

LUISS



Dipartimento di Impresa
e Management

Cattedra di Marketing

L'importanza del brand nello sport: NBA vs Eurolega

Prof. Michele Costabile

RELATORE

Francesco Gentile

Matr. 242181

CANDIDATO

Anno Accademico 2021/2022

INDICE

Introduzione.....	pag.4
Capitolo 1	
1.1CUSTOMER EXPERIENCE.....	pag.5
1.1.1 Evoluzione della customer experience in un'epoca dominata da internet.....	pag.5
1.1.2 Customer experience nello sport.....	pag.9
1.2 BRAND MANAGEMENT.....	pag.12
1.2.1 Caratteristiche generali brand management.....	pag.12
Capitolo 2	
2.1 MODELLO NBA:.....	pag.14
2.1.1 Storia ed evoluzione della NBA.....	pag.14
2.1.2 Analisi del brand NBA.....	pag.17
2.1.3 Analisi dei prodotti targati NBA.....	pag.23
2.1.4 Canali di distribuzione.....	pag.25
2.1.5 Le arene NBA.....	pag.27
2.2 IL BASKET EUROPEO:.....	pag.29
2.2.1 Competizioni nel basket europeo.....	pag.29
2.2.2 Le arene europee.....	pag.30
2.2.3 Canali di comunicazione.....	pag.30
2.2.4 Analisi dei brand sportivi europei.....	pag.31
Capitolo 3	
3.1 IL MODELLO NBA A CONFRONTO CON QUELLO EUROPEO:.....	pag.33
3.1.1 Differenze tra NBA e basket europeo.....	pag.33
3.1.2 I limiti del basket europeo rispetto a quello americano.....	pag.35
Conclusione.....	pag.37
Bibliografia.....	pag.38
Sitografia.....	pag.39

Introduzione

La diatriba tra i sostenitori della NBA e della Eurolega è in atto da sempre nel mondo del basket, questo scontro può essere analizzato su due tematiche principali: filosofia di gioco e modello di business. La seconda risulta molto più interessante da analizzare, poiché dietro il successo della lega di basket più seguita al mondo c'è un lavoro di *brand management* e di posizionamento eccezionale. La lega americana offre ai propri "clienti" un prodotto spettacolare e di qualità, grazie soprattutto alla presenza di moltissimi talenti mondiali e all'eccellente gestione che ne fa. NBA oltre ad essere una lega ambita dai giocatori, è riuscita a costruirsi un brand che racconta una storia e si fa portavoce della cultura sportiva americana nel mondo.

La tesi si compone di 3 capitoli:

- Primo capitolo; vengono trattati gli argomenti del *brand management* e della *customer experience*, quest'ultima viene analizzata in modo generale e in modo specifico nel mondo dello sport. Nel capitolo vengono espressi due temi a livello accademico e funge da introduzione al tema principale della tesi: un'analisi del business NBA.
- Secondo capitolo; il secondo capitolo si compone di due parti, nella prima viene esposta la storia della NBA, le regole e viene fatta un'analisi della lega americana, quest'ultima va a toccare tematiche economiche e manageriali. La seconda parte tratta il basket europeo, precisamente l'Eurolega che è il campionato più conosciuto in Europa. L'analisi è sia storica che strutturale e ovviamente anche economica.
- Terzo capitolo; nel terzo capitolo vengono confrontate le due realtà di basket, il confronto avviene a livello manageriali e di marketing.

Capitolo 1

1.1 Customer experience

1.1.1 Evoluzione della *customer experience* in un'epoca dominata da internet

La *customer experience* è tutto ciò che riguarda la vendita di un prodotto o un servizio, per cui si intendono tutte le fasi che vanno dal marketing aziendale alla vendita fino anche all'assistenza post-acquisto. La *customer experience* è fondamentale per le aziende che vogliono fidelizzare i propri clienti, essa viene utilizzata per suscitare nel consumatore delle emozioni attraverso: immagini, suoni oppure odori. Si viene a creare una vera e propria relazione tra il cliente e l'azienda, è negli interessi di entrambi i soggetti mantenere tale rapporto nel tempo. Un lungo rapporto tra azienda e cliente può portare benefici ad entrambi; dal lato dell'azienda, acquisire nuovi clienti genera costi maggiori rispetto al mantenimento di clienti già acquisiti. Dal punto di vista del cliente, avere un lungo rapporto con un'azienda porta benefici su vari aspetti, ad esempio offerte o sconti per clienti di lunga data. Parlando di *customer experience* non si può non menzionare il marketing esperienziale, nuovo approccio al marketing che mette al centro il consumatore e le esperienze di quest'ultimo prima, durante e dopo l'acquisto. Il teorico del marketing esperienziale è **Bernd Schmitt**¹, professore della Columbia University di New York, egli afferma che “le esperienze sono eventi privati che si verificano in risposta a una qualche stimolazione che, in ambito aziendale, può essere costituita da iniziative di marketing pre e post acquisto. Le esperienze coinvolgono l'essere umano nel suo complesso e risultano spesso dall'osservazione diretta o dalla partecipazione ad eventi, siano essi reali, fantastici o virtuali” (Iovino G,2019)²

Schmitt ha inoltre individuato cinque diversi tipi di esperienza, definiti da lui **SEM (strategic experiential modules)**:

1. Sense; esperienze che riguardano i sensi
2. Feel; creare o rievocare esperienze legate alla marca stimolando i sentimenti
3. Think; creare stimoli per la mente stimolando le capacità intellettive del consumatore
4. Act; esperienze che coinvolgono la fisicità, gli stili di vita e le interazioni
5. Relate; esperienze che risultano dal relazionarsi con gli altri

Le esperienze che il cliente vive durante le varie fasi d'acquisto stanno diventando sempre più rilevanti, ad oggi il prodotto o il servizio non sono l'unica cosa che un consumatore valuta prima di acquistare. Elementi, come il packaging del prodotto oppure il design del negozio fisico o dello store

¹ **Bernd Herbert Schmitt** è professore di affari internazionali nel dipartimento di marketing della Columbia University di New York. Ha scritto diversi libri influenti in aree come *Marketing esperienziale*, *Gestione dell'esperienza del cliente*, *Strategia Big Think* e *Clienti felici ovunque*.

² Gennaro Iovino, *Il Marketing come esperienza*, 2019

online, hanno acquisito maggior rilevanza. La crescente centralità data a questi elementi, è dovuta in parte ad un cambio delle abitudini e delle richieste dei consumatori, la causa principale però è da ricercarsi in internet e nella tecnologia. Secondo un report fatto dall'*ITU* (Unione internazionale delle telecomunicazioni) “nel 2021 4,9 miliardi di persone hanno avuto accesso ad internet, un incremento del 17% dal 2019”³. Questi dati sono dovuti in parte alla situazione pandemica che si è verificata nei primi mesi del 2020, la pandemia ha quindi accelerato un processo di digitalizzazione e automizzazione di molti processi, inclusi i processi di vendita di prodotti e servizi.

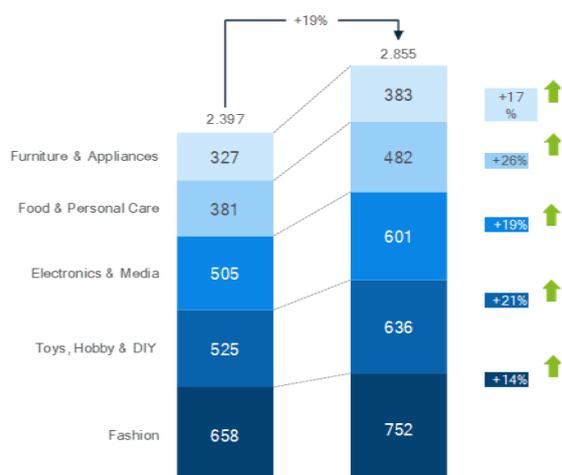
L'*E-commerce* ha avuto una crescita esponenziale durante questo periodo, molti consumatori hanno quindi capito i benefici che quest'ultimo ha rispetto ai negozi fisici. Questo porterà inevitabilmente dei cambiamenti per i negozi fisici, i quali dovranno essere adattati ad un nuovo tipo di mercato ed a consumatori che avranno una propensione diversa all'acquisto tradizionale, come afferma il presidente di Netcomm Roberto Liscia “«Siamo di fronte a un momento storico decisivo per la trasformazione dei modelli di business delle aziende, che devono rispondere con prontezza alle esigenze dei consumatori italiani, sempre più digitali, che non sono disposti a tornare indietro” (RedazionePMI,2022)⁴. Analizzando un report prodotto da statista sull'*e-commerce* nel 2021, si può notare come in tutti i settori dal 2019 al 2020 c'è stata una crescita nei guadagni dovuti all'*e-commerce*. Il settore con la maggior crescita è stato quello del cibo e della cura personale, con una crescita del 26%, mentre la crescita totale è stata del 19%.

³ Report ITU ,Measuring digital development Facts and figures 2021

⁴ Redazione PMI.it,**E-commerce, trend ancora in crescita nel 2022**,2022

All eCommerce segments are expected to experience gains due to the pandemic

Worldwide eCommerce revenue forecast 2020 in billion US\$



- As consumers are avoided in-store purchases, eCommerce sales increased by 19% due to COVID-19 in 2020
- The biggest winner in eCommerce in 2020 was Food & Personal Care:
 - Online sales of groceries surged
 - Hygiene products were in demand both online & offline
- Due to the lockdown, the segment Toys, Hobby & DIY has also benefited second most
- Fashion experienced a negative hit in the first part of 2020, but managed to bounce back and grow 14% as compared to the pre-covid estimation

1: COVID-19 impact on eCommerce revenue is constantly followed and will be updated regularly; thus, forecast subject to change (June 2021)
 Source: Statista Digital Market Outlook 2021

Sempre all'interno di questo report viene trattato il “*mobile commerce*”, “as the time customers spend on mobile devices is still increasing. A significant share of social media and news consumption has moved to mobile-only platforms, which is highly relevant for marketing activities and product placement. Mobile wallets make shopping on the go even easier and increase the amount and value of mobile orders. Merchants increasingly understand the importance of the mobile customer experience, introducing mobile-optimized search and reducing the number of clicks to purchase. This process includes both optimizing web shops for mobile devices and developing mobile device applications to increase customer loyalty.” (Statista; 2021)⁵.

È in costante crescita il tempo che le persone passano sul proprio smartphone, e sempre più variegato l'utilizzo che ognuno ne fa, gli smartphone hanno caratteristiche più complesse rispetto al passato e possono essere utilizzati per svolgere qualsiasi tipo di attività. Come scritto anche nel testo citato, i venditori e le aziende hanno capito l'importanza del “*mobile customer experience*”, questo perchè i consumatori acquistano sempre più spesso direttamente dal proprio cellulare. In questo periodo storico, un consumatore dal suo pc o dal suo cellulare può trovare in modo rapido e semplice informazioni dettagliate su un prodotto prima dell'acquisto, e può confrontare molteplici offerte, per decidere la migliore secondo le proprie preferenze. Tutto ciò porta i brand a dover migliorare la propria *customer experience* e ad includere nella propria offerta un lato emotivo, è divenuto fondamentale far leva sulle emozioni del consumatore e coinvolgerlo attivamente nel marchio. Il principale strumento per svolgere tali attività,

