



**UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA**  
**DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE ED AZIENDALI**  
**"M.FANNO"**

**CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA**

**PROVA FINALE**

**"PROCESSI DI SELEZIONE E RICOMPENSE NEL MERCATO NBA"**

**RELATORE:**

**CH.MO PROF. Diego Campagnolo**

**LAUREANDO/A: Davide Cognolato**

**MATRICOLA N. 1113022**

**ANNO ACCADEMICO 2019 – 2020**



## Indice

Introduzione.....	1
Capitolo 1 – Il funzionamento dell’NBA .....	3
Il marchio NBA .....	3
Organizzazione di una franchigia .....	4
Salary cap.....	6
Draft, free agent e scambi .....	10
Capitolo 2 – Selezione e sviluppo .....	22
Processi di selezione .....	23
Sviluppo dei giocatori.....	26
Principali differenze con i campionati europei .....	27
Capitolo 3 – Ricompense.....	31
Componenti retributive .....	31
Componenti non retributive .....	36
Principali differenze con i campionati europei .....	46
Conclusione .....	47
Bibliografia.....	49



## Indice delle tabelle

<b>Tabella 1.1</b> Eccezioni previste dal CBA per sfiorare il tetto salariale.....	8
<b>Tabella 1.2</b> Probabilità per ogni posizione di scelta, in base ai risultati della stagione conclusa .....	11
<b>Tabella 1.3</b> Rookie scale 2019/20.....	13
<b>Tabella 1.4</b> Contratti al minimo in base agli anni di militanza in NBA.....	17
<b>Tabella 1.5</b> Contratti al massimo in base agli anni di militanza in NBA .....	17
<b>Tabella 1.6</b> Date di scadenza per le operazioni di mercato .....	20
<b>Tabella 2.1</b> Budget delle squadre di Eurolega secondo L'Équipe.....	28
<b>Tabella 3.1</b> Contratto quadriennale con incremento annuale del 5%, sfruttando una Non-Taxpayer Mid-Level exception di \$9mln, senza alcun signing bonus .....	33
<b>Tabella 3.2</b> Contratto quadriennale con incremento annuale del 5%, sfruttando una Non-Taxpayer Mid-Level exception di \$9mln, con signing bonus del 15% .....	33
<b>Tabella 3.3</b> Excluded international player payment amount per stagione.....	35
<b>Tabella 3.4</b> Valore effettivo del trade bonus in un contratto quadriennale, sia a cifra predeterminata che calcolato in percentuale.....	35
<b>Tabella 3.5</b> Classifica dei maggiori dieci incassi da sponsor per la stagione 2017/18.....	37
<b>Tabella 3.6</b> Stima della popolazione nelle città ospitanti una squadra NBA nel 2018.....	39
<b>Tabella 3.7</b> Posizione delle città aventi una o più franchigie NBA nella classifica dei migliori mercati televisivi, calcolati sugli indici di ascolto.....	40
<b>Tabella 3.8</b> Classifica relativa alla percentuale di riempimento dell'arena durante le partite casalinghe della stagione 2018/19 .....	41
<b>Tabella 3.9</b> Città con una franchigia NBA incluse nelle migliori 25 città americane per prospettive di crescita secondo Forbes (2018) .....	42
<b>Tabella 3.10</b> Numero di titoli vinti (a) per franchigia (b).....	43
<b>Tabella 3.11</b> Percentuale di vittorie (a) nella storia di ciascuna franchigia (b) .....	44
<b>Tabella 3.12</b> Numero di squadre nelle maggiori leghe professionistiche americane per area metropolitana in cui è situata almeno una franchigia NBA.....	45



## Introduzione

Lo scopo di questa prova finale è quello di analizzare come vengono influenzati i processi di selezione e sviluppo, e il meccanismo delle ricompense in un mercato del lavoro particolare: quello dei giocatori della lega professionistica di pallacanestro americana, l’NBA. Questo mercato, come in generale quelli sportivi, è caratterizzato da grande eterogeneità di capitale umano, un alto livello di competizione, ma inoltre è vincolato a un sistema molto rigoroso per quanto riguarda i salari. Il *collective bargaining agreement* (CBA), stipulato tra l’NBA stessa e il sindacato dei giocatori, la NBPA (National Basketball Players Association), tra i vari argomenti regola tetto salariale, minimo e massimo contrattuale con lo scopo, insieme ad altri meccanismi, di livellare la competizione.

Nel primo capitolo di questa prova finale si introduce il marchio NBA, vengono spiegate le regole generali di funzionamento della parte sportiva, introdotti i primi concetti relativi alla parte economico-finanziaria (come il revenue sharing) e viene brevemente descritta l’organizzazione di una *franchigia*, termine cui si indica una squadra e la relativa organizzazione operativa avente diritto di partecipazione a una lega sportiva (Merriam-Webster 2019). Infine, vengono introdotte le principali regole sul funzionamento dei contratti e spiegate le forme di acquisizione dei giocatori: tramite chiamata al *draft*, firma durante la *free agency* e scambio. È inclusa, inoltre, una definizione dei termini e dei meccanismi.

Il secondo capitolo enfatizza l’importanza dei processi di selezione, evidenziando le cariche predisposte a questo compito, e come questi processi sono influenzati dal meccanismo del tetto salariale. Il tema successivo riguarda l’importanza del capitale umano e del relativo sviluppo. Un breve paragone con le dinamiche nei campionati europei chiude il capitolo.

Il terzo capitolo analizza le forme di ricompensa, sia quelle retributive che quelle non retributive. Ampio spazio viene dedicato al fenomeno dei *big market*. Viene evidenziato inoltre come, anche in questo caso, un regolamento molto vincolante sul tema dei salari influenzi in modo importante il funzionamento del mercato dei giocatori in materia di ricompense. Anche questo capitolo si conclude con un confronto tra quello che accade dall’altra parte dell’Atlantico e i campionati europei.





## Capitolo 1 – Il funzionamento dell’NBA

Nel primo capitolo viene fatta una panoramica del funzionamento generale dell’NBA per quanto riguarda la parte sportiva, per permettere di inquadrare un sistema profondamente diverso rispetto ai campionati europei e per illustrare come questo influenzi le scelte strategiche delle squadre. Successivamente vengono elencate le varie restrizioni salariali e le tipologie di contratto con le quali gli addetti ai lavori devono confrontarsi e che rendono l’NBA un sistema fortemente regolamentato.

Le informazioni verranno confrontate con i concetti propri del funzionamento del mercato del lavoro, facendo riferimento in particolare al testo di Costa e Gianecchini (2012) allo scopo di capire se e in che modo sono applicabili in un contesto atipico come quello preso in esame.

### Il marchio NBA

La National Basketball Association, meglio nota con l’acronimo NBA, è il più importante campionato professionistico di pallacanestro al mondo (Arceri, Bianchini 2004) (Fraschilla 2017).

La lega, fondata a New York nel 1946 (NBA.com), oggi è gestita dal *commissioner* Adam Silver, in carica dal 2014 (careers.NBA.com).

Nella propria costituzione l’NBA sancisce di non agire per i profitti, come si evince dall’*Articolo 2 “Principles of Organization” della Constitution and By-Laws of The National Basketball Association*:

“This Constitution and By-Laws constitutes a contract among the Members of the Association. This Association is organized to operate a league consisting of professional basketball teams, each of which shall be operated by a Member of the Association. The Association and each of its Members shall be subject to the oversight and control of the Board of Governors of the Association as set forth herein and shall be governed by the Constitution and By-Laws, rules, regulations, resolutions, and agreements of the Association, as they may be modified or amended from time to time. The Association shall not be operated for profit.”

Affiliate all’NBA sono la *G-League*, meglio nota come lega di sviluppo e la *WNBA*, campionato di pallacanestro femminile.

Ad oggi la lega presenta 30 squadre, chiamate franchigie, 29 delle quali statunitensi e una canadese.

Si tratta di un campionato “chiuso”, senza promozioni e retrocessioni, dove ogni squadra gioca 82 partite di *regular season* che servono a definire le 16 squadre che si presenteranno ai playoff per aggiudicarsi il titolo, arrivando a disputare un massimo di 110 incontri. Le squadre sono divise in due *conference*, est e ovest, con otto posti per i playoff ciascuna. Nonostante questa divisione, le squadre di entrambe le conference si sfidano durante la *regular season* (NBA 2019).

La National Basketball Association è da sempre molto attenta alla propria immagine trasmessa al pubblico, tant'è che nell'ottobre del 2005 l'allora commissioner David Stern annunciò l'adozione di un dress code obbligatorio per i giocatori che prendevano parte a qualsiasi evento connesso all'NBA o alla sua lega di sviluppo (ESPN 2005).

Altro oggetto di attenzione da parte della lega sono i valori collegati al marchio, dimostrando un costante impegno nel sociale attraverso *NBA Cares* e alle problematiche razziali: nel giugno 2019 Adam Silver ha dichiarato che i proprietari delle franchigie non verranno più chiamati *owner*, in quanto evocativo della schiavitù negli USA, ma *governor* (Kaskey-Blomain 2019).

L'enorme seguito ottenuto in tutto il mondo è testimoniato dai dati sui social network: quasi 39,2 milioni di follower su Instagram contro i 14,8mln della NFL, i 5.7mln della MLB e i 3,7mln della NHL. Quasi 38mln su Facebook, dove segue la NFL con 17mln, poi la MLB con 7,2mln e infine la NHL con 4,6mln. Su Twitter i followers per l'NBA sono 28,3mln, 24,5mln per la NFL, 8,4mln per la MLB e 6,2mln per la NHL, tenendo conto della presenza di account ufficiali in diverse lingue del mondo su Twitter e Facebook.

Il totale delle entrate per la stagione 2017-2018 è superiore agli 8 miliardi di dollari. Il valore medio di una franchigia NBA nel 2018 secondo Forbes era di 1,9 miliardi di dollari, con i New York Knicks a detenere il valore maggiore con 4 miliardi di dollari (Badenhausen, Ozanian 2018).

## Organizzazione di una franchigia

I profitti e le spese di una franchigia si suddividono in due macro-categorie: quelli relativi al BRI (Basketball Related Income) e quelli estranei al BRI.

Il BRI è composto da:

- Gli incassi al botteghino durante la Regular Season, sottratte le tasse, le spese per gli impianti, spese di gestione, e specifici esborsi inclusi quelli relativi ai fondi per l'arena
- I diritti televisivi, per i quali la contrattazione per la vendita locale spetta alle singole franchigie, mentre la lega si occupa di gestire i diritti con le emittenti che tramettono a livello nazionale (ESPN, TNT), i cui profitti verranno poi divisi tra le 30 squadre

- I ricavi degli Exhibition (partite amichevoli), sottratte le spese della Summer League
- Gli incassi per gli eventuali Playoff
- Il valore di tutti i biglietti omaggio, sottratti gli "excluded complimentary tickets", con i quali si intende la quota di biglietti concessi a giocatori e staff concessa dalla NBA ed esclusa dal conteggio del BRI (Zimbalist 2011)
- Il valore delle concessioni delle suite omaggio
- Merchandising e concessioni di vendita (all'interno dell'arena o nei negozi affiliati alla franchigia nelle prossimità dell'arena)
- Ricavi dei parcheggi nelle vicinanze dell'arena
- Introiti dalle sponsorizzazioni della squadra
- Introiti dalle promozioni relative alla franchigia
- Introiti dell'arena
- Introiti dei summer camp (camp estivi rivolti ai giovani, di solito nella fascia 9-17 anni)
- Ricavi dei tornei non legati al marchio NBA
- Ricavi di un eventuale parata per la vittoria del titolo
- Ricavi per le esibizioni della mascotte e del gruppo di ballo
- Ricavi per la vendita delle bevande
- Ricavi dei chioschi e dei "carrelli" nei pressi dell'arena
- 50% dei ricavi dei tour e delle commissioni ATM all'interno dell'arena
- 50% dei ricavi delle insegne nell'arena
- 50% dei ricavi delle luxury suite
- 50% dei ricavi dai diritti della denominazione dell'arena
- 50% dei ricavi dei diritti di denominazione degli impianti di allenamento della squadra
- Ricavi da alter licenze per i posti premium
- Introiti ricevuti dalla NBAP (NBA Properties), che comprendono i ricavi delle televisioni internazionali, sponsorizzazioni, ricavi da NBA Entertainment, dall'All-Star Game e da altri eventi speciali NBA
- Introiti sulle scommesse sulle partite NBA, ad eccezione dei casinò e altri giochi d'azzardo di proprietà o gestiti da una franchigia, da un affiliato o da un soggetto collegato alla lega.

#### Nella seconda macro-categoria sono compresi:

- proventi dovuti a un aumento del numero di squadre e spese di riallocazione di una franchigia in una nuova città
- introiti collegati alla cessione dei contratti dei giocatori
- ricavi in seguito alla vendita di asset o di quote partecipative della franchigia
- introiti dovuti a operazioni finanziarie

- Multe
- Margini di interesse
- Proventi derivanti dalla vendita o locazione di beni immobili
- Il revenue sharing
- Proventi derivanti da attività connesse
- Pagamenti effettuati a squadre NBA o alla lega stessa nei casi stabiliti dal CBA (Collective Bargaining agreement)
- Distribuzione di dividendi derivanti da parti correlate legate ad una franchigia NBA
- Beni ricevuti da concessionari, rivenditori o altri equipaggiamenti
- Proventi derivanti da affitto e prestito di asset appartenenti alla società

Per quanto riguarda i diritti televisivi, la contrattazione per la vendita locale spetta alle singole franchigie, mentre la lega si occupa di gestire i diritti con le emittenti che trasmettono a livello nazionale (ESPN, TNT), i cui profitti verranno poi divisi tra le 30 squadre.

Per ridurre le differenze di profitto dovute, in particolare a bacini di utenza molto eterogenei, vige l'obbligo, per le franchigie in attivo, di ridistribuire fino a un quarto dei profitti tra le tutte le varie squadre. Ciò per effetto della cosiddetta "revenue sharing", la quale si assicura che tutte le franchigie possano beneficiare della popolarità del marchio NBA (Coon 2019).

L'organigramma di una franchigia si divide in due rami principali, quello relativo alle basketball operation e quello relativo alle business operation (NBA Media Guide 2019).

Nel primo le divisioni sono legate alla parte tecnica e sportiva (lo staff degli allenatori, lo staff medico, i preparatori atletici, gli addetti alle statistiche, gli osservatori); nel secondo ramo sono incluse da un lato le divisioni relative al marketing, ai media e alle relazioni pubbliche e dall'altro le divisioni finanziarie, legali, di gestione manageriale, riguardanti le partnership, relative alla gestione di impianti e arene, e alla vendita di biglietti e abbonamenti.

Spesso sono impiegate molte più persone nell'area delle business operation, a testimoniare come l'NBA è orientate a vendere il miglior prodotto possibile dal punto di vista commerciale (Mecucci 2019).

## Salary cap

A differenza delle leghe sportive europee l'NBA pone un tetto massimo all'ammontare della somma degli stipendi dei giocatori di una franchigia. Questo limite è chiamato salary cap e varia tra il 49 e il 51% del BRI. Nel conteggio del salary cap agli stipendi veri e propri va

aggiunto il cap hold che consiste nell'insieme dei bird right, cioè dei diritti che una squadra detiene sui rinnovi dei contratti di determinati giocatori, nonostante questi possano portare a uno sfioramento del cap (CBAFAQ 2019).

