

Uloga odnosa s javnošću u komercijalizaciji sporta

Korša, Luka

Undergraduate thesis / Završni rad

2023

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **The University of Applied Sciences Baltazar Zaprešić / Veleučilište s pravom javnosti Baltazar Zaprešić**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:129:813200>

Rights / Prava: [In copyright](#)/[Zaštićeno autorskim pravom.](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2024-08-09**

Repository / Repozitorij:

[Digital Repository of the University of Applied Sciences Baltazar Zaprešić - The aim of Digital Repository is to collect and publish diploma works, dissertations, scientific and professional publications](#)



**VELEUČILIŠTE
s pravom javnosti
BALTAZAR ZAPREŠIĆ
Zaprešić**

**Poslovanje i upravljenje
Menadžment uredskog poslovanja**

LUKA KORŠA

**ULOGA ODNOSA S JAVNOŠĆU U KOMERCIJALIZACIJI
SPORTA**

STRUČNI ZAVRŠNI RAD

Zaprešić, 2023. godine

**VELEUČILIŠTE
s pravom javnosti
BALTAZAR ZAPREŠIĆ
Zaprešić**

**Poslovanje i upravljenje
Menadžment uredskog poslovanja**

STRUČNI ZAVRŠNI RAD

ODNOSI S JAVNOŠĆU U SPORTSKIM ORGANIZACIJAMA

**Mentor:
Dr.sc Stjepan Lacković prof.v.š.**

**Naziv kolegija:
Odnosi s javnošću**

Student:
Luka Korša

JMBAG studenta:
0234058068

SADRŽAJ

1. UVOD	1
1.1. Predmet i cilj rada	1
1.2. Izvori podataka i metode.....	2
1.3. Struktura rada.....	2
2. TEORIJSKI OKVIR	3
2.1. Povijest odnosa s javnošću	3
2.2. Osnovni koncepti i definicije	5
2.3. Temeljne funkcije odnosa s javnošću	6
3. ODNOSI S JAVNOŠĆU U SPORTSKIM ORGANIZACIJAMA.....	7
3.1. Važnost odnosa s javnošću u upravljanju sportskim organizacijama.....	7
3.2. Alati za upravljanje komunikacijama sportskih organizacija	11
4. STUDIJA SLUČAJA: NBA LIGA	14
4.1. NBA kao organizacija	14
4.2. Primjena odnosa s javnošću u NBA ligi.....	15
4.2.1. Društvene inicijative kao PR alat	16
4.2.2. Društvene mreže kao PR alat	18
4.2.3. Sponzorstva kao PR alat	20
4.2.4. Krizno komuniciranje kao PR alat	23
5. ZAKLJUČAK.....	27
LITERATURA.....	28
POPIS TABLICA.....	31
POPIS GRAFIKONA.....	31
POPIS SLIKA	31

SAŽETAK I KLJUČNE RIJEČI

Ovaj završni rad bavi se odnosima s javnošću (PR) i njihovom primjenom u upravljanju sportskim organizacijama, posebno se fokusirajući na NBA ligu. Odnosi s javnošću igraju ključnu ulogu u oblikovanju percepcije javnosti o organizacijama, a u kontekstu sportskih organizacija, ovo je od posebne važnosti zbog njihove visoke vidljivosti i utjecaja na široku publiku. Rad pruža sveobuhvatni pregled profesije odnosa s javnošću, uključujući njenu povijest, osnovne koncepte i definicije, te temeljne funkcije kao što su odnosi s medijima, krizno komuniciranje, upravljanje reputacijom i odnosi sa zajednicom. Poseban naglasak stavljen je na primjenu ovih funkcija u kontekstu NBA lige, analizirajući praksu odnosa s javnošću u ligi, rane početke i razvoj lige, ostvarene rezultate i način komuniciranja ovih etapa razvoja javnosti. Rad također istražuje upravljanje kriznim situacijama u NBA ligi, promicanje misije, vizije i vrijednosti lige, participaciju društvenih mreža u upravljanju komunikacijama organizacije, te upravljanje osobnim imidžom i stvaranje osobnog brenda kod sportaša i kako kvalitetan PR pridonosi sportašima.

Ključne riječi: odnosi s javnošću, PR strategije, NBA liga, upravljanje komunikacij

1. UVOD

U suvremenom svijetu, sport je postao mnogo više od same natjecateljske aktivnosti. S globalizacijom i rastom medija, sport je evoluirao u moćan globalni biznis, gdje odnosi s javnošću igraju ključnu ulogu. Ovi odnosi služe kao most između sportskih organizacija, medija, navijača i šire javnosti, upravljajući percepcijom, izgradnjom brenda i komunikacijom s medijima.

NBA liga, kao jedna od najpoznatijih sportskih liga na svijetu, pruža zanimljiv uvid u važnost i složenost odnosa s javnošću u sportu. Od ranih početaka lige, odnosi s javnošću igrali su ključnu ulogu u oblikovanju njenog imidža, promociji igrača i povezivanju s globalnom publikom. Strategije koje se koriste u NBA ligi često postavljaju ton i pravac za cijelu industriju.

Dok se sport i mediji nastavljaju razvijati, tako se razvijaju i metode i alati koji se koriste u odnosima s javnošću. Upravljanje odnosima s javnošću u sportskim organizacijama sada zahtijeva kombinaciju tradicionalnih i modernih pristupa. Razumijevanje i prilagodba ovim metodama postaje ključno za uspjeh u dinamičnom i brzo mijenjajućem medijskom okruženju.

1.1. Predmet i cilj rada

Predmet ovog završnog rada su odnosi s javnošću (PR) u kontekstu sportskih organizacija. U središtu istraživanja je kako PR funkcionira kao ključni alat u upravljanju različitim aspektima sportskog poslovanja, uključujući odnose s medijima, krizno komuniciranje, upravljanje reputacijom, odnose sa zajednicom i druge ključne funkcije. Poseban naglasak bit će stavljen na primjenu ovih koncepta u NBA ligi, pružajući dublji uvid u specifične strategije i taktike koje se koriste u ovom dinamičnom i visoko konkurentnom okruženju.

Cilj ovog rada je istražiti i analizirati ulogu i važnost odnosa s javnošću u upravljanju sportskim organizacijama. To uključuje razumijevanje kako PR strategije i taktike oblikuju percepciju i imidž sportskih organizacija, kako unutar industrije tako i među širom javnošću. Kroz detaljnu analizu NBA lige, ovaj rad će identificirati ključne faktore koji doprinose uspjehu i izazovima u upravljanju odnosima s javnošću u sportu, te kako to kvalitetan PR pridonosi sportašima i klubovima.

1.2. Izvori podataka i metode

U radu će se koristiti kombinacija kvantitativnih i kvalitativnih metoda istraživanja kako bi se pružila sveobuhvatna analiza odnosa s javnošću u sportskim organizacijama, s posebnim naglaskom na NBA ligu. Metoda analize sadržaja bit će ključna u ovom istraživanju. Kroz nju će se detaljno proučiti komunikacijski materijali, poput medijskih objava, mrežnih stranica promatranih organizacija i objava na društvenim mrežama. Kroz analizu sadržaja, moguće je identificirati ključne teme, poruke i strategije koje sportske organizacije koriste u svojoj PR strategiji. Ova metoda pruža duboki uvid u način na koji sportske organizacije komuniciraju s javnošću i kako se to mijenjalo tijekom vremena.

Primarni izvori uključivat će izravne informacije iz NBA lige i njenih timova, kao što su službena izvješća, medijska priopćenja i transkripti intervjua. Ovi izvori pružaju neposredan uvid u komunikacijske strategije i prakse lige. Sekundarni izvori, poput znanstvenih članaka, knjiga i medijskih izvješća, koristit će se za pružanje konteksta, povijesne perspektive i usporedbe s drugim sportskim ligama.

Osim analize sadržaja, koristit će se i druge metode istraživanja, poput metode dedukcije koja omogućuje razvoj teorija na temelju opažanja, metode generalizacije koja omogućuje širenje zaključaka na širu populaciju, te metode analize i sinteze koje omogućuju razbijanje informacija na manje dijelove i njihovo ponovno sastavljanje kako bi se stvorila cjelovita slika i donijeli zaključci relevantni za samu temu rada.

1.3. Struktura rada

Nakon prvog, uvodnog poglavlja, drugo poglavlje objašnjava osnovne pojmove, povijesni kontekst odnosa s javnošću te temeljne funkcije odnosa s javnošću poput odnosa s medijima, kriznog komuniciranja i upravljanja reputacijom. Navedeno će postaviti osnovu za daljnju analizu specifične primjene ovih koncepata u sportskim organizacijama što će biti fokus trećeg poglavlja.

U četvrtom poglavlju rad će se usredotočiti na NBA ligu kao primarni primjer primjene odnosa s javnošću u sportskim organizacijama. Analizirat će se praksa odnosa s javnošću u NBA ligi, njeni rani početci, razvoj i ostvareni rezultati. Osim toga, proučavat će se kako su različite faze u razvoju lige komunicirane javnosti, upravljanje kriznim situacijama, kao i uloga društvenih mreža u komunikacijskim strategijama lige.

Sukladno prethodnim poglavljima, peto poglavlje će dati pogled u budućnost onoga što usvajanje novih medija i tehnologija može donijeti organizaciji dok jer šesto poglavlje zaključno poglavlje u kojem se iznosi zaključak o ovom radu

2. TEORIJSKI OKVIR

U poglavlju o teorijskom okviru, rad će pružiti temeljito razumijevanje odnosa s javnošću kao profesije, istražujući njezinu povijest, osnovne koncepte i definicije. Ovaj dio će poslužiti kao osnova za razumijevanje kako se odnosi s javnošću razvijaju i primjenjuju u različitim kontekstima, uključujući sportske organizacije. Proučavanje povijesti i temeljnih funkcija odnosa s javnošću omogućit će čitatelju da shvati kako se ova disciplina oblikovala tijekom vremena i kako se primjenjuje u suvremenom svijetu.

2.1. Povijest odnosa s javnošću

Odnosi s javnošću (PR) datiraju još iz drevnih civilizacija. U starom Egiptu, faraoni su koristili hijeroglifne slike kako bi promovirali svoja postignuća. U staroj Grčkoj, retorika je bila ključna u oblikovanju javnog mišljenja, a Aristotel je napisao o umijeću uvjeravanja. U Rimskom Carstvu, PR je bio ključan u promociji vojnih pobjeda i vladara. Cezar je koristio komunikacijske taktike kako bi promovirao svoje vojne uspjehe, dok su rimski senatori koristili retoriku kako bi utjecali na javno mišljenje. Od drugih ranih aktera, svakako se izdvaja i rana Crkva koja je također koristila PR taktike, koristeći propovijedi i umjetnost kako bi širila kršćanske poruke. Sveti Pavle bio je jedan od prvih koji je koristio pisanje i javne nastupe kako bi promovirao kršćanstvo.

