



Cosa è l'NBA

NBA è un quasi monopolio dove le imprese competono sul campo ma devono collaborare non solo nella definizione delle regole sportive ma anche nella gestione del business.

Negli Stati Uniti l'NBA opera sul principio che non ci può essere una squadra o poche squadre che dominano per un numero prolungato di anni. (qualche squadra però è più uguale delle altre)

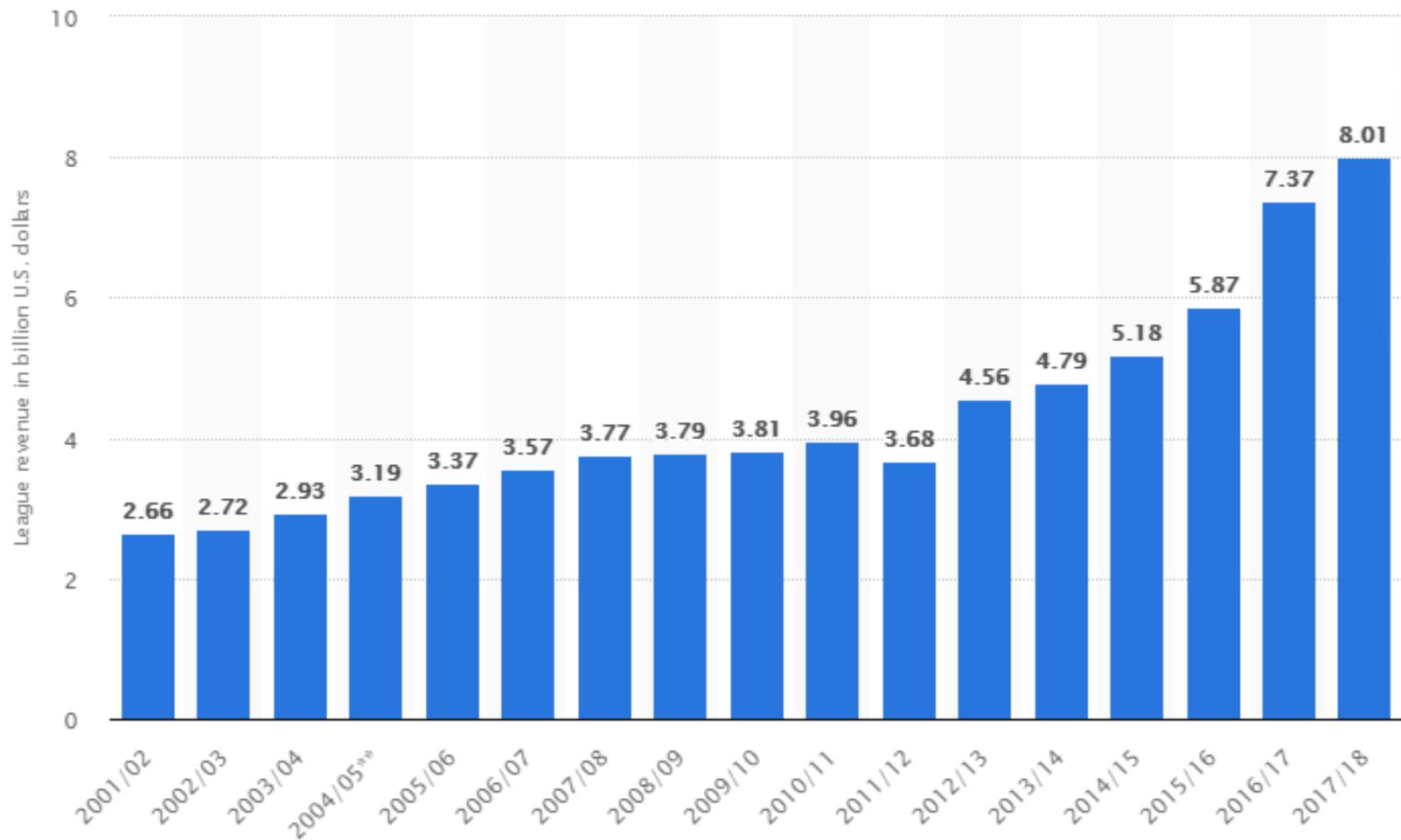
NBA

- Oggi è il terzo (o quarto) sport professionistico per ricavi con oltre 7 mld di US\$
- Ma non è sempre stato così
- Nel 1984 aveva solo 23 squadre (oggi 30) e un fatturato totale di 165 milioni di \$
- Quasi tutte le squadre perdevano soldi
- Nessuna copertura televisiva live
- Reputazione della lega bassissima

League	Sport	Country(ies)	Season	Teams	Revenue (€ mil)	Rev. / team (€ mil)
National Football League	American Football	United States	2017	32	11,394	356.1
Major League Baseball	Baseball	United States - Canada	2018	30	9,2	306.6
Premier League	Association Football	England	2017–18	20	6,562	328.1
National Basketball Association	Basketball	United States - Canada	2017-18	30	6,271	267
La Liga	Association Football	Spain	2017-18	20	4,479	223.95
Bundesliga	Association Football	Germany	2017–18	18	4,42	245.5
National Hockey League	Ice hockey	United States - Canada	2017–18	31	4,152	207.6
Serie A	Association football	Italy	2016–17	20	2,267	113.4
UEFA Champions League	Association football	Europe	2017–18	32	2,108	65.9
Formula One	Auto racing	Worldwide	2017	10	1,83	166.4

Total NBA league revenue* from 2001/02 to 2017/18

(in billion U.S. dollars)



Additional Information: [Report: NBA](#)

© Statista 2019

DAVID STERN

AS NBA COMMISSIONER

	1984	2013
League Revenue	\$165 M	\$5.5 B
Avg. Player Salary	\$290,000	\$5.7 M
Annual Nat. TV Deal	\$28.5 M	\$937 M
Merchandise Sales	\$35 M	\$3 B
Countries Airing Games	2	215
Number of Franchises	23	30

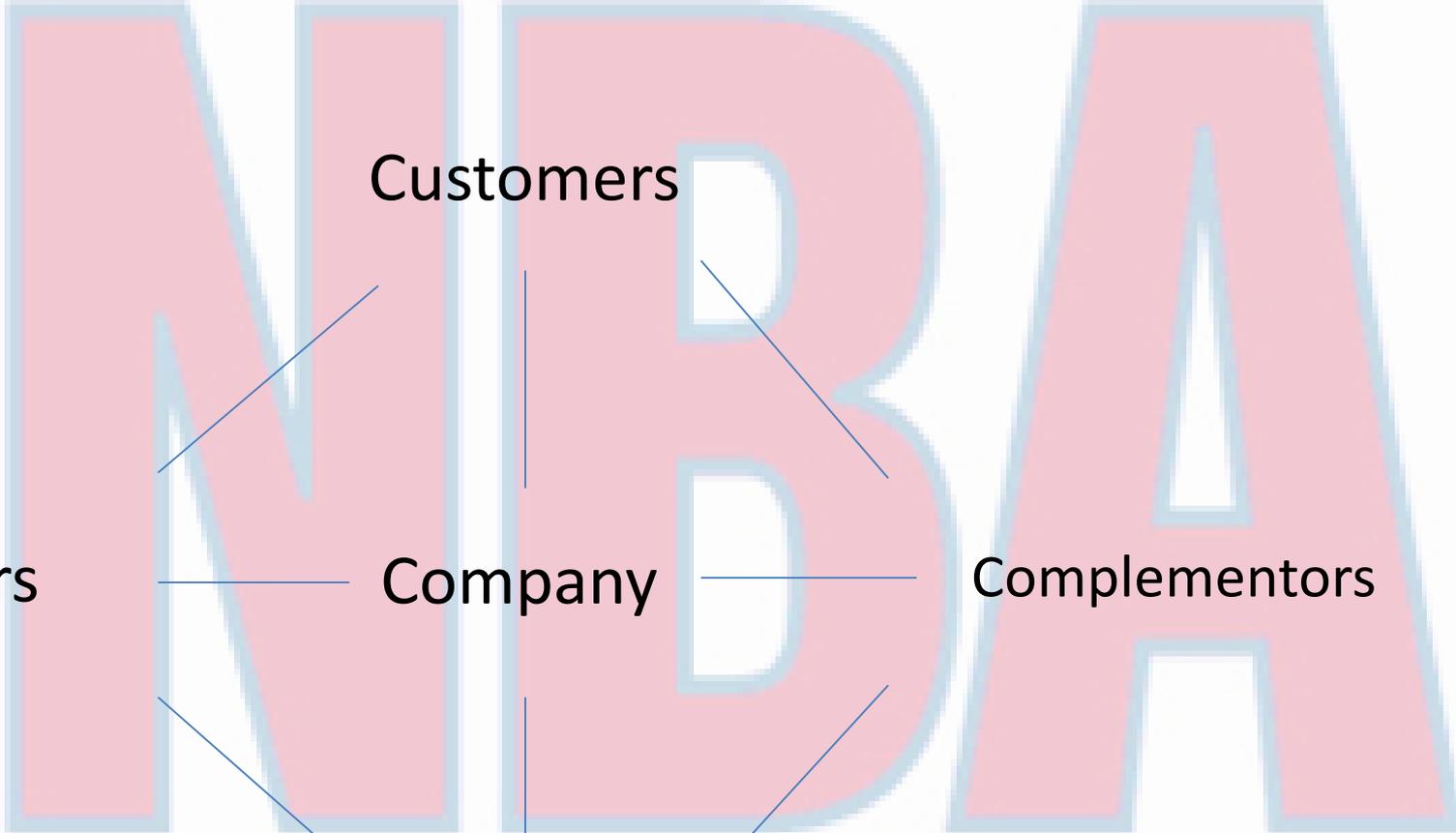
David Stern





Come ha fatto?

The Value Net



Customers

Competitors

Company

Complementors

Suppliers

Definition of the Pie (aka the Value Created)

How much does a certain customer 'value' the product?

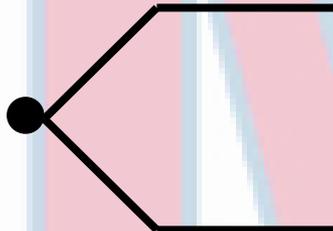
How much does a given supplier 'value' the resource?

What is the difference between the two quantities?

This sounds circular—how to proceed?

