

**STUDIA PODYPLOMOWE  
MENEDŻER SPORTU**

**EDYCJA XII**

**Robert Błaszczyk**

**Budowanie międzynarodowej marki  
sportowej na podstawie projektu  
NBA Global**

Praca dyplomowa napisana pod  
kierunkiem prof. Józefa Lipca

Opracowano zgodnie z Ustawą o prawie autorskim i prawach pokrewnych z dnia 4 lutego 1994 r. (Dz.U. 1994 nr 24 poz. 83) wraz z nowelizacją z dnia 25 lipca 2003 r. (Dz.U. 2003 nr 166 poz. 1610) oraz z dnia 1 kwietnia 2004 r. (Dz.U. 2004 nr 91 poz. 869)

**Kraków 2014**

# Spis treści

<b>WSTĘP</b> .....	3
<b>1. NBA jako organizacja</b> .....	4
1.1. Geneza powołania ligi NBA.....	4
1.2. Idea zarządzania ligą NBA.....	8
1.3. Mierzenie się z wyzwaniami i wizją własnego wizerunku.....	11
<b>2. Projekt NBA Global</b> .....	15
2.1 Istota projektu NBA Global.....	15
2.2. Działania na rzecz globalizacji ligi.....	18
2.3. Międzynarodowe społeczności skupione wokół NBA.....	21
<b>3. NBA Global Game – London 2014</b> .....	27
3.1. Oczekiwania względem NBA Global Game London 2014.....	27
3.2. Realizacja wydarzenia.....	30
3.3. Efekty organizacji meczu.....	34
<b>PODSUMOWANIE</b> .....	35
<b>Spis rysunków</b> .....	36
<b>Spis tabel</b> .....	36
<b>Spis zdjęć</b> .....	36
<b>Bibliografia</b> .....	37
<b>Netografia</b> .....	38

# WSTĘP

Celem pracy jest zaprezentowanie, w jaki sposób liga NBA dokonuje ekspansji na międzynarodowe rynki. Dokonane zostanie to poprzez całościowe spojrzenie na politykę zarządzania organizacją. Sednem będzie ukazanie, że jej spójność, świadomość wszystkich jednostek i dokładnie przemyślane działania z pierwiastkiem wizjonerstwa prowadzą do sukcesu organizacji.

Pierwszy rozdział poświęcony zostanie zaprezentowaniu podłoża projektu NBA Global, jakim jest dotychczasowe dziedzictwo ligi. Pojawią się w nim wybrane aspekty odwołujące do historii NBA, wartości kierujących nią i perspektyw.

Następnie omówione zostaną mechanizmy, jakimi posługuje się projekt NBA Global. Głównym tematem będą podejmowane inicjatywy na rzecz międzynarodowej społeczności skupionej wobec ligi oraz charakterystyka tych społeczności, w efekcie czego ujęte zostanie ich oddziaływanie na całą organizację.

Ostatnia część pracy odwoła się do meczu w ramach NBA Global z 16. Stycznia 2014 roku w Londynie. Będzie to analiza konkretnego przypadku, w której uwaga zostanie poświęcona elementom jak przygotowanie i organizacja wydarzenia. Zostaną one oparte o przykłady. W końcu podsumowane zostaną podjęte działania i osiągnięte efekty.

# 1. NBA jako organizacja

## 1.1. Geneza powołania ligi NBA

Historia ligi National Basketball Association sięga 1946 roku i niebawem będzie obchodzić okrągły jubileusz swojego istnienia. Przez blisko 70 lat funkcjonowania stała się benchmarkiem dla wielu organizacji sportowych i instytucji, których działalność rozciąga się na działania społeczne. Nie może to dziwić, biorąc pod uwagę synergię potencjału sportowego z organizacyjnym. Najlepszym dowodem jest fakt, że przeciętna wartość klubu występującego w NBA sięga według magazynu Forbes 634 miliony amerykańskich dolarów, a całej ligi w granicach 3,5 miliarda dolarów.<sup>1</sup> Jest to przełożenie prowadzonej polityki, której idee można dostrzec w fazie rączkowania organizacji.

Początki ligi NBA nie należały do najłatwiejszych, co wynikało z kilku faktów. Po pierwsze musiała zmierzyć się z silną konkurencją na rodzimym rynku. Funkcjonowały bowiem profesjonalne rozgrywki między innymi: baseballowe (MLB) od 1876 roku, hokejowe (NHL) od 1917 czy footballu amerykańskiego (NFL) od 1920. W pierwszej dekadzie XX wieku powołane zostały również rozgrywki międzyuczelniane NCAA. Oczywiście wspomniane organizacje borykały się z różnymi problemami organizacyjno-wizerunkowymi. Szczególnie w początkach działalności były mocno uzależnione od wkładu finansowego swoich członków.<sup>2</sup> Innym czynnikiem była niepewność, czy nowy twór w postaci NBA zyska aprobatę. Liga powstała na bazie przede wszystkim American Basketball League (ABL) i National Basketball League (NBL), a także z niewielkim udziałem kilku mniejszych twórców. Kolejnym zasadniczym problemem były zarzuty pod adresem dyscypliny, iż jest ona nieciekawa.

Pojawiła się jednak pewna koncepcja autorstwa Neda Irisha i Waltera Browna. Obaj związani byli z instytucją Basketball Association of America (BAA – pod taką nazwą odbywały się rozgrywki NBA w trakcie trzech pierwszych sezonów), a jednocześnie byli zarządcami hal, w których mieściły się lodowiska zespołów

---

<sup>1</sup> K. Badenhausen, As Stern Says Goodbye, Knicks, Lakers Set Records As NBA's Most Valuable Teams, Forbes, As Stern Says Goodbye, Knicks, Lakers Set Records As NBA's Most Valuable Teams, <http://www.forbes.com/sites/kurtbadenhausen/2014/01/22/as-stern-says-goodbye-knicks-lakers-set-records-as-nbas-most-valuable-teams/> (data dostępu: 25.05.2014).

<sup>2</sup> A. Gillentine, R.B. Crow, Foundations of Sport Management, wyd. Fitness Information Technology, Morgantown s.10.

rywalizujących w NHL. Po pierwsze dostrzegli, że posiadane przez nich areny pozostają niewykorzystane, bowiem odbywają się w nich wyłącznie spotkania hokejowe. Następnie dostrzegli zainteresowanie koszykówką akademicką oraz możliwości znalezienia inwestorów wśród powracających z zakończonej II Wojny Światowej.<sup>3</sup> Szereg funkcjonujących drobnych koszykarskich instytucji, posiadane wpływy i niepewność wyhamowały nieznacznie plany pomysłodawców. Ich wizja zyskała pełną aprobatę w 1949 roku, gdy nastąpiło definitywne powiązanie lig BAA z ABL i NBL.<sup>4</sup> Od tej pory na stałe przyjęta została nazwa NBA.

Koszykówka nie należała do mainstreamowych dyscyplin sportowych, ale szybko uległo to zmianie. Iskrą było wspomniane połączenie lig i zgromadzenie wszystkich najlepszych zawodników w ramach jednej, czego efektem było uzyskanie wysokiego poziomu i skupienie uwagi sympatyków dyscypliny wyłącznie na rozgrywkach NBA. Wzbudzenie zainteresowania stało się ponadto łatwiejsze za sprawą rozwoju mediów. Wyraźnie obniżyły się koszty wydawania gazet codziennych. Wówczas zrodziła się nazwa „penny press”, tłumaczona jako prasa masowa i tania.<sup>5</sup> Co więcej silne ośrodki prasowe mieściły się w mocno związanych z NBA Bostonem i Nowym Jorkiem. Równocześnie trwała era radia, a coraz popularniejsze stawały się transmisje telewizyjne. NBA trafiła najpierw do lokalnych programów, by w 1953 roku wejść do pasma ogólnokrajowego.<sup>6</sup> Obecność sportu w mediach i sam efekt pojawienia się nowych form przekazu napędzał popularność przekazywanych treści. Zarządzający NBA nie zapomnieli o zidentyfikowanym wcześniej problemie w postaci negatywnej oceny atrakcyjności koszykarskich meczów za sprawą zasad gry, stąd systematycznie pojawiały się w nich nowe zapisy.

Przyjęty kształt zasad podczas założenia ligi ewaluował etapami, ale najważniejsze zmiany zaszły w sezonie 1954/1955. Nadały one esencję gry, jaką znamy obecnie. Mianowicie wprowadzono wówczas między innymi 24-sekundowy limit na rozegranie akcji, rzuty wolne po popełnieniu powyżej pięciu fauli w kwarcie, dodatkowy rzut wolny po fauli w trakcie oddawanego rzutu praktykę dotyczącą wliczania ofensywnego przewinienia do liczby fauli zawodnika, ale nie karanie za nie rzutami wolnymi a jedynie

---

<sup>3</sup> T. Plutto, *The Glory Years of the NBA*, wyd. Simon&Schuster, New York 1992, s. 15.

<sup>4</sup> NBA is born, <http://www.history.com/this-day-in-history/nba-is-born> (data dostępu: 25.05.2014).

<sup>5</sup> R. Błaszczak, *Czynniki determinujące komunikację przy pomocy urządzeń mobilnych w Polsce*, Uniwersytet Jagielloński, Kraków 2013, s. 24.

<sup>6</sup> Zobacz: M.R. Sarmiento, *The NBA on network television: A historical analysis*, University of Florida, Gainesville, s. 15-17.

posiadaniem piłki.<sup>7</sup> Za najważniejszą innowację uznano wprowadzenie zegara odmierzającego 24-sekundowe akcje, czego najlepszym dowodem jest uhonorowanie pomysłodawcy, Daniela Biasone, w Naismith Memorial Basketball Hall of Fame, czyli koszykarskiej Galerii Sław. W ostatnim sezonie przed wprowadzeniem zegara zespoły notowały średnio 71 punktów, by już w pierwszym roku od wprowadzenia zmian średnia wzrosła do 93. Po czterech latach zdobywano średnio 107 punktów, natomiast w sezonie 1959/1960 imponującą średnią na poziomie 124 punktów odnotował Boston Celtics.<sup>8</sup> Statystyka ta najlepiej dokumentuje, jak innowacja regulaminu zdynamizowała poczynania koszykarzy. Nie brakuje dziś opinii, że uratowała dyscyplinę i umożliwiła znalezienie się ligi NBA w obecnym miejscu. Zdania ta nie są z pewnością przesadzone, ponieważ w 1954 roku telewizja NBC, która wykupiła prawa do pokazywania spotkań, dała wielką szansę w postaci ogólnokrajowego czasu antenowego w trakcie play-offs, pokazując „najgorszy mecz w historii” okraszony 95 faulami.<sup>9</sup> Problem wynikał z tego, że niebywale spowalniały one zawody, nie wywołując negatywnych konsekwencji po stronie faulującego. Pierwotnie wizerunkowa wpadka doprowadziła jednak do niebywałego sukcesu.

Nie sposób pominąć jeszcze jeden element, który wyróżniał NBA również w fazie budowania swojej silnej pozycji. Przełamywała bariery. Zarządzający podejmowali pionierskie ruchy i głęboko wierzyli w ich sens. Dziś są one chlubą ligi.