Tijekom srednjeg vijeka, Crkva je nastavila igrati ključnu ulogu u razvoju PR-a. Propovijedi, umjetnost i liturgijski tekstovi korišteni su kako bi se komunicirale crkvene poruke i doktrine. Do prve prekretnice je došlo tek pojavom Gutenbergovog tiska 1440. godine te je upravo on omogućio širenje informacija na nov način, uključujući prve oblike novina i letaka.

Slijedom navedenog, PR se ekstenzivno počeo upotrebljavati u okvirima raznih društvenih sfera. Tijekom razdoblja prosvjetiteljstva, filozofi poput Johna Lockeja i Voltairea pisali su o važnosti slobode izražavanja i ulozi javnosti u oblikovanju društva. Ovo je razdoblje postavilo temelje za moderno razumijevanje javnog mnijenja. U ovom razdoblju počeli su se razvijati i prvi teoretičari PR-a. James Grunig, jedan od prvih znanstvenika koji je proučavao PR, razvio je modele koji su još uvijek relevantni u suvremenom PR-u. Politički PR također je počeo

dobivati na važnosti tijekom ovog razdoblja. Političari su koristili novine i druge medije kako bi promovirali svoje ideje i politike, postavljajući temelje za modernu političku komunikaciju.

Industrijska revolucija je svakako bila sljedeće velika prekretnica koja je popločala put ka razvoju moderne PR industrije. Pojavom masovne proizvodnje i urbanizacije, tvrtke su počele prepoznavati potrebu za upravljanjem svojim imidžem i komuniciranjem s potrošačima.

Posljednji kamen temeljac za uspostavu moderne PR industrije postavljen je 1923. izlaskom knjige „Kristalizacija javnog mišljenja Edwarda Bernaysa koji je zbog iste često nazivan „ocem odnosa s javnošću. Nakon toga su širom otvorena vrata šire primjene PR-a u raznim industrijama i društvenim poljima te dolazi do pojave prvih PR agencija. Korporativni odnosi s javnošću razvili su se u razdobljima nakon I. i II. svjetskog rata, s tvrtkama koje su prepoznale važnost PR-a u izgradnji brenda. Krizni PR i korporativna društvena odgovornost postali su ključni aspekti. Etički razvoj također je bio važan, s rastom svijesti o etičkim pitanjima i razvojem profesionalnih standarda.

U kontekstu samog rada, svakako najznačajnija promjena dogodila se digitalnom revolucijom. Digitalna revolucija donijela je značajne promjene u svijetu odnosa s javnošću (PR), transformirajući način na koji organizacije komuniciraju s javnošću. Pojavom interneta, PR je doživio dramatičnu transformaciju. Web stranice, e-pošta i online novine omogućile su organizacijama izravno komuniciranje s javnošću na nov način, omogućujući brži i širi doseg informacija. Društveni mediji postali su ključni alat u modernom PR-u, omogućujući tvrtkama i pojedincima izravno komuniciranje s publikom. Platforme poput Facebooka, Twittera i Instagrama omogućile su organizacijama da promoviraju proizvode, upravljaju svojim online reputacijama i angažiraju se s korisnicima na interaktivan način. Ovo je omogućilo brži i personaliziraniji pristup komunikaciji.

Digitalna tehnologija također je omogućila sofisticiraniju analitiku i mjerenje u PR-u. Organizacije mogu pratiti i analizirati kako njihove PR kampanje utječu na publiku, omogućujući im prilagodbu i optimizaciju svojih strategija. Alati za praćenje i analizu omogućuju PR stručnjacima da bolje razumiju svoju publiku i prilagode svoje poruke kako bi bile učinkovitije. Digitalni PR također je donio nove izazove, posebno u pogledu upravljanja online reputacijom. Brzi protok informacija i mogućnost širenja negativnih mišljenja ili lažnih vijesti zahtijevaju od PR stručnjaka da budu stalno budni i spremni reagirati. Krizni PR postao je još složeniji u digitalnom okruženju, gdje se informacije brzo šire i mogu imati dugotrajne posljedice na imidž organizacije.

Uz to, digitalna revolucija donijela je i promjene u etičkim standardima i praksama u PR-u. Transparentnost i odgovornost postali su ključni, s organizacijama koje su suočene s povećanim pritiskom da budu otvorene i iskrene u svojim online komunikacijama. Etička pitanja, poput zaštite privatnosti i korištenja osobnih podataka, postala su sve važnija u digitalnom PR-u.

2.2. Osnovni koncepti i definicije

Odnosi s javnošću mogu se definirati kao strateška komunikacija koja izgrađuje uzajamno korisne odnose između organizacija i njihovih javnosti (Gruning, Hunt, 1984). Ova definicija naglašava važnost dvosmjerne komunikacije i uzajamnog razumijevanja između organizacije i njenih ciljanih skupina. Jedan od ključnih koncepta u PR-u je ideja o javnosti. Javnost se odnosi na skupinu ljudi koji dijele zajedničke interese ili ciljeve u odnosu na organizaciju (Radalj, 2016). Razumijevanje i ciljanje različitih javnosti ključno je za uspješnu PR strategiju.

Strateška komunikacija odnosi se na planiranje i provedbu komunikacijskih aktivnosti kako bi se postigli određeni ciljevi. U kontekstu PR-a, to može uključivati promociju proizvoda, izgradnju brenda, upravljanje krizom ili angažiranje zajednice. Strateška komunikacija zahtijeva razumijevanje ciljane publike, odabir pravih kanala i razvoj učinkovitih poruka. Upravljanje reputacijom još je jedan ključni koncept u PR-u. To uključuje oblikovanje i održavanje pozitivnog imidža organizacije među njenim javnostima. Upravljanje reputacijom može uključivati različite taktike, poput upravljanja medijima, društveno odgovornog poslovanja i transparentne komunikacije.

Krizni PR odnosi se na upravljanje komunikacijom tijekom krize ili kontroverze koja može negativno utjecati na reputaciju organizacije. To uključuje brzo reagiranje, razvijanje jasnih i dosljednih poruka i rad s medijima kako bi se minimizirala šteta i obnovilo povjerenje. Društvena odgovornost, ili korporativna društvena odgovornost (CSR), odnosi se na etičko i društveno odgovorno poslovanje. U PR-u, CSR može biti alat za izgradnju pozitivnog imidža kroz inicijative koje podržavaju zajednicu, očuvanje okoliša ili druge društvene ciljeve (Plenković, 2015).

Etička praksa još je jedan temeljni koncept u PR-u. To uključuje rad u skladu s profesionalnim i moralnim standardima, kao što su iskrenost, transparentnost i poštivanje privatnosti. Etička praksa ključna je za izgradnju povjerenja i vjerodostojnosti u odnosima s javnošću. Digitalni PR predstavlja integraciju digitalnih alata i platformi u tradicionalne PR strategije. To može

uključivati korištenje društvenih medija, web stranica, e-pošte i analitike kako bi se povećala vidljivost, angažiranje i mjerenje učinka.

2.3. Temeljne funkcije odnosa s javnošću

Odnosi s javnošću predstavljaju ključni aspekt svake moderne organizacije, bilo da se radi o tvrtkama, vladinim agencijama ili neprofitnim organizacijama. U srcu ovog dinamičnog polja leži potreba za uspostavljanjem i održavanjem pozitivnih veza s različitim javnostima, uključujući kupce, zaposlenike, dioničare i širu zajednicu. Odnosi s javnošću nisu samo alat za promociju i zaštitu imidža; oni su strateški proces koji omogućuje organizacijama da komuniciraju svoje ciljeve, vrijednosti i misiju na način koji odjekuje s njihovom ciljanom publikom.

Prema Ruslanu (2005) temeljne funkcije odnosa s javnošću kao šire discipline su sljedeći:

1. Podupiranje aktivnosti menadžmenta kako bi se postigli ciljevi organizacije
2. Kreiranja dvosmjerne komunikacije distribucijom informacija od organizacije prema javnosti i od javnosti prema organizaciji
3. Služenje javnosti u pogledu davanja informacija
4. Uspostava dobrih odnosa između organizacije i javnosti

Osim navedenog, u središtu prakse odnosa s javnošću je razumijevanje da organizacije postoje i napreduju samo uz pristanak javnosti. Ovaj pristanak nije samo pasivno prihvaćanje već je aktivno manifestiran kroz angažman javnosti s organizacijom. Na primjer, opstanak komercijalne entiteta ovisi o volji javnosti da kupuje njene proizvode ili usluge. Slično tome, neprofitne organizacije oslanjaju se na javnu podršku, bilo kroz donacije, volontiranje ili zagovaranje. Osim izravnih interakcija, postojanje organizacije također ovisi o različitim dionicima koji, iako ne izravno posluju s entitetom, imaju interes u njenim postupcima i odlukama. Ovo načelo naglašava simbiotski odnos između organizacija i njihovih javnosti, ističući potrebu za uzajamnim poštovanjem i razumijevanjem.

Nastavno na temeljne funkcije odnosa s javnošću, jasno je da se oni uvelike temelje na modelu dvosmjerne komunikacije. Nije dovoljno da organizacije jednostrano šire informacije. Umjesto toga, moraju biti i prijemčive, slušajući povratne informacije, brige i uvide svojih javnosti. Ovaj dvosmjerni tok komunikacije potiče transparentnost, povjerenje i uzajamno razumijevanje, elemente koji su neophodni za izgradnju i održavanje snažnih odnosa između organizacije i javnosti.

U tom smislu je i autentičnost od ključnog značaja. PR stručnjaci su svojevrsni čuvari ugleda organizacije i kao takvi moraju promicati istinoljubivost i integritet. Pokušaji zataškavanja ili manipulacije negativnim aspektima nisu samo etički upitni već mogu biti i kontraproduktivni, erozirajući povjerenje javnosti. Umjesto toga, PR praktičari trebaju transparentno suočiti s problemima, težiti autentičnim rješenjima.

Naravno, odnosi s javnošću često ne ostaju u domeni pukih riječi. Do odnosa s javnošću najčešće dolazi kako bi se prenijela informacija o određenim djelima. U tom smislu, u sferi odnosa s javnošću, djelovanja neizbježno odjekuju glasnije od samih riječi. Prije komuniciranja namjera ili obećanja, organizacije bi ih prvo trebale ostvariti. Proaktivne mjere, praćene transparentnom komunikacijom o tim akcijama, jačaju kredibilitet organizacije i demonstriraju njezinu predanost navedenim vrijednostima i ciljevima.

Kako bi se kreirala dvosmjerna komunikacija, uspostavili dobri odnosi sa dionicima iste, važno je imati otvorene komunikacijske kanale, čak i u nepovoljnim okolnostima jer oni naglašavaju predanost organizacije transparentnosti i odgovornosti. Organizacije moraju iskoristiti svaku priliku da izraze svoje stajalište, posebno tijekom izazovnih situacija. Izbjegavanje dijaloga ili pribjegavanje nejasnim izjavama poput "bez komentara" može nenamjerno prenijeti osjećaj krivnje ili izbjegavanja. Nadalje, suvremeni odnosi s javnošću nisu samo reaktivni; oni su predviđajući. Proaktivni PR podrazumijeva predviđanje potencijalnih izazova i njihovo preventivno rješavanje kako bi se uopće izbjegle situacije u kojima mora dolaziti do „pravdanja“ određenih postupaka. Kontroliranjem narativa i pokretanjem akcija, organizacije mogu učinkovitije ublažiti rizike i oblikovati percepciju javnosti.

