

Przemysław Szews

Uniwersytet Łódzki

Komunikacja i rola PR w kryzysie – strategie i reakcje branży fitness

Communication and the role of PR in the crisis – strategies and reactions in the fitness industry

ABSTRAKT

Rok 2020 w wielu obszarach i dziedzinach życia w Polsce minął pod znakiem różnego rodzaju kryzysów, spowodowanych pandemią koronawirusa. Jedną z branż, która została objęta zakazem funkcjonowania, była szeroko pojęta branża fitness. Sektor usług fitness i aktywności ruchowych był objęty restrykcjami jako jeden z pierwszych i utrzymywany w reżimie najdłużej. Artykuł omawia przebieg tego kryzysu, następuje próba jego odpowiedniej charakterystyki i klasyfikacji, a także opisane zostają sposoby radzenia sobie z nim na przykładach.

W niektórych przypadkach wymagało to wdrażania niesprawdzonych wcześniej rozwiązań, szybkiego dostosowywania strategii czy nawet zmiany specyfiki poszczególnych klubów. Okazuje się, że problem był w większości przypadków bagatelizowany i mało które przedsiębiorstwo przewidywało skalę i rozwój wydarzenia.

SŁOWA KLUCZOWE:

koronawirus, public relations, fitness, kryzys

ABSTRACT

The year 2020 in many areas of life in Poland was marked by various crises, caused by the coronavirus pandemic. One of the industries that was banned was the fitness industry in its broadest sense. The fitness and physical activity sector was one of the first to be restricted and was kept under the regime for the longest time. The article discusses the course of this crisis, an attempt is made to characterise and classify it appropriately, and ways of dealing with it are described with examples. In some cases it required the implementation of previously untried solutions, rapid adaptation of strategies or even changing the specifics of individual clubs. It turns out that in most cases the problem was underestimated and hardly any enterprise foresaw the scale and development of the event.

KEYWORDS:

coronavirus, public relations, fitness, crisis

Branża fitness jest beneficjentem pozytywnego trendu wśród Europejczyków, obecnego również w Polsce, prowadzących zdrowy i aktywny tryb życia. Wzrostowa tendencja obserwowana była w ostatnich kilku latach, a przychody

tego sektora w Polsce przekroczyły w 2018 roku 4 miliardy złotych. W 2019 roku w Europie do klubów fitness uczęszczało 62,2 miliona osób, co stanowi 3,5% wzrost w stosunku do roku poprzedzającego¹. Pod koniec 2019 roku liczba klubów w Polsce wyniosła 2700, a trenowało w nich blisko 3 miliony Polaków. Daje to naszemu krajowi siódme miejsce wśród dziesięciu największych rynków fitness obecnych w rankingu raportu „The European Health & Fitness Market 2019”². O perspektywach dalszego rozwoju świadczył fakt, że powyższe liczby dotyczyły aktywnych Polaków w klubach fitness, którzy stanowili zaledwie 8% spośród mieszkańców Polski.

Sam sektor fitness od lat prowadził działania polegające na zmianie wizerunku kojarzącego się z rozrywką czy zabawą na wizerunek placówek prozdrowotnych, gdzie w sposób aktywny można wpływać na stan swojego zdrowia psychofizycznego, ale również budować odporność. Reprezentowany przez siebie sektor, „Polska Federacja Fitness” określa jako „wspaniałą branżę, która służy zdrowiu, odporności i dobrej formie obywateli. To nadrzędne aspekty, które przekładają się na dosłownie wszystkie dziedziny życia. Są fundamentem dobrostanu i bazą do rozwoju człowieka we wszelkich aspektach zawodowych i społecznych. Dzięki placówkom takim jak kluby fitness, siłownie, studia treningowe (...) oferujemy możliwość urozmaiconego, zdrowego treningu milionom Polaków”³.

W artykule zostaje podjęta próba klasyfikacji kryzysu, z jakim musiała mierzyć się branża fitness w perspektywie 2020 roku, z uwzględnieniem poszczególnych jego faz. Na podstawie dostępnej bibliografii przeprowadzona jest próba klasyfikacji zaistniałej sytuacji, a także analiza podjętych przez poszczególne jednostki działań. Użyto do tego metod jakościowych, głównie *case study*, dla szczegółowego zbadania i opisanie sposobów radzenia sobie z sytuacją kryzysową, która uderzała w fundament działalności klubów fitness i siłowni. Efektem analiz jest także odpowiedź na pytanie na ile nowoczesne techniki komunikacji

¹ P. Zawadzki, *Blisko 3 miliony Polaków korzysta z klubów fitness*, Deloitte Polska [online], <https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/press-releases/articles/blisko-3-miliony-polakow-korzysta-z-klubow-fitness.html> (dostęp 08.03.2022).

² European Health & Fitness Market Report 2019, Deloitte & Europe Active [online], <https://europeactive.blackboxpublishers.com/en/publications/european-health-fitness-market-report-ehfmr-2019-hardcopy/> (dostęp 08.03.2022).

³ Fragment *Raport Badawczy PFF – Aktywność = Odporność*, Polska Federacja Fitness [online], https://polskafederacjafitness.pl/wp-content/uploads/2020/09/RAPORT_BADAWCZY_PFF_s.pdf (dostęp 8.03.2022).

pomogły przetrwać branży, która zakłada w swojej istocie fizyczną obecność klientów w konkretnym miejscu i czasie i budowanie relacji w takim obszarze.

POCZĄTEK KRYZYSU

Rozwój branży fitness został gwałtownie zatrzymany pandemią koronawirusa w Polsce, a sama branża została zamknięta jako jedna z pierwszych w marcu 2020 roku. Wprowadzenie stanu epidemicznego w Polsce przypadło na okres, kiedy frekwencja w klubach fitness i siłowniach corocznie była bardzo wysoka. Pierwsze przypadki wirusa i informacje medialne wpłynęły jednak na nastroje społeczne, a brak informacji i lęk przed nieznaną do tej pory chorobą wzmocniły obawy przed uczestnictwem w zajęciach grupowych czy treningiem indywidualnym na siłowni. Branża fitness nie przewidywała całkowitego zamknięcia, prowadząc przed jego nastąpieniem kampanie informacyjne mające na celu zwiększenie poczucia bezpieczeństwa. Była to reakcja na zaniepokojenie klubowiczów, kładąca nacisk na informacje o zachowanie dystansu, mycie rąk, dezynfekcję sprzętu czy używanie ręczników⁴. Zwracano również uwagę na pozostanie w domu przy objawach przeziębienia czy zwiększoną liczbę ręczników papierowych i środków do dezynfekcji⁵.

