

## ZARZĄDZANIE WIZERUNKIEM WŁASNYM W ORGANIZACJI SPORTOWEJ

Dzisiejszy sport jest zjawiskiem medialnym. Dziennikarze chętnie zbierają informacje o przygotowaniach, startach, wynikach zawodów, a kibice z ochotą je śledzą. Współzawodnictwo sportowe i jego uczestnicy stali się cennym produktem kultury masowej. Towarzyszy temu ogromne zaangażowanie emocjonalne zawodników, kibiców, partnerów i sponsorów. Odbiorcy przekazów medialnych śledzą rozgrywki, analizują wyniki zawodów, ale równie chętnie dowiadują się o innych, okołosportowych faktach związanych na przykład z życiem prywatnym zawodników, sytuacją materialną działaczy, wątpliwymi zachowaniami moralnymi reprezentantów czy kontrowersyjnymi zachowaniami kibiców. Sport w tym przypadku jest z pewnością obecny w przestrzeni publicznej i prywatnych dyskusjach Polaków bardziej niż inne dziedziny kultury. Świat sportu budowany jest przez żywą relację z otoczeniem, która powinna być priorytetem dla organizacji. W zarządzie klubu czy związku należałoby zwiększać świadomość, że istnieją możliwości wpływu na wizerunek własnej instytucji. Dzięki odpowiedniej wiedzy z zakresu *public relations* można prowadzić codzienne działania w celu polepszenia komunikacji wewnątrz organizacji i wzrostu poczucia dumy z przynależności do niej. Istotnym zagadnieniem jest również budowanie dobrych kontaktów z otoczeniem: pozytywne zaistnienie w mediach, zapewnianie atrakcji kibicom i sympatykom, bycie zaufanym współnikiem sponsorów i reklamodawców, działania charytatywne. W każdej firmie mogą się zdarzyć także sytuacje kryzysowe, którym należy skutecznie przeciwdziałać, a w razie potrzeby umieć sobie z nimi profesjonalnie radzić. Istnieje szereg rozmaitych działań wizerunkowych, które można elastycznie stosować dla poprawy sytuacji organizacji. Wzmocnienie filaru *public relations* w znacznym stopniu przyczyniło się do rozwoju europejskich klubów i związków sportowych, gdyż to właśnie sympatia i zaangażowanie mediów i publiczności zapewnia sportowemu biznesowi przyszłość<sup>1</sup>.

Kampanie *public relations* wymagają nakładu pracy, poświęcenia czasu, specjalistycznej wiedzy oraz odpowiednich środków finansowych, jednak systema-

---

<sup>1</sup> P. Godlewski, J. Trębecki, W. Rydzak [red.] (2010), *Public relations w sporcie*, Poznań.

tyczne działania wizerunkowe przyciągają uwagę odbiorców, wzrasta rozpoznawalność organizacji. Następnie rodzi się wzajemne zrozumienie interesów między firmą a opinią publiczną. Finalnym skutkiem jest wzbudzenie zaufania odbiorców i zrównanie interesów firmy z interesami otoczenia. Podstawową zaletą solidnie zbudowanego wizerunku są jego długofalowe skutki. Raz zbudowana pozytywna opinia i zaufanie stają się stabilnym fundamentem dalszej relacji z otoczeniem<sup>2</sup>. Ponadto koszty działań PR są stosunkowo niewielkie, znacznie niższe niż koszty reklamy, z której wiele firm korzysta dla potrzeb popularyzacji i promocji marki. W *public relations* proponuje się mediom do opublikowania czy transmisji własne artykuły, które są jednocześnie zgodne z tematyką wybranego czasopisma, programu telewizyjnego lub audycji radiowej. Redakcja nie ma obowiązku ich aprobowania i publikowania. Pośród obiektywnych faktów dostarcza się informacji o własnej firmie. Dlatego informacje zamieszczone w ten sposób, w mediach, odbiorcy przyjmują jako bardziej obiektywne<sup>3</sup>.