3. ODNOSI S JAVNOŠĆU U SPORTSKIM ORGANIZACIJAMA

3.1. Važnost odnosa s javnošću u upravljanju sportskim organizacijama

Literatura u domeni odnosa s javnošću tradicionalno iste smatra primarno alatom promoviranja i komunikacije i dok je to istina i u sportu, postoji nekoliko ključnih različitosti. Sport je u modernom dobu mnogo širi od obične fizičke discipline, a samim time su i odnosi s javnošću za isti postali mnogo sofisticiraniji. Danas su odnosi s javnošću ključni alat za izgradnju i održavanje pozitivnog imidža sportskih organizacija imajući na umu činjenicu kako je sport danas globalni fenomen koji kombinira zabavu, kulturu i poslovanje, čineći komunikacijske strategije neophodnima za uspjeh na tržištu. Timovi, lige i individualni sportaši sve više

osjećaju potrebu za sofisticiranim PR pristupima kako bi se povezali s navijačima, privukli sponzore i navigirali kroz složene medijske krajolike. Uz rastuću konkurenciju za pažnju publike, sportske organizacije prepoznaju da je njihova sposobnost komuniciranja s dionicima i upravljanja svojim narativima ključna za dugoročni uspjeh i održivost. Uz to, u eri digitalne komunikacije, gdje se informacije šire munjevitom brzinom, važnost proaktivnog upravljanja komunikacijama i reagiranja na potencijalne krize nikada nije bila veća.

Prema autorima Šerbănica i Constantinescu (2006) odnosi s javnošću u sportu predstavljaju funkciju temeljenu na menadžerskoj komunikaciji koja je osmišljena kako bi identificirala ključne segmente javnosti sportske organizacije, procijenila njezine odnose s tim segmentima i poticala željene odnose između sportske organizacije i tih segmenata. Navedeno čini odnose s javnošću u sportu toliko važnima za funkcioniranje organizacija da mehanizmi istog moraju biti uključeni u samu strukturu upravljanja od početka organizacije.

Mnoge sportske organizacije koriste odnose s javnošću kao alat za uspostavljanje svijesti o brendu i identitetu te promociju svojih proizvoda ili usluga. Druge koriste odnose s javnošću kako bi pokazale društvenu odgovornost. Zbog ovih višestrukih funkcija, stručnost u odnosima s javnošću posebno je važna za profesionalce u upravljanju sportom. (Stoldt, Dittmore & Branvold, 2012)

Odnosi s javnošću i kako im sportske organizacije pristupaju uvelike ovisi o ciljanoj publici. Ciljana publika će definirati korištene metode i u tom smislu disciplina u kontekstu sporta prepoznaje sljedeće publike:

1. internom javnošću - zaposlenicima, volonterima, dioničarima, pridruženim sportašima;
2. sportskim potrošačima, posebno navijačima i gledateljima;
3. sponzorima;
4. obrazovnim sustavom;
5. komercijalnim organizacijama koje posluju s tvrtkom (ovdje uključujemo dobavljače i distributere);
6. vladinim institucijama;
7. ligama i savezima;
8. zajednicom u kojoj djeluje;
9. masovnim medijima.

Interni članovi sportske organizacije, poput zaposlenika, volontera, dioničara i pridruženih sportaša, čine njezinu srž. Oni su ključni za uspješno funkcioniranje organizacije, jer su najbliže njenim svakodnevnim operacijama i ciljevima. Održavanje otvorene i transparentne komunikacije s ovom skupinom osigurava da su svi informirani, motivirani i usmjereni prema zajedničkim ciljevima. Pored toga, zadovoljni i informirani interni članovi često postaju ambasadori marke, promovirajući pozitivan imidž organizacije izvan njenih granica.

S druge strane, eksterni dionici poput navijača i gledatelja gledatelja su svojevrsna životna snaga svake sportske organizacije u marketinškom smislu. Iako doprinose ukupnom udjelu prihoda koje neka sportska organizacija ostvaruje svojim aktivnostima, relevantniji su u smislu definiranja uspjeha i popularnost određenog sporta ili tima. S aspekta sportskih organizacija, pružanje kvalitetnog iskustva, bilo da je riječ o gledanju utakmice uživo ili putem televizije, ključno je za održavanje i povećanje baze navijača. Osim toga, razumijevanje potreba i želja sportskih potrošača omogućuje organizacijama da prilagode svoje ponude i komunikacijske strategije kako bi bolje služile svojoj publici.

Što se tiče prihoda, često ključna stavka sportskih organizacija u tom smislu su sponzorstva. Sponzori ne samo da pružaju financijsku podršku, već i dodaju vrijednost kroz marketinške inicijative, promocije i partnerstva. Održavanje snažnih odnosa s sponzorima temelji se na uzajamnom povjerenju i koristi. Sportske organizacije trebaju osigurati da sponzori dobivaju odgovarajuću izloženost i povrat ulaganja, dok sponzori žele biti povezani s uspješnim i pozitivno percipiranim timovima ili događajima.

Suradnja sportskih organizacija s obrazovnim sustavom može biti višestruko korisna. Škole i sveučilišta često služe kao izvor mladih talenata i budućih profesionalaca u sportu. Osim toga, obrazovne institucije mogu pružiti platformu za razvojne programe, istraživanja i edukaciju. Sportske organizacije mogu, s druge strane, pružiti studentima prilike za praksu, učenje i zapošljavanje.

Dobavljači i distributeri igraju ključnu ulogu u operativnom aspektu sportskih organizacija. Bilo da je riječ o opskrbi sportskom opremom, hranom i pićem za stadione ili distribuciji sportskih proizvoda, ovi partneri osiguravaju da sve teče glatko. Uzajamno povjerenje, transparentnost i učinkovita komunikacija s ovim dionicima osiguravaju kvalitetu usluge i proizvoda koji se pružaju krajnjim korisnicima.

Suradnja s vladinim institucijama može obuhvaćati različite aspekte, od regulative i licenciranja do financijske potpore i inicijativa za promociju sporta. Održavanje pozitivnih odnosa s vladinim tijelima može olakšati mnoge procese i otvoriti vrata za nove prilike. Također, sportske organizacije mogu surađivati s vladom na projektima koji promiču zdravlje, tjelesnu aktivnost i društvenu integraciju.

Lige i savezi često postavljaju pravila i standarde za sportske organizacije unutar svoje jurisdikcije. Osim što pružaju strukturu i organizaciju, oni također mogu biti ključni partneri u promociji sporta, organizaciji događaja i razvoju mladih talenata. Suradnja i komunikacija s ovim tijelima osiguravaju da sportske organizacije djeluju u skladu s pravilima i najboljim praksama.

Sportske organizacije često imaju dubok utjecaj na zajednice u kojima djeluju. Bilo da je riječ o poticanju lokalnog gospodarstva, pružanju prilika za rekreaciju ili promociji pozitivnih vrijednosti, važno je održavati dobre odnose s lokalnom zajednicom. Uzajamno povjerenje i podrška mogu pomoći u rješavanju izazova i iskorištavanju prilika.

Masovni mediji igraju ključnu ulogu u promociji sportskih organizacija i događaja. Oni pružaju platformu za doseganje široke publike i promociju sportskih priča. Osim toga, mediji mogu oblikovati percepciju javnosti o sportskoj organizaciji, bilo pozitivnu ili negativnu i zato velike sportske organizacije često imaju čitave divizije koje se bave isključivo uređivanjem društvenih mreža i interakcijom s eksternim dionicima.

Mediji su u svim svojim pojavnim oblicima svakako imali ključnu ulogu u evoluciji i ekonomskom razvoju profesionalnog sporta. U drugoj polovini dvadesetog stoljeća, veza između globalnih sportskih organizacija poput IOC-a, FIFA-e i velikih sjevernoameričkih brendova poput NBA, komercijalno je povezana s ekonomijom medija, posebno televizijom. Navedeno je imalo snažan utjecaj na ekonomiju sporta (Gratton, Solberg, 2007). Uspon društvenih mreža i vrste proizvodnje i distribucije koje je potaknuo sada transformira komunikacijske strategije sportskih organizacija koje su spremne istraživati i eksperimentirati s razvijanjem novih oblika medijskih odnosa koji iskorištavaju komunikacijsku moć digitalnih medija. (Castells, 2009)

Navedeni proces se značajno ubrzao unatrag posljednjih deset godina potpomognut tehnologijama kao što su 3G, 4G i 5G, većom pokrivenošću širokopojsnih veza, smanjenjem cijena relevantnih, povezanih usluga i slično. Sadržaj koji je nekog bio raštrkan i dostupan kroz različite vrste medija u različitim kategorijama danas je može pronaći na jednom mjestu, topeći granice između tradicionalnih i modernih medija. Internetske stranice tako sada nude tekstualni i video sadržaj poput vijesti, intervjua, isječaka iz sportskih događaja i utakmica, a društvene

mreže to odnose na novu razinu dozvoljavajući interakcije organizacija i vanjskih dionika u realnom vremenu.

Mnoge organizacije odlučuju se informirati svoje dionike putem vlastitih aplikacija, a takve vrste tehnologija dobro su primljene u sportu jer pružaju mnogo veću kontrolu nad umreženim medijskim iskustvom od tehnološki otvorenih platformi poput weba. Aplikacije učinkovito nude pristup zatvorenijem krugu umreženom medijskom sportu i osiguravaju jasnoću kontrole autorskih prava i korisničkog sučelja. Također omogućuju mikroplaćanja, oglašavanje i online igre, stvarajući nove izvore prihoda i poslovne prilike.

No, društveni mediji predstavljaju i svojevrsni izazov sportskim organizacijama jer ih suočavaju s povećanim mogućnostima tzv. informacijskih nesreća gdje skandali i javna kritika mogu naštetiti sportu, pojedinačnim sportašima i timovima, sponzorima i povezanim komercijalnim partnerima (Boyle i Haynes, 2012). Društvene mreže po svojoj prirodi omogućavaju lagan pristup velikom broju dionika, a to proporcionalno povećava i izazove kod upravljanja njihovim očekivanjima, stavovima i ponašanjem.

Kako kultura i volumen korištenja društvenih medijskih poruka sportaša ne pokazuju znakove smanjenja, sportske organizacije moraju kontinuirano prilagođavati svoj pristup odnosima s javnošću. Tako sve češće usvajaju proaktivan pristup društvenim medijima, ne samo potičući upotrebu Facebooka i Twittera, već i razvijajući komunikacijske politike koje potiču pozitivne odnose s javnošću kroz umreženi medijski sport. Proaktivnije komunikacijske politike, koje koriste moć društvenih mreža, mogu stoga pomoći nekim sportovima, posebno onima koji pokušavaju izgraditi svoj profil s različitim javnostima, da izravno interveniraju u komunikacijskom procesu kao dio širih strateških ciljeva.

