



SZKOŁA GŁÓWNA HANDLOWA W WARSZAWIE
WARSAW SCHOOL OF ECONOMICS
Kolegium Gospodarki Światowej

mgr Kinga Szkutnik-Troć

Strategie reakcji na sytuację kryzysową a reputacja klubu piłkarskiego wśród kibiców

Promotor: prof. dr hab. Marzanna Witek-Hajduk

Promotor pomocniczy: dr hab. Piotr Zaborek, prof. SGH

Recenzenci:

dr hab. Katarzyna Bilińska, prof. UE w Katowicach,

dr hab. Zygmunt Waśkowski, prof. UE w Poznaniu

Warszawa, 2024

Spis treści

1. Uzasadnienie wyboru tematu pracy doktorskiej	3
2. Cele pracy i hipotezy badawcze.....	6
3. Struktura pracy	9
4. Metoda badawcza i dobór próby do badania.....	10
5. Wyniki badania empirycznego.....	13
6. Wnioski, ograniczenia i kierunki przyszłych badań.....	15
Bibliografia	22

1. Uzasadnienie wyboru tematu pracy doktorskiej

Wzrost znaczenia sportu w gospodarce implikuje postępującą profesjonalizację klubów sportowych. By móc łączyć sukces sportowy z finansowym, wdrażają one coraz bardziej zaawansowane narzędzia z zakresu zarządzania, w tym z zakresu relacji ze sponsorami i kibicami oraz zarządzania marką (Sznajder, 2017; Waśkowski i Kijewska-Ratajczak, 2023). Należy się spodziewać umocnienia tego trendu wobec prognozowanego dalszego wzrostu wartości globalnego rynku sportu z 403,08 mld USD w 2022 roku do 680,74 mld USD w 2028 roku (Statista.com, 2024).

Kluby sportowe należą do ważnych podmiotów na rynku sportu obok takich organizacji sportowych, jak m.in. międzynarodowe stowarzyszenia klubów sportowych, krajowe związki sportowe, międzynarodowe związki sportowe, spółki zarządzające ligami (Sznajder, 2017). Przedmiotem zainteresowania badaczy zarządzania i marketingu w sporcie są przede wszystkim profesjonalne kluby sportowe (np. Sznajder, 2017; Kędziorek i Matusiak, 2019; Chadwick, Parnell, Widdop i Anagnostopoulos, 2018; Chadwick i Hamil, 2010), określane też w polskojęzycznej literaturze przedmiotu jako zawodowe kluby sportowe (Pawlak i Smoleń, 2015). Profesjonalizacja klubów sportowych następuje, kiedy przestają być organizacjami non-profit i jako przedsiębiorstwa muszą pokrywać koszty działalności z wypracowywanych przychodów (Sznajder, 2017). Jest to związane ze wskazywanym przez Sznajdra (2017) i Panfila (2005) wejściem klubów w fazę rozwoju rynkowego, w ramach której sport jest już uprawiany nie tylko w celu satysfakcji i samodoskonalenia zawodników, ale także dla kibiców czy sponsorów. Wówczas ważnym celem staje się awans w klasyfikacji sportowej krajowej i globalnej rywalizacji. Jak zaznaczają Waśkowski i Kijewska-Ratajczak (2023), osiąganie jak najlepszych wyników sportowych jest priorytetem w działalności profesjonalnych klubów sportowych. Sukces sportowy w dużej mierze determinuje bowiem wynik finansowy klubu sportowego (Kędziorek i Matusiak, 2019).

Profesjonalizacja klubów sportowych wiąże się z wdrażaniem zasad profesjonalnego zarządzania, w tym marketingu oraz kreowania marki, co w konsekwencji pozwala na przełożenie sukcesu sportowego na ekspansję do nowych segmentów rynku sportowego. Z profesjonalizacją klubów sportowych wiąże się też osadzanie działań w relacjach biznesowych oraz społecznych (Kędziorek i Matusiak, 2019). W niniejszej rozprawie jako klub piłkarski określany jest profesjonalny klub sportowy, podejmujący rywalizację w krajowych rozgrywkach ligowych piłki nożnej na najwyższym poziomie, a nawet aspirujący lub biorący udział w międzynarodowych rozgrywkach. Choć udział w rozgrywkach na najwyższym

krajowym poziomie nie jest wyznacznikiem profesjonalnego zarządzania, od takich klubów można oczekiwać (bardziej niż od klubów grających na niższym poziomie) wdrażania zasad profesjonalnego zarządzania i marketingu. Jak wskazywał Waśkowski (2012), profesjonalne podejście do zarządzania organizacją sportową jest charakterystyczne dla ostatniego etapu ewolucji rynku sportu, określanej jako marketingowe zarządzanie sportem, na którym to etapie organizacje sportowe są zarządzane wg tych samych zasad co przedsiębiorstwa komercyjne, a efektywność ich działania jest weryfikowana przez rynek.