Innym rozwiązaniem na wypromowanie firmy jest właśnie reklama, która proponuje bardziej kosztowne rozwiązania, lecz jednoznacznie chwali nadawcę, koncentruje się na wyróżnieniu i wypromowaniu walorów firmy, jednak społeczność ma świadomość, że przekaz ten jest subiektywny, dlatego w przeważającym stopniu nie ufa reklamom. Zatem przekaz reklamowy jest mniej wiarygodny i droższy niż informacje nadawane przez *public relations*<sup>4</sup>.

Współczesny sport cechuje profesjonalizacja i komercjalizacja. Są to zjawiska nieuniknione w tak szybko rozwijającym się świecie. Zdobywanie najważniejszych osiągnięć przynosi wiele zysków, nie tylko dla zawodników, ale także dla związków sportowych i reprezentowanych krajów. To sprawia, że konkurencja rośnie, a poziom jest coraz wyższy, gdyż nad formą championów czuwają złożone sztaby ekspertów. Każdy ruch zawodników i organizacji śledzą media, a za nimi miliony odbiorców<sup>5</sup>. Dział *public relations* jest szczególnie potrzebny w sporcie, gdzie istnieje znaczne zagrożenie kryzysami: korupcją, dopingiem, dyskryminacją czy kaperownictwem. Jest to obszar, w którym „ważne jest kształtowanie określonego wizerunku i wpływanie na duże zbiorowości ludzi”<sup>6</sup>.

---

<sup>2</sup> B. Rozwadowska (2002), *Public relations teoria, praktyka, perspektywy*, Warszawa, ss. 15, 16.

<sup>3</sup> W. Budzyński (2008), *Public relations strategia i nowe techniki kreowania wizerunku*, Warszawa, ss. 14–16.

<sup>4</sup> C. Bussey (2013), *Public relations jak zdobyć rozgłos bez dużych pieniędzy*, Warszawa.

<sup>5</sup> P. Godlewski, J. Trębecki, W. Rydzak (2010), dz. cyt.

<sup>6</sup> W. Budzyński (2008), dz. cyt., s. 13.

# PR wewnętrzny

W literaturze z zakresu public relations występuje wyrażenie *PR begins at home* (PR zaczyna się w domu)<sup>7</sup> Podkreśla ono istotną rolę wewnętrznego *public relations*. Zanim rozpocznie się promocję organizacji w mediach i budowanie relacji z otoczeniem, należy uporządkować sytuację wewnątrz klubu lub związku sportowego. Istnieją dokładnie opracowane narzędzia PR, które stopniowo poprawiają relacje międzyludzkie, rozbudzą pozytywne nastroje i co najważniejsze – wzmacniają świadomość jednostki o funkcjonowaniu firmy i skutkują pełnym doinformowaniem jej członków<sup>8</sup>. Kluczową rolę odgrywa właśnie polityka informacyjna, inaczej nazywana komunikacją wewnętrzną. Jak w innych firmach, tak i w organizacji sportowej dostęp do informacji powinni mieć wszyscy należący doń członkowie. Lepszego dostępu do informacji wymagają zazwyczaj osoby na niższych stanowiskach. Trenerzy i sportowcy często nie są w pełni świadomi decyzji, jakie są podejmowane przez władze związku sportowego. Ich niezadowolone i nieufność nie zawsze jest skutkiem niższego honorarium czy braku powołania do reprezentacji. Często nie mają świadomości, dlaczego inni otrzymali wyróżnienia i nagrody. Nie wiedzą, czy są potrzebni w swoim zespole sportowym, czy dobrze wykonują swoją pracę. Niepewność ta jest często wynikiem niewłaściwie prowadzonej polityki informacyjnej wewnątrz organizacji<sup>9</sup>.