⁵ Statista, e-commerce report 2021

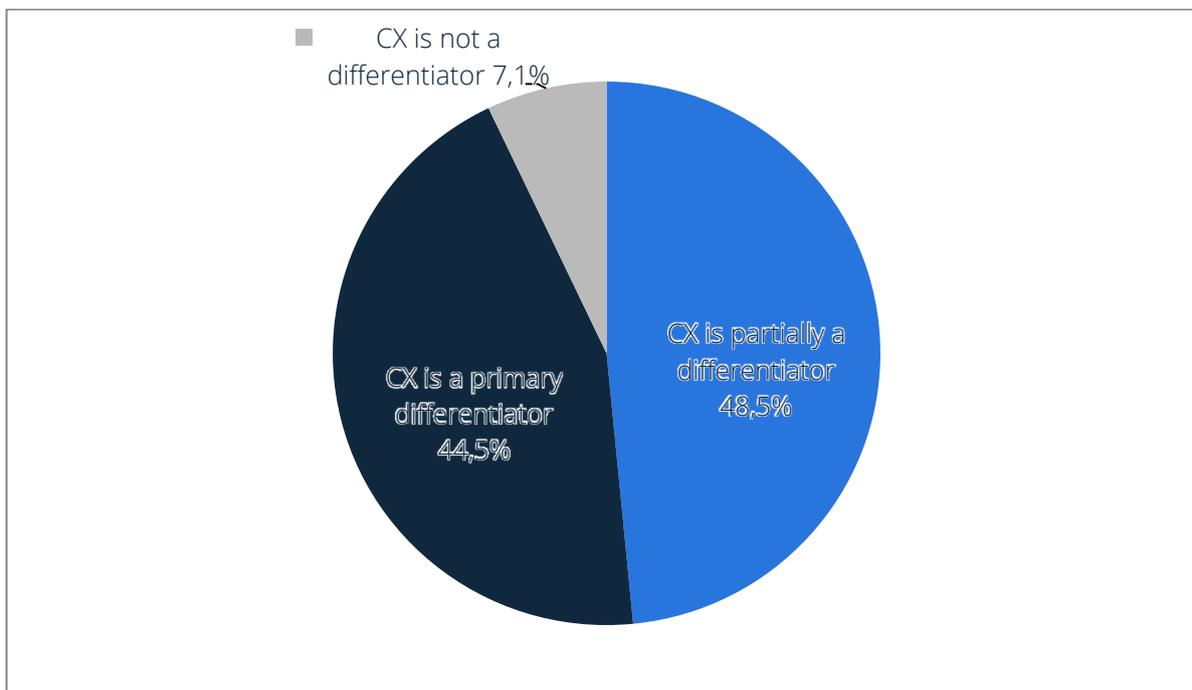
sono i social e internet in generale. Ogni utente, creando un proprio account, accetta l'utilizzo dei propri dati nei termini descritti dalla legge, inoltre la maggior parte dei siti internet e i *social* comunicano tra loro scambiandosi i dati dei propri utenti. In aggiunta i *social network* comprendono degli algoritmi che sfruttano le ricerche e le preferenze di un utente per fargli apparire contenuti o avvisi pubblicitari riguardanti tali ricerche o preferenze, riguardo questo argomento rilevanti sono le parole di Alessandro Chessa⁶: “*Di fatto dietro a ogni ricerca c'è sempre un algoritmo che mira a soddisfare l'utente, a farlo contento. Ma è una strategia elementare: più sei contento e più rimani a navigare dove sei contento e questo aspetto ha anche una funzione commerciale*”. Per spiegare il concetto in modo pratico qualora non fosse chiaro: se una persona x su un qualsiasi social interagisce spesso con pagine sportive, seguendo tali pagine o mettendo like o ancora commentando, i contenuti che la persona x visualizzerà sui suoi *social network* saranno riguardanti lo sport. La stessa metodologia viene innescata se si ricercano spesso online siti o articoli sportivi, di conseguenza gli avvisi pubblicitari che verranno visualizzati saranno inerenti a tali argomenti. Tutto ciò non è fatto manualmente da un operatore, ma da un algoritmo automatizzato. Questi algoritmi portano maggiori vantaggi alle aziende che nel proprio settore sono rilevanti e forti, infatti i brand più famosi sono, di solito, i più cercati online ed anche i più chiacchierati sui *social network* e di conseguenza vengono visualizzati maggiormente, anche da utenti che sono interessati ad un determinato settore ma non specificatamente a quel brand. Questo tema verrà approfondito nel paragrafo dedicato al *brand management*.

Per concludere questo paragrafo ecco un grafico di un report condotto da NTT⁷, questo grafico spiega l'importanza della *customer experience* e quanto sia un fattore di differenziazione:

[Share of professionals perceiving customer experience \(CX\) as a competitive differentiator for their organization worldwide in 2021](#)

⁶ Alessandro Chessa è un docente della LUISS dove svolge attività di ricerca nel LUISS Data Lab e nel CEFOP, inoltre è il CEO di Linkalab, azienda che svolge attività di ricerca sui Big Data

⁷ NTT DATA è una multinazionale con sede a Tokyo, offre servizi nel campo del system integration e consulenza strategica



Note(s): Worldwide; May and June, 2021; 1,359 professionals

Further information regarding this statistic can be found on page 8.

Source(s): Dimension Data; NTT; [ID 1076074](#)

Tali dati ci indicano come per la quasi totalità degli intervistati, la *customer experience* sia un fattore di differenziazione della propria azienda. Il 48% pensa sia parzialmente un fattore di differenziazione mentre il 44% che sia il fattore primario, inoltre durante la stessa indagine il 45% ha dichiarato “ noi pensiamo che l’intelligenza artificiale rimodellerà la *customer experience* nei prossimi 5 anni” (Global Customer Experience Benchmarking Report, NTT; 2021).

1.1.2 Customer experience nel mondo dello sport

“Some have tagged customer loyalty as a key source of competitive advantage (Bharadwaj et al., 1993) and a key to firm survival and growth (Reichheld, 1996)” (Javadein, S. R. S., Khanlari, A., & Estiri, M., 2008)⁸.

Partendo da questo principio che la fedeltà del cliente è fondamentale per la crescita e la sopravvivenza di un’azienda, andiamo ad introdurre la *customer experience* in ambito sportivo. Nel mondo dello sport questo è un concetto molto particolare; infatti, la maggior parte di chi guarda lo sport, sostiene una squadra o un atleta in particolare. Di conseguenza fidelizzare i fan al brand

⁸ Javadein, S. R. S., Khanlari, A., & Estiri, M. (2008). Customer loyalty in the sport services industry: the role of service quality, customer satisfaction, commitment and trust. *Journal of Human Sciences*, 5(2).

dovrebbe essere estremamente facile, visto che sono già legati alla società sportiva. Ci sono altri elementi da chiarire, uno dei quali sono i tifosi, che per l'appunto non vengono definiti clienti, anche se sostanzialmente lo sono. Per definizione il cliente è colui che acquista un prodotto o un servizio; quindi, la definizione di cliente è perfettamente coincidente con le azioni che un tifoso intraprende tifando la propria squadra. Il tifoso acquista la maglietta del club, oppure compra il biglietto per assistere alla partita allo stadio, questi due esempi rientrano nell'ambito di acquistare prodotti o servizi. Dunque, perché i tifosi non sono chiamati clienti? La risposta è nel principio del tifo, esso è viscerale e nasce da emozioni e sensazioni che una squadra o un atleta ti suscitano. I tifosi sono la parte pulsante e centrale di qualunque sport, effettivamente senza di loro non ci sarebbero eventi sportivi di nessun tipo, ogni tipo di introito nell'ambito sportivo deriva dai tifosi: i biglietti allo stadio, i diritti televisivi, le sponsorizzazioni e le pubblicità, la vendita del merchandising, anche gli stipendi degli atleti. Ogni azienda ed ogni settore, così come il mondo dello sport, ha bisogno di clienti (tifosi), senza di essi chi acquisterebbe i prodotti e servizi generati? Nessuno, di conseguenza non ci sarebbe bisogno di lavoratori (calciatori, dirigenti, ecc..) per produrre e di conseguenza non ci sarebbe bisogno di pubblicizzare i prodotti. Tutto ciò ci fa capire, come i tifosi siano essenziali per il settore sportivo, non solo per il supporto emotivo, ma soprattutto per il supporto economico e finanziario. Sempre riguardo i tifosi è emersa negli ultimi anni una tendenza a guardare maggiormente lo sport da casa in tv o su altri dispositivi, si sta andando verso un supporto più digitale rispetto al passato. A supporto di questa tesi: "The EVS report (2015) was significant because it was one of the first major studies to attempt to study the impact of such technological developments on sports consumption. The findings reveal major changes in sports consumption"(Ennis,S,2020)⁹

"Box 4.1 How Fans Consume Sport

- 93% of fans follow sport on TV
- 51% of 18–24-year olds multi-task while watching sport
- 76% follow sports online
- 67% (18–24) prefer smartphones when consuming sport online
- 60% do so on mobile devices

⁹ Ennis,S(2020). Sports marketing: A global approach to theory and practice (1st 2020 ed.) Palgrave Macmillan

- of those who use smart phones: 60% consult sports news, 49% watch TV highlights and 41% watch games that are streamed live. “ (EVS report,2015)¹⁰

Tutto ciò significa che i tifosi attribuiscono maggior rilevanza al lato *social* ed *online* dello sport, il che porta sia opportunità che svantaggi alle società sportive e al settore in generale. Analizzando i vantaggi:

- maggior visibilità grazie ad internet
- più guadagni dai diritti tv, dovuto alla maggior *audience*
- aumento degli *streaming provider*, che forniscono più copertura mediatica e più guadagni
- flessibilità e comodità dei servizi online
- confronto più diretto con il pubblico\tifosi

La tecnologia e internet sono divenuti strumenti fondamentali nel mondo dello sport, abbiamo molti esempi di questo: il “VAR” nel calcio o l’”instant replay “nel basket, che sono delle apparecchiature utilizzate dagli arbitri per limitare il numero di errori. Oltre che a livello strumentale la tecnologia è usata in altri ambiti, un esempio di gestione fantasiosa e magistrale è stato quello della WWE, che durante il periodo di pandemia, nelle arene in cui gli atleti si esibivano, montò dei grossi schermi sui quali erano proiettati gli spettatori da casa. È stato un escamotage molto fantasioso per permettere ai fan di essere presenti all’arena, anche se solo virtualmente. Anche nel mondo del basket sono state utilizzate tecnologie in grado di portare nelle arene un pubblico virtuale, la NBA durante la pandemia, in collaborazione con Microsoft, ha portato nelle arene 300 persone virtualmente con degli avatar, grazie ad una modalità di Microsoft Teams, chiamata “together mode”, “Together mode is a virtual filter that connects meeting attendees in one space. Together mode embeds visuals from separate cameras into a shared environment. This is an alternative to the grid layout that places camera feeds side-by-side. Microsoft Teams uses AI mapping to cut out your face and shoulders, then creates an avatar for you.” (Microsoft.it, 2022)

Analizzando invece i lati negativi, si parla di problemi a livello sociale e comportamentale, dal punto di vista economico, potrebbero portare a minor incassi degli stadi, gli stadi non comprendono solo i posti a sedere dove guardare l’evento in questione, ma anche ristoranti oppure negozi che vendono articoli sportivi della squadra di casa. Questo problema è stato già affrontato e risolto durante la pandemia, come descritto precedentemente, le soluzioni utilizzate durante questo periodo in futuro potrebbero essere la normalità per ogni fan che voglia godersi una partita della propria squadra del cuore, direttamente da casa sua ma sentendosi parte del pubblico presente allo stadio o all’arena.

¹⁰ Ennis, S. (2020). *Sports marketing: A global approach to theory and practice* (1st 2020. ed.). Palgrave Macmillan.

Stiamo entrando quindi in un'epoca in cui ogni azione, evento, attività ed anche personalità è influenzato e sviluppato su internet e sui *social*. Per quanto concerne lo sport si sono creati due grandi gruppi di fan: chi ancora ama supportare ed assistere ad una partita fisicamente, e chi preferisce gustarsela comodamente da casa sua e supporta la propria squadra virtualmente. A questo punto, ogni settore sportivo ha un'organizzazione ben precisa anche per quanto riguarda i social e strutture adatte per il futuro che aspetta questo settore. Sicuramente, la lega che si è dimostrata sempre pronta ad affrontare nuovi problemi è stata la NBA, sia per quanto riguarda i fan, sia per altri problemi come il covid o la digitalizzazione.

1.2 Brand management

1.2.1 Caratteristiche generali del *brand management*

“Il processo di gestione strategica della marca è articolato in quattro fasi principali:

- 1 identificazione del posizionamento-obiettivo della marca;
- 2 progettazione e realizzazione del piano marketing, coerente con gli obiettivi di posizionamento della marca;
- 3 misurazione e analisi delle performance della marca;
- 4 mantenimento e accrescimento del valore mediante strategie di riposizionamento e gestione della marca.” (Kotler P,2017)¹¹

Il *brand management* è quindi, quel processo di marketing utile a creare valore per la marca e a differenziare il prodotto da quelli delle altre marche. “L’American Marketing Association definisce marca(brand) come “un nome, un termine, un segno, un simbolo, un design o una combinazione di questi elementi che identifica i beni o i servizi di un venditore o un gruppo di venditori e li differenzia da quelli dei concorrenti” (Kotler P,2017)

La marca svolge varie funzioni sia per il consumatore che per l’azienda. Per un consumatore avere un brand di riferimento per un determinato prodotto è fondamentale; infatti, fornisce maggiore sicurezza durante le fasi d’acquisto e velocizza le fasi di ricerca e scelta anteriori all’acquisto. Una volta scelta una marca che soddisfi tutte o quasi le proprie preferenze per quanto riguarda un particolare articolo, sarà più semplice acquistare nuovamente in futuro, ciò è valido soprattutto per quei consumatori che sono abitudinari e non preferiscono variare continuamente brand da acquistare.