Customer

Receive product and give \$s

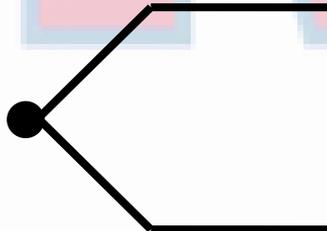


Status quo

Willingness-to-pay ("W2P") is the ceiling

Supplier

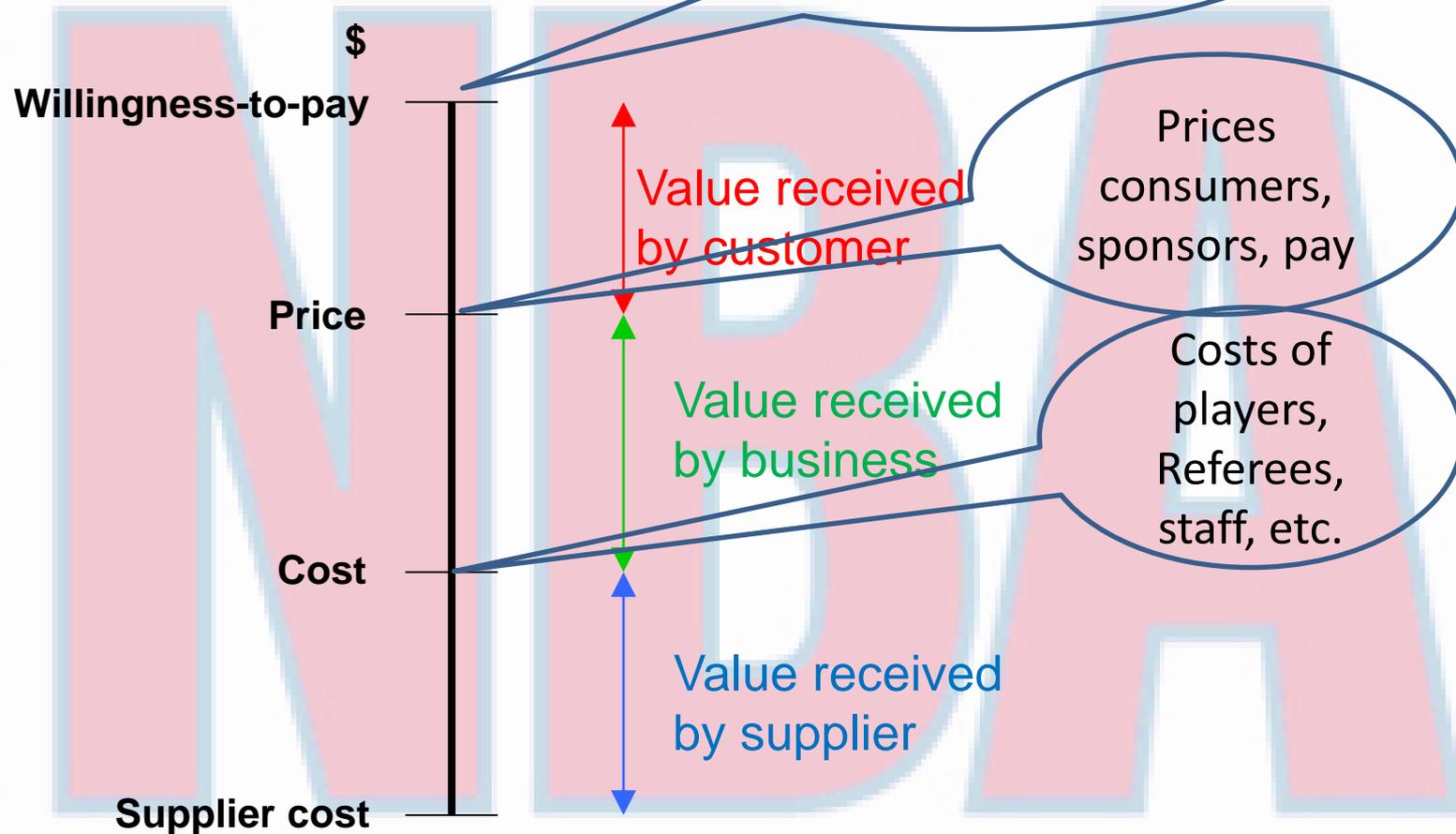
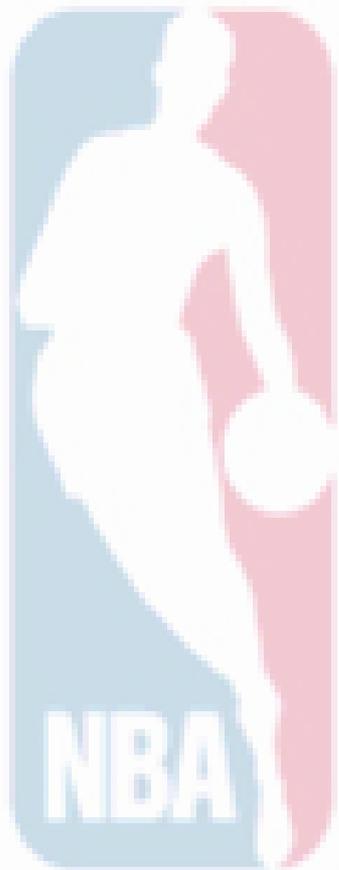
Give resource and receive \$s



Status quo

Supplier cost ("SC") is the floor

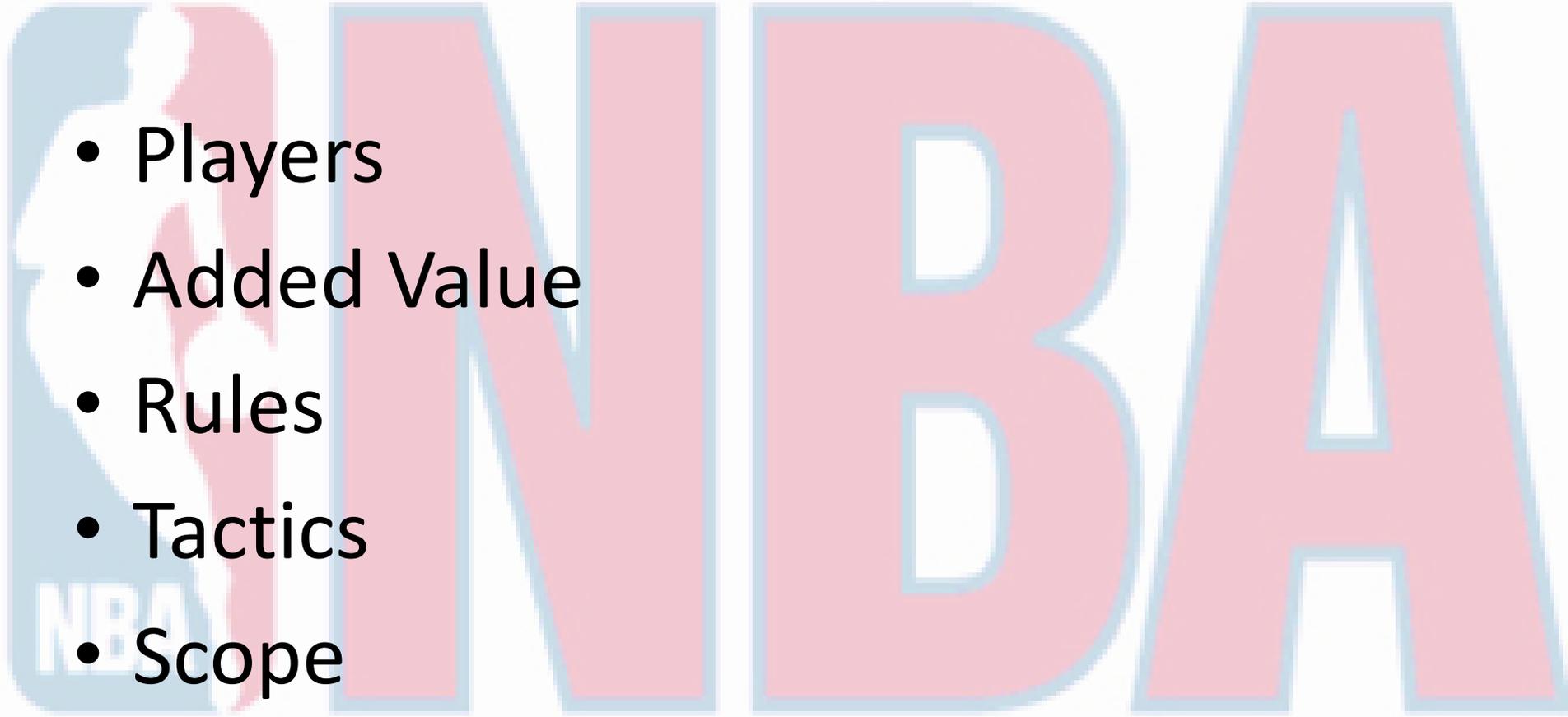
Finally ... the Pie



The Pie (aka the Value Created) = $W2P - SC$

PARTS

- Players
- Added Value
- Rules
- Tactics
- Scope



Storia

L'NBA (National Basketball Association) nasce nel 1949 dalla fusione di altre leghe. Negli anni 50 è arrivata ad avere un minimo di 8 avendo anche la concorrenza di altre leghe cestistiche come l'ABA (American Basketball Association) che chiude nel 1976



Oggi l'NBA ha 30 squadre, 29 negli Stati Uniti e 1 in Canada

The Value Net:

Costumers

Competitors

**The
Association**

Complementors

Suppliers



The Value Net:

Costumers:
- Fans, supporters;
- TV, Internet, radio;
- Sponsors.
Prospective owners
Municipalities

Competitors:
- Other Major Sport Leagues (NFL, NHL, MLS, MLB);
- College basketball;
- European Leagues and other sports;



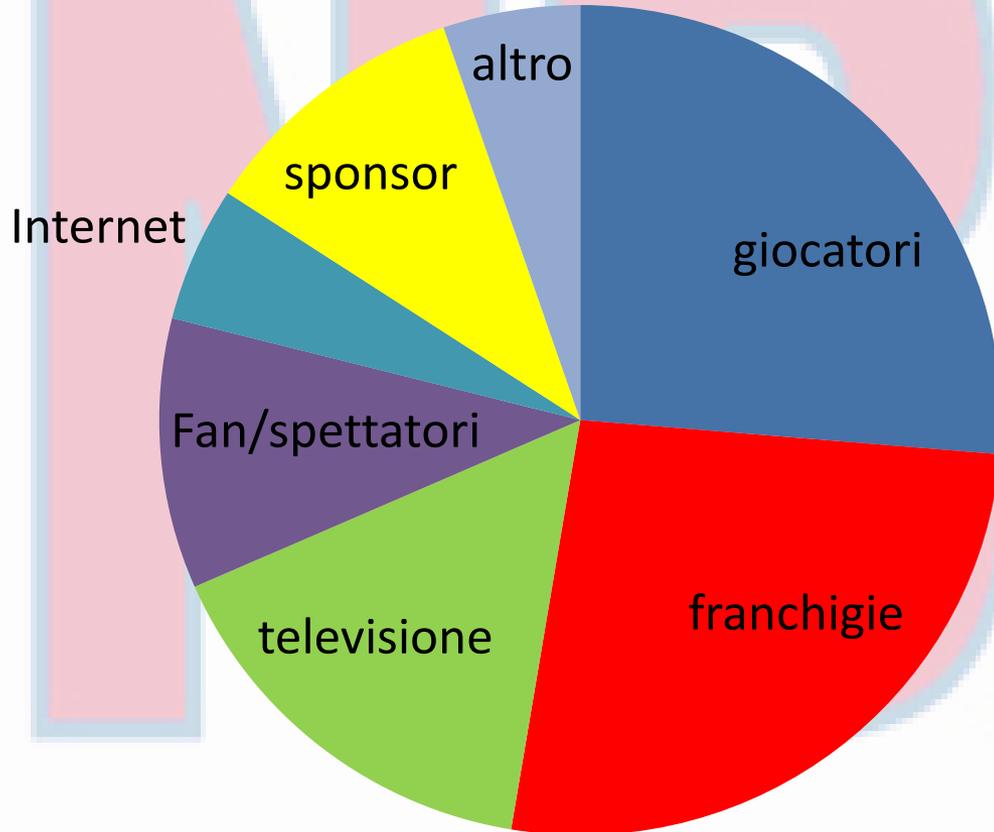
The
Association

Complementors:
- - NBA Development League;
- college basketball;
«restourants, hotels, airlines, etc»

Suppliers:
- Players and staff;
- Sport brands suppling jerseys, basketballs etc.
- Referees.
- Other services.