Troska zarządu o dobre samopoczucie wszystkich członków organizacji służy konkretnym celom. Budowanie przyjaznej atmosfery w związku sportowym sprawia, że jego członkowie, odczuwając większą satysfakcję z przynależności, odwdzięczają się zaufaniem i lojalnością. Zawodnik, który otoczony jest opieką i troską własnej organizacji, będzie bardziej pewny siebie i zmotywowany do działania oraz mniej konfliktowy i zagubiony. Zaufanie i sympatia do organizacji zmniejsza także ruchliwość pracowniczą. Najbardziej pożądana sytuacja następuje wtedy, gdy członek związku utożsamia się z nim i jest dumny z tej przynależności, pragnie dobra organizacji<sup>10</sup>.

Specyfika instytucji sportowych jest o tyle wyjątkowa, że każdy ze sportowców do niej należących może nieoczekiwanie odnieść wielki sukces (uzyskać rekordowy wynik). Media natychmiast się nim zainteresują i tylko od niego zależy, czy i w jaki sposób wypowie się o związku. Czy podziękuje za wsparcie i troskę? Czy raczej podkreśli, że warunki były ciężkie, ale dzięki własnej pracy udało mu

<sup>7</sup> B. Rozwadowska (2002), dz. cyt., s. 116.

<sup>8</sup> B. Rozwadowska (1997), *Funkcja i rola public relations wewnętrznego*. W: B. Pilarczyk [red.], *Strategie marketingowe w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Poznań.

<sup>9</sup> B. Rozwadowska (2002), dz. cyt.

<sup>10</sup> Tamże.

się odnieść sukces? Co odpowie na zadawane pytania? Decydujący głos w sprawie wizerunku organizacji w opinii publicznej mają właśnie szeregowi członkowie. Każdy z nich opowiada w swoim otoczeniu o swoich emocjach i przeżyciach związanych z instytucją, do której należą. Mogą dokonać na tym polu więcej niż kosztowna kampania promocyjna<sup>11</sup>

Do osiągnięcia zamierzonych wyników *public relations* wewnętrznego, niezbędna jest przemyślana strategia oparta na polityce organizacji, jej celach i ideach. Przed rozpoczęciem tworzenia planu działania należy według ekspertów najpierw dokonać bilansu działań przeszłych, ustalić, jakie były pozytywne i negatywne strony funkcjonowania związku przed podjęciem zaplanowanej strategii PR. Kolejnym istotnym krokiem jest stworzenie dogłębnej analizy obecnej sytuacji oraz zaplanowanie jasnej strategii. Następnie należy ustalić przewidywane wyniki – cele, które „pozostaną jedynie środkiem prowadzącym do osiągnięcia wartości nadrzędnych”<sup>12</sup>. Zdarza się, że organizacje zaplanują w ten sposób rozwiązanie wszystkich swoich problemów, jednak należy przede wszystkim ustalić priorytety i starać się rozwiązać kluczowe konflikty, stopniowo wdrażać do planu kolejne punkty i systematycznie poświęcać uwagę wprowadzaniu nowych rozwiązań<sup>13</sup>. Po zrealizowanej strategii PR należy sporządzić bilans zrealizowanych i niezrealizowanych celów, ponownie przeanalizować aktualną sytuację organizacji oraz wyciągnąć wnioski do dalszej pracy. Dopiero po rzetelnym wdrożeniu i zakończeniu każdego z wyżej wymienionych etapów można mówić o pełnym zrealizowaniu wewnętrznego *public relations*.

