



**UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA**  
**DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE E AZIENDALI**  
**"MARCO FANNO"**

**CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA INTERNAZIONALE**  
*L-33 Classe delle lauree in SCIENZE ECONOMICHE*

Tesi di laurea

**ANALISI ECONOMICA DELL'EQUILIBRIO COMPETITIVO**  
**NEL BASKET: ITALIA E USA A CONFRONTO**

***AN ECONOMIC ANALYSIS OF COMPETITIVE BALANCE IN***  
***BASKETBALL: A COMPARISON BETWEEN ITALY AND THE***  
***USA***

Relatore:  
Prof. ANTONIETTI ROBERTO

Laureando:  
BARISON MARCO

Anno Accademico 2016-2017

# INDICE

<b>INTRODUZIONE</b>	3
<b>CAPITOLO 1: SPORT ED EQUILIBRIO COMPETITIVO</b>	6
1.1) <b>L'equilibrio competitivo</b>	6
1.2) <b>Il concetto di incertezza del risultato</b>	10
1.3) <b>Metodi statistici per il calcolo del competitive balance di una stagione</b>	12
1.3.1) Deviazione standard	12
1.3.2) Range di vittorie	13
1.3.3) Indice di concentrazione di Gini	13
1.3.4) Indice di Herfindahl-Hirschman (HHI)	15
1.3.5) Indice sorpresa di Groot	14
1.4) <b>Misure dinamiche per il calcolo del competitive balance di una competizione</b>	19
1.4.1) Numero di campionati vinti in un determinato arco di tempo	19
1.4.2) Top-K Ranking	19
1.4.3) Misura di Buzzacchi, Szymanski e Valletti (misura BSV)	18
1.5) <b>Criteri indiretti per il calcolo dell'equilibrio competitivo</b>	20
1.5.1) principali differenze tra il modello americano e quello italiano	21
1.5.2) Salary cap	23
1.5.3) Draft	25
1.5.4) Revenue sharing	26
<b>CAPITOLO 2: CONFRONTO TRA IL BASKET ITALIANO E QUELLO STATUNITENSE</b>	27
2.1) <b>L'uso degli indicatori quantitativi come strumento per il confronto</b>	27
2.1.1) Deviazione Standard	28
2.1.2) Indice di Herfindahl-Hirschman	29
2.1.3) Top-K Ranking	31
2.2) <b>L'uso degli indicatori indiretti come strumento per il confronto</b>	33
2.2.1) Salary cap	33
2.2.2) Draft	37
2.2.3) Revenue sharing	39
<b>CONCLUSIONI</b>	42
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	44
<b>SITOGRAFIA</b>	46

# INTRODUZIONE

Lo sport può essere definito come l'insieme di quelle attività, fisiche e mentali, compiute al fine di migliorare e mantenere in buona condizione l'intero apparato psico-fisico umano, e di intrattenere chi le pratica o chi ne è spettatore.

Lo sport può essere praticato singolarmente o in gruppo, senza fini competitivi oppure gareggiando contro altri sportivi.

La disciplina sportiva rappresenta, inoltre, un fenomeno sociale di massa che trova origine in un passato piuttosto lontano, risalente alle origini della civiltà e: “risulta essere una pratica dell'attività umana presente in tutte le società finora conosciute”.

I principali studi descrivono il concetto di sport con queste definizioni piuttosto generali, senza riuscire a tracciare un confine definito e circoscritto.

Infatti toccando numerosi ambiti di interesse, ed avendo assunto diverse sfaccettature nel corso del tempo, questo fenomeno risulta di complicata caratterizzazione. L'attività motoria risulta non essere l'unico elemento da considerare, si tratta di un più generale meccanismo di relazioni tra individui o gruppi di persone<sup>1</sup>.

Nel corso della storia, si è assistito ad una costante evoluzione di questo fenomeno nato inizialmente come pratica ai fini di sopravvivenza; la natura associativa dell'uomo ha fatto sì che in seguito lo sport diventasse momento di aggregazione, di confronto, di socializzazione, e non ultimo di spettacolarizzazione<sup>2</sup>.

La pratica sportiva ha cambiato la sua dimensione nel corso della sua evoluzione. I numerosi soggetti coinvolti, gli svariati ambiti della vita sociale toccati ed il suo carattere pluritematico, hanno fatto in modo che attorno allo sport si sviluppasse una moltitudine di interessi, tra cui alcuni di natura economica; questi ultimi prima negli Stati Uniti e successivamente in Europa, hanno assunto un'importanza considerevole, tanto da rendere necessaria la configurazione delle società sportive come aziende.

Il tema sport, la passione per il mondo della pallacanestro, ed il mio coinvolgimento diretto all'interno di questo mondo, hanno spinto e stimolato il sottoscritto alla stesura di questo elaborato.

Tale elaborato si pone l'obiettivo di confrontare il mondo del basket Italiano con quello Statunitense.

---

<sup>1</sup> Per esempio si provi a pensare allo spettatore televisivo, il quale non pratica nessuno sport, ma risulta comunque facente parte di un sistema socio-economico circostante alla pratica sportiva.

<sup>2</sup>E' sufficiente pensare alle caratteristiche degli spettacoli nella cultura greco e romana.

L'intento è quello di analizzare il concetto di *competitive balance* e, attraverso alcuni metodi statistici finalizzati al suo calcolo, confrontare la realtà della pallacanestro italiana rispetto a quella degli USA.

Si cercherà di esprimere un giudizio sulla qualità delle competizioni e sulla gestione delle leve economiche.

L'elaborato si articola in due capitoli.

Nel primo capitolo si analizza il concetto di *competitive balance* da un punto di vista teorico; una volta delineato il concetto si procederà con l'esposizione di alcuni indicatori di equilibrio competitivo, di natura statistico-quantitativa e di natura qualitativa.

Nel secondo capitolo si procede a confrontare la Serie A FIP e la National Basketball Association (NBA), la lega che gestisce ed organizza il campionato di basket negli stati Uniti d'America.

La NBA è indubbiamente la competizione cestistica più importante al mondo, è infatti in grado di generare volumi economici nell'ordine di miliardi di dollari. Il confronto, nonostante non regga dal punto di vista dimensionale, ha l'obiettivo di osservare le diverse metodologie di governo e la differente importanza attribuita all'equilibrio competitivo in due contesti opposti dal punto di vista della redditività.

Infine verranno tratte alcune conclusioni facendo affidamento da quanto emerso dall'analisi eseguita.

Prima di iniziare la lettura dei temi appena descritti, è opportuno soffermarsi un attimo sull'evoluzione della *dimensione economica* del movimento sportivo. Questa, infatti, ha iniziato ad assumere rilevanza attorno alla metà del secolo scorso, dapprima nel continente americano, in seguito in Europa. L'Italia ha conosciuto e toccato con mano questo aspetto soprattutto nel segmento calcistico, il quale ha assistito ad una trasformazione del ruolo di società e atleti a cavallo tra gli anni '60 e '70, non accompagnata però da una contemporanea evoluzione dell'assetto economico, giuridico ed istituzionale. Non a caso, ancora oggi la cultura europea ed in particolare la mentalità tipica del nostro panorama nazionale privilegiano in modo assoluto il risultato sportivo, senza attribuire la giusta importanza alla componente di reddito/patrimonio, la quale risulta essere un elemento determinante per la sopravvivenza dell'istituzione societaria.

Tuttavia, in alcune culture e contesti la dimensione economica trova il dovuto equilibrio, poiché viene vista come un aspetto fondamentale della cultura sportiva; oltre a questo ve ne è un secondo, con radici decisamente più antiche, risalenti al mondo greco e romano: la

*spettacolarizzazione degli eventi*. Già in epoca antica si aveva come obiettivo il maggior coinvolgimento di pubblico possibile, non limitato al solo atto motorio, ma tangente a molti altri contesti della vita sociale.

Questo aspetto è strettamente legato al mondo attuale, poiché la spettacolarizzazione e il coinvolgimento di un pubblico interessato sono temi di fondamentale importanza, che impattano in modo deciso sulla componente reddituale, per effetto dei numerosi interessi legati alla visibilità dell'evento. L'intento sarà quindi quello di promuovere incontri quanto più possibile incerti ed equilibrati, che abbiano la capacità di catturare l'attenzione dello spettatore e che siano in grado di colpirlo dal punto di vista emotivo ed emozionale.

Si potranno osservare realtà che gestiscono il compromesso (come ad esempio NBA, NFL, NHL, MLB, enti competenti per la coordinazione delle competizioni negli Stati Uniti d'America), come realtà in cui si assiste alla sopraffazione dell'interesse per il risultato da parte di uno o più attori all'interno di una competizione sportiva competitiva. Non a caso, come si avrà modo di constatare, il campionato italiano di pallacanestro risulta molto meno propenso alla gestione di questo tipo di equilibrio se confrontato con la rispettiva lega nazionale statunitense, la NBA.

Verrà ora anticipato quello che sarà uno dei punti centrali attorno al quale si baserà la discussione teorica di questo elaborato: la realizzazione di un incontro equilibrato passa attraverso l'interazione e confronto di due contendenti, che si scontrano in vista di pervenire allo stesso obiettivo, ovvero la vittoria. Il match sarà, tuttavia, tanto più interessante quanto più incerto, e anche in caso di sfavore sulla carta, l'incontro sarà tanto più seguito quanto più prestigiosi gli avversari che si fronteggeranno<sup>3</sup>. Per poter massimizzare il risultato economico, dovrebbe essere quindi interesse dei club competere con avversari prestigiosi e di buon livello. Risulta interessante in questo senso come si configura il paradosso competitivo del settore sportivo, il quale prevede la cooperazione di due avversari forti per massimizzare il risultato (profitto); la dinamica competitiva tradizionale, delle teorie competitive di matrice Porteriana e propria della maggior parte dei settori, è diametralmente opposta, poiché la massimizzazione del risultato passa attraverso la sopraffazione del competitor.

Tutti i punti toccati in questa discussione troveranno sintesi nel concetto di "*Competitive Balance*", oggetto del primo capitolo di questo elaborato. Proseguirà ora un'analisi più dettagliata dei temi introdotti.

---

<sup>3</sup> Si pensi ad esempio ad un piccolo club: sarà difficile riempire il palazzetto se l'avversario è un'altra piccola società sportiva; al contrario sarà più semplice attrarre pubblico se la rivale è una squadra di prima fascia.

# CAPITOLO 1: SPORT ED EQUILIBRIO

## COMPETITIVO

### 1.1) L'equilibrio competitivo

Il concetto di equilibrio competitivo è legato ad una molteplicità di aspetti, attori e significati, che possono essere in reciproca competizione. Di conseguenza, al fine di poter assicurare il benessere di un sistema economico, sociale e relazionale, esiste la necessità di un bilanciamento. Il *competitive balance*<sup>4</sup> è costituito da una forte caratterizzazione multidisciplinare, la quale si sposa molto bene con la più generale idea di fenomeno sportivo, che è il frutto del coinvolgimento di una pluralità di persone, di azioni e di emozioni.

Non a caso se chiedessimo ad un atleta professionista, un tifoso ed uno spettatore di dare una definizione di sport, ognuno di loro avrebbe una visione differente; rispettivamente si avrà una visione sportiva in termini di pratica lavorativa, di sfera emotiva e di intrattenimento. Da tenere in considerazione che altri soggetti potrebbero associare idee differenti al concetto di sport, come quella di business.

Entrando più nel dettaglio fra gli enti che partecipano al mondo della pratica motoria, si possono riconoscere più istituzioni aziendali<sup>5</sup>; queste possono avere una tipologia di core business differente (di tipo sportivo oppure no), e degli scopi istituzionali contraddistinti, come ad esempio governi con logiche di profitto oppure con intenti no profit.

In questo elaborato si focalizzerà l'attenzione sulle società sportive professionistiche (orientate al profitto).

Osservando l'ordinaria attività economica svolta dalle società sportive appare subito evidente un aspetto particolare, addirittura in antitesi con i principi basilari del mercato universalmente riconosciuti.

Vi è la presenza di un paradosso competitivo<sup>6</sup> che mette in relazione diretta il successo di un soggetto sportivo (individuale o collettivo) alla forza ed ai risultati del rivale; semplicemente questo ci lascia intendere che il successo è tanto maggiore quanto più forte è l'avversario.

---

<sup>4</sup> Tradotto letteralmente: "equilibrio competitivo"

<sup>5</sup> Soprattutto quelle coinvolte nella produzione di beni materiali connessi allo sport, o di altri beni e servizi immateriali che soddisfano la domanda di soggetti comunque legati al mondo sportivo.

<sup>6</sup> Neale W. C., "The peculiar economics of Professional Sports", The Quarterly Journal of Economics, Vol. 78,

In termini sportivi questa situazione di palesa in diverse occasioni. È sufficiente riflettere sullo spazio riservato dai media all'esito dei match clou nelle varie discipline; in queste circostanze, nonostante tutte le vittorie apportino lo stesso beneficio in termini di punteggio, l'impatto sulla sfera emozionale ed emotiva è sicuramente elevato, suscitando l'interesse di una parte considerevole di spettatori.

Tuttavia esiste anche un risultato economico<sup>7</sup>, alle spalle del successo sportivo, in correlazione alla quantità di pubblico coinvolto nella partecipazione ad un determinato match o ad una determinata competizione. Tale risultato si traduce, per esempio, in elevati contratti audiovisivi, in numerose presenze allo stadio, in una pluralità di sponsor e di conseguenza in un flusso finanziario considerevole.