La Torta

Added Value



La dimensione della torta



1984

2015

Per far crescere la torta e per
tenersene una fetta maggiore
è necessario lavorare su tutto
il value net

Prime scelte

Migliorare la reputazione NBA

- Forte sforzo contro uso droghe (regole ferree)
- Battaglia contro le scommesse
- Definizione di regole chiare
- Attenzione a problematiche razziali

Questo migliora la W2P

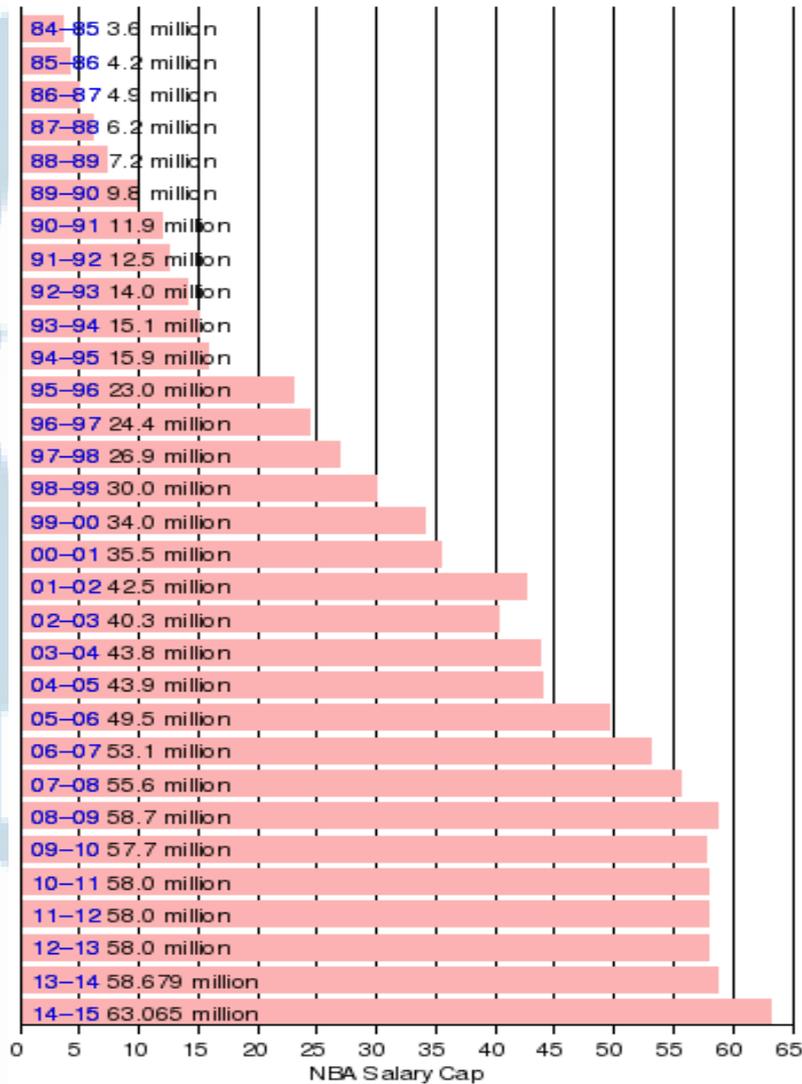
Prime scelte

Attenzione ai costi

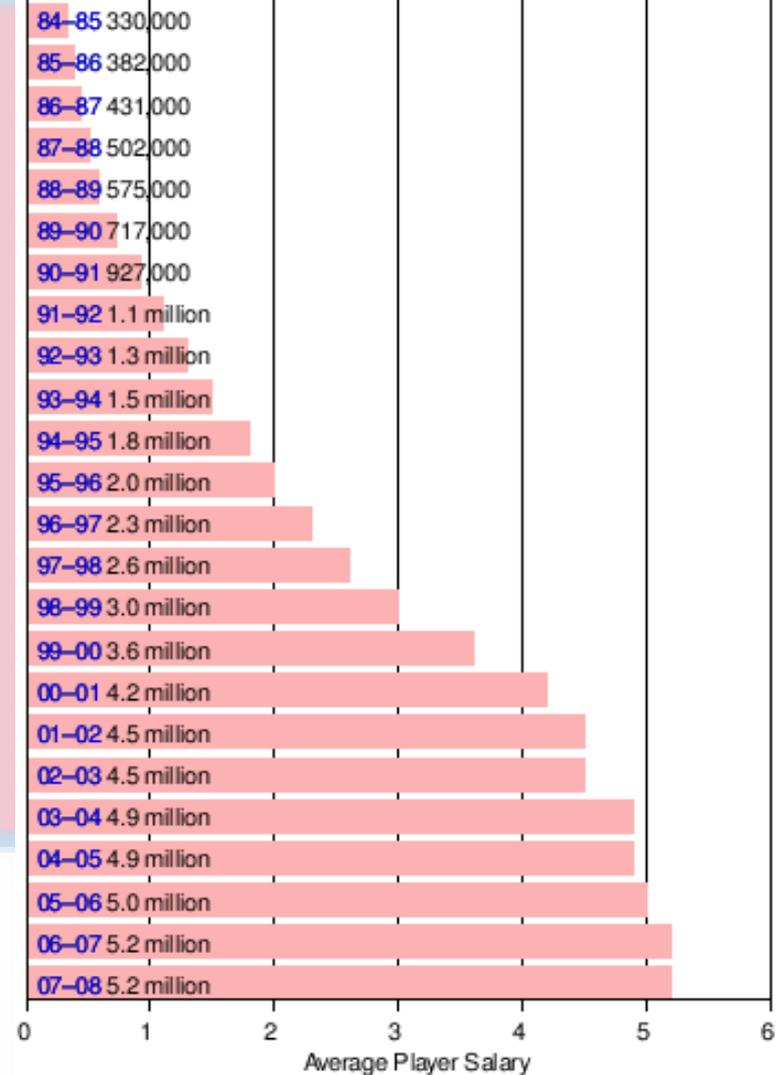
- Prima salary Cap nel 1984
- Controllo supplier costs



Salary cap



Average



Poche squadre

- Ci sono diverse città che vorrebbero avere una squadra NBA.
- Allargamento da 23 a 30 squadre ma i revenue son aumentati molto di più.
- Si allarga in numero di squadre quando si è sicuri che ci sia abbastanza domanda per far si che l'Added Value rimanga nelle mani delle franchigie
- Ci sono meno squadre di quanti “billionaire” disposti a comprarne una

Controllo e sviluppo prodotto

- Salary Cap aiuta ad avere un mercato competitivo. Più squadre possono vincere più il prodotto NBA è interessante
- Minimum spendig evita eccessivo free riding
- Luxury tax aiuta i più piccoli
- Draft dei giocatori dal college che premia le squadre che hanno fatto peggio l'anno precedente
- Controllo su comportamento giocatori (multe salatissime) ma anche degli owner
- Campagne sociali come «Stay in School»

Un aiuto dalla legge

- Negli Stati Uniti le società possono portare in ammortamento (max 15 anni) gli intangibles delle società.
- Nelle società NBA questi possono arrivare al 90% del valore totale.
- Posso avere Ebit positivo ma perdite finali (che posso detrarre)
- È interessante per i super ricchi

Perchè creare la GNBA?

- Accedere a mercati minori senza intaccare la capacità di attrarre added value
- Opportunità per franchigie NBA di far crescere giocatori anche durante l'anno
- Ridurre i rischi per i giocatori che non vogliono passare dal college

internazionalizzazione

- Focus su mercati asiatici e in particolare Cina (revenue oltre 500 milioni\$ solo in Cina)
- Tour di pre season delle squadre in tutto il mondo
- Alcune partite di regular season all'estero
- Sempre più giocatori stranieri
- Owner stranieri

La TV

- Si deve dare un prodotto migliore
- Partite quasi ogni giorno
- Negoziazione centralizzata dei diritti tv (non per le tv locali i cui contratti sono gestiti dalle singole franchigie)
- Diritti frazionati (2 gruppi)
- NBA TV nel 1999 (NBA league Pass)

La TV

- Nel 2014 NBA sigla un nuovo contratto con i Network nazionali (Walt Disney ESPN/ABC e Time Warner)
- Dal 2016/2017 circa 2.6 miliardi US\$ ogni anno per 9 anni, sono 24 miliardi!
- +180% rispetto al contratto precedente (930 milioni annui)
- Quando si rinnovò il precedente contratto l'aumento fu "solo" del 21%
- E tutto questo con i network che perdono ascolti!

Tv: cosa è successo

- Tv audience Nba +26% dal 2003
- L'audince Sport live e quella più attenta ai commercial
- Non ci sono grandi accordi sportivi da rinnovare prima del 2020
- Rispetto al precedente rinnovo in più sul mercato c'è Fox sport di Murdoch). L'added value di ESPN e Turner è quindi più basso
- (non hanno dovuto neanche negoziare con Murdoch che forse poteva fare meglio)
- Certo ci saranno più partite in tv
- E nuovi prodotti broadband e mobile
- (i consumatori pagheranno di più)

TV

- Attenzione che nuovo accordo aumenta di molto i ricavi e quindi influenza salary cap totali e dei singoli.
- Cambia il gioco



Internet

- NBA.com nel 1995 che integra i siti delle squadre e quello della lega (metà del traffico generato fuori US)
- NBA League Pass per vedere le partite in streaming dal 2003 (dal 2007 sono gestiti da Time Warner)
- Dal 2013 anche fuori US

Sponsor

- Accordi centralizzati per molte tipologie di sponsorizzazione (es maglie)
- Accordi per merchandise squadre
- Collaborazione con sponsor per creare star globali



COMPANY	CATEGORY
2K Sports	Video game software
American Express	Credit card
Adidas	Apparel/footwear
Anheuser-Busch InBev	Beer (alcohol and non-alcoholic malt beverage)
AutoTrader.com	Online auto retailer
BBVA	Banking
Cisco	Information technology & networking solutions
The Coca-Cola Company	Soft drink/juice/flavored
Diageo	Spirits
Foot Locker	Athletic retailer
Gatorade	Sports drinks and nutrition
Harman	Audio
Kaiser Permanente	Health care
Kia Motors	Automotive
Kumho Tire	Tire
Nike	Footwear
Samsung	Handset, tablet, television
SAP	Business analytics software, business intelligence software
Spalding	Basketballs & backboards
Sprint	Wireless service provider
State Farm	Insurance
Taco Bell	Quick service restaurant



NBA SHOOT FOR HOPE



Southwest Airlines partners with the NBA to SHOOT FOR HOPE

"Southwest Airlines Employees are touched by the amazing accomplishments that take place at Ronald McDonald Houses throughout the nation," said Tena Griffith, Senior Manager Sports Marketing for Southwest Airlines. "We are delighted to partner with the NBA to treat these deserving families to an enjoyable evening at an NBA game."

For the fourth straight year the NBA and Southwest Airlines have teamed up through the Shoot for Hope program to give families who have stayed at Ronald McDonald Houses the opportunity to experience NBA games and meet their favorite players. Shoot For Hope is a part of NBA Cares, the league's global community outreach initiative.

The program was designed to give deserving families who have stayed at the Ronald McDonald House and faced challenging obstacles a chance to receive a special NBA experience to inspire hope and support.