Inoltre dal punto di vista aziendale, il marchio può essere registrato, anche alcune caratteristiche o processi di produzione possono essere protetti registrando dei brevetti. Ancora, se la marca è affidabile e riconosciuta i consumatori saranno portati a riacquistare il prodotto, clienti fidelizzati sono utili alle aziende per poter fare stime sempre più precise della domanda. Le impressioni che si hanno di un brand molte volte influenzano le scelte d’acquisto di un consumatore, se un brand suscita qualche emozione o ricordo, oppure da l’impressione di essere affidabile, avrà più possibilità di essere acquistato tra la moltitudine di prodotti presenti sul mercato. “Uno studio...ha mostrato che i bambini in età prescolare consideravano il cibo- comprese semplici carote, latte o succo di mela- di sapore migliore se era avvolto nella confezione familiare di Mc Donald’s, rispetto a quello presentato in confezioni anonime.” (Kotler P,2017)

Una caratteristica fondamentale di ogni marca sono i suoi elementi identificativi, essi differenziano la marca e la rendono riconoscibile agli occhi del consumatore. Gli elementi possono essere:

- **slogan**, che esprimano a pieno la filosofia della marca

¹¹ Kotler, Philip. et al. Marketing management. Quindicesima edizione. Milano: Pearson, 2017. Print.

- **il nome**, che è un elemento importante essendo la prima cosa con cui il consumatore approccia alla marca
- **logo**, deve essere accattivante e ricercato

Per individuare e scegliere questi elementi esistono sei criteri: Facile da ricordare, Significativo, Gradevole, Trasferibile, Adattabile e Tutelabile. I primi tre sono detti costruttivi, infatti servono a costruire il valore della marca inizialmente, i secondi sono di rinforzo, essi servono a tutelare e mantenere nel tempo il valore già acquisito dalla marca. Un esempio potrebbe essere Apple, il cui logo è una mela, esso è: facile da ricordare, riconoscibile, gradevole e significativo; altro esempio Nike che ha come slogan “Just Do It”, uno slogan forte, incisivo e facile da ricordare, ormai pensando a questa frase non si può non pensare a Nike.

Capitolo 2

2.1 Modello NBA

2.1.1 Storia ed evoluzione della NBA

La National Basketball Association (NBA) è una lega di basket professionistica del Nord America, fu fondata nel 1946 come Basket Association of America (BAA), nel 1949 attuò una fusione con la rivale National Basketball League e assunse il nome attuale. L'assetto attuale è quello di 30 squadre divise in due *conference*, scomposte ulteriormente in altre 6 *division*. Il calendario comprende una *regular season* composta da 82 partite per ognuna delle 30 squadre, ogni squadra disputa 4 partite con ognuna delle altre 4 squadre della propria *division*, 3\4 partite con le altre 10 squadre della propria conference e 2 partite contro le squadre dell'altra *conference*. Terminata la *regular season*, le prime 6 squadre delle due *conference* sono qualificate per i *play-off*, invece le squadre dalla settima alla decima per ognuna delle *conference* disputano un torneo *play-in* per potersi qualificare ai *play-off*.

Eastern Conference

TEAM	W	L	WIN%
1  Miami Heat - e	53	29	.646
2  Boston Celtics - a	51	31	.622
3  Milwaukee Bucks - c	51	31	.622
4  Philadelphia 76ers - x	51	31	.622
5  Toronto Raptors - x	48	34	.585
6  Chicago Bulls - x	46	36	.561

7  Brooklyn Nets - pi	44	38	.537
8  Atlanta Hawks - pi	43	39	.524
9  Cleveland Cavaliers - pi	44	38	.537
10  Charlotte Hornets - pi	43	39	.524
11  New York Knicks - o	37	45	.451
12  Washington Wizards - o	35	47	.427
13  Indiana Pacers - o	25	57	.305
14  Detroit Pistons - o	23	59	.280
15  Orlando Magic - o	22	60	.268

Western Conference

TEAM	W	L	WIN%
1  Phoenix Suns - w	64	18	.780
2  Memphis Grizzlies - sw	56	26	.683
3  Golden State Warriors - x	53	29	.646
4  Dallas Mavericks - x	52	30	.634
5  Utah Jazz - nw	49	33	.598
6  Denver Nuggets - x	48	34	.585

7  Minnesota Timberwolves - pi	46	36	.561
8  New Orleans Pelicans - pi	36	46	.439
9  LA Clippers - pi	42	40	.512
10  San Antonio Spurs - pi	34	48	.415
11  Los Angeles Lakers - o	33	49	.402
12  Sacramento Kings - o	30	52	.366
13  Portland Trail Blazers - o	27	55	.329
14  Oklahoma City Thunder - o	24	58	.293
15  Houston Rockets - o	20	62	.244

12

¹² Immagini reperite dal sito ufficiale della NBA, NBA.com

I *play-off* vengono disputati dalle prime 8 squadre delle due *conference*, sono impostati per essere meritocratici ma allo stesso tempo spettacolari, gli accoppiamenti sono formati in base al posizionamento di ogni squadra: prima contro ottava, seconda contro settima, terza contro sesta e quarta contro quinta. I turni di *play-off* sono 4: primo turno, secondo turno, *conference finals* e *finals*; i turni vengono risolti al meglio delle 7, quindi la squadra che vince per prima 4 incontro passa il turno. Le prime due partite della serie vengono disputate in casa della squadra con il miglior piazzamento tra le due, poi altre due in casa dell'altra squadra e se necessario le ultime 3 vengono disputate in casa di entrambe in modo alterno. Le *conference finals* definiscono le vincitrici di ogni *conference*, che poi si sfideranno alle *finals* per stabilire la squadra campione.

L'assetto e la composizione della NBA non sono sempre stati questi, infatti, la prima stagione disputata nel 1946 prevedeva solo 11 squadre, nemmeno la metà di quelle presenti adesso. Nel 1949 dopo la fusione tra BAA e NBL si aggiunsero altre squadre e si arrivò a 17. Pian piano sono state aggiunte sempre più squadre per poter arrivare ad una fetta di mercato più ampia, inoltre, sempre in quest'ottica alcune squadre hanno cambiato città d'appartenenza, spostandosi da piccoli mercati come successo ai Lakers, i quali prima di ubicarsi a Los Angeles erano di casa a Minneapolis: mercato molto ristretto rispetto a Los Angeles, quest'ultima ha aiutato molto i Lakers rendendola una delle squadre più famose e storiche della lega. Nei primi mesi del 2022, inoltre è uscita la notizia di una possibile espansione della NBA a Seattle e Las Vegas, cosa che se confermata porterebbe maggiori guadagni a tutta la lega nel suo complesso: **“si è parlato molto spesso di una possibile ulteriore espansione della lega, in primis per riportare una franchigia in un mercato di riferimento come Seattle.”**. (Sky sport, 2022)¹³

Un altro aspetto che è mutato nel tempo sono le regole di gioco, che si sono adattate al momento storico corrente e sono volte alla spettacolarità. Molte regole sono state introdotte o modificate a causa di alcuni trend o alcuni giocatori in quel momento in NBA, un esempio è l'introduzione della regola dei 24 secondi, introdotta nel 1954 per migliorare la fluidità di gioco e la spettacolarità delle partite. La partita che potrebbe aver convinto ad inserire tale regola potrebbe essere la famosa partita tra Minneapolis Lakers e Detroit Pistons, famosa perché è stato il match con il punteggio più basso della storia NBA 19-18, “After the lowest scoring game in NBA history, Lakers coach Johnny Kundla is boiling. "Play like that will kill professional basketball," he says. It will not be until four years later, though, that the NBA will institute a 24-second clock”. (ESPN, 2003)¹⁴

¹³ <https://sport.sky.it/nba/2022/03/01/nba-espansione-las-vegas-seattle-lebron-james>

¹⁴ <http://www.espn.com/classic/s/moment001122stall.html>

Trattando invece di regole aggiunte o modificate a causa di avvenimenti controversi, le più chiacchierate sono state due: la “Zaza rules” e la “Harden rules”. La prima tratta dei *closeout* difensivi, cioè la situazione in cui un difensore corre per recuperare la propria posizione difensiva, questa aggiunta permette agli arbitri di controllare *all’instant replay* se oltre il fallo comune, ci sono gli estremi per un *flagrant foul*. Tale aggiunta avvenne a causa dell’episodio accaduto il 14 maggio 2017, durante una partita il difensore Zaza Pachulia, da lui appunto il nome della regola, fa un *closeout* sulla stella avversaria Kawhi Leonard e lo infortuna. Questo episodio causò molti malcontenti, visto che fu chiamato solo un fallo comune al difensore, “Popovich annuncia davanti alla stampa specializzata che kawhi leonard salterà gara-2 per infortunio. Il coach di san antonio si scaglia contro zaza pachulia, reo di aver provocato volontariamente il guaio alla caviglia per la stella degli spurs.” (Eurosport, 2017)¹⁵. La NBA decise così di risolvere tale situazione, modificando la regola già esistente, in tal modo prevenne il ripetersi di situazioni simili. La “Harden rules” prende il nome dal giocatore più rappresentativo di un trend presente in NBA nelle stagioni precedenti al 2017, “L’altra casistica discussa è quella relativa a quanto fatto soprattutto da James Harden negli ultimi anni: riuscire anche nelle situazioni più disparate a convincere gli arbitri che su di lui sia stato commesso un fallo su azione di tiro, lucrando così decine e decine di tiri liberi anche in situazioni d’emergenza” (Skysport, 2017)¹⁶

Agli arbitri furono date nuove direttive, le quali andavano a sottolineare ancora di più la differenza tra un fallo durante la fase di tiro ed un fallo normale, che non implicava tiri liberi.

La NBA negli anni si è sempre dimostrata al passo coi tempi, sia per quanto riguarda il gioco che per le problematiche sociali, ma anche e soprattutto dal punto di vista economico e finanziaria, la NBA viene gestita come una vera e propria azienda, d’altronde non può essere intesa diversamente vista la sua imponenza dal punto di vista economico, sociale e sportivo. “Nonostante una pandemia che ha costretto a tenere in gran parte vuoti i palazzetti durante la stagione 2020-21, il valore medio delle squadre Nba è cresciuto del 13% rispetto all’ultima valutazione di Forbes, pubblicata a febbraio. La cifra è arrivata così a 2,48 miliardi di dollari”. (Ozanian M, 2021)¹⁷

Il supporto sociale da parte della NBA è sempre attivo e forte, esso avviene tramite delle fondazioni proprie, inoltre non mancano multe o altri provvedimenti nei riguardi del proprio personale o dei giocatori, in caso di atti che vanno in contrasto con la politica socialmente attiva della lega.

¹⁵ https://www.eurosport.it/basket/nba/2016-2017/leonard-salta-gara-2-popovich-pachulia-scorretto-e-recidivo_sto6167502/story.shtml

¹⁶ <https://sport.sky.it/nba/2017/09/22/nba-zaza-pachulia-james-harden-cambiano-le-regole>

¹⁷ Mike Ozanian, Articolo per Forbes, 18\10\2021

Le fondazioni appartenenti sono le seguenti:

- **NBA Cares:** programma per la responsabilità globale sociale “NBA Cares programs and participants have provided more than 5.8 million hours of hands-on service, created more than 1,650 places where kids and families can live, learn or play and engaged more than 60 million youth in basketball programs in communities around the world. Internationally, NBA Cares has created more than 332 places where kids and families can live, learn, or play in 40 countries”. (NBA Cares,2022)¹⁸
- **BAL:** Basketball Africa League, competizione organizzata in Africa dalla FIBA (International Basket Federation) e la NBA. “BAL Community, the league’s corporate social responsibility platform, uses the game of basketball as a social connector to help create meaningful impact across the continent. Together with its partners and teams, the BAL is committed to highlighting social issues that aim to educate, unify, and keep our fanbase healthy and safe”. (BAL,2022)¹⁹
- **NBA Foundation:** La fondazione voluta fortemente dalle 30 squadre della lega, si occupa di portare opportunità economiche e sociali alla comunità nera. Il board è costituito da giocatori o membri del NBA, il più noto tra questi è sicuramente Michael Jordan

Oltre le fondazioni, c’è anche un premio che viene consegnato ogni anno al giocatore, allenatore o dirigente che si è distinto maggiormente per il proprio impegno sociale, **J. Walter Kennedy Citizenship Award.**

2.1.2 Analisi del brand NBA

Il marchio NBA è uno dei più forti e stabili, ha affondato le sue radici nella cultura di massa dagli anni '80, è diventato ormai un marchio alla moda e che attira i consumatori da ogni parte del mondo, comprare una canotta NBA ed indossarla fa sentire le persone parte di qualcosa. Ovviamente non è stato sempre così, le fortune della NBA sono iniziate negli anni '80 con David Stern, infatti secondo i dati i guadagni sono aumentati notevolmente con Stern al timone: “A 10 anni dall’ingresso del nuovo commissioner i risultati parlano di 1.2 miliardi in ticketing, merchandise e diritti TV. Si parla di 4 volte le cifre del pre-Stern” (Maccari F, 2016)²⁰, Stern diviene *commissioner* della lega nel 1984, epoca in cui erano presenti nella lega grandi figure del gioco come Magic Johnson, Larry Bird e Michael Jordan. Quest’ultimo è tutt’ora una figura di culto per appassionati del basket e non, grazie