Patrząc z obecnej perspektywy, aż trudno sobie wyobrazić, że kadry zespołów przez pierwsze cztery sezony oparte były wyłącznie o białych zawodników. Pokrywało się to z wieloma innymi popularnymi dyscyplinami, gdzie również dawał się zauważyć pewien podział rasowy. W 1950 roku NBA zerwała z takim stanem rzeczy, dając szansę na debiut Afroamerykaninowi. Był nim Earl Lloyd.<sup>10</sup> Halloweenowa noc, podczas której debiutował Lloyd, okazała się nowym impulsem dla ligi. Zakończyła się tak zwana era WNBA – The White National Basketball Association (białej ligi), otwierając się na inne rasy. Za przykładam danym przez Washington Capitols poszły kolejne drużyny. Dzień później na parkietach NBA pojawił się kolejny czarnoskóry zawodnik Chuck Cooper.<sup>11</sup> Ten miał za sobą bogatą karierę uniwersytecką i był pierwszym czarnoskórym zawodnikiem wybranym w Draftcie. Wydarzenia otwały bramy NBA przed kolejnymi koszykarzami. Nie liczyła się już nacja i kolor skóry a umiejętności.

---

<sup>7</sup> Zobacz: NBA Rules History, [http://www.nba.com/analysis/rules\\_history.html](http://www.nba.com/analysis/rules_history.html) (data dostępu: 30.05.2014).

<sup>8</sup> T. Plutto, *The Glory Years of the NBA*, wyd. Simon&Schuster, New York 1992, s. 28.

<sup>9</sup> M.R. Sarmento, *The NBA on network television: A historical analysis*, University of Florida, Gainesville, s. 19.

<sup>10</sup> Zobacz: S. Kirst, E. Lloyd, *Moonfixer: The Basketball Journey of Earl Lloyd*, Syracuse University Press, New York 2009.

<sup>11</sup> R. Thomas, *They cleared the lane. The NBA's Black Pioneers*, University of Nebraska, Kearney 2002, s. 2.

Oczywiście pojawiały się dyskusje, czy w NBA nie dochodzi do zjawiska ukrytej dyskryminacji. W publikacji „The NBA, Exit Discrimination and Career Earnings”<sup>12</sup> wzięte zostały pod uwagę różne zmienne, próbujące ocenić zjawiska rasowe w NBA. Wystosowanie jednoznacznego stwierdzenia jest niemożliwe, ale trudno w znaczący sposób uzależniać byt w lidze od koloru skóry. Wyzbyto się zjawiska dyskryminacji z premedytacją, kiedy świadomie podejmowano decyzje pod wpływem czynnika w postaci rasy. Dostrzec można było natomiast naturalne regulatory. Były kluby o większej liczbie zawodników o określonym kolorze skóry, co było podyktowane lokalizacją czy kulturą w niej panującą. Nie posiadało to znamion rasistowskich, lecz posiadało obciążenie naturalnymi zakodowanymi mechanizmami wyboru.

Mieszanka ras postępowała. Odnotowano pierwszego czarnoskórego zawodnika w Meczu Gwiazd (1953), pierwszych czarnoskórych mistrzów ligowych i zwycięzców indywidualnych nagród. Nie były to jedyne łamane bariery w kolejnych latach, bowiem rasa i płeć przestały odgrywać rolę na poziomie sędziowania czy zarządzania.<sup>13</sup>

---

<sup>12</sup> H. Hoang, D. Raschler, „The NBA, Exit Discrimination and Career Earnings”, MPRA, Monachium 1999.

<sup>13</sup> NBA Barrier Breakers, <http://www.nba.com/history/barrier-breakers-history/index.html> (data dostępu: 30.05.2014).

## 1.2. Idea zarządzania ligą NBA

Nie bez przyczyny zostały przytoczone okoliczności narodzin NBA oraz kluczowe wydarzenia dla jej dalszego rozwoju. Wyznaczyły bowiem pewnego rodzaju cykl ewolucji ligi na różnych płaszczyznach. Jej silna pozycja wynika obecnie z kilku składowych, ale podwaliną są dwa związane, aczkolwiek niezwykle treściwe dokumenty – misja i wartości.

Misją określona jest jako „dążenie do bycia najbardziej szanowaną i odnoszącą największe sukcesy profesjonalną ligą sportową na świecie”.<sup>14</sup> Wyraża się to poprzez dwa główne aspekty, pod które podlegają kolejne postanowienia.

Tabela 1. Misja NBA

MISJA NBA	
<b>BĘDZIEMY WZRSTAĆ I CELEBROWAĆ GRĘ W KOSZYKÓWKĘ</b>	<b>ZDAJEMY SOBIE SPRAWĘ Z POPULARNOŚCI NASZYCH ZESPOŁÓW, ZAWODNIKÓW I LIGI, OBLIGUJE NAS DO PEŁNIENIA ROLI LIDERA SPOŁECZNEJ ODPOWIEDZIALNOŚCI</b>
Gra jest naszą pasją, płynącą prosto z serca	Nasze zespoły, zawodnicy, administracja ligi będą uczestniczyli w poprawie jakości życia swoich społeczności (wszystkich społeczności)
Nasza uwaga skierowana będzie na dążenie do doskonałości przez zawodników i zespoły, poszanowanie historii organizacji oraz inspirowanie młodych talentów	Będziemy wykorzystywać naszą unikalną pozycję do zwrócenia uwagi na sprawy globalnie istotne i pokierowanie nimi w możliwie najlepszy sposób
Emocjonalna więź z fanami będzie pogłębianą poprzez emocje sportowe i widowisku mu towarzyszące, a także poprzez komunikację różnymi kanałami mediów i rozrywki	Powinniśmy pracować na promowanie i adaptację wzorców jak: praca zespołowa, poświęcenie, dyscyplina, oddanie i duch rywalizacji, stojącymi za naszą dyscypliną
Uczestniczenie i edukacja o koszykówce będzie	

<sup>14</sup> NBA Mission and Values Statement, <http://www.nba.com/careers/executives/stern.html> (data dostępu: 30.05.2014).



prowadzona i wspierana  
na wszelkich możliwych płaszczyznach

Źródło: opracowanie własne na podstawie: NBA Mission and Values Statement,  
<http://www.nba.com/careers/executives/stern.html> (data dostępu: 30.05.2014)

W misji zawarty jest niezwykle istotny przekaz, ale kluczowym elementem wydaje się akcentowanie, że działalność i odpowiedzialność rozciąga się na kluby, zawodników i administrację. Szczególną uwagę i nacisk kładzie się, by wszyscy członkowie organizacji, a przede wszystkim jej główni bohaterowie – zawodnicy i osoby na stanowiskach decyzyjnych, zdawały sobie sprawę z postawionych wyzwań przed NBA. Dzięki temu możliwe jest tworzenie spójnych strategii na wielu płaszczyznach.



Rysunek 1. Wartości NBA

Źródło: opracowanie własne na podstawie: opracowanie własne na podstawie: NBA Mission and Values Statement, <http://www.nba.com/careers/executives/stern.html> (data dostępu: 30.05.2014)

Wyobrażenie NBA uzupełniają wyznawane przez nią wartości. Zawierają się w nich profesjonalne podejście do pracy, nieustanny rozwój, poszukiwania optymalnych rozwiązań, dostarczanie produktu na najwyższym poziomie przy jednoczesnym balansie pomiędzy pracą a życiem prywatnym. Dążenie do perfekcji ma odbywać się przy jednoczesnym zachowaniu ambicji zarówno jednostek jak i całej społeczności, która wspólnymi i zintegrowanymi działaniami powinna działać na rzecz dalszego rozwoju.

Wyraźną rolę mają w tym odgrywać innowacyjne rozwiązania, dzięki którym następowałby organizacyjny i sportowy wzrost przedsiębiorstwa. Uczciwość i szacunek są bliskimi sobie wartościami. Oczekiwana jest wysoko rozwinięta etyka biznesu i etyka sportu. Wymagany jest szacunek do odmiennych poglądów, całej społeczności kibiców i sponsorów.

Najbardziej reprezentatywna jest strona sportowa ligi NBA, ale jest ona nierozdzielnie powiązana z aspektem organizacyjno-prawnym. Fundamentalnym dokumentem stanowiącym ramy działalności podmiotów zgromadzonych w organizacji jest Collective Bargaining Agreement 101 (CBA), czyli porozumienie pomiędzy władzami ligi, właścicielami klubów i zawodnikami.<sup>15</sup> Główne postanowienia są zazwyczaj modyfikowane co kilka lat, niemniej drobne korekty zachodzą przed rozpoczęciem każdych rozgrywek. Regulowane są kwestie niczym wysokość zarobków, możliwości zatrudniania zawodników o określonych statusach, zobowiązania zawodników, a także terminy rozgrywek i okresu przygotowawczego. Jednym z celów jest zachowanie równowagi w NBA, aby zapewnić jej atrakcyjność. Oczywiście istnieją zapisy, które pozwalają na pewne elastyczne ruchy i odstęstwa, aczkolwiek wywołuje to określone skutki. Zarządzający ligą dążą do zobiektywizowania decyzji, poprzez to powstają analizy efektywności poczynąń zawodników, przełożenia ich na przychody i wpływ na osiągnięte wyniki.<sup>16</sup> Innym przykładem wagi posiadanych danych o funkcjonowaniu ligi jest partnerstwo pomiędzy NBA i SAP-em, który stworzył dedykowaną platformę, pozwalającą na kompleksową analizę gromadzonych danych z okresów teraźniejszych i przeszłych.<sup>17</sup> Wielka część z nich dostępna jest dla każdego, bowiem działania mają charakteryzować się transparentnością.

NBA posiada rozbudowane wewnętrzne struktury.<sup>18</sup> Tworzy je 17 głównych działów, które są w dalszej kolejności rozczłonowane na wyspecjalizowane komórki. Tym samym stara się kontrolować większość procesów, rezygnując z outsourcingu. Administracja generuje poprzez to wysokie koszty, lecz skupienie w swoich strukturach organizacyjnych specjalistów z różnych dziedzin przekłada się na efektywność w zarządzaniu.

---

<sup>15</sup> Highlights of the 2011 Collective Bargaining Agreement Between the National Basketball Association (NBA) and the National Basketball Players Association (NBPA)

<sup>16</sup> Zobacz: H. Li, True Value in the NBA, University of California, Berkley 2011.

<sup>17</sup> NBA.com/Stats Launches as Most Comprehensive Official NBA Statistic Site, <http://global.sap.com/corporate-en/news.epx?PressID=20420> (data dostępu: 2.06.2014)

<sup>18</sup> Zobacz: NBA, <http://www.theofficialboard.com/org-chart/nba> (data dostępu: 3.06.2014)

### 1.3. Mierzenie się z wyzwaniami i wizją własnego wizerunku

Zanim NBA rozpoczęła globalną ekspansję, konieczne było ugruntowanie swojej pozycji na rodzimym rynku. Biorąc pod uwagę wyłącznie kilkanaście ostatnich lat największym wyzwaniem było sprostanie sytuacji po zakończeniu ery Michaela Jordana. Pierwsze zachwianie nastąpiło w sezonie 1997/1998<sup>19</sup>, kiedy pojawiły się spekulacje dotyczące przyszłości wspomnianej gwiazdy Chicago Bulls. To był moment trudny, ale zarazem przełomowy z perspektywy czasu. NBA dostrzegła problem opierania się w dużej mierze na jednym zawodniku i wyprzedziła marketingowo świat, perfekcyjnie wyważając rolę i siłę wizerunkową jednostki oraz całej społeczności.