In the 2007-08 season, the NBA and Southwest Airlines are proud to provide six (6) families with a Shoot For Hope experience that includes:

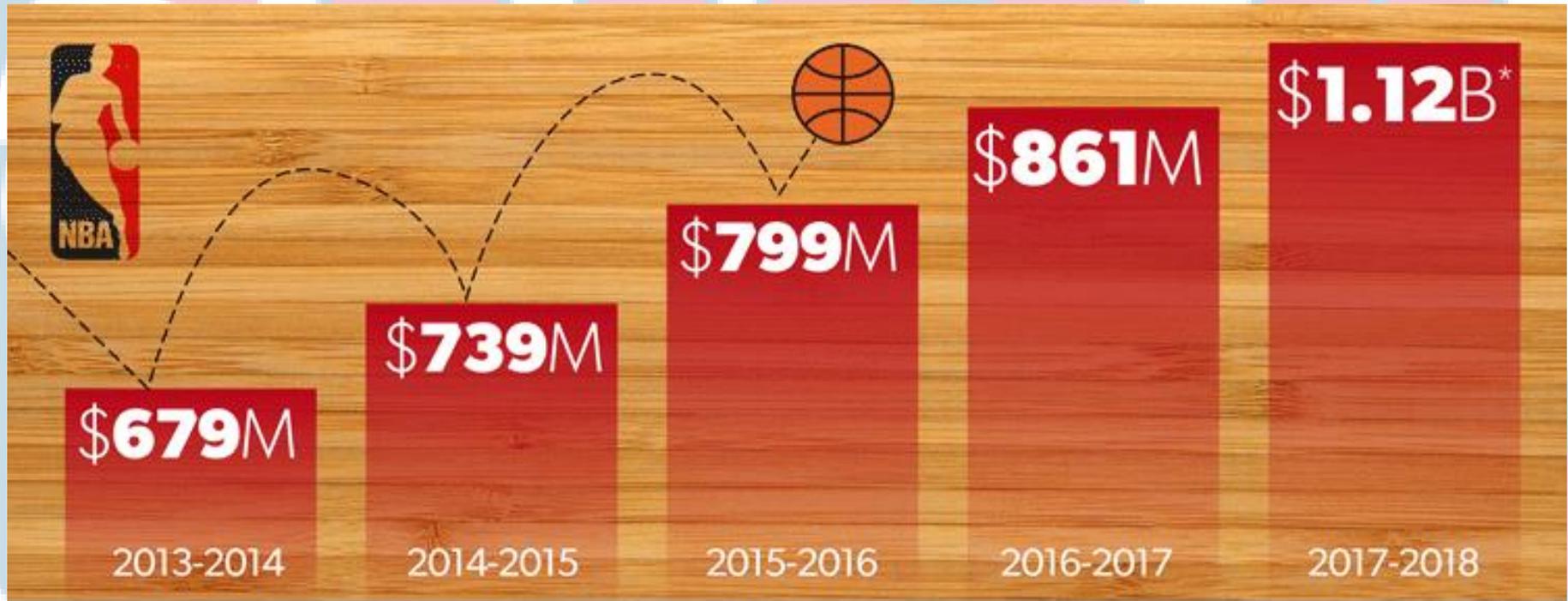
- All expense paid airfare and hotel stay for a family of four (4)
- NBA game tickets and gifts
- VIP in-arena experience including a chance for the family to interact with the players, coaches, dancers and mascots

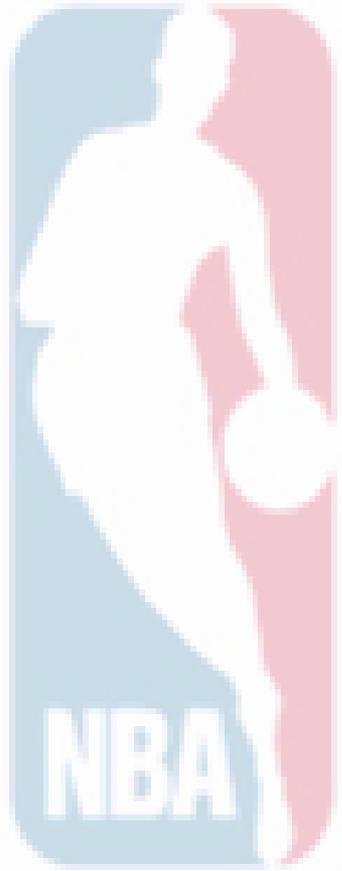
"... We cannot express how grateful we are for what you have done for us. We want to thank you and everyone else who dedicated their time to makes sure we had a wonderful weekend. That weekend was one of the best weekends we've had in a very long time." ~Sean Mack, 14 —Ronald McDonald House, Houston Shoot for Hope Recipient,

[Meet the families](#)

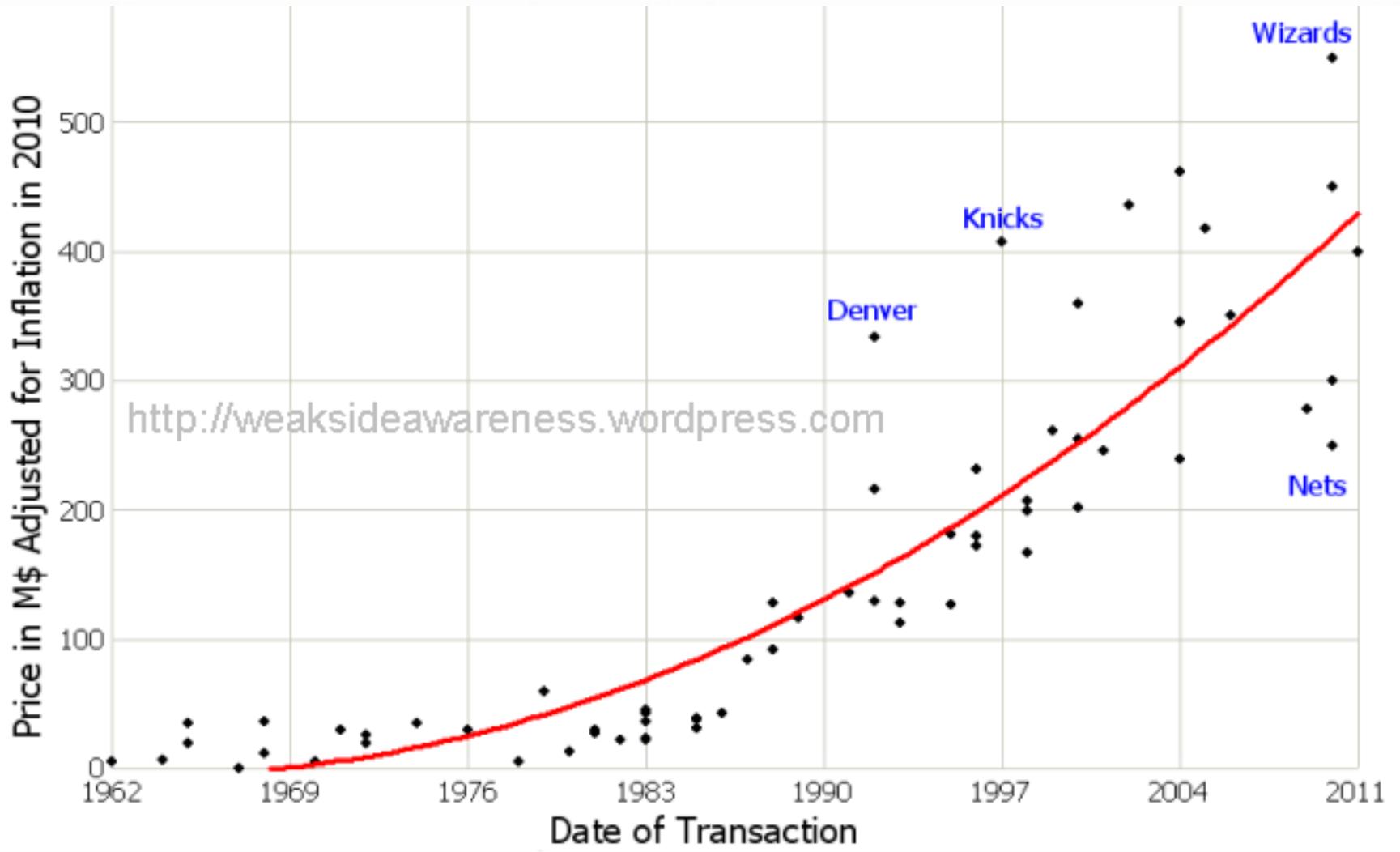
sponsorship revenue

ABOVE AVERAGE	AVERAGE		BELOW AVERAGE
New York Knicks	Dallas Mavericks	Washington Wizards	Charlotte Hornets
Los Angeles Lakers	Toronto Raptors	Golden State Warriors	Denver Nuggets
Brooklyn Nets	Portland Trail Blazers	Cleveland Cavaliers	Philadelphia 76ers
Oklahoma City Thunder	Memphis Grizzlies	New Orleans Pelicans	Detroit Pistons
Chicago Bulls	Houston Rockets	San Antonio Spurs	Milwaukee Bucks
Orlando Magic	Phoenix Suns	Utah Jazz	Minnesota Timberwolves
Boston Celtics	Atlanta Hawks	Miami Heat	Sacramento Kings
	Los Angeles Clippers	Indiana Pacers	





