

ZARZĄDZANIE KOMUNIKACJĄ KRYZYSOWĄ W MARKETINGU SPORTOWYM

Sławomir Kowalski¹, Anna Padlowska^{2*}

^{1,2} Politechnika Częstochowska, Wydział Zarządzania, Polska

Streszczenie: Współczesny świat to świat szybkiej informacji, którą z punktu widzenia organizacji należy odpowiednio zarządzać, szczególnie w sytuacji kryzysu. Na kryzys ten szczególnie narażone są organizacje, w których dużą rolę odgrywają emocje, w tym organizacje sportowe. W artykule przedstawiono zarys problemów zarządzania komunikacją kryzysową w zakresie przestrzennym, a także sposoby wyjścia z nich przez podmioty sportowe. Celem artykułu jest analiza rozwoju sytuacji kryzysowych w podmiotach sportowych, reakcja tych podmiotów i interesariuszy na takie sytuacje (praca działów związanych z public relations i komunikacją) oraz efekty kryzysu. Na tej podstawie przedstawiono wnioski dotyczące zarządzania w sytuacjach kryzysowych oraz zasady postępowania w takich okolicznościach. Na tym tle hipoteza zakłada, że sytuacja kryzysowa wymaga zawsze szybkiej i zdecydowanej reakcji ze strony organizacji. Metodą zastosowaną w badaniach jest obserwacja niekontrolowana występowania sytuacji kryzysowej. Obserwacja ta dotyczyła wybranych aspektów związanych z badanym zjawiskiem. Zakres czasowy obejmuje w tym przypadku okres od 1 lipca do 30 września 2023 roku, a badania oparte są na źródłach internetowych oraz narzędziach Google Trends. W tym okresie zaobserwowano oraz wybrano do analizy szczególne przypadki występowania sytuacji kryzysowych. Przedstawienie przykładów sytuacji kryzysowych w sporcie i w marketingu sportowym, analiza reakcji na kryzys w klubach sportowych oraz określenie roli mediów społecznościowych w zażegnaniu sytuacji kryzysowych w sporcie pozwoliło też na wyodrębnienie etapów zarządzania kryzysem w sporcie oraz zasad komunikacji z interesariuszami.

Słowa kluczowe: Google, marketing sportowy, media społecznościowe, zarządzanie kryzysowe

Kod klasyfikacji JEL: M3, O2

¹ Sławomir Kowalski, dr, ul. Dąbrowskiego 69, 42-221 Częstochowa, Polska, slawomir.kowalski@pcz.pl, <https://orcid.org/0000-0002-5421-5053>

² Anna Padlowska, dr, ul. Dąbrowskiego 69, 42-221 Częstochowa, Polska, anna.padlowska@pcz.pl, <https://orcid.org/0000-0002-2631-137>

* Autor korespondencyjny: Anna Padlowska, anna.padlowska@pcz.pl

Wprowadzenie

Zarządzanie komunikacją od lat zyskuje na znaczeniu, także wśród instytucji sportowych. Wszechobecne media społecznościowe ułatwiają dwukierunkowość komunikacji, zarówno w znaczeniu zewnętrznym, jak i wewnętrznym. Media społecznościowe wpływają na rozwijanie nowych form współpracy, a także umożliwiają łatwiejsze, szybsze i skuteczniejsze dzielenie się wiedzą. Procesy globalizacji dotknęły także sfery relacji gospodarczych. Wymusza to na organizacjach, także tych sportowych, konieczność poszukiwania coraz to nowszych metod, technik i narzędzi wykorzystywanych w procesach komunikacji.

Podstawowym problemem stojącym przed organizacjami sportowymi jest turbulentność otoczenia oraz wielość źródeł powstania problemów. Od ich niwelowania w organizacji sportowej jest nie tylko dział PR, ale też wszyscy mający jakikolwiek kontakt z mediami.

W związku z tym istotne jest wskazanie kierunków niwelowania negatywnych skutków informacji pojawiających się wokół organizacji sportowej, głównie w Internecie. W diagnozie pomagają tu narzędzia internetowe związane z wyszukiwarkami, takie jak Google Trends i jego pochodne, które wskazują rozwój i wygaśnięcie kryzysu.

Przegląd literatury

Złożone, dynamiczne i niepewne otoczenie, w jakim funkcjonują obecnie wszystkie organizacje, sprawia, że aktualnie są one narażone na kryzys. Zdaniem Coombsa (2011) kryzys to „nieprzewidywalne zdarzenie, które zagraża oczekiwaniom interesariuszy i może poważnie wpłynąć na sprawność organizacji oraz generować negatywne wyniki”. Autor zauważa, że kryzys tak naprawdę może dotknąć nawet najlepiej zarządzaną organizację, nie jest jedynie znany czas, kiedy może to nastąpić. Każda organizacja jest podatna na kryzysy (Bernstein, 2023). Z kolei Taylor i Perry (2005) opisują kryzys jako „znaczące zakłócenie w biznesie, środowisku społecznym lub organizacji”.

Wszystkie organizacje funkcjonują nie tylko dla środowiska, ale także dzięki jego wsparciu (Batko, 2000). W związku z tym marketing organizacji sportowych jest rezultatem ustalonych założeń pochodzących z otoczenia. Zmiany zachodzące w otoczeniu organizacji, także sportowych, wymuszają na nich działania dostosowawcze oraz konieczność poszukiwania coraz bardziej elastycznych i skutecznych sposobów zarządzania. Z punktu widzenia zarządzania w aspekcie kategorii przyszłości należy wymienić między innymi takie terminy, jak elastyczność, zdolność reagowania na wymogi otoczenia, ukierunkowanie na spełnianie oczekiwań otoczenia, a także dobra komunikacja, zarówno wewnętrzna, jak i zewnętrzna.