Rysunek 2 Budowanie jednej silnej marki we współpracy z innymi  
źródło: opracowanie własne

Powyższa grafika ilustruje istotę wizerunkowej siły ligi, a godny podkreślenia jest fakt spójności z przytoczonymi w poprzednim podrozdziale misją i wartościami ligi. Każdy z podmiotów zdaje sobie sprawę z konieczności budowania marki osobistej, dokonując to w taki sposób, by równolegle budować markę całej organizacji. Dlatego na rysunku znalazły się nazwiska reprezentantów różnych grup i nazwy partnerskich inicjatyw. NBA jest

<sup>19</sup> Zobacz: M.R. Sarmento, *The NBA on network television: A historical analysis*, University of Florida, Gainesville, s. 82-83.

współczesnością - Kobe Bryantem, historią i tradycją – Michaeliem Jordanem, międzynarodowym tworem – Marcinem Gortatem czy NBA Global, inicjatywami społecznymi – NBA Cares, częścią masowej kultury New York Knicks czy Los Angeles Lakers, otwartością i poszanowaniem odmienności – Jason Collins. Za każdym z bohaterów stoi osobna historia. Jest ona wspierana i wykorzystywana do budowania jednej wspólnej marki, a jeśli idee organizacji są łamane, spotyka się to z natychmiastowymi konsekwencjami. Niech za przykłady posłużą dwa głośne wydarzenia. W 2013 roku Jason Collins, jako pierwszy gracz profesjonalnej amerykańskiej ligi, przyznał w wywiadzie udzielonym Sport Illustrated, że jest gejem.<sup>20</sup> Odważny i niepopularny ruch, natrafił na wsparcie od pozostałych zawodników i władz ligi, a kiedy kilka miesięcy później powrócił na parkiety, mógł liczyć na pomoc w prowadzeniu publicznej debaty, co wpisuje się w misję NBA. Innym przykładem jest rasistowskie zachowanie właściciela Los Angeles Clippers Donalda Sterlinga, łamiące poszanowanie odmienności rasowej i kulturowej.<sup>21</sup> Władze ligi nie kalkulowały i natychmiast przedstawiły swoje zdecydowane stanowisko. Co więcej, nie zostało ono zaprezentowane przez rzecznika czy bezosobowo w imieniu NBA. Pod treścią podpisał się Komisarz NBA Adam Silver, a każdy subskrybent portalu otrzymał wiadomość z listem. Silver poinformował o nałożonych karach, ale przede wszystkim zajął klarowne stanowisko: „Stanowisko przedstawione przez pana Sterlinga jest bardzo ofensywne i bolesne. Jestem niezwykle dumny ze zróżnicowania ligi [...]. Nie pozwolimy, by poglądy nietolerancyjnej jednostki definiowały nas wszystkich. Powiedzmy jasno: dla pana Sterlinga nie ma miejsca w naszych strukturach”.<sup>22</sup> Reakcja ta dobitnie pokazała, na jak wysokim miejscu znajdują się wyznawane przez ligę wartości.

NBA pełni szeroką działalność społeczną, prowadząc różnego rodzaju inicjatywy. Najbardziej reprezentatywni są NBA Cares, NBA Green i NBA FIT. Pierwsza z nich dedykowana jest najważniejszą sprawą społeczną jak edukacja, rodzina czy zdrowie. Dotyczy szerokiego obszaru, co jest rezultatem jej globalnego charakteru. Pozostałe inicjatywy realizowane są głównie w Stanach Zjednoczonych. NBA Green zwraca uwagę na problem poszanowania środowiska naturalnego, a NBA FIT została stworzona,

---

<sup>20</sup> F. Lidz, Why NBA Center Jason Collins is coming out now, <http://sportsillustrated.cnn.com/magazine/news/20130429/jason-collins-gay-nba-player/> (data dostępu: 3.06.2014).

<sup>21</sup> LA Clippers owner to GF: Don't bring black to my games, <http://www.tmz.com/2014/04/26/donald-sterling-clippers-owner-black-people-racist-audio-magic-johnson/> (data dostępu: 3.06.2014).

<sup>22</sup> A letter from Commissioner Adam Silver (29.04.2014)

by aktywizować amerykańską dzieci i młodzież. Głównych inicjatyw jest osiem, a wszystkie sprawiają, że NBA postrzegana jest jako instytucja zdecydowanie wykraczająca w swoich poczynaniach poza sport.

Wymienione grupy działań skonsolidowały społeczność skupioną wokół ligi. Było to zadanie priorytetowe, biorąc pod uwagę rywalizację z innymi profesjonalnymi ligami. Ugruntowywanie pozycji na rynku amerykańskim jest bazą do dalszych działań, czego nie ukrywa Komisarz NBA, Adam Silver. Gdy przejmował schedę po Davidzie Sternie, który stanowisko piastował przez 30 lat i uczestniczył w największych przemianach organizacji, musiał wyznaczyć ambitny cel. Jest nim dla niego dorównanie rozgrywkom NFL.<sup>23</sup> Będzie to zadanie trudne, o czym w uproszczony sposób świadczą przytoczone statystyki w tabeli 2.

Tabela 2 Porównanie NBA z innymi profesjonalnymi amerykańskimi ligami pod kątem dochodów i wydatków na pensje

Liga	Dochody	Przeciętne wynagrodzenie	Salary Cap (budżet placowy)
NFL	9 mld	1,75 mln	120 mln
MLB	7 mld	2,5 mln	178 mln
NBA	3,8 mld	5,2 mln	58,04 mln
NHL	2,9 mld	1,3 mln	63 mln
MLS	280 mln	208 tys.	2,06 mln

Źródło: opracowanie własne na podstawie: <http://www.statisticbrain.com/professional-sports-average-salary-revenue-salary-cap/> (data dostępu: 4.06.2014) i [http://www.mlsplayers.org/salary\\_info.html](http://www.mlsplayers.org/salary_info.html) (data dostępu: 4.06.2014).

Nie da się w pełni obiektywnie porównywać wymienionych pięciu lig, bowiem ich charakterystyka jest odmienna, poprzez co występują częściowo inne generatory przychodów i wydatków. Przykładem jest wydarzenie w postaci finału rozgrywek NFL – Super Bowl, gdzie wyłącznie jeden mecz finałowy rozstrzyga o mistrzostwie, a tym gromadzi olbrzymią widownię przed telewizorami, dzięki czemu przychody reklamowe zdecydowanie przewyższają koszty organizacyjne i stanowią zauważalną część dochodów całej ligi.

W perspektywie kolejnych trzech lat interesującymi obszarami na zwiększenie dochodów dla NBA będą:

<sup>23</sup> Zobacz: D. Favale, Adam Silver expects NBA to rival the NFL in U.S Sports Popularity, <http://bleacherreport.com/articles/1950917-adam-silver-expects-nba-to-rival-the-nfl-in-us-sports-popularity> (data dostępu: 4.06.2014).

- prawa telewizyjne; od sezonu 2015/2015 będzie obowiązywała nowa umowa, nad kształtem której wciąż prowadzone są rozmowy. Częścią tego aspektu będzie również rola NBA.TV oraz podział zysków z partnerami ze sprzedaży abonamentu League Pass (oferty do internetowej platformy, za pośrednictwem której można oglądać wszystkie spotkania)
- nowe możliwości dla sponsorów; najbardziej newralgicznym tematem jest liberalizacja regulaminu i umożliwienie eksponowania reklam na strojach zespołów NBA

NBA dąży do zwiększenia udziału w rynku amerykańskich profesjonalnych lig sportowych, jednak dzięki prowadzonej polityce może od 2010 roku uchodzić za ustabilizowaną. Wówczas mecz numer siedem Finałów pomiędzy Los Angeles Lakers a Boston Celtics obejrzało ponad 28 milionów osób<sup>24</sup>, co było najlepszym wynikiem od 1998 roku, gdy w rywalizacji brał udział Michael Jordan. Jednocześnie był to również potężny udział w rynku telewizyjnym.<sup>25</sup> W kolejnym roku podtrzymany został dwucyfrowy wynik udziału w rynku podczas meczów finałowych, gdy w walce o końcowe zwycięstwo znalazły się dwie zupełnie inne drużyny - Dallas Mavericks i Miami Heat. 24 miliony widzów obejrzało spotkanie numer sześć, w którym Dallas sięgnęło po tytuł.<sup>26</sup> Nowi bohaterowie cieszyli się równie wielkim uznaniem i zainteresowaniem. Dodatkowo warto podkreślić, że nagroda dla najbardziej wartościowego gracza powędrowała w ręce Niemca Dirka Nowitzkiego, co było dopiero drugim takim wyróżnieniem dla gracza spoza USA w historii NBA. Suma tych elementów była świadectwem na akceptację przyjętej formy ligi.

---

<sup>24</sup> D. Bauder, NBA Finals 2010 Ratings: Lakers Game 7 win huge for ABC, [http://www.huffingtonpost.com/2010/06/22/nba-finals-2010-ratings-l\\_n\\_621611.html](http://www.huffingtonpost.com/2010/06/22/nba-finals-2010-ratings-l_n_621611.html) (data dostępu: 4.06.2014).

<sup>25</sup> Preliminary TV ratings best in 12 years, <http://sports.espn.go.com/nba/playoffs/2010/news/story?id=5302401> (data dostępu: 4.06.2014).

<sup>26</sup> D. Bauder, NBA Finals Ratings Give ABC Best Summer in Decade, [http://www.huffingtonpost.com/2011/06/14/nba-finals-2011-ratings-g\\_n\\_876964.html](http://www.huffingtonpost.com/2011/06/14/nba-finals-2011-ratings-g_n_876964.html) (data dostępu: 4.06.2014).

## 2. Projekt NBA Global

### 2.1 Istota projektu NBA Global

Dla sprawującego rolę Komisarza NBA Adama Silvera jednym z głównych zadań jest wzbudzenie jeszcze większego zainteresowania rozgrywkami na amerykańskim rynku, niemniej jego poprzednik przez ponad dwie ostatnie dekady otworzył ligę na cały świat. To sprawiło, że w ujęciu globalnym stała się jednym z topowych sportowych produktów. Prosty wskaźnik, ukazującym międzynarodowy potencjał ligi, jest zainteresowanie mediów najważniejszymi meczami. Finały sezonu 2012/2013 transmitowane były do 215 krajów, co było nowym rekordem.<sup>27</sup> Ten imponujący wynik był następstwem konsekwentnej wieloletniej pracy.

Początki NBA Global sięgają 1978 roku, kiedy w Tel-Awii w Izraelu zmierzyły się towarzysko tamtejsze Maccabi z Washington Bullets. Było to pierwsze w historii spotkanie pomiędzy drużyną z NBA a drużyną skupioną w ramach rozgrywek FIBA. Co ciekawe, ówcześni obrońcy tytułu NBA przegrali 97-98.<sup>28</sup> Rok później NBA zawitała do Chin i na Filipiny. Wtedy chyba nikt nie przypuszczał, jak wielkie znaczenie dla przyszłości ligi będą mieć te wydarzenia. Oczywiście były one połączone z promocją NBA, aczkolwiek dokonywane było to niecałkowicie świadomie. Stanowiło jednak niebywale źródło inspiracji dla kolejnych zarządzających rozgrywkami.