Zamknięcie branży fitness (mające trwać początkowo tylko dwa tygodnie), było dla tego sektora zapowiedzią nie tylko kryzysu ekonomicznego, ale również wizerunkowego. Była to bowiem jedna z pierwszych, a co się później okazało, najdłużej zamkniętych gałęzi gospodarki. Budowano zresztą przekaz w mediach, że kluby fitness i siłownie to miejsca „wysokiego ryzyka”. Sytuacja, w której znalazły się wszystkie kluby w Polsce była niespodziewana i powodowana czynnikami zewnętrznymi, na które nie miały one wpływu. Omawiane wydarzenia bez wątpienia były stanem destabilizacji porządku społecznego, razem z którym narastał chaos informacyjny, co utrudniało podejmowanie klarownych decyzji i planowanie strategii informacyjnych z wyprzedzeniem. Było jednak już wtedy jasne, że dla

⁴ Jeden z przykładów: *Koronawirus: zasady postępowania wdrożone w klubach mrs. sporty*, 12.03.2020, <https://www.mrssporty.pl/blog-ekspertow/read/koronawirus-zasady-postepowania-wdrozone-w-klubach-mrssporty/> (dostęp 31.03.2021)

⁵ Jeden z przykładów komunikacji w mediach społecznościowych: *Kuźnia-Centrum Atletyki*, <https://www.facebook.com/kuznialodz/photos/2490775577840655> (dostęp 31.03.2021)

przetrwania i utrzymania klientów kluczowymi będą dalsze kształtowanie pozytywnego wizerunku i odpowiednie zarządzanie kryzysem. W kontekście opisywanego wydarzenia odpowiednia wydaje się definicja pochodząca sprzed wielu lat, autorstwa Patricka Lagadeca, który definiował kryzys jako „sytuację, w której organizacje znalazły się twarzą w twarz z krytycznymi problemami i w której doświadczają nieubłaganej presji zewnętrznej oraz głębokiego ciśnienia wewnętrznego (...) To wszystko dzieje się w społeczeństwie, gdzie istnieją masowe środki komunikowania, pozwalające na bezpośredni kontakt z sytuacją kryzysową masowym odbiorcom i jednocześnie zapewniające organizacjom doświadczającym kryzysu długotrwałą centralną pozycję wśród rozpowszechnianych informacji”⁶. Cytowana definicja trafnie opisuje pierwszy etap kryzysu, gdzie jego uczestnicy sami wytwarzali presję na firmy, aby doszło do ich zamknięcia, podając jako powód istnienie dużego ryzyka i niebezpieczeństwa. Oczekiwanie stanowczych decyzji pochodziło zarówno od klientów, mediów (otoczenie zewnętrzne), jak pracowników (otoczenie wewnętrzne).

Zamknięcie branży fitness (mające trwać początkowo tylko dwa tygodnie), było dla tego sektora zapowiedzią nie tylko kryzysu ekonomicznego, ale również wizerunkowego. Była to bowiem jedna z pierwszych, a co się później okazało, najdłużej zamkniętych gałęzi gospodarki.

Inna definicja kryzysu, autorstwa Wojciecha Budzyńskiego, mówi, iż można do niego zakwalifikować „praktycznie każde niespodziewane, niekorzystne wydarzenie o szerokim oddźwięku w otoczeniu firmy. Czasami wynika ono z nieprzygotowania społeczeństwa do określonych przedsięwzięć podjętych przez firmę”⁷. Perspektywa zamknięcia branży fitness w tym przypadku oczywiście

⁶ M. Ogrizek, J.M. Guillery, *Communicating in Crisis*, New York, s. 14.

⁷ W. Budzyński, *Public relations. Zarządzanie reputacją firmy*, Warszawa 1998, s. 144.

oznaczała niespodziewane i niekorzystne wydarzenie dla firm, jednak społeczeństwo oczekiwało tych działań, choć nie było do nich przygotowywane przez same firmy, a przez doniesienia medialne. Sytuację, w której znaleźli się właściciele, menedżerowie klubów, dobrze opisuje kolejna definicja, gdzie kryzys opisywany jest jako stan, który „zagroza przetrwaniu firmy, realizacji jej celów, ogranicza czas dostępny na podjęcie działań zaradczych i zaskakuje decydentów swoim pojawieniem się, stawiając w ten sposób warunki silnej presji”⁸. Specyfika branży fitness, a tym samym strategia zarządzania klubami, bardzo często oparta jest na sezonowości, gdzie wyróżniane są tzw. wysokie i niskie miesiące (do wysokich zaliczają się miesiące od stycznia do maja i od września do grudnia). Zamknięcie sektora, który był w trakcie jednego z najlepszych miesięcy w roku, idąc za ostatnią definicją, w istocie stanowiło zagrożenie dla przetrwania firmy i realizacji założonych celów. Fitness kluby, siłownie i inne podmioty branżowe znalazły się zatem w sytuacji kryzysowej, którą można opisać jako okres, w którym wskutek zaistniałego zdarzenia lub zdarzeń narażona zostaje skuteczna realizacja misji i założonych celów organizacji (...), zaś kryzys jest punktem kulminacyjnym sytuacji kryzysowej⁹.

Pytaniem otwartym pozostaje na ile można było przewidzieć nadejście sytuacji kryzysowej, skoro w przekazach medialnych nawet ze strony rządowej negowano zagrożenie^{10, 11}. Jak pisze Monika Kaczmarek-Śliwińska, „rozdzielenie skali wydarzenia i umiejętne określanie jego etapu rozwoju (...) jest istotne, ponieważ jego konsekwencją powinno być wdrażanie odpowiednich działań prewencyjnych lub zaradczych w kryzysie”¹². Na początku 2020 roku informacje związane

⁸ S. Slatter, D. Lovett, *Restrukturyzacja firmy. Zarządzanie przedsiębiorstwem w sytuacjach kryzysowych*, Warszawa 2001, s. 45.

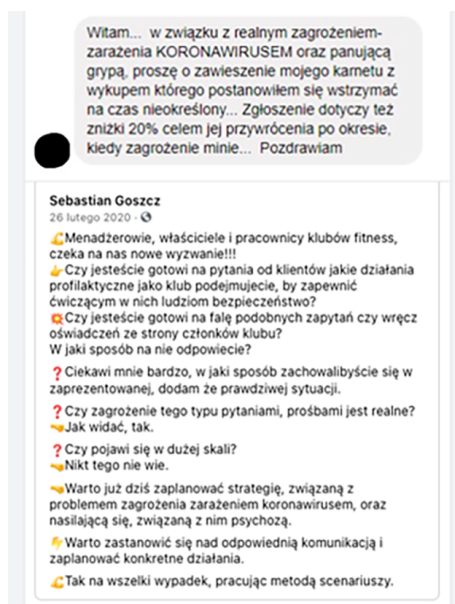
⁹ Zob. W. Rydzak, *Reputacja a działania informacyjne organizacji w sytuacjach kryzysowych i determinanty ich wyboru*, Poznań 2011, s. 35.

¹⁰ R. Badowski, *Tak władza bagatelizowała zagrożenie COVID-19. Oto, co Pinkas w lutym mówił w Sejmie*, „Na Temat” z 08.04.2020 r., <https://natemat.pl/304971,koronawirus-w-polsce-jak-szef-sanepidu-bagatelizowal-zagrozenie-film> (dostęp 11.05.2022 r.)

¹¹ Za: D. Starzyńska-Rosiecka, *Szumowski: grypa jest w tej chwili większym problemem niż koronawirus*, „Rynekzdrowia.pl” z 01.02.2020 r., <https://www.rynekzdrowia.pl/Uslugi-medyczne/Szumowski-grypa-jest-w-tej-chwili-wiekszym-problemem-niz-koronawirus,202390,8.html> (dostęp 11.05.2022 r.).

¹² M. Kaczmarek-Śliwińska, *Public relations organizacji w zarządzaniu sytuacjami kryzysowymi organizacji. Sztuka komunikowania się*, Warszawa 2015, s. 322.

z koronawirusem, a nawet pierwsze przypadki w Polsce nie zwiastowały tak szybkiej eskalacji i pojawiania się kolejnych faz sytuacji kryzysowej. Obserwacje sąsiednich rynków nie pozwoliły na wyodrębnienie incydentów i symptomów do analizy, które wskazałyby potencjał rozwoju problemu, a co z kolei dałoby możliwości na działania zarządcze i przygotowawcze.