Dobiegała-Korona i Kasiewicz (2000) wskazują, że konkurencyjność organizacji jest efektem synergicznego oddziaływania wielu czynników wewnętrznych w organizacji, a także uwarunkowań i mechanizmów zewnętrznych znajdujących się w otoczeniu. Można ją rozumieć jako zdolność do rozwoju, osiągnięcia korzyści, zysków,

a także budowania przewagi konkurencyjnej. Do uzyskania przewagi konkurencyjnej, do której dążą współczesne organizacje, przyczynia się między innymi właściwe przygotowanie danej organizacji na wspomniane sytuacje kryzysowe (Wojtaszek, 2016), z którymi obecnie się mierzą. Konkurencyjność bez wątpienia jest uwarunkowana przez otoczenie zewnętrzne, jednakże w znacznym stopniu wpływają na nią także posiadane przez organizację wyróżniające ją zasoby, kluczowe kompetencje, zdolności oraz umiejętności (Pierścionek, 2006). Do takich zdecydowanie należą również umiejętności i zdolności komunikacyjne. W literaturze przedmiotu komunikacja jest terminem różnie definiowanym, a wielu autorów definicji wskazuje przekaz komunikatu za pomocą symboli, jako ważny element procesu komunikacji – przykładowo Berelson i Steiner w swojej definicji odnoszą się do tego faktu, twierdząc, że „komunikowanie [...] jest transmisją (przekazem) informacji, idei, emocji etc. za pomocą symboli – słów, obrazów, znaków graficznych etc.” (Berelson & Steiner, 1964). Sikorski (2001) wskazuje, że komunikacja to wymiana znaczeń, a Griffin (2020) podkreśla dwukierunkowość przekazywania komunikatu, określając komunikowanie jako „proces przekazywania informacji od jednej osoby do drugiej”. Potocki i Winkler (2006) określają komunikację jako esencję zarządzania i jednocześnie podstawowy element więzi organizacyjnych, z kolei Surgiewicz (2015) zauważa, że komunikacja wewnątrz całej organizacji jest zależna od tego, jak komunikuje się jej lider.

Niewiele jest sytuacji kryzysowych w sporcie zorganizowanym, które prowadziłyby do silnych zakłóceń skutkujących zamknięciem drużyny, zakończeniem kariery trenerskiej lub zawodniczej (Koerber & Zabara, 2017). Podczas ostatniej sytuacji kryzysowej, jaką był wybuch pandemii COVID-19, organizacje sportowe zmuszone były podjąć działania z zakresu zarządzania kryzysowego. W konsekwencji pandemii COVID-19 decydenci i liderzy polityki sportowej stopniowo odraczali lub odwoływali profesjonalne wydarzenia sportowe. Co więcej, większość krajów zakazała aktywności sportowej w wyniku dystansu społecznego, co skutkowało odwołaniem treningów w sporcie zawodowym (Hammerschmidt et al., 2021). Niezwykle istotna była w tej sytuacji sprawna komunikacja, zarówno wewnątrz organizacji, jak i komunikacja zewnętrzna, ponieważ bardzo ważne było tempo przekazywanych informacji. Przekazywanie regularnej informacji pomaga w cyklicznym dostrajaniu się do zmiennych wymagań oraz sprzyja szybszemu weryfikowaniu, co organizacja może zmienić i udoskonalić. Daje też poczucie i potwierdzenie, że to, co robi, ma sens, a dzięki temu, że inni przekazują jej swoje spostrzeżenia – organizacja może się uczyć (Duda, 2023). Dużą rolę w procesie komunikacji odgrywają obecnie media społecznościowe, które są mediami nie tylko dostępnymi całą dobę, ale również opartymi na interaktywności, co podczas sytuacji kryzysowej, jaką była pandemia COVID-19, kiedy to mieliśmy do czynienia z szeroko pojętym lockdownem, było szczególnie ważne i pomocne w procesie komunikacji (Koszembar-Wiklik, 2015). Milla oraz Mataruna (2023) wskazują, że COVID-19 przekształcił dostęp do Internetu w konieczność przetrwania, a sposób komunikowania w przestrzeni mediów społecznościowych swojej marki przez organizacje sportowe jest kwestią poruszaną

w literaturze marketingu sportowego (Arak & Miernik, 2023). Ewolucja i transformacja mediów społecznościowych oraz ich wpływ na społeczeństwo w ciągu ostatnich dwóch dekad przynosi zarówno możliwości, jak i wyzwania (Abeza, 2023).

Obecnie media społecznościowe wpływają na komunikację. W ostatnich dwóch dekadach w istotnym stopniu wpłynęły one na kształt procesów społecznych. Ich znaczenie sprzęgło się w istotny sposób ze strategiami komunikacji zewnętrznej organizacji sportowych różnego typu. Social media obejmują wszystkie te formy i kanały komunikacji online, które umożliwiają wzajemny dialog, komunikację i wymianę opinii na dany temat (Fabjaniak-Czerniak, 2012). Pojęcie „social media” obejmuje szeroką grupę kanałów komunikacyjnych, takich jak różne portale społecznościowe, które w jednym miejscu łączą ludzi pod względem np. ich miejsca zamieszkania, zainteresowań, problemów, z którymi się mierzą. Innym rodzajem kanałów komunikacji społecznościowej są fora oraz grupy dyskusyjne, które zwykle stanowią integralną część portali informacyjnych, a także stron internetowych. Istotnym rodzajem internetowych mediów społecznościowych ukierunkowanych na komunikację i wzajemny dialog są również blogi i mikroblogi oraz coraz popularniejsze tzw. content communities, dające internautom możliwość wymiany interesujących plików audio i wideo. Kanały komunikacyjne ogólnie określane są jako Web 2.0 (Szczepańczyk, 2014). Organizację, która działa w branży sportowej, w dużym stopniu wyróżnia produkt, a nie specyfika struktury lub funkcji kierowniczych. Każda forma sportu, również ta rekreacyjna, jest specyficzną przestrzenią życia społecznego. Charakteryzuje się ona dużym znaczeniem wzajemnych interakcji pomiędzy organizacją a jej klientem, co wpływa na to, że komunikacja zewnętrzna ma dla organizacji sportowej szczególne znaczenie. Zapewnia nie tylko kontakt z klientem, ale także tworzy podstawę działalności każdej organizacji sportowej (Gajek, 2016). Dlatego w sytuacji kryzysowej, kiedy to szybkość oraz sprawność komunikacji jest tak istotna, media społecznościowe odgrywają tak duże znaczenie. Dzieje się tak między innymi ze względu na to, że cechą charakteryzującą media społecznościowe jest dynamika i elastyczność wobec zmian, jakie zachodzą w otoczeniu. Stanowią one także istotne narzędzie komunikacji wewnętrznej (Dunn, 2010).