3.2. Alati za upravljanje komunikacijama sportskih organizacija

Uvidom u relevantnu literaturu razni autori spominju širok spektar tehnika za odnose javnošću koje sportske organizacije koriste u sklopu svojih PR strategija. Primjerice, prema autorima Kotleru i Kelleru (2008.), postoji sedam kategorija odnosa s javnošću u koje je moguće na neki način svrstati sve specifične alate:

- a) Publikacije – godišnji izvještaji, članci, bilteni, časopisi uređeni od strane tvrtke;
- b) Događaji - konferencije za novinare, seminari, putovanja, sajmovi, izložbe, natjecanja i takmičenja, obljetnice;

c) Sponzorstva;

d) Vijesti - predstavljaju jedan od glavnih zadataka stručnjaka za odnose s javnošću, pokušavajući uvjeriti medije da prihvate priopćenja za tisak i da prisustvuju konferencijama za novinare;

e) Govori - predstavnici uprave odgovaraju na pitanja ili drže govore kako bi poboljšali imidž tvrtke;

f) Aktivnosti u službi javnosti - novčani i vremenski doprinos društvenim ciljevima;

g) Instrumenti komunikacije identiteta - slanje proizvoda s logotipom tvrtke kupcima i poslovnim partnerima.

Bitno je spomenuti kako je iz gore navedenih kategorija odnosa s javnošću u kontekstu sporta malen naglasak stavlja na društvene mreže i druge digitalne alate. U prilog tome ide činjenica kako je kategorizacija autora nastala prije punokrvnog adventa društvenih mreža i drugih alata uzrokovanih digitalnom revolucijom – iako se na njima objavljuje sadržaj naveden u kategorijama. Specifični alati kojima sportske organizacije upravljaju odnosima s javnošću su mnogi i oni su uvelike ključni za učinkovitu implementaciju strategija odnosa s javnošću i omogućuju organizacijama da ciljaju svoje poruke prema različitim dionicima. Najčešći specifični alati koje sportske organizacije koriste su (1) priopćenja za medija, (2) društveni mediji, (3) web stranice, (4) e-mail marketing, (5) medijski događaji, (6) promotivni materijali, (7) sponzorstva, (8) događaji u zajednici, (9) krizna komunikacija, (10) mobilne aplikacije, (11) video sadržaji, (12) medijski paketi.

No, ovo nisu alati koji se koriste isključivo u sportu zbog čega je bitno spomenuti neke specifičnosti sporta u kontekstu odnosa s javnošću koje ga izdvajaju od ostalih industrija. Sport je kao industrija primarno specifičan jer je u samu kompetitivnu prirodu istog ugrađena emotivna komponenta koju druge industrije pokušavaju godinama graditi kroz svoje marketinške strategije. Kao takav, sport ima jedinstvenu sposobnost da izazove snažne emocionalne reakcije i dodatno se poveže s dionicima. Nadalje, s aspekta sponzorstva, sport može privući vrlo živopisne demografske skupine – one koje zanima aktivno bavljenje sportom ili sport kroz prizmu gledatelja ili obožavatelja, neovisno o spolu, dobi ili nacionalnosti. Sport, a samim time i sportaši su značajno više medijski izloženi od drugih industrija i njihovih dionika. Medijska pažnja svojevrsni je dvosjekli mač, a organizacije troše značajne resurse u kontekstu odnosa s javnošću kako bi maksimalizirale pozitivne efekte, a minimalizirale negativne efekte iste.

Sportski događaji, naročito, često privlače veliku pažnju medija i imaju široku publiku, što pruža sponzorima priliku za postizanje velike vidljivosti u kratkom vremenskom razdoblju. Istovremeno, uspješni sportaši često su vrlo prepoznatljivi i imaju veliku bazu obožavatelja. Njihova prisutnost u marketinškim kampanjama može značajno povećati vidljivost i doseg brenda. Organizacije, sportaši i sponzori su neminovno povezani u smislu javne percepcije pa različite vrste publiciteta jednako utječu na sva tri entiteta. To je izrazito bitno prilikom definiranja strategija odnosa s javnošću i čini upravljanje istima u kontekstu sporta izrazito kompleksnim.

Sportske organizacije tu u proteklih 10 godina poseban naglasak stavljaju na društvene mreže zbog nekoliko faktora. Prvi je svakako publika do koje kroz društvene mreže mogu doprijeti. Od njihovog uvođenja, društvene mreže privukle su milijune korisnika, od kojih su mnogi integrirali ove stranice u svoje svakodnevne živote (Boyd, Ellison, 2007). Društvene mreže mogu se opisati kao stranice temeljene na profilima koje potiču korisnike sličnih pozadina i interesa da razvijaju i iniciraju odnose jedni s drugima. Cilj društvenih mreža je pružiti online zajednicu koja ne samo da promiče pojedinca, već i naglašava odnose pojedinca unutar zajednice. Upravo je ta priroda društvenih mreža koja se iznimno sviđa praktičarima odnosa s javnošću jer stranice pružaju potencijal za stvaranje povjerenja i odnosa među korisnicima putem emitiranja poruka i svijesti o brendu (Berkley, 2007).

Prisutnost sportskih organizacija na društvenim mrežama danas je raširena do te mjere da izostanak iste može uzrokovati brojne negativne efekte. S obzirom na online zajednice i brzinu kojom iste dijele informacije, izostanak organizacija sa društvenih mreža može dovesti do glasila, pogrešnih zaključaka i dezinformacija koje u značajnoj mjeri mogu naštetiti njihovom brendu. S druge strane, upravljanje društvenim mrežama zbog njihove prirode predstavlja kompleksan izazov. Interes sportskih organizacija u konačnici i dalje leži u maksimalizaciji profita kroz prodaju proizvoda i usluga što u određenom smislu nije kompatibilno s primarnom svrhom društvenih mreža. Korištenje društvenih mreža počiva na želji sudionika da razviju odnose, a ne da kupuju proizvode. Tako pretjerana komercijalizacija društvenih mreža može odbiti potrošače koji relativno jednostavno mogu procijeniti intencije organizacije.

Učinkovita primjena društvenih mreža od strane organizacija znači hodati na tankoj granici između ostvarivanja iskrenog odnosa s potrošačima i plasiranja proizvoda i usluga. Organizacije koje uspješno razviju odnose temeljene na povjerenju i koje korisnike aktivno uključuju u brend, imaju sposobnost da na njih značajno utječu, stvarajući obostrano koristan odnos.

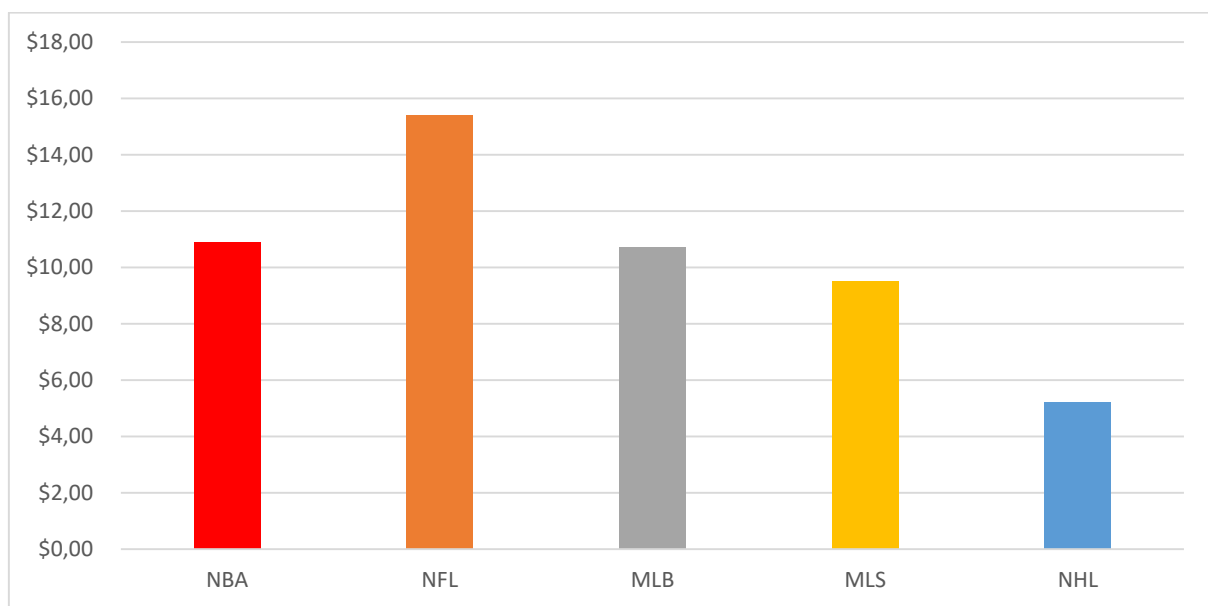
4. STUDIJA SLUČAJA: NBA LIGA

4.1. NBA kao organizacija

NBA liga, osnovana 6. lipnja 1946. godine kao Basketball Association of America (BAA), je postala jedna od najprepoznatljivijih sportskih liga na svijetu. Promijenila je ime u National Basketball Association (NBA) 1949. godine nakon spajanja s konkurentskom ligom, National Basketball League (NBL). Od tada, NBA je postala globalni fenomen, privlačeći najbolje talente iz cijelog svijeta i stvarajući globalne superzvijezde.

Danas je NBA sačinjena od 30 timova (29 iz Sjedinjenih Američkih Država i jedan iz Kanade) te je jedna od četiri glavne profesionalne sportske lige u Sjedinjenim Američkim Državama i Kanadi uz National Football League (NFL), Major League Baseball (MLB), and the National Hockey League (NHL). NBA igrači su svjetski poznati kao najbolji plaćeni sportaši po godišnjim primanjima po igraču, a liga je izložena velikom broju dionika uključujući navijače, trenere, sponzore, medijske kuće i širu javnost.

Grafikon 1 Prihodi sportskih organizacija (milijarde \$)



Izvor: izradio autor prema: <https://www.thisiscapitalism.com/the-nfl-the-king-of-american-professional-sports/>
(Pristupljeno 22.07.2023.)