Rysunek 1. Post Sebastiana Goszcza z 26 lutego 2020 roku

Źródło: Facebook.com

Trzy tygodnie przed zamknięciem branży Sebastian Goszcz, szkoleniowiec i doradca fitness, właściciel firmy Espresso Business Solutions, opublikował wpis, który mógłby stanowić pretekst do przygotowania ramowej strategii zarówno zarządzania kryzysem jak i komunikacji z klientami. Komentujący (w większości menedżerowie, koordynatorzy i osoby zatrudnione na innych stanowiskach związanych z branżą fitness) nie dostrzegali jednak takiej potrzeby. Wśród komentarzy pojawiły się m.in. (pisownia oryginalna):

„Najgorsze co możemy to podgrzewać to i siać panikę” / „Nie ma co panikować. Wszystko specjalnie napedzone medialnie”, „Otwierasz internet a tam info pt. Europa sparaliżowana koronawirusem, wyciągają ciężkie działa, ciekawe co napiszą gdy będzie naprawdę źle. Panuje tendencja wyolbrzymiania i karykaturowania” /

„A ja powiem krótko. Jak zresztą jeden z przedmówców - nie siejemy paniki. Na grype umiera więcej osób niż na Covid-19. Dla mnie - zbędny shitstorm albo clickbait, jeśli odnosimy to do Naszej branży. Trudno pochwałać rozsiewanie mainstreamowej paniki, niezależnie czy takie pytanie zadał manager, właściciel, pracownik...” / „Jak już by się okazało że trzeba zamknąć miejsca publiczne to wtedy dziwnym trafem znajdzie się lek. A dlaczego? Dlatego że nie będziemy mieli z czego i za co płacić podatków i wtedy państwo będzie narażone na straty. Poczekają aż kupimy dodatkowo maski, środki dezynfekujące to zagrożenie minie” / „Dobrze napisał Damian, najgorsze co możemy zrobić w tym przypadku, to podgrzewać idiotyczną atmosferę. Napędzać medialną wydmuszkę, kreować coś, poprzez nadawanie temu większej wartości niż na to zasługuje”.

Oprócz negujących zagrożenie i bagatelizujących potrzebę jakichkolwiek przygotowań, część osób zauważała już wtedy, jak ważna będzie strategia informacyjna polegająca na uświadamianiu i informowaniu klubowiczów o zasadach bezpieczeństwa, a także (co miałoby zapobiec zamknięciu takich miejsc) dbaniu o higienę i dezynfekcję (pisownia oryginalna):

„Natomiast ważne jest uświadomienie samych klubowiczów// trenujących o koniecznej higienie i Szukaniu symptomów choroby oraz podejmowaniu dojrzałej decyzji o pozostaniu w domu jeśli ma się podejrzenia co do swojego stanu zdrowia” / „Jakiś czas temu wyrobiliśmy u klubowiczów nawyk dezynfekowania po treningu sprzętu. Komunikujemy i przypominamy wtedy, że dbając o higienę minimalizujemy ryzyko złapania jakichkolwiek bakterii czy wirusów. Nie tylko w klubie ale i po za. Przykład z posta jak najbardziej uzasadniony. Media w dzisiejszych czasach to silna władza, więc z takim rozsianym i jak pisze, uzasadnionym strachem nie wygramy” / „scenariusz w szufladzie ale działania jak już będzie mus” / „dzisiaj dziewczyny w recepcji zaproponowały postawienie płynów do dezynfekcji rąk na sali ? A ja się zastanawiam, zapobiegamy czy wpajamy klientom informacje o zagrożeniu / „Ja z większą częstotliwością czyszczę i dezynfekuję nie tylko sprzęt ale też klamki i inne klubowe zakamarki jak chociażby uchwyty od szafek i wrzucam to w klubowych relacjach na fb A do tego komunikuję, że najlepiej wzmacniamy odporność ćwicząc”.

Sytuacja z nadchodzącym kryzysem wydawała się dla branży o tyle łatwiejsza, że społeczeństwo wydawało się być przygotowane na podjęcie możliwych decyzji przez kluby, z których korzysta. Mimo że decyzje o zamknięciu nie były ogłaszane wcześniej, nie prowadzono kampanii informacyjnych o charakterze przygotowawczym, nagłe zamknięcie firm nie było w tym czasie odebrane negatywnie. Odwołując się do definicji kryzysu autorstwa Marty Ryniejskiej-Kiełdanowicz,

przedstawiającej jego ujęcie jako „każde wydarzenie zaburzające normalny tryb działalności firmy, charakteryzujące się szerokim oddźwiękiem w jej otoczeniu”¹³ – w opisywanej sytuacji, oddźwięk w otoczeniu oczywiście był duży, jednak nacechowany reakcjami neutralnymi lub pozytywnymi.

Nagłość wydarzeń prowadzących do kryzysu jest wspólną cechą większości definicji opisujących taką sytuację, pojawia się również u Sama Blacka, który opisując sytuację kryzysową zwraca uwagę, że te nagłe i rozszerzające się z dużą szybkością wydarzenia, zwykle wymagają natychmiastowego działania. Autor dodaje, że każda sytuacja kryzysowa jest szczególna i nawet dokładnie przygotowane plany działania wymagają ciągłych modyfikacji¹⁴. W analizowanym przypadku w większości firm szczegółowe plany działania przygotowywane były niemal w ostatniej chwili, a następnie były poddawane modyfikacjom wraz z rozwojem sytuacji kryzysowej.

Pojawienie się koronawirusa SARS-CoV-2 w kontekście pierwszego lockdownu w branży fitness wpisuje się we wszystkie wymienione powyżej definicje kryzysu, ale również ma cechy charakterystyczne, takie jak niespodziewany i dynamiczny rozwój, wymagający pilnej odpowiedzi i reakcji¹⁵, początkowe zaskoczenie, niepełne informacje, eskalacja zdarzeń, utrata kontroli, mentalność osaczonego oraz panika¹⁶. Reakcje neutralne i pozytywne, a wręcz oczekiwanie zamknięcia z otoczenia zewnętrznego – klientów, tłumaczyć można zdominowaniem przekazów medialnych tematyką COVID-19 informacjami z kraju i ze świata, dotyczącymi rozwoju epidemii. Według Anny Murdoch to właśnie nagłośnienie w mediach, długotrwała obecność w środkach przekazu oraz wewnętrzna presja przeradza się w serię nieprzewidywalnych zdarzeń i grozi eksplozją takich zdarzeń¹⁷. Z kolei Michael Fleischer dodaje, że sygnałami kryzysu są wzrost presji czasu, zbieganie się wydarzeń, mnożenie się przypuszczeń, wzrastająca

¹³ M. Ryniejska-Kiełdanowicz, *Public relations w sytuacjach kryzysowych*, w: *Public relations w teorii i praktyce*, Ociepa B. (red.), Wrocław 2002, s. 40.

¹⁴ Zob. S. Black, *Public Relations*, Kraków 1998, s. 152.

¹⁵ R. D. Congleton, *The Political Economy of Crisis Management: Surprise, Urgency and Mistakes In Political Decision Making*, w: *Dynamics of Intervention: Regulation and Redistribution in the Mixed Economy*, P. Kurrild-Klitgaard (red.), Oxford 2005, s. 183.

¹⁶ P. Seitel Fraser, *Public relations w praktyce*, Warszawa 2003, s. 229–230.

¹⁷ A. Murdoch, *Komunikowanie w kryzysie. Jak ratować wizerunek firmy*, Warszawa 2003, s. 13.

niepewność, zmniejszanie się kontroli, a także zmieniające się relacje decyzyjne i stan stresu wśród instancji wypracowujących te decyzje¹⁸.

Pojawienie się koronawirusa SARS-CoV-2 w kontekście pierwszego lockdownu w branży fitness, wpisuje się we wszystkie wymienione powyżej definicje kryzysu, ale również ma cechy charakterystyczne, takie jak niespodziewany i dynamiczny rozwój, wymagający pilnej odpowiedzi i reakcji, początkowe zaskoczenie, niepełne informacje, eskalacja zdarzeń, utrata kontroli, mentalność osaczonego oraz panika.

