary exception, Disabled player exception

#### **4.5 Trades<sup>141</sup>**

Le trades sono quel sistema secondo cui un contratto di un giocatore può passare da una franchigia all'altra a titolo. Ogni squadra manda e riceve almeno uno dei seguenti elementi: un giocatore sotto contratto, una scelta del draft, il diritto di scambiare le scelte del draft, una compensazione in denaro fino a cinque milioni di dollari totali nel corso dell'anno

Per concludere una trade, le franchigie devono poi partecipare ad una call con gli uffici preposti dalla NBA, in cui devono presentare tutti i dettagli dello scambio e fornire informazioni rilevanti.

---

<sup>140</sup> Tabella da [cbafaq.com](http://cbafaq.com)

<sup>141</sup> Capitolo redatto con analisi <https://cbabreakdown.com/trades/> e <http://www.cbafaq.com/salarycap.htm#O84>

Esistono poi altri tre modi per mettere sotto contratto dei giocatori o scambiarli: Extension and trade, Free Agency, Sign and Trade.

Ora parleremo delle Extension and Trade. Semplicemente, una franchigia prima di scambiare un giocatore può estenderne il contratto per renderlo più appetibile sul mercato, perché ovviamente questo lo rende potenzialmente interessante per le altre franchigie. La Sign and Trade prevede la possibilità di far firmare un contratto al giocatore che militava nella franchigia prima di svincolarsi e poi scambiarlo. In questo modo la franchigia non perderà a zero il proprio asset.

#### **4.6 Free Agency<sup>142</sup>**

La Free Agency è quel momento in cui scadono i contratti e i giocatori sono “liberi” di accasarsi nella franchigia che riterranno migliore in quel momento.

Nella Free Agency possiamo avere diversi tipi di giocatori: Rookie free agent, Veteran free agent, Unrestricted free agent, Restricted free agent

### **5. Casi 5.1 La bolla di Orlando: esempio di gestione in piena pandemia**

L'11 marzo 2020, nel pieno della regular season, la NBA annunciò lo stop della stagione dopo aver accertato la positività al covid-19 di Rudy Gobert, giocatore degli Utah Jazz.

Nelle settimane successive la Lega iniziò a pensare ad un modo efficace per portare a termine la stagione e non perdere i ricavi dei diritti televisivi. Alla fine, l'idea migliore uscita dagli uffici NBA fu quella di provare a finire la stagione nel parco Disneyland di Orlando, creando una bolla a cui solo giocatori e un numero limitato di persone dello staff e giornalisti poteva accedere, isolandosi completamente. Venne concesso ad ogni franchigia di portare massimo 37 persone, inclusi i giocatori a roster<sup>143</sup>. La NBA preparò un protocollo per la salute da rispettare all'interno della bolla, a cui tutti i giocatori vennero subito istruiti nel momento del loro arrivo.

Agli atleti venne concesso di condividere gli spazi pubblici con i colleghi che alloggiavano nello stesso albergo. Ogni franchigia poi aveva stanze private interne nell'albergo dedicate all'attività fisica, al recupero dagli allenamenti e dalle partite e per le cure mediche. Il costo per tutte queste operazioni per la NBA è stimato in 190 milioni di dollari, ma la bolla di Orlando è stato un successo. Infatti, le 172 partite giocate hanno permesso alle franchigie di recuperare complessivamente 1,5 miliardi di dollari, nonostante le enormi perdite finanziarie.

---

<sup>142</sup> Analisi di <https://cbabreakdown.com/free-agency/#exclusive-negotiating-rights>

<sup>143</sup> <https://www.sportingnews.com/us/nba/news/nba-bubble-rules-teams-schedule-orlando/zhap66a9hcwq1kxmcex3ggabo>

Alla fine dell'esperienza nella bolla, il 12 ottobre 2020, nessun giocatore o personale venne trovato positivo ai test covid nel periodo di permanenza, rendendo un vero successo anche il protocollo di sicurezza. La NBA si è dimostrata ancora una volta come un'associazione contrassegnata da audacia e novità d'intenti, pronta a sperimentare nuove strade per evolversi e adattarsi al contesto esterno. La speranza di tutti è però, ovviamente, quella che non ci sia più bisogno di riproporre nuove idee come la bolla di Orlando per terminare le future competizioni.