## PR zewnętrzny

Zanim rozpocznie się kampanię promocyjną firmy należy zadbać o jej system identyfikacji. Organizacja powinna być widoczna, łatwa do zidentyfikowania i w pozytywny sposób wyróżniająca się na tle otoczenia. Dobór odpowiednich narzędzi pozwala na stworzenie dobrego kontaktu wizualnego z grupami otoczenia. To elementy identyfikujące tworzą tożsamość firmy. Im większy jest klub sportowy, tym więcej będzie pracy przy tworzeniu jego wizerunku. Zaprojektowanie nazwy i logotypu to dopiero początek procesu. W organizacji sportowej warto zadbać o barwy klubowe, materiały reklamowe (banery, plakaty, ulotki), profesjonalną stronę internetową, jednolity ubiór odpowiedni dla zawodników, trenerów i działaczy. Można także stworzyć różnego rodzaju gadżety z logotypem

---

<sup>11</sup> Tamże.

<sup>12</sup> Tamże, s. 117.

<sup>13</sup> Tamże.

klubu (długopisy, breloczki, kubki). Te elementy sprawiają, że organizacja jest przejrzysta i zachęca do współpracy<sup>14</sup>.

Podstawową metodą zdobywania rozgłosu jest stały kontakt z mediami. Systematyczne pielęgnowanie relacji z dziennikarzami, podsuwanie materiałów, pojawianie się na ważnych dla nich wydarzeniach buduje podstawy współpracy. Kontakty z mediami powinny być dokładnie zaplanowane. Przydatne okaże się stworzenie bazy danych ze szczegółowymi informacjami na temat wybranych redakcji i osób. Dane powinno się posegregować i pamiętać, że raz stworzona lista wymaga ciągłych aktualizacji, gdyż rynek mediów jest stosunkowo niestabilny. Do promowania klubu bardziej skutecznym środkiem przekazu mogą być czasem media lokalne niż ogólnopolskie dzienniki. Również publikacje w czasopiśmie specjalistycznych o tematyce zgodnej z obraną dyscypliną powinny przynieść duży pożytek organizacji sportowej. Do dziennikarzy można dotrzeć w różny sposób, jednak nie można być zbyt natrętnym i trzeba pamiętać, by przede wszystkim pomagać im w pracy, czyli dostarczać ciekawych informacji, a przy okazji promować swą firmę. Kontakt telefoniczny lub umówione spotkanie w redakcji to tylko niektóre z metod na przekazanie mediom informacji o firmie. Innym sposobem jest organizacja konferencji prasowej z okazji ważnych wydarzeń, zaproszenie ciekawych gości i wybranych mediów. Można również zaproponować publikację wywiadu ze znanym sportowcem, członkiem organizacji lub zaprosić dziennikarza do klubu na mecz lub inne ważne wydarzenie. Inną, płatną, formą zaistnienia w mediach jest artykuł sponsorowany, który zawiera obiektywne informacje (przez co jest bardziej wiarygodny). Promocja firmy powinna być subtelna i dyskretna, a sam artykuł atrakcyjny i przyciągający uwagę. Największą szansę na publikację mają teksty od razu (bez korekty) nadające się do druku, wzbogacone prostymi wykresami lub zdjęciami<sup>15</sup>.

Istnieją także inne metody zdobywania rozgłosu niewymagające dużych nakładów finansowych. W organizacji sportowej można stworzyć szczególne sytuacje, podczas których przedstawia się szerokiej publiczności walory własnej dyscypliny i zachęca do współpracy z klubem. Sam fakt, że uprawianie sportu wiąże się z poprawą zdrowia, urody, witalności i satysfakcji z życia, łączy z organizacją sportową pozytywne skojarzenia odbiorców informacji. Uczestnictwo w wydarzeniach społeczno-kulturalnych jest odpowiednią okazją do promowania organizacji. Pokazy umiejętności sportowych zawodników na imprezach charytatywnych, festynach, świętach miasta itp. wzbudzają zainteresowanie widzów i rozbudzają sympatię do klubu. Niezależnie od tego jaką dyscyplinę sportu reprezentuje i promuje organizacja, zawsze znajdą się odbiorcy, którzy będą szukali

---

<sup>14</sup> W. Budzyński (2008), dz. cyt.