Wartościowym świadectwem postrzegania NBA Global i reprezentujących go meczów jest relacja nadal związanego z ligą w roli szkoleniowca Kevina McHala. „Ludzie wiedzieli, kim jesteśmy. Brałem udział w obozach i grach we wczesnych latach 80. Gdy porównamy to, co działo się w 1981 czy 1982 roku, do tego, co działo się 1988 roku, możemy mówić o przepaści. Wtedy rozpoczęło się szaleństwo na punkcie koszykówki”<sup>29</sup> dzielił się doświadczeniami McHale, mający okazję uczestniczyć w początkach globalnej ekspansji ligi. Już wtedy przyjeżdżające ekipy z USA natrafiały na olbrzymie zainteresowanie, chociaż z racji możliwości technologicznych znajomość ligi NBA była ograniczona. Do tego globalne spotkania były traktowane przez wielu zawodników

---

<sup>27</sup> A. Jessop, The Surge of the NBA's International Viewership between Miami Heat and San Antonio Spurs, <http://www.miamiherald.com/2013/06/11/3444331/global-audience-tunes-into-nba.html> (data dostępu: 5.06.2014).

<sup>28</sup> K. Scheitrum, History of the NBA Global Games, <http://www.nba.com/global/games2013/all-time-international-game-list.html> (data dostępu: 6.06.2014).

<sup>29</sup> J. Feigen, NBA's popularity spanning the globe with digital reach, <http://www.houstonchronicle.com/sports/rockets/article/NBA-s-popularity-spanning-the-globe-with-digital-4876679.php> (data dostępu: 7.06.2014)

wyłącznie jako wymiana doświadczeń i forma treningów, ale nie ma wątpliwości, że wartość projektu zaczęła wzrastać po 1984 roku, gdy stery NBA przejął David Stern.

Według Jima Eichenhofera, znanego publicysty koszykarskiego związanego w ostatnich latach szczególnie mocno z nowoorleańskim środowiskiem, globalizacja ligi jest największym osiągnięciem w trakcie 30-letniej pracy Davida Sterna na posadzie komisarza ligi.<sup>30</sup> Wśród pozostałych wymienionych zasług – zarazem powiązanych z multikulturowością NBA – znalazły się między innymi zróżnicowanie rozumiane jako otwartość rasowa, kulturowa i pogładowa oraz umożliwienie stworzenia koszykarskiego „Dream Teamu”, czyli amerykańskiej reprezentacji z udziałem zawodników występujących w NBA. Do 1992 roku tworzyli ją gracze z ligi uniwersyteckiej. Oryginalny „Dream Team”, jak dziś określa się pierwszą amerykańską kadrę z profesjonalnymi koszykarzami z NBA, przyjechał na Igrzyska Olimpijskie w Barcelonie z Michaeliem Jordanem, Larry Birdem, Magikiem Johnsonem czy najskuteczniejszym strzelcem podczas turnieju Charlesem Barkleyem.<sup>31</sup> Niemniej każdy z powołanych graczy do 12-osobowego zespołu był prawdziwą wizytówką ligi, poprzez co żaden rywal nie zdołał się przeciwstawić, a europejska publiczność mogła z bliska zobaczyć umiejętności bohaterów amerykańskich parkietów. Od 1992 roku tradycją stało się, że na turniej olimpijski wysyłany jest najmocniejszy skład. Władze ligi mocno optują za takim rozwiązaniem, znając wymierne korzyści wizerunkowe, mimo iż wśród części właścicieli klubów nie jest to popularne rozwiązanie. Podstawowymi argumentami są narażenie zawodników na kontuzje i skrócenie czasu na odpoczynek po długim sezonie.

Twardymi dowodami, jak wielki wpływ na wyniki organizacji miało otwarcie się na świat, są wpływy ze sprzedaży detalicznej na rynkach zagranicznych. Kiedy w 1998 roku wynosiły zaledwie 10 milionów dolarów, to w 1995 roku sięgnęły 350 milionów dolarów.<sup>32</sup> Trend wyraźnego wzrostu przychodów z międzynarodowej sprzedaży został utrzymany, na co wpłynęła penetracja kolejnych rynków o dużym potencjale.

Wśród zawodowych amerykańskich lig pojawiła się swoista moda na docieranie do sympatyków z całego świata i pozyskiwanie nowych. Żadna z nich nie była jednak równie skuteczna jak NBA, która mogła cieszyć się z ustabilizowania swojego globalnego projektu.

---

<sup>30</sup> Zobacz: J. Eichenhofer, Ten ways David Stern helped grow the game of basketball, <http://www.nba.com/pelicans/news/ten-ways-david-stern-helped-grow-game-basketball> (data dostępu: 9.06.2014).

<sup>31</sup> Games of the XXVth Olympiad 1992, [http://www.usab.com/mens/national/moly\\_1992.html](http://www.usab.com/mens/national/moly_1992.html) (data dostępu: 9.06.2014).

<sup>32</sup> S. Cole, Hoop Schemes, [w:] The Financial Post - Toronto, 4.11.1995, s. 20.



Jego wizytówką były oczywiście mecze z udziałem drużyn NBA na międzynarodowych arenach. Od 1988 roku odbywały się one systematycznie (wcześniej były to pojedyncze spotkania i turnieje), bowiem od tego momentu zrezygnowano z idei zaledwie dwukrotnie. Zarówno w 1995 jak i 2001 roku doprowadził do tego lockout.

Projekt NBA Global Games w 35-letniej historii		
20 odwiedzonych krajów	43 mista gospodarujące	7 meczów regularnego sezonu

Rysunek 3 Projekt NBA Global Games w 35-letniej historii  
źródło: opracowanie własne na podstawie: <http://www.nba.com/global/games2013/all-time-international-game-list.html> (data dostępu: 11.06.2014)

## 2.2. Działania na rzecz globalizacji ligi

Wspomniane zostało, że wizytówką NBA Global są spotkania rozgrywane z udziałem drużyn NBA poza granicami Stanów Zjednoczonych. Każdego roku prowadzone są starania, aby odwiedzone zostały najważniejsze rynki z punktu widzenia ligi (szerzej o nich w następnym podrozdziale).

Pewnego rodzaju wzór stanowi sezon 2013/2014, kiedy drużyny z NBA dotarły w trakcie przygotowań do rozgrywek na trzy kontynenty. Odbłyły się trzy spotkania w Europie (początkowo w odniesieniu do nich stosowano odrębną nazwę NBA Europe Live Tour, ale aktualnie przypisane zostały do projektu NBA Global Games), a gospodarzami były Sztambuł, Manchester i Bilbao. NBA zawitała również do Azji (Chiny, Filipiny i Japonia), a także do Ameryki Południowej (Brazylia). Dopełnieniem było rozegranie dwóch spotkań regularnego sezonu poza granicami USA. Prestiżem tym mogły się cieszyć pośrednio Mexico City (ostatecznie meksykańska widownia nie ujrzała zawodników na parkiecie, co spowodowane było alarmem pożarowym w hali) i Londyn. Ostatnie ze spotkań zostanie poddane analizie w kolejnym rozdziale jako przykład organizacji międzynarodowego przedsięwzięcia z udziałem NBA.

Oczywiście działania promocyjne z wykorzystaniem aspektu sportowego są najbardziej medialne i dostrzegalne, niemniej aktywności na rzecz integracji z międzynarodową publicznością jest zdecydowanie więcej. Do kluczowych inicjatyw należą:

- NBA Cares
- Basketball Without Borders
- spotkania dedykowane określonym społecznościom

Inicjatywą o najszerszym zasięgu globalnym jest NBA Cares, której działalność obejmuje najważniejsze kwestie społeczne jak edukacja, rozwój młodzieży, dbanie o rodzinę, zdrowie i rekreację.<sup>33</sup> Mimo iż jej historia jest stosunkowo krótka, została powołana do życia w 2005 roku, okazała się wielkim sukcesem z kilku istotnych względów. Po pierwsze napędziła trend społecznej odpowiedzialności biznesu w sektorze sportowym, reagując na wyzwania i problemy pojawiające się wśród różnych społeczności. Co więcej, w pełni wpisała się w misję działalności ligi, mocno angażując w swoją działalność samych zawodników jak i osoby związane z administracją. Dzięki temu w ekspresowym tempie wzbudziła zainteresowanie

---

<sup>33</sup> NBA Cares, [http://www.nba.com/cares/cares\\_overview.html](http://www.nba.com/cares/cares_overview.html) (data dostępu: 13.06.2014).

fundatorów.<sup>34</sup> Oczywiście nie da się zaprzeczyć, że jest to również działalność wizerunkowa, niemniej prowadzona w mądry sposób i dająca właściwy wzór do naśladowania. Pokazuje, że NBA jest nie tylko przedsiębiorstwem działaczy i zawodników, dla których jedyną i najważniejszą rzeczą są pieniądze. Wręcz przeciwnie, poprzez tego typu działania liga jest postrzegana jako organizacja wielofunkcyjna, wielopłaszczyznowa, troszcząca się o społeczeństwo i dająca wiele od siebie. Wobec tego jej wartość marketingowa wzrasta jeszcze bardziej, do poziomu, w którym to inni starają się za wszelką cenę nawiązać z nią współpracę, co daje lidze olbrzymią swobodę działania i stabilność.<sup>35</sup> Istotny jest fakt, że w ostatnich latach zwiększał się udział fundacji w działaniach poza Stanami Zjednoczonymi.

Najlepszym przykładem jest współpraca pomiędzy NBA Cares a Fundacją MG13 założoną przez Marcina Gortata.<sup>36</sup> Została ona zainaugurowana w 2010 roku podczas trzeciej edycji „Gortat Camp”, co było pierwszym w historii wspólnym działaniem NBA Cares i polskiej organizacji. Pomaga ona w oparciu eventów organizowanych przez polskiego koszykarza, aby mogła im towarzyszyć odpowiednia oprawa, a uczestnicy otrzymali pamiątki, przypominające o ich obecności podczas dorocznej akcji.

Fundacja dba o swoją transparentność. Każdego roku upublicznia raport ze swojej działalności, którą obecnie obejmuje stałymi akcjami 25 krajów.<sup>37</sup> Całkowity zasięg jest jeszcze szerszy. W statystyce nieujęta pozostaje przykładowo Polska, gdzie NBA nie ma jeszcze swojego administracyjnego przedstawicielstwa, a jedynymi akcentami z udziałem fundacji są obozy Marcina Gortata.

Basketball Without Borders jest inicjatywą powiązaną z NBA Cares, ale nacisk kładzie na aspekt wychowywania poprzez sport. Głównym zadaniem jest dostrzeżenie najbardziej utalentowanych adeptów koszykówki, stworzeniem im warunków do rozwoju i zebrania nowych doświadczeń.<sup>38</sup> Projekt realizowany jest na pięciu kontynentach: Afryce, Azji, Europie i obu Amerykach. Dzieje się to przy współpracy NBA z przedstawicielstwami Międzynarodowej Federacji Koszykarskiej - FIBA.

Nieustannie rośnie rola BWB, a jego oferta staje się coraz bogatsza. Swoją opieką obejmuje graczy w różnych przedziałach wiekowych, a wkraczający w seniorską koszykówkę mogą liczyć na warsztaty z cenionymi profesjonalistami z ligi NBA.

---

<sup>34</sup> Zobacz: K. Bahrens, Making a difference, Leaders Magazine, 31/2008, s. 56-57.

<sup>35</sup> D. Ludiwiniak, Marketing sportowy na przykładzie NBA, [w:] Refleksje - wiosna, Wydawnictwo Naukowe WNPiD UAMwiosna 2012, Poznań 2012, s. 147.

<sup>36</sup> Zobacz: Fundacja MG13, <http://mg13.com.pl/fundacja-mg13/> (data dostępu: 13.06.2014).

<sup>37</sup> NBA Cares Community Report, <http://www.nba.com/communityreport/2014/> (data dostępu: 13.06.2014).

<sup>38</sup> Basketball Without Borders Mission, <http://www.nba.com/bwb/mission.html> (data dostępu: 13.06.2014).