NBA kao organizacija prihode ostvaruje na razne načine, a značajan iznos direktno ovisi o marketingu i odnosima s javnošću koje organizacija njeguje. Tako primjerice NBA kroz pava na medije ostvaruje preko 50% svojih godišnjih prihoda, oko 25% od prodaje ulaznica, 10% od

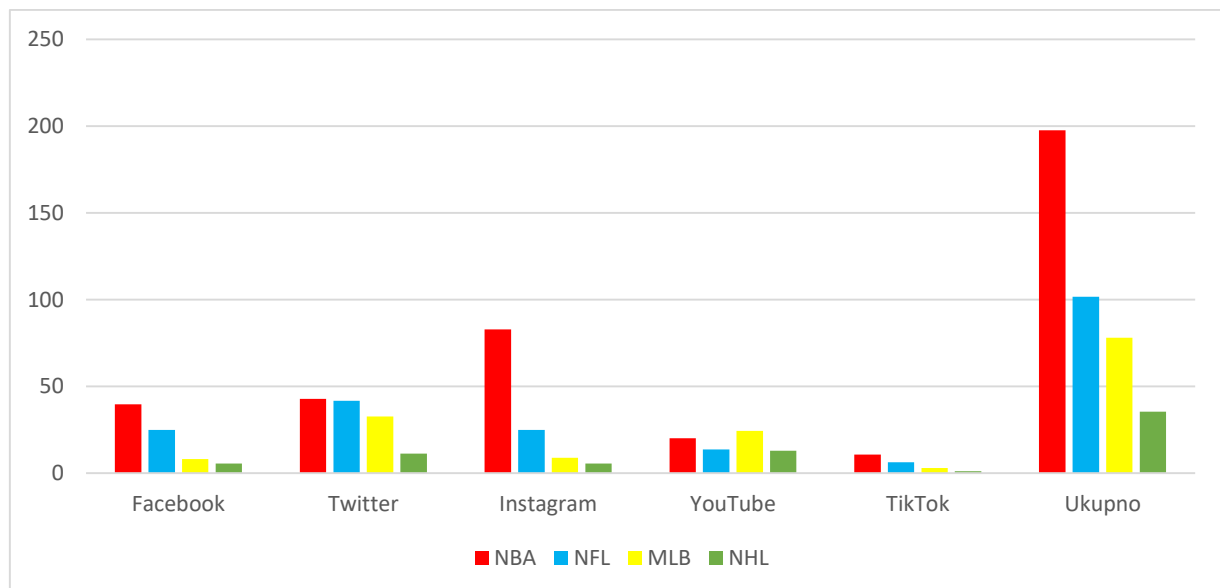
prodaje robe, 9% od sponzorstva i 4% kroz oglašavanje za ukupnu zaradu od preko 10 milijardi dolara godišnje.

Iako nije najprofitabilnija sportska liga u Sjedinjenim Američkim Državama, brend NBA lige je iznimno snažan i prepoznatljiv širom svijeta. Liga je uspjela izgraditi svoj brend kroz kombinaciju iznimno talentiranih igrača, uzbudljivih utakmica, globalnog marketinga i društvene odgovornosti. NBA liga je također bila pionir u korištenju društvenih medija i digitalnih platformi za angažiranje navijača širom svijeta.

4.2. Primjena odnosa s javnošću u NBA ligi

NBA kao online entitet predvodi u mnogim metrikama na različitim društvenim mrežama. Trenutno, kombinirano ima oko 1,5 milijardi pratitelja na Facebooku, Twitteru, Instagramu i ostalim društvenim mrežama. Prva je liga ikada na SnapChatu s rekordnih 30,1 milijardi impresija i 4,2 milijarde pregleda videa. Na YouTubeu, NBA svakodnevno postavlja mnoštvo videa: ti videi uključuju istaknute trenutke, montaže, intervjue i talk showove. Iako liga zaostaje za NFL-om u profitu, NBA je profitirala od vidljivosti svojih slavni osoba kao taktike diferencijacije. Igrači su produžetak svojih franšiza, ali također mogu postojati samostalno, kao ambasadori lige, njenog brenda i njenih vrijednosti. Službeni Twitter račun NBA ima više pratitelja (44,1 milijuna) od NFL-a (33,4 milijuna) i MLB-a (11,1 milijuna) i NHL-a (6,8 milijuna).

Grafikon 2 Broj pratitelja sportskih liga na društvenim mrežama (milijuna \$)



Izvor: izradio autor prema www.facebook.com; www.instagram.com; www.twitter.com; www.tiktok.com; www.youtube.com. Pristupljeno 24.07.2023.

Sukladno tome, NBA je vrlo vidljiv sport. Liga ima vrlo slobodan pristup kada je u pitanju dijeljenje video sadržaja pa je vrlo lako pronaći izakulisne službene i snimke obožavatelja na YouTube-u kao i istaknute trenutke pojedinih utakmica na Twitteru. NBA u tom smislu koristi svoje račune na društvenim mrežama kako bi bila obaviještena o svemu što se događa s njihovim proizvodom, istovremeno ostvarujući kontakt s vanjskim dionicima koji nije korporativno hladan i komercijaliziran. Dok NBA primjenjuje slobodnu politiku o dijeljenju videa na internetu i izlaganju osobnosti svojih igrača, NFL ima mnogo stroži pristup objavama neslužbenih videa i većinski promovira timove i ligu preko igrača.

NBA se kao organizacija u tom smislu značajno prilagodila mlađim navijačima s naglaskom na društvene medije. Velik dio tog su i igrači s kojima liga ima simbiotičan odnos u kontekstu odnosa s javnošću. NBA sportaši su neki od najatkivnijih sportaša na društvenim mrežama. Oni koriste ove platforme za povezivanje s obožavateljima, promoviranje lige i svojih individualnih brendova. To pomaže NBA-u da dođe do šire publike i da izgradi odnos s obožavateljima. NBA je toga apsolutno svjesna te ulaže značajna sredstva u razvoj i upravljanje svojim sportašima. Cilj lige je da njezini sportaši budu pozitivni uzorci i da pomognu u izgradnji pozitivne slike lige.

Specifični načini na koji NBA sportaši pridonose odnosima s javnošću liga su brojni, ali najčešće upadaju u sljedeće 4 kategorije:

1. Privlače pozornost javnosti: NBA sportaši su uvijek u središtu pozornosti, bilo da igraju utakmice, daju intervjuje ili sudjeluju u društvenim događajima. To pomaže NBA-u da dođe do šire publike i da izgradi svijest o ligi.
2. Poticaj interesa za NBA: NBA sportaši su talentirani i uzbudljivi za gledanje. Oni su oni koji privlače ljude u dvorane i naprijed do televizora.
3. Promoviranje NBA: NBA sportaši koriste svoje platforme za promoviranje lige. Oni govore o NBA-u u intervjuima, dijele sadržaj o NBA-u na društvenim mrežama i sudjeluju u aktivnostima koje promoviraju NBA.
4. Izražavaju podršku društvenim pitanjima: NBA sportaši se sve više koriste svojim platformama za izražavanje podrške društvenim pitanjima. To pomaže NBA-u da se pokaže kao odgovorna i uključiva organizacija.

4.2.1. Društvene inicijative kao PR alat

Kroz proteklih 10 godina, NBA je tako pokrenuo nekoliko vrlo uspješnih inicijativa kojima je primarni cilj tih promocija je povećati angažman fanova i privući nove fanove.

Slika 1 Inicijative NBA lige pokrenute putem društvenih mreža



Izvor: <https://www.nba.com/news> (Pristupljeno: 10.07.2023.)

Jedna od njih bila je #NBACares s ciljem podizanja svijesti o važnim društvenim pitanjima, kao što su rasna pravda i jednakost. Ova inicijativa je uključivala niz aktivnosti na društvenim mrežama, uključujući postavljanje sadržaja od strane igrača i liga, kao i sudjelovanje u kampanjama za prikupljanje sredstava. Cilj inicijative bio je podržati važna društvena pitanja i pokazati da je NBA liga posvećena društvenoj odgovornosti.

NBAGreen je u 2008. godini bila zamišljena kako bi promovirala održivost i svijest o okolišu. NBA je u sklopu iste ostvario suradnju s organizacijama kao što su Nacionalna udruga košarkaških igrača (NBPA) i Nacionalno društvo Audubon kako bi sadili drveće, smanjili otpad i promovirali recikliranje. NBAVoices je bila kampanja kroz koju su dodatno iskorišteni igrači i treneri te je njima dan dodatni medijski prostor kako bi izrazili svoje mišljenje o pitanjima društvene pravde. NBA smatra da je važno da njegovi sportaši koriste svoju platformu kako bi govorili o važnim pitanjima. NBA je surađivao s organizacijama kao što su NAACP i Nacionalna urbana liga kako bi promovirao društvenu pravdu.

Tu je i inicijativa NBACHangemakers koja je bila pokrenuta kako bi slavila predanost lige raznolikosti i uključivosti. NBA je u istoj ostvario značajnu suradnju s organizacijama kao što

su Ženska nacionalna košarkaška udruga (WNBA) i Nacionalna udruga umirovljenih košarkaša (NBRPA) kako bi promovirao raznolikost i uključivost u svijetu sporta.

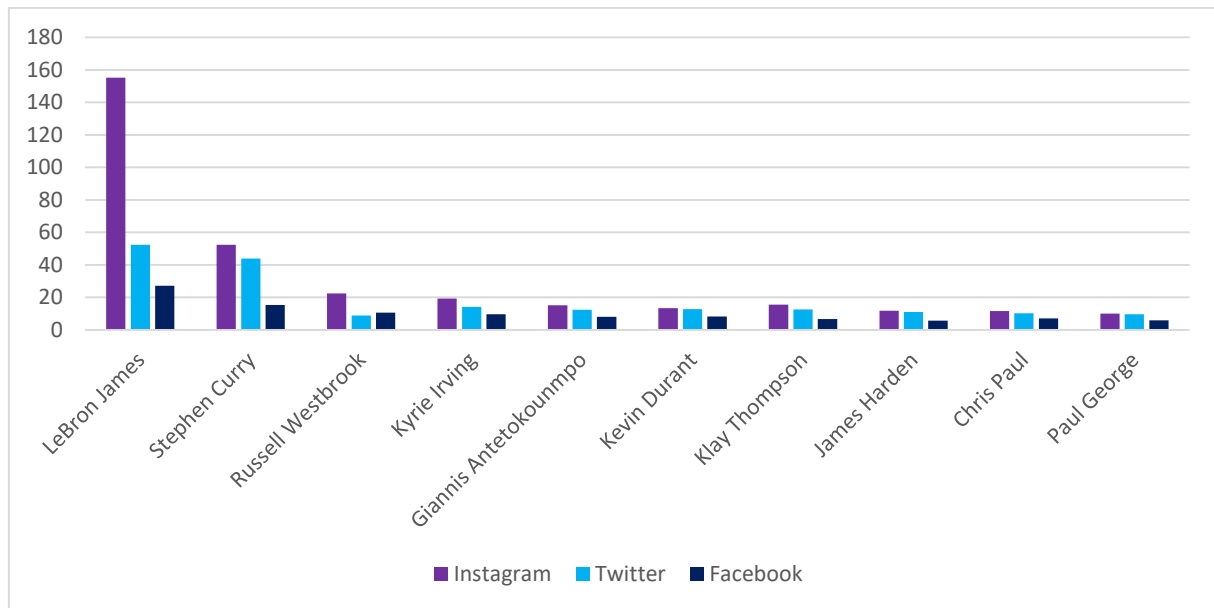
Jedna od najnovijih i najuspješnijih inicijativa bila je NBATogether, koja je pokrenut u vrijeme pandemije COVID-19. Ova inicijativa je uključivala niz aktivnosti na društvenim mrežama, uključujući virtualne događaje, izazove i promocije. Cilj inicijative bio je zabaviti i informirati fanove tijekom pandemije, kao i pokazati da je NBA liga posvećena zajednici i društvenoj odgovornosti.