Organizacje sportowe, w tym kluby piłkarskie, uczestniczące w rozgrywkach na najwyższym poziomie w kraju i na arenach międzynarodowych, mierzą się z szeregiem wyzwań nietypowych dla świata biznesu w innych dziedzinach gospodarki. Niepewność wyniku sportowego, silne emocje towarzyszące rozgrywkom i poszczególnym meczom, zaangażowanie kibiców w codzienne życie klubu oraz wysoka medialność rozgrywek, klubów, jak i poszczególnych osób związanych z klubami, nierzadko o statusie celebrytów (Koeber i Zabara, 2017), a także szerokie grono komentatorów skłonnych wypowiadać się na tematy dotyczące działalności tych organizacji, nawet bez posiadania pełnej wiedzy w poszczególnych aspektach (Szkutnik, 2010), to tylko niektóre ze specyficznych uwarunkowań działalności klubów sportowych. Wszystkie one wpływają na zwiększoną podatność klubów na występowanie sytuacji kryzysowych. Jednocześnie, nierozwiązane sytuacje kryzysowe w klubach mają tendencję implikowania kolejnych kryzysów. Skutkiem nawarstwienia sytuacji kryzysowych w klubach sportowych, w tym piłkarskich, bywają poważne problemy o charakterze finansowym i organizacyjnym (Szkutnik-Troć, 2019).

Wszystkie te aspekty sprawiają, że menedżerowie sportu potrzebują w codziennej działalności narzędzi, które pomogłyby im w skutecznym zarządzaniu sytuacjami kryzysowymi w zakresie minimalizowania negatywnego wpływu kryzysów na reputację klubu oraz na postawy kibiców. Oba te czynniki mają bowiem przełożenie na przychody klubu, uzyskiwane poprzez klub kontrakty sponsorskie czy wydatki kibiców na aktywności związane z klubem.

W ostatnich czterech dekadach powstało szereg koncepcji teoretycznych dotyczących zarządzania sytuacjami kryzysowymi, w ramach których sformułowano także rekomendacje dotyczące działań i sposobów komunikowania po wystąpieniu kryzysu, tzw. strategii reakcji na kryzys. Są one ukierunkowane na minimalizowanie negatywnego wpływu sytuacji kryzysowych na reputację organizacji i zachowania interesariuszy, i mają pomagać menedżerom w podejmowaniu w krótkim czasie właściwych decyzji w warunkach niepewności i stresu wywołanego przez kryzys (m.in. Benoit, 1997; Coombs, 2007; Hearit, 1996, Jin i

Cameron, 2007; Ulmer i Sellnow, 2020). Jak pokazują badania, dobór odpowiedniej strategii reakcji na kryzys i szybkość działania mają bowiem decydujące znaczenie dla sukcesu działań w sytuacji kryzysowej (m.in. Carney i Jorden 1993; Arpan i Roskos-Ewoldsen, 2005; Coombs, 2022).

Mimo wskazywanego przez badaczy problemu niewystarczających badań na temat skutecznego zarządzania sytuacjami kryzysowymi w organizacjach sportowych, w szczególności uwzględniających specyficzne uwarunkowania sportu (m.in. Brown, Adamson, Park, 2019; Coombs, 2022), wciąż nie zostały zweryfikowane istniejące koncepcje teoretyczne dotyczące strategii reakcji na kryzys w odniesieniu do organizacji sportowych. Jest to szczególnie istotne z perspektywy działalności klubów sportowych, gdyż z jednej strony mierzą się one ze zwiększoną podatnością na kryzysy (Koerber i Zabara, 2017; Szkutnik, 2010), z drugiej – szczególne uwarunkowania sportu nie pozwalają z góry zakładać, że koncepcje teoretyczne potwierdzone w innych obszarach życia gospodarczego mają bezpośrednie przełożenie na działalność organizacji sportowych. Dotyczy to zwłaszcza wpływu sytuacji kryzysowej na specyficzną grupę klientów – kibiców o typowych tylko dla tej grupy zachowaniach (m.in. Jensen, Turner, James, McEvoy, Seifried, Delia, Greenwell, Ross i Walsh, 2016; Billings, Qiao, Brown i Devlin, 2017 a i b) i rzadko spotykanym w innych dziedzinach działalności wysokim poziomem lojalności (zwłaszcza w wymiarze emocjonalnym). Lojalność klientów jest od lat ważnym przedmiotem badań nie tylko w sporcie, ale także w odniesieniu do klienta detalicznego (np. Dewalska-Opitek, Bilińska i Szejniuk, 2023; Wąsowicz-Zaborek, 2019; Bilińska-Reformat, Dewalska-Opitek, 2018; Bilińska-Reformat, 2009).