Risulta importante segnalare che in un mercato di tipo tradizionale<sup>8</sup>, una gestione simile a quella appena delineata, in grado di avvantaggiare i "produttori" sui consumatori, andrebbe a violare qualsiasi accordo di libera concorrenza. Di conseguenza al settore manageriale sportivo sono riservate alcune esenzioni dalla normativa antitrust, con l'intento di tutelare l'interesse del consumatore, intenzionato ad assistere a partite quanto più incerte, quindi equilibrate<sup>9</sup>.

Nel caso si operasse in un settore di mercato tradizionale, l'orientamento strategico-competitivo dovrebbe essere opposto, dal momento che solo in casi limitati la collaborazione produrrebbe un vantaggio competitivo; l'ipotesi di sopraffazione dei concorrenti, tipica della visione "Porteriana"<sup>10</sup> del mercato, risulta non fruttuosa nel segmento dello sport-business.

Tuttavia, le ipotesi classiche, se da un lato risultano inadeguate per l'analisi del fenomeno economico legato ad una singola disciplina sportiva, risultano d'altro canto valide per l'osservazione della competitività tra segmenti di mercato eterogenei. Come dimostrano gli studi di Neale<sup>11</sup>, l'attore monopolista riguardante l'offerta di prodotto sportivo è individuato nell'ente associativo dei club oppure nell'ente federale di competenza. Sarà pertanto interesse di questo ente superiore garantire l'equilibrio interno della competizione, al fine di rendere l'offerta appetibile ed interessante, ponendola in posizione concorrenziale con altre discipline motorie, almeno per quanto riguarda la diffusione dell'evento al pubblico.

---

1964.

Rottenberg S., *"The baseball players' labor market"*, Journal of Political Economy, Vol.64, No.3,1956

<sup>7</sup>Delaney L., Fahey T., *"Social and economic value of sport in Ireland"* Economic and Social Research Institute, 2005

<sup>8</sup>Porter M., *"Competitive strategy"*, Free Press, New York, 1980

<sup>9</sup>Baumol W. J., *"On the proper cost test for natural monopoly in a multiproduct industry"*

<sup>10</sup>Porter M., *"Competitive Advantage: creating and sustaining superior Performance"*, Free Press, New York, 1985

<sup>11</sup>Neale W. C., *"The peculiar economics of Professional Sports"*, The Quarterly Journal of Economics, Vol. 78, 1964

L'ambiente competitivo descritto da Neale è stato oggetto di studio, di dibattito e di confronto nel corso della storia: alcuni autori, tra i quali il principale è Rottenberg, si allinearono a questo modo di

pensare, e il loro contributo favorì l'affermarsi della tesi secondo la quale il livello competitivo è funzione diretta dell'incertezza.

Successivamente un importante contributo in questa direzione è stato dato da Szymanski e Zimbalist, sia osservando i risultati dell'applicazione delle teorie sopra descritte nel mercato americano (del quale si ha studiato attentamente la lega professionistica di baseball, già oggetto degli studi di Rottenberg), sia in merito all'introduzione dei medesimi concetti al mondo sportivo europeo e all'attenta analisi di quest'ultimo.

In contrapposizione al ragionamento appena illustrato, è sicuramente importante il ragionamento di Sloane, il quale però considera come fulcro la singola squadra e non la lega. Quest'ultimo riprende gli studi di Neale e Rottenberg, ma schierandosi dalla parte opposta, andando ad enfatizzare il carattere emotivo e psicologico della pratica sportiva, il quale in alcuni casi porta ad investimenti e spese non giustificabili dalla sola logica economica<sup>12</sup>.

Sloane sostiene che il raggiungimento dell'equilibrio nel mercato non è possibile senza un intervento esterno alle franchigie, in quanto vi è l'interesse di queste ad una remunerazione più rapida possibile, sbilanciando così l'attenzione e lo sforzo manageriale sul breve periodo. Questo pensiero trova risposta in gran parte dei modelli di gestione sportiva del mondo europeo, dove le componenti emozionali ed irrazionali determinano ancora oggi ampio spazio, ostacolando la gestione manageriale di questi modelli. Al contrario il contesto competitivo-strategico americano è tendenzialmente allineato alla gestione degli eventi secondo la logica più razionale dell'equilibrio economico-competitivo, la cui importanza è stata riconosciuta vitale (a partire dagli studi di Rottenberg riguardo la lega di baseball statunitense).

Alle spalle di queste diverse definizioni riguardanti il concetto di *competitive balance*, si nascondono origini culturali e territoriali differenti.

In Europa l'organizzazione della pratica sportiva risale alla natura associativa ed aggregativa degli individui, i quali si organizzarono in club, rispetto ai quali ricade un interesse sportivo, finalizzato a decretare il miglior concorrente della disciplina in oggetto a seguito di una serie di incontri; difatti le sfere economiche e mediatiche hanno ricoperto per lungo tempo una dimensione secondaria, che non coincide con l'interesse primario della sfida sul campo. Negli USA, invece, i proprietari e/o gestori degli impianti hanno fin dalle origini voluto e promosso

---

<sup>12</sup> Sloane P.J., "The Economics Of professional football: The Football club as a utility maximize", Journal of Political Economy, Vol. 18, n.2, 1971



i grandi eventi sportivi; l'interesse era quindi focalizzato alla massimizzazione del risultato economico dovuto alla spettacolarizzazione dell'evento, che doveva essere equilibrato ed incerto, per suscitare il maggior interesse possibile nello spettatore.

Spostando l'attenzione sull'individuo che pratica una determinata disciplina sportiva, si può notare che tale soggetto non sempre viene identificato nello stesso modo: la cultura europea tenderà a mettere il fulcro sul club, mentre oltre oceano assume importanza fondamentale l'intero aggregato di squadre, poiché elemento generatore di risultato economico; i rapporti e le dinamiche tra le varie società devono quindi tenere sempre in considerazione l'obiettivo più generale e sottostare alla *governance* della lega o della federazione per massimizzare il risultato congiunto.

Al fine di configurare in modo più completo possibile il concetto di *competitive balance*, ci si soffermerà ora su quello che è l'atteggiamento del tifoso-spettatore dell'evento sportivo. Lo spettatore europeo nella maggior parte dei casi è spettatore in quanto tifoso di una squadra, con la quale condivide stati emozionali, origini territoriali o per motivi di simpatia. Ciò comporta che le coscienze individuali coinvolte si schierino a favore di uno dei possibili esiti e rimangano fortemente deluse in caso di risultato sfavorevole, contribuendo ad innalzare il livello emotivo e l'attesa del successo negli incontri successivi.

La tradizione americana<sup>13</sup>, invece, fatica a comprendere questo comportamento, al punto che soprattutto nel basket, i tifosi che patteggiano per una squadra sono percentualmente ridotti rispetto a quelli europei; lo spettatore è propenso a seguire l'evento, facendosi coinvolgere dalla carica emozionale dovuta all'incertezza finale, all'equilibrio e alle giocate spettacolari. Differente risulta anche la visione nei confronti dei giocatori, i quali tendono ad essere considerati come dei modelli inimitabili, unici nel compiere determinati gesti atletici e per questo amati dagli spettatori. Un esempio si può riferire al particolare apprezzamento riguardo alle conclusioni aeree o in schiacciata, ai tiri da distanza proibitiva e ad altri gesti atletici che esaltano la prestanza fisica. Non a caso esistono alcuni eventi di contorno, quali All-Star Game, Slam Dunk Contest, Three-Point Shootout, ecc, che attraggono milioni di spettatori in un weekend, richiamati proprio dalla spettacolarità di questi eventi.

Per questa ragione, un giocatore con elevata potenzialità realizzativa, ma poco spettacolare, oppure un atleta che fa della difesa il proprio punto forte, non rientra nei canoni ideali di "eroe"

---

<sup>13</sup> Hoehn, T., Szymanski, S., "The Americanization of European football", Vol. 14, No. 28, Economic Policy, 1999

della NBA, mentre potrebbe diventare motivo di elevato interesse per i club europei, il cui fine è dichiaratamente il successo sul campo.

Si è cercato finora di caratterizzare il più precisamente possibile il concetto di *competitive balance*; questo richiede un controllo multidirezionale in termini di equilibrio tra le forze in campo ed in termini economici, per garantire un'equa distribuzione di risorse e di talento a vantaggio della spettacolarità.

## **1.2) Il concetto di incertezza del risultato**

Nel paragrafo precedente si è tentato di definire il concetto di *competitive balance*, correlandolo su più fronti a quello dell'incertezza, che è una variabile presente nel sistema di equilibrio competitivo. Infatti più è alta l'incertezza, più è equilibrata una serie, più è probabile colpire il lato emotivo dello spettatore e catturarne l'interesse. Come afferma Rottenberg<sup>14</sup>: se aumenta l'incertezza, di riflesso anche la partecipazione all'evento aumenta con effetti positivi sulla domanda da parte del pubblico e degli sponsor; il rapporto ipotizzato implica quindi che un livello minimo di equilibrio competitivo è necessario in un campionato affinché questo possa essere finanziariamente sostenibile nel tempo. Quanto appena detto si può riassumere nella seguente citazione dello stesso Rottenberg: "più stretta è la competizione, più grande è la partecipazione".

Cercando di comprendere più a fondo cosa si intende per incertezza, questa può essere definita come la non conoscenza delle probabilità di realizzazione di un evento futuro; questa modalità di intendere l'incertezza può essere applicata a numerosi contesti tra cui il risultato sportivo.

Esistono, inoltre, più tipi di incertezza, come indicato dalla letteratura del settore: ci si può riferire all'incertezza di un singolo evento, di una stagione, di un'intera competizione.

L'incertezza legata al singolo evento, o incertezza di un match, riguarda l'esito della contesa tra due avversari o tra due squadre; il grado di indeterminatezza può dipendere dall'osservazione delle posizioni in classifica, dalla considerazione degli assets dei contendenti (giocatori di prestigio in una squadra o talento degli atleti), dalla considerazione della condizione fisica, dal recente trend di risultati, dal momento della stagione in cui avviene il match. L'osservazione dei dati storici trova riscontro fintanto che si confrontano soggetti con diversi livelli di stabilità e presenza all'interno di una lega o campionato (i club più prestigiosi e più noti tendono a riconfermarsi nel tempo), ma potrebbe essere screditata dalle variabili in precedenza elencate, le quali possono avere un impatto anche considerevole sull'evento singolo

---

<sup>14</sup>Rottenberg S., "The baseball players' labor market", Journal of Political Economy, Vol.64, No.3, 1956.

(basti pensare ad un incontro di fine stagione tra la vincitrice in anticipo del campionato ed una squadra a caccia della salvezza, oppure tra un club di media classifica e un top club affaticato da molteplici impegni in vari fronti).

Estendendo l'orizzonte temporale, il dato storico acquisisce importanza, riducendo la forza delle variabili capaci di creare incertezza.

Il concetto di incertezza stagionale, tuttavia, si articola sull'arco di una singola annata, ed è volto alla formulazione di previsioni sulla base della percentuale di vittorie ottenute dai vari team o dagli atleti fino al momento precedente alla misurazione. È matematicamente evidente che più simili tra loro risultano gli indicatori percentuali, più alto risulterà l'equilibrio competitivo della serie. Andando poi ad estendere l'osservazione a più edizioni di uno stesso campionato, si fa riferimento all'incertezza di una competizione; Szymanski e Kesenne<sup>15</sup>, nei loro studi riguardo all'indeterminatezza nel lungo periodo, analizzano la capacità di alcune società di ripetere i risultati nel tempo, ed associano a questa tendenza un basso livello di equilibrio. Al contrario, si ha una competizione equilibrata quando il numero di squadre vincitrici (o di singoli atleti) è elevato.

Nonostante quanto appena detto è importante sottolineare che, come sostenuto da Downward e Dawson<sup>16</sup>, è difficile trovare una definizione comune di incertezza del risultato, che si possa distinguere dal concetto di equilibrio competitivo. Inoltre, come sostenuto da Jennet<sup>17</sup>, il concetto di incertezza del risultato riguarda le aspettative e dovrebbe perciò essere considerato solamente nella sua forma ex-ante. Tale interpretazione trova spazio nella più recente letteratura europea sugli sport professionistici a squadre, sostenendo in generale, la imprevedibilità di un certo risultato.

Chiusa questa piccola parentesi, si passerà ora ad illustrare alcuni metodi di calcolo dell'incertezza.

Questi si differenzieranno in due categorie: le misure utili nel breve periodo, in particolare nella durata di una stagione (misure di tipo statico), e gli indicatori dinamici, che considerano più periodi temporali e sono finalizzati alla comprensione dell'equilibrio di una competizione.

Si è deciso di procedere con la considerazione di una parte dei molteplici metodi di calcolo dell'incertezza presenti in letteratura, per ragioni legate alla loro significatività ed alla loro facilità di comprensione e applicazione.

---

<sup>15</sup>Szymansky S., Kesenne S., "Competitive Balance and Gate Revenue sharing in professional team sports", Vol. 52, Issue 1, journal of Sport Economics, 2000.

<sup>16</sup>Downward P. & Dawson A., "The Economics of Professional team Sports", 2000, London and New York.

<sup>17</sup>Jennett, N., "Attendances, Uncertainty of Outcome and Policy in Scottish League Football" Scottish Journal of Political Economy.

Inoltre, visto che l'ambito pratico nel quale ci si è mossi nel trattare questa tesi è il mondo della pallacanestro, si è deciso di non scendere nel dettaglio nelle competizioni individuali.