I sami timovi često pribjegavaju različitim PR inicijativama kako bi izgradili odnos sa obožavateljima, zajednicom uz istovremenu izgradnju vlastitog imidža i svijesti o timu.. Primjerice, Golden State Warriors momčad provodi dugogodišnji program „Read to Achieve“ kojim promiče važnost čitanja i obrazovanja među djecom kroz organizacije škola čitanja, doniranja knjiga školama i knjižnicama u svojoj zajednici. Oklahoma City Thunder ima sličnu inicijativu u obliku „Thunder Cares“ zaklade koja podržava zajednicu kroz projekte kao što su obnova igrališta, obrazovne inicijative i programe za mlade. Miami Heat momčad također provodi „Heat Learn & Play Centers“ inicijativu koja uključuje obnovu i opremanje učionica i centara za mlade u zajednici.

4.2.2. Društvene mreže kao PR alat

U kontekstu odnosa s javnošću, broj pratitelja koje NBA igrači imaju na društvenim mrežama može biti izuzetno važan pokazatelj njihove popularnosti i utjecaja, ne samo kao sportaša, već i kao brenda. Na primjer, LeBron James, koji ima 155 milijuna pratitelja na Instagramu, 52 milijuna na Twitteru i 27 milijuna na Facebooku, ima ogroman doseg i utjecaj na globalnu publiku. To ne samo da povećava njegovu marketinšku vrijednost kao pojedinca, već i pomaže u promociji NBA lige, njegovog tima i sponzora s kojima je povezan.

Grafikon 3 Broj pratitelja sportaša NBA na društvenim mrežama (milijuna \$)



Izvor: izradio autor prema www.facebook.com; www.instagram.com; www.twitter.com; (Pristupljeno: 24.07.2023.)

S druge strane, Stephen Curry i Russell Westbrook kao i ostali popularni sportaši u NBA ligi, iako imaju manje pratitelja u usporedbi s LeBrom Jamesom, također imaju značajan utjecaj u online zajednici. Igrači društvene medije koriste na razne načine kako bi ostvarili interakciju s obožavateljima, a time i doprinjeli pozitivnoj percepciji njih samih, njihovog tima, ali i NBA lige u cijelosti. Najčešće to rade na sljedeće načine:

1. Dijeljenje sadržaja o događajima „iza kulisa“: Igrači i timovi često dijele sadržaj iza kulisa sa svojim navijačima, kao što su videozapisi treninga, intervjui i putovanja. To navijačima daje jedinstven uvid u to kako je biti profesionalni košarkaš ili biti dio NBA tima.
2. Odgovaranje na pitanja navijača: Igrači i timovi često održavaju takozvane „Q&A“ seanse u kojima odgovaraju na pitanja navijača na društvenim medijima. To je odličan način da navijači bolje upoznaju svoje omiljene igrače i timove.
3. Promocija događanja: Igrači i timovi koriste društvene medije za promociju nadolazećih događanja, kao što su utakmice, potpisivanja i dobrotvorni događaji. To pomaže u širenju informacija o tim događajima i generiranju uzbuđenja među navijačima.
5. Organiziranje natjecanja i darivanja: Igrači i timovi često organiziraju natjecanja i darivanja na društvenim medijima. To je odličan način za angažiranje navijača i pružanje prilike da osvoje nagrade.

6. Interakcija s navijačima: Igrači i timovi također interagiraju s navijačima na društvenim medijima na razne načine, kao što su lajkanje i komentiranje objava te odgovaranje na izravne poruke. To pomaže u izgradnji odnosa između igrača i navijača.

Pojedinačni igrači njeguju kulturu povjerenja i bliskog odnosa sa obožavateljima pa tako LeBron James često dijeli sadržaj iza kulisa sa svojim navijačima, kao što su videozapisi njegovih treninga i obiteljskog života. Također odgovara na pitanja navijača i promovira nadolazeće događaje. Timovi društvene mreže koriste na sličan način. Golden State Warriors poznati su po esktenzivnim promocijama svojih utakmica i događanja, a također organiziraju natjecanja i darivanja. Poznati su po ostvarivanju bliskog odnosa s navijačima lajkanjem i komentiranjem objava, a također odgovaraju i na izravne poruke. I sama krovna NBA organizacija koristi društvene medije za promociju lige i njenih igrača. Također organiziraju natjecanja i darivanja te mnogobrojne društvene inicijative za poboljšanje vlastitog imidža.

4.2.3. Sponzorstva kao PR alat

Sponzorstvo predstavlja povezivanje organizacije s pojedincem ili određenim događajem (obično sportskim ili kulturnim), s ciljem promocije organizacije, njenih proizvoda ili usluga. Sponzorstvo se smatra integralnim dijelom funkcije odnosa s javnošću (Lawrence, 2001). Sponzorstva su kao takva najpopularnija prilikom sportskih događaja zbog velike uočljivosti koju pružaju izravni prijenosi i prilika za privlačenje velikog broja ljudi. Studije Kotlera i Kellera (2006) pokazale su da čak 69% svih ulaganja u sponzorstvo bude potrošeno na sponzoriranje sportskih događaja. Dodatno, sponzorstvo omogućuje publicitet organizacije u medijima, pogotovo kod visokoprofilnih sportova ili događaja koje prati cijeli svijet i koji organizacijama pružaju globalnu medijsku pažnju. Cilj sponzorstva je slanja jasnih i dosljednih poruka ciljanim skupinama i u tu svrhu se često koriste poznate osobe, stvarajući pozitivne asocijacije o markama i tvrtkama, jačajući njihov položaj na tržištu.

Sponzorstva igraju ključnu ulogu u svijetu profesionalnog sporta, a NBA liga nije iznimka. Ustanovili smo kroz rad kako je NBA jedna od najprepoznatljivijih i najgledanijih sportskih liga na svijetu, a samim time pruža idealnu platformu kroz koju se brandovi i tvrtke mogu promovirati na globalnoj razini. Timovi i igrači NBA lige često imaju milijune pratitelja širom svijeta, što ih čini izuzetno atraktivnim za sponzore. Osim toga, NBA liga ima bogatu povijest suradnje s korporacijama u raznim sponzorskim inicijativama koje ne samo da promoviraju brand, već i doprinose zajednici kroz razne društveno odgovorne aktivnosti.

U kontekstu NBA lige, sponzorstva nisu samo način za generiranje prihoda, već i alat za izgradnju i održavanje odnosa s javnošću. NBA kao organizacija, NBA timovi, ali i igrači koriste sponzorstva kako bi poboljšali svoj imidž, povećali vidljivost i angažman navijača, te promovirali društveno odgovorne inicijative. Osim toga, sponzorstva omogućuju timovima i igračima da ostvare dublje veze s lokalnim i globalnim zajednicama, pružajući im priliku da pozitivno utječu na društvo.

NBA kao krovna organizacija na godišnjoj razini sklapa ugovore s nekim globalno poznatim i priznatim brandovima koji u velikoj mjeri omogućuju NBA ligi da financira svoje aktivnosti, programe i događaje. NBA u tu svrhu na godišnjoj razini sklapa partnerske ili sponzorske ugovore sa oko 40 velikih sponzora iz raznih industrija – od proizvođača odjeće i obuće, do prehrambenih lanaca, automobilskih kompanija, teleoperatera i mnogih drugih u ukupnoj vrijednosti od 1.08 milijardi dolara.¹

Tablica 1 NBA sponzori - sezona 2022-23

Sponzor	Industrija	Napomena
Wilson	Sportska oprema	Službeni dobavljač lopti
Nike	Sportska oprema i odjeća	Službeni dobavljač odjeće
Caesars Sportsbook	Kockanje	Ponude i promocije za navijače
DraftKings	Kockanje	Autorizirani operater sportskog klađenja
FanDuel	Kockanje	Službeni partner za sportsko klađenje
Google	Tehnologija	Službeni fan telefon, partner za pretragu i analitiku
Hyperice	Tehnologija za oporavak	Službeni partner za tehnologiju oporavka
Microsoft	Tehnologija	Službeni tehnološki partner
Sportradar	Tehnologija i analitika	Partner za proširenje operacija i angažman navijača
Rakuten	E-commerce i tehnologija	Službeni partner
SAP	Poslovni softver	Partner za analitiku
ServiceNow	Tehnologija	Službeni partner za radne tokove
Coinbase	Kriptovalute	Službeni partner za kriptovalute
DoorDash	Dostava hrane	Službeni partner za dostavu hrane
Moët Hennessy	Alkoholna pića	Službeni duh
Taco Bell	Brza hrana	Službeni partner za brzu hranu
Anheuser-Busch In-Bev	Alkoholna pića	Službeno pivo
Gatorade	Sportska pića	Službeno sportsko piće
PepsiCo	Hrana i piće	Službeno bezalkoholno piće i grickalice

¹ <https://www.globaldata.com/store/report/nba-business-analysis/>

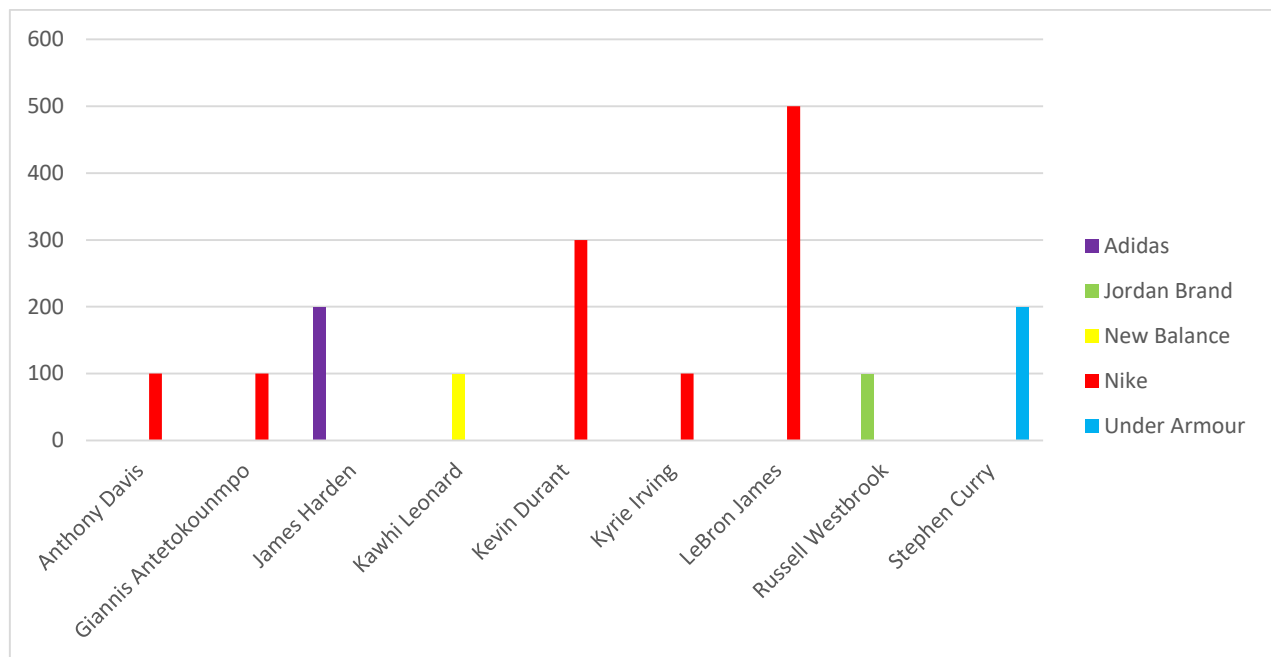
CarMax	Prodaja automobila	Službeni auto trgovac
Exxon Mobil	Nafta i plin	Službeno motorno ulje
Kia Motors	Automobili	Službeni automobil
Hotels.com	Putovanja	Službeni partner za putovanja
Kumho Tire	Gume	Službeni partner za gume
2K Sports	Video igre	Licenciranje za NBA 2K
American Express	Financijske usluge	Službena kreditna kartica
AT&T	Telekomunikacije	Službeni partner za 5G inovacije
Beats by Dre	Audio oprema	Službeni partner za slušalice, bežične zvučnike i audio
YouTube TV	Streaming usluge	Službeni partner
Clorox	Proizvodi za čišćenje	Službeni partner za čišćenje
Kaiser Permanente	Zdravstvene usluge	Službeni partner za zdravstvenu skrb
LegalZoom	Pravne usluge	Partner za potporu malim poduzećima
Louis Vuitton	Luksuzna roba	Službeni partner
Mondelēz International	Hrana	Službeni partner
New Era	Odjeća i modni dodaci	Službeni dobavljač kapa
Oculus	Virtualna stvarnost	Službeni partner za VR
Sony	Elektronika i zabava	Ekskluzivna prava na prijenos NBA utakmica u Indiji
State Farm	Osiguranje	Osiguranje terena, igrača i dr.