La determinazione del salary cap è quindi riconducibile ad una forma di profitsharing (Costa, Gianecchini 2012), infatti il monte stipendi destinato ai giocatori è definito in base al rendimento dell'organizzazione NBA nel suo complesso, non delle singole franchigie.

Il tetto salariale per la stagione 2019/2020 è di 109.140.000\$, si tratta però di un cosiddetto soft cap, a differenza di NHL e NFL, poiché il limite varia in base a determinate eccezioni (vedi tabella 1.1) (Rosen 2019) (Gordon 2019).

Altre soglie di cui tenere conto sono quella della luxury tax (132.627.000\$ per la stagione attuale), sopra la quale si è soggetti a una penale, e la soglia Apron (138.928.000\$ per la stagione attuale), limite che, se superato, comporta il divieto di eseguire alcune operazioni specifiche.

Un'altra soglia importante è il salary floor che consiste nell'ammontare minimo del monte stipendi, fissato al 90% del salary cap. Se una franchigia dovesse scendere sotto al salary floor, la differenza tra quest'ultimo e l'ammontare effettivamente pagato andrà divisa tra i giocatori a roster, ovvero i giocatori schierabili da una franchigia, salvo infortuni o squalifiche. Lo spazio salariale, *cap room*, è definito come la differenza tra salary cap e la somma di *active cap* (i salari che vengono pagati ai giocatori a roster), *dead money* (i soldi dovuti ai giocatori tagliati) e cap hold (CBAFAQ 2019).

**Tabella 1.1** *Eccezioni previste dal CBA per sfiorare il tetto salariale.*

Tipo di eccezione	Effetti
Larry Bird Exception	Permette di rinnovare un giocatore in scadenza, avente maturato i bird right (dopo aver passato almeno un triennio con la stessa squadra), con un nuovo contratto di massimo cinque anni (con incremento annuale massimo del 7.5%), anche se questo comporta sfiorare il tetto salariale. I bird right sono cedibili.
Early Bird exception	Maturata dopo due anni di permanenza nella stessa franchigia, permette di siglare un contratto non oltre i quattro anni di durata (con il primo anno maggiorato del 175% rispetto allo stipendio dell'ultimo anno del contratto appena concluso o del 104.5% del salario medio della stagione appena conclusa, con incremento annuale del 7.5%)
Non Bird exception	Esercitabile dopo un anno di permanenza nella franchigia. Consiste in un'offerta di massimo quattro anni, con un aumento annuale di 4.5% su base il valore maggiore tra il 120% del salario della stagione appena trascorsa, il 120% del minimo salariale e in caso di restricted free agent il valore della qualifying offer (vedi cap.1, Draft, free agent e scambi).
Room mid-level exception	Stabilita a \$4,328 mln nel 2017, viene ricalcolata in base all'aumento previsto del salary cap (per la stagione 2019/20 è di \$9.258.000). Può essere usata ogni due anni da squadre al di sopra del tetto salariale, ma al di sotto della soglia Apron, per firmare un giocatore con un biennale. Va utilizzata entro la fine della regular season e solo in assenza della possibilità di usufruire della taxpayer mid-level exception, non taxpayer mid-level exception o della biannual exception
Taxpayer mid-level exception	Eccezione utilizzabile da squadre al di sopra della soglia Apron che non hanno ancora usufruito della Bi-Annual, della Non-Taxpayer Mid-Level, della Room Mid-Level exception o che abbiano ricevuto un giocatore tramite sign and trade. Stabilita dal CBA, cresce insieme al salary cap. Può essere suddivisa in più contratti al massimo triennali. (2019/20 \$5,718 milioni)
Non taxpayer mid-level exception	Eccezione utilizzabile da franchigie al di sopra della soglia del salary cap, ma al di sotto della soglia Apron. Stabilita nell'accordo con l'NBPA, aumenta proporzionalmente al cap. Può essere divisa per firmare anche più giocatori, con contratti di massimo quattro anni. (2019/20 \$9,258 milioni)
Bi-annual exception	Stabilita nell'accordo con l'NBPA, aumenta proporzionalmente al cap. Può essere suddivisa per firmare giocatori diversi con al massimo un contratto biennale da squadre sotto la soglia Apron (considerando anche lo spazio salariale occupato dalla stessa). Non può essere utilizzate per due stagioni consecutive e se la Taxpayer MLE o la Room MLE sono già state sfruttate.
Rookie exception	Permette alle franchigie di firmare la propria prima scelta al draft (vedi cap.1, Draft, free agent e scambi) con la "rookie scale" (vedi tabella 1.3) anche se ciò porterebbe a superare il limite del salary cap.
Minimum player salary exception	Permette alle franchigie oltre al limite del salary cap di poter firmare sempre giocatori al minimo contrattuale. Il contratto può essere al massimo biennale e senza bonus. Il contratto al minimo diminuisce in base al numero di partite di regular season restanti al momento della firma.

Disabled player exception	<p>Quest'eccezione permette a una franchigia di sostituire un giocatore costretto a saltare il resto della stagione per infortunio. Necessita del benestare della lega.</p> <p>Una volta ottenuto il consenso (che va richiesto tra il 1 luglio e il 15 gennaio), la squadra può agire in tre modi diversi: firmando un free agent, via trade o via waiver claim (vedi cap.1, Draft, free agent e scambi).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La squadra può firmare un free agent per una stagione soltanto, al valore minore tra il 50% del contratto del giocatore infortunato e la non-taxpayer MLE.</li> <li>• Può scambiare per un giocatore al suo ultimo anno di contratto, se quest'ultimo ammonta al valore minore tra il 50% del contratto del giocatore infortunatosi più \$100.000 e tra la Non-taxpayer MLE più \$100.000.</li> <li>• Può richiedere un giocatore tra quelli tagliati, se questo era al suo ultimo anno di contratto, avente valore pari al minore tra il 50% di quello del giocatore infortunato e l'ammontare della non-taxpayer MLE</li> </ul> <p>L'eccezione scade al manifestarsi di uno dei seguenti eventi: acquisizione di un nuovo giocatore, quando il giocatore infortunato ritorna tra i disponibili o viene scambiato al 10 marzo della stagione in corso.</p>
Reinstatement	<p>Un giocatore che torna da una squalifica in seguito a un test antidoping fallito può essere riacquisito dalla franchigia di appartenenza al valore minore tra il salario medio e il salario che gli veniva pagato al momento della squalifica</p>
Traded Player exception	<p>Una franchigia coinvolta in uno scambio che riceve uno più giocatori la cui somma dei contratti è inferiore a quella dei contratti dei giocatori ceduti, può utilizzare la differenza per ottenere un giocatore via trade sfiorando il tetto salariale, entro un anno dallo scambio originale.</p>

*Elaborazione personale da dati da CBAFAQ 2019*

## Draft, free agent e scambi

Le franchigie NBA non hanno un settore giovanile, ma i prospetti più interessanti provenienti dai college o da campionati stranieri vengono selezionati attraverso il sistema del draft. Si tratta di un meccanismo di selezione diviso in due turni, con lo stesso ordine di scelta, che ha lo scopo di mantenere equilibrato il livello delle squadre.

Il draft è uno dei modi principali per ribaltare le sorti della franchigia, infatti offre la possibilità a squadre che stanno attraversando cicli negativi, sia di risultati che a livello organizzativo, di firmare i migliori prospetti.

Le prime 14 posizioni del draft vengono scelte attraverso la *lottery* e appartengono alle squadre che non sono riuscite a qualificarsi ai playoff. Le posizioni dalle 15 alla 30, invece, sono determinate in ordine inverso rispetto al posizionamento finale della regular season, la squadra arrivata prima sceglierà per ultima (NBA 2019).

La lottery è un sistema ad estrazione casuale, dove le probabilità di ricevere una scelta migliore sono collegate a un risultato peggiore nella stagione appena conclusa (anche se nel 2019 si è reso meno influente il posizionamento per arginare il fenomeno del tanking: non schierare appositamente squadre competitive per ottenere scelte migliori), in base alle percentuali della tabella 1.2 (Chiari 2017).



**Tabella 1.2** *Probabilità per ogni posizione di scelta, in base ai risultati della stagione conclusa (approssimata a una cifra decimale).*

seed	Probabilità di scelta	1st	2nd	3rd	4th	5th	6th	7th	8th	9th	10th	11th	12th	13th	14th
1	140	14.0 %	13.4 %	12.7 %	12.0 0%	47.9 %	–	–	–	–	–	–	–	–	–
2	140	14.0 %	13.4 %	12.7 %	12.0 0%	27.8 %	20.0 %	–	–	–	–	–	–	–	–
3	140	14.0 %	13.4 %	12.7 %	12.0 0%	14.8 %	26.0 %	7.0 %	–	–	–	–	–	–	–
4	125	12.5 %	12.2 %	12.0 %	11.4 %	7.2 %	25.7 %	16.7 %	2.2 %	–	–	–	–	–	–
5	105	10.5 %	10.5 %	10.6 %	10.5 %	2.2 %	19.6 %	26.7 %	8.7 %	0.6 %	–	–	–	–	–
6	90	9.0% %	9.2% %	9.4% %	9.6% %	–	8.6% %	29.8% %	20.5% %	3.7% %	0.1% %	–	–	–	–
7	75	7.5% %	7.8% %	8.1% %	8.5% %	–	–	19.7% %	34.1% %	12.9% %	1.3% %	>0.0% %	–	–	–
8	60	6.0% %	6.3% %	6.7% %	7.2% %	–	–	–	34.5% %	32.1% %	6.7% %	0.4% %	>0.0% %	–	–
9	45	4.5% %	4.8% %	5.2% %	5.7% %	–	–	–	–	50.7% %	25.9% %	3.0% %	0.1% %	>0.0% %	–
10	30	3.0% %	3.3% %	3.6% %	4.0% %	–	–	–	–	–	65.9% %	19.0% %	1.2% %	>0.0% %	>0.0% %
11	20	2.0% %	2.2% %	2.4% %	2.8% %	–	–	–	–	–	–	77.6% %	12.6% %	0.4% %	>0.0% %
12	15	1.5% %	1.7% %	1.9% %	2.1% %	–	–	–	–	–	–	–	86.1% %	6.7% %	0.1% %
13	10	1.0% %	1.1% %	1.2% %	1.4% %	–	–	–	–	–	–	–	–	92.9% %	2.3% %
14	5	0.5% %	0.6% %	0.6% %	0.7% %	–	–	–	–	–	–	–	–	–	97.6% %

(Tankhaton 2019)

Con seed #1 si indica la squadra arrivata ultima.

Nel siglare un contratto con un giocatore una franchigia NBA deve rispettare un minimo e un massimo salariale, che variano in base agli anni di esperienza in NBA e ad eventuali riconoscimenti individuali, quali: un eventuale titolo di MVP (Most Valuable Player); un'eventuale nomina per due volte nel primo, secondo o terzo quintetto NBA; un'eventuale partecipazione nel quintetto base all'All Star Game per due anni.

Il titolo di MVP viene assegnato al miglior giocatore della stagione regolare (Nathan 2017), mentre i quintetti NBA indicano i migliori quindici atleti della stagione regolare; la votazione per entrambi i riconoscimenti viene effettuata da giornalisti o broadcaster di tutto il mondo (NBA 2019). L'All Star Game è una partita amichevole che si svolge a febbraio, a cui partecipano 12 giocatori per conference; gli *starters* (i giocatori del quintetto iniziale) sono i più votati da fan, atleti e media, mentre le riserve vengono decise dagli allenatori (NBA 2017).

Per quanto riguarda i contratti da rookie, cioè per gli atleti al primo anno, la variabile preponderante per i giocatori scelti al primo giro è la posizione in cui vengono chiamati al draft, come illustrato nella tabella 1.3 contenente i valori della cosiddetta rookie scale. Per i giocatori scelti al secondo giro e i giocatori “non draftati” non esistono restrizioni (Coon 2019).

**Tabella 1.3 Rookie scale 2019/20.**

Scelta	Salario del primo anno	Salario del secondo anno	Opzione sul terzo anno	Opzione sul quarto anno (aumento percentuale sul terzo anno)	Qualifying Offer: aumento percentuale sul quarto anno
1	\$8.131.200	\$8.537.900	\$8.944.500	26.1%	30.0%
2	\$7.275.200	\$7.639.000	\$8.002.800	26.2%	30.5%
3	\$6.533.300	\$6.859.800	\$7.186.600	26.4%	31.2%
4	\$5.890.300	\$6.185.000	\$6.479.500	26.5%	31.9%
5	\$5.334.100	\$5.600.600	\$5.867.400	26.7%	32.6%
6	\$4.844.700	\$5.086.900	\$5.329.300	26.8%	33.4%
7	\$4.422.600	\$4.643.900	\$4.864.800	27.0%	34.1%
8	\$4.051.700	\$4.254.300	\$4.456.900	27.2%	34.8%
9	\$3.724.300	\$3.910.700	\$4.096.800	27.4%	35.5%
10	\$3.538.100	\$3.715.000	\$3.891.800	27.5%	36.2%
11	\$3.361.200	\$3.529.300	\$3.697.500	32.7%	36.9%
12	\$3.193.200	\$3.353.000	\$3.512.600	37.8%	37.6%
13	\$3.033.500	\$3.185.200	\$3.336.900	42.9%	38.3%
14	\$2.882.000	\$3.026.000	\$3.170.300	48.1%	39.1%
15	\$2.737.600	\$2.874.500	\$3.011.400	53.3%	39.8%
16	\$2.600.900	\$2.730.900	\$2.861.100	53.4%	40.5%
17	\$2.470.700	\$2.594.300	\$2.717.900	53.6%	41.2%
18	\$2.347.300	\$2.464.600	\$2.582.000	53.8%	41.9%
19	\$2.241.600	\$2.353.600	\$2.465.900	54.0%	42.6%
20	\$2.151.800	\$2.259.400	\$2.366.800	54.2%	43.3%
21	\$2.065.700	\$2.169.100	\$2.272.400	59.3%	44.1%
22	\$1.983.200	\$2.082.300	\$2.181.500	64.5%	44.8%
23	\$1.904.000	\$1.999.300	\$2.094.200	69.7%	45.5%
24	\$1.827.900	\$1.919.200	\$2.010.700	74.9%	46.2%
25	\$1.754.600	\$1.842.200	\$1.930.200	80.1%	46.9%
26	\$1.696.500	\$1.781.200	\$1.866.000	80.3%	47.6%
27	\$1.647.500	\$1.729.900	\$1.812.400	80.4%	48.3%
28	\$1.637.300	\$1.719.400	\$1.801.200	80.5%	49.0%
29	\$1.625.500	\$1.706.700	\$1.788.100	80.5%	50.0%
30	\$1.613.700	\$1.694.300	\$1.775.200	80.5%	50.0%

*(Real GM 2019)**I giocatori scelti al draft possono firmare per una cifra compresa tra l'80% e il 120% della rookie scale.*

Le opzioni per il terzo e il quarto anno sono Team Option (CBA 2017), quindi la decisione di usufruirne o meno spetta alla franchigia. La qualifying offer, invece, può essere proposta dalla franchigia ma deve essere accettata dal giocatore (Schumann 2019).