Si passerà ora alla loro analisi, procedendo prima con i metodi statici (riferiti al singolo campionato) e poi con quelli dinamici (riferiti alla competizione).

### **1.3) Metodi statistici per il calcolo del competitive balance di una stagione**

I metodi che verranno illustrati nei sottostanti punti sono:

- Deviazione Standard
- Range di vittorie
- Indice di concentrazione di Gini
- Indice di Herfindahl-Hirschman (HHI)
- Indice di sorpresa di Groot

#### **1.3.1) Deviazione Standard**

Uno dei metodi di misurazione è la deviazione standard che, come indice di dispersione, risulta essere appropriato per i campionati degli sport di squadra, poiché facilmente calcolabile. Essendo un indice di dispersione, si applica nei casi di distribuzioni di probabilità di variabili quantitative, e serve per misurare “la distanza” tra le varie misurazioni ed un valore inteso come centrale (nella fattispecie la media). In pratica se tutte le squadre vincessero, per l'esattezza, il 50% degli incontri, si otterrebbe un campionato perfettamente equilibrato.

Bisogna poi precisare che, nel caso in cui si provasse ad estendere l'orizzonte temporale di applicazione, questo indicatore non risulterebbe efficace poiché non in grado di considerare il miglioramento di una squadra nel tempo.

La formula per calcolare la deviazione standard è la seguente:

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

Con  $x_i$  vengono indicati il numero di match vinti dalla squadra  $i$ ,  $x$  è il numero di partite che dovrebbe aggiudicarsi un team in un campionato perfettamente in equilibrio, e  $n$  sono le squadre totali del campionato<sup>18</sup>.

Il procedimento di calcolo della deviazione standard è, perciò, il più idoneo per la misurare l'equilibrio competitivo della singola stagione. Infatti perde efficacia se utilizzato in un contesto di lungo periodo, in quanto non riesce a tenere in considerazione i cambiamenti delle performance delle singole squadre di una lega. Per di più essendoci in Europa una situazione di lega aperta, caratterizzata dal meccanismo delle promozioni e retrocessioni, la deviazione non può essere utilizzata come misurazione statistica, poiché i team cambiano anno dopo anno.

### **1.3.2) Range di vittorie**

Un altro procedimento utile al calcolo dell'equilibrio competitivo è il *Range*, il quale fornisce risultati piuttosto immediati; questo pone a confronto i valori estremi riguardanti la percentuale di vittorie delle squadre in un campionato e, di conseguenza, si ha che più ampia è la differenza tra i due valori e più risulta in disequilibrio il campionato considerato (oppure l'arco di tempo considerato).

I punti di forza di questo indicatore sono certamente quelli di procurare a chi lo utilizza un risultato rapido (mette a confronto solo due squadre per volta) e di poter essere applicato con facilità.

Il Range risulta non essere particolarmente adatto in un contesto di campionato aperto, come in Europa, ad eccezione che venga considerato un arco temporale ampio; è poco adatto a causa della composizione variabile delle leghe aperte. Al contrario è appropriato nei campionati chiusi, come ad esempio in America.

### **1.3.3) Indice di concentrazione di Gini**

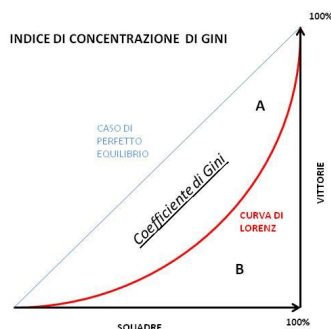
Un ulteriore indicatore per il calcolo del competitive balance è l'indice di concentrazione di Gini, che mette a disposizione una misura della distribuzione delle percentuali di vittoria in un campionato. L'indice è un numero compreso tra 0 ed 1, dove il valore 1 evidenzia una distribuzione disuguale e corrisponde al successo di una squadra in tutti gli incontri;

---

<sup>18</sup>Adessa F., "Il competitive balance nel campionato italiano di basket", RDES, Vol. V, 2009, pag. 92.

contrariamente i valori bassi del coefficiente segnalano il perfetto equilibrio, dove tutte le squadre vincono e perdono il medesimo numero di partite.

In figura 1 si riporta la rappresentazione grafica dell'indice di Gini applicato all'equilibrio competitivo.



La curva in rosso rappresenta la distribuzione di probabilità di una variabile, nel nostro caso la percentuale di vittorie dei team; è chiamata curva di Lorenz. La situazione di perfetto equilibrio è identificata dal segmento di 45 gradi, quando la probabilità è equamente distribuita tra le squadre partecipanti. Si presti ora attenzione alle due aree A+B ed A, le quali attraverso il rapporto matematico dove  $G = A/(A+B)$ , costituiscono il Coefficiente di Gini.

Essendo il triangolo che delimita l'area formata da A+B equilatero, l'area risulterà pari a 0,5 e ciò ci porta ad affermare che  $G = 2A = 1 - 2B$ .

L'indice di Gini è un indicatore molto utilizzato in statistica e fu applicato per la prima volta in ambito sportivo da Malcom Brown<sup>19</sup>, che utilizzò tale formula:

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

In particolare,  $X_i$  e  $Y_i$  indicano la proporzione cumulata delle squadre che si vogliono prendere in considerazione e la proporzione cumulata dei campionati che queste hanno vinto; k indica il numero di club. Quanto più alto risulta il valore della sommatoria, più basso sarà G, e maggiore sarà l'equilibrio della serie.

<sup>19</sup>Brown M., "Using Gini-Style indices of evaluate the spatial patterns of health practitioners", University of Alberta, Dep. of Economics, 1994

Facendo, invece, riferimento all'applicazione dell'indice di concentrazione su un orizzonte temporale ampio si osserverà che, come per il *Range* di vittorie, non risulta essere la soluzione più idonea; perciò è consigliabile un utilizzo di questo indice in un contesto di singola stagione.

#### **1.3.4) Indice di Herfindahl–Hirschman (HHI)**

L'indice HHI misura la concentrazione o la percentuale di campionati che nel corso di un determinato arco di tempo sono stati vinti da un team. Anche questo indicatore trova le sue origini in un contesto differente a quello sportivo: l'HHI è stato creato per l'analisi della concorrenza in specifici mercati o settori aziendali.

L'indice HHI si può riassumere nella seguente formula:

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

Dove  $Y_i$  indica il numero di volte che la squadra  $i$  ha vinto il campionato,  $n$  il numero di squadre che hanno partecipato a tale competizione ed  $m$  il numero delle stagioni considerate.

Applicando la formula si ricaverà, quindi, la distribuzione del numero di vittorie in  $m$  stagioni. Si avrà che quanto più l'HHI risulterà minore, tanto più l'equilibrio tra le squadre sarà maggiore.

Questa metodologia di misurazione è particolarmente adatta a considerare un arco di tempo vasto rispetto alla singola stagione, nonostante non consideri i team che non conquistano la vittoria in campionato nello stesso periodo. Inoltre non è in grado di tenere in conto della competizione esistente per evitare la retrocessione (o comunque dell'attività dei club minori) o per accedere alla partecipazione alle coppe internazionali.

#### **1.3.5) Indice sorpresa di Groot**

L'indice di Groot parte dal presupposto che una gara tra due squadre tecnicamente troppo differenti non suscita interesse tra i tifosi. Esistono però delle situazioni in cui il risultato va contro i pronostici fatti ed è per questo che l'effetto sorpresa è la base di questo strumento di analisi. Un esempio può essere una sfida tra una squadra ai vertici di classifica ed una che lotta per non retrocedere dove, anche se il risultato può sembrare scontato, in alcune circostanze l'esito dell'incontro non conferma le previsioni e si ha la vittoria del club meno quotato. Vanno poi tenute in considerazione particolari situazioni, come per esempio quella in cui il titolo è già

stato assegnato oppure dove sia presente un livello di preparazione atletica ancora incompleto; di conseguenza la probabilità di successo del team più debole può crescere.

L'obiettivo di Groot è quindi quello di creare un'indagine sull'equilibrio competitivo<sup>20</sup> attraverso i risultati inaspettati, ai quali attribuisce notevole importanza.

Non essendo il calcolo immediato si riporta di seguito un esempio.

Per poter iniziare a calcolare sono necessari la posizione di classifica finale e tutti i risultati della competizione, con distinzione dei match disputati in casa o in trasferta. Si ipotizzi ora un campionato semplificato fra tre squadre, denominate A, B e C, dove ogni squadra gioca sia in casa che in trasferta una partita contro ciascuna delle altre. Nella figura sottostante (tabella 1) ecco rappresentati quattro possibili scenari di differenti risultati

<b>I</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>Ps</b>
A	X	2-0	2-0	0
B	0-2	X	2-0	0
C	0-2	0-2	X	0
TOT	0	0	0	0
<b>II</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>Ps</b>
A	X	2-0	2-0	0
B	1-0	X	2-0	2
C	1-0	1-0	X	6
TOT	6	2	0	8
<b>III</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>Ps</b>
A	X	2-2	2-2	<b>3</b>
B	2-2	X	1-1	<b>2</b>
C	1-1	1-1	X	<b>3</b>
TOT	3	3	2	<b>8</b>
<b>IV</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>Ps</b>

<sup>20</sup>Groot L., "L'equilibrio del campionato di calcio di serie A", Statistica, Anno 63, n.3, 2003



A	X	2-0	0-1	<b>4</b>
B	0-2	X	2-0	<b>0</b>
C	1-1	0-2	X	<b>2</b>
TOT	2	0	4	<b>6</b>

Tabella 1, in casa e fuori casa, PS indica i punti sorpresa realizzati.<sup>21</sup>

Nel caso in cui si analizza uno scenario di classifica in cui A occupa la prima posizione, B la seconda e C la terza, sarà scontato ritenere che ciascuna squadra sconfigga la contendente che occupa la posizione successiva della classifica. Tale scenario di verifica, per l'appunto, nel primo caso, il quale è privo di punti sorpresa; la competizione non risulta, quindi, equilibrata ed i risultati si possono immaginare con facilità.

Quando si osserva il caso quattro si nota che C ottiene una vittoria ed un pareggio nei confronti di A, mentre B ottiene i risultati che ci si aspettava. Una situazione simile origina dei punti sorpresa, che si possono calcolare prendendo il valore 1 in caso di parità, altrimenti il valore 2 in caso di vincita, il quale viene poi moltiplicato per la differenza tra le posizioni in classifica dei due team contendenti.

Nello specifico la differenza di posizione tra il club A ed il club C è  $3-1=2$ , perciò si moltiplica tale valore per 2 e successivamente per 1. A questo punto si ottengono 6 punti sorpresa, due dati dal pareggio e quattro dalla vittoria.

Con l'utilizzo dello stesso calcolo per il secondo e terzo caso, ma con una diversa assegnazione dei punti, si ottengono 8 punti sorpresa per entrambi. Qui il *competitive balance*, frutto nel caso due delle vincite dei match casalinghi e nel caso tre di una totalità di pareggi, risulta essere massimo; a fine competizione le squadre avranno totalizzato gli stessi punti in classifica.

L'esempio appena descritto è stato reso possibile grazie all'utilizzo di un indicatore sintetico creato da Loek Groot<sup>22</sup>, che è formato dal rapporto  $S=P/M$ , dove S indica la forza dell'effetto sorpresa, fornendo un valore tra 0 e 1, che rappresenta direttamente e proporzionalmente l'equilibrio competitivo.

Le formule seguenti, invece, rendono comprensibili M e P:

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

<sup>21</sup> Fonte: Artuso G., tesi di laurea "Il Competitive Balance nei modelli di sport business", Università Ca' Foscari, Venezia, 2011-2012.

<sup>22</sup> Groot L., "L'equilibrio del campionato di calcio di serie A", Statistica, Anno 63, n.3, 2003.

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

M indica il numero massimo ottenibile di punti sorpresa, rappresenta quindi l'equilibrio perfetto.

P, invece, è la somma dei punti sorpresa analizzati, dove:  $R_{ij}$  corrisponde al valore 2 quando vi è una vittoria del club  $j$  sul club  $i$ , mentre corrisponde al valore 1 in situazione di parità, ed al valore 0 in cui ci sia una vittoria di  $i$  (si consideri che per costruzione della casistica  $i$  occupa una posizione superiore in classifica). Nella stessa maniera si fa riferimento a  $R_{ji}$  considerando la squadra in trasferta. La differenza riporta il divario nel posizionamento in classifica ( $j-i$ ).

Come in precedenza  $j$  ed  $i$  rappresentano rispettivamente il team in trasferta ed il team di casa ed  $N$ , invece, il numero di partecipanti alla competizione.

Con l'utilizzo di queste formule è possibile applicare l'indice di sorpresa ai casi riportati nelle tabelle, ed è possibile osservare che si ottiene un valore massimo nei casi due e tre ed un valore nullo nel primo caso.

1° caso: 0 poichè non c'è la presenza di risultati a sorpresa.

2° caso:  $[(0*1) + (0*2) + (2*1) + (0*1) + (2*2) + (2*1)] / [(3-1)*3*(3+1)/3] = [2+4+2] / 8 = 1$

3° caso:  $[(1*1) + (1*2) + (1*1) + (1*1) + (1*2) + (1*1)] / [(3-1)*3*(3+1)/3] = [1+2+1+1+2+1] / 8 = 1$

4° caso:  $[(0*1) + (2*2) + (0*1) + (0*1) + (1*2) + (0*1)] / [(3-1)*3*(3+1)/3] = [4+2] / 8 = 0,75$

Va tenuto in considerazione che nella realtà le casistiche estreme difficilmente vengono prese in considerazione e, di conseguenza, il caso numero quattro si avvicina in un contesto reale.