Metody i wyniki badań

Sport jest dziedziną, w której sytuacja kryzysowa ma charakter nagły lub ciągły. Współczesny świat internetowej komunikacji powoduje, że problemy mogą też stale wracać oraz wpływać na sytuację, w której znajduje się organizacja.

Kryzys w sporcie to wszelkiego rodzaju problemy lub zakłócenia, które wywołują negatywne reakcje interesariuszy, a w rezultacie wpływają na prowadzenie działalności i kondycję finansową organizacji sportowej, stowarzyszenia lub związku sportowego.

W artykule dokonano analizy przykładów kryzysów i konfliktów w oparciu o zainteresowanie podmiotami uczestniczącymi w określonych sytuacjach. Podstawą analizy są reakcje, zachowania, rozgłos określonych sytuacji kryzysowych oraz liczby obrazujące wpływ konfliktu na zachowania interesariuszy. Liczby te to głównie częstość wyszukiwania w Internecie oraz innych aktywnych działań komentujących

sytuację kryzysową. To na ich tle przedstawiono określone sytuacje kryzysowe wpływające na interesariuszy oraz ocenę reakcji podmiotów, których one dotyczyły.

Kryzys w sporcie nie ma jednolitego charakteru. Stąd istnieją różne kryteria i zakresy dla jednej sytuacji. O tym, czy poszerzy się jego zakres, decydują takie czynniki jak istota problemu, zakres oddziaływania sytuacji kryzysowej, rozpoznawalność osób zaangażowanych w problem, popularność dyscypliny sportowej, ranga problemu. Poza tym sytuacja kryzysowa w sporcie w większości związana jest z wynikiem sportowym. W chwili, kiedy klub lub sportowiec wygrywa mniej, mówi się o problemach, a te ujawniają się w momencie, gdy przychodzi porażka.

Istota problemu jest podstawą dla powstania sytuacji kryzysowej. W turbulentnym świecie, gdzie informacje przenoszą się bardzo szybko, kryzys może przybrać nie tylko duże rozmiary, ale też wymusić określone zachowania z zakresu zarządzania.

Jako cel artykułu wskazano analizę rozwoju sytuacji kryzysowych w podmiotach sportowych, reakcję tych podmiotów i interesariuszy na omawiane sytuacje (praca działów związanych z public relations i komunikacją) oraz efekty kryzysu. Na podstawie przeprowadzonych analiz przedstawione są wnioski dotyczące zarządzania w sytuacjach kryzysowych, jak również zasady postępowania we wskazanych sytuacjach. Na tym tle przyjęta hipoteza zakłada, że sytuacja kryzysowa wymaga zawsze szybkiej i zdecydowanej reakcji ze strony organizacji.

Metodą zastosowaną w badaniach jest obserwacja niekontrolowana występowania sytuacji kryzysowej. Obserwacja ta dotyczyła wybranych aspektów związanych z badanym zjawiskiem. Zakres czasowy obejmuje okres od 1 lipca do 30 września 2023 roku. W tym okresie zaobserwowano oraz wybrano do analizy szczególnie przypadki występowania sytuacji kryzysowych. Badania oparte są na źródłach internetowych oraz narzędziach Google Trends.

Z uwagi na objętość artykułu w tym opracowaniu przedstawiony jest jedynie zakres geograficzny, jako przykład nie tylko szybkiego rozpowszechniania informacji, ale też rozwiązywania problemów kryzysowych na poziomie globalnym, krajowym, regionalnym i lokalnym.

Przykładem sytuacji globalnej jest afera Luisa Rubialesa, prezydenta hiszpańskiego związku piłki nożnej. Podczas wręczania złotych medali za mistrzostwo świata w piłce nożnej kobiet pocałował on w usta jedną z piłkarek, Jennifer Hermoso. Napastniczka na nagraniu na żywo z szatni bezpośrednio po zdarzeniu powiedziała, że była zaskoczona pocałunkiem, na który nie wyraziła zgody. Prezydent Rubiales później wyrażał ubolewanie z powodu swojego zachowania, pisząc:

Na pewno popełniłem błąd. W tamtym momencie kierowały mną silne emocje i nie miałem złych intencji.

Hermoso długo nie odnosiła się do skandalu, ale w końcu przerwała milczenie, publikując stanowczy komunikat za pośrednictwem związku zawodowego FutPro.

Mój związek zawodowy, we współpracy z moją agencją TMJ, zajmuje się obroną moich interesów i jest partnerem do rozmów w tej sprawie. Wyrażamy nasze zdecydowane potępienie zachowań naruszających godność kobiet. Bardzo ważne jest, żeby zespół mistrzyń świata był zawsze reprezentowany przez postacie, które wyrażają wartości równości i szacunku we wszystkich obszarach. Wzywamy do

natychmiastowej reakcji odpowiednich organów w obliczu molestowania, wykorzystywania seksualnego i seksizmu.

W sytuację zaangażował się nawet rząd Hiszpanii, a minister ds. równości Irene Montero stwierdziła:

Jest to forma przemocy seksualnej, której kobiety doświadczają na co dzień i która do tej pory była niewidoczna i której nie powinniśmy normalizować.