¹⁸ <https://cares.nba.com/mission/>

¹⁹ <https://bal.nba.com/bal-social-responsibility>

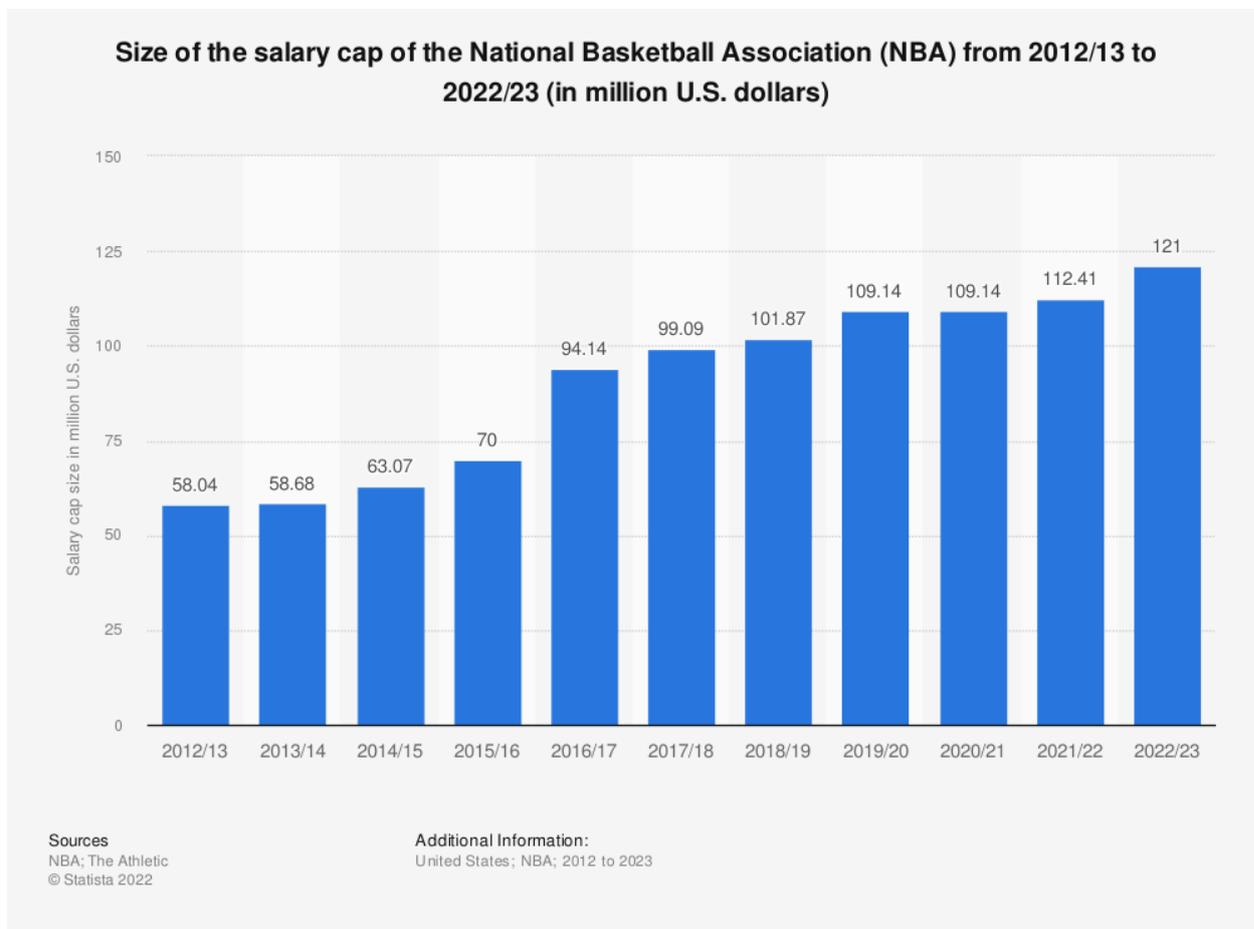
²⁰ Francesco Maccari, NBA, where branding happens: quando il basket insegna marketing, 2016

al maestoso talento posseduto, alle varie prese di posizione durante la sua vita e per la sua nota collaborazione con Nike. La linea di sneakers di Jordan è in produzione da più di venti anni, non sono più viste come semplici scarpe da basket ma sono veri e propri oggetti da collezione, molte delle sneakers prodotte dalla linea Jordan sono prodotte in edizione limitata e riscuotono molto successo sul mercato *resale*.

Tale mercato si stima valga “6 miliardi di dollari nel mondo e 2 miliardi di dollari solo negli USA, inoltre ci si aspetta una crescita fino a 30 miliardi di dollari entro il 2030” (Wade R,2020)²¹, le Air Jordan sono una delle linee più vendute sul mercato *resale*, questo non porta guadagni in termini economici a Nike o a Jordan stesso o alla NBA, però ne aumenta la risonanza mediatica e incrementa le richieste al dettaglio.

Tornando all’operato di David Stern, egli introdusse il *salary cap* che in NBA è presente ancora oggi. Il *salary cap* è un tetto salariale massimo che ogni franchigia NBA ha a disposizione stagionalmente. Il *salary cap* è presente in quasi o tutte le leghe sportive statunitensi, però a differenza di leghe come la MLS o la NFL per la NBA si parla di Soft Cap, cioè si può sfiorare il tetto massimo senza ricevere sanzioni, fino però ad una certa somma dopo la quale scatta la *luxury tax*. Quando venne introdotto da Stern il *cap* era di soli 3,6 milioni di dollari, mentre per la stagione 2021 è stato di 112,41 milioni di dollari ed è stato fissato un limite di 136 milioni oltre il quale scatta la tassa di lusso. Questi semplici dati spiegano notevolmente l’esplosione che la NBA ha avuto negli anni, il tetto salariale è cresciuto esponenzialmente e continua a farlo.

²¹ Yahoo finance, Reggie Wade, 2020



22

Come si può notare dal grafico per la stagione 2022\23 il tetto salariale è fissato a 121 milioni di dollari, 10 milioni in più rispetto alla stagione appena conclusa. Oltre al tetto salariale massimo è presente anche un tetto minimo oltre il quale non si può scendere (il 90% del *salary cap*).

Le regole sugli ingaggi sono fondamentali per la NBA, infatti in questo modo le grandi stelle sono sparse per la lega rendendo il tutto più competitivo ed affascinante. Il *cap* avvantaggia i piccoli mercati rispetto ai grandi mercati, in NBA il mercato è influenzato molto dalle preferenze dei giocatori, soprattutto se questi ultimi sono grandi stelle. Il mercato NBA ha un funzionamento complesso, le franchigie non possono acquistare giocatori da altre squadre, ma possono scambiarli oppure firmarli quando sono *free agent*, cioè liberi da contratti. Quindi sono i giocatori a decidere se accettare o no un contratto di una determinata squadra; quindi, città più blasonate e vincenti (San Francisco, Los Angeles, Boston ecc..) sono più appetibili per i giocatori, così si verrebbero a spostare gli equilibri verso poche squadre. Una lega con poche squadre dominanti per anni, non sarebbe affascinante e coinvolgente come lo è ora, infatti nell'epoca precedente a Stern la NBA era dominata da due franchigie su tutte Lakers e Celtics, "L'altra grande questione è quella che riguarda

²² <https://www.statista.com/statistics/329783/size-of-the-nba-salary-cap/>

l'alternanza sul podio della NBA, che nei vent'anni precedenti ha visto un dominio quasi assoluto da parte di Celtics e Lakers, dinastie interrotte solo da brevi intermezzi a favore di altre grandi piazze come New York e Philadelphia. Molte squadre faticano, soprattutto quelle travasate dalla morente ABA e posizionate in contesti cittadini di dimensioni più contenute: occorre trovare un modo affinché, almeno in linea teorica, tutti godano delle stesse opportunità di costruire un team vincente attraverso la buona gestione manageriale.”. (Costa D, 2020)²³

Dal 1956 al 1968, i Boston Celtics sono arrivati 13 volte su 14 alle NBA *Finals* e hanno vinto 11 volte su 13 apparizioni, mentre i Lakers nello stesso periodo sono arrivati alle *Finals* ben 7 volte senza mai vincere. Alla luce di questi dati, l'egemonia delle due squadre è evidente, se da un lato questa battaglia storica e quasi mitologica tra le due compagini può sembrare avvincente, per le altre squadre e soprattutto per i tifosi diventava frustrante andare all'arena sapendo di essere sconfitti nella maggior parte dei casi. Tifosi meno interessati alle partite non sono un bene per nessuna lega sportiva, quindi è grazie a Stern se la NBA oggi è una delle leghe più seguite e più ricche al mondo.

Riguardo lo *storytelling* accennato prima, rende la NBA quello che è; infatti, le rivalità e le storie sportive non sono affascinanti se non sono ben raccontate. Sempre da un pensiero di Stern, il quale fu uno dei primi a comprendere che la NBA doveva essere qualcosa di più di un semplice gioco. I campi NBA dovevano essere i palcoscenici per rivalità leggendarie, e i giocatori diventavano così dei miti da raggiungere e idolatrare, sebbene in qualsiasi sport esistano rivalità accese e storiche, non sono mai state raccontate ed esaltanti come quelle della NBA: Bird contro Magic, Jordan e i suoi Bulls contro i Pistons prima e i Jazz dopo, o la più recente Warriors contro i Cavs di LeBron James.

La NBA è stata brava nel mettere al centro dei propri progetti grandi personalità del gioco, gli spot pubblicitari proposti sono sempre all'avanguardia ed emozionanti anche per chi si è appena affacciato al mondo del basket. Per i 75 anni della lega è stato girato un cortometraggio fantastico, esso è emozionante e divertente e allo stesso tempo fa comprendere lo spirito della NBA. In questo video intitolato “NBA Lane”²⁴ sono presenti leggende del gioco e allo stesso tempo i nuovi volti della lega, spicca inoltre la presenza di Michael B. Jordan, famoso attore americano, alla guida di un bus giallo e parte un tour alla scoperta della storia della lega. In questo corto si può capire quanto lavoro e organizzazione ci sia dietro il marketing della NBA, si parte dal 75 scritto sulla portiera del bus, poi si può notare come per ogni giocatore presente ci siano riferimenti come il numero di maglia o alcune frasi iconiche. Il momento più struggente arriva quando il bus si ferma davanti ad un murales dedicato a Kobe Bryant, scomparso il 26 gennaio 2020 insieme alla figlia Gianna ed altre 6 persone, a causa di un incidente in elicottero, Michael B. Jordan prima di fermarsi dice “Somethings are

²³ Dario Costa, 2020, <https://www.ultimouomo.com/david-stern-nba/>

²⁴ <https://youtu.be/t1vaembXXRE>

bigger than basketball”, questa frase non è sicuramente detta per caso, infatti la scomparsa di Kobe ha colpito milioni di persone in tutto il mondo, dai suoi amici e familiari agli sportivi di tutto il mondo e tutte le persone che sapevano chi era Kobe Bryant.

Oltre poi agli spot ci sono metodi meno tradizionali grazie ai quali vengono raccontate le storie dei giocatori NBA, riviste online oppure pagine social raccontano ogni giorno di storie uniche ed appassionanti, questo ha rafforzato ancora più lo *storytelling* intorno alla NBA e alle storie dei giocatori. La NBA è riuscita a creare una vera e propria *community* di appassionati, fan che amano il marchio e che sono coinvolti emotivamente in esso. Riguardo le storie dei giocatori NBA, esse sono importanti per capire il target a cui punta la lega, infatti molti giocatori sono partiti da contesti difficili e poveri, quindi hanno visto nel basket uno strumento di riscatto sociale. Quindi il target della lega inizialmente erano proprio i giovani ragazzi che vivevano nei ghetti, i quali potevano rispecchiarsi in alcune storie di giocatori e prenderli come modelli da seguire, ovviamente adesso la lega ha raggiunto dimensioni tali da non avere un vero e proprio target di mercato. Per quanto riguarda il posizionamento geografico, la NBA ha utilizzato spesso delle celebrità locali sia negli USA che all'estero. La NBA ha raggiunto ormai quasi ogni nazione a livello mondiale, infatti sul loro sito si può leggere “the NBA has established a major international presence with games and programming available in 215 countries and territories in more than 50 languages, and merchandise for sale in more than 200 countries and territories on all seven continents.” (NBA.com)²⁵, un accordo interessante è quello con la Cina, la NBA è arrivata per la prima volta in Cina nel 1987 con un accordo, che prevedeva l'invio settimanale da parte della NBA di highlights delle partite alla tv cinese. Ma il punto di svolta arriva quando entra nella lega Yao Ming, un centro cinese alto 2,29 metri, data la sua struttura fisica risultava a dir poco dominante, questo portò molto entusiasmo al pubblico cinese ed aiutò l'espansione della lega: “In 2002, Yao Ming was drafted by the Houston Rockets, inaugurating the NBA's golden years in China. According to the NBA, Yao Ming brought 3.7 billion new viewers to the NBA” (Zhou, L, 2017).²⁶

Oltre la fortuna di avere Yao Ming, la NBA è riuscita a penetrare nel mercato cinese grazie a tecniche di localizzazione del prodotto che l'hanno sempre contraddistinta. Da spettacoli di metà tempo a tema cinese durante il capodanno cinese alle canotte *chinese edition* sempre in occasione del capodanno, è grazie anche a questo se anche dopo il ritiro di Yao i guadagni provenienti dal mercato cinese non sono diminuiti, infatti secondo il *commissioner* Adam Silver “NBA China revenue estimated at roughly between \$150 million and \$170 million accounting for roughly a half of the international revenue. Even after the retirement of Yao Ming in 2012, this number still reached around \$150

²⁵ <https://careers.nba.com/our-leagues/>

²⁶ Zhou, L. (2017). The development of NBA in China: a globalization perspective. *International Journal of Sports Marketing & Sponsorship.*, 18(1), 81–94.

million.” (Lombardo,2010)²⁷. Nel 2019, dopo un tweet di un dirigente dei Rockets pro-HongKong, sembrava fosse arrivato al tramonto l'accordo tra Cina e NBA, la Cctv e Tencent erano due tv che trasmettevano la NBA in Cina. Dopo tale tweet Cctv decise di boicottare la NBA e non mandò in onda la partita inaugurale, mentre Tencent mandò in onda solo la partita dei Lakers, anche perché presente LeBron James. Nel 2022 però Cctv ha trasmesso nuovamente una partita NBA senza spiegare però il motivo di tale scelta.