Wystarczy się przyjrzeć serii obozów w Europie, jakie miały miejsce w 2014 roku. Adepti dyscypliny zyskali okazję do wspólnych treningów między innymi z koszykarzami Atlanta Hawks (m.in. Al. Horford), Boston Celtics (m.in. Brandon Knight) czy Denver Nuggets (m.in. Danilo Gallinari), którzy wraz ze szkoleniowcami zawitali bezpośrednio po zakończeniu swojego udziału w rozgrywkach do Rzymu, by poprowadzić zajęcia.

Program BWB należy już rozpatrywać w kilku aspektach. Jest to z jednej strony dzielenie się koszykarskim know-how, po drugie integracja ligi z talentami z całego świata, a ponadto inwestycja w przyszłość ligi. Dzięki rzetelnemu scoutingowi selekcyonowani są do BWB zawodnicy o największym potencjale. Wspomniany wcześniej Danilo Gallinari jest najlepszym przykładem, że udział w takim obozie może pomóc w dostaniu się do NBA. Włoch należy obecnie do najbardziej zaangażowanych zawodników w realizowanie projektu w Europie, podkreślając, jak wielkie oddziaływanie miały na niego własne doświadczenia z BWB.<sup>39</sup> W zamyśle jest wszakże, by w trakcie obozu pracować nad stroną mentalną zawodników i inspirować ich do dalszego rozwoju.

Dużą grupą są wszelkie inicjatywy dedykowane określonym społecznościom związanym z ligą. Aktualnie największym wydarzeniem jest Noche Latina. Noce latynoskie obejmują kilkanaście spotkań w lokalizacjach, gdzie skupiają się największe rzesze hiszpańskojęzycznych kibiców. Drużyny występują wówczas w dedykowanych okazjach strojach z przetłumaczonymi nazwami np. El Heat zamiast Miami Heat czy Los Suns zamiast Phoenix Suns.<sup>40</sup> Nie wszystkie nacje posiadają jednak równie silne przedstawicielstwa, stąd organizowane są pojedyncze mecze, by podziękować mniejszym społecznościom za zainteresowanie i udział w życiu ligi. Dzięki zaangażowaniu Marcina Gortata od 2011 roku odbywają się polskie wieczory (Polish Heritage Night). Towarzyszy im wiele akcentów, podczas których lokalna publiczność ma sposobność na poznanie odmiennej kultury.

---

<sup>39</sup> C. Dempsey, Danilo Gallinari no stranger to working with Basketball Without Borders, <http://blogs.denverpost.com/nuggets/2014/06/07/danilo-gallinari-stranger-working-basketball-without-borders/10800/> (data dostępu: 13.06.2014).

<sup>40</sup> J. McGowen, NBA Multicultural Case Study Report, Louisiana State University, Baton Rouge 2012, s. 6.

### 2.3. Międzynarodowe społeczności skupione wokół NBA

Efektywne prowadzenie polityki wobec międzynarodowych społeczności NBA jest możliwe za sprawą identyfikacji największych ośrodków. Obecnie mamy do czynienia z trzema dużymi grupami:

- kibice w Azji
- kibice w Europie
- kibice hiszpańskojęzyczni

NBA dostrzegła, jak wielki wpływ na zainteresowanie rozgrywkami mogą mieć działania dedykowane określonej grupie. Koniecznie trzeba zaznaczyć, że w wielu przypadkach nie są one powiązane ze znaczącymi nakładami finansowymi.

Kluczowym rynkiem stała się Azja. Partnerstwo na niewyobrażalną wcześniej skalę rozpoczęło się w roku 2002, kiedy Yao Ming trafił do NBA. Można było mówić o efekcie Yao Minga, bowiem oglądalność meczów przekroczyła wszelkie oczekiwania. Każdy mecz Houston Rockets, w którym występował Chińczyk, oglądało średnio milion osób w jego ojczyźnie.<sup>41</sup> Doprowadziło to do kolejnych partnerstw telewizyjnych, a chińskie kanały wygospodarowały jednocześnie wiele czasu na tematyczne programy poświęcone koszykówce. Miało to swoje uzasadnienie w widowni. Według zgromadzonych danych przez NBA około 300 milionów osób w Chinach ogląda rozgrywki, co jest niemal równe z całą populacją USA.<sup>42</sup> Dochodzące z rynku sygnały zostały właściwie odczytane przez zarządzających organizacją, w wyniku czego zaczęto przygotowywać specjalną ofertę dla chińskich kibiców.

Prostym, ale skutecznym posunięciem, było otwarcie chińskiej wersji oficjalnej strony internetowej NBA. Nastąpiło to w 2008 roku, by niespełna dwa lata później osiągnięty został poziom 4,4 miliarda odsłon. Połączone zostało to z uruchomieniem dwóch stacjonarnych sklepów w Chinach.<sup>43</sup> Doprowadziło to także do obniżenia kosztów wysyłki produktów zamawianych przez sklep internetowy, gdyż produkty ulokowane były w tamtejszych magazynach.

Popularność i umiejętności Yao Minga ułatwiły drogę do NBA kolejnym graczom z Chin. W 2007 roku na inaugurację rozgrywek zmierzyły się Houston Rockets i Milwaukee Bucks, mające w swoich składach Minga i Yi Jinliana. Aż 200 milionów osób zasiadło

<sup>41</sup> C. Finnegan, M. Finnegan, L. Cabral, Exporting the sports entertainment: the NBA in China, [w:] The Economics of Entertainment and Sports: Concepts and Cases, New York University, Nowy Jork 2010, s.3.

<sup>42</sup> E. Kian, The NBA: not yet a global sport in newspaper coverage, [w:] The Smart Journal 5/2009, University of Central Florida, Jacksonville 2009, s. 6.

<sup>43</sup> C. Finnegan, M. Finnegan, L. Cabral, Exporting the sports entertainment: the NBA in China, op. cit., s. 3.

wówczas przed odbiornikami telewizyjnymi w Chinach, aby śledzić poczynania swoich rodaków.<sup>44</sup> Był to niewątpliwy sukces medialny, ale rodziły się pytania, co stanie się z zainteresowaniem na rynku chińskim, gdy w lidze zabraknie Yao Minga. Obawy były uzasadnione, ponieważ gracz o ponadprzeciętnych warunkach fizycznych borykał się z tego tytułu z problemami zdrowotnymi i coraz więcej czasu spędzał na leczeniu kontuzji niżeli koszykarskich występach. Testem dla dekady działań adresowanych do chińskich kibiców był moment, kiedy Yao Ming ogłosił zakończenie sportowej kariery. Jak się okazało, efekty były nadspodziewanie pozytywne. Poziom oglądalności spotkań utrzymał się na osiągniętym poziomie, a chińscy kibice stali się jeszcze wartościowsi dla ligi ze względu na zróżnicowanie. Zainteresowanie rozgrywkami nie jest inicjowane indywidualnościami lecz całą dyscypliną.<sup>45</sup> Jest to zjawisko korzystne, ponieważ wzrasta potencjał medialny wielu klubów (wcześniej korzyści czerpał głównie klub zatrudniający chińskiego gracza). Sednem okazało się stworzenie przyjaznej platformy pozwalającej na śledzenie rozgrywek dostosowanej pod kątem kulturowym (przede wszystkim zlikwidowana została bariera językowa) i umożliwianie osobistych doświadczeń z NBA poprzez globalne projekty i mecze rozgrywane w Chinach.

Rokowania dla NBA względem rynku chińskiego są obiecujące. W 2015 roku spodziewane są przychody ze sprzedaży detalicznej na nim na identycznym poziomie jak w USA.<sup>46</sup> Nawet jeśli nie uda się spełnić tego warunku, udział Chin w przychodach organizacji będzie potężny i poświadczy o doborze odpowiednich mechanizmów promocyjnych.

Chiny są najważniejszym azjatyckim partnerem. NBA cieszy się popularnością w Japonii, a w planach jest, by rozniecić ekscytację ligą w Indiach. Skomasowane działania rozpoczęły się w 2013 roku, kiedy gościli tam absolutnie topowi zawodnicy Pau Gasol i Chris Bosh. Drugim krokiem jest aktywizacja młodzieży i przyciągnięcie jej do dyscypliny, wszak nie może ona liczyć na pokaźne dotacje rządowe.

W globalnej hierarchii NBA drugie miejsce przypada Europie, która jest rynkiem z jednej strony stosunkowo nieskomplikowany, a jednocześnie bardzo wymagającym. W przypadku większości krajów pojawia się niewielka bariera językowa. Dla największych krajów uruchomiono strony internetowe w macierzystych wersjach

---

<sup>44</sup> E. Drummond, *Entrepreneurship a good play for NBA in China*, [w:] *Global Forum Report – Winter 2009*, Michigan State University, East Lansing 2009, s. 14.

<sup>45</sup> Zobacz: C. Finnegan, M. Finnegan, L. Cabral, *Exporting the sports entertainment: the NBA in China*, [w:] *The Economics of Entertainment and Sports: Concepts and Cases*, New York University, Nowy Jork 2010, s. 4-5.

<sup>46</sup> C. Finnegan, M. Finnegan, L. Cabral, *Exporting the sports entertainment: the NBA in China*, op. cit., s. 4.

językowych – chociaż z ograniczonym kontentem w stosunku do pierwotnej anglojęzycznej wersji. Miało to uzasadnienie w fakcie, że znacząca część europejskich sympatyków NBA chętnie korzystała z oryginalnej wersji witryny internetowej. Główny nacisk położony został również na Internet, ale priorytety były nieco inne:

- uruchomienie fanpagów w mediach społecznościowych dla określonych krajów
- wypromowanie aplikacji mobilnej
- wzrost zainteresowania NBA League Pass

Taki sposób rozumowania miał logiczne uzasadnienie. Mianowicie europejskie kraje posiadają okazałą rzeszę reprezentantów w NBA, a kilka z nich całkiem liczne grupy. Na amerykańskich parkietach występuje przykładowo 10 francuskich graczy, pięciu Hiszpańskich, po czterech Włoskich i Tureckich. Następstwem jest możliwość dostarczania unikalnej treści pod profile na portalach społecznościowych, które są tworzone w językach ojczystych.

Tabela 3 Ilość śledzących fanpage krajowy NBA na Facebooku według krajów (stan na 14. czerwca 2014 r.)

Fanpage na Facebooku – kraj	Ilość obserwujących
<b>Turcja</b>	380 000
<b>Wielka Brytania</b>	287 000
<b>Włochy</b>	185 000
<b>Francja</b>	179 000
<b>Niemcy</b>	163 000
<b>Hiszpania</b>	148 000

Źródło: opracowanie własne

Mocniejszą uwagę należy zwrócić na dwa kraje, a mianowicie Wielką Brytanię i Hiszpanię. WB posiada zaledwie dwóch reprezentantów w NBA, a tylko jeden z nich legitymuje się statusem podstawowego zawodnika. NBA wzbudza jednak wielkie zainteresowanie na Wyspach. Podłoża tego sukcesu można dopatrywać się w fakcie, że w Londynie mieści się główna europejska siedziba NBA, ulokowane są tam sklepy stacjonarne, odbywają się różnego rodzaju imprezy towarzyszące lidze NBA, a przede wszystkim rozgrywany jest mecz regularnej części sezonu. Pokazuje to, jak wielkie oddziaływanie wynika z „osobistego doświadczenia”. Niespełna 148 tysięcy śledzących profil posiada Hiszpania. Fanpage ten nie cieszy się wyjątkową popularnością, wszak

hiszpańskojęzyczni fani NBA mają do swojej dyspozycji profil „ene-be-a”, będący częścią dużego projektu, co zostanie omówione w dalszej części pracy. Profil ten posiada 542 tysiące śledzących.