#### **1.4) Misure dinamiche per il calcolo del competitive balance di una competizione**

Si prendono ora in considerazione i metodi di analisi dell'equilibrio di un'intera competizione, i quali, per l'appunto, sono finalizzati all'osservazione di più stagioni nel tempo, per poter poi esprimere un giudizio sul trend storico dei risultati ottenuti. Osservare archi temporali estesi e non ridotti, consente di rendere le previsioni più precise, poiché risultano minori gli impatti di potenziali eventi eccezionali.

In seguito verranno descritti i seguenti metodi di calcolo, di cui i primi due sono abbastanza semplici ed intuitivi mentre l'ultimo risulta più impegnativo nella sua applicazione.

Verranno analizzati i sottostanti indicatori:

- Numero di campionati vinti in un determinato intervallo di tempo
- Top-K Ranking
- Misura di Buzzacchi, Szymanski e Valletti

#### **1.4.1) Numero di campionati vinti in un determinato arco di tempo**

Questo semplice ed intuitivo metodo di calcolo, proposto da Rottenberg<sup>23</sup>, analizza i dati di più stagioni sportive per cercare di fornire un rapido aggiornamento riguardo la competitività di una competizione sportiva. È sufficiente leggerne il nome per capire che è necessario contare i campionati vinti da ogni squadra; in un secondo momento, restringendo lo studio ai soli club che hanno ottenuto vittorie, si può passare ad un confronto numerico di queste ultime per giudicare il livello di rivalità tra i club con titoli vinti. Sulla base di quanto osservato il giudizio si espande su tutto il campionato, poiché le squadre prive di titoli non verranno prese in considerazione.

Questo indicatore appare debole nei confronti delle leghe aperte, dove sono presenti i fattori promozione e retrocessione, mentre risulta maggiormente idoneo per leghe chiuse e serie maggiori (prive di promozioni).

#### **1.4.2) Top-K Ranking**

Funziona scegliendo un determinato numero di posizioni in classifica (K, numero arbitrario), e contando il numero di club che le hanno occupate durante un periodo prestabilito, secondo le proprie esigenze. Il *top-k ranking* si pone come un valido e rapido strumento per fornire un punto della situazione riguardo all'equilibrio rispetto ai numeri osservati, più saranno le squadre che si posizioneranno nelle prime posizioni e maggiore sarà l'incertezza nella competizione. Tuttavia questo metodo di calcolo può dare un giudizio sulla competitività limitatamente ai team che occupano le posizioni controllate. Ciò nonostante permette di fare confronti agevoli e tra sport diversi, senza incappare in questioni legate al variare dei soggetti partecipanti.

---

<sup>23</sup>Rottenberg S., "The baseball players' labor market", Journal of Political Economy, Vol.64, No.3, 1956.

### **1.4.3) Misura di Buzzacchi, Szymanski e Valletti (misura BSV)**

Questo metodo può essere definito come complementare al Top-K *ranking*, anche se più evoluto, e prende in considerazione l'identità dei vari club ed il tempo che questi impiegano per raggiungere la vittoria<sup>24</sup>.

Inizialmente è necessario considerare un campionato del tutto in equilibrio, in cui le varie squadre posseggono il medesimo talento tecnico e atletico; in una situazione come quella appena indicata, si va a determinare la frequenza cumulata con la quale ciascun club considerato occupa le prime k posizioni, nell'arco di tempo che si vuole osservare. A questo punto è necessario fare la somma delle frequenze affinché si evidenzino le squadre che, almeno per una volta, sono rientrate nella fascia considerata; tale somma forma il numeratore del rapporto della misura Buzzacchi, Szymanski e Valletti, mentre il denominatore è costituito dall'osservazione empirica, analogamente al metodo top-k *ranking*. La situazione risulterà di totale equilibrio competitivo se il valore del rapporto sarà pari ad uno, ma permangono i limiti, già presenti nel precedente metodo, in cui di analizzino campionati aperti.

La misura BSV può essere applicata quanto alle squadre di alta classifica quanto per quelle situate in bassa classifica. Tuttavia è importante tener presente che per i team di bassa fascia ogni anno sarà differente, in quanto i club arrivati nelle ultime posizioni verranno sostituiti da nuove entrate dal campionato inferiore. Di conseguenza maggiore sarà il turnover (il ricambio tra una stagione e l'altra) e maggiore sarà il valore, a meno che non venga preso in analisi un periodo di tempo di relativa lunghezza.

## **1.5) Criteri indiretti per il calcolo dell'equilibrio competitivo**

Di seguito verranno analizzati alcuni metodi di tipo indiretto (qualitativo), i quali hanno lo scopo di incitare e favorire la crescita del livello di incertezza presente nelle competizioni sportive, la quale porta ad una situazione di equilibrio competitivo.

Un buon livello di *competitive balance* è in grado di attirare risorse economiche, poiché gli spettatori saranno più incentivati a seguire il campionato, che grazie all'alto livello di competitività risulterà più interessante. Si ritorna al concetto di non prevedibilità dei risultati, che copre il ruolo di attivatore di interesse da parte del pubblico, il quale seguirà il proprio team tramite l'affluenza alle partite, l'utilizzo dei mezzi di comunicazione e l'acquisto di servizi.

---

<sup>24</sup>Buzzacchi L., Szymanski S., Valletti T., "Equality of opportunity and equality of outcome: open leagues, closed leagues and competitive balance", Journal of Industry, Competition and trade, Vol. 3, pp 167-186, 2003.

Ciò nonostante il punto centrale del nostro interesse rimane quello delle risorse economiche e, a questo proposito, esistono alcune strategie di equilibrio che nascono esattamente con l'obiettivo di garantire un'offerta di spettacolo accattivante ed equilibrata, che porta al miglioramento dell'apporto economico. Questo tipo di logica deriva dalla linea di pensiero tipica del mondo anglosassone-americano, dove il *competitive balance* è il nucleo da cui prende vita tutto il movimento sportivo e mediatico. Al contrario, il mondo europeo e latino hanno come elemento dominante quello del risultato sportivo, il quale è l'obiettivo principale. Tuttavia, questa forma di interpretazione sportiva porta ad avere numerosi casi di squilibrio durante le competizioni, favorendo i pochi team ricchi e prestigiosi e pregiudicando la distribuzione e l'apporto di risorse a tutto il contesto sportivo (eccezione fatta per le gestioni di tipo mecenatistico, ma rivelatesi deboli).

### **1.5.1) Principali differenze tra il modello Europeo e quello Americano**

Prima di passare alla descrizione dei criteri qualitativi per la misurazione dell'equilibrio competitivo, è opportuno elencare quelli che sono gli aspetti fondamentali di ciascun modello di sport business. Le differenze più importanti tra mondo europeo e statunitense sono le seguenti:

- ❖ *Tipologia di lega.* La differenza più immediata è per l'appunto quella che si riferisce al tipo di lega. Il modello americano è definito come chiuso, implica quindi il fatto che non siano presenti meccanismi di promozione e retrocessione e che le squadre appartenenti ad una determinata lega non possano partecipare a tornei al di fuori della medesima.

Appare esattamente opposto il modello Europeo, in cui i campionati nazionali sono costruiti con l'intenzione che ogni anno alcune squadre vengano promosse alla categoria superiore ed altre vengano retrocesse a quella inferiore; inoltre i club hanno la possibilità di partecipare ai tornei sovranazionali, come le coppe europee ed intercontinentali. Per queste ragioni, a differenza del contesto anglosassone-americano, il modello europeo è costituito da leghe di tipo aperto, verso l'interno e verso l'esterno.

Queste differenze influenzano anche il modo in cui si vive l'evento sportivo, che ha aspetti diversi in Europa rispetto all'America. Nel vecchio continente, vista la presenza di un sistema aperto, di una tifoseria differente rispetto a quella statunitense e di una struttura gerarchica delle federazioni, la concorrenza nasce dai match fra in vari team e lo scopo ultimo è quello di ottenere il miglior risultato sportivo. Il modello americano,

al contrario, lavora per creare un ambiente coinvolgente in tutti i momenti, anche al di fuori della classica partita, cercando di dare luogo ad un vero e proprio spettacolo; da qui è possibile dire che in America è di fondamentale importanza la spettacolarizzazione degli eventi. Infine la maggior competizione presente non è tanto fra squadre, quanto fra Leagues e quindi tra i diversi sport.

- ❖ *Suddivisione delle entrate.* I due modelli presentano delle differenze per quanto riguarda la ripartizione dei ricavi, solitamente ottenuti dai proventi di merchandising, botteghino e soprattutto dalla vendita dei diritti televisivi. Il caso europeo funziona con un meccanismo che prevede l'assegnazione delle percentuali date dai diritti televisivi, in base ai risultati conseguiti dal singolo club; solo una piccola parte viene attribuita secondo un'aliquota fissa.

Al contrario, negli Stati Uniti, i proventi che derivano dai diritti televisivi vengono distribuiti in forma equa tra le varie leghe, le quali vendono a loro volta i diritti ai club facenti parte della lega, su base collettiva. A livello locale, invece, esiste la possibilità di stipulare accordi diretti tra le squadre e gli enti televisivi locali.

- ❖ *Comportamenti a tutela della competitività.* Nel vecchio continente vi è libertà di decisione ed azione per quanto riguarda l'operare delle singole squadre, le leggi di mercato possono agire liberamente. Sono invece presenti nel modello americano, meccanismi di correzione all'operato dei club, come per esempio il *salary cap* ed il *draft*.

Di seguito verranno illustrati tre metodi indiretti, facilmente individuabili per quanto riguarda le grandi leghe sportive americane come NFL (National Football League), NHL (National Hockey League), NBA (National Basketball Association) e MLB (Major League Baseball). Infatti nel mondo Statunitense, dove le principali competizioni sono a struttura chiusa, vengono utilizzati gli stessi strumenti di *competitive balance* per creare e mantenere un buon livello di incertezza del risultato sportivo. Tuttavia questi possono essere più o meno efficaci a seconda della disciplina sportiva per la quale vengono applicati, poiché ciascuno sport presenta caratteristiche e numeri differenti. Per esempio, preso in considerazione il *salary cap*, è possibile osservare come questo metodo risulti essere fondamentale in un contesto NBA, quando per le altre principali discipline non assume una simile importanza. Questo è dimostrato dal fatto che una squadra NBA dispone di meno giocatori rispetto ad una squadra NFL, NHL e MLB, e ciò significa che disporre di un giocatore di alto livello offre un vantaggio maggiore e

spesso garantisce un ritorno sugli investimenti effettuati. Un ulteriore elemento da affiancare a quanto appena detto, è dato dalle caratteristiche principali di un determinato sport, ovvero dai punteggi e dal numero di gare necessarie per determinare un vincitore, le quali possono dimostrare che la presenza di talenti superiori, in molte occasioni, prevale rispetto alla fortuna che può avere una determinata squadra.

Infine è necessario tenere a mente che un buon allenatore ed una accurata gestione manageriale possono avere un grande impatto sull'andamento delle singole realtà sportive, facendo in modo che non tutto dipenda dai meccanismi di equilibrio competitivo.

I metodi indiretti che si analizzeranno di seguito sono:

- *Salary cap*
- *Draft*
- *Revenue Sharing*

### **1.5.2) Salary cap**

Il *salary cap* (tetto salariale), prevede la delineazione di un limite massimo di spesa per gli stipendi degli atleti, il quale, se superato, comporta il sanzionamento delle franchigie proprietarie (franchises).

Questo tipo di tetto salariale è diffuso soprattutto nell'ambiente sportivo Statunitense, dove le società sportive presenti in un determinato settore vengono definite con il termine di "franchigia", mentre in Europa vengono chiamate tipicamente con il nome di "club". La franchigia è solita sostare all'interno di una competizione di tipo chiuso, ed ha come obiettivo primario quello di ottenere un risultato economico, prima di ottenere quello sportivo (che può fungere da mezzo). Un'ulteriore differenza è il legame che una società sportiva ha con il territorio; in Europa un club è spesso legato ad una città per ragioni storiche, mentre negli USA, dove lo scopo di una franchigia è esercitare un'attività economica in un territorio privo di concorrenza, la franchigia in oggetto può essere trasferita da una città all'altra. Un esempio concreto ci è dato dalla NBA, dove al momento nella città di Los Angeles convivono due franchigie: i Lakers ed i Clippers. Questi ultimi in origine presiedevano e svolgevano la propria attività nella città di San Diego.

Conclusa questa precisazione tra club e franchigia, si analizzeranno ora le ragioni che stanno alla base dell'utilizzo del *salary cap* come strategia per il mantenimento della competitività. Il principale intento di questo metodo è quello di ridurre il più possibile le differenze di tipo

economico, esistenti tra le franchigie più note e quelle meno ricche. Infatti questa differenza di prestigio e risorse potrebbe portare ad una situazione in cui gli atleti più talentuosi (molto richiesti) si concentrino in un numero di squadre limitato, rendendo così la competizione meno equilibrata e meno interessante. L'imporre un tetto salariale aiuta a disperdere il talento tra le varie franchigie e, si suppone, aiuta anche a ridurre la differenza tra le varie società. Questi tetti consistono in limiti imposti per ciascun giocatore, e vengono calcolati di anno in anno tenendo in considerazione anche i ricavi ottenuti durante la stagione precedente; vi è negoziazione tra la lega ed il sindacato dei giocatori.