Per quanto riguarda i giocatori provenienti dai campionati stranieri, spesso accade che questi abbiano già un contratto, quindi la franchigia NBA acquisisce i diritti e il giocatore si aggregerà una volta scaduto il contratto già esistente, oppure viene concesso un buyout per liberarlo subito. Alcuni giocatori chiedono di inserire nei contratti con le squadre estere una clausola “NBA escape” che permette di liberarsi dal contratto in caso di una chiamata da parte di una squadra NBA (CBA 2017) (Maggi 2019).

Le squadre NBA possono attingere al mercato dei free agent, cioè dei giocatori attualmente senza contratto, purché non vengano superati i 15 giocatori a roster (l’NBA può deliberare un massimo di 16 in caso di infortuni). Le operazioni possono essere finalizzate dal 6 luglio; la deadline, invece, dipende dalla tipologia del contratto (Coon 2019).

La free agency è un altro momento chiave per le franchigie che vogliono tornare competitive e rappresenta il momento in cui è possibile firmare i free agent. A differenza del draft, però, è fondamentale che la franchigia sia attrattiva per i grandi campioni che, in questo caso, hanno voce in capitolo nell’accordo.

La prima distinzione da chiarire quando si parla di giocatori senza contratto è quella tra unrestricted free agent e restricted free agent. Mentre i primi infatti sono liberi di raggiungere un accordo con qualsiasi squadra, i secondi sono ancora vincolati dalla loro ex squadra che pareggiando le offerte ricevute dal giocatore può trattenerlo. Questa distinzione viene determinata dal contratto appena concluso (Neuharth-Keush 2019).

Esiste un contratto “atipico”: il two-way contract che si offre ai giocatori destinati a dividersi tra l’NBA e la G-league, a patto che abbiano al massimo quattro anni di militanza in NBA. Può essere annuale o biennale e alla scadenza la franchigia ha il diritto di proporre una qualifying offer. Ci possono essere al massimo due giocatori a roster firmati con un two-way contract e andranno idealmente a occupare il sedicesimo e il diciassettesimo spot a roster. Possono essere aggregati alla squadra NBA per al massimo 45 giorni a stagione e in quei giorni riceveranno 1/170 del contratto minimo giornaliero da rookie, per il resto della durata del contratto il salario dipenderà dagli accordi della G-League.

Se un giocatore dovesse superare i 45 giorni, la franchigia deve decidere se convertire il contratto in uno standard al minimo salariale o se negoziarne uno nuovo con il giocatore.

Attraverso una clausola, la cosiddetta exhibit 10, un contratto standard di una stagione può essere convertito in un two-way contract, rispettando le seguenti condizioni: che il campionato non sia ancora iniziato e che il contratto sia un annuale al minimo, senza alcuna opzione o premio.

Un altro tipo di contratto particolare è il ten-day contract, che può essere usato dalla franchigia per firmare tanti free agent quanti i giocatori nella propria lista inattivi. Una franchigia può offrire a un giocatore al massimo due ten-day-contract durante una stagione.

Le opzioni specifiche per l'estensione dei contratti sono: la *team option*, la *player option* e la *qualifying offer*.

Se un contratto prevede una team option, alla fine dello stesso la franchigia può decidere di prolungarlo per un'altra stagione a un salario prestabilito. Con la player option la decisione spetta al giocatore. Entrambe le opzioni possono essere inserite per una stagione al massimo (l'unica eccezione si trova nel contratto da rookie con due team option).

La qualifying offer invece permette alle franchigie di offrire un ulteriore anno di contratto (con salario prestabilito) a giocatori scelti al primo giro che hanno concluso i primi quattro anni da rookie o a giocatori aventi al massimo tre anni di militanza nella lega. Il giocatore può accettare l'offerta, rifiutare per trovare un nuovo accordo o per firmare con un'altra franchigia.

Nei contratti quinquennali è possibile inserire un altro tipo di opzione, la ETO (Early Termination Option), ma ciò può avvenire solo nel quinto anno di contratto e permette al giocatore di terminare il rapporto anzitempo.

Tra i giocatori senza contratto un discorso a parte vale per i waiver, ovvero i giocatori rilasciati da un'altra franchigia prima della scadenza del contratto. Se l'operazione avviene dal 15 agosto entro la fine della regular season, il giocatore viene considerato waiver per 48 ore; al di fuori da questa finestra, invece, per 10 giorni.

Durante questo periodo più franchigie possono richiedere il giocatore. La squadra ad aggregare a roster l'atleta sarà quella con il peggior record. Quest'ultima acquisirà il precedente contratto a patto che abbia sufficiente spazio salariale, altrimenti non sarà possibile completare l'operazione.

Nel firmare i giocatori, oltre a rispettare le soglie del cap (considerando le dovute eccezioni) le franchigie devono anche rispettare il minimo e il massimo contrattuale (Coon 2019).

Per quanto riguarda i contratti al minimo per la stagione 2019/2020 le cifre sono quelle riportate nella tabella 1.4; vengono decise nel CBA e non sono calcolate in base al salary cap. Il CBA è un contratto stilato tra l’NBA e l’NBPA (National Basketball Players Association) che funge da sindacato dei giocatori; l’ultimo risale al 2017 (NBPA 2019).

Il sindacato, fondato nel 1954, rappresenta un attore fondamentale nella determinazione di contratti e benefit, e il suo peso è tale da aver causato, in seguito a un mancato accordo, il *lockout* del 2011: uno sciopero di 161 giorni che ha fatto slittare l’inizio della stagione 2011/12, eccezionalmente ridotta a 66 partite per poter rispettare i tempi previsti (Beck 2011).

Per quanto riguarda il massimo salariale, invece, ha valore annuale secondo la tabella 1.5.

**Tabella 1.4** *Contratti al minimo in base agli anni di militanza in NBA.*

<b>Anni nella lega</b>	<b>I anno di contratto</b>	<b>II anno di contratto</b>	<b>III anno di contratto</b>	<b>IV anno di contratto</b>	<b>V anno di contratto</b>
0	\$898.310				
1	\$1.445.697	\$1.51.7981			
2	\$1.620.564	\$1.701.593	\$1782621		
3	\$1.678.854	\$1.762.796	\$1.846.738	\$1.930.681	
4	\$1.373.145	\$1.824.003	\$1.910.860	\$1.997.718	\$2.084.576
5	\$1.882.867	\$1.977.011	\$2.071.154	\$2.165.298	\$2.259.441
6	\$2.028.594	\$2.130.023	\$2.231.451	\$2.332.880	\$2.434.310
7	\$2.174.318	\$2.283.034	\$2.391.750	\$2.500.466	\$2.609.182
8	\$2.320.044	\$2.436.046	\$2.552.050	\$2.668.053	\$2.784.055
9	\$2.331.593	\$2.448.172	\$2.564.752	\$2.681.332	\$2.797.912
10	\$2.564.753	\$2.692.991	\$2.821.230	\$2.949.467	\$3.077.705

*(Coon 2019)***Tabella 1.5** *Contratti al massimo in base agli anni di militanza in NBA.*

<b>Anni pro</b>	<b>Percentuale del cap</b>	<b>Valore per la stagione 2019/20</b>
0-6	25%	\$27.250.000
7-9	30%	\$32.700.000
>10	35%	\$38.150.000

*(Coon 2019)*

I giocatori che hanno vinto un titolo di MVP, sono stati nominati in un quintetto All-NBA o hanno vinto il titolo di difensore dell'anno possono firmare un contratto al massimo nella fascia percentuale superiore alla loro, a patto che militino ancora nella squadra con cui hanno giocato mentre erano nella rookie scale deal. Questo contratto viene chiamato comunemente *super max* (Diven 2019).

È evidente come, sia nei contratti al minimo che al massimo, vengano tutelati i giocatori che hanno militato più anni nella lega, con un meccanismo uguale a quello degli scatti di anzianità (Costa, Gianecchini 2012).

Contratti come il two-way contract, il ten-day contract e il minimo salariale, come intuibile, si rivolgono a giocatori diversi rispetto al max o al super max. I primi sono i cosiddetti comprimari, o gregari. In questa stagione la media dei minuti di impiego dei giocatori attualmente firmati al minimo è di 15 minuti giocati a partita, contro i 32 dei giocatori che hanno firmato un massimo o un super massimo contrattuale (Basketball Reference 2019).

Il mercato dei gregari mostra caratteristiche simili al settore secondario del modello duale (Costa, Gianecchini 2012), caratterizzato da elevata flessibilità; infatti, oltre alla durata limitata dei contratti al minimo per giocatori con poca esperienza nella lega, le franchigie cercano di mantenere una certa elasticità nel monte salariale per poter essere competitive nella firma dei free agent durante l'estate. Basti pensare che al momento sono 95 i contratti annuali in vigore, più di tre per franchigia, e 191 i contratti in scadenza al termine della stagione, più di sei per franchigia (Spotrac 2019).

I giocatori firmati al massimo (o super massimo) sono quelli intorno ai quali la franchigia vuole costruire il prossimo ciclo e condizionano la scelta dei comprimari.

Nel mercato NBA, a differenza dei campionati europei, sono molto rari gli acquisti di giocatori e di entità limitata da regolamento (per un totale di \$5,617Mln per la stagione corrente). I giocatori vengono firmati quando sono free agent o spesso si ricorre agli scambi.

Negli scambi, oltre ai giocatori, possono essere inserite scelte future al draft, a patto che la franchigia non rimanga per due anni di fila senza una scelta al primo giro (quest'ultima non deve per forza appartenere originariamente alla franchigia, ma può anche essere stata acquisita nel corso di scambi precedenti), e i diritti detenuti su atleti militanti in campionati stranieri, che sono stati scelti precedentemente al draft.

Nel concludere una *trade* vanno rispettati i limiti imposti dal salary cap, tenendo però conto della traded player exception (tabella 1.1).



Una squadra non può riacquisire via trade un giocatore scambiato nel corso della stessa stagione.

Alcune pratiche che coinvolgono lo scambio sono la extension-and-trade e la sign-and-trade. Nella prima, una squadra estende il contratto di un giocatore e poi lo scambia. Questa pratica è permessa se il contratto originale non dura più di tre anni, se il primo anno dell'estensione è pari o minore al 105% dell'ultimo anno del contratto originario e se l'incremento annuale nel nuovo contratto è minore o uguale al 5%.

Con la sign-and-trade, invece, una squadra firma un giocatore senza contratto per scambiarlo. Ciò è permesso se il free agent ha finito la precedente stagione a roster con la squadra che vuole firmarlo, il contratto è di tre (opzioni escluse) o quattro stagioni, il primo anno di contratto comprende il 100% di compensation protection (permette al giocatore di non perdere soldi in caso di taglio in seguito a prestazioni negative), il contratto viene siglato prima dell'inizio della regular season e se la squadra che riceve il giocatore ha abbastanza spazio salariale. Per i giocatori che rispettano i criteri di merito per il massimo salariale ed entrano nella loro quinta stagione NBA (5th year eligible players) il contratto non deve prevedere compensation superiore al 25% del salary cap al momento della firma.

Questa procedura viene usata dalle franchigie quando un loro giocatore importante decide di cambiare squadra, in modo da non perderlo senza ricavarci nulla. È necessario il benessere del giocatore.

Una sola clausola permette ai giocatori di opporsi a uno scambio. Si tratta della no-trade clause che può essere prevista, di comune accordo con la franchigia, solo se il giocatore ha otto anni all'attivo in NBA e gioca da quattro anni nella squadra con cui si è accordato per la clausola (Coon 2019).

Le date entro cui completare le operazioni sono quelle illustrate nella tabella 1.6.

**Tabella 1.6** *Date di scadenza per le operazioni di mercato.*

<b>Data</b>	<b>Operazioni coinvolte</b>
1-6 luglio moratorium period	Durante il quale tutte le operazioni sono sospese
6 luglio	Si possono firmare i free agent
21 ottobre	Vengono determinati i roster per la stagione (vanno tagliati i giocatori presenti al training camp ma che non rientrano tra i 15)
5 gennaio	Si possono firmare i 10-days contract
15 gennaio	Ultimo giorno per firmare i two-way contract
6 febbraio	Trade deadline (le franchigie potranno riprendere gli scambi una volta eliminate dalla corsa al titolo)
1 marzo	Deadline per i waiver utilizzabili durante i playoff
17 aprile	Vengono determinati i roster per i playoff
19 maggio	Draft lottery
4 giugno	Inizio finali NBA
21 giugno	Ultima data possibile per le finali NBA
25 giugno	NBA draft

*(NBA 2019)*

In un contesto come quello del mercato dei giocatori NBA, caratterizzato quindi da “lavoratori” estremamente eterogenei, nonostante la ridotta flessibilità nella stipulazione dei contratti, sono comunque emersi dei parallelismi con la teoria dei mercati del lavoro. In particolare si ripropone un mercato duale in cui i giocatori sono divisi tra comprimari (devono confrontarsi con la precarietà) e giocatori le cui competenze e unicità spingono le squadre all’investimento nel lungo periodo. Emerge inoltre un’ottica aziendale con cui l’NBA gestisce il salary cap, usando meccanismi come il profitsharing e gli scatti di anzianità.



## Capitolo 2 – Selezione e sviluppo

Nel secondo capitolo vengono presi in esame i processi di selezione e di sviluppo messi in atto dalle franchigie, ponendo particolare attenzione al draft e alla free agency, ipotizzando che ci siano meccanismi simili a quelli utilizzati dalle aziende.

Per finire vengono evidenziate le principali differenze rispetto al sistema europeo.

### Processi di selezione

Il caso più emblematico di processi di selezione è quello del draft. Come già visto nel primo capitolo, a ogni squadra spettano due scelte (salvo scambi con altre franchigie), una al primo giro e una al secondo. Il funzionamento del draft è studiato in modo da livellare i valori del campionato, infatti dà la possibilità alle squadre meno competitive di essere tra le prime a scegliere i migliori prospetti. Al draft si presentano principalmente i giocatori uscenti dal college, ma dagli anni '90 si è fatto consistente il numero di quelli provenienti da campionati internazionali (NBA 2019)

L'importanza del draft per le sorti di una franchigia è tale da aver generato un fenomeno nocivo per il business dell'NBA: il *tanking*. Questo meccanismo fa sì che squadre, escluse dalla lotta per le prime posizioni, decidano di schierare formazioni meno competitive per ottenere risultati peggiori e aumentare le possibilità di una scelta alta al draft. Ciò ha portato a un cambiamento nel meccanismo della lottery, riducendo il vantaggio delle squadre peggio posizionate, a partire dal draft del 2019 (tabella 1.2) (Chiari 2017).

Il percorso che porta a scegliere un giocatore al draft inizia dallo scouting, quindi dall'osservazione delle giovani promesse sul territorio attraverso video e/o statistiche, di cui si occupa il ramo dell'organigramma relativo alle basketball operation (NBA Media Guide 2019).

La seconda tappa fondamentale è la draft combine, un appuntamento di più giorni, dove alcuni prospetti, invitati direttamente dall'NBA, effettuano prove di abilità, giocano partite 5vs5, vengono sottoposti a colloqui, visite mediche e a misurazioni antropometriche (NBA 2019).

Tra le misurazioni antropometriche rientrano l'altezza, il peso, la massa grassa, le dimensioni delle mani, il reach e il wingspan, che insieme all'età e ai risultati delle prove atletiche sono indicatori della futuribilità di un giocatore (NBA 2019).