Izvor: izradio autor prema: <https://sportskhabri.com/nba-sponsors-2022-23/> (Pristupljeno: 28.07.2023.)

Sama raznolikost sponzora ide u prilog popularnosti i vidljivosti NBA lige. Iz navedenog je razvidno kako NBA ima snažne odnose s korporativnim partnerima i sposobnost privlačenja i zadržavanja sponzora, što je ključno za održivost lige i njenih timova. Također, mnogi od ovih sponzorskih ugovora uključuju elemente koji idu izvan jednostavnog financiranja, kao što su prava na korištenje slika igrača, prava na korištenje službenih oznaka i logotipa, i pristup službenim podacima o klađenju, što pokazuje da NBA aktivno koristi svoje odnose s javnošću kako bi stvorila *win-win* situacije za sebe i svoje sponzore.

No, veliki sponzorski ugovori nadilaze samu ligu kao organizaciju, a to najviše pokazuju veliku ugovori NBA igrača s poznatim brandovima koji su često višestruko vidljiviji od sponzorskih ugovora na razini organizacije. Oni pokazuju koliko je važna uloga koju igrači imaju u promociji brandova i jačanju njihovog položaja na tržištu. LeBron James, Kevin Durant, Stephen Curry, James Harden, Giannis Antetokounmpo i Kyrie Irving su neki od najpoznatijih i najutjecajnijih igrača u NBA ligi, a njihova globalna popularnost i utjecaj čine ih izuzetno vrijednim za sponzore.

Grafikon 4 Sponzorski ugovori igrača NBA lige (mil. \$)



Izvor: izradio autor prema: <https://www.statista.com/statistics/202939/nba-players-with-the-highest-salaries/>
(Pristupljeno: 24.07.2023.)

Ovi ugovori ne samo da donose finansijsku korist igračima, već također omogućuju brandovima da se povežu s milijunima navijača širom svijeta. Ovo je posebno važno u kontekstu odnosa s javnošću, jer sponzorstvo igrača od strane poznatih brandova može pozitivno utjecati na percepciju branda od strane javnosti. Na primjer, sponzorstvo igrača poput LeBrona Jamesa ili Stephena Curryja može pomoći brandu da se poveže s mladom, globalnom publikom koja prati NBA i smatra ove igrače idolima. Sponzorski ugovori ovakvog tipa su *win-win* situacija za sve uključene strane: igrači dobivaju finansijsku podršku, brandovi dobivaju globalnu vidljivost i pozitivan imidž, a zajednica dobiva podršku kroz razne društveno odgovorne inicijative.

4.2.4. Krizno komuniciranje kao PR alat

Krizno komuniciranje je ključni aspekt odnosa s javnošću koji uključuje upravljanje informacijama tijekom kriznih situacija. To je proces kojim organizacija, kao što je NBA, komunicira s javnošću i dionicima u vrijeme krize. Cilj kriznog komuniciranja je zaštititi reputaciju organizacije, održati povjerenje javnosti i minimizirati štetu. To može uključivati informiranje javnosti o tome što se događa, što organizacija čini da riješi situaciju i što će učiniti da spriječi ponavljanje slične situacije u budućnosti. Ako se ne upravlja pravilno, krizne

situacije mogu imati dugotrajne negativne posljedice na reputaciju organizacije, financijsku stabilnost i odnose s dionicima.

Prema Mooreu (2013), da bi organizacija preživjela krizu i rehabilitirala ili sanirala bilo koju štetu koja je nanijeta brendu, potrebno je upotrijebiti sljedeće principe upravljanja krizom: (1) govoriti istinu; (2) biti pripremljen; i (3) djelovati na pametne, promišljene načine kako bi se očuvala vjerodostojnost organizacije. NBA, kao jedna od najpoznatijih sportskih liga na svijetu, često se suočava s kriznim situacijama zahtjevaju upravo primjenu gore navedenih principa. U svom dugom postojanju, to je uključivalo krizne situacije gdje su u fokusu bili igrači, timovi, i čitava organizacija. U tom smislu, NBA kao organizacija ima iskustvo u upravljanju kriznim komuniciranjem i često surađuje s vanjskim stručnjacima za odnose s javnošću kako bi osigurala da se krize rješavaju na najučinkovitiji način.

U posljednjih nekoliko godina, NBA se susrela s određenim situacijama koje su značajno mogle narušiti ugled organizacije što bi imalo dalekosežne posljedice za timove, igrače i sponzore:

1. Donald Sterling (2014): Donald Sterling, bivši vlasnik LA Clippersa, snimljen je kako izražava rasističke komentare. NBA je brzo reagirala, s tadašnjim povjerenikom Adamom Silverom koji je održao press konferenciju osuđujući Sterlingove komentare i najavljujući da je suspendiran doživotno iz NBA i kažnjen s 2,5 milijuna dolara, najvećom mogućom kaznom prema NBA pravilima.
2. COVID-19 (2020): Kada je igrač Utah Jazza Rudy Gobert testiran pozitivno na COVID-19, NBA je odmah suspendirala sezonu. Adam Silver, povjerenik NBA, komunicirao je odluku javno i transparentno, objašnjavajući razloge za suspenziju i korake koje liga poduzima kako bi zaštitila igrače, osoblje i navijače.
3. Hong Kong kontroverza (2019): Generalni menadžer Houston Rocketsa, Daryl Morey, objavio je tweet u kojem je podržao prosvjednike u Hong Kongu, što je izazvalo oštre reakcije u Kini, velikom tržištu za NBA. NBA je izdala izjavu u kojoj je izrazila poštovanje za osjećaje ljudi u Kini i istaknula da Moreyjevi komentari ne predstavljaju stav Rocketsa ili NBA.
4. Bojkot Playoffa (2020): Igrači Milwaukee Bucksa odlučili su bojkotirati playoff utakmicu protiv Orlando Magica kao odgovor na policijsko pucanje Jacoba Blakea u Kenoshi, Wisconsin. NBA i NBPA (National Basketball Players Association) izdale su zajedničku izjavu u kojoj su podržale odluku igrača i najavile da će se utakmice odgoditi.

Situacije su to koje su imale potencijal značajno naštetiti ugledu organizacije, ali je relativno brza, transparentna i odgovorna reakcija NBA lige minimalizirala njihove negativne učinke i efektivno spriječila lančani efekt na vanjske dionike. U svakom od ovih primjera, NBA je pokazala da je pripremljena za upravljanje krizama i da je sposobna djelovati na pametne, promišljene načine kako bi očuvala svoju vjerodostojnost.

Naravno, postoje i situacije gdje je NBA oštro kritizirana po pitanju upravljanja kriznim situacijama kao što je slučaj helikopterske nesreće Kobeya Bryanta 2020. godine gdje je inicijalno odlučila odgoditi utakmice da bi kasnije promijenila odluku i odlučila da se utakmice igraju prema rasporedu. Najčešće kontroverze u kojima NBA nespretno riješava krizne situacija su one koje se tiču slučajeva obiteljskog nasilja svojih igrača koje često kao organizacija nisu javno osudili. U kontekstu odnosa s javnošću međutim, te kritike ne predstavljaju znatan rizik za imidž organizacije pa je moguće da za njihovo rješavanje nisu raspoređeni isti resursi kao za rješavanje gore navedenih, većih kriznih situacija.

4.3. NBA liga - pogled u budućnost

Iz svega navedenog, jasno je kako je digitalna transformacija NBA lige najviše doprinjela organizaciji u kontekstu marketinga i odnosa s javnošću. Jasno je kako je NBA liga prošla kroz značajnu digitalnu transformaciju koja je rezultirala poslovnim strategijama usmjerenim na digitalne medije, inovativne poslovne modele, ciljane strategije marketinga na društvenim medijima, povećanom potražnjom potrošača i sponzora, ubrzanim rastom ženskih sportova i globalnim streaming medijima. NBA je kroz digitalnu transformaciju razvio poslovni model usmjeren na potrošače, digitalne imovine usmjerene na sadržaj i partnerstva s medijima, brendovima i kulturnim događajima. Njegova medijska partnerstva i strateška sponzorstva sinergijski su povezana s poslovnim i marketinškim ciljevima, digitalnim inicijativama i akvizicijama. Do sezone 2017-2018, NBA je potvrdio svoj položaj kao uspješnog globalnog zabavnog diva. Ova transformacija olakšala je poslovnu strategiju lige, poboljšala iskustvo NBA navijača, generirala prihode od inovativnih digitalnih proizvoda i usluga te transformirala njen poslovni model. Poslovna strategija NBA-a i hibridni poslovni model pružaju primjer profesionalnim timovima, ligama i federacijama širom svijeta koji nastoje digitalno transformirati svoja poduzeća.

Digitalna transformacija u NBA-u uključivala je integraciju skalabilnih digitalnih tehnologija i platformi u svoje strategije i poslovne modele s ciljem poboljšanja dodirnih točaka s potrošačima i fizičko-digitalnih komunikacijskih kanala te stvaranja novih izvora prihoda. To

je uključivalo integraciju mobilne tehnologije, interneta stvari (IoT), društvenih mreža (SNS), računalstva u oblaku, umjetne inteligencije (AI), analitike podataka, kao i proširene stvarnosti (AR), virtualne stvarnosti (VR) i mješovite stvarnosti (MR) u sportsku industriju.