“Everywhere the NBA operates, and everywhere basketball is played, we help create a community where fans are united by their common passion for the game” (NBA.com)²⁸, queste parole fanno capire come la NBA punti fortemente non solo al mercato USA, ma punti a tutti i paesi in cui ci sono fan del basket. Questa visione spiega anche perché la NBA abbia uffici localizzati in tutto il mondo, più precisamente:

- **NBA Asia** (Hong Kong, Manila, Singapore)
- **NBA Canada** (Toronto)
- **NBA China** (Beijing, Shanghai)
- **NBA Europe** (Londra, Madrid)
- **NBA India** (Mumbai)
- **NBA Latin America** (Città Del Messico, Rio de Janeiro)
- **NBA Africa** (Dakar, Johannesburg, Lagos)

Uno dei punti focali dei guadagni NBA sono i diritti televisivi che fruttano miliardi di dollari all'anno alla lega, la lega sembrerebbe in cerca di un nuovo contratto per aumentare ancora più gli introiti: “Come riporta CNBC, la massima lega cestistica mondiale punta a un accordo da 75 miliardi di dollari (circa 65 miliardi di euro), triplicando l'attuale contratto da 24 miliardi” (Buscaglia G, 2021)²⁹. La ricerca di un contratto tre volte più profittevole di quello attuale, è dovuto anche all'aumento dell'*audience*, sicuramente la NBA come qualsiasi settore è stato colpito dal periodo di pandemia, però è riuscita a ripartire alla grande infatti “Le finali NBA recuperano pubblico. Il match tra i Golden State Warriors e Boston Celtics ha attirato una media di 12,4 milioni di spettatori a partita su ABC, un aumento del 22% rispetto ai numeri dell'anno precedente” (Palco23, 2022)³⁰. Sono ancora lontani i numeri pre-pandemia raggiunti soprattutto con le *finals* 2016 “Nel 2019, le finali NBA sono state seguite da una media di 14,3 milioni di spettatori, rispetto ai 17,6 milioni di

²⁷ Zhou, L. (2017). The development of NBA in China: a globalization perspective. *International Journal of Sports Marketing & Sponsorship.*, 18(1), 81–94.

²⁸ <https://careers.nba.com/locations/>

²⁹ Gabriele Buscaglia, L’NBA punta a incassare 75 miliardi da diritti TV, Calcio e Finanza,2021

³⁰ Palco23, La audiencia de las finales de la NBA crece un 22% en 2022 y se recupera del Covid-19,2022

spettatori dell'anno prima. Nel 2016 e nel 2017 sono stati superati i venti milioni di telespettatori” (Palco23,2022)³¹.

Oltre ai diritti televisivi ci sono poi le *sponsorship*, le quali portano grandi guadagni alla lega e alle franchigie, solo per la stagione 2021\22 si sono registrate cifre record “Cryptocurrency companies helped fuel the NBA’s sponsorship revenue to a record \$1.6 billion in the 2021-22 season” (Young J,2022)³². Gli accordi che si raggiungono tra sponsor e squadre possono riguardare i diritti sul nome dell’arena, l’inserimento di banner pubblicitari nella stessa e l’apposizione del logo sulle *jersey*, le quali verranno trattate più approfonditamente nel sottoparagrafo successivo. Sempre secondo il giornalista di CNBC Jabari Young “Crypto partnerships are now the second most lucrative sponsorship category for the NBA, behind only the technology category” (Young J,2022)²⁰. Come riportato sempre da CNBC, la lega ha raggiunto un accordo da 192 milioni di dollari in 4 anni con Coinbase, una piattaforma di trading di criptovalute, per quanto riguarda le squadre: i Lakers hanno un accordo con Crypto.com per i diritti sul nome della propria arena, contratto che frutterà 700 milioni in 20 anni.

Rimanendo in ambito sponsor, nel 2017 è stato raggiunto un accordo tra Gatorade e la NBA per quanto riguarda il nome della lega di sviluppo della NBA, la D-League (Development League), rinominata G-League (Gatorade League). Non sono state rese note le cifre di tale accordo, il quale però è storico e rimarrà negli annali dello sport americano, infatti come scritto da IEG “the NBA Development League (NBA D-League) will be renamed the NBA Gatorade League (NBA G-League) as part of a multiyear expanded partnership announced today by the National Basketball Association and Gatorade. This marks the first time a U.S. professional sports league has named an entitlement partner.” (IEG,2017)³³. Inoltre, il marchio di Gatorade è stato inserito: sui palloni da gioco, sulle canotte e sul campo da gioco; Gatorade ha anche messo a disposizione il *Gatorade sport science institute*, una compagnia che aiuta i giocatori della G-League a migliorare le proprie performance e il recupero da infortuni o semplicemente il recupero delle energie post-partita.

2.1.3 Analisi dei prodotti targati NBA

Per i prodotti NBA non si può non iniziare con le *jerseys*, infatti le canotte da gioco sono uno degli articoli più venduti ed ogni anno vengono stilate classifiche sulle più vendute, tali classifiche sono utili per comprendere quali giocatori sono i *fan favorite*. Ad esempio, la classifica stilata da Skysport secondo i dati forniti dalla NBA, del *merchandising* più venduto in Europa nel 2021\22 è molto

³¹ Palco23, La audiencia de las finales de la NBA crece un 22% en 2022 y se recupera del Covid-19,2022

³² Jabari Young, Crypto deals help fuel NBA sponsorships to \$1.6 billion in 2021-22 season, firm says, CNBC, 2022

³³ IEG, NBA Development League To Become NBA Gatorade League,2017

curiosa, “al primo posto c’è Steph Curry mentre non entra in top 5 LeBron James”, uno dei giocatori più amati ed idolatrati di sempre, mentre “i primi due team come *merchandising* venduto sono rispettivamente i Bulls e i Lakers di LeBron” (Skysport,2022)³⁴. La NBA ha addirittura creato un sito dedicato alle divise da gioco chiamato *Lockervision*, partita come una piattaforma ad uso interno utile alla programmazione delle divise per le varie partite, adesso è un sito a cui i fan hanno accesso e dove si possono ammirare le diverse *edition* delle divise delle 30 squadre. Ogni squadra può avere 5 divise per stagione, ne esistono vari tipi ed ognuno ha un significato e un valore ben preciso:

1. **Association edition:** Questa edition connette tutti i team della lega, ogni squadra infonde i propri colori e il proprio DNA in una canotta che ha come colore primario il bianco.
2. **Icon edition:** La Icon edition celebra i colori e le caratteristiche di ogni squadra.
3. **Statement edition:** La Statement edition è ispirata alla mentalità e la forza che i giocatori portano in campo, questa edition presenta il logo di Jordan invece che semplicemente quello di Nike.
4. **City edition:** Questa edition permette ad ogni squadra di raccontare la storia della propria città attraverso design caratteristici. La City edition può essere di qualsiasi colore, anche diverso da quello di squadra.
5. **Classic edition:** Quest’ultima è riservata alle franchigie che celebrano momenti iconici o anniversari importanti.

Nel 2017 la NBA annuncia l’introduzione degli sponsor sulle *jerseys*, un cambiamento di rotta rispetto alla storia NBA che fino ad allora era impensabile. All’inizio fu pensata come una prova di 3 anni, ma fu resa ufficiale all’inizio della stagione 2019. Questo programma ha generato dai 5 ai 10 milioni a stagione per le franchigie, uniche eccezioni i Lakers e i Warriors che hanno guadagnato 20 milioni di dollari dalle loro *patches*. “Revenue not being the only metric to this, a big reason why we launched [the uniform patch program] is because the NBA is a global brand, many of our partners are global brands, and we felt like this was an opportunity to grow both the NBA and our partners' brands and businesses globally.” (DePaula N,2021)³⁵, queste le parole di Amy Brooks, presidente del *Team Marketing & Business Operations*, il quale parlando del progetto delle *patches* sulle canotte, mette in risalto più i motivi legati al brand e alla consolidazione di esso in ambito mondiale che i motivi economici. Per rafforzare ancora di più tale visione, nel 2021 la dirigenza NBA ha approvato un ulteriore programma chiamato *shooting shirt patch program*, dal nome si evince già il contenuto di tale programma, quindi in questa stagione le squadre hanno scelto se inserire la *patch* dello sponsor anche sulle canotte del pre-

³⁴ Skysport, NBA, le maglie più vendute in Italia e in Europa: LeBron fuori dalla top-5 . LA CLASSIFICA,2022

³⁵ Nick DePaula, NBA approves sponsor ad patch on team shooting shirts, ESPN,2021

partita e sulle giacche, lo sponsor può essere lo stesso della canotta da partita oppure uno nuovo, però in tal caso la NBA dovrà visionare l'accordo.

Un altro progetto interessante è stato quello promosso da Nike, fornitore ufficiale delle divise da gioco NBA, che nel 2017 lanciò una canotta con all'interno un microchip, grazie ad esso si poteva accedere ad un app chiamata *Nike connect*, dove erano presenti highlights delle partite oppure speciali offerte. Così i tifosi venivano coinvolti attivamente anche solo grazie all'acquisto di una canotta, lo dimostrano le parole del vicepresidente Nike di allora Stefan Olander "we wanted to do something more and we know the passion that consumers have for these players and their teams." (Rovell D,2017)³⁶, oltre ciò scannerizzando il chip con il proprio cellulare Nike acquisiva i dati di localizzazione, utili per stilare report di natura geografica per quanto riguarda i tifosi di ogni specifico giocatore, infatti nella stessa intervista Olander dice "We could tell LeBron how many fans of his checked in from Beijing" (Rovell D,2017).

Le *jersey* e il merchandising nel suo complesso, vengono venduti negli NBA store che sono sia fisici che online, gran parte viene venduta online e spedita in tutto il mondo, però restano importanti per gli appassionati gli store fisici, i quali sono sparsi in tutto il mondo, la caratteristica predominante è che sono localizzati in quartieri storici o famigerati come la fifth avenue di New York o la galleria di Corso Europa a Milano. Per quanto riguarda i prezzi del merchandising essi sono accessibili se si osservano *jersey* o altri gadget standard, mentre altri oggetti che possono essere limited edition oppure autografati raggiungono cifre importanti.

Andando oltre al merchandising il prodotto per eccellenza NBA, anzi dello sport nord-americano in generale, è l'All-star Game. Esso riunisce i migliori giocatori della lega di basket più seguita al mondo in un unico palcoscenico, è diviso in 3 giornate chiamate *All-star weekend*:

1. **Celebrity game**; una partita disputata tra attori, cantanti o anche atleti di altri sport. Nella stessa giornata ha luogo la **Rising Stars Challenge**; sfida tra *rookies e sophomores*, che sono i giocatori appena entrati nelle lega.
2. Il sabato è ripartito in 3 eventi: **Skills Challenge, Three Points Contest e Slum Dunk Contest**
3. La domenica c'è il famosissimo **All-Star Game**, la partita tra due tra i 24 migliori giocatori della lega e allenati dai due migliori allenatori delle rispettive *conference*.