Certamente un successo

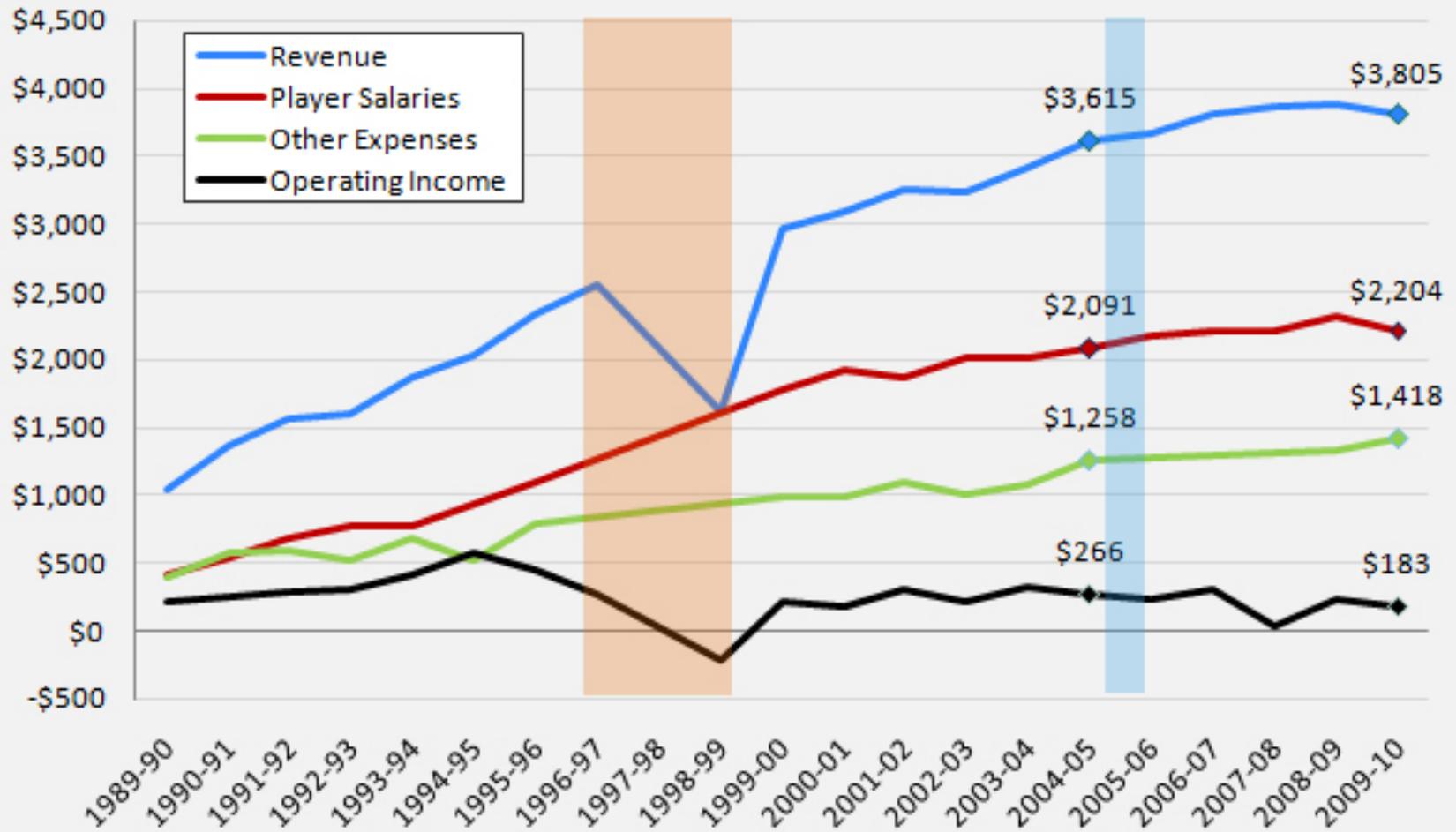


N.B.A. Financial Performance, 1989-2010

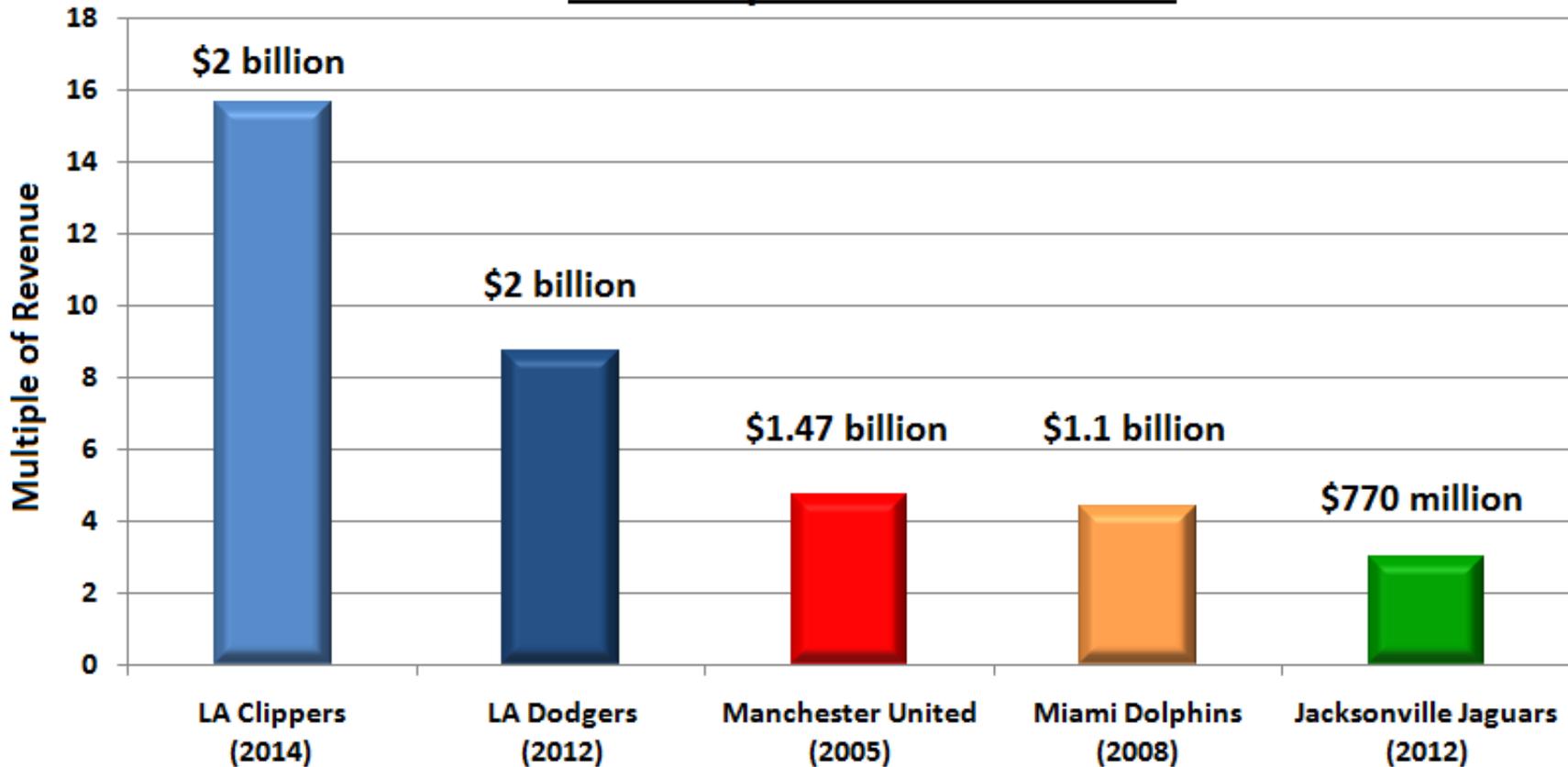
Forbes and Financial World estimates

All data in millions; figures are adjusted for inflation to January 2010 prices.

Year	Revenue			Expenses			Oper. Income	Oper. Margin
	Tickets	Other	Total	Player	Other	Total		
1989-90	\$ 518	\$ 516	\$ 1,034	\$ 420	\$ 394	\$ 814	\$ 220	21.3%
1990-91	\$ 578	\$ 783	\$ 1,361	\$ 534	\$ 574	\$ 1,108	\$ 253	18.6%
1991-92	\$ 649	\$ 923	\$ 1,572	\$ 686	\$ 598	\$ 1,284	\$ 288	18.3%
1992-93	\$ 680	\$ 919	\$ 1,599	\$ 775	\$ 522	\$ 1,297	\$ 302	18.9%
1993-94	\$ 775	\$ 1,096	\$ 1,872	\$ 775	\$ 677	\$ 1,452	\$ 419	22.4%
1994-95	\$ 826	\$ 1,201	\$ 2,027	\$ 934	\$ 520	\$ 1,455	\$ 572	28.2%
1995-96	\$ 950	\$ 1,389	\$ 2,339	\$ 1,097	\$ 785	\$ 1,882	\$ 457	19.6%
1996-97			\$ 2,557			\$ 2,297	\$ 260	10.2%
1997-98								
1998-99			\$ 1,611			\$ 1,830	\$ (220)	-13.6%
1999-00	\$ 937	\$ 2,038	\$ 2,975	\$ 1,773	\$ 993	\$ 2,766	\$ 209	7.0%
2000-01			\$ 3,091	\$ 1,920	\$ 990	\$ 2,910	\$ 181	5.8%
2001-02			\$ 3,260	\$ 1,865	\$ 1,093	\$ 2,958	\$ 302	9.3%
2002-03	\$ 1,168	\$ 2,072	\$ 3,240	\$ 2,021	\$ 1,008	\$ 3,029	\$ 212	6.5%
2003-04	\$ 1,192	\$ 2,231	\$ 3,422	\$ 2,017	\$ 1,082	\$ 3,099	\$ 324	9.5%
2004-05	\$ 1,220	\$ 2,395	\$ 3,615	\$ 2,091	\$ 1,258	\$ 3,349	\$ 266	7.4%
2005-06	\$ 1,211	\$ 2,463	\$ 3,674	\$ 2,166	\$ 1,282	\$ 3,448	\$ 226	6.1%
2006-07	\$ 1,258	\$ 2,562	\$ 3,820	\$ 2,206	\$ 1,302	\$ 3,508	\$ 313	8.2%
2007-08	\$ 1,246	\$ 2,612	\$ 3,859	\$ 2,219	\$ 1,314	\$ 3,533	\$ 326	8.5%
2008-09	\$ 1,224	\$ 2,661	\$ 3,885	\$ 2,323	\$ 1,323	\$ 3,646	\$ 239	6.1%
2009-10	\$ 1,146	\$ 2,659	\$ 3,805	\$ 2,204	\$ 1,418	\$ 3,622	\$ 183	4.8%
5-Year Δ	-6.1%	+11.0%	+5.3%	+5.4%	+12.7%	+8.2%	-31.3%	
10-Year Δ	+22.3%	+30.5%	+27.9%	+24.3%	+42.9%	+31.0%	-12.6%	

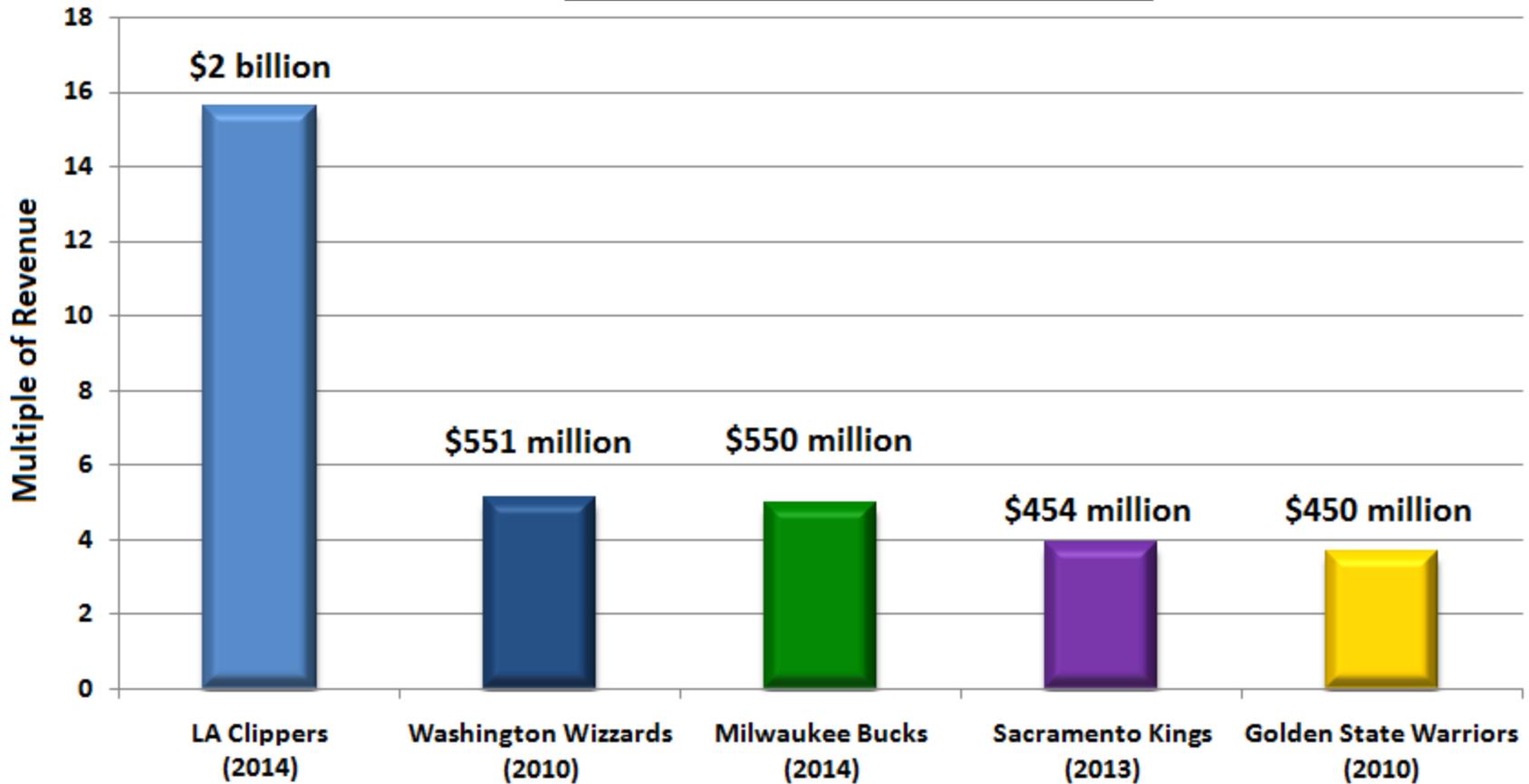


Most Expensive Team Sales



\$2.2 billion purchase of the NBA's Houston Rockets in 2017.
\$2.35 billion purchase of NBA's Brooklyn Nets by Joseph Tsai, 2019