Na nastroje zwiększające akceptację zamknięcia miejsc wśród klientów, którzy tam trenowali, spędzali wolny czas, relaksowali się, dbali o swoją kondycję i zdrowie, wpływała wtedy przede wszystkim niepewność, strach przed nieznanym, obawy dotyczące tego w jakim tempie i w jakim kierunku będzie się rozwijała epidemia. Nie bez znaczenia jest wspomniana rola mediów, gdzie COVID-19 był głównym tematem wszystkich serwisów informacyjnych i znajdował się na czołówkach portali internetowych. Medialny wymiar kryzysu opisuje Anna Murdoch, stwierdzając, że kryzys „to nie dający się powstrzymać nagły rozwój wypadków, którego nagłośnienie w mediach i potencjalnych skutków tego nagłośnienia nie da się w żaden sposób wstrzymać ani skontrolować”¹⁹, co jednocześnie powoduje gwałtowne zmiany w samej firmie lub środowisku społecznym, w którym firma działa²⁰.

¹⁸ M. Fleischer, *Corporate identity i public relations*, Wrocław 2003, s. 194.

¹⁹ A. Murdoch, dz. cyt., s. 13.

²⁰ A. Kardagić, P. Czarnowski, *Public relations w sytuacjach kryzysowych, w: Public relations w teorii i praktyce*, B. Ociepka (red.), Wrocław 2002, s. 31.

ROLA PR W ZARZĄDZANIU KRYZYSEM I KOMUNIKACJA W CZASIE ZAMKNIĘCIA

Nagłe zamknięcie klubów i związany z tym kryzys uwypuklił rolę dobrze rozwiniętego public relations w przedsiębiorstwach, gdzie szybko okazało się, że kluczowe do przetrwania będzie budowanie i podtrzymywanie korzystnego kontaktu klubowiczami, co wpisuje się w definicję PR jako „funkcji zarządzania, która nawiązuje i podtrzymuje wzajemne korzystne relacje pomiędzy organizacją a jej otoczeniem, od którego zależy jej sukces lub niepowodzenie”²¹. W kontekście opisywanej sytuacji kluczowe było pojmowanie zadań public relations jako budowanie właściwych relacji z grupami, które mogą mieć wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstwa oraz uzyskanie przychylnych opinii, tworzenie korzystnego wizerunku firmy, a także odpowiednie reagowanie na niekorzystne informacje²². Komunikacja z klientami w czasie zamknięcia odgrywała rolę komunikacji kryzysowej, która „powinna uwzględniać zarówno komunikację z otoczeniem wewnętrznym, jak i zewnętrznym organizacji, a pracownicy organizacji powinni czuć się jej ambasadorami”²³, zaś o wszelkich działaniach organizacji w tym czasie, jak i samym zarządzaniu sytuacją kryzysową powinno się informować²⁴. Wydaje się to kluczowe, gdyż „najsukuteczniejszą metodą rozwiązywania sytuacji kryzysowych w organizacjach jest przekazywanie możliwie pełnej, rzetelnej informacji”²⁵.

Poniższy schemat (Rys. 2) w sposób skondensowany prezentuje opisywaną sytuację kryzysową spowodowaną czynnikami zewnętrznymi (egzogonicznymi) w makrootoczeniu przedsiębiorstwa, niezależną od niego. Podobnie jak wszystkie kryzysy także i ten opisywany w artykule przebiegał fazowo, począwszy od symptomów (powstania), poprzez eskalację (rozwój), deeskalację (dojrzałość) i ustąpienie. Oprócz faz rozwoju wydarzenia i komunikaty analizowane będą w trzech podstawowych etapach: (1) przed kryzysem, (2) w trakcie kryzysu oraz (3) po kryzysie.

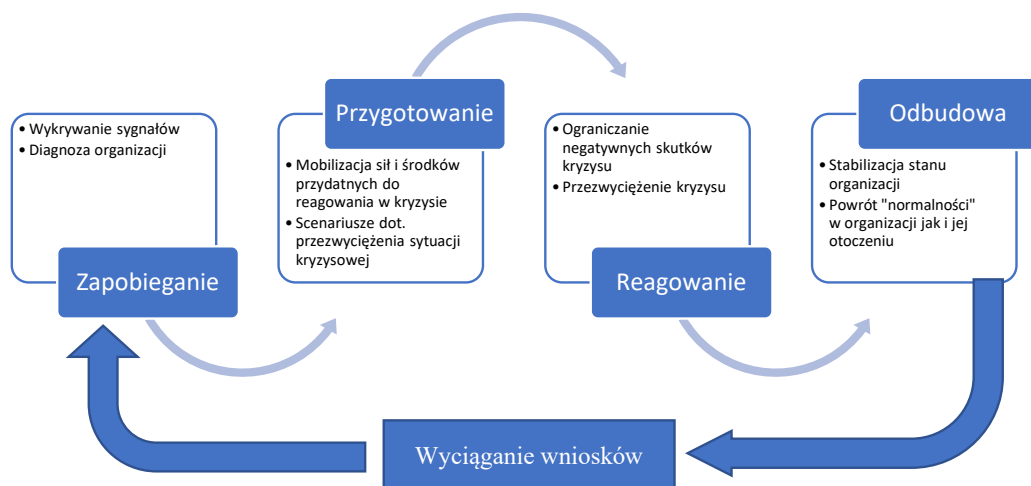
²¹ S. Cutlip, A. Center, G. Broom, *Effective public relations*, New Jersey 2000, s. 6.

²² P. Kotler, G. Armstrong, J. Saunders, V. Wong, *Marketing. Podręcznik europejski*, Warszawa 2002, s. 907.

²³ A. Szyran-Resiak, *Public relations w sytuacjach kryzysowych*, „Zeszyty Naukowe Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Płocku” 2017, nr 26, s. 333.

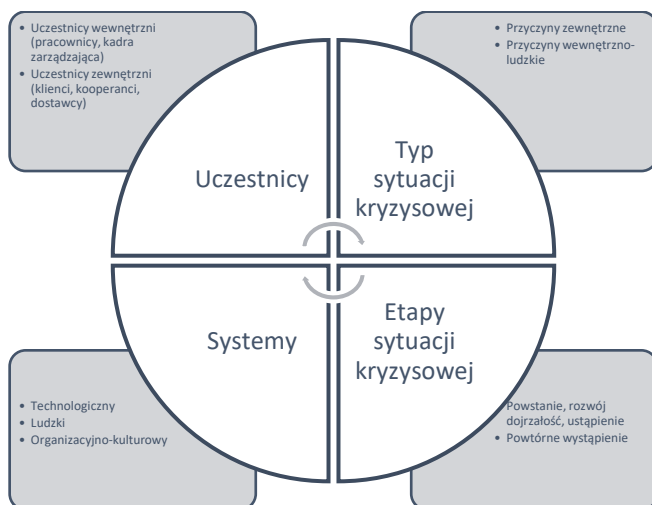
²⁴ M. Kaczmarek-Śliwińska, *Public relations organizacji*, dz. cyt., s. 108.

²⁵ A. Szyran-Resiak, dz. cyt., s. 333.



Rysunek 2. Komunikowanie w sytuacjach kryzysowych

Źródło: Ian I. Mitroff, Christine M. Pearson, *Zarządzanie sytuacją kryzysową czyli jak obronić firmę przed najgorszym*, Warszawa 1998, s. 43 (opr. własne)



Rysunek 3. Parametry zmienne sytuacji kryzysowej

Źródło: I.I. Mitroff, G. Anagnos, *Managing crises before they happen. What every executive and manager needs to know about crisis management*, New York 2001, s. 31. Opracowanie własne.