Sytuacja odbiła się echem nie tylko w Hiszpanii, ale i na całym świecie. W sprawie wypowiadały się organizacje walczące o równość płci, jak też ludzie komentujący tę sytuację na własnych kanałach YouTube oraz w mediach elektronicznych.

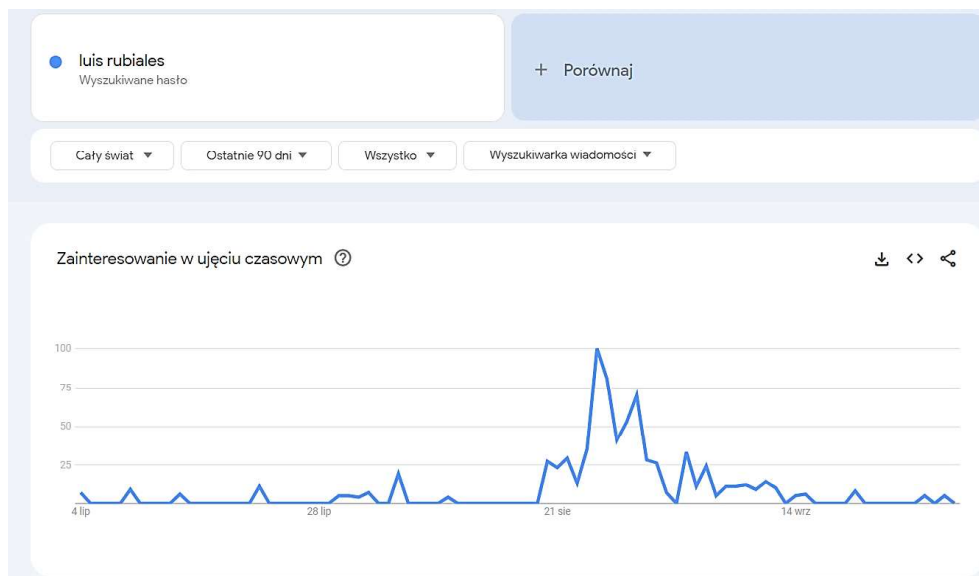
Kilka tygodni potem Luis Rubiales został zdymisjonowany. Przeprosił na swoim kanale w mediach społecznościowych:

W związku z tym jeszcze raz przepraszam zawodników, federację i inne organy piłkarskie w sposób jasny, kategoryczny i bez zastrzeżeń. Przepraszam również fanów piłki nożnej i wszystkich tych, którzy mogli poczuć się urażeni moimi działaniami.

Według informacji z końca października dostał on trzyletni zakaz pracy jako działacz lub trener w piłce nożnej.

Charakterystyczną cechą takich przypadków jest niekontrolowane rozszerzenie się afery i dodawanie do niej nowych elementów, jak: wypowiedzi na temat molestowania seksualnego, opinie współpracowników bohatera afery, przypomnienie wcześniejszych dwuznacznych sytuacji z jego udziałem. Nie zabrakło też głosów oskarżających piłkarkę i wskazujących prezydenta Rubialesa jako ofiarę (przehladsportowy.onet.pl, 2023).

Analizując dane procentowe, dla których punktem odniesienia (100) jest szczytowa popularność danej frazy, zauważyć można maksymalne zainteresowanie określoną frazą (w tym przypadku „luis rubiales”) na końcu sierpnia i na początku września.



Rysunek 1. Wykres wyszukiwania frazy „luis rubiales”

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Google Trends

Jak wynika z danych przedstawionych na wykresie, sytuacja kryzysowa spowodowana zachowaniem Luisa Rubialesa zakończyła się w ciągu dwóch tygodni. W porównaniu z jej szczytem zainteresowanie tematem spadło. Sprawę zakończyła dymisja prezydenta. Mimo to obecnie samo hasło „luis rubiales” daje 19,9 miliona linków z całego świata, a na pierwszym miejscu w wyszukiwaniu grafiki są wysoce niestosowne zdjęcia, będące źródłem kryzysu. Sam temat doczekał się milionów memów, komentarzy i na pewno długo jeszcze będzie przykładem wrażliwości współczesnego świata.

W tym globalnym przypadku należy zwrócić uwagę na pracę osób odpowiedzialnych za wizerunek w hiszpańskim związku piłki nożnej. Co jest ważne z punktu widzenia badanego problemu, to fakt, że hiszpańska federacja sama tworzyła w tej sytuacji narrację obłożonej twierdzy. Poparcie wyrażały osoby ściśle współpracujące z Luisem Rubialem, a potępienie zachowania prezydenta federacji nastąpiło dopiero po protestach płynących z całego świata (Piekutowski, 2023). Cała komunikacja odbywała się też na poziomie oficjalnych oświadczeń, przeprosin oraz zakończyła się dymisją prezydenta związku.

Ocenie opinii publicznej podlegają nie tylko sportowcy, ale też związki sportowe. Jak poinformował portal Wirtualna Polska, w samolocie z piłkarzami na mecz z Mołdawią (20 czerwca) poleciał skazany za korupcję były działacz sportowy, Mirosław Stasiak. Tu komunikaty związku piłkarskiego były niejednoznaczne, ponieważ PZPN początkowo oskarżył o zaproszenie nieskonkretyzowanego sponsora. Efektem tego komunikatu było wycofanie się firmy Tarczyński SA ze sponsorowania polskiej reprezentacji (sport.radiozet.pl, 2023).

PZPN przeprasza w nim za zabranie Stasiaka do Mołdawii:

Wyrażamy głęboki żal i zrozumienie dla głosów krytyki, których zasadność dostrzegamy. Szczerze przepraszamy wszystkich: kibiców, sponsorów, osoby walczące z korupcją. [...] Mirosław Stasiak był uczestnikiem wyjazdu na zaproszenie jednego z partnerów (ze względu na zasady poufności nie możemy informować, którego z nich) (sportowefakty.wp.pl, 2023).