L'*All-Star Game* è utile alla NBA per varie ragione: far riposare i propri giocatori che da ottobre ad aprile giocano 82 partite, senza contare i play-off, l'*All-Star Game* risulta un prodotto più vendibile

³⁶ Darren Rovell, Nike NBA smart jerseys to allow fans to connect to highlights, unlock exclusive offers, ESPN,2017

delle partite di *regular season* essendo esso più spettacolare e con la presenza di tutte le stelle del campionato, infatti nel 2022 i numeri registrati dalle tv americane sono stati solidissimi, calcolando anche che veniva trasmesso in concomitanza con le olimpiadi invernali “Sunday’s NBA All-Star Game was at the top of prime-time cable ratings, averaging a combined 6.284 million viewers on TNT and TBS, 12th overall for the week”.(Los Angeles Times,2022)³⁷. A dimostrazione della portata dell’evento c’è la presenza di moltissime celebrità, tra le più riconoscibili e presenti ci sono Drake e Spike Lee. Il primo è molto più di un fan della NBA, egli è *brand ambassador* dei Toronto Raptors, Drake è una presenza fissa quasi ad ogni partita della squadra canadese, la quale ha anche firmato una partnership con il brand del rapper nel 2013, “But Drake is more than a fan; he’s been the team’s official “global ambassador” since 2013, when he and his brand OVO (October’s Very Own) announced a partnership with the Raptors.....in the six years following, the team’s value has more than doubled according to Forbes” (Parker C, 2019)³⁸.

2.1.4 Canali di distribuzione

Come detto precedentemente la NBA è una lega mondiale seguita in 215 paesi e in 50 lingue diverse, in qualsiasi nazione è possibile vedere la NBA su un’app o sito chiamato NBA TV. Il funzionamento è semplice ed intuitivo, basta semplicemente sottoscrivere un abbonamento e sarà possibile guardare la NBA dal proprio computer o cellulare. Gli abbonamenti possibili sono 2:

	NBA League pass premium	NBA League pass
Prezzo	22.99€	17.99€
Partite in diretta e sintesi	SI	SI
Scelta emittente	SI	SI
Streaming su 2 dispositivi in contemporanea	SI	NO
Partite storiche on demand	SI	SI
Programmi in studio NBA TV	SI	NO
Scelta della lingua	SI	SI

Ovviamente oltre alla piattaforma streaming NBA TV ci sono anche emittenti televisivi che trasmettono le tanto attese partite della NBA, negli Stati Uniti vengono trasmesse perlopiù da

³⁷ Los Angeles Times, NBA All-Star Game tops prime time cable while Olympics continue run,2022

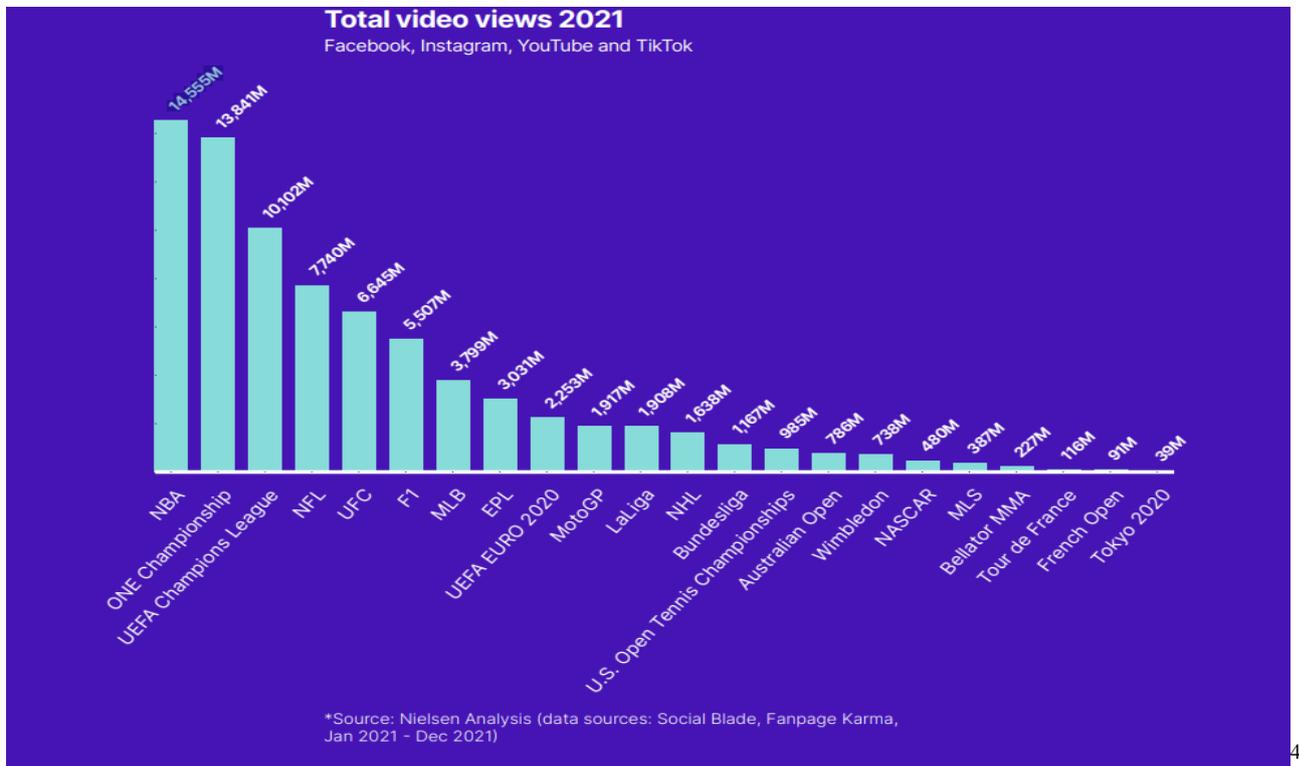
³⁸ Chris Parker, How Drake Helped the Toronto Raptors Make the NBA Finals,2019

TNT, ABC e ESPN, in Italia da anni la NBA viene trasmessa da Sky. Sky ed NBA sono partner da più di venti anni e questo ha condotto la NBA alle porte della stagione 2016\17 ad affidare a Sky il titolo di portavoce ufficiale della lega in Italia, infatti Sky Italia ospita il sito ufficiale NBA.com\italia, “Sky Italia è un partner di fiducia della NBA da oltre vent’anni, e la scelta di renderlo la nostra destinazione online ufficiale è quella ideale” (Memmi E, 2016)³⁹. Questo ha aiutato sicuramente ancor più la lega americana ad espandersi in Italia, infatti così facendo Sky Italia è in grado di regalare ai fan italiani immagini, highlights e statistiche sulle partite NBA. L’esplosione della NBA in Italia è dovuta a vari fattori: uno è sicuramente la partnership Sky-NBA, un altro è come veniva raccontata la partita da una magistrale coppia di telecronisti che sono Tranquillo e Buffa; ci sono infatti sul web molte interviste che fanno capire come molti si siano appassionati al mondo del basket e al mondo del giornalismo sportivo grazie a loro, “Io sono un “figlio” delle vostre telecronache e come me penso che ci siano tanti ragazzi della mia età che sono nati così.” (Vismara D, 2015)⁴⁰, questo è un estratto significativo di una domanda fatta allo stesso Flavio Tranquillo. Secondo un’analisi condotta da Nielsen: “In Italia sono circa 10 milioni gli appassionati di pallacanestro, nella fascia di età compresa tra i 16 e i 59 anni,, Per quanto riguarda l’audience televisiva, I Campionati Europei raggiungono una percentuale del 55% di appassionati tra gli italiani, posizionandosi al secondo posto - per soli 3 punti percentuali - dopo l’NBA” (Nielsen,2017)⁴¹. Come ultimo canale di distribuzione ci sono i social network, essi sono molto utilizzati dalla NBA per condividere highlights, video, immagini e tanti altri contenuti. Nel 2021 secondo Nielsen la NBA ha totalizzato 14 miliardi di *views* tra Facebook, Instagram, You tube e Tik tok, totalizzando di più di qualsiasi altro sport al mondo.

³⁹ Elsa Memmi, NBA EMEA Vice President, Sportbusinessmanagement, NBA E SKY ITALIA AMPLIANO LA PROPRIA PARTNERSHIP, CHE ORA COMPRENDE LA NUOVA DESTINAZIONE UFFICIALE NBA.COM/ITALIA,2016

⁴⁰ Dario Vismara, Maestri: Flavio Tranquillo, 2015

⁴¹ <https://www.nielsen.com/it/insights/2017/the-basketball-in-italy/>,Nielsen,2017



42

2.1.5 Le Arene NBA

Gli impianti sportivi sono uno strumento per le società sportive di tutto il mondo, essi sono strettamente legati alla *customer experience*, gli stadi o i palazzetti sono i luoghi dove i fan si sentono più vicino alla squadra e la supportano. Per ottenere un buon grado di soddisfazione dai propri fan (clienti), ogni società sportiva dovrebbe avere un impianto all'avanguardia e confortevole, ma allo stesso tempo deve essere accessibile, economicamente, alla maggior parte dei tifosi. Per quanto riguarda la NBA, tutte le arene NBA sono all'avanguardia e hanno al loro interno qualsiasi tipo di comfort. I prezzi invece variano a seconda di diversi fattori:

- **mercato**, più grande ed importante è la città e più i prezzi aumentano (San Francisco, New York)
- **squadra**, una squadra vincente avrà prezzi più alti di una mediocre, anche esistono molti esempi che dimostrano il contrario (NY Knicks, Los Angeles Lakers)
- **partita**, se la partita è sentita e importante (Derby di Los Angeles) oppure quando si arriva ai play-off i prezzi salgono vertiginosamente

⁴² Nielsen sport, Year in review: sports consumption evolution,2022

- **settore**, ovviamente i prezzi variano anche a seconda del settore in cui si guarda una partita, i biglietti più costosi sono ovviamente quelli a bordocampo.

Il sito sportivo *The Athletics* ha stilato una lista delle più costose squadre NBA per quanto riguarda il costo di una partita dal vivo, seguendo il criterio del *Fan Cost Index* “In the newest Fan Cost Index (FCI) that measures costs such as tickets and concessions for a family of four to attend a regular-season game” (Shea B, 2022)⁴³. Secondo questo indice il Madison Square Garden di New York resta il più costoso della lega con un FCI di 936.72\$, “the New York Knicks retained their perch as the league’s most expensive team for the 12th consecutive season” (Shea B,2022)⁴⁴. Il costo sembrerebbe alto considerata la fase di mediocrità che la squadra sta attraversando, bisogna però considerare che il Madison Square Garden è una delle arene più conosciute al mondo ed è la più antica e storica della NBA, senza contare che si trova a Manhattan. La squadra di New York in questa stagione non ha raggiunto nemmeno il decimo posto necessario per affrontare il torneo *play-in*, eppure ha viaggiato ad una media di “18,621 spettatori a partita” (The Athletics). Questi dati possono essere spiegati dalle parole di Mark Cuban: “Wins and losses aren’t really relevant. That sells the last 10- to 20 percent of ticket. Your 10-year-old wants to go to the game and have fun. A couple wants to go on a date. A bunch of coworkers want to have fun at the game. They want the home team to win. But you can have fun watching bad teams, too.” (Shea B,2022)⁴⁵, queste parole di Cuban ad un giornalista di *The Athletics* lasciano intendere bene ciò che il pubblico americano cerca, cioè lo spettacolo più che le vittorie della loro squadra. Ovviamente non bisogna fraintendere le parole di Cuban, tutti i tifosi vogliono che la propria squadra vinca ed è sempre in fattore che incide sugli spettatori e sulle vendite.

Un esempio di palazzetto confortevole, ben costruito e coinvolgente è sicuramente il Chase Center di San Francisco inaugurato il 6 settembre 2019, con 18000 posti a sedere e con 30 ristoranti, 32 lounge privati e ben 136 suites. Una grande innovazione presente all’interno è sicuramente il jumbotron da 25 milioni di pixel e 900 metri quadrati che rende possibile anche alle ultime file di godersi al meglio lo spettacolo. Il palazzetto è ben collegato con i mezzi pubblici, ha quasi 3000 posti auto e addirittura è possibile raggiungerlo via mare. Ovviamente tutte queste innovazioni e comfort influiscono sul costo per godersi una partita al suo interno, infatti i Warriors hanno il secondo FCI più alto della lega,

⁴³ Bill Shea, “Knicks, Lakers among NBA’s worst fan pocketbook deals in 2021-22; where does your team rank in value?”,2022

⁴⁴ Bill Shea, “Knicks, Lakers among NBA’s worst fan pocketbook deals in 2021-22; where does your team rank in value?”,2022

⁴⁵ Bill Shea, “Knicks, Lakers among NBA’s worst fan pocketbook deals in 2021-22; where does your team rank in value?”,2022

740.08\$. Un costo così alto si spiega in parte anche dai successi della franchigia californiana, in 8 anni ha raggiunto ben 6 volte le NBA *Finals* e aggiudicandosi il titolo 4 volte.

2.2 Il basket europeo

2.2.1 Competizioni nel basket europeo

Per iniziare bisogna distinguere bene le varie competizioni che esistono in Europa per quanto riguarda il basket, non andrò ad analizzare le varie competizioni a livello di squadre nazionali ma solo competizioni per club.