Il *salary cap*, oltre ad impedire il sopravvento di poche squadre, è anche un metodo utile per contenere e controllare i costi di ogni squadra, evitando contratti spropositati ed aiutando le franchigie a mantenere un'ottica di competitività e sostenibilità nel lungo periodo. Per questa ragione, di solito esistono due tipologie di limiti che non possono essere superati: uno "hard" ed uno "soft". Con *hard cap* si fa riferimento ad un importo massimo che non può essere superato per nessuna ragione, la pena è l'annullamento del contratto con i giocatori e sanzioni di tipo economico. Nel caso di *soft cap*, invece, esiste la possibilità di eccedere una certa quantità prestabilita, ma in circostanze limitate e pagando una sanzione.

Esiste poi la *Luxury Tax*, la quale corrisponde ad una tassa sul lusso e prevede il pagamento di un supplemento, nella NBA generalmente questo è costituito dal pagamento di un dollaro per ogni dollaro speso in più rispetto al limite prefissato dalla League.

Infine, oltre ad un importo massimo spendibile, vi è anche la presenza di un importo minimo, detto *Salary Floor*. Questo consiste in un importo base che deve essere necessariamente speso dalla franchigia, evitando in questo modo che si utilizzi il tetto salariale con il solo scopo di minimizzare i costi e massimizzare gli utili, tramite l'acquisto di giocatori con poco talento e con salario minimo.

Si conclude la presentazione di questo metodo precisando che la sua applicazione risulta appropriata in contesti dove siano presenti leghe di tipo chiuso, in particolare verso l'esterno, ossia dove non sia presente la partecipazione ad eventi internazionali.

### **1.5.3) Draft**

Questo metodo qualitativo si differenzia dagli altri poiché non affetta in maniera diretta l'aspetto economico, ma agisce sulla distribuzione del talento tra le varie franchigie. In effetti il *draft* è un meccanismo per la gestione della scelta dei nuovi giocatori, privi di contratto, i quali generalmente provengono dai college o da altre leghe internazionali. Normalmente un *draft* prevede due turni di scelta e, durante il secondo turno, ogni squadra potrà scambiare le



proprie scelte di giocatori con altre concorrenti. Questo sistema di scelta dei giocatori influenza la struttura e l'organizzazione della competizione e, comporta delle conseguenze per quanto riguarda la distribuzione delle risorse. Le franchigie considerate più deboli hanno la priorità nello scegliere gli atleti stranieri o esordienti nella competizione, andando così a contenere il potere economico dei club più importanti.

Con l'utilizzo del *draft* si vuole tutelare la spettacolarità della competizione e l'interesse che ne deriva, ponendo un limite alla libertà imprenditoriale e finanziaria delle franchigie. Questa visione è strettamente legata al contesto americano-anglosassone, in quanto opposta al libero arbitrio di cui i club dispongono nel contesto europeo di business sportivo.

L'idea che sta alla base di questo sistema di scelte dei giocatori, trova origine nella cultura storica degli incontri sportivi di oltre oceano: i proprietari degli impianti sportivi hanno da sempre manifestato la loro volontà ed interesse nel raggiungere il tutto esaurito ai match disputati nelle proprie strutture, e per poter ottenere un simile risultato è stato, da sempre, necessario offrire uno spettacolo appassionante e con incertezza nel risultato. Infatti, in un contesto dove i risultati economici sono l'obiettivo principale, a discapito del solo risultato sportivo, il sistema *draft* viene comunemente sfruttato.

I criteri di priorità di scelta sono vari e prevedono l'esistenza di una importante componente probabilistica, alla quale è associata l'analisi del risultato sportivo dell'ultima stagione. Può accadere che franchigie che hanno investito molto negli ultimi anni, e si trovano dunque alla fine di un ciclo, necessitino di una ristrutturazione. In questi casi si assiste spesso ad una serie di stagioni giocate sottotono, dove vengono smobilitati gli investimenti ed accumulati risultati sportivi negativi, con lo scopo di migliorare le proprie probabilità ai *draft* futuri. Una simile strategia, che può portare al disinvestimento ed al raggiungimento di risultati sfavorevoli per poter accedere, in un secondo momento, a nuove risorse poco costose, può essere adoperata da qualunque club e perciò non da alcuna garanzia totale di successo. Tuttavia in un sistema ben testato come quello delle leghe professionistiche americane, solitamente porta al raggiungimento degli effetti desiderati.

#### **1.5.4) Revenue sharing**

Il sistema del *revenue sharing* prevede il passaggio di liquidità da un club all'altro, come indicato dal suo nome che in italiano può essere tradotto come "condivisione dei guadagni". Questo meccanismo è applicabile in diversi contesti aziendali, con lo scopo di distribuire tra più soggetti i ricavi ottenuti dall'attività economica generata.

In contesti tradizionali, questo metodo operativo viene utilizzato quando un'azienda non dispone delle risorse adeguate alle proprie aspettative. Può anche essere utilizzato per la condivisione del rischio derivante dall'operato pianificato e, di prassi, anche dei guadagni o delle perdite che vengono generati da quest'ultimo.

Il *revenue sharing*, considerato in ambito sportivo, deve osservare un numero abbastanza svariato di soggetti che condividono il rischio aziendale, in quanto l'utile deriva dalla loro concorrenza all'interno della lega considerata.

Solitamente è opportuno scegliere un principio di condivisione delle entrate quando si progetta una redistribuzione dei guadagni ottenuti a livello aggregato, con l'intenzione primaria di massimizzare i profitti. Questo è ciò che accade nel modello economico-sportivo americano, che è focalizzato sul risultato economico; mentre in Europa, dove il punto di riferimento è il risultato sportivo, l'obiettivo è il conseguimento del maggior numero di vincite.

Applicando un sistema redistributivo in un paese del vecchio continente, si consentirebbe di ridurre la differenza di talento esistente tra club di alto livello e basso livello. Si avrebbe, di conseguenza, un miglioramento del livello competitivo all'interno della lega e sarebbero presenti più occasioni per l'ingaggio di talenti. Tuttavia, in uno scenario simile, le squadre più prestigiose continuerebbero ad investire molto, dovendo competere anche in manifestazioni internazionali dove potrebbero esserci club non coinvolti in meccanismi redistributivi. Esiste, perciò, la possibilità di un significativo aumento dei costi in situazioni in cui i top club ed i club minori, a seguito di investimenti troppo onerosi, commettono l'errore di indebitarsi più del dovuto.

Utilizzando, invece, la redistribuzione in un contesto in cui lo scopo è quello della massimizzazione del profitto a discapito della vittoria, cambiano gli effetti ottenuti e le squadre non sono più costrette ad incrementare la quantità di talento a disposizione.

Nella realtà è presente una coesistenza di obiettivi, ogni squadra ha scopi differenti a seconda delle capacità e delle risorse che possiede. Questa coesistenza porta una riduzione degli investimenti da parte dei club più importanti, mentre i club medi cercano di non eccedere con le spese per mantenere i benefici ottenuti; il risultato è un miglior equilibrio nella competizione a scapito di una diminuzione del talento generale.

In seguito si cercherà di impostare un confronto tra il mondo statunitense e quello italiano, con un occhio di riguardo sulle differenze di ricerca dell'equilibrio. In Italia vengono ripartite solo alcune voci di ricavo, di cui i diritti televisivi ne sono la principale e si acquistano in un pacchetto unico che conferisce il diritto di trasmissione di molti eventi. Negli Stati Uniti la ripartizione è quasi totale e non si interessa dei risultati, la league ha un potere centrale forte ed i club sono autonomi solo per quanto riguarda le entrate specifiche.

# **CAPITOLO 2: CONFRONTO TRA IL BASKET ITALIANO E QUELLO STATUNITENSE**

In questo capitolo si vogliono confrontare due aspetti della stessa disciplina sportiva, cercando di tracciarne i tratti comuni e quelli differenti, per cercare di comprendere perché esiste una struttura economica così distante tra i due mondi osservati.

Prima di tutto è opportuno tenere in considerazione le differenze storiche e culturali esistenti tra il contesto americano e quello italiano; negli Stati Uniti la pallacanestro ricopre una posizione molto importante, essendo uno sport molto popolare ed apprezzato, tanto che in un'ottica prettamente legata alle dimensioni, probabilmente, sarebbe più adeguato un confronto con il calcio italiano. Tuttavia si specifica, ancora una volta, che la variabile rilevante è la capacità di creare dei risultati favorevoli tramite il business sportivo, aspetto fondamentale della cultura americana ma non ancora ordinario in quella italiana ed europea. Si ricorda, inoltre, che la NBA possiede una composizione incentrata sul business che deriva da accordi storici con i proprietari dei grandi impianti sportivi, i quali desideravano raggiungere situazioni di tutto esaurito ed avere grosse entrate. Oggigiorno la National Basketball Association è in grado di produrre ricchezza nel tempo, grazie alla spettacolarità dei propri eventi e quindi è in grado di remunerare atleti, club, promotori degli eventi e finanziatori.

Si passerà ora al confronto delle due dimensioni interessate sulla base degli indicatori quantitativi.

## **2.1) L'uso degli indicatori quantitativi come strumento per il confronto**

Per quanto riguarda l'analisi dell'equilibrio competitivo, i metodi della Deviazione Standard e di Herfindahl-Hirschmann si concentreranno sul confronto stagionale, mentre il Top-k Ranking punterà il suo obiettivo su un arco di tempo più esteso, ma il suo focus sarà solo sulle posizioni che danno la possibilità di accedere alle fasi finali delle rispettive competizioni.

### **2.1.1) Deviazione Standard**

Si passerà ora ad un confronto mediante l'utilizzo del metodo della Deviazione Standard che, però, andrà ad analizzare i dati limitati alla fase di regular season. L'intento primario di questa analisi è quello di fare un paragone tra i valori appartenenti alle diverse leghe, e non quello di studiare l'andamento temporale proprio di una sola competizione.

VALORI DEVIAZIONE STANDARD CAMPIONATO ITALIANO DI PALLACANESTRO (SERIE A)			VALORI DEVIAZIONE STANDARD CAMPIONATO AMERICANO DI BASKET (NBA)		
STAGIONE 2003-2004		0,159	STAGIONE 2003-2004		0,125
STAGIONE 2004-2005		0,153	STAGIONE 2004-2005		0,150
STAGIONE 2005-2006		0,189	STAGIONE 2005-2006		0,132
STAGIONE 2006-2007		0,144	STAGIONE 2006-2007		0,143
STAGIONE 2007-2008		0,153	STAGIONE 2007-2008		0,163
STAGIONE 2008-2009		0,168	STAGIONE 2008-2009		0,168
STAGIONE 2009-2010		0,156	STAGIONE 2009-2010		0,159
STAGIONE 2010-2011		0,154	STAGIONE 2010-2011		0,155
STAGIONE 2011-2012		0,134	STAGIONE 2011-2012		0,151
STAGIONE 2012-2013		0,156	STAGIONE 2012-2013		0,150
PERIODO 2010-2013		0,148	PERIODO 2010-2013		0,152
PERIODO 2003-2013		0,158	PERIODO 2003-2013		0,150

Tabella 2: L'applicazione del metodo della deviazione standard nel corso del decennio 2003-2013.<sup>25</sup>

I dati conclusivi, riportati nella tabella 2, risultano abbastanza simili per entrambe le competizioni, dove la NBA Statunitense sembra avere un equilibrio competitivo leggermente più stabile; mentre per quanto riguarda l'ultimo triennio la situazione si capovolge a favore del campionato Italiano.

Appare evidente che osservando il trend temporale dei valori ottenuti, nella lega Americana l'andamento generale sembra godere di una certa regolarità, dovuta a probabili scelte di tipo gestionale. Nel caso italiano, invece, il *competitive balance* risulta essere più facilmente mutevole, ed è sufficiente osservare i dati relativi alle ultime stagioni di entrambe le competizioni per rendersene conto.

<sup>25</sup> Fonte: Cescon T., tesi di laurea "La pallacanestro professionistica italiana: analisi dell'equilibrio economico e competitivo", 2015.

Tuttavia, la struttura della NBA possiede delle diversità rispetto a quella nostrana: l'estensione territoriale degli Stati Uniti d'America ha fatto sì che, con lo scopo di limitare i lunghi e costosi spostamenti, siano stati creati due gironi, la Eastern Conference e la Western Conference. Entrambe le Conferences sono composte da quindici squadre, le quali sono a loro volta suddivise in Divisions formate da cinque franchigie ciascuna. Il diritto per l'accesso diretto ai playoff viene acquisito classificandosi entro le prime otto squadre di Conference, e la finale per il titolo di campione NBA si disputa tra la prima classificata della Eastern e della Western Conference. Per quanto riguarda il numero complessivo di partite che si disputano all'interno della lega, vi è una grande differenza tra la legabasket seria A italiana dove si giocano 30 partite e la National Basketball Association dove se ne giocano ben 82.

Per quanto riguarda il livello di equilibrio competitivo tra le due differenti Conference, si può affermare che è molto simile, se non per il fatto che nella parte East si alternano annate molto combattute con altre più scontate. Prendendo spunto da questo dato si può giungere alla conclusione che la variazione frequente del ranking della singola franchigia NBA, risulta essere la differenza principale esistente tra il campionato italiano e quello americano di pallacanestro (paradosso competitivo)<sup>26</sup>. Le franchigie che godono di maggior prestigio avranno interesse nell'incontrare avversarie con caratteristiche simili, per poter mantenere alto il livello di interesse e di incertezza del risultato nella competizione e, quindi, per avere sempre a disposizione liquidità.