Mitroff i Pearson wyszczególnili pięć poziomów w modelu zmiennych parametrów systemowych, wymieniając technologię (wraz z procesami związanymi

z wytworzeniem produktów czy zapewnieniem konkretnych usług), infrastrukturę (obejmującą procesy przywództwa, motywacji, komunikowania się, interakcji, podejmowania decyzji, ustalania celów i kontroli), czynnik ludzki, kulturę organizacyjną, emocje i przekonania²⁶. Odpowiednia organizacja a także efektywny przepływ informacji między pracownikami (komunikacja wewnętrzna) są istotne w kontekście współpracy pracowników w rozwoju zarządzania sytuacją kryzysową²⁷. Powyższe poziomy parametry systemowych będą pomocne w analizie przedmiotowej sytuacji.

Samo zarządzanie sytuacją kryzysową zwykle przebiega etapami. Proces zarządzania takimi wydarzeniami opisała Aneta Zelek, wymieniając formalizację celu, etapy diagnostyczny, decyzyjny, projektowy, wdrożeniowy oraz kontroli i korekty.



Rysunek 4. Proces zarządzania sytuacją kryzysową

Źródło: A. Zelek, *Zarządzanie kryzysem w przedsiębiorstwie. Perspektywa strategiczna*, Warszawa 2003, s. 199. Opracowanie własne.

KOMUNIKACJA W PIERWSZYM LOCKDOWNIE

Ogłoszenie zamknięcia branży nie było przez większość przedsiębiorstw oczekiwane, kluby nie miały przygotowanych scenariuszy, które mogłyby zostać natychmiastowo wdrożone. Tym bardziej uwypukliła się rola public relations, odpowiedniej komunikacji i podjęcia szybkich kroków, które pozwoliłyby podtrzymać kontakt

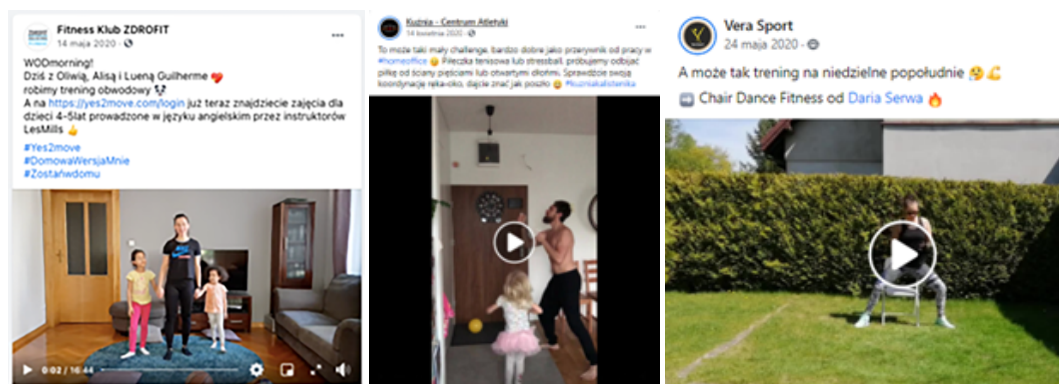
²⁶ I. Mitroff I.I., C.M. Pearson, *Zarządzanie sytuacją kryzysową, czyli jak ochronić firmę przed najgorszym*, Warszawa, 1998, s. 34–48.

²⁷ R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa, 2010, s. 342.

z klientami, uspokoiłyby nastroje wśród pracowników i zapewniły bezpieczny powrót do funkcjonowania w przyszłości. Czas przed nadejściem kryzysu nie był wykorzystywany przez kluby do opracowania scenariuszy antykryzysowych, rozwiązań i problemów, skupiając się na bieżącej komunikacji odnoszących się do bezpieczeństwa i kroków zaradczych związanych z procedurami sanitarnymi. Biorąc pod uwagę charakter kryzysu w etapie przygotowawczym nie dało się mu zapobiec, etap ten był zatem pomijany. W nowej dla siebie sytuacji przedsiębiorstwa działały intuicyjnie, a wdrażane na bieżąco scenariusze niemal natychmiast znajdowały się w etapie wdrożeniowym (reagowania), przechodząc przez etapy decyzyjny i projektowy (przygotowania) w bardzo krótkim czasie. Zarządzanie kryzysem ułatwiało otoczenie zewnętrzne, w tym kluczowi jego uczestnicy – klienci, wykazujący się w pierwszym etapie zamknięcia zrozumieniem i poparciem.

Kluby fitness i siłownie swoją działalność musiały oprzeć o sferę online, która dla wielu z nich była nowym, nigdy wcześniej nieużywanym kanałem, poza wykorzystaniem informacyjnym i promocyjnym. W tym przypadku do Internetu zaczęto przenosić treningi, zajęcia fitness, porady dietetyczne i porady dotyczące aktywnego spędzania czasu „w zamknięciu”. Ta sytuacja była swoistym weryfikatorem skuteczności w budowaniu społeczności klubowej i lojalności klientów. Prowadzone treningi online odbywały się na początku przede wszystkim w mediach społecznościowych, na Facebooku, w dwóch formułach „na żywo”, a także w oparciu o przygotowane wcześniej filmy (często niezmontowane, nagrywane amatorsko przez instruktorów). Kluby szybko zmodyfikowały tę formę i zainteresowanych taką aktywnością skupiały na zamkniętych grupach, budując społeczność „online” od podstaw. Program treningów przez Internet ewoluował i w miarę trwania zamknięcia przybierał trzy różne formy: treningi prowadzone za darmo w kanałach otwartych (na żywo – archiwizowane, na żywo – znikające po emisji, z odtworzenia), treningi prowadzone na zamkniętych grupach (podróżuje jak na kanałach otwartych), treningi prowadzone na platformach VOD (po uiszczeniu opłaty). Był to jeden z najważniejszych elementów strategii opierającej się na utrzymaniu kontaktu z klubowiczami, budowaniu lub podtrzymaniu ich lojalności, a także wykazania troski o ich aktywność (Rys. 5).

Kluczowe było w tym zaangażowanie zespołu trenerów i instruktorów, którzy brali bardzo aktywny udział w tej sytuacji kryzysowej – w przypadku zajęć grupowych to często bowiem osoba trenera/instruktorza jest gwarantem ich sukcesu i wysokiej frekwencji. Zaangażowanie kadry uzależnione było od skuteczności



Rysunek 5. Zajęcia online prowadzone przez trenerów i instruktorów na Facebooku.
Źródło: Facebook.com (Zdrofit, Kuźnia – Centrum Atletyki, Vera Sport)

komunikacji wewnętrznej i ustalenia wspólnych celów dla całego zespołu – od strony biznesowej bowiem instruktorzy prowadzili te zajęcia za niższe stawki lub zupełnie za darmo, zaś przychód z płatnych platform, na które zdecydowała się część klubów nawet w części nie odpowiadał normalnym wpływom z zajęć tradycyjnych. Oferta zajęć online zatem nie była strategią biznesową, nastawioną na zysk, ale strategią, która skierowana była na odbudowę po kryzysie i zbudowanie jak najbardziej pozytywnego wizerunku klubu, by wrócili do niego klienci po odmrożeniu branży. Materiały często miały charakter amatorski, treningi nagrywane były w domach instruktorów i trenerów, występowały problemy techniczne, zakłócenia, dźwięk bywał niewyraźny itd. Co najważniejsze, techniczne utrudnienia nie spotykały się z negatywnymi reakcjami odbiorców (z którymi z pewnością spotkałyby się kluby publikując takie materiały poza lockdownem).