Le prove di abilità e le partite 5vs5 sono indicatori più utili per le prestazioni nell'immediato (NBA 2019).

Soprattutto le squadre che arrivano da stagioni deludenti possono permettersi di puntare su profili che rientrano nella definizione di giovani “alti potenziali” data da Costa e Gianecchini (2012), cioè giocatori su cui costruire in prospettiva, anche se il loro impatto immediato si può rivelare più basso rispetto a quello attribuibile alla posizione di scelta (Dauster 2018).

La presenza dei dirigenti alla draft combine riduce le asimmetrie informative, infatti vengono raccolti dati standardizzati e oggettivi che insieme alle statistiche relative alla carriera collegiale (o in campionati esteri) delineano il profilo del giocatore. Inoltre, le visite mediche rendono più semplice l’individuazione di eventuali problemi fisici, che altrimenti potrebbero essere tenuti nascosti. Tuttavia, non sempre emergono tutte le problematiche (Ellentuck 2018).

Un’altra funzione fondamentale è quella di dare la possibilità alle franchigie di sostenere colloqui individuali con i giocatori (Mannix 2019).

Durante il colloquio vengono valutate le motivazioni e la disponibilità del giocatore a proseguire la carriera con la franchigia terminato il contratto da rookie, in seguito ad un’eventuale chiamata al draft; ma è anche uno strumento a disposizione dei dirigenti per farsi un’idea sul carattere del giocatore (Feldman 2017).

Il colloquio è un’occasione per la franchigia di far conoscere al giocatore la propria identità e le proprie aspettative. Possiamo così ritrovare i meccanismi del colloquio di selezione individuati da Costa e Gianecchini (2012).

Durante la notte del draft, scout, dirigenti e presidente si riuniscono sotto la direzione del general manager per scegliere i giocatori (Feldman 2019). Nel primo giro il tempo a disposizione tra l’ufficialità di una scelta e l’altra è di 5 minuti, mentre al secondo giro scende a 2 minuti (Smith 2019).

Per i giocatori non scelti al draft c’è un’ulteriore occasione per mettersi in mostra: la Summer League, dove le franchigie NBA competono con squadre composte da matricole, giovani e atleti in cerca di un contratto (Wasserman 2019).

Durante la free agency le franchigie competono per firmare i giocatori senza contratto, sia che si tratti di giocatori capaci di cambiare profondamente la struttura della squadra che di comprimari, i quali devono invece essere congeniali all’impostazione di gioco già esistente. Ad esempio, la firma di un campione come LeBron James a Cleveland nel 2014 ha portato la squadra a rivoluzionarsi, firmando diversi tiratori negli anni successivi, tra i quali J. Jones, K. Korver, M. Miller, R. Hood, J. Calderon (Basketball Reference 2019).

Oltre a cercare giocatori adatti alla propria filosofia di gioco, le franchigie cercano spesso giocatori che rispettino la cultura e i valori dell'organizzazione. Si pensi, per esempio, al *grit&grind* dei Memphis Grizzlies, che oltre al modo di giocare rappresentava un atteggiamento combattivo e determinato (Vismara 2015), o il famoso *pride* dei Boston Celtics (D'Amico 2013), che esula totalmente dalla tattica e dalla strategia vista in campo, ma vuole che i giocatori che vestono la maglia verde incarnino l'orgoglio della storia della franchigia più vincente di sempre in NBA (Basketball Reference 2019).

Emerge pertanto con chiarezza il parallelo con la cultura organizzativa aziendale e con il messaggio che si vuole trasmettere sia al di fuori che all'interno dell'organizzazione (Costa, Gianecchini 2012).

In conclusione, il meccanismo del salary cap, oltre a limitare il monte stipendi, rende cruciale la valutazione costi/rendimento. Infatti, sbagliare la valutazione di un giocatore sopravvalutandolo, oltre a portare a risultati peggiori del previsto, limita in maniera importante lo spazio di manovra per il futuro, come è successo a Memphis con la firma di C. Parsons, che ha contribuito alla scelta di iniziare un percorso di ricostruzione (Spinella 2017).

A complicare la valutazione dei free agent esiste una problematica collegabile alle asimmetrie informative, ovvero il fenomeno del *contract year*, quando un giocatore, durante l'ultimo anno di contratto, offre prestazioni superiori al resto della propria carriera, per poi riassetarsi sulle proprie medie una volta trovato il nuovo accordo (Butenko, Gil-Lafuente, Pardalos 2004).

Bill Simmons (2006) sostiene che il fenomeno sia dovuto a una forma di appagamento successiva alla firma di un contratto importante e al successivo venir meno delle motivazioni del giocatore.

Un altro caso di selezione avversa è quando un giocatore forza uno scambio nonostante sia sotto contratto. Per ottenere lo scopo gli atleti annunciano pubblicamente che non hanno intenzione di rifirmare con la stessa franchigia, costringendo quest'ultima a decidere se lasciarli andare durante la free agency successiva o se provare a ottenere il massimo possibile da uno scambio. Questa strada è praticabile solo da giocatori che possiedono un certo status, tra i casi più recenti ci sono stati quello di A. Davis (Wojnarowski 2019) e di K. Leonard (NBA 2018). L'NBA ha provato a ostacolare questa pratica multando i giocatori che richiedono pubblicamente di essere scambiati (ESPN 2019).

Un altro fattore da considerare nella selezione di un giocatore, per quanto riguarda gli atleti provenienti da campionati stranieri, è la disponibilità o meno a trasferirsi subito; alcuni

giocatori, infatti, preferiscono completare il proprio processo di crescita in campionati come quelli europei, prima di aggregarsi alla squadra NBA che ne detiene i diritti (Carchia 2019)

Questo può comportare uno svantaggio evidente, cioè non poter usufruire da subito delle prestazioni dell'atleta scelto, ma anche un vantaggio: nel momento in cui il giocatore non occuperebbe uno spot a roster, dando la possibilità di firmare un altro giocatore, mantenendo i diritti del giocatore militante nel campionato estero.

Pionieri nello scouting internazionale furono i San Antonio Spurs, capaci di scovare in tutto il mondo giovani talenti da sviluppare, riuscendo a chiamarli con posizioni relativamente basse al draft, poiché distanti dai luoghi di scouting delle altre franchigie (Toporek 2013).

### Sviluppo dei giocatori

Quando investono sui giocatori, in particolare quando si parla di prospetti ad alto potenziale, le franchigie progettano per loro un percorso di sviluppo. La figura dell'organizzazione che segue sul campo i giocatori nei percorsi individuali è il *player development coach* (Koreen 2016). Spesso però i giocatori si affidano anche ad allenatori privati da cui sono seguiti principalmente durante la *off-season* (Sharp 2016). Nonostante quest'ultima figura, il ruolo della franchigia rimane fondamentale, infatti non è un caso che organizzazioni come quelle dei San Antonio Spurs si siano sempre dimostrate un'eccellenza nello sviluppo dei giocatori (Wright 2019), dimostrando la capacità di portare scelte basse al draft a diventare degli All Star. Emblematici sono i casi di Parker e Ginobili, rispettivamente ventottesima e cinquantasettesima scelta (Kolur 2018).

Uno dei vantaggi di “costruire i campioni in casa” è legato alle regole del salary cap, che permettono di rifirmare giocatori che escono dal rookie scale anche superando il tetto salariale (tabella 1.1), riuscendo così a mantenere più a lungo il core della squadra.

La situazione più complicata da affrontare per una franchigia NBA nello sviluppo di un giocatore è quella degli atleti su cui si possiedono i diritti, che però sono impiegati in campionati stranieri. Questa casistica, infatti, non permette allo staff della squadra di occuparsi direttamente del percorso di crescita dei giocatori durante la stagione, ma il compito viene svolto dagli allenatori della squadra che schiera effettivamente l'atleta, naturalmente in base alle proprie necessità e non a quelle della franchigia NBA, la quale si limita a un lavoro di scouting o a coinvolgere gli atleti durante la Summer League o il training camp (Martini 2018)

Un altro problema in cui le franchigie incorrono nello sviluppo dei giocatori provenienti dai campionati stranieri è la diversità del regolamento FIBA da quello NBA (FIBA 2019). Questo



comporta modi diversi di giocare e di conseguenza gli atleti provenienti da campionati FIBA necessitano spesso di un periodo di adattamento.

### Principali differenze con i campionati europei

La principale differenza con i campionati europei nei processi di selezione è la presenza del draft, contrapposta ai settori giovanili. Come già menzionato, il primo sistema ha lo scopo di livellare la competizione e fornisce a tutti la possibilità di valutare al meglio le giovani promesse. Questo meccanismo, però, è inapplicabile nel sistema europeo, caratterizzato da campionati nazionali con promozioni e retrocessioni. In Europa, pertanto, le squadre allestiscono i settori giovanili, dove provano a far crescere i talenti del futuro. Questo sistema premia le società meglio organizzate, ma anche con maggiori risorse economiche, come ad esempio il Real Madrid (Lecomte 2019), capace di un efficace scouting internazionale per raggiungere per primo i talenti europei e non, da far esordire in prima squadra (Melloni 2018).

Come si evince dalla tabella 2.1 la differenza economica è sostanziale, pur prendendo in esame solamente il maggiore campionato europeo (Fraschilla 2017).

**TABELLA 2.1** Budget delle squadre di Eurolega secondo L'Équipe.

<b>Squadra</b>	<b>Budget (EUR)</b>
FC Barcelona	41mln
CSKA Moscow	40,7mln
Real Madrid	40mln
Khimki Moscow Region	33,3mln
AX Armani Exchange Milan	31mln
Fenerbahce Beko	30mln
Zenit Saint-Petersburg	26,7mln
Anadolu Efes	24mln
Maccabi FOX Tel Aviv	24mln
FC Bayern Munich	23mln
Kirolbet Baskonia	16mln
Olympiacos	16mln
Valencia	15mln
Panathinaikos OPAP	14mln
Zalgiris Kaunas	11,9mln
LDLC Asvel Villeurbanne	11,4 mln
Alba Berlin	11mln
Crvena Zvezda	8,3mln

*L'Eurolega è la principale lega Europea (Fraschilla 2017) e vede affrontarsi squadre di campionati nazionali differenti.*

*(Lecomte 2019)*

Il differente funzionamento di una lega importante come l’NBA influenza il mercato europeo dei giocatori, differenziandolo da quello presente nel calcio e nella pallavolo. Ogni anno, infatti, i giocatori che escono dai college senza aver ottenuto un contratto NBA si riversano nelle leghe minori americane e negli altri campionati del mondo, tra cui quelli europei, rappresentando un competitor per i vivai, con l’enorme vantaggio di non presentare costi di formazione per le società europee.

Perché quindi le società europee continuano a formare giocatori? Il primo motivo risiede nella cultura trasmessa durante il percorso giovanile, insieme ad una coerenza che lega quest’ultimo all’esordio in prima squadra, rendendo più facile l’ambientazione del giocatore rispetto a un atleta proveniente da un college americano, alla luce anche delle differenze nel regolamento (FIBA 2019). Questo è il modo di agire, tra i tanti, del già citato Real Madrid (Maggi 2019).

Un’altra ragione risiede nella maggiore conoscenza del giocatore, in particolare dello stato di salute e del carattere, quindi delle ambizioni, rendendo la società meno esposta alle asimmetrie informative al momento dell’aggregazione alla prima squadra.

L’ultima ragione è burocratica: i campionati nazionali richiedono che vengano schierati un numero minimo di giocatori formati nel paese organizzatore della competizione, rendendo così impossibile che si formino squadre composte da soli giocatori provenienti dai college. Va considerato che queste regole non si applicano nelle coppe europee, come l’Eurolega, e non si riferiscono nemmeno alla composizione del roster, ma regolano solo i 12 atleti a referto per le partite (Melloni 2019).

Da questo quadro è evidente come i processi di selezione siano diversi nelle due realtà. Le società europee sono molto più esposte ad asimmetrie informative, non avendo strumenti particolari (si veda la draft combine), ma dovendosi basare su statistiche e video dei campionati passati e servire di contatti con i procuratori e i giocatori. Inoltre, in Europa il processo di selezione inizia prima, in particolare con l’acquisto di giocatori per i settori giovanili, per i quali le informazioni sono ancora più scarse.

In conclusione, i processi di selezione sono un elemento fondamentale per le sorti di una franchigia. Nel contesto del draft NBA sono facilitati, poiché è la lega stessa a offrire la possibilità alle franchigie di ottenere informazioni precise sui giocatori. La forza contrattuale dei giocatori draftati, inoltre, è quasi nulla, poiché possono solamente rifiutare di giocare in NBA o far intendere che non sono intenzionati a rinnovare il contratto una volta usciti dalla

rookie scale. Questo meccanismo favorisce di gran lunga le compagini NBA rispetto a una qualsiasi azienda. Nella firma dei free agent le dinamiche diventano più simili a quelle aziendali, anche se la presenza di un regolamento rigido come quello del salary cap è un importante elemento di distorsione.

Tuttavia, anche nel mercato dei giocatori della lega americana si manifestano problematiche relative alla selezione avversa, sia in fase di selezione al draft (pur mitigate dalla draft combine), ma soprattutto durante la free agency; l'esempio più rilevante è il fenomeno del contract year.

Un parallelismo con la teoria della fase di valutazione (Costa, Gianecchini 2012) risiede nell'importanza del colloquio di selezione, strumento per eccellenza per provare a scoprire il carattere e le motivazioni dei giovani prospetti durante la draft combine.

Dall'analisi è emerso, inoltre, come una buona valutazione in fase di selezione, se accompagnata da un processo di sviluppo coerente e ben programmato, porti a sfruttare vantaggi concessi dal soft cap, auspicando così una situazione finanziaria migliore.

Infine è evidente che l'atipicità del sistema NBA condiziona enormemente l'iter di selezione più comunemente adottato dalle organizzazioni aziendali.

## Capitolo 3 – Ricompense

Il capitolo affronta un'altra conseguenza di un sistema fortemente regolamentato come quello del mercato NBA. Infatti, il tetto salariale, ma soprattutto il max contract (tabella 1.5), pongono un limite alle aste a rialzo per firmare un giocatore, ma il CBA fa sì, tramite le eccezioni (tabella 1.1), che la franchigia per cui un giocatore è sotto contratto possa offrire di più delle altre. Questo genera meccanismi diversi per risultare attrattivi nei confronti dei free agent. All'interno dello stesso capitolo si andrà ad analizzare se esiste un parallelismo tra questo sistema e quello delle ricompense nel mercato del lavoro.

Verrà inoltre affrontato il tema dell'NBA-azienda rispetto ai giocatori-dipendenti, ottica diversa rispetto a quella della franchigia-azienda.

Per finire, verranno evidenziate le differenze con il sistema europeo.

### Componenti retributive

Il CBA prevede che la retribuzione si possa dividere in fissa e variabile, dove quest'ultima è legata al rendimento individuale o ai risultati del singolo o della squadra, tramite l'inserimento di bonus.

La retribuzione fissa non dev'essere necessariamente divisa a quote costanti, ma ci può essere un incremento (o una riduzione) annuale fino al 5%. Ci sono alcune eccezioni che permettono un aumento del'8%, in particolare: la Larry Bird Exception, la Early Bird exception, le estensioni ai veterani o a giocatori in rookie scale e le rinegoziazioni contrattuali (Coon 2019).