### **2.1.2) Indice di Herfindahl-Hirschman**

Si andrà ora ad utilizzare come metodo di calcolo l'indice di HHI, in un primo momento per quanto riguarda l'ultimo decennio 2007-2017 e, successivamente, per ciò che concerne la storia completa di entrambe le competizioni cestistiche osservate.

Avendo i due campionati considerati una diversa organizzazione della stagione regolare e delle fasi finali, il confronto tra i due viene impostato esclusivamente tra la finale scudetto italiana e la finale per il titolo NBA. I dati relativi ai playoff di conference vengono ora tralasciati per praticità, ma si ricorda della loro esistenza per evidenziare il fatto che si rispetta sempre la logica territoriale in modo uniforme, ed esiste sempre l'intenzione di conservare il maggior livello di incertezza fino alla fase finale.

---

<sup>26</sup>Neale W. C., "The peculiar economics of Professional Sports", The Quarterly Journal of Economics, Vol. 78, 1964. Rottenberg S., "The baseball players' labor market", Journal of Political Economy, Vol.64, No.3, 1956.

Verrà ora utilizzato l'indice HHI rispetto ai dati relativi all'ultima decade.

INDICE HHI CAMPIONATO ITALIANO BASKET SERIE A		INDICE HHI NATIONAL BASKETBALL ASSOCIATION	
SQUADRE	VITTORIE	SQUADRE	VITTORIE
Siena	6	Lakers	2
Milano	2	Mavericks	1
Sassari	1	Celtics	1
Venezia	1	Heat	2
		Spurs	1
		Warriors	2
		Cavs	1
STAGIONI CONSIDERATE	10	STAGIONI CONSIDERATE	10
VALORE HHI	0,42	VALORE HHI	0,19

Tabella 3: Indice HHI applicato al contesto Italiano e Statunitense durante la decade 2007-2017.

Confrontando i dati della tabella 3, ottenuti dopo l'applicazione dell'indice HHI con riferimento all'ultima decade, appare subito evidente che il campionato italiano di pallacanestro è meno equilibrato di quello statunitense. La principale differenza tra le due leghe è spiegata dal ciclo di vittorie che ha avuto il club di basket senese (con sei titoli negli ultimi dieci anni), situazione che, al contrario, viene costantemente contrastata nella National Basketball Association dove negli ultimi dieci anni hanno trionfato sette franchigie differenti.

Andando ora ad analizzare l'intera storia, fin dalla nascita delle due competizioni, si potrà intuire che una delle maggiori differenze è costituita dalla presenza, nel mondo del basket italiano, di club che riescono ad affermarsi per cicli annali. Questo è dimostrato dal fatto che ben 19 franchigie americane sono state in grado di conquistare almeno un titolo (ben distribuite tra Est ed Ovest), contro 17 club italiani che, però, hanno avuto a disposizione 23 edizioni in più di campionato per guadagnarselo.

Tuttavia, per quanto concerne il risultato della tabella 4, è possibile notare che il dato finale dopo l'utilizzo dell'indice HHI nei confronti di ambo le leghe, porti ad un risultato che (leggermente approssimato) risulta essere identico. Il dato di 0,135 punti evidenzia un buon

livello di equilibrio competitivo e, anche se ci si potrebbe stupire per il caso italiano, bisogna tener presente che in Europa i campionati sono aperti e le squadre partecipanti alla massima serie non sono state le stesse per tutte le stagioni.

INDICE HHI STORIA SERIA A FIP		INDICE HHI STORIA NBA	
SQUADRE VITTORIOSE	VITTORIE	SQUADRE VITTORIOSE	VITTORIE
Olimpia Milano	27	Celtics	17
Virtus Bologna	15	Lakers	16
Varese	10	Bulls	6
Mens Sana Siena	8	Spurs	5
Assi Milano	6	Warriors	5
Ginnastica Triestina	5	Heat	3
Pallacanestro Treviso	5	76ers	3
Ginnastica Roma	4	Pistons	3
Pallacanestro Cantù	3	Knicks	2
Reyer Venezia	3	Rockets	2
V. L. Pesaro	2	Hawks	1
Fortitudo Bologna	2	Wizards	1
Sef Costanza milano	1	Trail Blazers	1
Internazionale Milano	1	Supersonics	1
Virtus Roma	1	Bucks	1
Juve Caserta	1	Mavericks	1
Dinamo Sassari	1	Kings	1
		Bullets	1
		Cavs	1
EDIZIONI GIOCATE	95	EDIZIONI GIOCATE	72
VALORE HHI	0,135	VALORE HHI	0,135

Tabella 4: indice HHI applicato all'intera competizione di basket Italiana e Nord Americana, confronto.

### 2.1.3) Top-K Ranking

Lo strumento che consente di focalizzare l'analisi su un numero di squadre maggiore è il Top-K *Ranking*, attraverso il quale saranno osservate da vicino le prime otto posizioni, che permetteranno un confronto più dettagliato tra la realtà europea e quella oltre oceano. Si ricorda che una situazione di totale equilibrio competitivo è indicata dal valore 1, mentre una situazione in totale assenza di equilibrio dal valore 0.

Prestando attenzione ai dati ricavati dall'utilizzo del Top-K *ranking*, con riferimento alla decada 2007-2017, si può subito notare una situazione di buon equilibrio all'interno della National Basketball Association, a discapito della Lega A basket italiana.

Per poter imbastire un confronto tra le due diverse leghe, sono stati considerati i dati inerenti alle prime otto squadre classificate per i playoff, andando così a trascurare il primo turno post

regular season nel campionato americano; infatti la NBA prevede la partecipazione di ben sedici squadre al primo turno playoff (otto ad Est ed otto ad Ovest) mentre la lega A italiana di otto. Per completezza si riporta anche il valore inerente al primo turno di playoff americano, il quale è di 0,9687 e rappresenta una situazione di quasi totale equilibrio competitivo, a dimostrazione del fatto che negli dieci anni quasi tutte le franchigie hanno ottenuto l'accesso alla fase finale della competizione.

<b>SERIE A F.I.P.</b>				
	<b>TOP 8</b>	<b>TOP 4</b>	<b>TOP 2</b>	<b>TOP 1</b>
SQUADRE DISPONIBILI	30	30	20	10
SQUADRE DIVERSE PARTECIPANTI AI PLAY-OFF	22	14	8	4
VALORE INDICE	0,7334	0,4667	0,4	0,4
<b>N.B.A.</b>				
	<b>TOP 8</b>	<b>TOP 4</b>	<b>TOP 2</b>	<b>TOP 1</b>
SQUADRE DISPONIBILI	26	17	8	7
SQUADRE DIVERSE PARTECIPANTI AI PLAY-OFF	32	32	20	10
VALORE INDICE	0,8125	0,5312	0,4	0,7

Tabella 5: utilizzo del metodo Top-k ranking nel periodo 2007-2017, confronto tra serie A FIP ed NBA.

Indubbiamente questo risultato è dovuto al fatto che la NBA è una lega chiusa, mentre spostando l'obiettivo sulla Lega A il contesto è differente, una percentuale minore di squadre riesce ad accedere ai playoff poiché la struttura aperta della competizione favorisce un ricambio continuo di club aspiranti vincitori. Nonostante il continuo flusso di club, in Italia le prime posizioni (top 4, top 2, top1) sono quasi sempre occupate dalle stesse squadre, sinonimo del fatto che disporre di una solida base economica alle spalle (come per i club più rinomati) permette di raggiungere risultati migliori, a discapito delle squadre neo promosse e di bassa classifica che spesso posseggono un budget limitato.

Osservando la tabella 5, l'unico dato che riporta una situazione di uguaglianza è lo 0,4 riferito all'accesso alle semifinali, infatti negli ultimi anni, in questa fase delle eliminatorie, si sono alternate più squadre anche all'interno della Lega A.



Tutti i rimanenti valori, invece, sottolineano un maggior equilibrio nel contesto della pallacanestro Statunitense, in particolare per quanto riguarda la fase finale dove si sono alternate per il conseguimento del titolo molteplici squadre in pochi anni.

Infatti nell'ultima decada solamente otto squadre hanno raggiunto la finale, ma ben sette di queste hanno vinto un titolo negli Stati Uniti contro le quattro del vecchio continente, ad indicare quanto sono in rivalità ed in equilibrio i top team della NBA.

Quanto emerge da questa analisi premia, senz'ombra di dubbio, l'operato della politica anglosassone-americana che ha creato un buon bilanciamento tra il successo sportivo ed il profitto, cercando di sfruttare e di alimentare sempre di più il livello di interesse esistente. L'agire tipico del mondo latino in un contesto come quello della pallacanestro italiana, dove il livello di interesse non è molto alto e dove le disponibilità economiche sono spesso limitate, non favorisce la creazione di incertezza del risultato che invece contribuirebbe ad una crescita del livello di interesse per la competizione.

## **2.2) L'uso degli indicatori indiretti come strumento per il confronto**

Si passerà ora all'applicazione dei metodi indiretti (qualitativi) per cercare di creare un confronto tra il contesto competitivo italiano e quello Nord americano. È quindi importante puntualizzare fin da subito che il fulcro dell'analisi sarà il mondo della pallacanestro Statunitense, poiché utilizza questi strumenti di *competitive balance* già da molto tempo, al contrario della situazione Italiana dove si utilizzano in maniera parziale o non se ne fa direttamente uso.

Di seguito verrà considerato l'utilizzo di uno o di tutti gli indicatori indiretti, per provare a capire quali sarebbero i loro effetti in un orizzonte temporale futuro.

### **2.2.1) Salary Cap**

Il *Salary Cap* è un meccanismo tipico degli sport professionistici americani, che vede il suo utilizzo non solo nel mondo della pallacanestro ma anche in quello del football e dell'hockey. Lo scopo principale di questo strumento è quello di porre un limite ai costi (in particolare alle voci relative al personale), per cercare di attutire le disuguaglianze economiche esistenti tra le varie franchigie<sup>27</sup>. Più in concreto, per poter mantenere un livello di interesse e di incertezza elevato, l'NBA lavora con tutte le sue energie per impedire che poche franchigie riescano ad

---

<sup>27</sup>Il sole 24 ore: [www.ilsole24ore.com](http://www.ilsole24ore.com)

accaparrarsi tutti i migliori atleti in attività, e per questo pone un tetto massimo salariale. Come già accennato in precedenza in questa sede, un meccanismo simile ha un impatto positivo se applicato in un contesto di competizione chiusa, dove una gestione dei compensi avvantaggia il raggiungimento di un miglior equilibrio competitivo.

Per riuscire ad essere un metodo efficace per il raggiungimento di un buon livello di *competitive balance*, il *salary cap* prevede una serie di sanzioni per le franchigie che non dovessero rispettare i limiti prestabiliti per le voci di costo. Prima ammenda tra tutte è la *luxury tax*, la quale prevede l'obbligo al pagamento di una multa se viene superata la soglia massima precedentemente indicata. Inoltre, le franchigie che violano costantemente il limite consentito, sono costrette a pagare una multa maggiorata per punire fortemente questo tipo di comportamento economico. Esiste anche una situazione in cui un club supera il limite del cap, ma non così tanto da raggiungere la zona di sanzione economica, motivo per il quale viene imposta unicamente una limitazione del potere di mercato senza alcuna multa di tipo monetario; questa condizione prende il nome di *hard cap* (restrizione dei movimenti di mercato). Nel caso vi sia un leggero sforo sui limiti imposti ai salari, non è previsto alcun tipo di sanzione e tale situazione viene definita con il nome di *soft cap*. La lega di basket professionistico americano ha, infine, inserito anche una soglia minima di spesa a capo di ogni franchigia (provvedimento preso dopo la crisi economica del 2008,) insieme ad un compenso massimo individuale calcolato in base all'età ed al periodo di militanza nella massima lega cestistica.

Un ulteriore elemento sanzionatorio è previsto nella circostanza in cui venga superata la *luxury tax*, prende il nome di *apron*, e porta all'applicazione di limiti molto marcati sui movimenti di mercato accompagnati da ingenti somme di denaro da versare alla lega.

Collegate con la sanzione *apron* vi sono la *Non-taxpayer Mid-Level exception*, la quale dà un vantaggio alle franchigie che non superano l'*apron* permettendole di ingaggiare giocatori free agent per un ammontare di denaro che viene stabilito di stagione in stagione, e la *Taxpayer Mid-Level Exception*; quest'ultima viene applicata nei confronti delle squadre che sfiorano l'*apron*.

A partire dall'anno 2011, fino all'anno 2016, è stata poi introdotta la *Amnesty Provision*, la quale è stata creata con l'intento di aiutare le franchigie che hanno subito delle perdite legate al precedente CBA (Collective Bargaining Agreement, contratto tra la NBA ed i suoi giocatori), e permette di eliminare uno stipendio a scelta tra quelli firmati prima del 2011-2012 dalla base del cap, pur continuando a pagare il giocatore in questione.

Infine esiste la *Rookie Exemption*, che in caso di superamento del cap permette ugualmente di ingaggiare le prime scelte del giro di draft.

Per cercare di fare chiarezza è utile precisare che la *Non-Taxpayer Mid-Level Exception* e la *Tax-Payer Mid-Level Exception* si riferiscono ai giocatori cosiddetti *free agent*, cioè atleti liberi da vincoli contrattuali oppure a fine contratto con una determinata franchigia.