<sup>15</sup> B. Rozwadowska (2002), dz. cyt.

większej liczby informacji w Internecie. Dlatego ważnym zadaniem dla związku lub klubu jest regularne zamieszczanie tam informacji o aktualnej działalności i dbanie o jasność i przystępność przekazu. Strona internetowa to swoista wizytówka organizacji. Warto w nią zainwestować i w procesie tworzenia skorzystać z pomocy specjalisty, by na stronie łatwo można było znaleźć wszystkie potrzebne informacje, a korzystanie z niej było proste i przyjemne. Można również prowadzić sklep internetowy z klubowymi gadżetami lub bloga, na którym umieszcza się zdjęcia, aktualności i komentarze członków<sup>16</sup>.

Potencjał reklamowy Internetu stanowią także media społecznościowe głównie z powodu swej nieprzeciętnej popularności. Z punktu widzenia PR najprzydatniejsze wydają się być Facebook i Twitter, które umożliwiają dotarcie do licznej grupy odbiorców i pozwalają tworzyć publiczny wizerunek. Można w nich zamieszczać informacje promujące organizację oraz recenzje z ostatnich wydarzeń wraz ze zdjęciami. Należy jednak pamiętać, że wpisy zamieszczane tam mają bardziej prywatny niż oficjalny charakter i powinny być obiektywne, mało przypominające reklamę<sup>17</sup>. Kontakty ze środowiskiem zewnętrznym organizacji stanowią główny filar promocji, dlatego w procesie popularyzacji ważna jest obecność w mediach zarówno drukowanych, jak i elektronicznych. Im większa wiedza na temat działalności firmy, tym większe doń zaufanie.

## PR kryzysowy

W sporcie często zdarzają się sytuacje kryzysowe, które wymagają interwencji specjalistów od PR. Urszula Podraza w *Kryzysowym public relations* podaje przykłady zaistniałych afer oraz opisuje sposoby radzenia sobie z nimi w różnych okolicznościach<sup>18</sup>. Niestety, nie istnieją strategie PR, które są uniwersalnym, skutecznym środkiem zaradczym. Głównym powodem takiego stanu rzeczy jest fakt, że nie można przewidzieć wszystkich problemów, jakie mogą napotkać organizację i jej członków, jednak w przeważającej większości istnieją sposoby zapobiegania znaczącym stratom wizerunkowym. Kolejne afery sportowe coraz częściej wydobywają na światło dzienne przypadki dopingu, korupcji, chuligaństwa, pijaństwa, kontrowersyjne wypowiedzi zawodników i trenerów, kłótnie w zespole, braki środków finansowych na realizację przedsięwzięć sportowych i szereg innych tego typu problemów. W niektórych sytuacjach media chętniej publikują informacje o kolejnej aferze niż same wyniki sportowe. Zdarzenia kryzysowe są

---

<sup>16</sup> C. Bussey (2013), dz. cyt.

<sup>17</sup> Tamże.

<sup>18</sup> U. Podraza (2009), *Kryzysowe public relations*, Warszawa.

kontrowersyjne i sensacyjne, przez co mają większy, medialny potencjał sprzedażowy. W związku z tym są szybko i mocno nagłaśniane, co może przyczynić się do strat wizerunkowych organizacji sportowych i poszczególnych zawodników. Medialny charakter sportu powoduje potrzebę rozwoju odpowiednich strategii PR w sytuacjach kryzysowych<sup>19</sup>.

Organizacje sportowe przeżywają wiele realnych i kreowanych medialnie kryzysów. Części z nich da się uniknąć dzięki odpowiedniej edukacji dotyczącej wizerunku i zaangażowaniu weń całego klubu lub związku. W zaistniałych już kłopotliwych sytuacjach kluczowe jest odpowiednie zarządzanie kryzysowe. Mimo to nadal istnieją organizacje, w których najczęściej wybieraną strategią jest brak strategii, odbijający się w mediach gromką krytyką, która przez długi czas utrzymuje się na łamach prasy. Kibice tracą sympatię i zainteresowanie sportowcem lub dyscypliną. Często skutkiem jest także utrata finansowego wsparcia sponsorów lub zainteresowania reklamodawców. Publiczność i media, które tworzą przyszłość sportu, stają się wówczas jego wrogami<sup>20</sup>.