Il bonus serve a stimolare l'atleta, facendo corrispondere a prestazioni migliori una ricompensa in denaro. Si tratta quindi di una ricompensa estrinseca, poiché amministrata dall'organizzazione (Costa, Gianecchini 2012).

È il CBA a regolare l'uso degli incentivi che possono appartenere a tre categorie: quelli legati alle performance, quelli collegati al raggiungimento di obiettivi atletici o accademici e gli incentivi per la partecipazione a eventi promozionali.

Gli incentivi compresi nella seconda categoria vengono automaticamente inclusi nel conteggio del salario del giocatore e nel monte salari (Coon 2019). Fissando dei bonus per obiettivi atletici, la franchigia vuole motivare determinati giocatori a rimanere in forma durante la stagione (Dorsey 2012), mentre con traguardi accademici si intendono, ad esempio, una laurea al college o un corso certificato di aggiornamento sulla leadership, come riportato nel CBA (2017).

Anche gli incentivi relativi alla promozione sono automaticamente conteggiati nel monte salari (Coon 2019) e si possono riferire alla partecipazione a tornei ed esibizioni collegate alla franchigia (CBA 2017) o apparizioni ad eventi pubblici (Dorsey 2012).

La categoria legata alle performance si riferisce sia a riconoscimenti personali che di squadra. Devono far riferimento a standard numerici specifici o a premi riconosciuti dalla NBA. Non è possibile fissare premi del tipo “migliorare la percentuale ai tiri liberi”, ma bisogna rendere chiaro la percentuale per la quale scatta il bonus, per esempio, “raggiungere una percentuale dell’80% ai tiri liberi” (CBA 2017). I bonus devono inoltre riferirsi a obiettivi “positivi” (Coon 2019).

I bonus legati alle performance si dividono in “plausibili” e “non plausibili”, in base a un’analisi condotta da un gruppo di esperti, sulla base della stagione appena conclusa. I bonus plausibili sono contati nel monte salari; quelli non plausibili no, ma vengono comunque conteggiati nell’individuazione del cap room. All’inizio di ogni stagione, ma anche in caso di trade, verranno rivalutati sia i bonus plausibili che quelli non plausibili ed eventualmente verrà modificata la classificazione. I bonus non plausibili non possono eccedere il 15% del salario del giocatore, previsto per la medesima stagione. In caso di estensione contrattuale vanno estesi anche i bonus.

Non possono essere previsti incentivi per i contratti al minimo e per i two-way contract (Coon 2019).

Esistono tipologie di bonus non legati direttamente ad azioni che il giocatore deve compiere durante la stagione, come il *signing bonus* e il *trade bonus* (CBA 2017).

Il primo consiste in un bonus in denaro, che viene consegnato al momento della firma; può esser pari al massimo al 15% della somma tra il salario e il bonus stesso, esclusi gli incentivi, e viene spalmato tra gli anni garantiti previsti dal contratto a quote costanti. Questo può causare dei problemi nei contratti al massimo salariale o nelle eccezioni. Prendiamo a esempio una Non-Taxpayer Mid-Level exception di \$9MLN e il caso in cui una franchigia la sfrutti per firmare un giocatore con un quadriennale con incremento annuale del 5% (tabella 3.1) e compariamolo con l’eventualità in cui nel quadriennale (+5%) la franchigia preveda anche un signing bonus al 15%. Nel secondo caso il bonus dev’essere suddiviso per ognuna delle quattro stagioni, ma per far sì che bonus e salario relativi al primo anno di contratto rientrino nella Non-Taxpayer Mid-Level exception, il salario dev’essere ridotto. Il risultato è che il giocatore riceverà più soldi il primo anno di contratto (perché incasserà la totalità del bonus), ma riceverà un compenso totale minore (tabella 3.2) (Coon 2019).

**Tabella 3.1** *Contratto quadriennale con incremento annuale del 5%, sfruttando una Non-Taxpayer Mid-Level exception di \$9mln, senza alcun signing bonus.*

<b>Anno</b>	<b>Salario</b>
1	\$9.000.000
2	\$9.450.000
3	\$9.900.000
4	\$10.350.000
<b>Totale</b>	<b>\$38.700.000</b>

(Coon 2019)

**Tabella 3.2** *Contratto quadriennale con incremento annuale del 5%, sfruttando una Non-Taxpayer Mid-Level exception di \$9mln, con signing bonus del 15%.*

<b>Anno</b>	<b>Base salariale</b>	<b>porzione del signing bonus</b>	<b>totale</b>
1	\$7.564.895	\$1.435.105	\$9.000.000
2	\$7.943.140	\$1.435.105	\$9.378.245
3	\$8.321.384	\$1.435.105	\$9.756.489
4	\$8.699.629	\$1.435.105	\$10.134.734
<b>Totale</b>	<b>\$32.529.048</b>	<b>\$5.740.420</b>	<b>\$38.269.468</b>

(Coon 2019)

Per quanto riguarda le estensioni contrattuali, il signing bonus non può essere pagato prima del 1 luglio del primo anno dell'estensione e verrà suddiviso tra gli anni di quest'ultima ai fini del calcolo dello spazio salariale. A meno che la franchigia non sia sotto il tetto salariale, in tal caso può pagare subito il bonus che però, ai fini del calcolo del monte salariale, verrà suddiviso sia tra gli anni rimasti del contratto in vigore che tra gli anni dell'estensione.

Ai contratti in rookie scale dei giocatori scelti al primo giro non è concesso il signing bonus, fatta eccezione per la casistica dell'*international player buyout*.

L'*international player payment* consiste nel buyout che serve a liberare un giocatore da un contratto preesistente, stipulato con una compagine militante in un campionato straniero (Coon 2017). Tale pagamento non pesa nel monte stipendi purché non superi le soglie previste per l'*Excluded International Player Payment Amount* (tabella 3.3). Se, invece, dovesse eccedere i limiti, la differenza verrà trattata come un signing bonus (CBA 2017).

Per quanto riguarda il trade bonus, si tratta di un compenso in denaro dovuto dalla squadra che scambia il giocatore al giocatore stesso. Il bonus, se inserito, vale solo per la prima trade nell'arco della durata del contratto. Esso può essere una cifra predeterminata, una percentuale sul contratto rimasto o una forma ibrida. In ogni caso non può essere superiore al 15% del valore rimanente del contratto. Il valore effettivo varia di anno in anno, come dimostrato nella tabella 3.4 (Coon 2019).



**Tabella 3.3** *Excluded international player payment amount per stagione.*

<b>Stagione</b>	<b>Excluded international player payment amount</b>
2017/18	\$675.000
2018/19	\$700.000
2019/20	\$725.000
2020/21	\$750.000
2021/22	\$775.000
2022/23	\$800.000
2023/24	\$825.000

*(CBA 2017)*

**Tabella 3.4** *Valore effettivo del trade bonus in un contratto quadriennale, sia a cifra predeterminata che calcolato in percentuale.*

<b>Anno</b>	<b>Valore rimanente del contratto</b>	<b>Trade bonus del 15% sul valore rimanente</b>	<b>Trade bonus di \$6mln</b>
1	\$40.000.000	\$6.000.000	\$6.000.000
2	\$30.000.000	\$4.500.000	\$4.500.000
3	\$20.000.000	\$3.000.000	\$3.000.000
4	\$10.000.000	\$1.500.000	\$1.500.000

*(Coon 2019)*

## Componenti non retributive

Durante la free agency una franchigia non può limitarsi a competere sullo stipendio per firmare un giocatore, altrimenti sarà sempre in difetto rispetto alla squadra che ne deteneva le prestazioni nella stagione appena conclusa (Toporek 2019). È necessario pertanto far leva su altre componenti. Le principali sono:

- La competitività del roster: una delle motivazioni principali che spingono gli atleti a competere è la vittoria, quindi avendo squadre già competitive sarà più facile attrarre free agent (SKY Sport 2018).
- L'efficacia dell'organizzazione, dallo staff fino ai dirigenti: i giocatori sono più propensi a scegliere un ambiente capace di valorizzarli (Rossi Rinaldi 2014).
- Il ruolo e il minutaggio più elevato all'interno della squadra, soprattutto per i giocatori che vogliono mettersi in mostra, sono un motivo che possono spingere un atleta a preferire una squadra a un'altra (Murphy 2019).

La prima e la terza componente rientrano nella classificazione di ricompense intrinseche che si attengono al contenuto della prestazione, poiché il giocatore si sente appagato per i risultati raggiunti o per il ruolo ottenuto (Costa, Gianecchini 2012).

Alcuni dei fattori che influenzano le scelte dei giocatori non sono direttamente controllabili dalle franchigie. Spesso sono legati alla città, come la vivibilità o il clima (Evans 2010), ma il principale riguarda i cosiddetti *big market*, cioè franchigie che, grazie a componenti fortemente legate alla realtà locale, sono in grado di aumentare la visibilità dell'atleta, aumentandone così i ricavi estranei allo stipendio, ma legati alle sponsorizzazioni personali (MacMullan 1999). I contratti di sponsorizzazione sono un'importante fonte di guadagno (tabella 3.5) e non sono soggetti a limitazioni da parte della lega che lascia spazio alla firma di contratti da record, come quello a vita tra Nike e LeBron James da più di un 1 miliardo di dollari (Knowlton 2016).

**Tabella 3.5** *Classifica dei maggiori dieci incassi da sponsor per la stagione 2017/18.*

<b>Giocatore</b>	<b>Incassi relativi agli sponsor per la stagione 2017/18</b>	<b>Sponsor principali della stagione 2017/18</b>
LeBron James	\$52mln	Nike, Coca-Cola (Sprite), Beats By Dre, Kia Motor, Intel, Blaze Pizza
Stephen Curry	\$42mln	Under Armour, Chase, Vivo, eHi, Nissan/Infiniti, Brita, Bubble, JBL
Kevin Durant	\$33mln	Nike, Beats, American Family Insurance, Alaska Airlines, Panini
James Harden	\$20mln	Adidas, Electronic Arts, State Farm, BBVA Compass, New Era, Beats by Dre, Trolli, Foot Locker
Russel Westbrook	\$19mln	Nike/Jordan, Mountain Dew, True Religion, Six Star, Samsung, Barneys, Westbrook Frames
Kyrie Irving	\$14mln	Nike/Jordan, PepsiCo, Foot Locker, Panini, PSD, Skullcandy
Damian Lillard	\$14mln	Adidas, Spalding, Foot Locker, PowerAde, JBL, Moda Health, Panini
Dwyane Wade	\$14mln	Li-Ning, Gatorade, Hublot, Mission Athletecare, The Tie Bar, Stance, Sandals Resorts, Pahlmeyer Winery, Panini, New Era
Giannis Antetokounmpo	\$13mln	Nike, BMO Harris Bank, Tissot, Kronos Foods, AEGEAN Airlines
Klay Thompson	\$13mln	Anta, Rastaclat, Stance, BodyArmor, Fanatics, Opus Bank

*Elaborazione personale da dati da Badenhausen 2018.*

I fattori che concorrono a far sì che una franchigia venga considerata un big market sono: la popolosità della città (tabella 3.6) e le dimensioni del mercato televisivo dell'area metropolitana (tabella 3.7), entrambi indicatori del pubblico potenzialmente raggiungibile; il supporto dei fan, calcolato come percentuale di riempimento dell'arena (tabella 3.8), quindi avvicinandosi maggiormente a una stima del pubblico effettivo; le prospettive di crescita del mercato locale (tabella 3.9), con la quale si fanno delle stime sulla crescita della popolosità della città e di conseguenza del pubblico potenziale; la storicità della franchigia, inclusi i titoli vinti (tabella 3.10) e la percentuale di vittorie (tabella 3.11). Questi ultimi due indicatori rispecchiano la riconoscibilità della squadra, elemento particolarmente importante per il mercato globale. Ulteriore fattore è la competitività del mercato locale, ad esempio andando a vedere il numero di squadre presenti nel territorio, appartenenti alle maggiori leghe sportive americane, ovvero NFL, MLB, NBA, NHL, MLS e, CFL nel caso di Toronto (tabella 3.12). In sostanza una città con meno attrazioni avrà probabilmente più pubblico al seguito della sua squadra di pallacanestro. L'ultimo elemento che può concorrere a caratterizzare un big market è il fan cost index (FCI), calcolato sul prezzo di quattro biglietti di fascia media, due birre piccole, quattro bibite piccole, quattro hot dog (porzione media), un posto auto, due programmi gara e due cappellini (Ballantini 2012). Organizzazioni con grande seguito possono permettersi prezzi maggiori. Per la stagione 2018/19 l'FCI era compreso tra i \$900,10 dei New York Knicks e i \$224,18 degli Charlotte Hornets, con un valore medio di \$420,48 (Shea 2019).

L'individuazione pratica dei big market lascia spazio all'interpretazione personale. Nel 2012 Swartz individuava come tali le due losangeline, Boston, New York (inclusa Brooklyn), Chicago, Philadelphia, Golden State, Dallas e Atlanta; nel 2019 Beck si riferisce alle due squadre di New York e di Los Angeles come tali.

Nonostante sia evidente come alcune franchigie siano favorite dalla loro locazione, ci sono realtà che si sono rese attrattive grazie all'efficacia della propria organizzazione, scommettendo su giocatori che si sentono poco valorizzati, o infine costruendo un core solido attraverso le scelte al draft; per esempio, i San Antonio Spurs, capaci di vincere 5 titoli NBA (NBA 2015).

Una soluzione estrema è lo spostamento della franchigia. Un proprietario, infatti, può decidere di riallocare la squadra, come previsto dall'articolo 7 della Constitution and by-Laws of the National Basketball Association. Uno degli ultimi casi è stato quello del trasferimento dei Seattle Supersonics a Oklahoma City, sotto la denominazione di Thunder (ESPN 2007).

**Tabella 3.6** *Stima della popolazione nelle città ospitanti una squadra NBA nel 2018.*

<b>Città</b>	<b>Popolazione</b>	<b>Classifica delle città più popolate degli U.S.A.</b>	<b>Franchigia/e</b>
New York City	8.398.748	1	New York Knicks, Brooklyn Nets
Toronto	6.082.000 (a)	-	Toronto Raptors
Los Angeles	3.990.456	2	L.A. Lakers, L.A. Clippers
Chicago	2.705.994	3	Chicago Bulls
Houston	2.325.502	4	Houston Rockets
Phoenix	1.660.272	5	Phoenix Suns
Philadelphia	1.584.138	6	Philadelphia 76ers
San Antonio	1.532.233	7	San Antonio Spurs
Dallas	1.345.047	9	Dallas Mavericks
San Francisco (b)	883.305	15	Golden State Warriors
Charlotte	872.125	16	Charlotte Hornets
Indianapolis	867.125	17	Indiana Pacers
Denver	716.492	19	Denver Nuggets
Washington	702.455	20	Washington Wizards
Boston	694.583	21	Boston Celtics
Detroit	672.662	23	Detroit Pistons
Portland	653.115	25	Portland Trail Blazers
Memphis	650.618	26	Memphis Grizzlies
Oklahoma City	649.021	27	Oklahoma City Thunder
Milwaukee	592.025	31	Milwaukee Bucks
Sacramento	508.529	36	Sacramento Kings
Atlanta	498.044	37	Atlanta Hawks
Miami	470.914	40	Miami Heat
Oakland (b)	429.082	45	Golden State Warriors
Minneapolis	425.403	46	Minnesota Timberwolves
New Orleans	391.006	50	New Orleans Pelicans
Cleveland	383.793	52	Cleveland Cavaliers
Orlando	285.713	71	Orlando Magic
Salt Lake City	200.591	114	Utah Jazz

Elaborazione personale da dati da US Census 2010.