Elementami komunikacji podtrzymującymi kontakt z klubowiczami, a jednocześnie budującymi pozytywny wizerunek, również o charakterze eksperckim, były wpisy dotyczące odpowiedniej diety, suplementacji czy spędzania wolnego czasu z dzieckiem. Nierzadko w takiej komunikacji brali udział również sami odbiorcy, zachęcani w mediach społecznościowych do aktywności i dzielenia się swoimi pomysłami. Sieć FitFabric oprócz zajęć fitness i opisanych wyżej aktywności, uruchomiła również zajęcia online dla dzieci i młodzieży, jako alternatywę dla lekcji WF (które się nie odbywały z powodu zamknięcia szkół – „W-Ffabric”).



Rysunek 6. Materiały publikowane przez kluby w czasie pandemii
Źródło: Facebook.com (Vera Sport, FitFabric)

Podjęte decyzje w pierwszym etapie wpisały się w oczekiwania odbiorców, a firmy postępowały zgodnie z nimi, zatem problem był rozwiązywany bez większego wpływu na wizerunek. Doskonałym narzędziem do rozpoznania oczekiwań były w tym przypadku media społecznościowe, które służyły do wzmacniania więzi między organizacjami a ich otoczeniem, były kluczowe w zarządzaniu problemowym, poprzez odpowiadanie na pojawiające się sugestie i oczekiwania. Dzięki temu firmy miały szansę stworzyć wizerunek blisko swoich odbiorców, troszcząc się o nich. Źle rozpoznane nastroje i oczekiwania mogły zburzyć to zaufanie i pozostawić negatywny odbiór na długo, pogłębiając kryzys zewnętrzny wewnętrznym, powodowanym przez nieodpowiednią komunikację.

KOMUNIKACJA W DRUGIM LOCKDOWNIE

Drugie zamknięcie branży fitness przypadło na kolejny, tzw. „wysoki okres” w klubach fitness i siłowniach, przypadający na miesiące październik – początek grudnia. Sytuacja finansowa wielu klubów była zła lub bardzo zła – już w maju z badania przeprowadzonego przez Polską Federację Fitness wynikało, że 59% klubów nie przetrwa dłużej niż miesiąc bez możliwości generowania przychodów, a jedna czwarta respondentów wskazywała, że będzie musiała zamknąć

swoje kluby, jeśli zamknięcie potrwa dłużej niż dwa miesiące²⁸. Wobec tego przygotowywano się dużo wcześniej do ewentualnego drugiego zamknięcia, a w działaniach wykazywano się większą determinacją. Tym razem etapy zapobiegania i przygotowań realizowane były przez przedsiębiorstwa z dużym wyprzedzeniem, na wypadek konieczności ponownego zamknięcia. Obiekty funkcjonowały w podwyższonym reżimie sanitarnym, do którego zdążyli przyzwyczaić się zarówno klienci jak i pracownicy – „obowiązujące w Polsce wytyczne sanitarne zapewniają bezpieczeństwo ćwiczącym. Potwierdzają to także dane zagranicznych organizacji z krajów stosujących analogiczne zasady bezpieczeństwa jak w Polsce - liczba pozytywnych przypadków COVID-19 w USA i w Anglii wśród klientów obiektów sportowo-rekreacyjnych to ułamki promili”²⁹. Od momentu otwarcia klubów w czerwcu rola public relations i komunikacji koncentrowała się na rozszerzaniu, utrwalaniu i rozwijaniu zaufania do klubów i ich działalności, podkreślane były informacje dotyczące bezpieczeństwa, wpływu aktywności fizycznej na aktywność i zdrowie (Rys. 7), a także uruchamiane nowe formy aktywności dla klubowiczów (jak usługi i płatności online). Branża fitness odbudowywała wizerunek dbającej o zdrowie, ale również odporność, odcinając się od wizerunku rozrywkowej czy rekreacyjnej (w domyśle takiej, którą można by ponownie zamknąć bez szkody dla korzystających), broniąc prozdrowotnego charakteru.

Drugi lockdown uwidoczniał rolę fazy odbudowy po kryzysie, a także poprzez zdobyte doświadczenie, podniósł efektywność zadań w poszczególnych fazach kryzysu. W fazie zapobiegania dostosowywano kluby do restrykcji sanitarnych, wprowadzano zwiększoną liczbę środków i miejsc do dezynfekcji, możliwość zakupu ręczników, pomiary temperatury przy wejściu, oznaczanie bezpiecznych odległości i stref w obiektach (co wypełniało takie zadania jak analiza zagrożeń, prognozowanie czy planowanie strategiczne). Faza przygotowania obejmowała podtrzymywanie funkcjonujących kanałów i platform online oraz dbanie o aktywność w wirtualnych grupach społecznościowych (część z nich zmieniała swój

²⁸ Raport badawczy „Aktywność fizyczna Polaków w czasie pandemii. Barometr nastrojów i zachowań konsumenckich w trakcie izolacji. Pomiar III”, Polska Federacja Fitness, https://polskafederacjafitness.pl/wp-content/uploads/2020/05/RAPORT_BADAWCZY_FINAL.pdf.

²⁹ P. Mazurkiewicz, *Branża fitness pod ścianą. Drugi lockdown ją dobije*, „RP.pl” z 16.10.2020 r., <https://www.rp.pl/Biznes/310169928-Branza-fitness-pod-sciana-Drugie-lockdown-ja-dobije.html> (dostęp 11.05.2022 r.).



Rysunek 7. Komunikacja w mediach społecznościowych wzmacniająca świadomość odbiorców nt. wpływu aktywności na odporność i zdrowie, prowadzona przez kluby fitness
Źródło: Facebook.com (Zdrofit, Vera Sport)

charakter z platform z zajęciami online na miejsce łączące klubowiczów oraz kanał przekazywania aktualnych informacji). Skupiono się również na zadaniach dotyczących opracowywania procedur bezpieczeństwa klubowiczów i pracowników, a także czynnościach w przypadku wystąpienia ryzyka zarażenia. Faza reagowania obejmowała zgodnie z założeniami systemu ostrzegania i ochrony korzystających z obiektów osób.

Drugi kryzys oprócz ryzyka destrukcyjnego, uruchomił również kreatywne i twórcze działania. Nastawienie branży wobec zamknięcia było naturalnie bardzo negatywne, ale również decyzje o niezrozumieniu takich działań wyrażano w otoczeniu zewnętrznym firm – od klubowiczów, poprzez media, aż po instytucje (jak np. Rzecznik Małych i Średnich Przedsiębiorców)³⁰. Niskie ryzyko zarażenia – wynikające z badań i statystyk wobec zamknięcia branży (sugerującego niebezpieczeństwo) wywołało liczne sprzeciwy i zdeterminowało dążenie do otwarcia klubów wszelkimi możliwymi sposobami. Pojawiły się rozwiązania dość oryginalne, balansujące na falandyzacji prawa, jak przekształcanie klubów w k0cioły, miejsca

³⁰ Brak autora, *Siłownie jako sklepy i kościoły? Niektóre znalazły sposób na uniknięcie katastrofy*, „Wprost.pl” z 19.10.2020 r., <https://biznes.wprost.pl/gospodarka/10378410/silownie-i-kluby-fitness-zamieniaja-sie-w-sklepy-i-koscioly.html> (dostęp 11.05.2022 r.).