Most Expensive NBA Team Sales



2017: Every team values more than 1 billion US\$

NBA

		CURRENT VALUE* (\$MIL)	1-YEAR CHANGE %	REVENUE (\$MIL)
1	NEW YORK KNICKS	\$3,600	9%	\$426
2	LOS ANGELES LAKERS	3,300	10	371
3	GOLDEN STATE WARRIORS	3,100	19	359
4	CHICAGO BULLS	2,600	4	281
5	BOSTON CELTICS	2,500	14	257
6	BROOKLYN NETS	2,300	28	273
7	HOUSTON ROCKETS	2,200	33	296
8	LOS ANGELES CLIPPERS	2,150	7	257
9	DALLAS MAVERICKS	1,900	31	233
10	MIAMI HEAT	1,700	26	253
11	SAN ANTONIO SPURS	1,550	32	259
12	TORONTO RAPTORS	1,400	24	250
13	SACRAMENTO KINGS	1,375	28	240
14	WASHINGTON WIZARDS	1,350	35	222
15	CLEVELAND CAVALIERS	1,325	10	280
16	PORTLAND TRAIL BLAZERS	1,300	24	223
17	PHOENIX SUNS	1,280	16	218
18	OKLAHOMA CITY THUNDER	1,250	22	222
19	ORLANDO MAGIC	1,225	33	211
20	UTAH JAZZ	1,200	32	221
21	PHILADELPHIA 76ERS	1,180	48	184
22	INDIANA PACERS	1,175	34	205
23	ATLANTA HAWKS	1,150	30	209
24	DENVER NUGGETS	1,125	26	202
25	DETROIT PISTONS	1,100	22	221
26	MILWAUKEE BUCKS	1,075	37	179
27	MINNESOTA TIMBERWOLVES	1,060	38	204
28	CHARLOTTE HORNETS	1,050	35	202
29	MEMPHIS GRIZZLIES	1,025	30	206
30	NEW ORLEANS PELICANS	1,000	33	204
	LEAGUE AVERAGE	1,652	22	246

Revenue is for the 2016-2017 season and net of revenue sharing and arena debt service.

* Enterprise value (equity plus net debt)

2018

	Team	Owner(s)	Current Value (\$bil)	1-Year Value Change (%)	Revenue (\$mil)	Operating Income (\$mil)
1	New York Knicks	Madison Square Garden Company	\$4	11	\$443	\$155
2	Los Angeles Lakers	Jerry Buss Family Trusts, Philip Anschutz	3.7	12	395	147
3	Golden State Warriors	Joe Lacob, Peter Guber	3.5	13	401	103
4	Chicago Bulls	Jerry Reinsdorf	2.9	12	287	115
5	Boston Celtics	Wycliffe & Irving Grousbeck, Robert Epstein, Stephen Pagliuca	2.8	12	287	100
6	Brooklyn Nets	Mikhail Prokhorov	2.3	28	273	52
7	Houston Rockets	Tilman Fertitta	2.2	33	296	95
8	Los Angeles Clippers	Steve Ballmer	2.15	7	257	35
9	Dallas Mavericks	Mark Cuban	1.9	31	233	21
10	Miami Heat	Micky Arison	1.7	26	253	63
League Average:			\$1.87	13%	\$267	\$6

Most valuable sport teams (forbes)

2018 Rank	Team	Current Value (\$bil)	2017 Rank	Sport
1	Dallas Cowboys	4,800	1	NFL
2	Manchester United	4,123	3	Soccer
3	Real Madrid	4,088	5	Soccer
4	Barcelona	4,064	4	Soccer
5	New York Yankees	4,000	2	MLB
6	New England Patriots	3,700	6	NFL
7	New York Knicks	3,600	7	NBA
8	Los Angeles Lakers	3,300	9	NBA
8	New York Giants	3,300	8	NFL
10	Golden State Warriors	3,100	20	NBA
10	Washington Redskins	3,100	11	NFL

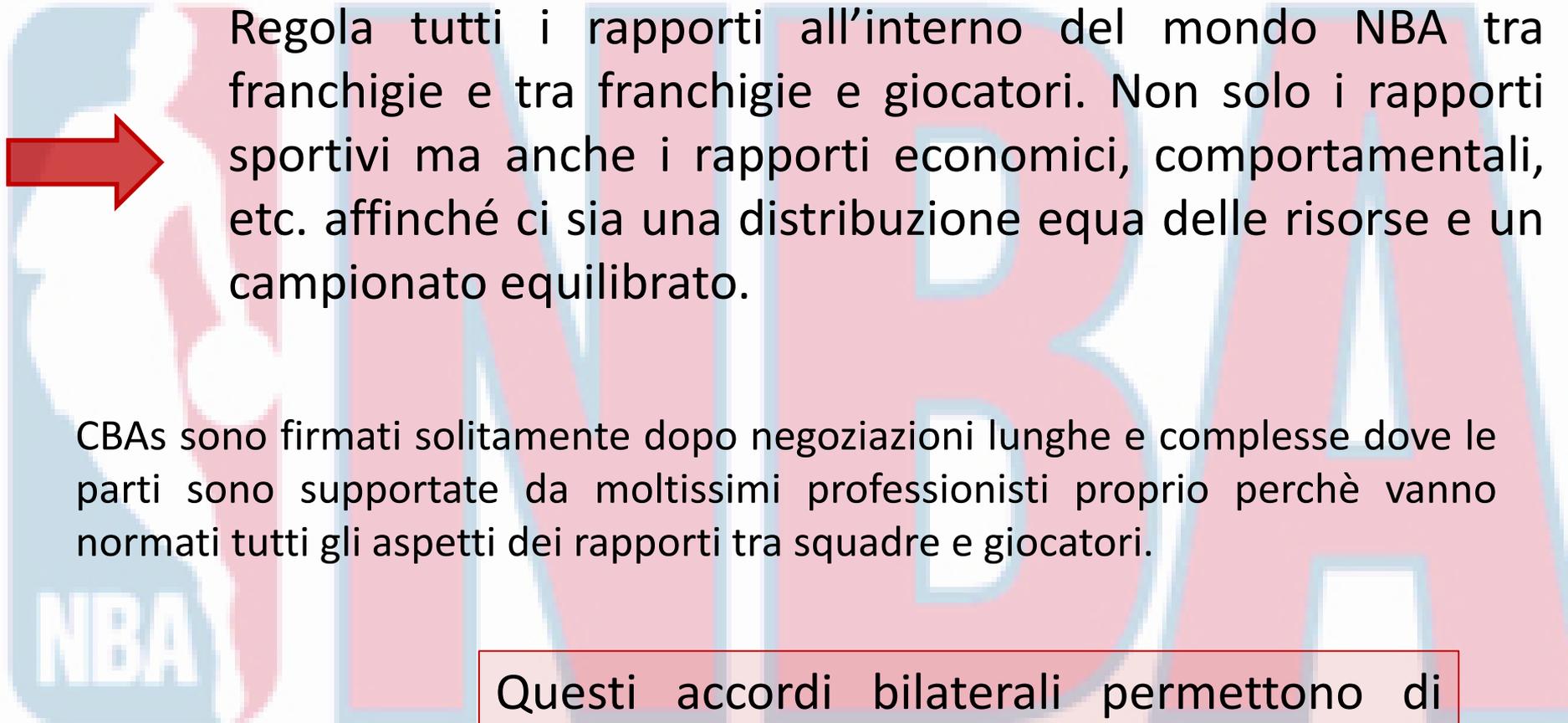
Rapporto con i giocatori

- È la parte più delicata del gioco
- Senza questi giocatori NBA sarebbe molto diversa
- È la fonte primaria di costo
- È quindi con i giocatori che si costruisce la torta ma è principalmente con essi che la si deve dividere

Il Salary Cap

- Permette di controllare i costi
- Rende i costi più prevedibili nel tempo
- Tutto rose e fiori?
- Ovviamente no
- Il Salary Cap è cambiato nel tempo
- Ci sono stati 2 momenti di rottura: 1998/1999 e 2011
- Più in generale è importante il CBA Collective Bargaining Agreement che riunisce tutte le regole NBA incluso Salary Cap

Collective Bargaining Agreements:



Regola tutti i rapporti all'interno del mondo NBA tra franchigie e tra franchigie e giocatori. Non solo i rapporti sportivi ma anche i rapporti economici, comportamentali, etc. affinché ci sia una distribuzione equa delle risorse e un campionato equilibrato.

CBA's sono firmati solitamente dopo negoziazioni lunghe e complesse dove le parti sono supportate da moltissimi professionisti proprio perchè vanno normati tutti gli aspetti dei rapporti tra squadre e giocatori.

Questi accordi bilaterali permettono di superare gli ostacoli che sarebbero posti dalle leggi Antitrust contro la monopolizzazione dei mercati a partire dallo Sherman act del 1890.

Sherman Act:

Lo Sherman Act definisce illegale: “every contract, combination in the form of a trust or otherwise, or, conspiracy, in restraint of trade”



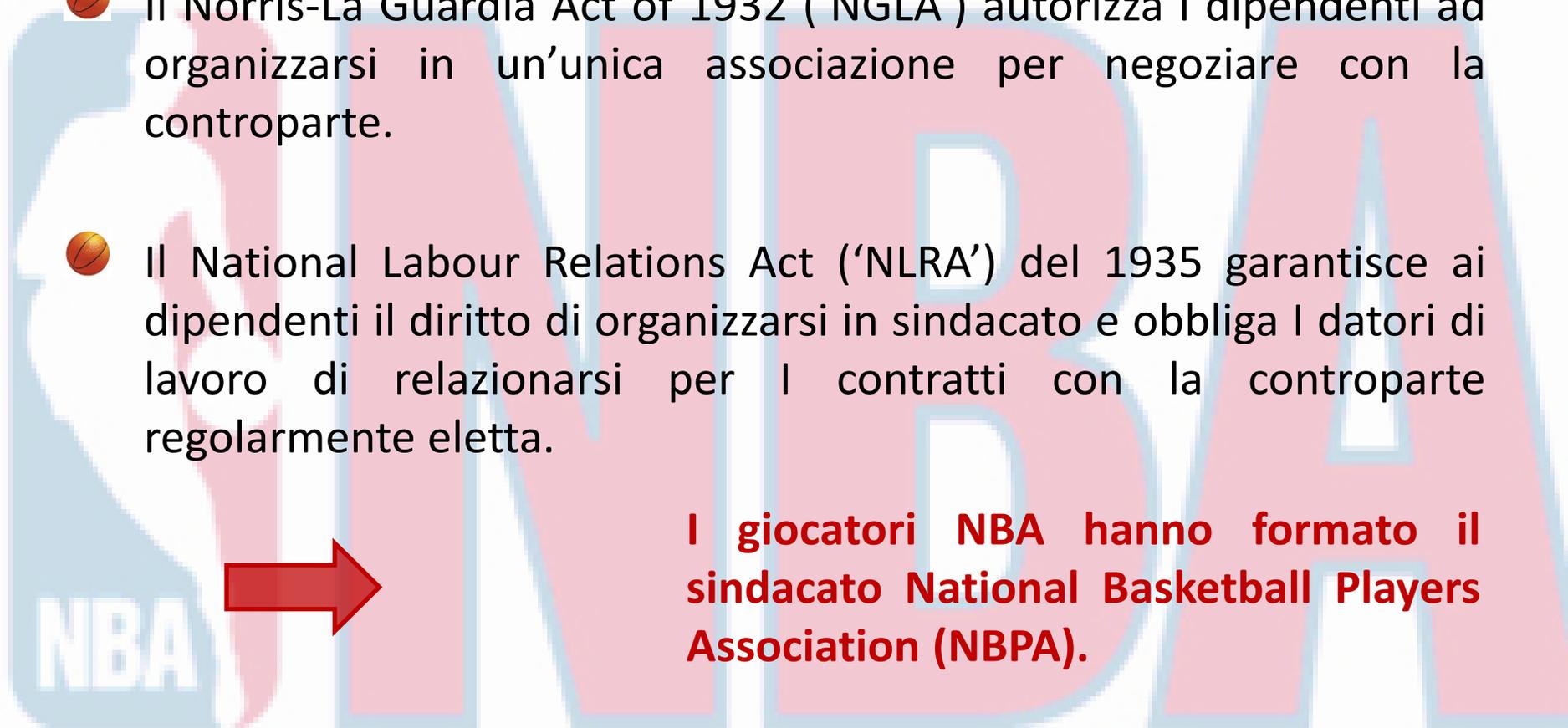
Dovrebbe quindi essere applicabile agli sport professionistici degli Stati Uniti:

- partecipanti alle leghe possono accordarsi per limitare lo spazio per i giocatori e possono limitare anche l'entrata di altre squadre
- Le squadre in una lega hanno molti interessi comuni ed è inevitabile che facciano accordi

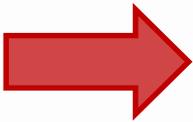
Questo potrebbe essere considerato un limite alla concorrenza

però...

- Il Norris-La Guardia Act of 1932 ('NGLA') autorizza i dipendenti ad organizzarsi in un'unica associazione per negoziare con la controparte.
- Il National Labour Relations Act ('NLRA') del 1935 garantisce ai dipendenti il diritto di organizzarsi in sindacato e obbliga i datori di lavoro di relazionarsi per i contratti con la controparte regolarmente eletta.



I giocatori NBA hanno formato il sindacato National Basketball Players Association (NBPA).



Può essere considerato un monopolio bilaterale

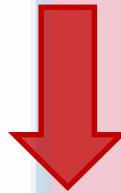
The NBA logo, featuring a white silhouette of a basketball player in a blue and red background, with the letters 'NBA' in white at the bottom left.

Il raggiungimento di un accordo
passa spesso per momenti di
disaccordo che possono arrivare al
blocco dei campionati

I Lockout

Background 1998 lockout:

Nel 1984 NBA e l'associazione dei giocatori NBPA si accordarono per un NBA salary SOFT cap del 53% dei «defined gross revenues» (DGR che includevano solo tv, radio e biglietteria). È un Cap «soft» perché permetteva alcune eccezioni come la “Larry Bird exception”.



Nel 1995 gli accordi vengono lievemente modificati. I giocatori accettano un nuovo accordo che dà ai proprietari:

- 3-year rookie salary scale;
- Nuove restrizioni sui free agents;
- Eliminazione della “middle-range salary exception”
- Depotenziamento della Bird exception.
- Possibilità di rivedere l'accordo dopo 3 anni se i giocatori finiscono per avere più del 51.8% dei ricavi



Cos'è il lockout

Il *lockout* (in italiano serrata) è il blocco dell'impresa all'utilizzo della manodopera su decisione dell'imprenditore.

Per quanto riguarda l'ambito sportivo americano il *lockout* è il blocco delle attività sportive di una determinata lega, la cui durata dipende dalla velocità di accordo tra le parti, cioè tra i proprietari delle franchigie e le associazioni dei giocatori o dei tecnici della lega.

...nelle nuove negoziazioni per il CBA

Nel 97/98 I giocatori hanno il 57% dei ricavi e quindi i proprietari vogliono rinegoziare

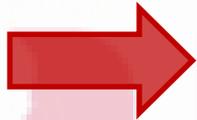
I giocatori chiedevano:

- Un aumento del salario minimo per evitare eccessive sperequazioni (causate dagli accordi del 95)

I proprietari volevano:

- Salary cap;
- una percentuale maggiore dei ricavi (secondo loro più del 50% delle squadre perdeva denaro)
- Eliminare la Bird exception

Il lockout finisce con un nuovo accordo il 6 gennaio 1999 appena del termine ultimo per riuscire a non far saltare la stagione



La stagione si ridusse a 50 partita contro le usuali 82

Accordo: entrambe hanno ottenuto (e perso) qualcosa

- Introduzione sui salary cap sui salari più alti (\$9-14 million a seconda della seniority) E a rookie pay scale che limitava il salario dei rookie;
- Un Cap meno soft al 55% dei ricavi per i giocatori dal quarto al sesto anno dell'accordo.
- Aumento salario minimo;
- Retirement benefits più ampi;
- Una nuova "middle-class" exception fu aggiunta per ricreare un mid range salariale

Lockout 1998

- Perché ci mettono tanto a trovare un accordo?
- Dimezzando la stagione entrambe le parti hanno perso moltissimo
- Ci sono diversi modelli che “razionalizzano” questa scelta.
- In generale c'è un problema reputazionale: bisogna far vedere che si è disposti a perdere qualche cosa per essere credibili

Lockout 1998

Perceptions:

- I proprietari dicono che più di metà delle squadre perdono denaro. NBPA sostiene che siano solo 4
- Entrambe le parti cercano di coinvolgere i tifosi
- In fondo è vista come una guerra tra straricchi

players

- Il sindacato giocatori ha come presidente Patrick Ewing uno dei più famosi e pagati giocatori del momento che coordina un gruppo di super player a rappresentare l'intero movimento
- Le franchigie sono rappresentate da David Stern che ha la fiducia totale dei proprietari

Added value

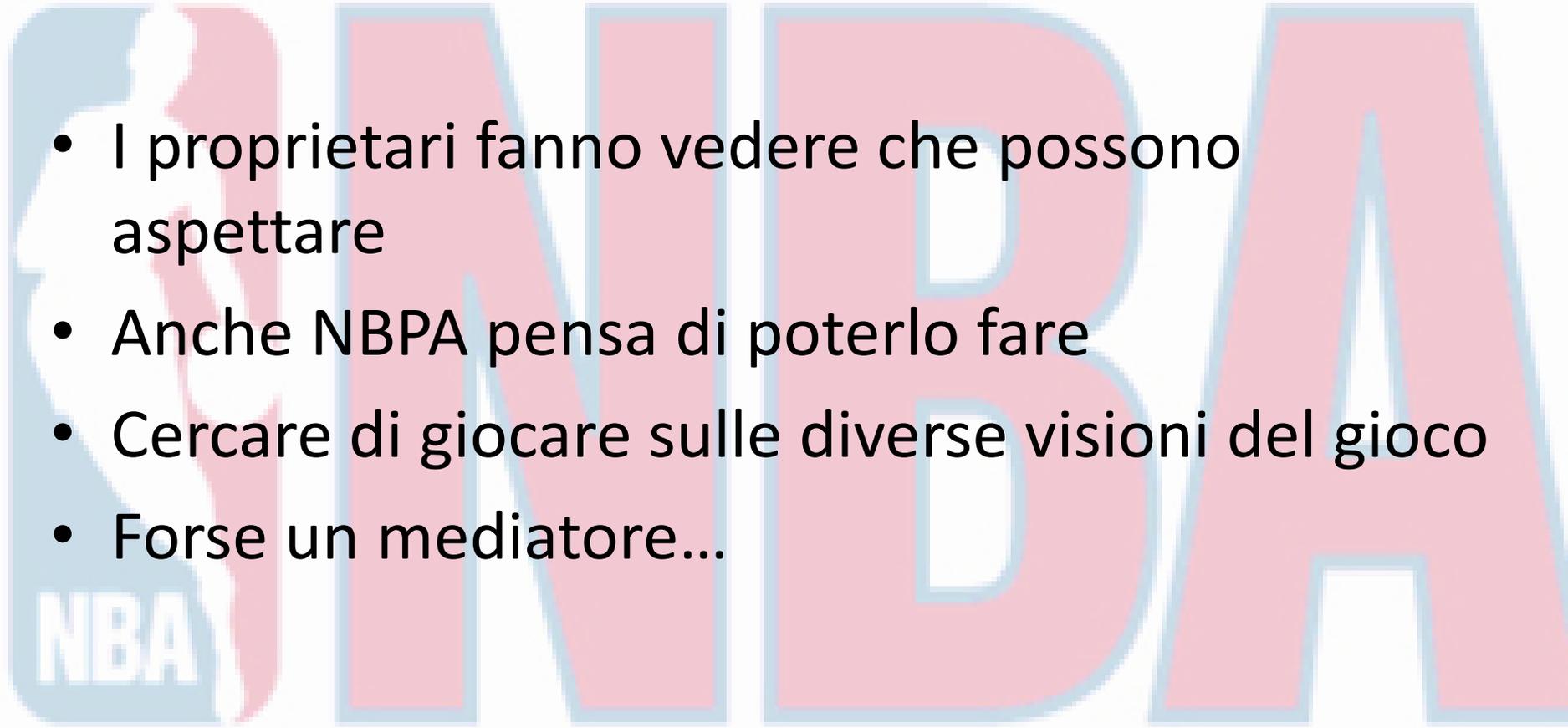
- È chiaro che dal lockout entrambe le parti hanno da perdere.
- Il problema è come assegnare la torta negli anni seguenti
- entrambe le parti hanno un potere forte: senza giocatori si poteva avere una lega ma poco attraente. Difficile trovare altri proprietari per fare una lega dello stesso livello

rules

- Ci sono le regole delle contrattazioni e quelle comportamentali
- C'è da tenere in considerazione il duopolio bilaterale. Se si sciogliesse la lega o il sindacato l'antitrust interverrebbe pesantemente
- Il punto centrale è il Collective Bargain Agreement CBA

tactics

- I proprietari fanno vedere che possono aspettare
- Anche NBPA pensa di poterlo fare
- Cercare di giocare sulle diverse visioni del gioco
- Forse un mediatore...

A large, semi-transparent watermark of the NBA logo is visible in the background. It features a silhouette of a basketball player in a white jersey and red shorts, set against a blue and red background. The letters 'NBA' are written in white on a blue rectangular background in the bottom left corner of the logo.

NBA

Scope

- È chiaro per tutti che ci sono altri agenti coinvolti e che fanno pressione
- Il sindacato giocatori non capisce le implicazioni per i suoi membri
- David stern riesce a “legare” una parte dei giocatori alle proposte dei proprietari

Come sono andate le cose

- Stern dichiara il Lockout e per un bel po' non tratta neanche
- I giocatori tengono duro. Ewing pensa di poter resistere e di avere appoggio della gente (cosa vera ma sposta poco)
- Stern negozia un minimo per non essere accusato di non negoziare in «good faith»
- Arrivati a dicembre annuncia che se non si chiude per il 6 Gennaio si cancellerà tutta la stagione
- (saltare Natale è un danno enorme per tutti)

Come sono andate le cose

- NBPA annuncia che resisterà
- Però si aprono le prime crepe tra i giocatori
- Ewing deve mettere ai voti tra tutti i giocatori una bozza di proposta di Stern chiedendo voto negativo
- La proposta di Stern passa.
- Il 6 Gennaio si chiude l'accordo
- Che cosa è successo?