(a) Fonte United Nations (2018).

(b) I Golden State Warriors nonostante siano ufficialmente di San Francisco, hanno giocato le partite casalinghe a Oakland fino alla stagione 2018/19 (NBA 2019).

**Tabella 3.7** Posizione delle città aventi una o più franchigie NBA nella classifica dei migliori mercati televisivi, calcolati sugli indici di ascolto.

Posizione	Città (o zona metropolitana)	Franchigia/e
1	New York	New York Knicks, Brooklyn Nets
2	Los Angeles	Los Angeles Lakers, Los Angeles Clippers
3	Chicago	Chicago Bulls
4	Philadelphia	Philadelphia 76ers
5	Dallas - Ft. Worth	Dallas Mavericks
6	San Francisco – Oakland – San Jose	Golden State Warriors
7	Boston	Boston Celtics
8	Atlanta	Atlanta Hawks
9	Washington, DC	Washington Wizards
10	Houston	Houston Rockets
11	Detroit	Detroit Pistons
12	Phoenix	Phoenix Suns
15	Minneapolis – St. Paul	Minnesota Timberwolves
16	Miami – Ft. Lauderdale	Miami Heat
17	Cleveland – Akron	Cleveland Cavaliers
18	Denver	Denver Nuggets
19	Orlando – Daytona Beach – Melbourne	Orlando Magic
20	Sacramento – Stockton – Modesto	Sacramento Kings
22	Portland, OR	Portland Trail Blazers
24	Charlotte, NC	Charlotte Hornets
25	Indianapolis	Indiana Pacers
33	Salt Lake City	Utah Jazz
35	Milwaukee	Milwaukee Bucks
37	San Antonio	San Antonio Spurs
45	Oklahoma City	Oklahoma City Thunder
48	Memphis	Memphis Grizzlies
53	New Orleans	New Orleans Hornets
77	Portland – Auburn	Portland Trail Blazers

(Station Index 2019)

**Tabella 3.8** *Classifica relativa alla percentuale di riempimento dell'arena durante le partite casalinghe della stagione 2018/19.*

<b>Posizione</b>	<b>Franchigia</b>	<b>Percentuale media</b>
1	Dallas Mavericks	104.2 (a)
2	Milwaukee Bucks	101.5 (a)
3	Philadelphia 76ers	100.6 (a)
4	Portland Trail Blazers	100.3 (a)
5	Miami Heat	100.2 (a)
6	Houston Rockets	100.1 (a)
	Toronto Raptors	100.1 (a)
8	Boston Celtics	100.0 (a)
	Golden State Warriors	100.0 (a)
	Oklahoma City Thunder	100.0 (a)
	Utah Jazz	100.0 (a)
12	Los Angeles Lakers	99.7
13	Cleveland Cavaliers	99.6
14	San Antonio Spurs	98.5
15	Sacramento Kings	97.7
16	Denver Nuggets	96.3
17	Chicago Bulls	96.0
18	New York Knicks	95.9
19	Orlando Magic	93.2
20	New Orleans Pelicans	93.1
21	Indiana Pacers	92.6
22	Los Angeles Clippers	90.9
23	Charlotte Hornets	86.5
24	Washington Wizards	86.2
25	Memphis Grizzlies	86.0
26	Brooklyn Nets	84.3
27	Phoenix Suns	83.0
28	Atlanta Hawks	81.8
29	Minnesota Timberwolves	80.7
30	Detroit Pistons	78.5

(ESPN 2018)

(a) *Le persone nelle sale con i posti in piedi e le suite possono superare la capienza prevista (PHILLIPS 2017).*

**TABELLA 3.9** Città con una franchigia NBA incluse nelle migliori 25 città americane per prospettive di crescita secondo Forbes (2018).

<b>Città o area metropolitana</b>	<b>Franchigia</b>	<b>Posizione</b>
Dallas – Plano – Irving – TX Metropolitan Division	Dallas Mavericks	3
Orlando – Kissimmee – Sanford – FL Metropolitan Statistical Area	Orlando Magic	4
Phoenix – Mesa – Scottsdale – AZ Metropolitan Statistical Area	Phoenix Suns	11
Portland – Vancouver – Hillsboro – OR – WA Metropolitan Statistical Area	Portland Trail Blazers	17
Charlotte – Concord – Gastonia – NC – SC Metropolitan Statistical Area	Charlotte Hornets	19
San Antonio – New Braunfels – TX Metropolitan Statistical Area	San Antonio Spurs	21
Salt Lake City – UT Metropolitan Statistical Area	Utah Jazz	24

(Sharf 2018)



**TABELLA 3.10** *Numero di titoli vinti (a) per franchigia (b).*

<b>Franchigia (a)</b>	<b>Titoli vinti (b)</b>
Boston Celtics	17
Los Angeles Lakers	16
Chicago Bulls	6
Golden State Warriors	6
San Antonio Spurs	5
Detroit Pistons	3
Indiana Pacers	3
Miami Heat	3
Philadelphia 76ers	3
Brooklyn Nets	2
Houston Rockets	2
New York Knicks	2
Atlanta Hawks	1
Cleveland Cavaliers	1
Dallas Mavericks	1
Milwaukee Bucks	1
Oklahoma City Thunder	1
Portland Trail Blazers	1
Sacramento Kings	1
Toronto Raptors	1
Washington Wizards	1
Charlotte Hornets	0
Denver Nuggets	0
Los Angeles Clippers	0
Memphis Grizzlies	0
Minnesota Timberwolves	0
New Orleans Pelicans	0
Orlando Magic	0
Phoenix Suns	0
Utah Jazz	0

*(Basketball Reference 2019)*

*(a) Vengono inclusi anche i risultati raggiunti sotto altra denominazione.*

*(b) Vengono inclusi anche i titoli BAA e ABA.*

**Tabella 3.11** Percentuale di vittorie (a) nella storia di ciascuna franchigia (b).

Franchigia	W/L %
San Antonio Spurs	0.600
Los Angeles Lakers	0.595
Boston Celtics	0.591
Oklahoma City Thunder	0.541
Utah Jazz	0.540
Portland Trail Blazers	0.537
Houston Rockets	0.529
Phoenix Suns	0.528
Miami Heat	0.521
Milwaukee Bucks	0.518
Indiana Pacers	0.516
Philadelphia 76ers	0.516
Chicago Bulls	0.512
Denver Nuggets	0.502
Dallas Mavericks	0.501
Atlanta Hawks	0.493
Detroit Pistons	0.486
New York Knicks	0.484
Golden State Warriors	0.483
Orlando Magic	0.479
Toronto Raptors	0.473
Cleveland Cavaliers	0.464
New Orleans Pelicans	0.462
Sacramento Kings	0.456
Washington Wizards	0.452
Charlotte Hornets	0.440
Brooklyn Nets	0.433
Memphis Grizzlies	0.412
Los Angeles Clippers	0.408
Minnesota Timberwolves	0.398

(Basketball Reference 2019)

(a) Vengono inclusi anche i titoli BAA e ABA.

(b) Vengono inclusi anche i risultati raggiunti sotto altra denominazione.

**Tabella 3.12** Numero di squadre nelle maggiori leghe professionistiche americane per area metropolitana in cui è situata almeno una franchigia NBA.

Area metropolitana	NFL	MLB	NBA	NHL	MLS	CFL
New York City	2	2	2	3	2	-
Los Angeles	2	2	2	2	2	-
San Francisco Bay Area	2	2	1	1	1	-
Chicago	1	2	1	1	1	-
Dallas – Fort Worth	1	1	1	1	1	-
Washington, DC	1	1	1	1	1	-
Philadelphia	1	1	1	1	1	-
Boston	1	1	1	1	1	-
Minneapolis – Saint Paul	1	1	1	1	1	-
Denver	1	1	1	1	1	-
Miami – Fort Lauderdale	1	1	1	1	1	-
Phoenix	1	1	1	1	-	-
Detroit	1	1	1	1	-	-
Toronto	-	1	1	1	1	1
Houston	1	1	1	-	1	-
Atlanta	1	1	1	-	1	-
Cleveland	1	1	1	-	-	-
Charlotte	1	-	1	-	-	-
Indianapolis	1	-	1	-	-	-
Milwaukee	-	1	1	-	-	-
New Orleans	1	-	1	-	-	-
Orlando	-	-	1	-	1	-
Portland	-	-	1	-	1	-
Salt Lake City	-	-	1	-	1	-
San Antonio	-	-	1	-	-	-
Sacramento	-	-	1	-	-	-
Oklahoma City	-	-	1	-	-	-
Memphis	-	-	1	-	-	-

(NFL 2019) (MLB 2019) (NBA 2019) (NHL 2019) (MLS 2019) (CFL 2019)

Ci sono casi in cui è l’NBA a porsi ai giocatori secondo un rapporto azienda-dipendete, scavalcando le franchigie. Alcuni esempi sono stati trattati nel capitolo 1 (si veda il dress code o gli “scatti di anzianità” nei contratti). Per quanto riguarda le ricompense, l’NBA si occupa di far seguire ai nuovi arrivati, entro i primi tre anni di permanenza nella lega, i corsi noti come *rookie transition program*, riconducibili al concetto aziendale di benefit. Lo scopo dei corsi è aiutare l’atleta nella gestione finanziaria, ad abituarsi ai ritmi serrati della NBA e nelle relazioni, sia personali che con i media (Chinellato 2016), inclusi i social media (Remme 2013). Il corso dedica molto tempo a tutto ciò che concerne la salute mentale dei giocatori, condizionata dalle pressioni e dalle aspettative che ricadono su di loro (Lee 2019).

Questi corsi sono utili anche alla lega per rendere i propri giocatori degli ambasciatori positivi del marchio. Per esempio, vengono trasmessi concetti riguardanti il rispetto della comunità LGBTQ (Nadkarni 2017). Per l’NBA è importante l’immagine che i propri tesserati trasmettono all’esterno, anche per motivi finanziari. Un tweet del GM degli Houston Rockets, Daryl Morey, in favore alle proteste a Hong Kong, ha causato perdite economiche importanti alla lega in seguito all’indignazione degli sponsor cinesi (Deb, Stein 2019).

### Principali differenze con i campionati europei

La mancanza di un tetto salariale nei campionati europei rende la competitività esterna, intesa come la capacità dell’azienda di essere attrattiva attraverso la retribuzione (Costa, Gianecchini 2012), l’arma principale delle società più importanti (Maggi 2019). Infatti, come già descritto nel capitolo 2 (tabella 2.1), le disponibilità economiche variano in maniera consistente già all’interno della stessa competizione.

Mantengono tuttavia una certa importanza le componenti non retributive, collegate in particolare alla città e all’organizzazione delle società (Della Marianna 2017).

Come emerge nel capitolo appena concluso, nel mercato NBA le ricompense non retributive sono essenziali per essere attrattivi. Mettere i giocatori nelle condizioni di raggiungere i propri obiettivi intrinseci, concedendo loro ampio minutaggio e responsabilità, sono strumenti efficaci per convincere i free agent. Il più grande vantaggio, però, ce l’hanno le squadre che per un mix di fortuna e capacità si trovano ad essere un big market. È il caso dei Los Angeles Lakers, che nonostante una sequenza di stagioni al di sotto delle aspettative, sono riusciti a mantenere la loro attrattività (Youngmisuk 2018).

## Conclusione

Nonostante il mercato dei giocatori NBA presenti importanti differenze rispetto a un normale mercato del lavoro, le pratiche di selezione e compensation, sia all'interno della relazione tra NBA e giocatori, che in quella tra franchigia e giocatori, presentano diverse congruenze con i principi alla base della gestione delle risorse umane.

Il sistema del salary cap costringe le franchigie a essere molto efficienti nei processi di selezione e sviluppo, i quali presentano analogie con quelli del mercato del lavoro, anche se la lega interviene per renderli più agevoli. Una di queste analogie è la selezione dei giocatori attraverso i colloqui individuali, in aggiunta allo scouting, determinata dall'impossibilità da parte delle franchigie americane di avere un settore giovanile.

Per quanto riguarda le ricompense, le componenti non retributive e le motivazioni intrinseche hanno un peso notevole, poiché non sempre è possibile proporre l'offerta migliore in termini di retribuzione, a causa delle restrizioni imposte dal funzionamento del salary cap, che addirittura in alcuni casi relegano la franchigia in una posizione di svantaggio, per esempio quando si trova a competere con l'ex squadra di un giocatore, o quando ha una cap room inferiore.

Va inoltre considerata la presenza di fattori condizionanti non interamente di merito, che concorrono a formare i "big market", i quali riescono ad essere più attrattivi per i giocatori, soprattutto perché in grado di richiamare un maggior numero di sponsor, la cui offerta non è soggetta a restrizioni da parte della NBA.

Forse può apparire una forzatura, ma alcuni di questi meccanismi potrebbero essere replicati da piccole aziende, incapaci di competere sul salario, per selezionare ed attrarre giovani dall'alto potenziale. In particolare, costruire e rendere attrattiva la cultura aziendale e trasmettere il messaggio di valorizzazione e investimento nei propri dipendenti con il progetto di farli crescere, potrebbero rivelarsi armi vincenti. Infatti, così come alcune franchigie sono appetibili per il lavoro di sviluppo dei giocatori, allo stesso modo potrebbero diventarlo le aziende che investono molto nella formazione del proprio personale. Oltre a questo va valutata l'importanza del ruolo offerto così nella squadra come nell'azienda; infatti, se un giocatore può preferire una squadra a un'altra grazie a un ruolo/minutaggio più importante, lo stesso si può verificare quando un dipendente sceglie l'azienda disposta a offrirgli un incarico più prestigioso.

Si tratta di spunti possibili che, tuttavia, devono tener conto delle profonde differenze di due contesti caratterizzati da logiche istituzionali del mercato del lavoro diverse.

## Bibliografia

ARCERI, M., e BIANCHINI, V., 2004. *LA LEGGENDA DEL BASKET*. 2° ed. Milano: Baldini Castoldi Dalai editore.

ATLANTA HAWKS. 2019. *NBA Media Guide*. NBA.