L'espressione *Rookie* viene invece usata per indicare quei giocatori che militeranno per la prima stagione in una lega, siano essi provenienti da campionati nazionali o extra nazionali. Solitamente, per poter promuovere nuovi talenti, ingaggiare un *rookie* non comporta una spesa molto alta per i club, oltre al fatto che questa viene esclusa dall'ammontare del cap.

L'elenco di tutte queste caratteristiche tipiche del *salary cap* potrebbe continuare ancora con molti altri cavilli tecnici e specifici, a dimostrazione della complessità della normativa sui contratti professionistici. Tuttavia quanto riportato finora consente di comprendere con chiarezza quanto sia centrale l'obiettivo di mantenere un buon livello di spettacolarità, interesse e quindi di competitività per garantire un risultato economico, anche attraverso una serie di norme che se non rispettate prevedono il pagamento di sanzioni. L'intento è quello di vedere giocatori esperti e costosi (quindi attraenti per il pubblico, poiché famosi) formar parte del roster di squadre dominanti e non, per ridistribuire nella miglior forma possibile tutti i benefici economici.

Prima di passare ad un rapido confronto con la realtà italiana, verranno ora riportati alcuni dati inerenti alla stagione NBA corrente. L'ammontare del *salary cap* per la stagione 2017-2018 è stato fissato a quota 99 milioni di dollari (pari a 88,6 milioni di euro, cinque milioni in più rispetto alla stagione precedente), mentre la *luxury tax* a quota 119 milioni (due milioni in meno rispetto all'anno scorso).

In particolare se questa cifra viene superata, la franchigia colpevole del surplus dovrà versare 1,5 dollari di tassa per ogni dollaro speso in eccesso (2,5 se recidiva), fino a che l'eccesso di spesa non superi i cinque milioni di dollari. Superata quest'ultima cifra il costo sarà di 1,75 dollari (2,75 se recidiva) per ogni dollaro di eccesso e, superati i dieci milioni di sforo, 2,5 dollari (3,5 se recidiva). Ma non è ancora finita, infatti se nel peggiore dei casi una franchigia supera il tetto massimo di oltre venti milioni di dollari pagherà ben 3,75 dollari (4,75 se recidiva) per ogni dollaro speso in più oltre al limite, i quali aggiungerà un'ulteriore tassa da 0,5 dollari ad unità per ogni cinque milioni di spesa aggiuntivi.

Un aspetto importante è dato dall'abbassamento della soglia della *luxury tax*, fatto che ha stimolato i vari team a cercare di ingaggiare *free agents*. Una delle ragioni che hanno contribuito ad una riduzione del limite oltre al quale far scattare la penale, è certamente quella di aver avuto una netta riduzione delle partite di playoff durante l'ultima stagione; Cleveland e Golden State hanno, per l'appunto, fatto strage di concorrenza fino all'arrivo in finale, dove vinse Golden

State 4-1 (raggiungendo una prestazione di sedici successi ed una sola sconfitta nella postseason).

L'aumento del *salary cap*, in ogni caso, è giustificato dalla continua crescita economica avvenuta negli ultimi anni; tra il 2010 ed il 2015 il tetto ha subito un aumento da 58 a 63 milioni, mentre dal 2016 in poi la crescita è stata di ben 36 milioni grazie all'ultimo contratto televisivo stipulato il quale porterà nelle casse della NBA 24 miliardi di dollari in nove anni.

Spostando ora l'attenzione al vecchio continente non si incontrano molte realtà in cui venga applicato un simile meccanismo di *competitive balance*. Una di queste è si sicuro quella della Formula Uno che, visto il rischio di un dominio di poche scuderie, ha preso alcune iniziative per garantire un certo livello di incertezza nel risultato.

La Federazione Italiana Pallacanestro non ha ancora preso in considerazione la possibilità di intervenire in questa maniera. La situazione attuale all'interno della massima competizione cestistica italiana prevede molta libertà d'agire riguardo la scelta dei salari, creando notevoli differenze economiche e competitive tra le varie squadre; di conseguenza, esistono team prestigiosi quasi dominanti nei confronti di quelli con meno disponibilità monetaria.

Confrontando la realtà Statunitense con quella Italiana, appare evidente che la prima utilizza una serie di politiche gestionali più efficienti, che garantiscono un rendimento economico quasi sempre positivo. Partendo proprio da quest'ultima considerazione si può prendere spunto per impostare un'ottica di miglioramento della pallacanestro italiana. Fissando come obiettivo principale quello di avere dei ricavi a livello globale (prodotto aggregato con segno positivo), anche se con un possibile ridimensionamento del volume d'affari, si innescherebbe un meccanismo che per creare profitti porterebbe ad un miglioramento dell'offerta degli eventi sportivi, creando più spettacolo e quindi suscitando maggior interesse da parte del pubblico. A partire da questo presupposto si potrebbe poi lavorare per creare un buon bilanciamento nella competizione, mantenendo un'ottica nella governance di tipo strettamente manageriale.

Di seguito si passerà all'osservazione del meccanismo indiretto di gestione dell'equilibrio chiamato *Draft*.

### **2.2.2) Draft**

Il *draft* è uno strumento proprio del mondo professionistico Statunitense, il quale viene utilizzato per il mantenimento di un certo grado di *competitive balance* all'interno della manifestazione in oggetto e, inoltre, per garantire un certo equilibrio anche dal punto di vista

economico. Questo meccanismo di scelta dei giocatori crea un sistema in cui vengono promossi i nuovi talenti, ma in cui vengono anche controllati e regolamentati tutti gli accessi alla competizione.

Il *draft* NBA è suddiviso in due turni di preferenza: nel primo l'ordine di scelta si basa su un algoritmo probabilistico, mentre nel secondo turno le varie franchigie possono variare la loro posizione attraverso gli scambi di giocatori. La divisione in due turni è voluta per poter permettere alle 14 squadre più deboli, cioè quelle che non si sono classificate per i playoff, un maggior aiuto, queste avranno diritto ad una scelta prioritaria. Il meccanismo di sorteggio dei giocatori prende il nome di *Draft Lottery*, e la variabile rilevante per la definizione dell'ordine di scelta è il differenziale tra vittorie e sconfitte (in caso ci sia lo stesso valore per più squadre ci si affida al lancio di una moneta), tenuto presente il fatto che non vi sono differenze di trattamento tra Eastern e Western Conference.

L'estrazione delle prime tre franchigie aventi diritto di scelta, avviene tramite l'utilizzo di un macchinario contenente 14 sfere numerate da 1 a 14, dove il numero 1 rappresenta il team più perdente ed il 14 il più vincente dei team non qualificati ai playoff. Sorteggiati i quattro numeri, il più basso di questi potrà godere della prima scelta (ad eccezione dei numeri da 11 a 14), per poi procedere in ordine dalla posizione 5 alla 14, iniziando dal basso rispetto all'andamento dell'ultima stagione.

Queste operazioni consentono una distribuzione di probabilità tale che l'ultima squadra classificata a fine della regular season avrà il 25% di possibilità di effettuare la prima scelta e così a scalare come riportano i seguenti dati.

ULTIME 14 POSIZIONI	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
PROBABILITÀ A' DI PRIMA SCELTA	25 %	19,9 %	15,6 %	11,9 %	8,8 %	6,3 %	4,3 %	2,8 %	1,7 %	1,1 %	0,8 %	0,7 %	0,6 %	0,5 %

È importante tenere in considerazione che pure in questo aspetto sono presenti elementi di incertezza ed interesse, infatti le prime tre scelte vengono selezionate con metodi probabilistici (il sorteggio per l'appunto) e non con una presa di posizione diretta da parte della federazione nazionale.

Andando ora a puntare l'obiettivo sulle dinamiche economiche causate dal sistema *draft*, si può notare che alcune squadre adottano una strategia di basso profilo durante alcune stagioni sportive, con l'intento di poter sfruttare le maggiori chance di scelta future per rilanciarsi nella lotta al titolo. Questo fenomeno viene denominato *tanking*, ed una delle franchigie che meglio

lo hanno rappresentato è quella dei Cleveland Cavs che così facendo si è accaparrata due prime scelte in meno di una decada (nel 2003 James e nel 2011 Irving).

Tuttavia da un punto di vista economico simili decisioni sono ritenute positive sia a livello individuale che a livello aggregato: si incentiva a rientrare dagli investimenti fatti e permette di sfruttare risorse a basso costo ma con alto potenziale, favorendo il continuo ricambio di squadre al vertice. Questi riscontri positivi sono però inesistenti da un'ottica sportiva, dove il dover affrontare sul campo squadre in ciclo di *tanking* potrebbe disincentivare lo spettatore a seguire l'evento, vista la scarsa spettacolarità dell'incontro.

Un'ulteriore elemento da considerare riguarda l'economicità dei contratti dei *rookies* rispetto a quelli dei loro colleghi più veterani (i quali godendo di anni di militanza nella lega risultano più costosi), che porta le suddette matricole ad essere una risorsa sulla quale è conveniente investire. Questa riduzione di costo per i *rookies* non fa altro che contribuire ad una gestione finalizzata a garantire l'equilibrio competitivo, ma anche a tutelare la condizione monetaria a livello individuale e globale, attraverso una continua promozione del settore giovanile.

Infine è utile specificare che è permesso partecipare al *draft* a tutti gli atleti Statunitensi che hanno concluso il periodo di frequenza al college ed a tutti gli atleti stranieri con più di 19 anni, previa la propria volontà alla candidatura.

Andando ora a centrare l'attenzione sul contesto Europeo e, più in dettaglio, su quello Italiano, si notano molte differenze dal modello appena descritto. Nel mondo FIP il meccanismo di stipulazione dei contratti trascura il prodotto interno, il quale non viene valorizzato anche a causa di una politica fatta di scarsi investimenti nel settore giovanile e sulla creazione di nuovi talenti. Questo fatto dimostra che l'ottica della Federazione Italiana Pallacanestro al momento è proiettata sul breve periodo, dove si vedono grosse spese per pagare giocatori esperti e poche per investire su giovani emergenti, che crescerebbero di livello negli anni successivi. Da una situazione simile si andrà poi a creare uno squilibrio competitivo, che garantirà solamente a poche squadre la possibilità di ingaggiare atleti di qualità, sbilanciando la probabilità di vittoria verso i pochi club che hanno la fortuna di avere proprietari ricchi, in grado di mantenere gli investimenti stabili e di ricorrere ad eventuali debiti scaturiti dalle precedenti gestioni.

Le leghe professionistiche americane, quindi, adottano il sistema *draft* per ovviare a tutte le problematiche appena elencate, utilizzandolo per creare e mantenere incertezza, equilibrio economico e sportivo, interesse da parte del pubblico. Come spesso è accaduto finora, esiste una netta differenza tra l'approccio latino e quello americano, giustificato dalla differente pianificazione competitiva ed economica che sta alla base delle due realtà. In Nord America la dimensione monetaria-aziendale assume un ruolo centrale e, intorno a questa, si è costruito un sistema finalizzato alla salvaguardia del risultato economico, delle franchigie ed organi federali,

del settore giovanile e di tutte le altre attività economiche coinvolte. Tutti i soggetti interessati lavorano per il raggiungimento di un obiettivo comune, proprio di essenza imprenditoriale: realizzare dell'attività economica partendo dalla pratica sportiva. Questo concetto chiave per il mondo Statunitense è, purtroppo, quasi inesistente in quello Italiano, dove sussiste l'eccessiva importanza attribuita al raggiungimento (fine a sé stesso) del risultato sportivo, la quale va poi a creare gli effetti precedentemente descritti.

Si passerà ora all'analisi del terzo meccanismo indiretto per il raggiungimento di un buon livello di *competitive balance*, il *revenue sharing*.

### **2.2.3) Revenue sharing**

Come terzo ed ultimo punto si andrà ora ad osservare come viene utilizzato lo strumento del *revenue sharing* nel mondo della pallacanestro americana ed in quello italiano, per poi fare un confronto tra i due. Questo metodo cerca di creare e mantenere equilibrio competitivo attraverso un sistema di redistribuzione delle entrate tra i vari soggetti sportivi, per evitare un concentramento di risorse nelle casse di pochi di questi. Tuttavia non è prevista la redistribuzione di tutte le voci di entrata, e neppure una redistribuzione totalmente paritaria come andremo ad osservare di seguito.

La principale fonte di reddito per la quale è prevista una suddivisione e ripartizione è quella dei diritti televisivi (anche se quelli locali rimangono accessibili alle diverse franchigie), che viene spartita a discapito del risultato sportivo e delle prestazioni aziendali dei singoli club. La suddivisione avviene tra le trenta franchigie più l'ente federale di coordinamento, con lo scopo di ammortizzare i grandi costi gestionali relativi ad una struttura simile.

Un'ulteriore fonte di guadagni per la quale è prevista una spartizione è quella del merchandising, fonte che aiuta a soddisfare il fabbisogno stagionale di liquidità e prevede la vendita di prodotti d'appartenenza ai singoli club, come per esempio abbigliamento e gadgets. Ad eccezione di quanto visto finora, nella NBA le voci riguardanti gli incassi derivanti dalle vendite di biglietti, dalla ristorazione, dai parcheggi, e da altre voci simili, sono sottoposte ad una redistribuzione pari al a circa il 6%, al contrario di altre leghe professionistiche americane dove la ripartizione è maggiore.