Możliwości rozwoju zawodowych sportowców są w większości zależne od środków ich finansowania. Jeżeli środki oferowane ze strony państwa (na przykład stypendia) nie są wystarczające, zawodnicy często szukają wsparcia sponsorów. Prywatne przedsiębiorstwa chętnie „ogrzewają swój wizerunek” dzięki pomaganiu znanym i lubianym idolom. Niektórzy sportowcy korzystają ze wsparcia sponsorów, mimo że nie osiągają najlepszych wyników. Odpowiednia charyzma, urok osobisty czy cięty dowcip także przyciągają zainteresowanie mediów, a dzięki temu również sponsorów<sup>21</sup>.

Ta obustronnie korzystna relacja zostaje zaburzona, gdy dochodzi do oskarżeń o doping lub korupcję sportowca. Kojarzenie jego naruszonej reputacji ze sponsorującą go firmą obraca się przeciwko firmie. Zawodnik traci sponsora oraz środki do finansowania własnego rozwoju. Paradoksalnie, nie jest najważniejsze to, czy oskarżony jest faktycznie winny, ale to, co pozostaje po aferze w opinii publicznej. Jeżeli nawet ponosi winę, a bez dłuższej zwłoki podejmie odpowiednie działania PR, kryzys może się zakończyć z pozytywnymi dla niego skutkami wizerunkowymi. Wystarczy znać i stosować podstawowe zasady budowania dobrej reputacji. Jedną z nich jest strategia pięciu „P”, proponowana przez ekspertów PR. Po pierwsze należy „pokazać ludzką twarz”, czyli naświetlić opinii publicznej swoje emocje, udowodnić, że także przeżywa się tę sytuację: smu-

---

<sup>19</sup> J. Olędzki, D. Tworzydło (2006), *Public relations. Znaczenie społeczne i kierunki rozwoju*, Warszawa.

<sup>20</sup> <http://www.marketing.org.pl/index> (dostęp: 23.12.2014).

<sup>21</sup> W. Rydzak (2010), *Zarządzanie informacją w sytuacji kryzysowej*. W: P. Godlewski, W. Rydzak, J. Trębecki [red.], *Public relations w sporcie*, Poznań.

tek, zdenerwowanie, naruszone zaufanie, aby uwidocznic łączność w przygnębieniu z odbiorcą. Drugi krok to „przyznanie się i przeprosiny”, które są oznaką szczerości, zaczątkiem czegoś nowego. Kolejne „P” oznacza „podjęcie działań” w celu możliwego ratowania ofiar i dóbr dotkniętych kryzysem. Następnym ważnym aspektem strategii stanowi „Powetowanie strat”, czyli zminimalizowanie negatywnych skutków kryzysu i zrekomensowanie szkodliwych działań, jakie przyniósł on poszkodowanemu. Ostatnią niezbędną częścią planu uratowania reputacji jest „poprawienie się” Przedstawienie opinii publicznej konkretnego planu wprowadzenia w życie poprawek, dzięki którym zaistniała sytuacja nigdy się nie powtórzy, jest finalnym krokiem powyższej strategii, który podkreśla, godną zaufania, chęć naprawy naruszonej relacji<sup>22</sup>.