BADENHAUSEN, K., 2018. *The 2018 NBA All-Stars: Players Who Earn The Most From Endorsements*. Forbes. Disponibile su: <<https://www.forbes.com/sites/kurtbadenhausen/2018/02/17/the-2018-nba-all-stars-players-who-earn-the-most-from-endorsements/>> [Data di accesso: 20/12/2019]

BADENHAUSEN, K., OZANIAN, M., 2019. *NBA Team Values 2019: Knicks On Top At \$4 Billion*. Forbes. Disponibile su <<https://www.forbes.com/sites/kurtbadenhausen/2019/02/06/nba-team-values-2019-knicks-on-top-at-4-billion/>> [Data di accesso: 20/9/2019]

BALLANTINI, B., 2012. *Big-Market Team NBA Power Rankings*. Bleacher Report. Disponibile su: <<https://bleacherreport.com/articles/1333672-big-market-team-nba-power-rankings#slide0>> [Data di accesso: 20/12/2019]

BASKETBALL REFERENCE, 2019. *2019-20 NBA Player Contracts*. Basketball Reference. Disponibile su < <https://www.basketball-reference.com/contracts/players.html>> [Data di accesso: 19/12/2019]

BASKETBALL REFERENCE, 2019. *NBA & ABA Team Index*. 2019. Basketball Reference. Disponibile su: <<https://www.basketball-reference.com/teams/>> [Data di accesso: 21/12/2019]

BASKETBALL REFERENCE. 2019. *2014-15 Cleveland Cavaliers Roster and Stats*. Basketball Reference. Disponibile su: <<https://www.basketball-reference.com/teams/CLE/2015.html>> [Data di accesso: 10/12/2019]

BASKETBALL REFERENCE. 2019. *2015-16 Cleveland Cavaliers Roster and Stats*. Basketball Reference. Disponibile su: <<https://www.basketball-reference.com/teams/CLE/2016.html>> [Data di accesso: 10/12/2019]

BASKETBALL REFERENCE. 2019. *2016-17 Cleveland Cavaliers Roster and Stats*. Basketball Reference. Disponibile su: <<https://www.basketball-reference.com/teams/CLE/2017.html>> [Data di accesso: 10/12/2019]

BASKETBALL REFERENCE. 2019. *2017-18 Cleveland Cavaliers Roster and Stats*. Basketball Reference. Disponibile su: <<https://www.basketball-reference.com/teams/CLE/2017.html>> [Data di accesso: 10/12/2019]

BASKETBALL REFERENCE. 2019. *NBA & ABA Champions*. Basketball Reference. Disponibile su: < <https://www.basketball-reference.com/playoffs/>> [Data di accesso: 11/12/2019]

BECK, H., 2011. *N.B.A. Reaches a Tentative Deal to Save the Season*. The New York Times. Disponibile su <<https://www.nytimes.com/2011/11/27/sports/basketball/nba-and-basketball-players-reach-deal-to-end-lockout.html>> [Data di accesso: 14/12/2019]

BECK, H., 2019. *A Big-Market Cinderella Story*. Bleacher Report. Disponibile su: <<https://bleacherreport.com/articles/2829162-a-big-market-cinderella-story>> [Data di accesso: 22/12/2019]

BOSTON CELTICS. 2019. *NBA Media Guide*. NBA.

BROOKLYN NETS. 2019. *NBA Media Guide*. NBA.

BUTENKO, S., GIL-LAFUENTE, J., PARDALOS, P. M., 2004. *Economics, Management and Optimization in Sports*. 1a ed. Barcelona: Springer

CARCHIA, E., 2019. *Melli: La chiamata dei Pelicans una vibrazione fortissima. Mi ha cercato anche Milano*. Sportando. Disponibile su: <<https://sportando.basketball/melli-la-chiamata-dei-pelicans-una-vibrazione-fortissima-mi-ha-cercato-anche-milano/>> [Data di accesso:14/12/2019]

CFL. 2019. *Team sites*. CFL. Disponibile su: <<https://www.cfl.ca/>> [Data di accesso: 21/12/2019]

CHARLOTTE HORNETS. 2019. *NBA Media Guide*. NBA.

CHIARI, M., 2017. *NBA Reportedly Passes Anti-Tanking Draft Reform, Player Resting Rules*. Bleacher Report. Disponibile su < <https://bleacherreport.com/articles/2735734-nba-reportedly-passes-anti-tanking-draft-reform-player-resting-rules>> [Data di accesso: 8/12/2019]

CHICAGO BULLS. 2019. *NBA Media Guide*. NBA.

CHINELLATO, D., 2016. *Nba, il "corso" per rookie: "Per gestire la fama e i soldi che guadagnate"*. La Gazzetta dello Sport. Disponibile su: <<https://www.gazzetta.it/Nba/24-08->



2016/nba-corso-rookie-per-gestire-fama-soldi-che-guadagnate-160910263789.shtml?refresh\_ce-cp> [Data di accesso: 22/12/2019]

CLEVELAND CALVALIERS. 2019. *NBA Media Guide*. NBA.

Collective Bargaining Agreement 2017, Basketball Related Income, Salarycap, Minimum Team Salary, Andescrow Arrangement., art. VII, Determination of Salary, sez. III, Signing Bonuses, (b)

Collective Bargaining Agreement 2017, Basketball Related Income, Salarycap, Minimum Team Salary, Andescrow Arrangement., art. VII, Determination of Salary, sez. III, International Player Payments, (e)

Collective Bargaining Agreement 2017, Option Clauses, art. XII, Team Option, sez. I

Collective Bargaining Agreement 2017, Uniform Player Contract, art. II, Allowable Amendments, sez. III

Collective Bargaining Agreement 2017, Uniform Player Contract, art. II, Maximum Annual Salary, sez. VII

Constitution and By-Laws of The National Basketball Association, 2019, Principles of Organization, art. II

Constitution and By-Laws of The National Basketball Association, 2019, Relocation, art. VII

COON, L., 2019. *Larry Coon's NBA Salary Cap FAQ*. CBAFAQ. Disponibile su <<http://www.cbafaq.com/salarycap.htm#Q87>> [Data di accesso: 22/9/2019]

COSTA, G., e GIANECCHINI, M. 2012. *Risorse umane*. 3° ed. Milano: McGraw-Hill.

COSTA, G., e GIANECCHINI, M., 2012. *Risorse umane*. 3° ed. Milano: McGraw-Hill.

D'AMICO, M., 2013. *Celtics Legends Define 'Celtic Pride'*. NBA. Disponibile su <<https://www.nba.com/celtics/news/sidebar/091913-celtics-legends-define-celtic-pride/>> [Data di accesso: 11/12/2019]

DALLAS MAVERICKS. 2019. *NBA Media Guide*. NBA.

DAUSTER, R., 2018. *2018 NBA Draft Prospect Profile: Is Mo Bamba a unicorn, or is he the draft's most likely bust?*. NBC Sports. Disponibile su:<<https://nba.nbcsports.com/2018/06/14/2018-nba-draft-prospect-profile-is-mo-bamba-a-unicorn-or-is-he-the-drafts-most-likely-bust/>> [Data di accesso: 19/12/2019]

DEB, S., e STEIN, M., 2019. *N.B.A. Executive's Hong Kong Tweet Starts Firestorm in China*. New York Times. Disponibile su: <<https://www.nytimes.com/2019/10/06/sports/daryl-morey-rockets-china.html>> [Data di accesso: 22/12/2019]

DELLA MARIANNA, C., 2017. *Melli: "Avevo contatti con un team NBA, ho scelto il Fenerbahce per Obradovic"*. Basket Inside. Disponibile su: <<https://www.basketinside.com/europe-basketball/news-europe-basketball/melli-avevo-contatti-con-un-team-nba-ho-scelto-il-fenerbahce-per-obradovic/>> [Data di accesso: 22/12/2019]

DENVER NUGGETS. 2019. *NBA Media Guide*. NBA.

DETROIT PISTONS. 2019. *NBA Media Guide*. NBA.

DIVEN, K., 2019. *Explained: What is an NBA supermax contract and how does it work?*. NBC Sports. Disponibile su: <<https://www.nbcsports.com/washington/wizards/explained-what-nba-supermax-contract-and-how-does-it-work>> [12/12/2019]

DORSEY, J., 2012. *7 Most Ridiculous Contract Clauses in NBA History*. Bleacher Report. Disponibile su: <<https://bleacherreport.com/articles/1170804-seven-most-ridiculous-contract-clauses-in-nba-history#slide2>> [Data di accesso: 18/12/2019]

ELLENTUCK, M., 2018. *Markelle Fultz's bizarre injury, explained by a surgeon*. SB Nation. Disponibile su: <<https://www.sbnation.com/2018/12/13/18134738/markelle-fultz-injury-tos-thoratic-outlet-syndrome-doctor>> [Data di accesso: 15/12/2019]

ESPN 2005. *NBA adopts 'business casual' dress code*. ESPN. Disponibile su: <<https://www.espn.com/nba/news/story?id=2194537>> [Data di accesso: 20/9/2019]

ESPN, 2007. *Sonics tell NBA of intent to move SuperSonics to Oklahoma City*. ESPN. Disponibile su: <<https://www.espn.com/nba/news/story?id=3091416>> [Data di accesso: 23/12/2019]

ESPN, 2018. *NBA Attendance Report – 2019*. ESPN. Disponibile su: <[http://www.espn.com/nba/attendance/\\_/year/2019/sort/homePct](http://www.espn.com/nba/attendance/_/year/2019/sort/homePct)> [Data di accesso: 20/12/2019]

ESPN. 2019. *Pelicans' Anthony Davis fined \$50K for public trade demand by agent*. ESPN. Disponibile su: <[https://www.espn.com/nba/story/\\_/id/25879816/anthony-davis-new-orleans-pelicans-fined-50000-public-trade-demand-agent](https://www.espn.com/nba/story/_/id/25879816/anthony-davis-new-orleans-pelicans-fined-50000-public-trade-demand-agent)> [Data di accesso: 16/12/2019]

EVANS, B., 2010. *Do We Have to Play There? The Top Five Places NBA Players Dread to Play*. Bleacher Report. Disponibile su: <<https://bleacherreport.com/articles/439790-do-we-have-to-play-there-the-top-five-places-nba-players-dread-to-play#slide1>> [Data di accesso: 20/12/2019]

FELDMAN, D., 2017. *Suns didn't draft Kawhi Leonard, in part, because he sweated too much during interview*. NBC Sports. Disponibile su: <<https://nba.nbcsports.com/2017/05/11/suns-didnt-draft-kawhi-leonard-in-part-because-he-sweated-too-much-during-interview/>> [Data di accesso: 10/12/2019]

FELDMAN, D., 2019. *Report: Magic Johnson, Rob Pelinka butchered Lakers' 2018 draft process then implicated Josh Hart*. CBS Sports. Disponibile su <<https://nba.nbcsports.com/2019/05/28/magic-johnson-rob-pelinka-butchered-lakers-draft-process-implicated-josh-hart/>> [Data di accesso: 10/12/2019]

FIBA. 2019. *Rule Differences*. FIBA. Disponibile su: <<http://www.fiba.basketball/rule-differences>> [Data di accesso: 16/12/2019]

FRASCHILLA, F., 2017. *Top 12 basketball leagues in the world outside the NBA*. ESPN. Disponibile su: <[https://www.espn.com/nba/story/\\_/id/18470135/fran-fraschilla-rankings-world-top-12-basketball-leagues-nba](https://www.espn.com/nba/story/_/id/18470135/fran-fraschilla-rankings-world-top-12-basketball-leagues-nba)> [Data di accesso: 17/12/2019]

GOLDEN STATE WARRIORS. 2019. *NBA Media Guide*. NBA.

GORDON, G., 2019. *NFL salary cap for 2019 season set at \$188.2M*. NFL. Disponibile su <<http://www.nfl.com/news/story/0ap3000001020137/article/nfl-salary-cap-for-2019-season-set-at-1882m>> [Data di accesso: 7/10/2019]

HOUSTON ROCKETS. 2019. *NBA Media Guide*. NBA.

INDIANA PACERS. 2019. *NBA Media Guide*. NBA.

KASKEY-BLOMAIN, M., 2019. *Adam Silver on NBA using 'Governor' in place of 'owner' title: 'We moved away from that term years ago'*. CBS. Disponibile su <<https://www.cbssports.com/nba/news/adam-silver-on-nba-using-governor-in-place-of-owner-title-we-moved-away-from-that-term-years-ago/>> [Data di accesso: 3/10/2019]

KNOWLTON, E., 2016. *LeBron James' business partner confirms lifetime deal with Nike is worth over \$1 billion*. Business Insider. Disponibile su: <<https://www.businessinsider.com/lebron-james-nike-deal-exceeds-1-billion-maverick-carter-says-2016-5?IR=T>> [Data di accesso: 20/12/2019]

KOLUR, N., 2018. *Tony Parker and Manu Ginobili Earn Playoff Win No. 132, Most by Any Duo in NBA History*. Sport Illustrated. Disponibile su: <<https://www.si.com/nba/2018/04/23/tony-parker-manu-ginobili-teammates-playoff-victory-record>> [Data di accesso: 15/12/2019]

KOREEN, E., 2016. *Inside the Role of an NBA Player Development Coach*. VICE. Disponibile su: <[https://www.vice.com/en\\_ca/article/537mkk/inside-the-role-of-an-nba-player-development-coach](https://www.vice.com/en_ca/article/537mkk/inside-the-role-of-an-nba-player-development-coach)> [Data di accesso: 13/12/2019]

LECOMTE, A., 2019. *Pour se développer, L'Asvel s'inspire de plusieurs modèles, dont le Bayern Munich*. L'Équipe. Disponibile su: <<https://www.lequipe.fr/Basket/Article/Pour-se-developper-l-asvel-s-inspire-de-plusieurs-modeles-dont-le-bayern-munich/1077864>> [Data di accesso: 16/12/2019]

LEE, B. Y., 2019. *Mental Health A Big Part Of The NBA Rookie Transition*. FORBES. Disponibile su: <<https://www.forbes.com/sites/brucelee/2019/09/03/mental-health-a-big-part-of-the-nba-rookie-transition/>> [Data di accesso: 22/12/2019]

LOS ANGELES CLIPPERS. 2019. *NBA Media Guide*. NBA.

LOS ANGELES LAKERS. 2019. *NBA Media Guide*. NBA.

MACMULLAN, J., 22 marzo 1999. *Getting Falked*. Sport Illustrated, 90, 157.

MAGGI, A., 2019. *EuroLeague 2019-2020 preview | Barcellona*. Sportando. Disponibile su: <<https://sportando.basketball/euroleague-2019-2020-preview-barcellona/>> [Data di accesso: 22/12/2019]

MAGGI, A., 2019. *EuroLeague All-Decade Nominee: Luka Doncic*. Sportando. Disponibile su: <<https://sportando.basketball/euroleague-all-decade-nominee-luka-doncic/>> [Data di accesso: 17/12/2019]

MAGGI, A., 2019. *In casa VL Pesaro si attende il sì di Henri Drell*. Sportando. Disponibile su: <<https://sportando.basketball/in-casa-vl-pesaro-si-attende-il-si-di-henri-drell/>> [Data di accesso 8/10/2019]

MANNIX, C., 2019. *An Inside Look at the NBA's Annual Mixer: The Draft Combine*. Sport Illustrated. Disponibile su: <<https://www.si.com/nba/2019/05/24/nba-draft-combine-zion-williamson-scouting-free-agency-rumors-behind-the-scenes>> [Data di accesso: 10/12/2019]

MARTINI, F., 2018. *Alessandro Gentile alla Summer League con i Rockets*. Basket Inside. Disponibile su: <[https://www.basketinside.com/nba/news-mercato-e-focus/alessandro-gentile-alla-summer-league-con-i-rockets/?refresh\\_ce-cp](https://www.basketinside.com/nba/news-mercato-e-focus/alessandro-gentile-alla-summer-league-con-i-rockets/?refresh_ce-cp)> [Data di accesso: 16/12/2019]

MECUCCI, F., 2019. *La storia di Francesco Alfieri, dal Veneto ai Clippers: "Ora vogliamo il titolo"*. NBA Religion. Disponibile su: <<https://www.nbareligion.com/2019/12/23/francesco-alfieri-clippers-analyst/>> [Data di accesso: 1/1/2020]

MELLONI, M., 2018. *Basket, Spagnolo di nome e di fatto: la storia del 14enne che da Roma va al Real Madrid per essere il nuovo Doncic*. La Stampa. Disponibile su: <<https://www.lastampa.it/sport/basket/2018/05/03/news/basket-spagnolo-di-nome-e-di-fatto-la-storia-del-14enne-che-da-roma-va-al-real-madrid-per-essere-il-nuovo-doncic-1.34012440>> [Data di accesso: 16/12/2019]

MELLONI, M., 2019. *Basket, la serie A cambia regole: per ogni straniero a referto ci sarà un italiano*. La Stampa. Disponibile su: <<https://www.lastampa.it/sport/basket/2018/01/26/news/basket-la-serie-a-cambia-regole-per-ogni-straniero-a-referto-ci-sara-un-italiano-1.33972112>> [Data di accesso: 18/12/2019]

MEMPHIS GRIZZLIES. 2019. *NBA Media Guide*. NBA.