Come sono andate le cose

- Stern conosceva meglio di Ewing i giocatori
- È vero che alcuni erano molto ricchi ma molti lo erano di meno e avevano un tenore di vita spesso ai limiti delle loro possibilità economiche.
- I mesi di lockout avevano buttato sul lastrico moltissimi giocatori
- Questi spingono (eufemismo) per un accordo

Come sono andate le cose

- Stern fa una proposta che viene in contro proprio alla fascia media e a quella bassa dei giocatori:
 - Aumento salario minimo;
 - Retirement benefits più ampi;
 - Una nuova “middle-class” exception fu aggiunta per ricreare un mid range salariale

Come sono andate le cose

- E ottiene quello a cui era più interessato
- 🏀 Introduzione sui salary cap sui salari più alti (\$9-14 million a seconda della seniority) E a rookie pay scale che limitava il salario dei rookie;
- 🏀 Un Cap meno soft al 55% dei ricavi per i giocatori dal quarto al sesto anno dell'accordo.

“One of the first successful campaigns in the NBA franchises' two-decade war on player power was the introduction of the cap on individual player salary. That came in 1999 when franchises and David Stern effectively divided the players' union between stars and role players. Capping stars' individual salary was really about saving dough in a soft-cap, variable payroll system.

But the league made it about more equitable sharing of payroll among the players. Cutting down Shaq's ability to make an enormous salary made it possible for Devean George to earn a few million per season. Every dollar that didn't go to Allen Iverson could be split up between Eric Snow, Theo Ratliff and Aaron McKie. NBA role players *love* the idea of a cap on individual salary. It was a brilliant stroke by Stern and company: take an objective that is a huge priority and boon for Management, use it to divide Labor and profit.”

Ma attenzione

- Non è solo Stern che vince
- Anche i giocatori di fascia medio bassa hanno più o meno quello che vogliono.
- Notate che questi, in teoria, erano quelli con minor added value
- È bravo Stern a metterli nel gioco per togliere added value ai top player
- Nello svolgimento poi i giocatori sono comunque riusciti ad avere salari in crescita

nel lockout 2011:

La crisi globale pesa. Rispetto al 2005 (accordo rapido) i proprietari hanno richieste più forti:

I proprietari vogliono contenere i salari:

- Passare da 57% ai giocatori al 40% Basketball Related Income (BRI) sempre dicendo che perdono soldi;
- hard salary cap;
- Contratti più brevi e meno garantiti
- incremento della luxury tax per migliorare la concorrenza tra squadre

I giocatori vogliono più o meno mantenere le posizioni



Si torna al lockout.

Stesso gioco?

- È sempre una battaglia tra “Billionaire e Millionarie”
- NBPA ha capito gli errori del 1998
- Stern è un po’ meno forte con i grandi team che vorrebbero avere più libertà e i piccoli che si sentono in parte traditi
- Nel 2011 i giocatori potevano giocare all’estero anche se sotto contratto in US. Nel 1998 no
- NBPA avvisa fin dagli anni prima che i giocatori devono prepararsi
- In teoria la crisi economica doveva spingere per una moderazione salariale

2011 lockout timeline:

May 2011: NBPA accusa MBA di non trattare in buona fede

July 1, 2011: comincia lockout.

September 23: si cancellano training camp e preseason

October 4: si cancella tutta la preseason

October 28: si cancellano tutte le partite fino al 30 Novembre

November 14: NBPA si scioglie come sindacato e diventa una associazione

November 15: NBA cancella le partite fino al 15 dicembre I
Giocatori denunciano NBA all'Antitrust in California e Minnesota

November 26: si trova un accordo

December 1: NBPA torna ad essere un sindacato

December 8: si firma il nuovo CBA.

Si riapre il giorno di Natale

Post-lockout new equilibrium:

Issue	CBA (2005)	Proposte owner	New CBA
Revenue sharing (players %)	55/57%	40%	49-51%
Luxury tax/soft salary cap	\$1 for every \$1 above the luxury tax threshold	Very high	Incremental increase from 1:1 for every \$5 million above the threshold
Minimum team salary	75% of salary cap	No change	85-90% of salary cap
Maximum contract lenght	6/5 years	No Change	5/4 years



2017

Michele Roberts, NBA players' union executive director: "Let's call it what it is. There. Would. Be. No. Money," she added, pausing for emphasis. "Thirty more owners can come in, and nothing will change. These guys [the players] go? The game will change. So let's stop pretending."

"I don't know of any space other than the world of sports where there's this notion that we will artificially deflate what someone's able to make, just because," she said, talking about a salary cap -- a collectively bargained policy that, in its current form, has constrained team spending in the NBA since 1984-85. "It's incredibly un-American. My DNA is offended by it."

<http://espn.go.com/espn/print?id=11868612>

David Silver, nuovo Commissioner della NBA

"We couldn't disagree more with these statements," Silver said. "The NBA's success is based on the collective efforts and investments of all of the team owners, the thousands of employees at our teams and arenas, and our extraordinarily talented players. No single group could accomplish this on its own. Nor is there anything unusual or "un-American" in a unionized industry to have a collective system for paying employees -- in fact, that's the norm.

"The salary cap system, which splits revenues between team owners and players and has been agreed upon by the NBA and the players association since 1982, has served as a foundation for the growth of the league and has enabled NBA players to become the highest paid professional athletes in the world. We will address all of these topics and others with the players association at the appropriate time."

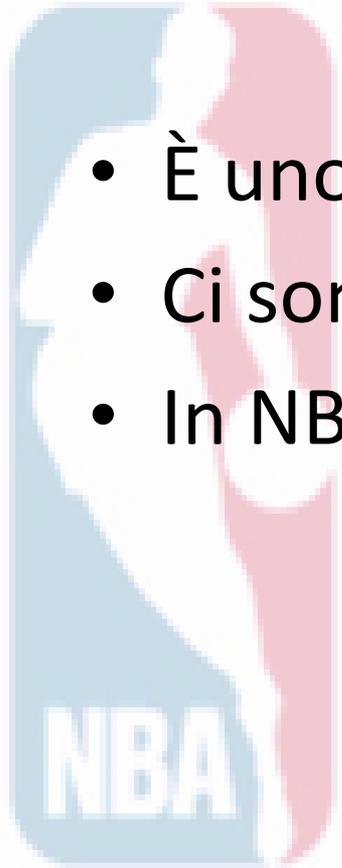
<http://www.nba.com/2014/news/11/13/silver-says-salary-cap-no-un-american.ap/>

E invece no....

- Accordo trovato in pochissimi giorni, senza scioperi o lockout
- Perché?
- Forse perché la torta che si rischia di distruggere è molto più grossa grazie ai diritti televisivi

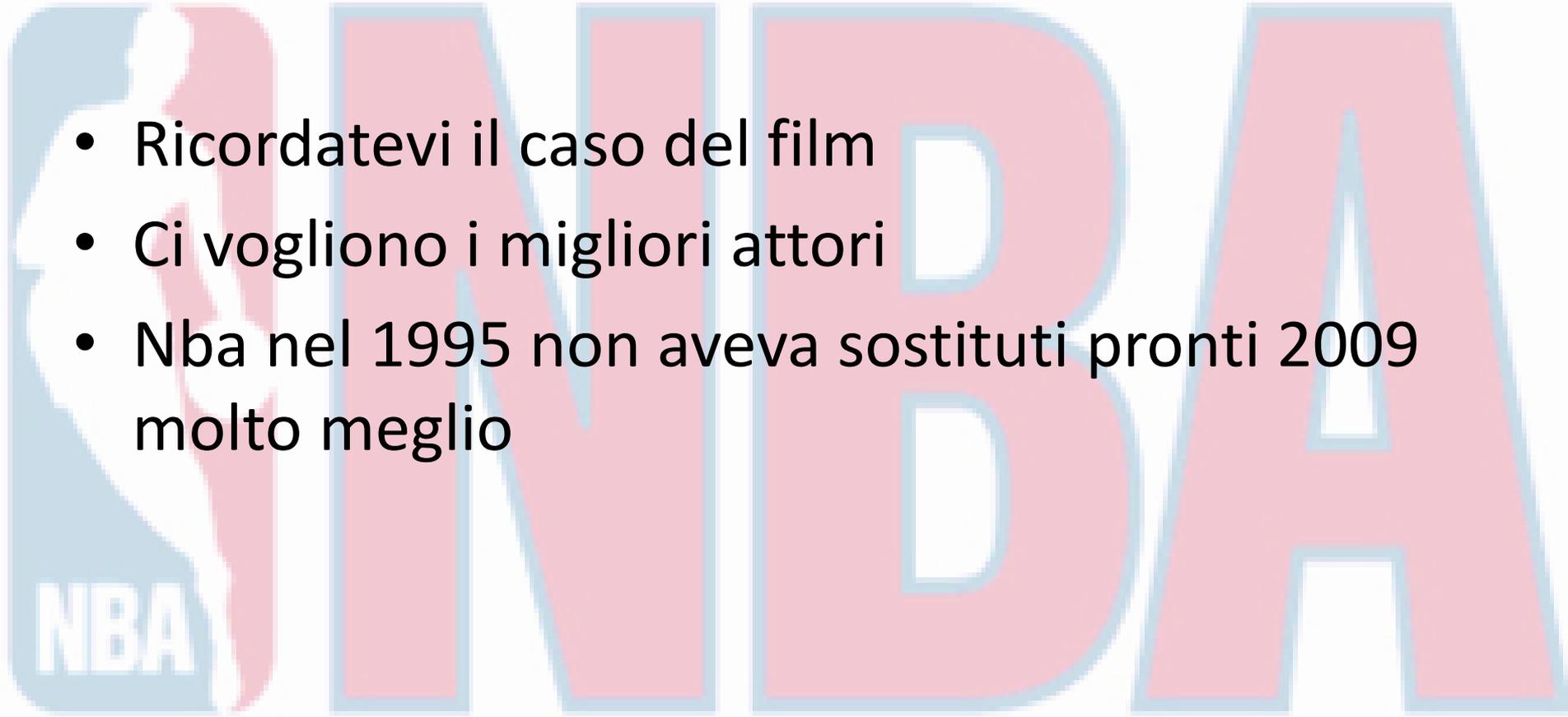
Anche gli arbitri partecipano al gioco e vogliono la loro fetta

- È uno sport complesso di contatto
- Ci sono 82 partite per squadra
- In NBA guadagnano dai 150 mila ai 500 mila \$



Referee lockout 1995 e 2009

- Ricordatevi il caso del film
- Ci vogliono i migliori attori
- Nba nel 1995 non aveva sostituti pronti 2009 molto meglio





Costumers:
- Fans, supporters;
- TV, Internet, radio;
- Sponsors.
Prospective owners
Municipalities

Qualità prodotto
Poche franchigie
Mercati secondari. Sviluppo giocatori

Complementors:
- NBA Development League;
- college basketball;
«restourants, hotels, airlines, etc»

Suppliers:
- Players and staff;
- Sport brands suppling jerseys, basketballs etc.
- Referees.
- Other services.

Salary cap, poche squadre ma anche cooperazione
Trasformarle in sponsorship
Sviluppo propri arbitri

NBA Pass streaming Programmazione

Mercati globali

Poche sovrapposizioni

Competitors:
- Other Major Sport Leagues (NFL, NHL, MLS, MLB);
- College basketball;
- European Leagues and other sports;

Prendo i migliori. Entro nei loro mercati