## **5.2 Focus sui San Antonio Spurs: 20 anni al top in NBA**

I San Antonio Spurs prima della stagione 1996 non erano quasi mai stati rilevanti all'interno della NBA. Quella stagione, complice un brutto inizio, il General Manager della franchigia licenziò l'allenatore e si mise lui stesso a capo del coaching staff. Fu l'inizio dell'era di Gregg Popovich, ma la scelta non venne apprezzata dai tifosi e l'infortunio di Robinson complicò ulteriormente le cose, con la squadra che terminò la stagione nelle ultime posizioni. Il record della franchigia fu il terzo peggiore della NBA e la franchigia selezionò con la prima chiamata Tim Duncan. Qui finalmente cambiò la storia di questa sfortunata squadra, il duo Duncan-Robinson era ad altissimo livello e la franchigia vinse il suo primo titolo nel 1999. A roster nel corso degli anni vennero aggiunti, tramite scelte al Draft, giocatori di alto livello e la dinastia Spurs vinse altri quattro titoli. La quinta città più piccola della NBA divenne quindi centrale nella mappa della Lega, con ventidue partecipazioni consecutive ai playoffs e oltre il 60% di partite vinte<sup>144</sup>. Ma cosa ha permesso a questa franchigia, posizionata in uno small market, di restare per oltre vent'anni al top in una lega come la NBA costruita per fare alternare le squadre al vertice nel corso del tempo?

- “Team before individual” Mindset, The Spurs Way<sup>145</sup>
- Stile di gioco
- “Spurs as a family”<sup>146, 147</sup>

Le analisi della stagione 2020-2021 vedono i San Antonio Spurs come la quattordicesima squadra con la valutazione più alta nell'intera NBA, stimata in 1,85 miliardi di dollari<sup>148</sup>, dietro solo alle franchigie dei big markets (Los Angeles, Boston, ecc) e con un EBITDA di 63 milioni

---

<sup>144</sup> <https://www.nbapassion.com/nba/evidenza/spurs-gregg-popovich-106916/>

<sup>145</sup> <https://baylor-ir.tdl.org/handle/2104/10830>

<sup>146</sup> <https://baylor-ir.tdl.org/handle/2104/10830>

<sup>147</sup> <https://digitalcommons.calpoly.edu/expindsp/2/>

<sup>148</sup> <https://www.forbes.com/teams/san-antonio-spurs/?sh=79501ab938a2>



di dollari. L'indicatore "revenue per fan" calcolato tenendo conto della popolazione intorno alla città è uno dei più migliori della NBA, con un valore di 54\$ e anche il prezzo medio dei biglietti risulta essere tra i dieci più alti. Partendo da questi dati si possono fare delle brevi considerazioni. Nonostante la posizione periferica, la franchigia è conosciuta e amata in tutto il mondo grazie ai tanti successi. L'investimento da 76 milioni di dollari effettuato nel 1996 dalla famiglia Holt per rilevare la franchigia si può dire dunque ampiamente ripagato.

## **6. Conclusione**

All'inizio di questo percorso di ricerca mi ero posto principalmente la domanda: "si può ritenere il sistema sportivo NBA in equilibrio economico/finanziario?".

Dopo aver analizzato la competizione e tutti gli strumenti utilizzati per mantenere alta la competitività, ho deciso di dare una risposta affermativa alla domanda iniziale.

Ovviamente non è sempre stato così, come visto nel secondo capitolo riguardante l'evoluzione sportiva e normativa della Lega, le franchigie hanno vissuto periodi difficili e poco remunerativi nella loro storia. Nel corso degli anni però, la riorganizzazione del modello voluta inizialmente da David Stern ha portato grandi risultati e attualmente il valore delle squadre presenti in NBA è quantificabile in miliardi di dollari.

Attraverso il Salary Cap le franchigie riescono a controllare gli alti costi dovuti agli stipendi dei giocatori, legando l'ammontare totale che ogni squadra può spendere per il proprio roster ai ricavi generati dall'intero sistema professionistico di basket.

Le alte tasse imposte dalla luxury tax spengono poi sul nascere ogni voglia di proporre contratti eccessivamente elevati, costringendo le dirigenze ad operare con lucidità.

Il draft può anche essere ritenuto un meccanismo di controllo della competitività e dei costi, in quanto permette alle franchigie di firmare giovani prospetti con salario contenuto rispetto alla media. Gli scambi tra giocatori come visto non richiedono conguagli in denaro elevati nelle transazioni e la NBA limita il massimo spendibile ogni anno

Seppur non perfetto, il Revenue Sharing, permette poi dal lato dei ricavi una condivisione degli stessi e un aiuto da parte delle franchigie più ricche a quelle facenti parte di uno small market.

Anche per la seconda domanda posta nell'introduzione la mia risposta è dunque affermativa, le qualità manageriali e umane hanno un grande impatto nel successo di una franchigia.