Krishna Bhagavathula, izvršni potpredsjednik i CTO NBA, istaknuo je značajnu ulogu Microsofta i njihovog trotočkastog akcijskog plana u postizanju 50% rasta pretplatnika i 52% povećanja gledanosti u toj sezoni.² Osim toga, NBA je razvio aplikaciju REPS koja pomaže sucima i upravi u evaluaciji, suradnji i redovitom fokusiranju na sportske performanse, kao i nekoliko modela strojnog učenja koji procjenjuju "metrike odlaska kupaca" i "model preporuke igara" kako bi poboljšali personalizaciju i prilagodbu za svakog navijača.

NBA također koristi tehnologiju za poboljšanje igre i performansi igrača. Bhagavathula je istaknuo CourtOptix, aplikaciju koja prati i analizira akciju na terenu i pomaže timovima u analizi svojih igara. Osim toga, partnerstvo NBA s Hawk-Eye će omogućiti prikupljanje detaljnijih podataka koji će igračima i timovima pomoći u poboljšanju igre i planiranju strategija. Craig Powers iz IDC-a vjeruje da će povećana upotreba analitike, AI-a i senzora zauvijek promijeniti igru, omogućujući timovima i igračima da bolje razumiju vrijednost svakog udarca, prate svaki prolaz i udarac, identificiraju svoje snage i slabosti i prilagode svoje taktike.

Naposljetku, digitalne tehnologije također mijenjaju način na koji navijači doživljavaju igru i sudjeluju u njoj. NBA App i Azure AI-based "For You" app pružaju personalizirani sadržaj i video sažetke utakmica, dok NBA ID nudi ekskluzivne doživljaje, darivanje ulaznica, personalizirani sadržaj i poboljšano glasanje za All-Star odabire i druge NBA-related pitanja. Osim toga, uvođenje digitalnih tehnologija u arenama i stvaranje NBA Top Shot - nezamjenjivih tokena prodanih kao digitalne košarkaške karte - imaju ogroman utjecaj na merchandising i ekonomiju košarke. Tiago Cardoso iz Hyland Softwarea vjeruje da će uvođenje velikih jezičnih modela, poput GPT-a, dodatno transformirati igru i iskustvo navijača, omogućujući prepoznavanje igrača, razumijevanje akcija, taktika i angažman publike te generiranje tekstualnih ili glasovnih komentara.

² <https://www.cio.com/article/481600/the-nbas-digital-transformation-is-a-game-changer.html> (Pristupljeno: 30.06.2023.)

5. ZAKLJUČAK

Cilj rada bio je naglasiti koliko su odnosi s javnošću od suštinske važnosti za oblikovanje percepcije javnosti o bilo kojoj organizaciji. Alati i metode PR-a obuhvaćaju širok spektar aktivnosti, uključujući izradu priopćenja za medije, upravljanje društvenim medijima, organizaciju događaja, krizno komuniciranje i izgradnju odnosa s medijima.

U današnjem digitalnom dobu, organizacije također koriste nove medije, uključujući društvene mreže, aplikacije i web stranice, kako bi poboljšale svoju komunikaciju, povećale prihode i zaštitile ugled svojih brendova. NBA liga je primjer organizacije koja je uspješno implementirala PR strategije i iskoristila prednosti digitalne transformacije. Osim toga, liga je odličan primjer kako proaktivno upravljati krizama istovremeno se držeći načela kriznog upravljanja. Osim toga, NBA je ubrzao svoju digitalnu transformaciju s kojom je napravljen značajan doprinos povećanju broja pregleda videa, pretplatnika i gledatelja, kao i razvoju naprednih aplikacija za navijače, suce, igrače, timove i trenere. Važnost pravovremene primjene PR-a ne može se dovoljno naglasiti. Krize su neizbježne, ali pravilno upravljanje krizama može spriječiti gubitak povjerenja i ugleda organizacije. Osim toga, iskoristivši prednosti digitalnih tehnologija, organizacije mogu poboljšati svoje odnose s javnošću, povećati angažman navijača i otvoriti nove izvore prihoda.

NBA liga je pokazala kako se to može postići i što se dogodi kada svi dionici organizacije objeručke prihvate nove medije – u ovom slučaju, organizacija, timovi i igrači. Time je definitivno dokazala pionirski status te pokazala kako druge organizacije mogu učiti iz njihovog primjera.

LITERATURA

Knjige i stručni članci:

1. Grunig, James E. i Hunt, T. (1984). *Managing Public Relations*, Orlando, FL: Harcourt Brace Jovanovich.
2. Radalj M. (2016.). *Knjiga i nakladništvo u odnosima s javnošću*, dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/340256> (07.06.2023)
3. Plenković, M. (2015). *Krizno komuniciranje, Media, culture and public Relations*,
4. Ruslan, R. (2005). *Management of Public Relations and Communication Media*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
5. Şerbănică, D., Constantinescu, M. (2016). Using public relations in sports. *Romanian Journal of Marketing*, (2). 30-35.
6. Stoldt, G. C., Dittmore, S. W., & Bravold, S. E. (2012). *Sport public relations: Managing Stakeholder communication (2nd Edition)*, Champaign, Human Kinetics
7. Kotler, Ph., & Keller, K. (2008), *Management marketing (4th Edition)*, Bucharest, Teora
8. Gratton, C. and Solberg, H. A. (2007) *The Economics of Sports Broadcasting*. London: Routledge
9. Castells, M. (2009) *Communication Power*. Oxford: Oxford University Press.
10. Boyle, R. and Haynes, R. (2004) *Football in the New Media Age*. London: Routledge.
11. Boyd, D. M., & Ellison, N. B. (2007). *Social Network Sites: Definition, History and Scholarship*. Michigan.
12. Berkley, H. (2007). *Marketing in the New Media*. North Vancouver: International Self-Counsel Press Ltd.
13. Lawrence, B. (2001). *Public relations*, in Pickton, D. & A. Broderick, *Integrated Marketing Communications*, London: Prentice Hall,
14. Kotler, P. & K. L. Keller (2006). *Marketing Management*, New Jersey: Pearson Education Inc, Prentice Hall.
15. Moore, M. (2013). *Crisis management: When bad things happen to good companies*. *The Journal of Active Aging*
16. Aguilar, Miguel & Lavega, Pere & Muñoz-Arroyave, Verónica & March, Jaume & Echeverri-Ramos, José. (2019). *Predictive variables of emotional intensity and motivational orientation in the sports initiation of basketball*. *Cuadernos de Psicología del Deporte*.

17. Koa, M. (2022). Image Repair Strategies in Public Relations Crisis: A Case Study of Real Madrid's Response Strategies to the Bernabeu Leaked Audio Scandal. *Romanian Journal Of Communication And Public Relations*,
18. Adi, S., & Fathoni, A. F. (2022). Benefits of the SHC System on Publication Management and Promotion of Sports Actor Services. *Physical Education and Sports: Studies and Research*, 1(1),
19. Grunig, J.E., & Grunig, L.A. (1992). Models of public relations and communication. In J.E. Grunig (Ed.), *Excellence in public relations and communication management* (pp. 285–326). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
20. Corbin, J., & Strauss, A. (2014). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory* (4th ed.). Newbury Park, CA: SAGE Publications, Inc.
21. Çelebi, E. (2021). The effect of organization-public relations on sports fan loyalty. *Journal of Human Sciences*, 18,
22. Çelebi, E. (2018b). Measuring Effectiveness Of Relationship Management In Public Relations: A Research On Sport Clubs. *International Conference On Management, Economics & Social Science - ICMESS 2018, Proceedings Of Researchfora International Conference, Copenhagen*,
23. Tomić, I. (2022). Sportska diplomacija, *South Eastern European Journal of Communication, University of Mostar, Volume 4, No.1*
24. Hung, C. F. (2005). Exploring Types of Organization–Public Relationships and Their Implications for Relationship Management in Public Relations. *Journal of Public Relations Research*,
25. Ki, E. & Brown, K. A. (2013). The Effects of Crisis Response Strategies on Relationship Quality Outcomes. *Journal of Business Communication*,
26. Azinović, N., Vegar, V. (2022) Brendiranje gradova kroz sport: sportski događaji u funkciji brendiranja gradova kao turističkih destinacija, *South Eastern European Journal of Communication, University of Mostar, Volume 4, No.2*
27. Fortunato, J.A., (2000). Public relations strategies for creating mass media content: A case study of the National Basketball Association, *Public Relations Review, Volume 26, Issue 4*
28. Abdourazkou, Y., Dend, X. (2019). Understanding the Value of Social Media in the NBA's Digital Communication: A Fan(s) Perspective, *Proceedings of the 52nd Hawaii International Conference on System Sciences*

INTERNETSKI IZVORI:

1. <https://www.thisiscapitalism.com/the-nfl-the-king-of-american-professional-sports/>
(Pristupljeno 22.07.2023.)
2. <https://www.nba.com/news> (Pristupljeno: 10.07.2023.)
3. <https://sportskhabri.com/nba-sponsors-2022-23/> (Pristupljeno: 28.07.2023.)
4. <https://www.statista.com/statistics/202939/nba-players-with-the-highest-salaries/>
(Pristupljeno: 24.07.2023.)
5. <https://www.cio.com/article/481600/the-nbas-digital-transformation-is-a-game-changer.html> (Pristupljeno: 30.06.2023.)
6. <https://www.globaldata.com/store/report/nba-business-analysis/> (Pristupljeno: 30.06.2023.)
7. https://www.espn.com/mlb/story/_/id/29161137/how-coronavirus-forever-changing-way-mlb-connects-fans (Pristupljeno: 30.06.2023.)
8. <https://twitter.com/NBAPR> (Pristupljeno 13.07.2023.)
9. <https://www.scoop.it/topic/public-relations-insight/?&tag=NBA> (Pristupljeno 13.07.2023.)
10. <https://www.linkedin.com/pulse/what-you-can-learn-public-relations-from-nba-stars-richard-lorenzen/> (Pristupljeno 28.07.2023)
11. <https://bleacherreport.com/articles/998415-10-biggest-nba-pr-blunders-of-the-past-decade>
(Pristupljeno 29.07.2023)
12. www.facebook.com
13. www.instagram.com
14. www.twitter.com
15. www.tiktok.com
16. www.youtube.com

POPIS TABLICA

Tablica 1 NBA sponzori - sezona 2022-23	21
---	----

POPIS GRAFIKONA

Grafikon 1 Prihodi sportskih organizacija (milijarde \$)	14
Grafikon 2 Broj pratitelja sportskih liga na društvenim mrežama (milijuna \$)	15
Grafikon 3 Broj pratitelja sportaša NBA na društvenim mrežama (milijuna \$).....	19
Grafikon 4 Sponzorski ugovori igrača NBA lige (mil. \$)	23

POPIS SLIKA

Slika 1 Inicijative NBA lige pokrenute putem društvenih mreža	17
---	----