MERRIAM-WEBSTER, 2019. Merriam-Webster. Disponibile su: <<https://www.merriam-webster.com/dictionary/franchise>> [Data di accesso: 2/1/2020]

MIAMI HEAT. 2019. *NBA Media Guide*. NBA.

MILWAUKEE BUCKS. 2019. *NBA Media Guide*. NBA.

MINNESOTA TIMBERWOLVES. 2019. *NBA Media Guide*. NBA.

MLB. 2019. *MLB Team Contact Information*. MLB. Disponibile su: <<https://www.mlb.com/team>> [Data di accesso: 21/12/2019]

MLS. 2019. *2019 MLS Rosters*. MLS. Disponibile su: <<https://www.mlssoccer.com/rosters/2019>> [Data di accesso: 21/12/2019]

MURPHY, M., 2019. *Terry Rozier excited to start, be leader in Charlotte*. Boston Herald. Disponibile su: <<https://www.bostonherald.com/2019/07/08/terry-rozier-praises-isaiah-thomas-kyrie-irving-as-he-lands-in-charlotte/>> [Data di accesso: 19/12/2019]

NADKARNI, R., 2017. *First-Year Players Learn to be a PRO at Rookie Transition Program*. Sport Illustrated. Disponibile su: <<https://www.si.com/nba/2017/08/17/nba-rookie-transition-program-luke-kennard-deaaron-fox-kareem-abdul-jabbar>> [Data di accesso: 22/12/2019]

NATHAN, A., 2017. *How the NBA MVP Voting Process Works, Announcement Date*. Bleacher Report. Disponibile su: <<https://bleacherreport.com/articles/2703746-how-the-nba-mvp-voting-process-works-announcement-date>> [Data di accesso: 2/1/2020]

NBA 2018. *NBA Frequently Asked Questions*. NBA. Disponibile su <<https://www.nba.com/news/faq>> [Data di accesso:18/9/2019]

NBA 2019. *ADAM SILVER*. NBA. Disponibile su <<https://careers.nba.com/executive/adam-silver/>> [Data di accesso: 18/9/2019]

NBA 2019. *What You Need to Know About the NBA G League*. NBA. Disponibile su <<https://gleague.nba.com/about/>> [Data di accesso: 19/9/2019]

NBA, 2015. *Spurs Sign LaMarcus Aldridge*. NBA. Disponibile su: <<https://www.nba.com/spurs/spurs-sign-lamarcus-aldridge>> [Data di accesso: 20/12/2019]

NBA, 2017. *No more East vs. West as NBA revamps All-Star Game format*. NBA. Disponibile su: <<https://www.nba.com/article/2017/10/03/nba-revamps-format-all-star-game#/>> [Data di accesso: 2/1/2020]

NBA, 2019. *Antetokounmpo, Harden lead All-NBA First Team*. NBA. Disponibile su: <<https://www.nba.com/2018-19-all-nba-teams-official-release>> [Data di accesso: 2/1/2020]

NBA, 2019. *Key features at Golden State Warriors' new arena*. NBA. Disponibile su: <<https://www.nba.com/article/2019/10/02/golden-state-warriors-new-chase-center-features-photos-tour>> [Data di accesso: 21/12/2019]

NBA, 2019. *NBA Draft Lottery: Schedule, odds and how it works*. NBA. Disponibile su: <<https://www.nba.com/nba-draft-lottery-explainer>> [Data di accesso: 8/10/2019]

NBA. 2018. *Reports: Kawhi Leonard demands trade from San Antonio Spurs*. NBA. Disponibile su: <<https://www.nba.com/article/2018/06/15/report-kawhi-leonard-demands-trade-san-antonio-spurs>> [Data di accesso: 16/12/2019]

NBA. 2019. *2019 NBA Draft Combine - All Participants*. NBA. Disponibile su <<https://stats.nba.com/draft/combine/>> [Data di accesso: 10/12/2019]

NBA. 2019. *All-Time NBA Draft History*. NBA. Disponibile su <<https://www.nba.com/history/draft>> [Data di accesso: 8/12/2019]

NBA. 2019. *Draft Combine Anthro*. NBA. Disponibile su <[https://stats.nba.com/draft/combine-anthro/?sort=BODY\\_FAT\\_PCT&dir=1](https://stats.nba.com/draft/combine-anthro/?sort=BODY_FAT_PCT&dir=1)> [Data di accesso: 10/12/2019]

NBA. 2019. *Key dates for 2019-20 NBA season*. NBA. Disponibile su: <<https://www.nba.com/key-dates>> [Data di accesso: 14/12/2109]

NBA. 2019. *Sixty-six players expected to attend NBA Draft Combine*. NBA. Disponibile su <<https://www.nba.com/article/2019/05/08/66-players-attend-nba-draft-combine>> [Data di accesso: 9/12/2019]

NBA. 2019. *Teams*. NBA. Disponibile su: <<https://www.nba.com/teams>> [Data di accesso: 21/12/2019]

NBPA. 2019. *About & History*. NBPA. Disponibile su <<https://nbpa.com/about>> [Data di accesso: 8/12/2019]

NEUHARTH-KEUSH, A. J., 2019. *NBA free agency explained: Answering all frequently asked questions*. USA Today. Disponibile su: <<https://eu.usatoday.com/story/sports/nba/2019/06/27/nba-free-agency-explained-answering-all-faq/1568445001/>> (10/10/2019)

NEW ORLEANS PELICANS. 2019. *NBA Media Guide*. NBA.

NEW YORK KNICKS. 2019. *NBA Media Guide*. NBA.

NFL. 2019. *Teams*. NFL. Disponibile su: <<https://www.nfl.com/teams>> [Data di accesso: 21/12/2019]

NHL. 2019. *Teams*. NHL. Disponibile su: <<https://www.nhl.com/info/teams>> [Data di accesso: 21/12/2019]

OKLAHOMA CITY THUNDER. 2019. *NBA Media Guide*. NBA.

ORLANDO MAGIC. 2019. *NBA Media Guide*. NBA.

PHILADELPHIA 76ERS. 2019. *NBA Media Guide*. NBA.

PHILLIPS, O., 2017. *The Mavericks May Be The NBA's Most — And Least — Popular Team*. ABC News. Disponibile su: <<https://fivethirtyeight.com/features/the-mavericks-may-be-the-nbas-most-and-least-popular-team/>> [Data di accesso: 20/12/2019]

PHOENIX SUNS. 2019. *NBA Media Guide*. NBA.

PORTLAND TRAIL BLAZERS. 2019. *NBA Media Guide*. NBA.

REAL GM, 2019. *2019-2020 NBA Rookie Scale*. Real GM. Disponibile su: <[https://basketball.realgm.com/nba/info/rookie\\_scale](https://basketball.realgm.com/nba/info/rookie_scale)> [Data di accesso: 8/10/2019]

REMME, M., 2013. *Rookie Transition Program Helps Players Adjust To NBA Life*. NBA. Disponibile su: <<https://www.nba.com/timberwolves/news/rookie-transition-program-helps-players-adjust-nba-life/>> [Data di accesso: 22/12/2019]

ROSEN, D., 2019. *NHL announces salary cap for next season*. NHL. Disponibile su <<https://www.nhl.com/news/nhl-announces-salary-cap-for-2019-20-season/c-308008530>> [Data di accesso: 7/10/2019]

ROSSI RINALDI, S., 2014. *Messina a cuore aperto: “Pop e l’organizzazione Spurs i motivi della scelta” Belinelli: “Una storia fantastica”*. Basket Italy. Disponibile su: <<https://www.basketitaly.it/nba/messina-a-cuore-aperto-pop-e-l-organizzazione-spurs-i-motivi-della-scelta-belinelli-una-storia-fantastica/>> [Data di accesso: 19/12/2019]

SACRAMENTO KINGS. 2019. *NBA Media Guide*. NBA.

SAN ANTONIO SPURS. 2019. *NBA Media Guide*. NBA.

SCHUMANN, J., 2019. *Guide to 2019 contract options, qualifying offers*. NBA. Disponibile su: <<https://www.nba.com/article/2019/07/01/guide-qualifying-offers-options-2019>> [Data di accesso: 8/10/2019]

SHARF, S., 2018. *Full List: America's Fastest-Growing Cities 2018*. Forbes. Disponibile su: <<https://www.forbes.com/sites/samanthasharf/2018/02/28/full-list-americas-fastest-growing-cities-2018/>> [Data di accesso: 21/12/2019]

SHARP, A., 2016. *Buy in to sell out: A skills trainer explains the world of NBA player development*. Sport Illustrated. Disponibile su: <<https://www.si.com/nba/2016/09/08/jimmy-butler-jaylen-brown-chris-johnson-bulls-celtics-nba-offseason>> [Data di accesso: 13/12/2019]



SHEA, B., 2019. *Pistons remain in lower tier of fan costs per game, per new report*. Crain's Detroit Business. Disponibile su: <<https://www.crainsdetroit.com/sports/pistons-remain-lower-tier-fan-costs-game-new-report>> [Data di accesso: 20/12/2019]

SIMMONS, B., 2006. *Curious Guy: Malcolm Gladwell*. ESPN. Disponibile su: <<https://www.espn.com/espn/page2/story?page=simmons/060302>> [Data di accesso: 14/12/2019]

SKY SPORT. 2018 *Mercato NBA, tutti a caccia di un anello: Jamal Crawford si offre agli Warriors*. Sky. Disponibile su: <<https://sport.sky.it/nba/2018/06/29/mercato-nba-jamal-crawford-golden-state-warriors>> [Data di accesso: 19/12/2019]

SMITH, J., 2019. *NBA Draft Rules 2019: How Long Is It? How Many Rounds?*. Heavy. Disponibile su <<https://heavy.com/sports/2019/06/nba-draft-rules-how-many-rounds-long/>> [Data di accesso: 10/12/2019]

SPINELLA, A., 2017. *How the Memphis Grizzlies Have the NBA's Worst Salary-Cap Situation*. NBA Math. Disponibile su: <<https://nbamath.com/how-the-memphis-grizzlies-have-the-nbas-worst-salary-cap-situation/>> [Data di accesso: 12/12/2019]

SPOTRAC. 2019. *NBA Team Contracts & Payrolls*. Spotrac. Disponibile su <<https://www.spotrac.com/nba/>> [Data di accesso 19/12/2019]

STATION INDEX, 2019. *Top 100 Television Markets*. Station Index. Disponibile su: <<https://www.stationindex.com/tv/tv-markets>> [Data di accesso: 20/12/2019]

SWARTZ, G., 2012. *Power Ranking the NBA's Best Big-Market Teams*. Bleacher Report. Disponibile su: <<https://bleacherreport.com/articles/1444648-power-ranking-the-nbas-best-big-market-teams#slide0>> [Data di accesso: 22/12/2019]

TANKHATON, 2019. *2020 NBA Draft Lottery Odds*. Tankhaton. Disponibile su: <[http://www.tankathon.com/pick\\_odds](http://www.tankathon.com/pick_odds)> [Data di accesso: 8/10/2019]

TOPOREK, B., 2013. *How the San Antonio Spurs Outsourced NBA Dominance*. Bleacher Report. Disponibile su: <<https://bleacherreport.com/articles/1737964-how-the-san-antonio-spurs-outsourced-nba-dominance>> [Data di accesso: 14/12/2019]

TOPOREK, B., 2019. *NBA Free Agency 2019: 5 potential destinations for Kyrie Irving*. Fan Sided. Disponibile su: <<https://fansided.com/2019/06/13/nba-free-agency-2019-5-potential-destinations-kyrie-irving/>> [Data di accesso: 18/12/2019]

TORONTO RAPTORS. 2019. *NBA Media Guide*. NBA.

UNITED NATIONS, 2018. *Toronto, Canada Population 1950-2019*. Macrotrends. Disponibile su: <<https://www.macrotrends.net/cities/20402/toronto/population>> [Data di accesso:20/12/2019]

US CENSUS, 2010. US Census. Disponibile su: <<https://factfinder.census.gov/faces/tableservices/jsf/pages/productview.xhtml?src=bkmk>> [Data di accesso: 20/12/2019]

UTAH JAZZ. 2019. *NBA Media Guide*. NBA.

VISMARA, D., 2015. *Grizz & Grind*. L'Ultimo Uomo. Disponibile su: <<https://www.ultimouomo.com/grizz-grind/>> [Data di accesso: 11/12/2019]

WASHINGTON WIZARDS. 2019. *NBA Media Guide*. NBA.

WASSERMAN, J., 2019. *Undrafted NBA Rookies Showing Out in Summer League*. Bleacher Report. Disponibile su: <<https://bleacherreport.com/articles/2844676-undrafted-nba-rookies-showing-out-in-summer-league#slide1>> [Data di accesso: 10/12/2019]

WNBA 2019. *History*. WNBA. Disponibile su <<https://www.wnba.com/history/>> [Data di accesso: 19/9/2019]

WOJNAROWSKI, A., 2019. *Anthony Davis has told Pelicans he won't re-sign*. ESPN. Disponibile su: <[https://www.espn.com/nba/story/\\_/id/25868546/anthony-davis-told-new-orleans-pelicans-re-sign](https://www.espn.com/nba/story/_/id/25868546/anthony-davis-told-new-orleans-pelicans-re-sign)> [Data di accesso 16/12/2019]

WRIGHT, M. C., 2019. *How player development keeps the Spurs a playoff staple*. ESPN. Disponibile su: <[https://www.espn.com/nba/story/\\_/id/26425741/san-antonio-spurs-go-great-lengths-player-development](https://www.espn.com/nba/story/_/id/26425741/san-antonio-spurs-go-great-lengths-player-development)> [Data di accesso: 14/12/2019]

YOUNGMISUK, O., 2018. *LeBron James agrees to four-year, \$153.3 million deal with Lakers*. ESPN. Disponibile su: <[https://www.espn.com/nba/story/\\_/id/23967725/lebron-james-joining-los-angeles-lakers-4-year-1533-million-deal](https://www.espn.com/nba/story/_/id/23967725/lebron-james-joining-los-angeles-lakers-4-year-1533-million-deal)> [Data di accesso: 22/12/2019]

ZIMBALIST, A., 2011. *Circling the Bases*. 1° ed. Philadelphia: Temple University Press