Le maggiori competizioni del basket europeo sono: Eurolega, Eurocup, FIBA Europe cup e Basketball Champions League. Le prime due sono gestite da ECA (Euroleague Commercial Assets), essa è una società gestita dagli undici club più importanti d'europa, tra i quali c'è anche un'italiana l'Olimpia Milano. Le altre due vengono gestite e promosse dalla FIBA Europe (Federazione internazionale pallacanestro). Ci sono state varie controversie tra federazioni e società su Eurolega ed Eurocup essendo esse gestite da una società esterna e non dall'ente principale del basket europeo e mondiale, la FIBA, come ad esempio avviene nel calcio con la Champions League, Europa League e Conference League che sono gestite dalla Uefa. Le società più influenti e non si sono sempre dimostrate però a favore dell'Eurolega, d'altronde essa porta maggiori benefici dal punto di vista economico e della fama del giocare una competizione importante come l'Eurolega o l'Eurocup. Queste le parole dell'allora GM della Pallacanestro Reggiana “rispetta il diritto d'impresa e permette una programmazione tecnica ed economica derivante anche dalle risposte positive che i nostri tifosi e i nostri sponsor hanno dato quest'anno per l'EuroCup” (Pettene M, 2016)⁴⁶, si parlava del sistema delle licenze introdotto da Eurolega, questo sistema permette ad undici squadre selezionate di ricevere una licenza dalla durata di 10 anni, grazie ad essa si partecipa di diritto all'Eurolega. Le squadre aderirono non solo per questo motivo ma anche per il montepremi molto più significativo, infatti chi partecipa all'Eurolega riceve 36 milioni più possibili bonus legati all'andamento della squadra nel torneo mentre la Basketball Champions League rendeva disponibili 30 milioni da dividere, e di cui 24 erano delle otto squadre invitate e ritenute “big”.

Oltre la questione economica c'è anche l'aumento della fan base che l'eurolega porta alle squadre partecipanti, i numeri dimostrano una crescita incredibile: “ un superlativo +1090% di crescita di audience tra la stagione inaugurale (2000/01) e il 2015..... 73 televisioni coinvolte nel 2015, +6110% in ore di telecronache accumulate” (Pettene M,2016)⁴⁷. Anche il pubblico ai palazzetti è aumentato

⁴⁶ Michele Pettene, Basketball is business. Stop!, L'Ultimo uomo,2016

⁴⁷ Michele Pettene, Basketball is business. Stop!, L'Ultimo uomo,2016

notevolmente infatti la media di spettatori a partita è di 8351 a fronte dei 3565 della stagione di debutto, ciò ha sicuramente aumentato i ricavi della lega e delle squadre stesse e ha anche aiutato a non contare solamente sui diritti televisivi come fonte di ricavo: “oggi rappresentano “solo” il 60% degli introiti; nel 2001 erano il 95% della torta” (Pettene M,2016).

2.2.2 Le arene europee

In Europa ci sono molte arene capienti e storiche, ma sono poche quelle piene di comfort e all'avanguardia, come visto prima con la arena NBA. Partendo dall'Italia ci sono solamente 2 impianti che sono a livello dell'Eurolega o della NBA: Unipol Arena di Bologna e Mediolanum Forum di Milano. Sono entrambi stato costruiti agli inizi degli anni '90, la prima è situata poco fuori Bologna ed è la più capiente in Italia con 18.800 posti, ha 5000 posti auto ed è collegata alla stazione centrale di Bologna. Gli unici negozi presenti sono 9 coffe bar e il museo della Virtus Bologna.

Il Mediolanum Forum di Milano ha una superficie di 40.000 metri quadri ed ospita fino a 12.700 spettatori, il palazzetto ha vari Skybox, delle sale private situate all'ultimo piano dove godersi le partite. Al suo interno il Forum ha anche un'area multisport, dedicata a vari sport su ghiaccio e acquatici e al fitness.

In giro per l'Europa ci sono poi altre arena molto famose e capienti come la Lanxess Arena di Colonia, la Megasport Arena di Mosca e il Palacio de Deportes di Madrid. Una delle arene che forse più si avvicina alle arene NBA, per come viene vissuta la partita e per struttura è la Merced-Benz Arena di Berlino. Essa ha una capienza di 17000 spettatori e attorno ad essa ci sono tantissimi bar e ristoranti, accanto all'arena sorge un grande centro commerciale.

2.2.3 Canali di comunicazione

Per quanto riguarda l'Italia, è possibile vedere l'eurolega in streaming sulla piattaforma Now TV, ad un prezzo modesto di 9.99€ al mese. Invece per il campionato italiano i diritti sono stati acquisiti da ElevenSports, è possibile quindi vederlo su tale piattaforma al prezzo di 7.99€.

Trattando invece altri canali di comunicazione, i social non hanno un riscontro così positivo, infatti la pagina instagram ufficiale della Lega Basket SerieA conta solamente 128.000 followers, e la squadra più prestigiosa della lega ne conta solamente mille in più. Anche l'Eurolega, che come visto prima, ha avuto un grande successo non ha gran successo sui social infatti il suo account ha “solamente” 709.000 followers.

Una nota dolce e amara sono i siti internet, la LBA ne ha uno ben funzionante e intuitivo. In esso si trovano le migliori giocate, una descrizione delle squadre e molte statistiche per gli appassionati. Il punto dolente è la mancata creazione di un sito dove poter acquistare il merchandising delle squadre di Serie A, situazione che va in controtendenza con il grande sviluppo che l'e-commerce sta avendo.

2.2.4 Analisi dei brand sportivi europei

Quando si parla di brand di squadre europee si parla spesso di brand calcistici, questo è dovuto in primis all'importanza del calcio in continente come l'Europa, che da sempre vive di questo sport e di conseguenza si ha un valore molto più elevato dei brand calcistici su quelli di basket o altri sport. Se si vanno a vedere le analisi di brand value della Lega Basket Serie A si nota che i valori sono irrisori rispetto ai brand calcistici o alle franchigie NBA, "I brand del basket italiano valgono 23,3 milioni. In particolare il valore dei marchi dei 15 club che hanno partecipato alla Serie A 2020-21 sul mercato italiano è pari mediamente a 1,55 milioni di euro" (Bellinazzo M,2021)⁴⁸. Andando invece a vedere il valore dei brand calcistici, ci si accorge dell'abisso che intercorre tra i due sport, almeno nel continente europeo, infatti la top 10 del 2022 dei brand europei è:

1. Real Madrid – 1,525 miliardi (+19,5%)
2. Manchester City – 1,327 miliardi (+18,7%)
3. Barcellona – 1,325 miliardi (+4,6%)
4. Liverpool – 1,272 miliardi (+30,7%)
5. Manchester United – 1,250 miliardi (+10,6%)
6. Bayern Monaco – 1,109 miliardi (+3,8%)
7. PSG – 1,027 miliardi (+15,7%)
8. Tottenham – 873 milioni (+20,7%)
9. Chelsea – 855 milioni (+11,1%)
10. Arsenal – 793 milioni (+17,5%)⁴⁹

Primo c'è con un buon distacco il Real Madrid, grazie alle grandi vittorie ottenute in ambito sia europeo che nazionale e grazie al fascino dei propri campioni e soprattutto del Santiago Bernabeu, stadio storico del Real. Il Real è da anni un brand molto forte e conosciuto a livello mondiale, ciò è dovuto ai grandi investimenti in materia di marketing, alla sua solidità finanziaria e alla sua reputation. Oltre ai vari sponsor come Adidas e Fly Emirates, che hanno portato alle casse del club

⁴⁸ Marco Bellinazzo, Il Sole 24 Ore, Basket, i brand della Serie A hanno un valore di 23,3 milioni,2021

⁴⁹ Dal Milan all'Inter, i brand in Serie A al top per crescita, CalcioeFinanza,2022

madrileno 120 milioni il primo ed il secondo ben 210 milioni dalla stagione 2012\13, il Real ha firmato un contratto riguardante il nuovo stadio che dovrebbe essere pronto a fine 2022, come scrive CalcioFinanza “Il Real Madrid ha siglato un nuovo accordo da 360 milioni di euro con il gruppo di investimento Sixth Street e la società statunitense operante nel settore dell’intrattenimento sportivo Legends Hospitality per l’organizzazione di concerti e altri eventi al Santiago Bernabéu e diversificare in questo modo i propri ricavi” (CalcioFinanza,2022)⁵⁰.

Il progetto del nuovo Bernabeu è molto ambizioso e punta a diversificare i guadagni del club e a rendere il Santiago Bernabeu non solo un impianto storico ma anche all’avanguardia, esso avrà il campo di gioco retrattile, così da conservare il prato sottoterra quando necessario. Il Real ha presentato questo progetto con un video introduttivo in cui è possibile notare la multifunzionalità dell’impianto, ci sarà un campo di football, uno di tennis e uno di basket, oltre ovviamente al prato da calcio. Ci sarà inoltre la possibilità di organizzare sia una partita di basket che di tennis contemporaneamente e ogni partita avrà la propria tribuna, progetto ambizioso che porterà il Real Madrid ancor di più alla vetta dei brand sportivi mondiali.

⁵⁰ CalcioFinanza, Real, accordo da 360 mln per gli eventi al Bernabeu,2022

Capitolo 3

3.1 Il modello NBA a confronto con quello Europeo

3.1.1 Differenze tra NBA e basket europeo

La differenza tra il basket americano e quello europeo è di natura concettuale del gioco, da questo poi derivano le altre differenze che esistono tra i due. Il basket NBA è un gioco più spettacolare e dinamico, che cerca di esaltare maggiormente le caratteristiche individuali delle star presenti nella lega. Il basket europeo ha regole più ferree e meno volte allo spettacolo, cosa che si può notare dai punteggi delle partite, solitamente molto più bassi di quelli NBA. Il dualismo tra questi due mondi c'è sempre stato, discussione alimentata sempre più negli anni dai sostenitori di una o dell'altra parte. Le prove più evidenti delle differenze tra NBA e basket europeo si hanno quando delle star europee cercano di fare il grande salto in NBA o viceversa quando giocatori NBA cercano fortune al di là dell'oceano, uno di questi è stato Luka Doncic, il quale dopo aver dominato in Europa con il Real Madrid è andato ai Dallas Mavericks dove sta dimostrando tutto il suo talento e sta stupendo tutta la lega. Le parole di Doncic proprio sul tema sono queste: "In Europa si gioca più pallacanestro di squadra, c'è più tattica. In NBA ci sono giocatori che sono impossibili da difendere, ed ecco perché è così tanto più difficile giocarci. Dico solamente che segnare è più facile in NBA, per le regole diverse, c'è più spazio e più tempo" (Cambiganu E,2022)⁵¹.

⁵¹ Emil Cambiganu, Dall'Europa ai primi anni in NBA, l'intervista a Luka Doncic, Around The Game, 2022

Relativamente all'aspetto tecnico e del gioco ci sono alcune differenze di regolamento tra Fiba e NBA, descritte nel sito ufficiale della FIBA:

Rule	FIBA	NBA
Playing time	4x10 minutes 5 minutes over-time (OT)	4x12 minutes 5 minutes over-time
Shot clock	24 seconds After offensive rebound: 14 seconds	24 seconds
3-point line	6.75m (6.60 on baseline)	7.24m (6.70m on baseline)
Time-outs	2 in first half 3 in second half (but only 2 in last two minutes of the 4 th period) 1 per OT period Always 60 seconds Never carried over	6 regular 2 per OT period = 60 or 100 seconds + 1 short time-out (20 seconds) per half The second short time-out can be carried over to OT period !!! additional regulations
Jump ball and alternating possession	Jump ball to start game The one losing initial jump ball gets possession for the next jump ball situation Alternating possession between teams thereafter for all jump ball situations	Jump ball to start game The one losing initial jump ball gets possession to start 2nd and 4th quarters The one winning initial jump ball gets possession to start 3rd quarter All other jump ball situations played as "real jump ball"
Individual foul	Foul out on 5 (personal and technical)	Foul out on 6 or 2 technical
Team fouls and bonus free-throws	2 free-throws awarded for each (non-shooting) foul after the 4th period (includes player technical fouls) Does not include offensive fouls/fouls by team in possession	2 free-throws awarded for each foul after the 4th team foul or last two minutes of each quarter, whichever comes first Does not include offensive fouls and technical fouls
Technical foul (penalty)	1 free throw and play resumes at the point of interruption	1 free throw per technical foul; play resumes at the point of interruption; foul is charged to individual in question (and automatic fine assessed)

52

⁵² https://www.fiba.basketball/basic-rules#|tab=element_2_1

3.1.2 I limiti del basket europeo rispetto a quello americano

Come visto nel precedente sotto paragrafo ci sono molte differenze tra NBA e FIBA, differenze che si intravedono anche a livello di marketing, come nell'utilizzo dei social o nel branding o nel posizionamento del prodotto. Se rispetto alle differenze di gioco elencate precedentemente si parla di due filosofie di gioco, con conseguente dibattito su quale delle due sia migliore, relativamente al fatturato e alla promozione del prodotto si ha una netta ed oggettiva superiorità della NBA.