Środki komunikowania społecznego mogą stać się zarówno przyjacielem, jak i wrogiem organizacji w kryzysie. Mają ogromny wpływ na nastroje społeczne i poglądy odbiorców. Ważna jest także rzetelność i uczciwość konkretnego dziennikarza oraz typ mediów, które obierze się na swojego powiernika. Na przykład tabloidy nie sprawdzą się dobrze podczas realizowania strategii PR, ponieważ szukają taniej sensacji i często przejaskrawiają fakty. Inne media również mają prawo do udratycznienia informacji, ponieważ zwiększa to poczytność lub oglądalność informacji. Dlatego ważne jest, aby dostarczyć im jak najwięcej obiektywnych informacji i tym samym obniżyć poziom sensacji. Pozostawione przez główne źródła niedopowiedzenia skłaniają autora artykułu do szukania informacji u innych informatorów (niekoniecznie przychylnych osobom dotkniętym kryzysem)<sup>23</sup>.

W czasie kiedy organizacja sportowa pracuje w codziennym trybie, nie jest dotknięta kryzysem zaburzającym jej codzienne funkcjonowanie, powinno się według Wojciecha Budzyńskiego również przeprowadzać systematyczną analizę obecnej sytuacji i przewidywać możliwe do zaistnienia niepowodzenia, planować szybkie kroki w celu wyciszenia potencjalnych, kłopotliwych incydentów. Takie działanie pozwala na zminimalizowanie zaistnienia sytuacji kryzysowych, które w znacznym stopniu uderzają w wizerunek organizacji<sup>24</sup>.

## Podsumowanie

Z powyższych analiz wynika, że wizerunek organizacji sportowej jest istotnym czynnikiem w jej funkcjonowaniu. PR wewnętrzny jest bazą do zbudowania

---

<sup>22</sup> <http://newpr.pl/zarzadzanie-kryzysem-w-firmie-cz-3-regula-5p> (dostęp: 30.12.2014).

<sup>23</sup> W. Rydzak (2010), dz. cyt.

<sup>24</sup> W. Budzyński (2008), dz. cyt.

stabilnej sytuacji wśród jej członków, budowaniu zaufania i chęci utożsamiania celów własnych z celami organizacji. Dlatego ważna jest odpowiednia polityka informacyjna wewnątrz firmy, aby każdy z członków wiedział, jaką pełni funkcję w dążeniu do celów klubowych czy związkowych<sup>25</sup>. Niezbędne do pozytywnego przyjęcia przez odbiorców firmy jest stworzenie przejrzystego i przystępnego systemu identyfikacji. Nazwa, logo i wiele innych znaków charakterystycznych pozwalają odróżnić daną organizację sportową od konkurencji, jednak kluczową rolę w PR zewnętrznym odgrywają kontakty ze środkami społecznego komunikowania. To one są głównym kreatorem opinii publicznej i podczas kreowania własnej reputacji ważne jest, aby dostarczać zaufanym dziennikarzom odpowiednich informacji, co zaowocuje rzetelnym przekazem dla mas<sup>26</sup>. Zaistniałe podczas funkcjonowania organizacji sportowej kryzysy mogą przyczynić się do znacznych strat wizerunkowych oraz nieść za sobą utratę zaufania i poparcia kibiców, sympatyków, a także sponsorów. Dzięki odpowiedniej strategii PR można nie tylko uniknąć bolesnych skutków afer, ale także wzmocnić swą reputację, działając w sposób przemyślany i odpowiedzialny udowodnić, że panuje się nad sytuacją<sup>27</sup>. Skuteczne działania *public relations* to codzienna część funkcjonowania organizacji sportowych, które w swej specyficznej tożsamości powinny starać się, aby towarzyszył im pozytywny rozgłos, promujący nienaruszoną, wypielegnowaną reputację.

---

<sup>25</sup> Por.: tamże, ss. 81–101.

<sup>26</sup> Zob.: K. Wojcik (2001), *Public Relations. Analiza sytuacji wyjściowej. Planowanie działalności*, Warszawa.

<sup>27</sup> Por.: C. Bussey (2013), dz. cyt., ss. 131–144.