Gdy porówna się wymienione liczby w powyższej tabeli do rynku chińskiego, nie robią one wielkiego wrażenia. Niemniej warto pamiętać, że europejscy kibice chętnie korzystają z oryginalnej wersji zarówno strony internetowej jak i profili w mediach społecznościowych na czele z facebookowym fanpage. Większość z nich posługuje się na tyle swobodnie językiem angielskim, by otrzymać poszukiwane przez siebie informacje.

Porównując rynek europejski do azjatyckiego wyraźną różnicę można dostrzec w partnerstwie telewizyjnym. O ile w Chinach jest kilkadziesiąt nadawców meczów NBA, tak w Europie przypada zazwyczaj na jeden kraj jeden nadawca. NBA podjęła tym samym działania promocyjnego NBA League Pass<sup>47</sup>, czyli swojej platformy do transmisji spotkań. Wykupujący abonament może oglądać dowolnie wybrane przez siebie spotkanie (lub kilka spotkań jednocześnie). Opłata jest elastyczna, a co za tym idzie decyzję o skorzystaniu z tej opcji można podjąć w dowolnym momencie sezonu. Kwota do zapłaty zostanie obliczona proporcjonalnie do ilości pozostałych meczów w kalendarzu rozgrywek.

Innym produktem, tożsamym z amerykańskim rynkiem, była mobilna aplikacja NBA Game Time. Obydwa rynki łączy trend rosnącego ruchu w Internecie poprzez urządzenia mobilne.<sup>48</sup> Ponownie podstawą była promocja, bowiem oczekiwania konsumentów z obydwu rynków były zbieżne.

Dzięki lokalnym placówkom przedstawicielskim otwarty został europejski sklep internetowy i sklepy stacjonarne. Pociągnęło to za sobą znaczącą obniżkę sumarycznych kosztów, gdyż przesyłka z USA na kontynent europejski często podwajała kwotę zamówienia. Było to również odpowiedzią na potrzeby gromkiej grupy fanów NBA, uchodzących za niezwykle aktywnych w sieci i dokonujących zakupów w sklepach internetowych.<sup>49</sup> Suma tych działań usprawniła cały łańcuch logistyczny i poprawiła obsługę klienta.

---

<sup>47</sup> Zobacz: NBA League Pass, [http://watch.nba.com/nba/subscribe?utm\\_source=nbacom&utm\\_medium=online&utm\\_content=lpbroadband&utm\\_campaign=nbacompage](http://watch.nba.com/nba/subscribe?utm_source=nbacom&utm_medium=online&utm_content=lpbroadband&utm_campaign=nbacompage) (data dostępu: 14.06.2014).

<sup>48</sup> Zobacz: R. Błaszczak, Czynniki determinujące komunikację przy pomocy urządzeń mobilnych w Polsce, Uniwersytet Jagielloński, Kraków 2013, s. 49-50.

<sup>49</sup> Zobacz: C. Petersen, National Basketball Association, <http://www.retail-merchandise.com/index.php/reports/licensing-reports/902-national-basketball-association> (data dostępu: 14.06.2014).



Trudność w utrzymaniu zainteresowania NBA na europejskim rynku wynika przede wszystkim z konkurencji w postaci piłki nożnej, będącej bezsprzecznie najpopularniejszą dyscypliną na Starym Kontynencie. W efekcie zyskuje on pierwszeństwo do organizacji różnego rodzaju imprez wokół NBA, gdyż to one najskuteczniej umacniają więzi z widownią.

Osobnym rynkiem są hiszpańskojęzyczni kibice, w przypadku których zaobserwowano dystansowanie się do treści przekazywanych w języku angielskim. Jako że jest to grupa bardzo duża, bowiem składają się na nią zarówno Europejczycy, mieszkańcy obydwu Ameryk, a w tym olbrzymia latynoska społeczność na terenie samych Stanów Zjednoczonych, postanowiono w 2009 roku powołać kampanię „ene-be-a”. Był pierwszy tego rodzaju projekt realizowany przez NBA, a nadzór nad nim przejęła NBA wiceprezydent do spraw multikulturowości Saskia Sorrosa<sup>50</sup>, będąca sama częścią latynoskiej społeczności. Dzięki jej wcześniejszym doświadczeniom w adresowaniu kampanii do tej grupy zminimalizowane zostało ryzyko niepowodzenia projektu.

Zacieśnianie więzi ze społecznością nastąpiło poprzez adaptację kampanii z rynku amerykańskiego. Rozpoczęły je „Emoción” i „Guarda Tu Pasión” (czyli emocje i zachowaj swoją pasję). Spotkały się one z ciepłym przyjęciem, a kontynuacja nastąpiła w trakcie spotkań play-offs sezonu 2010/2011. Zrezygnowano wówczas z dosłownego tłumaczenia, a odwołano się jeszcze bardziej do kultury, przeprowadzając kampanię reklamową „Pobre Garganta”.<sup>51</sup> Tłumaczenie oznaczało „biedne gardło”, co nawiązywało do żywiołowego dopingu latynoskich kibiców. Kolejnym krokiem adaptacyjnym było dostosowanie inicjatyw społecznych do projektu „ene-be-a”. Działania te znajdowały uzasadnienie w badaniach przeprowadzonych przez działy marketingowe ligi, z których wynikało, że zawodnicy z krajów latynoskich stanowią 15% bazy wszystkich fanów w Stanach Zjednoczonych.<sup>52</sup> Na kolejne lata prognozowany jest wzrost tej liczby.

Do komunikacji kampanii wykorzystane zostały nie tylko kanały medialne zarządzane przez ligę, ale wykupiony został czas antenowy w stacjach dedykowanych społeczności latynoskiej.

---

<sup>50</sup> Zobacz: D. Mateo, The Trendsetter, <http://hispanicexecutive.com/2012/the-trendsetter/> (data dostępu: 15.06.2014).

<sup>51</sup> J. McGowen, NBA Multicultural Case Study Report, Louisiana State University, Baton Rouge 2012, s. 2.

<sup>52</sup> M.E. Hurn, NBA launches effort to attract US Hispanics, <http://www.dmnews.com/nba-launches-effort-to-attract-us-hispanics/article/155803/> (data dostępu: 15.06.2014).

Niebagatelną rolę w pogłębianiu więzi pomiędzy NBA a społecznością latynoską odegrała adaptacja transmisji telewizyjnych w amerykańskich stacjach. Część stacji umożliwia oglądanie spotkań w dwóch wersjach językowych, a tym samym z innym stylem komentowania, dopasowanym do widzów hiszpańskojęzycznych. Oglądalność spotkań NBA przez latynoską społeczność systematycznie wzrasta od 2009 roku, a wciąż można mówić o dużej dynamice wzrostu. W 2013 roku w trakcie Finałów notowano 31% wzrost<sup>53</sup>. Niewątpliwie argumentem napędzającym oglądalność była obecność dwóch latynoskich zawodników w Finałach, aczkolwiek pomiędzy społecznością latynoską a analizowaną wcześniej azjatycką dostrzec można pewne podobieństwo. Zainteresowanie zmaganiem nie jest inspirowane wyłącznie przez obecność swoich reprezentantów. W przypadku hiszpańskojęzycznych kibiców, w większości dwujęzycznych i zintegrowanych z amerykańskim społeczeństwem, adaptacja kulturowa przekazu stanowi dodatkowy atut zachęcający, budujący większą lojalność.

Kluczowym elementem w powodzeniu tego projektu był dobór osób odpowiedzialnych za niego. Na jego czele stanęła osoba o korzeniach latynoskich, a przedstawiciele tej społeczności znaleźli się w różnych działach ligi, co ułatwiło proces adaptacyjny.

---

<sup>53</sup> A. Karp, Final Ratings, Hispanic Fans up for NBA Finals, <http://www.sportsbusinessdaily.com/Daily/Issues/2013/06/28/Media/Final-Ratings.aspx> (data dostępu: 15.06.2014).

## **3. NBA Global Game – London 2014**

### **3.1. Oczekiwania względem NBA Global Game London 2014**

Do 2014 roku rozegrano 11 meczów NBA w Londynie, a wśród nich trzy mecze regularnej części sezonu. Za każdym razem wydarzenia te niosły za sobą sukces medialny i poruszały europejskich fanów najlepszej ligi świata. Kolejna wizyta w stolicy Anglii potraktowana została jako kontynuacja dalszego rozwoju rozgrywek i postanowiono przed nią kilka zasadniczych celów:

- stworzenie dodatkowych możliwości budowania wizerunku dla partnerów poprzez organizację głównego eventu i towarzyszących mu imprez
- pokazanie dziedzictwa NBA i klubów biorących udział w NBA Global
- zwiększenie wartości NBA w mediach społecznościowych i generowanie większego przychodu ze sprzedaży wynikającego z aktywności w mediach społecznościowych
- zorganizowanie spotkania przy wypełnionych trybunach
- dotarcie i zaangażowanie nowej widowni
- pobudzenie dyskusji w mediach społecznościowych po zakończeniu wydarzenia

Chociaż było to jedno z wielu wydarzeń w ramach NBA Global, wyznaczono jasne cele, które wyjaśniały podstawę organizacji meczu w Londynie. Było to bardzo ważne z dwóch względów i dwóch perspektyw. NBA jako przedsiębiorstwo mogło realizować swoje potrzeby z punktu zarządzania ligą, a europejska publiczność, która była głównym adresatem wydarzeń, otrzymała produkt oryginalny.

Tytułem wprowadzenia warto zadać pytanie, dlaczego Londyn cieszy się zaszczytem organizacji dorocznego meczu NBA w ramach regularnej części sezonu? Zdecydowanie niejedynym argumentem są kwestie finansowe, lecz inne uwarunkowania, wychodzące naprzeciw wyzwaniom organizowanych wydarzeń.

Za Londynem przemawiało co najmniej kilka względów. Przede wszystkim reprezentuje Wielką Brytanie, będącą jednym z kluczowych odbiorców w rozgrywek w Europie. Następnym elementem było połączenie miasta z innymi europejskimi krajami, gdyż dysponuje aż pięcioma portami lotniczymi. W końcu wielkim atutem jest hala o2 Arena, spełniająca wszystkie oczekiwania zarządzających NBA, którzy niechętnie są nastawieni do pomysłu rozgrywania meczów poza halami.

Londyńska o2 Arena jest obiektem o olbrzymim potencjale. Została bowiem idealnie skrojona na potrzeby wielkich widowisk. Obiekt ulokowany został w południowo-wschodniej



Zdjęcie 1 Londyńska o2 Arena  
źródło: własne



Zdjęcie 2 Fragment wystawy ukazującej losy NBA Global i uczestników spotkania przy o2 Arenie  
źródło: własne

części Londynu, wpisując się perfekcyjnie w krajobraz bulwarów Tamizy i okalających doków. Usytuowanie obiektu poza ścisłym centrum miasta nie stanowi problemu komunikacyjnego, ponieważ w jego sąsiedztwie znajduje się stacja metra North Greenwich, z której dotarcie do City of London zajmuje około kwadransa. Tuż obok o2 Areny znajduje się również powietrzna kolejka Emirates Air Line, stanowiąca z jednej strony sposób na przeprawę na drugą stronę rzeki, a z drugiej atrakcję turystyczną, gdyż z wagoników rozpościera się imponujący widok na okolicę. Dostępna jest również opcja transportu autobusowego i skorzystania z kilku parkingów.