Sprzeciw firmy dotyczył łączenia sponsorów z działaczem skazanym za korupcję.

Wyrażamy oburzenie oświadczeniem PZPN sugerującym, że osoba prawomocnie skazana za korupcję weszła w skład oficjalnej delegacji do Mołdawii na zaproszenia jednego z partnerów lub sponsorów.

Firma Tarczyński SA jest Oficjalnym Sponsorem Reprezentacji Polski w Piłce Nożnej, a nasze produkty to Oficjalna Przekąska Reprezentacji Polski. Czujemy się więc w obowiązku stanowczo i natychmiastowo zdementować te informacje. Tworzymy najważniejsze sportowe wydarzenia dla Polaków, a zasady fair play, sportowa rywalizacja i uczciwe współzawodnictwo pozostają dla nas nadrzędne.

Traktujemy aktualną sytuację bardzo poważnie, dlatego podjęliśmy decyzję o zakończeniu współpracy z PZPN w obecnej formule. Nie przedłużymy umowy, którą podpisaliśmy we wrześniu 2022 roku, a nasz dział prawny aktualnie analizuje możliwości jej wypowiedzenia w trybie natychmiastowym w obliczu zaistniałych sytuacji (sportowefakty.wp.pl, 2023).

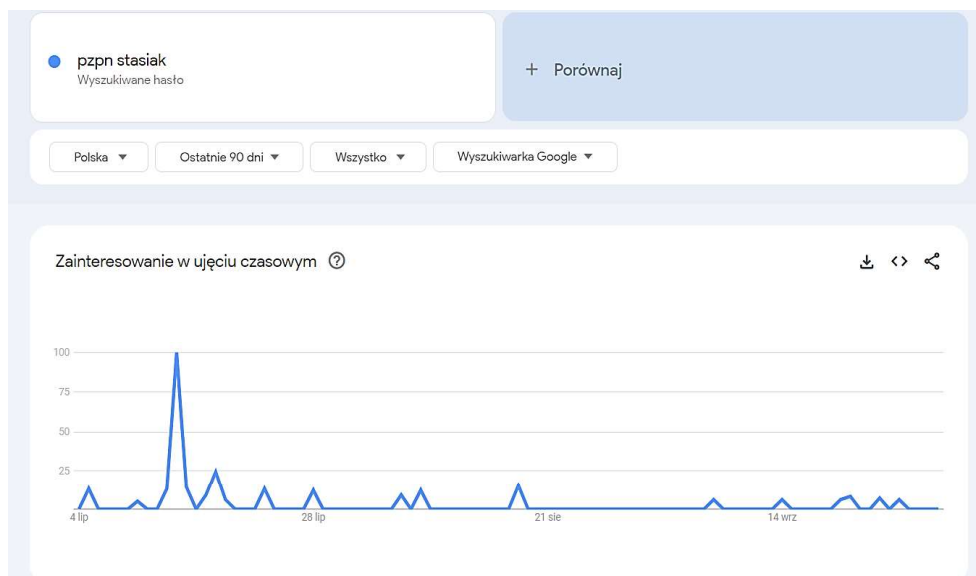
Mimo to dziennikarze sportowi odkryli, że o wylocie Pana Stasiaka wiedzieli członkowie PZPN, z prezesem PZPN Cezarym Kuleszą na czele. Jako dowód przedstawiono zaproszenie.



Rysunek 2. Zaproszenie na mecz Mołdawia–Polska wystosowane dla Pana Mirosława Stasiaka przez PZPN

Źródło: (Salamucha, 2023)

Ta informacja uzyskała 2,5 tys. reakcji na portalu X, a także była kolportowana przez niemal wszystkich komentujących piłkę w Polsce. Do tej informacji media społecznościowe PZPN się nie odniosły, a sytuacja kryzysowa trwała jeszcze około dwóch tygodni.



Rysunek 3. Wykres wyszukiwania frazy „pzpn stasiak”

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Google Trends

Dane na wykresie pokazują maksymalne zainteresowanie w połowie lipca. Obecnie jest ono szczątkowe, a zakończyły je przeprasające oświadczenie Mirosława Stasiaka oraz kolejne problemy wizerunkowe związane z wynikiem sportowym oraz zmianą trenera reprezentacji Polski. Wyszukiwanie frazy „pzpn stasiak” w Google daje 30 100 odniesień.

Sport regionalny i lokalny wiąże się z problemami komunikacyjnymi na płaszczyźnie pozasportowych kontaktów między kibicami danych drużyn. Zdarza się to na każdym poziomie rozgrywek, a przykładem jest tzw. ustawka drużyn IV Ligi JAKO – MKS Trzebinia oraz Beskid Andrychów, o której informowały lokalne media (chrzanow.naszemiasto.pl, 2023).

W tym przypadku, mimo akcji policji, żaden z klubów nie zareagował komunikatem potępiającym zachowania swoich kibiców. Problem pseudokibiców, mimo nagłośnienia w regionie, nie uzyskał potencjału viralowego, a w konsekwencji praktycznie nie wymagał ingerencji ze strony klubów.

Paradoksalnie jest to sytuacja bardzo często spotykana także w innych dyscyplinach i wyższych klasach rozgrywkowych. Wynika ona z niechęci do odcinania się klubów sportowych od bardziej zaangażowanych kibiców. Lokalny charakter problemu sprawia też, że w niedługim czasie sam się on rozwiązuje. W ten sposób korzystniejsze jest unikanie zajęcia jednoznacznego stanowiska w stosunku do źródła kryzysu.

Jak wynika z przedstawionych przykładów, zarządzanie kryzysem ma różne oblicza. Im szerszy jest oddźwięk na sytuację kryzysową, tym szybsze i bardziej oficjalne powinno być stanowisko podmiotu, którego dotyczy problem.

Pierwsza sytuacja miała charakter globalny, ale dopiero jej społeczny charakter spowodował konkretne działania budujące wizerunek oraz pociągające za sobą poważne konsekwencje.