Partendo dal fatturato secondo il portale spagnolo Palco23 la NBA ha fatturato ben "10.000 milioni di dollari nella stagione 2021\22...dei 10.000 milioni, 8.900 sono stati generati da club e giocatori" (Palco23,2022)⁵³, un aumento di circa il 20% rispetto alla stagione precedente al covid 19.

Confrontando poi i due montepremi, della Eurolega e dei Playoff NBA, sebbene il montepremi della Eurolega sia maggiore complessivamente, essendo di 38 milioni di euro da dividere tra le 18 squadre partecipanti, contro i 23 milioni di dollari da dividere per le 16 squadre che disputano i playoff NBA. Per le squadre europee che non sono abitualmente partecipanti della Eurolega, i ritorni economici spesso non sono sufficienti come scrive Ultimo uomo "Disputare una singola edizione dell'Euroleague equivale a un bagno di sangue.....c'è stata la necessità di alzare notevolmente il budget: allestire un roster di almeno 15 giocatori per affrontare coppa e campionato e muoversi in charter in giro per l'Europa sono solo due delle voci che costringono i dirigenti a trovare nuove risorse. I ritorni, però, non sono stati sufficienti anche in presenza di palazzetti dello sport all'avanguardia." (Ronzulli D,2021)⁵⁴. Le cause sono da ricercarsi nei diritti televisivi e negli spettatori paganti, "Prendiamo il caso di Gran Canaria, che dispone di un impianto da 11.740 posti.....La media spettatori per le 15 partite interne dell'Eurolega 2018-19 è stata di 4.823 unità, superiore di circa un migliaio rispetto alla stagione precedente in Eurocup" (Ronzulli D,2021)⁵⁵. Questo esempio è esplicativo di come il sistema funzioni solamente per le squadre già affermate, infatti squadre come Gran Canaria non riescono a sostenere le elevate spese della Eurolega rispetto alla Eurocup, e questo va in contrapposizione con la competitività e il fascino della competizione, competitività che in NBA viene salvaguardata per rendere il campionato molto più acceso. Un altro elemento da considerare è la media totale di spettatori a partita, la quale per l'Eurolega si aggira intorno alle 8700 persone mentre per la NBA la media è di 17184 a partita, quindi la NBA ha il doppio di spettatori a partita di quella che è la seconda competizione più importante a livello di club.

⁵³ <https://www.palco23.com/competiciones/la-nba-factura-mas-de-10000-millones-de-dolares-en-la-temporada-2021-2022>

⁵⁴ Dario Ronzulli, L'Eurolega ha davvero salvato il basket europeo?,2021

⁵⁵ Dario Ronzulli, L'Eurolega ha davvero salvato il basket europeo?,2021

I club europei dovrebbero quindi riqualificare e modernizzare i loro impianti, soprattutto i partecipanti della Eurolega, cercando allo stesso tempo di ampliare il proprio mercato.

L'ampliamento del mercato potrebbe avvenire: in primis di migliorare la gestione dei social media, essendo essi un grande strumento di informazione e un mezzo pubblicitario, la pagina Instagram NBA ha 70.3 milioni di followers contro i 709 mila della pagina ufficiale Eurolega oppure i 263 mila dei campioni in carica dell'Anadolu Efes. Tutto ciò non può non passare da una rifondazione a livello sistemico, "Dal lato dell'organizzazione, al contrario, ci sono lacune che vanno affrontate in tempi stretti. Il sistema misto sta mostrando delle falle..... l'aspetto della stabilità economica e della divisione dei proventi che sono stati al centro di un meeting semi-clandestino ad Atene tra 7 degli 11 club soci dell'ECA. Mancavano gli spagnoli e il Fenerbahce, ovvero le squadre più vicine allo storico commissioner Jordi Bertomeu la cui figura appare traballante secondo la ricostruzione di molti media". (Ronzulli D, 2021)⁵⁶

"tanto in termini di spettacolo quanto in termini di marketing, internazionalità e cultura manageriale, l'NBA rappresenta un esempio da seguire in un panorama sportivo europeo che, eccezion fatta per Premier League e Champions League, non ha ancora assunto livelli avanzati in termini di promozione e storytelling". (Maccari F, 2016)⁵⁷, la NBA propone un prodotto qualitativamente superiore con giocatori di caratura mondiale, senza far perdere quella sensazione di equilibrio, competitività e spettacolarità che ogni lega o campionato dovrebbe avere. Oltre ciò la NBA dà una grande importanza al cliente, coinvolgendo il cliente nello spettacolo proposto, questo avviene tramite vari strumenti:

- votazioni annuali dei giocatori che giocano l'All-Star Game, esse avvengono tramite un apposito sito internet dove può votare chiunque
- utilizzo dei social molto frequente, la NBA sui propri social pubblica contenuti di vario tipo tra cui classifiche, video e sondaggi
- spettacoli durante le pause delle partite che coinvolgono spesso i tifosi presenti all'arena
- presenza della NBA anche in situazioni extra basket grazie alle varie associazioni costituite dalla stessa lega

L'aspetto che più sorprende della lega nordamericana è il posizionamento geografico, è riuscita a garantirsi una grande fetta di mercato negli USA dove sport come il baseball e il football la fanno da padroni, poi è riuscita ad espandersi in territori come Cina ed Europa dove il basket non è lo sport più diffuso. L'Eurolega deve riuscire a seguire questo esempio e cercare di espandere maggiormente i propri orizzonti geografici.

⁵⁶ Dario Ronzulli, L'Eurolega ha davvero salvato il basket europeo?, 2021

⁵⁷ Francesco Maccari, NBA, where branding happens: quando il basket insegna marketing, 2016

Conclusione

La *customer experience* è un aspetto di cui devono tener conto tutte le aziende che vogliono creare un brand forte e una *customer base* fedele. I consumatori, in questo periodo, non cercano solamente prodotti di qualità ed un prezzo accessibile ma ricercano prodotti personalizzati e che soddisfino al 100% i propri bisogni. La globalizzazione e lo sviluppo di tecnologie sempre più sofisticate rendono il mercato sempre più competitivo in tutti i settori, questo dà anche la possibilità ai brand di eliminare le barriere geografiche ed espandersi a livello internazionale.

Lo scopo dell'elaborato è mostrare a chi legge come una lega sportiva in declino sia riuscita a diventare la lega di basket più seguita al mondo, la NBA tramite una gestione chiara e impeccabile, riguardo la *Customer experience* e riguardo il proprio brand è riuscita a raggiungere il successo odierno. I due *commissioner* David Stern, il quale è stato in carica dal 1984 al 2014, e Adam Silver attuale *commissioner* della lega, sono sicuramente i principali attori del successo NBA, questa lega è ormai un mercato a cui tutti puntano: gli sponsor che offrono contratti milionari per apparire sulle canotte dei team o negli stadi NBA, i giocatori di tutto il mondo che vedono la lega come un traguardo da raggiungere, questo è dimostrato anche dal numero di giocatori NBA che partecipano agli europei 2022 "I giocatori della prossima Nba dell'Europeo sono ben 35, un record per la manifestazione."(Cito C,2022)⁵⁸, gli emittenti televisivi che sborsano milioni per accaparrarsi i diritti delle partite. Nel testo viene anche messa in risalto la grande differenza con la lega europea Eurolega, il punto focale non è la differenza tra alcune regole o sulla concezione del gioco, piuttosto viene sottolineata la differenza nella cura del *digital marketing*, della *customer experience* o del *brand identity*.

Il modello di business esplicito nell'elaborato, quello NBA, dovrebbe essere d'esempio non solo alla Eurolega ma a tutti i brand che vogliono raggiungere un'importanza e una fama mondiale. Un business quello della NBA che va oltre il semplice basket, si fa portavoce di molteplici comunità, un brand che non ha paura di prendere posizione su vari temi socio-culturali.

Concludo citando il titolo di un corto presente sul canale Youtube della NBA:

“It’s more than just a game”.⁵⁹

⁵⁸ Cosimo Cito, La Repubblica, Europei di basket come la Nba: 35 giocatori dal campionato americano pronti a dare spettacolo,2022

⁵⁹ https://www.youtube.com/watch?v=16_CCJrz8lk

Bibliografia

- Javadein, S. R. S., Khanlari, A., & Estiri, M. (2008). Customer loyalty in the sport services industry: the role of service quality, customer satisfaction, commitment and trust. *Journal of Human Sciences*.
- Ennis, S. (2020). *Sports marketing: A global approach to theory and practice* (1st 2020 ed.) Palgrave Macmillan
- Kotler, Philip. et al. *Marketing management*. Quindicesima edizione. Milano: Pearson, 2017. Print.

Sitografia

- Gennaro Iovino, Il marketing come esperienza, 2019, Kompeterejournal
- Report ITU Measuring digital development Facts and figures, 2021, ITU.int
- Redazione PMI.it, E-commerce, trend ancora in crescita nel 2022, 2022, PMI.it
- E-commerce report, 2021, statista.com
- Global Customer Experience Benchmarking Report, 2021, NTT.com
- <https://sport.sky.it/nba/2022/03/01/nba-espansione-las-vegas-seattle-lebron-james>
- <http://www.espn.com/classic/s/moment001122stall.html>
- https://www.eurosport.it/basket/nba/2016-2017/leonard-salta-gara-2-popovich-pachulia-scorretto-e-recidivo_sto6167502/story.shtml
- <https://sport.sky.it/nba/2017/09/22/nba-zaza-pachulia-james-harden-cambiano-le-regole>
- Mike Ozanian, Articolo per Forbes, 18\10\2021
- <https://cares.nba.com/mission/>
- <https://bal.nba.com/bal-social-responsibility>
- Francesco Maccari, NBA, where branding happens: quando il basket insegna marketing, 2016
- Yahoo finance, Reggie Wade, 2020
- <https://www.statista.com/statistics/329783/size-of-the-nba-salary-cap/>
- Dario Costa, 2020, <https://www.ultimouomo.com/david-stern-nba/>
- <https://youtu.be/t1vaembXXRE>
- <https://careers.nba.com/our-leagues/>
- Zhou, L. (2017). The development of NBA in China: a glocalization perspective. International Journal of Sports Marketing & Sponsorship., 18(1), 81–94.
- <https://careers.nba.com/locations/>
- Gabriele Buscaglia, L’NBA punta a incassare 75 miliardi da diritti TV, Calcio e Finanza, 2021
- Palco23, La audiencia de las finales de la NBA crece un 22% en 2022 y se recupera del Covid-19, 2022
- Jabari Young, Crypto deals help fuel NBA sponsorships to \$1.6 billion in 2021-22 season, firm says, CNBC, 2022
- IEG, NBA Development League To Become NBA Gatorade League, 2017
- Skysport, NBA, le maglie più vendute in Italia e in Europa: LeBron fuori dalla top-5 . LA CLASSIFICA, 2022
- Nick DePaula, NBA approves sponsor ad patch on team shooting shirts, ESPN, 2021
- Darren Rovell, Nike NBA smart jerseys to allow fans to connect to highlights, unlock exclusive offers, ESPN, 2017

- Los Angeles Times, NBA All-Star Game tops prime time cable while Olympics continue run,2022
- Chris Parker, How Drake Helped the Toronto Raptors Make the NBA Finals,2019
- NBA E SKY ITALIA AMPLIANO LA PROPRIA PARTNERSHIP, CHE ORA COMPRENDE LA NUOVA DESTINAZIONE UFFICIALE NBA.COM/ITALIA,2016
- Dario Vismara, Maestri: Flavio Tranquillo, 2015
- <https://www.nielsen.com/it/insights/2017/the-basketball-in-italy/>,Nielsen,2017
- Nielsen sport, Year in review: sports consumption evolution,2022
- Bill Shea, “Knicks, Lakers among NBA’s worst fan pocketbook deals in 2021-22; where does your team rank in value?”,2022
- Michele Pettene, Basketball is business. Stop!, L’Ultimo uomo,2016
- Marco Bellinazzo, Il Sole 24 Ore, Basket, i brand della Serie A hanno un valore di 23,3 milioni,2021
- Dal Milan all’Inter, i brand in Serie A al top per crescita, CalcioeFinanza,2022
- CalcioFinanza, Real, accordo da 360 mln per gli eventi al Bernabeu,2022
- Emil Cambiganu, Dall’Europa ai primi anni in NBA, l’intervista a Luka Doncic, Around The Game, 2022
- <https://www.palco23.com/competiciones/la-nba-factura-mas-de-10000-millones-de-dolares-en-la-temporada-2021-2022>
- Dario Ronzulli, L’Eurolega ha davvero salvato il basket europeo?,2021
- Cosimo Cito, La Repubblica, Europei di basket come la Nba: 35 giocatori dal campionato americano pronti a dare spettacolo,2022
- https://www.youtube.com/watch?v=16_CCJrz8lk
- Fiba.basketball
- NBA.com