Obiekt przykuwa swoją uwagę konstrukcją, oświetleniem i multimedialnymi rozwiązaniami. Bezpośrednie połączenie wyjścia ze stacji metra z drogą do obiektu umożliwia wprowadzenie widzów w przedsmak zbliżającego się widowiska. Jest to miejsce idealne do organizacji małych imprez towarzyszących czy wystaw. Całość znajduje się pod zadaszeniem, dzięki czemu nawet angielska pogoda nie sprawi psikusy organizatorom eventu. Dookoła o2 Areny mieszczą się owalne telebimy, które pomagają w nadaniu odpowiedniej otoczki organizowanemu wydarzeniu lub wydarzeniom. Cały kompleks jest otwarty dla wszystkich. W środku znajdują się kasy biletowe, sklepy, kawiarnie, restauracje, kluby i sale kinowe. Dzięki temu obiekt żyje na długo przed rozpoczęciem imprezy jak i długo po jej zakończeniu. Pozwala również zasmakować doznań osobom, które nie mogły dostać się do ścisłego centrum obiektu, czyli głównej hali widowiskowo-sportowej (lub drugiej hali w kompleksie adekwatnej do mniejszych spendów), w której odbywają się najatrakcyjniejsze wydarzenia. Mogą oni poczuć magię miejsca, część przeżywanych emocji i stać się w pewnym sensie częścią trwającego spektaklu.

Jednocześnie obiekt został zaprojektowany w bardzo funkcjonalny sposób. Bardzo szybko można się w nim przemieszczać. Dotarcie na najwyższy punkt trybun z głównego holu zajmuje kilka minut, a szerokie i zdywersyfikowane dojścia wpływają na ocenę bezpieczeństwa obiektu. Innym mocnym punktem są przestronne wnętrza na każdym z pięter, dzięki czemu możliwe jest organizowanie dodatkowych atrakcji. Obiekt wykorzystywany jest niemal nieustannie, stąd gwarantuje paletę punktów gastronomicznych, co znacząco zmniejsza kolejki charakterystyczne dla tego typu obiektów.

## 3.2. Realizacja wydarzenia

NBA poinformowała o terminie meczu w Londynie na nieco ponad pół roku przed wydarzeniem, które zaplanowane zostało na 16. Stycznia 2014 roku. Pojedyncze zapowiedzi „przypomnienia” pojawiały się głównie w mediach społecznościowych ligi. Były to działania wystarczające, biorąc pod uwagę zapotrzebowanie na tego typu imprezy.

Dystrybucja biletów została oddana o2 Arenie i odbywała się przez jej wewnętrzny system sprzedaży. Ta wystartowała w dniu 1. Listopada 2013 roku o godzinie 9. Na wyprzedanie wszystkich wejściówek potrzeba było zaledwie czterech godzin, co wypełniło pierwsze z założeń organizacji wydarzenia, czyli rozegranie meczu przy wypełnionych po brzegi trybunach. Do sprzedaży trafiło około 18 tysięcy biletów, około pół tysiąca było dystrybuowanych innymi kanałami.

Kalendarz rozgrywek najlepiej ukazywał, jak ważnym punktem w trakcie regularnej części sezonu jest wizyta w Londynie. W zamyśle miał doprowadzić do osiągnięcia następującego stanu:

- uczestnicy spotkania nie powinni odczuć obciążenia wyjazdem do Europy; powinni mieć czas na regenerację po podróży, czas na przygotowanie do meczu w ramach NBA Global i czas na przygotowanie do kolejnego meczu po powrocie do Stanów Zjednoczonych
- europejscy kibice powinni otrzymać produkt na najwyższym poziomie i opuścić halę z niezapomnianymi wrażeniami, dlatego niezwykle ważne jest, aby spotkanie poprzedzone było kilkoma dniami wolnymi od występów. Chodziło o to, by gracze wybiegli na parkiet wypoczęci i nie zabrakło na nim weteranów, czyli zawodników o najdłuższym stażu ligowym. Często stosuje się bowiem taktykę, że w ich przypadku ogranicza się ilość występów przed play-offs, a przecież dzięki swojemu doświadczeniu stanowią oni magnes dla widowni
- wizycie w Europie powinny towarzyszyć dodatkowe imprezy towarzyszące

Drużyny przybyły do Londynu na trzy dni przed meczem. W ich trakcie zawodnicy zostali zaangażowani w działania promocyjne. Wśród nich odbyła się seria spotkań z przedstawicielami londyńskich klubów piłkarskich - Arsenalu, Chelsea i Fulham. Synergia organizacji wzbudziła potężne zainteresowanie medialne, co w efekcie było skutecznym działaniem wizerunkowym. Wizyty koszykarzy w szatniach i na stadionach oraz przyjazne spotkania z przedstawicielami wspomnianych



Zdjęcie 3 Ceremonia rozpoczęcia spotkania  
źródło: własne



Zdjęcie 4 Praca mediów podczas spotkania  
źródło: własne

drużyn pokazywane pokazane zostały w większości serwisów informacyjnych, poświęcono im sporo uwagi w tradycyjnych mediach, a przygotowane materiały pod media społecznościowe spotykały się z zainteresowaniem internautów, którzy otrzymali unikalny kontent.

Stało się tak choćby w przypadku pogawędki Kevina Garnetta z Brooklyn Nets z piłkarzami Chelsea'a Andre Schuerrle i Demba Ba. Doszło między nimi do wymiany klubowych gadżetów, koszykarz mógł zwiedzić niedostępne na co dzień miejsca na stadionie czy podnieść puchar Ligi Mistrzów. Innym przykładem jest konkurs rzutowy pomiędzy zawodnikami Arsenalu Londyn, notabene Łukaszem Fabiańskim i Lukaszem Podolskim, a trenerem Brooklyn Nets Jasonem Kiddem i jego podopiecznym Masonem Plumlee. Filmy z tego wydarzenia cieszyły się zainteresowaniem internautów, a ci chętnie publikowali je na swoich profilach, zwiększając zarazem ich zasięg.

NBA dba o relacje z osobami przychylnymi dyscyplinie z różnych społeczności. Niezwykle ważne są dla niej osoby rozpoznawalne, bowiem generują zainteresowanie ze strony mediów niezwiązanych ze sportem i sprawiają, że NBA staje się w pełni częścią kultury masowej. Nie inaczej było w Londynie, kiedy na trybunach zasiadła plejada gości. Wśród nich znaleźli się m.in. popularni muzycy Paul McCartney, Ellie Goulding czy Liam Payne, aktorka i modelka Kelly Brook, a obok nich przedstawiciele londyńskich klubów piłkarskich w bardzo międzynarodowym gronie.

W organizację meczu mocno zaangażowana była liga i obydwie kluby, lecz rola głównego gospodarza przypadła Atlancie Hawks. Do Londynu przywiozła swój sztab odpowiedzialny za rozrywkę w trakcie całego wydarzenia. Już na około półtorej godziny przed meczem rozpoczął się program, który miał zarówno rozbawić, zainteresować jak i włączyć do wspólnej aktywności publiczność w o2 Arenie. Były to popisy taneczne, koszykarsko-akrobatyczne, konkursy dla dzieci i dorosłych. W pełni wykorzystane zostały celebryci specjalnie przygotowanymi pod okazję materiałami. Jednym z przykładów, który odwołuje się równocześnie do otwartości NBA i poszanowania innych kultur, była bardzo ciepło przyjęta przez widzów nagrana wcześniej gra z udziałem amerykańskich zawodników, którzy próbowali odgadnąć znaczenie typowo angielskich słów. Był to pomysł prosty i niezwykle tani w realizacji, a wyśmienicie wypełnił jedną z przerw w trakcie meczu.

Częścią niesamowicie oddziałującą na europejską publiczność była perfekcyjnie dopracowana prezentacja zespołów. Każdego z bohaterów widowiska wywoływała stojąca za nim historia, co dodatkowo było popierane specjalnie przygotowaną zajawką. Odwoływało się to do emocji, dlatego jeszcze efektywniej przyciągało uwagę.



Nie sposób pominąć kolejny element spójny z całościowymi założeniami polityki NBA, a konkretnie czerpanie z własnego dziedzictwa. Wśród przedstawionych na parkiecie specjalnych gości znaleźli się trzej wybitni zawodnicy – John Amaechi, Dominique Wilkins, Dikembe Mutombo i Steve Smith. Miedzy Mutombo a NBA Global Games można zauważyć dodatkowe powiązanie, bowiem jest mocno zaangażowany w rozwój programu NBA Cares w Afryce.

Gdy nieco ponad 18-tysieczna publiczność podziwiała widowisko z wysokości trybun, żyła pozostała część o2 Areny, gdzie znajdował się pop-up sklep NBA utworzony na tę okazję, stoiska partnerów NBA oraz setki ludzi, którym nie udało się dostać biletu na mecz, ale mogli w grupie za pośrednictwem telewizji oglądać wydarzenie, którego pośrednio byli przecież częścią, przebywając na terenie obiektu.

Linie metra docierające do stacji North Greenwich, właśnie ze względu na specyfikę miejsca, kursują dłużej niż znaczna część komunikacji w Londynie. Mimo iż spotkanie zakończyło się w późnych godzinach wieczornych, kibice nie musieli się martwić o powrót do swoich domów i hoteli. Nie ma danych, jaki procent stanowili kibice spoza Wielkiej Brytanii, aczkolwiek na podstawie samej obserwacji można stwierdzić, że było to wydarzenie w pełni międzynarodowe.

Przez kilka dni przed i po wydarzeniu okolice hali, czyli plac wokół niej i droga dojściowa do stacji metra i dworca autobusowego, zostały specjalnie przystrojone. Zorganizowana została wystawa opowiadająca historię NBA Global i goszczących drużyn w Londynie. Flesze błyskały przy tablicach, na tle których zawodnicy wypowiadają się w trakcie konferencji prasowych. W okolicy nie brakowało sugestii co do hashtagów. W następstwie ogrom zdjęć i filmów publikowany był w mediach społecznościowych, gdzie ogłoszonych zostało dla zachęty kilka konkursów z różnymi nagrodami, w tym pobudzającymi dalszy rozwój platform dla internetowej społeczności NBA. Wystawa była również znakomitym kanałem reklamowym dla ligowych partnerów. Trzeba podkreślić, że stwarzało to możliwość zainteresowania wydarzeniem i inicjatywami NBA osób, które nie śledzą na co dzień rozgrywek. Stacja North Greenwich jest bowiem punktem końcowym lub przesiadkowym dla okalających centrów biznesowych, dzięki czemu przechadza się przez nią tysiące osób każdego dnia.

### **3.3. Efekty organizacji meczu**

Po zakończeniu wydarzenia podjęto próby podsumowujące podjęte akcje na rzecz realizacji założonych celów, ale również starano się dostrzec cały kapitał. Dokonane zostało to dwojako. Pod uwagę wzięto rynki brytyjski i europejski.

Uznano, że z perspektywy Londynu największym sukcesem było osiągnięte partnerstwo pomiędzy zespołami NBA a miejscowymi klubami piłkarskimi, gdyż spotkało się to z wielkim zainteresowaniem medialnym. Obecnie koszykówka jest jednym z najpopularniejszych sportów wśród trenującej młodzieży w Wielkiej Brytanii, dlatego uznano, że doświadczenie obserwowania i inspirowania profesjonalnymi zawodnikami z NBA przełoży się na ich dalszy rozwój.