Druga sytuacja to przedstawienie patologii w związku sportowym. W tym przypadku komunikacja związku zmierzała do wygaszenia konfliktu, a wcześniej do obarczenia winą podmiotów trzecich. Ta strategia zakończyła się stratą poważnego sponsora.

Trzecia sytuacja to problem lokalny. W przypadku takich sytuacji nagłośnienie problemu zależy od jego nośności medialnej. Jeśli dotyczy ona zespołów (sportowców, działaczy) nieznanymi, to zarządzanie w sytuacji kryzysowej polega na braku reakcji w przekazach komunikacyjnych.

Na podstawie przedstawionych przykładów można określić zadania w zakresie zarządzania kryzysowego w zależności od etapu zarządzania.

Konkluzje i wnioski

Podane przykłady można mnożyć, ponieważ każdy dzień w sporcie przynosi nowe zagrożenia wizerunkowe. Przegrany mecz, jeden gest, jedno zdanie we współczesnym świecie może być początkiem problemu wizerunkowego i wymagać podjęcia oficjalnych działań. Rozwój mediów społecznościowych, chęć skomentowania kryzysu w serwisie YouTube, opinie na czatach, forach dyskusyjnych i wielu innych stronach internetowych powodują, że coraz istotniejsze jest znaczenie odpowiedniej komunikacji w sporcie. Język, styl, szybkość oraz aktywność w zakresie rozwiązywania danego problemu należy też odpowiednio ocenić oraz podjąć kroki właściwe ze względu na przewidywane skutki.

Na podstawie przedstawionych przykładów stwierdzić można, że źródła wystąpienia kryzysu w sporcie mogą być różne, w tym nieprzewidywalne. Można przewidzieć, że brak wyników sportowych spowoduje problemy z kibicami, sponsorami i innymi interesariuszami. Trudno jednak odgadnąć, co będzie zarzewiem konfliktu w przypadku czynników ekonomicznych (inflacja) społecznych (poziom dochód), zmian obyczajowych (większe zainteresowanie sportem przez kobiety i poszanowanie ich praw w sporcie) lub prawnych (ograniczenia wynikające z przepisów prawa – pandemia, bezpieczeństwo na stadionach). W związku z tym kluby, ale też sportowcy, działacze, trenerzy powinni być elementem całości lub części polityki komunikacyjnej. Niejednokrotnie powinni też być z niej wykluczeni poprzez zakaz prowadzenia profili społecznościowych lub wypowiedzania się w określonych tematach. Za to całość komunikacji powinny przejmować działy marketingowe, obsługa mediów lub rzecznik organizacji sportowej.

Stąd pojawiają się też zasady komunikacji kryzysowej w sporcie, które ująć można w następujących punktach:

1. Otwarta i natychmiastowa komunikacja.
2. Kontrola przepływu informacji, w tym blokada informacji.

3. Przygotowanie oświadczenia i rola rzecznika prasowego.
4. Brak spekulowania i niepotrzebnych dyskusji wokół tematu.
5. Nigdy nie należy żartować i kłamać.
6. Akcentowanie pozytywów z sytuacji i na przyszłość.
7. Komunikacja kryzysowa to także komunikacja wewnętrzna.
8. zachowanie dystansu do sytuacji.

Na ich podstawie stworzyć można też modelowe etapy zarządzania sytuacją kryzysową w oparciu o etapy ogólnego zarządzania organizacją.

Tabela 1. Etapy zarządzania sytuacjami kryzysowymi

Zarządzanie	Zarządzanie sytuacjami kryzysowymi	Fazy kryzysu
Planowanie	Wykrywanie niepokojących sygnałów	Przed
Organizowanie	Przygotowanie się do kryzysu lub zapobieganie kryzysowi	
Koordynowanie	Powstrzymanie się od działań Ograniczenie szkód Wyciszenie kryzysu w mediach	W trakcie
	Normalizacja sytuacji – powrót do sytuacji sprzed kryzysu	
Kontrolowanie	Uczenie się	Po

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (forumtrenera.com, 2023)

W Tabeli 1 wyróżnić należy szczególnie etap wykrywania niepokojących sygnałów oraz sposoby przeciwdziałania rozprzestrzenieniu się powstającego kryzysu. Na tym etapie ważna jest nie tylko bierna obserwacja, ale też takie szkolenie kadr i procedury, które pozwolą nie dopuszczać do kryzysu w przyszłości. Dotyczy to nie tylko pracowników odpowiedzialnych za komunikację, ale też sportowców, działaczy, trenerów, najbardziej zaangażowanych kibiców, sponsorów i innych interesariuszy.

Przedstawione przykłady pokazują jednak, że sytuacja kryzysowa nie zawsze wymaga szybkiej i zdecydowanej reakcji ze strony organizacji. Potrzeba natychmiastowej komunikacji w kryzysie konieczna jest jedynie wtedy, gdy sytuacja wymknie się spod kontroli i przekroczy określoną granicę związaną z problemem społecznym, zakresem przestrzennym lub nawet potencjałem wiralowym.

Podsumowanie

Zarządzanie kryzysem w sporcie nie jest zadaniem łatwym, ale dzięki odpowiednim strategiom i szybkiemu myśleniu drużyny i sportowcy mogą poruszać się po burzliwych morzach niefortunnnych wydarzeń. Niezależnie od tego, czy chodzi o wpadkę w mediach społecznościowych, czy o skandal na pełną skalę, należy podkreślić rolę komunikacji, przejrzystości, a nawet dobrego poczucia humoru.