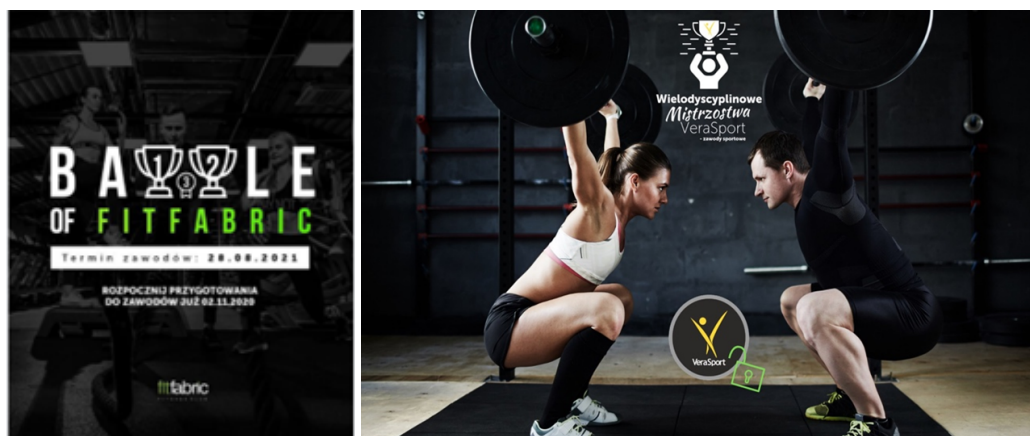
spotkań wspólnot religijnych³¹ czy sklepy ze sprzętem sportowym z możliwością jego testowania na miejscu³². Te absurdalnie brzmiące pomysły narodziły się niedługo po konferencji ogłaszającej nowe obostrzenia, a jeszcze przed opublikowaniem rozporządzenia i powodowane były rozpaczliwym dążeniem do uratowania swoich firm przez właścicieli i menedżerów. Publikacja rozporządzenia i analiza istniejących tam zapisów pozwoliła na uruchomienie siłowni i klubów fitness dla osób przygotowujących się do zawodów³³. To również kreatywne i twórcze efekty kryzysu - dla przykładu w łódzkich klubach powstały takie

Drugi lockdown uwidoczniał rolę fazy odbudowy po kryzysie, a także poprzez zdobyte doświadczenie, podniósł efektywność zadań w poszczególnych fazach kryzysu. W fazie zapobiegania dostosowywano kluby do restrykcji sanitarnych, wprowadzano zwiększoną liczbę środków i miejsc do dezynfekcji, możliwość zakupu rękawiczek, pomiary temperatury przy wejściu, oznaczanie bezpiecznych odległości i stref w obiektach (co wypełniało takie zadania jak analiza zagrożeń, prognozowanie czy planowanie strategiczne).

³¹ Brak autora, *Siłownia „zamieniła się w kościół” i robi spotkania religijne. „To nie jest największy absurd”, „Sport.pl”* z 17.10.2020 r., <https://www.sport.pl/inne/7,64998,26407070,si-lownia-zamienila-sie-w-kosciol-i-robi-spotkania-religijne.html> (dostęp 11.05.2022 r.).

³² A. Zygiel, *Koronawirus. Siłownia zamienia się w sklep i kościół. Zaprasza na „spotkania religijne”, „RMF24.pl”* z 17.10.2020 r., <https://www.rmf24.pl/raporty/raport-koronawirus-z-chin/polska/news-koronawirus-silownia-zamienia-sie-w-sklep-i-kosciol-zaprasza,nId,4798674> (dostęp 11.05.2022 r.).

³³ M. Bielicka, *Coraz więcej siłowni przygotowuje do zawodów. „Była dziś u nas policja, ale nie stwierdziła uchybień”, „Wyborcza.pl”* z 19.10.2020 r., <https://poznan.wyborcza.pl/poznan/7,36001,26412426,coraz-wiecej-silowni-przygotowuje-do-zawodow-byla-u-nas-dzis.html> (dostęp 11.05.2022 r.).



Rysunek 8. Organizacja zawodów sportowych przez kluby, która umożliwiła funkcjonowanie klubów fitness i siłowni zgodnie z rozporządzeniem. Powyżej przykład sieci FitFabric oraz klubu VeraSport.
Źródło: Facebook.com

inicjatywy jak: Wielodyscyplinowe Mistrzostwa VeraSport (Rys. 7), Zawody sportowe: Puchar Kuźniowego Kowala³⁴ czy Zawody sportowe Battle of FitFabric³⁵ (Rys. 7). W ramach etapu projektowego publikowano informacje o dyscyplinach, regulaminy, harmonogramy zawodów, ogłaszano eliminacje i finały a w etapie wdrożeniowym uruchomiono m.in. specjalne formularze rejestracji do zawodów czy zajęcia przygotowujące do nich, komunikowano cele takich zawodów, wśród których pojawiały się również aspekty społecznościowe i łączące różne aktywności sportowe. Dаты eliminacji jak i samych zawodów zazwyczaj wyznaczano w oddległych terminach (według kolejności wymienionych wyżej zawodów były to luty, styczeń, sierpień 2021 roku). W komunikatach na stronach internetowych i social mediach bardzo często unikano nazwy *siłownia*, zastępując je *strefą przygotowań do zawodów*³⁶.

³⁴ „Kuźnia – Centrum Atletyki”, <https://www.kuznialodz.pl/zawody/> (dostęp 11.05.2022 r.).

³⁵ Regulamin, „Fitfabric.pl”, <https://www.fitfabric.pl/regulaminy/Regulamin%20zawod%C3%B3w%20Battle%20of%20Fit%20Fabric.pdf> (dostęp 11.05.2022 r.).

³⁶ Verasport wraca, by rozwijać wszystkich zawodników w ich ulubionych dyscyplinach! „VeraSport.pl”, <https://www.verasport.pl/aktualnosci/verasport-wraca-by-rozwijac-wszystkich-zawodnikow-w-ich-ulubionych-dyscyplinach> (dostęp 11.05.2022 r.).

KOMUNIKACJA W TRZECIM LOCKDOWNIE

Umowny „trzeci lockdown” przypada na rozporządzenie z listopada 2020 roku. Nakazywano wówczas zamknięcie obiektów powyżej 2000 tys. m² oraz, w późniejszych zmianach, dopuszczono treningi na siłowniach i w klubach fitness wyłącznie dla zawodników przynależących do polskich związków sportowych z aktywną licencją i reprezentantów kadry narodowej. Organizacja amatorskich zawodów i trenowanie do nich nie było możliwe, zatem powtórzyły się etapy przygotowań do kolejnego kryzysu, tym razem jeszcze szybciej niż w październiku. Kluby niezrzeszone w sieciach jako pierwsze, inspirowane komunikatami Polskiego Związku Przeciągania Liny, przystąpiły do związku jako kluby licencjonowane, mogąc tym samym nadawać swoim klubowiczom licencje zawodnicze. Regulamin PZPL określał, że wszyscy zawodnicy z licencją otrzymują powołanie do szerokiej kadry narodowej „C”, spełniając tym samym wszystkie wytyczne rozporządzenia³⁷. Organizacyjnie kluby uruchomiły procedury dotyczące nadawania licencji, jak również wypełniania stosownych oświadczeń i zgód, aby zminimalizować ryzyko złamania istniejących obostrzeń (na przykład specjalne dyżury dla osób przychodzących z wnioskami, godziny przyjmowania wniosków, reguły dotyczące realizowania testów sprawnościowych czy informowania klubowiczów o nadanych licencjach). Komunikacja skupiała się przede wszystkim na procedurach dotyczących nadawania licencji, utrwalane były zasady dotyczące dopuszczalnych możliwości korzystania z klubu, reguł bezpieczeństwa i przypomniane były zasady odnoszące się do reżimu sanitarnego (limit miejsc na zajęciach, konieczność zapisów, konieczność zasłaniania ust i nosa czy przedstawiania potwierdzeń i zaświadczeń, umożliwiających wejście do klubów). Komunikacja w mediach społecznościowych zazwyczaj stroniła od relacji na żywo, gdzie pokazywane były aktywności w klubie, bardzo często zastępowano również nazwę „zajęcia fitness” zajęciami sportowymi. Kluby zdecydowany nacisk położyły na treści informacyjne, skupione wokół aktualnej organizacji i zasad korzystania z obiektów kosztem materiałów promocyjnych, reklamowych i wizerunkowych.