W okresie poprzedzającym wydarzenie oraz w jego trakcie zaobserwowano wyraźny wzrost zainteresowania mediami społecznościowymi adresowanymi pierwotnie do brytyjskich kibiców. Wielu zagranicznych kibiców stało się ich obserwatorami, ale co zdecydowanie ważniejsze, wzięło udział w organizowanych konkursach, współtworzeniu treści, w czym istotny element stanowiło zaangażowanie w prowadzenie dyskusji.

W wyniku organizacji spotkania w Londynie wzrósł poziom dyskusji w mediach na temat uczestniczących w nim zespołów. Ich fanpage zyskały europejskich kibiców, a jednocześnie dał się dostrzec wzrost zamówień na artykuły firmowane przez Brooklyn Nets.

Minęło niespełna pół roku od wydarzenia, dlatego niemożliwe jest przedstawienie pełnego podsumowania. Niewątpliwie można posłużyć się stwierdzeniem, że doraźnie podtrzymano trend wzrostu zainteresowania rozgrywkami NBA i udało się wypełnić założenia organizacji meczu. Całkowitą skuteczność działań potwierdzą niemniej badania z dłuższej perspektywy czasowej.

## PODSUMOWANIE

Dzięki tej pracy udało się usystematyzować informacje związane z projektem NBA Global. Jednocześnie zostało przekazanych kilka uniwersalnych wzorców, które mogą stanowić wzór dla wielu organizacji sportowych i innych organizacji publicznych. Pojawiały się zagadnienia z różnych lecz powiązanych ze sobą obszarów, stąd pogrupowane zostały kluczowe wnioski.

### Zarządzanie organizacją

1. Jasno wyznaczona misja i wartości pomagają w rozwoju organizacji
2. Świadomość celów organizacji przez jej członków pozwala na wzrost spójny z całościową polityką
3. Wszelkie działania powinny być realizowane w oparciu o przemyślany plan i dokładnie monitorowane

### Działania marketingowo-wizerunkowe

1. Najcenniejszy jest poświęcony czas i zaangażowanie
2. Trzeba wierzyć w to, co się robi
3. Powodzenie przynosi dywersyfikowanie inspiracji poprzez znalezienie równowagi pomiędzy wizerunkiem organizacji i poszczególnych jednostek

Wnioski te są użyteczne nie tylko dla potężnych organizacji, które adekwatnie do NBA mogą zakładać ekspansję na nowe rynki o silnej konkurencji. Będzie je różniła skala podejmowanych działań, ale pozostałe fundamentalne wartości do budowania silnej pozycji pozostaną niezmiennie.

## **Spis rysunków**

Rysunek 1. Wartości NBA .....	9
Rysunek 2 Budowanie jednej silnej marki we współpracy z innymi.....	11
Rysunek 3 Projekt NBA Global Games w 35-letniej historii (data dostępu: 11.06.2014).....	17

## **Spis tabel**

Tabela 1. Misja NBA .....	8
Tabela 2 Porównanie NBA z innymi profesjonalnymi amerykańskimi ligami pod kątem dochodów i wydatków na pensje .....	13
Tabela 3 Ilość śledzących fanpage krajowy NBA na Facebooku według krajów (stan na 14. czerwca 2014 r.).....	23

## **Spis zdjęć**

Zdjęcie 1 Londyńska o2 Arena .....	28
Zdjęcie 2 Fragment wystawy ukazującej losy NBA Global i uczestników spotkania przy o2 Arenie .....	28
Zdjęcie 3 Ceremonia rozpoczęcia spotkania .....	31
Zdjęcie 4 Praca mediów podczas spotkania .....	31

## Bibliografia

1. Kenyon Bahrens, Making a difference, Leaders Magazine, 31/2008.
2. Robert Błaszczyk, Czynniki determinujące komunikację przy pomocy urządzeń mobilnych w Polsce, Uniwersytet Jagielloński, Kraków 2013.
3. Stephane Cole, Hoop Schemes, [w:] The Financial Post - Toronto, 4.11.1995.
4. Eric Drummond, Entrepreneurship a good play for NBA in China, [w:] Global Forum Report – Winter 2009, Michigan State University, East Lansing 2009.
5. Clare Finnegan, Mary Finnegan, Luis Cabral, Exporting the sports entertainment: the NBA in China, [w:] The Economics of Entertainment and Sports: Concepts and Cases, New York University, Nowy Jork 2010.
6. Andy Gillentine, R.Brian Crow, Foundations of Sport Management, wyd. Fitness Information Technology, Morgantown 2009.
7. Ha Hoang, Dan Raschler, The NBA, Exit Discrimination and Career Earnings, MPRA, Monachium 1999.
8. Ted Kian, The NBA: not yet a global sport in newspaper coverage, [w:] The Smart Journal 5/2009, University of Central Florida, Jacksonville 2009, s. 6.
9. Sean Kirst, Earl Lloyd, Moonfixer: The Basketball Journey of Earl Lloyd, Syracuse University Press, New York 2009.
10. Harrison Li, True Value in the NBA, University of California, Berkeley 2011.
11. Damian Ludiwiniak, Marketing sportowy na przykładzie NBA, [w:] Refleksje - wiosna, Wydawnictwo Naukowe WNPiD UAMwiosna 2012, Poznań 2012.
12. Julia McGowen, NBA Multicultural Case Study Report, Louisiana State University, Baton Rouge 2012.
13. Terry Pluto, The Glory Years of the NBA, wyd. Simon&Schuster, New York 1992.
14. Mario Sarmiento, The NBA on network television: A historical analysis, University of Florida, Gainesville , s. 15-17.
15. Adam Silver, Silver Adam, A letter from Commissioner Adam Silver (29.04.2014).
16. Ron Thomas, They cleared the lane. The NBA's Black Pioneers, University of Nebraska, Kearney 2002

## Netografia

1. Kurt Badenhausen, As Stern Says Goodbye, Knicks, Lakers Set Records As NBA's Most Valuable Teams, Forbes, As Stern Says Goodbye, Knicks, Lakers Set Records As NBA's Most Valuable Teams, <http://www.forbes.com/sites/kurtbadenhausen/2014/01/22/as-stern-says-goodbye-knicks-lakers-set-records-as-nbas-most-valuable-teams/> (data dostępu: 25.05.2014).
2. Basketball Without Borders Mission, <http://www.nba.com/bwb/mission.html> (data dostępu: 13.06.2014).
3. David Bauder, NBA Finals 2010 Ratings: Lakers Game 7 win huge for ABC, [http://www.huffingtonpost.com/2010/06/22/nba-finals-2010-ratings-l\\_n\\_621611.html](http://www.huffingtonpost.com/2010/06/22/nba-finals-2010-ratings-l_n_621611.html) (data dostępu: 4.06.2014).
4. Christopher Dempsey, Danilo Gallinari no stranger to working with Basketball Without Borders, <http://blogs.denverpost.com/nuggets/2014/06/07/danilo-gallinari-stranger-working-basketball-without-borders/10800/> (data dostępu: 13.06.2014).
5. Jim Eichenhofer, Ten ways David Stern helped grow the game of basketball, <http://www.nba.com/pelicans/news/ten-ways-david-stern-helped-grow-game-basketball> (data dostępu: 9.06.2014).
6. Dan Favale, Adam Silver expects NBA to rival the NFL in U.S Sports Popularity, <http://bleacherreport.com/articles/1950917-adam-silver-expects-nba-to-rival-the-nfl-in-us-sports-popularity> (data dostępu: 4.06.2014).
7. Feigen, NBA's popularity spanning the globe with digital reach, <http://www.houstonchronicle.com/sports/rockets/article/NBA-s-popularity-spanning-the-globe-with-digital-4876679.php> (data dostępu: 7.06.2014)
8. Fundacja MG13, <http://mg13.com.pl/fundacja-mg13/> (data dostępu: 13.06.2014).
9. Games of the XXVth Olympiad 1992, [http://www.usab.com/mens/national/moly\\_1992.html](http://www.usab.com/mens/national/moly_1992.html) (data dostępu: 9.06.2014).
10. Highlights of the 2011 Collective Bargaining Agreement Between the National Basketball Association (NBA) and the National Basketball Players Association (NBPA)
11. Alicia Jessop, The Surge of the NBA's International Viewership between Miami Heat and San Antonio Spurs, <http://www.miamiherald.com/2013/06/11/3444331/global-audience-tunes-into-nba.html> (data dostępu: 5.06.2014).
12. Austin Karp, Final Ratings, Hispanic Fans up for NBA Finals,

- <http://www.sportsbusinessdaily.com/Daily/Issues/2013/06/28/Media/Final-Ratings.aspx> (data dostępu: 15.06.2014).
13. LA Clippers owner to GF: Don't bring black to my games,  
<http://www.t TMZ.com/2014/04/26/donald-sterling-clippers-owner-black-people-racist-audio-magic-johnson/> (data dostępu: 3.06.2014).
  14. Franz Lidz, Why NBA Center Jason Collins is coming out now,  
<http://sportsillustrated.cnn.com/magazine/news/20130429/jason-collins-gay-nba-player/> (data dostępu: 3.06.2014).
  15. Darhiana Mateo, The Trendsetter, <http://hispanicexecutive.com/2012/the-trendsetter/>  
(data dostępu: 15.06.2014).
  16. NBA Barrier Breakers, <http://www.nba.com/history/barrier-breakers-history/index.html>
  17. NBA Cares Community Report, <http://www.nba.com/communityreport/2014/> (data dostępu: 13.06.2014).
  18. NBA Cares, [http://www.nba.com/cares/cares\\_overview.html](http://www.nba.com/cares/cares_overview.html) (data dostępu: 13.06.2014).
  19. NBA is born, <http://www.history.com/this-day-in-history/nba-is-born> (data dostępu: 25.05.2014).
  20. NBA League Pass,  
[http://watch.nba.com/nba/subscribe?utm\\_source=nbacom&utm\\_medium=online&utm\\_content=lpbroadband&utm\\_campaign=nbacompage](http://watch.nba.com/nba/subscribe?utm_source=nbacom&utm_medium=online&utm_content=lpbroadband&utm_campaign=nbacompage) (data dostępu: 14.06.2014).
  21. NBA Mission and Values Statement,  
<http://www.nba.com/careers/executives/stern.html> (data dostępu: 30.05.2014).
  22. NBA Rules History, [http://www.nba.com/analysis/rules\\_history.html](http://www.nba.com/analysis/rules_history.html) (data dostępu: 30.05.2014).
  23. NBA, <http://www.theofficialboard.com/org-chart/nba> (data dostępu: 3.06.2014)
  24. NBA.com/Stats Launches as Most Comprehensive Official NBA Statistic Site,  
<http://global.sap.com/corporate-en/news.epx?PressID=20420> (data dostępu: 2.06.2014)
  25. Chris Petersen, National Basketball Association, <http://www.retail-merchandiser.com/index.php/reports/licensing-reports/902-national-basketball-association> (data dostępu: 14.06.2014).
  26. Preliminary TV ratings best in 12 years,

<http://sports.espn.go.com/nba/playoffs/2010/news/story?id=5302401> (data dostępu: 4.06.2014).

27. Kevin Scheitrum, History of the NBA Global Games,

<http://www.nba.com/global/games2013/all-time-international-game-list.html> (data dostępu: 6.06.2014).

28. Elizabeth Hurn, NBA launches effort to attract US Hispanics,

<http://www.dmnews.com/nba-launches-effort-to-attract-us-hispanics/article/155803/> (data dostępu: 15.06.2014).