Visti i differenti bacini d'utenza delle squadre partecipanti alla massima competizione cestistica nordamericana, dove alcuni dei quali rappresentano enormi aree metropolitane ed altri faticano a rappresentare contesti urbani, si rivela fondamentale una redistribuzione relativa agli incassi da ticketing. Oltre a questo si affianca poi la questione relativa agli immobili, che vede alcuni di questi molto famosi, capienti e attrezzati (come il Madison Square Garden di New York), ed

altri molto meno forniti; da aggiungere anche l'aspetto legato alla proprietà di queste strutture sportive, che possono essere controllate direttamente dal club oppure pubbliche (per le quali è previsto il pagamento di un canone).

Di conseguenza accade che tutte queste differenze, di dotazione a livello geografico e di efficienza delle strutture disponibili, creano grossi squilibri monetari tra le franchigie più agevolate e quelle con maggiori difficoltà. Un esempio è dato dai circa due milioni di dollari per ogni match disputato nello Staples Center dei Lakers, contro i 300mila dollari incassati dai Grizzlies; e ancora i 149 milioni incassati dalla vendita dei diritti televisivi locali dei Los Angeles Lakers (stagione 2016-2017), contro gli appena 9.4 dei Memphis Grizzlies.

Per questa ragione spesso molte franchigie chiedono che il meccanismo del *revenue sharing* venga costantemente aggiornato, cercando aiuto nella ripartizione dei ricavi. L'ultima stagione, 2016-2017, ha visto una suddivisione delle entrate per ben 201 milioni di dollari, dove dieci franchigie hanno ridistribuito ad altre quindici, mentre le rimanenti cinque non hanno partecipato a trasferimenti contabili<sup>28</sup>; di questi dieci club "versanti", i Lakers, Bulls, Knicks e Warriors hanno versato 144 milioni di dollari, più del 70% dell'intera quota. Altre franchigie come i Grizzlies, gli Hornets, i Pacers, i Bucks ed i Jazz, al contrario, hanno ricevuto almeno quindici milioni di dollari nel corso degli ultimi sei anni<sup>29</sup>. Il concetto basilico è quello di togliere ai più benestanti per dare ai più bisognosi, permettendo, tuttavia, una certa libertà imprenditoriale da parte delle franchigie che possono gestire in forma autonoma una parte delle loro risorse.

Puntando ora l'attenzione verso il contesto italiano, si riscontra che il *revenue sharing* viene utilizzato in forma quasi esclusiva per suddividere i ricavi derivanti dalla cessione dei diritti televisivi, situazione definita dalla Lega Basket che cede pacchetti specifici alle differenti emittenti al variare dell'offerta ricevuta. Per dare un'idea riguardo alle differenze rispetto al volume di capitali, si consideri che per questa stagione sportiva i diritti televisivi in Italia rappresentano uno spostamento di capitale pari a circa 3,1 milioni di euro, mentre quelli statunitensi una cifra pari a 2,6 miliardi di dollari (la cifra inerente al più popolare sport nazionale, il calcio, è di quasi un miliardo di euro).

In aggiunta a questo importante dato è importante precisare che, nel nostro paese, i diritti tv locali sono gestiti direttamente dai singoli club e non è prevista alcuna ripartizione degli introiti che ne derivano; inoltre la vendita di oggetti di merchandising è esclusivamente di gestione

---

<sup>28</sup> Calcio e finanza: [www.calcioefinanza.it](http://www.calcioefinanza.it)

<sup>29</sup> Hoopsrumors: [www.hoopsrumors.com](http://www.hoopsrumors.com)



societaria ed anche i guadagni scaturiti, creando disequilibrio tra società con bacini ampi e società meno fortunate.

Passando alla fase conclusiva di questo paragrafo è necessario sottolineare che appare complicato confrontare due realtà con caratteristiche gestionali tanto differenti, ma sicuramente l'idea nordamericana di redistribuzione degli introiti risulta contribuire con forza alla creazione di un buon livello di *competitive balance*. La NBA appare come un ambiente innovativo poiché campo di continuo rinnovo, che porta ad una continua evoluzione delle strategie di gestione finalizzate a mantenere vivo e stabile un settore proprio di un volume economico considerevole. Attraverso il sistema di suddivisione delle entrate tra le varie squadre, la federazione del basket professionistico americano riesce a controllare e gestire una realtà molto complessa ed allo stesso tempo molto redditizia; senza una buona gestione ed un continuo controllo, c'è il rischio che scaturisca una lotta continua tra i club per accaparrarsi più risorse possibile. L'ultima situazione descritta è quella che si verifica di norma nel basket italiano, dove esiste la presenza di un ridotto numero di squadre ricche che hanno la possibilità di competere ai più alti livelli, mentre la rimanenza dei club fatica a trovare liquidità. Questi ultimi, tuttavia, non possono rinunciare alla competizione sportiva e, per cercare di farlo con il massimo delle loro possibilità, spesso eccedono da quelli che dovrebbero essere i propri limiti di spesa, rischiando di finire in default.

Si conclude sottolineando che in Italia la redistribuzione delle entrate limitatamente al broadcasting, incide sulla formazione di un divario importante tra le risorse dei club partecipanti alla competizione; alla quale si aggiunge una mentalità focalizzata sul risultato sportivo a discapito della spettacolarizzazione dell'evento sportivo e della sua appetibilità.

# CONCLUSIONI

Come parte finale di questo elaborato si cercherà ora di trarre delle considerazioni finali su quanto presentato finora. La questione di maggior rilievo è sicuramente la crisi che il settore della pallacanestro italiana sta vivendo, in particolare se paragonato a quello americano; sussistono problematiche riguardo alla spettacolarità degli eventi, al coinvolgimento del pubblico e, di conseguenza, alla situazione economica.

Il primo ragionamento da fare è legato alla principale fonte di reddito, cioè alla vendita dei diritti televisivi e di broadcasting, la quale attraverso il meccanismo del *revenue sharing* viene ridistribuita tra tutti i partecipanti alla competizione. Da qui è possibile affermare che un incremento del valore negoziato dei diritti televisivi, porterebbe ad un miglioramento della situazione reddituale italiana. Tuttavia, questo effetto sarebbe possibile solamente tramite un maggior coinvolgimento degli spettatori, che dovrebbero essere accattivati dalla spettacolarità e dall'incertezza; da qui è possibile affermare che uno degli aspetti più importanti, se non il più importante, riguardanti il rapporto tra economia e sport è la valenza dell'ipotesi dell'incertezza della competizione.

Seppure quanto detto possa sembrare semplice, non bisogna trascurare il fatto che molti dei tifosi attuali sono già di parte, cioè seguono una squadra con passione e tenacia, anche assumendo comportamenti che spesso sono irrazionali. Tenuto presente di questo, risulta necessario un intervento sui diritti televisivi per avviare un rilancio del settore basket italiano, cercando di renderlo più appetibile. A questo punto dovrebbe essere la federazione di riferimento che, rendendo l'offerta più invogliante agli occhi del pubblico, dovrebbe cercare di riposizionare l'intero settore come soluzione per il rilancio e sensibilizzare le varie realtà ad una miglior gestione degli eventi sportivi.

Toccata la questione dei diritti televisivi, vi è un'altra questione di grande importanza che ha fatto riscontrare delle differenze significative tra la realtà Italiana e quella Nordamericana, ovvero quella inerente ai servizi accessori offerti al pubblico. In Italia questi appaiono molto limitati ed in molti casi neppure sotto la gestione diretta delle società sportive, mentre in Nord America esiste una vera e propria realtà legata al marketing esperienziale, il quale prevede una serie di iniziative volte ad offrire un'esperienza speciale (merchandising, comunità di tifosi, ecc). Da considerare che per poter godere di una simile libertà imprenditoriale è necessario disporre in maniera diretta del controllo delle strutture, operazione della quale si dovrebbe

occupare l'ente federale preposto, che attraverso il suo potere di azione, le sue competenze, ed i suoi obblighi incentiverebbe questo tipo di procedura.

Quanto detto finora ed i possibili spunti attuativi, potrebbero avere dei riscontri sulla realtà attuale solo in un arco temporale esteso, ma il processo di rinnovo rimane comunque indispensabile se non si vuole mettere a rischio la stabilità dell'intero movimento sportivo cestistico.

Passando ora alla questione dei costi, sarebbe opportuno diminuire tutte quelle voci di spesa che possono essere ritenute superflue ed orientate su una prospettiva di breve periodo, senza però compromettere troppo la capacità di spesa per l'ingaggio di nuovi o affermati talenti da parte dei singoli team.

Per poter garantire un'azione temporale di ampia durata, è necessario poter disporre di fonti di finanziamento con scadenze prolungate, affiancate da un investimento in strutture di proprietà, in attività accessorie ed in qualità dei servizi offerti. Per un miglioramento della condizione futura, bisogna tener presente, potrebbe essere necessario scontare un periodico calo dei risultati sportivi il quale garantirebbe poi un successo sportivo più duraturo nel tempo.

Prestando attenzione al nostro contesto, la Lega Basket, come organo federale avente il compito di gestire il movimento del basket italiano, dovrebbe incoraggiare questo tipo di comportamenti. Dovrebbe incoraggiarli tramite un maggior numero di controlli sui bilanci dei club, senza, però, applicare sanzioni in caso di costi o debiti legati a progetti di rilancio dell'attività aziendale e, parallelamente, dovrebbe premiare chi investe nella promozione e formazione di nuovi talenti, i quali devono essere visti come un'opportunità per abbattere i costi futuri d'acquisizione o come una possibilità di guadagno futuro in caso di cessione del giocatore.

Un'ultima questione è quella relativa alla qualità d'informazione, intesa come trasparenza di lettura dei dati inerenti ai bilanci di gestione e, ad altre informazioni utili alla comprensione del volume di attività della serie a italiana di basket; non risulta semplice incontrare dati esplicativi e, quindi, la comunicazione dovrebbe migliorare come presupposto per un miglioramento dell'intero settore.

Si conclude la stesura di questo elaborato dicendo che il legame che unisce le varie tematiche trattate è costituito dagli effetti economici dovuti alle scelte di gestione, che si possono manifestare anche in modo indiretto, per azioni che in apparenza non avrebbero dovuto influire sulle voci di ricavo o di spesa. La realizzazione della pratica sportiva, quindi, è da identificare come attività multidisciplinare, non limitata ad un particolare ambito, spesso nascosta a molti contesti quotidiani e, in conclusione, è frutto di molteplici aspetti che convivono nel medesimo contesto economico-competitivo e durante il medesimo arco temporale.

# BIBLIOGRAFIA

Addesa F., “Il competitive balance nel campionato italiano di basket”, *Rivista di Diritto ed Economia dello Sport*, Vol. V, Fasc.2, 2009.

Artuso G., tesi di laurea “Il Competitive Balance nei modelli di sport business”, Università Ca’ Foscari, Venezia, 2011-2012.

Baumol W. J., “On the proper cost tests for natural monopoly in a multiproduct industry”, *American economic Review*, vol. 67, 1967.

Brown M., “Using Gini-Style indices of evaluate the spatial patterns of health practitioners”, University of Alberta, Dep. of Economics, 1994.

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

Cescon T., tesi di laurea “La pallacanestro professionistica italiana: analisi dell’equilibrio economico e competitivo”, 2015.

Downward P. & Dawson A., “The Economics of Professional team Sports”, 2000, London and New York.

Groot L., “L’equilibrio del campionato di calcio di serie A”, *Statistica*, Anno 63, n.3, 2003.

Hoehn, T., Szymanski, S., “The Americanization of European football”, Vol. 14, No. 28, *Economic Policy*, 1999.

Jennett, N., “Attendances, Uncertainty of Outcome and Policy in Scottish League Football” *Scottish Journal of Political Economy*.

Neale W. C., “The peculiar economics of Professional Sports”, *The Quarterly Journal of Economics*, Vol. 78, 1964.

Porter M., "Competitive Strategy", Free Press, New York, 1980.

Porter M., "Competitive Advantage: creating and sustaining superior Performance", Free Press, New York, 1985.

Rottenberg S., "The baseball players' labor market", Journal of Political Economy, Vol.64, No.3, 1956.

Sloane P.J., "The Economics Of professional football: The Football club as a utility maximize", Journal of Political Economy, vol 18, n.2, 1971.

Szymanski S., Kesenne S., "Competitive Balance and Gate Revenue sharing in professional team sports", Vol. 52, Issue 1, Journal of Sport Economics, 2000.

# SITOGRAFIA

Sportando: [www.sportando.com](http://www.sportando.com)

Hoopsrumors: [www.hoopsrumors.com](http://www.hoopsrumors.com)

Corriere della Sera: [www.corriere.it](http://www.corriere.it)

Gazzetta dello Sport: [www.gazzetta.it](http://www.gazzetta.it)

Sole 24 Ore: [www.ilsole24ore.it](http://www.ilsole24ore.it)

Sportbusinessdaily: [www.sportbusinessdaily.com](http://www.sportbusinessdaily.com)

National Basketball Association: [www.nba.com](http://www.nba.com)

Wikipedia: [www.wikipedia.com](http://www.wikipedia.com)

Sapere: [www.sapere.virgilio.it](http://www.sapere.virgilio.it)

Basketball-reference: [www.basketball-reference.com](http://www.basketball-reference.com)

Federazione Italiana Pallacanestro: [www.fip.it](http://www.fip.it)

Lega A Basket: [www.legabasket.it](http://www.legabasket.it)

Statista: [www.statista.com](http://www.statista.com)

Pianetabasket: [www.pianetabasket.com](http://www.pianetabasket.com)

Coni: [www.coni.it](http://www.coni.it)

Calcio e Finanza: [www.calcioefinanza.it](http://www.calcioefinanza.it)