³⁷ Oficjalny serwis Polskiego Związku Przeciągania Liny, <http://www.pzpl.pl/aktualnosci/aktualnosci-archiwum/85-zgloszenie-2> (dostęp 29.10.2021 r.).

ZAKOŃCZENIE

W opisywanym w artykule okresie miały miejsce kolejne fazy kryzysu, a samo zjawisko przybrało charakter powtarzalny i spodziewany. Wdrożone w pierwszym lockdownie strategie były udoskonalane przez przedsiębiorstwa i wzmacniane, natomiast z kolejnymi obostrzeniami rosła kreatywność, pomysłowość i elastyczność klubów w przystosowywaniu się do zmian. Przewlekłość kryzysu i niecodzienne warunki funkcjonowania zwiększyły zdolności adaptacyjne klubów, ich otoczenia zarówno wewnętrznego jak i zewnętrznego. Klienci przystosowywali się do zmian, akceptując zmieniające się warunki, narzucane przez kluby regulacje i modyfikacje funkcjonowania.

Umiejętność szybkiego reagowania,
wyczuwania oczekiwań i nastrojów klientów,
podkreślenie roli aktywności fizycznej
i zapewnienie bezpiecznych do jej uprawiania
warunków pokazały, że kryzys można
wykorzystać do odnowienia przedsiębiorstwa,
poprawy jego konkurencyjności oraz jako
okazję do rozwoju.

Menedżerowie i właściciele klubów zmienili swoje nastawienie – pisano bowiem o nich, że „wychodzą z założenia, że poważne kryzysy zdarzają się niezwykle rzadko i nie wymagają szczególnych procedur a na kryzys należy reagować wówczas, gdy się pojawi”³⁸. Doświadczenia z okresu od marca do czerwca zostały wykorzystane przy okazji kolejnych zamknięć, a wdrażane strategie spotykały się z entuzjazmem i akceptacją klientów. W branży zdano sobie sprawę z problemu niepewności, nieprzewidywalności i niestabilności koniunktury oraz z tego, że wielkość przedsiębiorstwa nie gwarantuje ochrony przed kryzysem (to właśnie duże sieci i operatorzy najbardziej odczuwają skutki kryzysu, bowiem tempo

³⁸ I. Mitroff, C.M. Pearson, dz. cyt., s. 45.

wprowadzania zmian i dostosowywania wszystkich obiektów jest tam zdecydowanie mniejsze od klubów nie sieciowych).

Umiejętność szybkiego reagowania, wyczuwania oczekiwań i nastrojów klientów, podkreślenie roli aktywności fizycznej i zapewnienie bezpiecznych do jej uprawiania warunków pokazały, że kryzys można wykorzystać do odnowienia przedsiębiorstwa, poprawy jego konkurencyjności oraz jako okazję do rozwoju.

Opisywana w artykule sytuacja branży fitness pokazała jak ważnym elementem było w kryzysie public relations, które w tym przypadku, oprócz kreowania pozytywnego wizerunku i reklamowania usług (na co kładziono nacisk przed kryzysem) stało się narzędziem zapewniającym wielu przedsiębiorstwom przetrwanie, a także pozwoliło zyskać nowych, wiernych i lojalnych klientów.

BIBLIOGRAFIA

- Black S., *Public Relations*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 1998.
- Budzyński W., *Public relations. Zarządzanie reputacją firmy*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 1998.
- Congleton R.D., *The Political Economy of Crisis Management: Surprise, Urgency and Mistakes In Political Decision Making*, w: *Dynamics of Intervention: Regulation and Redistribution in the Mixed Economy*, Kurrild-Klitgaard P. (red.), Elsevier Ltd., Oxford 2005, s. 183–203.
- Cutlip S., Center A., Broom G., *Effective public relations*, Prentice Hall, New Jersey 2000.
- Fleischer M., *Corporate identity i public relations*, Wydawnictwo Dolnośląskiej Szkoły Wyższej, Wrocław 2003.
- Gierszewska G., *Strategie kryzysowe w warunkach globalizacji*, w: B. Kozyra, A. Zelek (red.), *Praktyka zarządzania kryzysem w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Zachodniopomorskiej Szkoły Biznesu, Szczecin 2002.
- Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wyd. 2 zm., dodr. 6, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 2010.
- Kaczmarek-Śliwińska M., *Public relations organizacji w zarządzaniu sytuacjami kryzysowymi organizacji. Sztuka komunikowania się*, Difin, Warszawa 2015.
- Kaczmarek-Śliwińska M., *Specyfika zarządzania sytuacją kryzysową w przestrzeni mediów społecznościowych w perspektywie typologii Situational Crisis Communication Theory W.T. Coombsa*, „*Studia Medioznawcze*” 2019, nr 20(4), s. 318–332.
- Kardagić A., Czarnowski P., *Public relations w sytuacjach kryzysowych*, w: *Public relations w teorii i praktyce*, Ociepka B. (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2002.
- Kotler P., Armstrong G., Saunders J., Wong V., *Marketing. Podręcznik europejski*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002.

- Mitroff I.I., C.M. Pearson C.M., *Zarządzanie sytuacją kryzysową, czyli jak ochronić firmę przed najgorszym*, Businessman Book, Business Press, Warszawa, 1998.
- Murdoch A., *Komunikowanie w kryzysie. Jak ratować wizerunek firmy*, Wydawnictwo Pol-text, Warszawa 2003.
- Ogrizek M., Guillery J.M, *Communicating in Crisis*, New York 1999.
- Rydzak W., *Reputacja a działania informacyjne organizacji w sytuacjach kryzysowych i determinanty ich wyboru*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2011.
- Ryniejska-Kiełdanowicz M., *Public relations w sytuacjach kryzysowych*, w: Public relations w teorii i praktyce, Ociepka B. (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2002.
- Seitel Fraser P., *Public relations w praktyce*, Felberg, Warszawa 2003.
- Slatter S., Lovett D., *Restrukturyzacja firmy. Zarządzanie przedsiębiorstwem w sytuacjach kryzysowych*, WIG-Press, Warszawa 2001.
- Szyran-Resiak A, *Public relations w sytuacjach kryzysowych*, „Zeszyty Naukowe Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Płocku” 2017, nr 26, s. 329–337.
- Zelek A., *Zarządzanie kryzysem w przedsiębiorstwie. Perspektywa strategiczna*, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemśle „Orgmasz”, Warszawa 2003.

Biogram

Dr Przemysław Szews – adiunkt w Katedrze Dziennikarstwa i Komunikacji Społecznej, gdzie prowadzi przedmioty związane z dziennikarstwem internetowym, nowymi mediami, a także komunikacją firmy w mediach elektronicznych. Autor monografii nt. dziennikarstwa sportowego i pracy komentatorów sportowych, dziennikarstwa danych, wizualizacji i infografiki w mediach. Wśród zainteresowań badawczych oprócz nowych mediów i dziennikarstwa sportowego znajdują się również zagadnienia związane z marketingiem internetowym i komunikacją wizerunkową w mediach społecznościowych. Manager generalny (a wcześniej specjalista ds. PR i marketingu) jednego z największych komercyjnych obiektów sportowych w Polsce i Accreditation Officer Rajdu Polski.

ORCID 0000-0002-0949-3097