Artykuł dotyczył sytuacji kryzysowych w sporcie, a przedstawiono w niej trzy wizerunkowe problemy, z którymi może się spotkać związek, klub lub osoba związana ze sportem. Każda z sytuacji zaprezentowana została w kontekście zakresu przestrzennego (globalny, krajowy i lokalny), a na jej tle opisano zachowania służb odpowiedzialnych za ochronę wizerunku związku, klubu lub osoby. Każda z sytuacji jest inna, bazuje na innych przesłankach, porusza inne problemy. Tak czy inaczej każda z nich jest wyzwaniem dla służb związanych z public relations i komunikacją. W zależności od pracy tych służb oraz rangi problemu sytuacja może być szybko zażegnana, a jej konsekwencje zminimalizowane.

Na podstawie danych z Google Trends można stwierdzić, że sytuacje kryzysowe mijają, ale zawsze pozostawiają po sobie negatywne wrażenia i nie giną. Odbiorcy treści internetowych interesują się konkretnymi sytuacjami, opisują je, komentują, niejednokrotnie się z nich śmieją (wyrażając to memami lub tzw. demotywatorami).

Obserwacja niekontrolowana występowania sytuacji kryzysowej stanowiła metodę zastosowaną w badaniach. Dotyczyła ona wybranych aspektów związanych z badanym zjawiskiem. W artykule jako zakres czasowy przeprowadzenia badania wskazano okres od 1 lipca do 30 września 2023 roku. Badania oparte są na źródłach internetowych oraz narzędziach Google Trends. We wskazanym okresie zaobserwowano oraz wybrano do analizy szczególne przypadki występowania sytuacji kryzysowych.

Turbulentne otoczenie powoduje, że w sporcie kryzys pojawia się nagle i trudno mu zapobiec, ale nie znaczy to, że każdą sytuację należy komentować i należy wydawać oświadczenia. W artykule pokazano przykład, w którym przemilczenie sytuacji kryzysowej powoduje zapomnienie o niej (PZPN). Należy jednak pamiętać, że służby odpowiedzialne za kreowanie wizerunku zawsze muszą być przygotowane na to, że taki wizerunkowy kryzys może nastąpić. W tym zakresie stwierdzono, że osoby pracujące w biznesie sportowym powinny się uczyć bycia elementem polityki komunikacyjnej, ograniczać ich aktywność publiczną lub zakazywać wypowiedziania się w sprawach kryzysowych, ponieważ mogą one wywołać kolejne zarzewia konfliktu. Cała komunikacja powinna zatem być skupiona wokół profesjonalnych osób bezpośrednio odpowiedzialnych za kształtowanie public relations, kontakty z mediami i obsługę mediów społecznościowych.

Na podstawie przykładów opisano etapy zarządzania sytuacjami kryzysowymi. Etapy te nie dotyczą tylko sportu, ale stanowią bardziej ogólne spojrzenie na problem komunikacji.

Niestety, objętość artykułu nie pozwoliła na szerszą analizę problematyki. Przedstawione w artykule konkluzje są częścią szerszych badań na temat komunikacji oraz zarządzania treściami w sieci internetowej.

Literatura

- Abeza, G. (2023). Social Media and Sport Studies (2014-2023): A Critical Review, *International Journal of Sport Communication*, 16(3), 251-261. DOI: 10.1123/ijsc.2023-0182
- Arak, P., & Miernik, O. (2023). Wpływ transferów na zarządzanie komunikacją marki klubów piłkarskich w mediach społecznościowych. W: J. Batorski, S. Kościółka (Red.), *Młodzi o sporcie 2023. Menedżerowie w obliczu zmian*. (s. 31). Publikacja Uniwersytetu Jagiellońskiego. Instytut Przedsiębiorczości.

- Batko, A. (2000). *Marketing dla kierunków ekonomicznych*. Wyższa Szkoła Zarządzania i Marketingu w Kielcach.
- Berelson, B., & Steiner, G. A. (1964). *Human Behavior: An Inventory of Scientific Findings*. Harcourt Brace Jovanovich.
- Bernstein, J. (2023). *10 Steps of Crisis Communication*. <https://www.bernsteincrisismanagement.com/the-10-steps-of-crisis-communications/> (dostęp: 01.10.2023).
- chrzanów.naszemiasto.pl (2023). *Ustawka pseudokibiców w Trzebini*. <https://chrzanow.naszemiasto.pl/ustawka-pseudokibicow-w-trzebini-kibole-tlumaczyli/ar/c2-9438587> (dostęp: 01.10.2023).
- Coombs, W. T. (2011). *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding*. SAGE Publications.
- Dobiegała-Korona, B., & Kasiewicz, S. (2000). Metody oceny konkurencyjności przedsiębiorstw. W: K. Kuciński (Red.), *Uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstw w Polsce*. (s. 38-47). Oficyna Wydawnicza SGH.
- Duda, J. (2023). *Informacja zwrotna i wyprzedzająca w procesie komunikacji i oceny pracownika*. <https://hrpolska.pl/rozwoj/narzedzia/informacja-zwrotna-i-wyprzedzajaca-w-procesie-komunikacji-i-oceny-pracownika.html> (dostęp: 01.10.2023).
- Dunn, B. J. (2010). *How I Did It... Best Buy's CEO on Learning to Love Social Media* (s. 43-48). Harvard Business Review. <https://hbr.org/2010/12/how-i-did-it-best-buys-ceo-on-learning-to-love-social-media> (dostęp: 01.10.2023).
- Fabjaniak-Czerniak, K. (2012). Internetowe media społecznościowe jako narzędzie public relations, W: K. Kubiak (Red.), *Zarządzanie w sytuacjach kryzysowych niepewności* (s. 173-194). Wyższa Szkoła Promocji.
- forumtrenera.com (2023). *Zarządzanie sytuacją kryzysową w sporcie*. <https://forumtrenera.com/zarzadzanie-sytuacja-kryzysowa-w-sporcie/> (dostęp: 01.10.2023).
- Gajek, K. (2016). Media społecznościowe jako ważny element komunikacji zewnętrznej organizacji sportowych. *Quality in Sport*, 1(5), 39-51. DOI: 10.12775/QS.2016.004
- Griffin, R. W. (2020). *Podstawy zarządzania organizacjami*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Hammerschmidt, J., Durst, S., Kraus, S., & Puumalainen, K. (2021). Professional Football Clubs and Empirical Evidence from the COVID-19 Crisis: Time for Sport Entrepreneurship?. *Technological Forecasting & Social Change*, 165(2021), 120572, 1-10. DOI: 10.1016/j.techfore.2021.120572
- Koerber, D., & Zabara, N. (2017). Preventing Damage: The Psychology of Crisis Communication Buffers in Organized Sports. *Public Relations Review*, 43(1), 193-200. DOI: 10.1016/j.pubrev.2016.12.002
- Kozembar-Wiklik, M. (2015). Media społecznościowe w zarządzaniu komunikacją uczelni ze studentami. *Kultura – Media – Teologia*, 21, 9-22. <http://cejsh.icm.edu.pl/cejsh/element/bwmeta1.element.desklight-8d4794f2-62ce-4b48-8890-9c3437d4b56a> (dostęp: 01.10.2023).
- Milla, A. C., & Mataruna, L. (2023). Digital Communication in Sport Sector: A Brief Analysis of the Pandemic Crisis Period. *International Journal of Business and Management*, 18(5), 178. DOI: 10.5539/ijbm.v18n5p177
- Piekutowski, J. (2023). *Winny nie tylko ohydny Rubiales*. <https://www.meczyki.pl/newsy/winny-nie-tylko-ohydny-rubiales-feminizm-nie-jest-choroba-miejcie-troche-jaj/219463-n> (dostęp: 01.10.2023).
- Pierścionek, Z. (2006). *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Potocki, A., & Winkler, R. (2006). KSS (Die Kommunikations-System Studie) jako metoda kształtowania komunikacji wewnętrznej w przedsiębiorstwie. *Problemy Jakości*, 4(2006), 15-19. <http://yadda.icm.edu.pl/yadda/element/bwmeta1.element ekon-element-000119808981> (dostęp: 01.10.2023).
- przegladSPORTOWY.onet.pl (2023). *Afera w Hiszpanii. Rubiales pocałował piłkarkę. Influencer chce dla niej więzienia*. <https://przegladSPORTOWY.onet.pl/pilka-nozna/afery-w-hiszpanii-rubiales-pocalowal-pilkarke-influencer-chce-dla-niej-wiezienia/x80g042> (dostęp: 01.10.2023).
- Salamucha, M. (2023). *PZPN już się nie wykreści. Od dawna wiedzieli o planach Stasiaka*. <https://www.sport.pl/pilka/7,65037,30010511,pzpn-juz-sie-nie-wykre-ci-od-dawna-wiedzieli-o-planach-stasiaka.html> (dostęp: 01.10.2023).
- Sikorski, Cz. (2001). *Zachowania ludzi w organizacji*. Wydawnictwo Naukowe PWN.

- sport.radiozet.pl (2023). *Afera w PZPN. Działacz skazany za korupcję leciał z piłkarzami do Mołdawii*. <https://sport.radiozet.pl/pilka-nozna/euro-2024/afere-w-pzpn-dzialacz-skazany-za-korupcje-lecial-z-pilkarzami-do-moldawii> (dostęp: 01.10.2023).
- sportowefakty.wp.pl (2023). *Sponsor wypowiada umowę PZPN po aferze ze Stasiakiem*. <https://sportowefakty.wp.pl/pilka-nozna/1070765/sponsor-wypowiada-umowe-pzpn-po-afereze-ze-stasiakiem> (dostęp: 01.10.2023).
- Surgiewicz, I. (2015). Klucz do sprawnego działania firmy. *Personel Plus*, 6(2015), 36-53.
- Szczepańczyk, M. (2014). *Innowacyjne sposoby wykorzystania mediów społecznościowych w komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej organizacji*. Studia Ekonomiczne.
- Taylor, M., & Perry, D. C. (2005). Diffusion of Traditional and New Media Tactics in Crisis Communication. *Public Relations Review*, 31(2), 209-217. DOI: 10.1016/j.pubrev.2005.02.018
- Wojtaszek, H. (2016). *Zarządzanie kryzysowe w jednostce publicznej*. W: R. Kucęba, R. Olejnik, K. Smoląg (Red.), *Koncepcje zarządzania jednostkami samorządu terytorialnego* (s. 61-70). Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej.

Wkład autorów: Sławomir Kowalski – 50%, Anna Padłowska – 50%.

Konflikt interesów: Brak konfliktu interesów.

Źródła finansowania: Brak.

CRISIS COMMUNICATION MANAGEMENT IN SPORTS MARKETING

Abstract: The modern world is one of fast information, which, from an organizational point of view, needs to be managed properly, especially in a crisis situation. Organizations in which emotions play a major role, including sports organizations, are particularly vulnerable to this crisis. This article presents an outline of the problems of crisis communication management in spatial terms, as well as the ways for sports entities to overcome them. The aim of the article is to analyze the development of crisis situations in sports entities, the response of these entities and stakeholders to these situations (the work of departments related to public relations and communications) and the effects of the crisis. On this basis, conclusions regarding management in crisis situations and the principles of handling such situations are presented. Against this background, it is hypothesized that a crisis situation always requires a quick and decisive response on the part of the organization. The method used in the research is the uncontrolled observation of the occurrence of a crisis situation. This observation focused on selected aspects related to the phenomenon under study. The time scope in this case covers the period from July 1 to September 30, 2023, and the research is based on online sources and Google Trends tools. During this period, specific cases of crisis situations were observed and selected for analysis. Presenting examples of crisis situations in sports and sports marketing, analyzing the responses to crisis in sports clubs, and determining the role of social media in the resolution of crisis situations in sports also made it possible to distinguish the stages of crisis management in sports and the principles of communication with stakeholders.

Keywords: Google, sports marketing, social media, crisis management

Articles published in the journal are made available under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International Public License. Certain rights reserved for the Czestochowa University of Technology.