Dotychczasowe badania dotyczące strategii reakcji na kryzys w sporcie bazowały głównie na analizie przypadków, w ramach których identyfikowano strategie reakcji na kryzys. Choć piłka nożna jest jednym z najpopularniejszych sportów na świecie (Fan, Chen, Liu, Zhou, Gong i Tao, 2023), relatywnie mało badań z zakresu strategii reakcji na kryzys dotyczyło tej dyscypliny (np. Koa i Hassan, 2022; Frederick, Schmidt i Pegoraro, 2023). Nie były dotąd prowadzone badania empiryczne, mające dostarczyć wytycznych dotyczących sposobów reagowania w kryzysach dotyczących organizacji sportowych, w tym klubów piłki nożnej. W szczególności nie zostały dotąd zweryfikowane w tych kontekstach założenia jednej z wiodących koncepcji teoretycznych z zakresu strategii reakcji na kryzys, to jest Sytuacyjnej Teorii Komunikacji Kryzysowej (SCCT), mimo iż wskazywano zarówno na zasadność stosowania tej koncepcji do kryzysów organizacyjnych (np. Coombs, 2022), jak i jej trafność w analizie kryzysów sportowych (Brown, Brown i Billings, 2015; Richards, Wilson, Boyle i Mower, 2017). Koncepcja ta, stworzona przez Coombsa i jego współpracowników (m.in.

Coombs i Holladay, 2002; Coombs, 2007), była wielokrotnie weryfikowana w odniesieniu do kryzysów organizacyjnych z uwagi na jej wymiar praktyczny. SCCT określa bowiem zarówno katalog strategii reakcji na kryzys, jak i rekomendacje dotyczące ich zastosowania w zależności od poziomu przypisywanej odpowiedzialności za kryzys (m.in. Coombs, Holladay, 2002; Coombs, 2007). Mimo rosnącego znaczenia rynku sportu i zarządzania podmiotami działającymi na tym rynku, z odwołaniem do tej koncepcji teoretycznej prowadzono wcześniej tylko badania eksperymentalne dotyczące tzw. kryzysów reputacyjnych sportowców (*athlete reputational crisis* - ARC) (Brown, Adamson, Park, 2019).

Zgodnie z wiedzą autorki rozprawy, do tej pory nie zostały zrealizowane badania, które pozwoliłyby w sposób empiryczny zweryfikować skuteczność koncepcji z zakresu strategii reakcji na kryzys w odniesieniu do organizacji sportowych, w tym klubów piłkarskich. Istnieje zatem luka badawcza o dużym znaczeniu dla praktyki zarządzania szczególnymi organizacjami sportowymi, jakimi są kluby piłkarskie. Badanie realizowane w ramach niniejszej rozprawy ma na celu wypełnienie tej luki badawczej i przetestowanie głównych założeń Sytuacyjnej Teorii Komunikacji Kryzysowej w kryzysie sportowym dotyczącym klubu piłki nożnej z uwzględnieniem specyfiki sportu, w szczególności identyfikacji kibiców, na bazie klubów piłkarskich w Polsce.

Skupienie na klubach piłki nożnej w niniejszej rozprawie jest związane ze znaczeniem tej dyscypliny w światowym sporcie i gospodarce. Według raportu Nielsen Sports Japan (Fan, Chen, Liu, Zhou, Gong i Tao, 2023), piłka nożna jest najpopularniejszą dyscypliną sportu na świecie. Przemysł piłkarski stanowi ponad 40% całkowitej rocznej wartości globalnego przemysłu sportowego, co plasuje piłkę nożną na 17. miejscu wśród największych gospodarek świata. Jednocześnie branża sportowa, z klubami piłkarskimi jako głównym narzędziem, znajduje w centrum uwagi opinii publicznej (Fan, Chen, Liu, Zhou, Gong i Tao, 2023).

2. Cele pracy i hipotezy badawcze

W odpowiedzi na zidentyfikowaną na podstawie przeglądu literatury lukę badawczą sformułowano cel poznawczy, metodyczny i pragmatyczny rozprawy doktorskiej:

Celem poznawczym rozprawy doktorskiej jest zidentyfikowanie na podstawie literatury kluczowych determinant pokryzysowej reputacji klubu piłkarskiego wśród kibiców, a także zachowań kibiców po wystąpieniu sytuacji kryzysowej oraz określenie z odwołaniem do koncepcji teoretycznej SCCT, na podstawie badania empirycznego, zależności między

typem strategii reakcji na kryzys stosowanej przez klub piłkarski a oddziaływaniem różnych typów sytuacji kryzysowej na przypisywaną klubowi odpowiedzialność za kryzys, pokryzysową reputację klubu wśród kibiców oraz pokryzysowe intencje behawioralne kibiców.

W szczególności celem poznawczym rozprawy jest zweryfikowanie, czy typy strategii reakcji na kryzys proponowane w ramach koncepcji SCCT i ich stosowanie zgodnie ze wskazanym w tej koncepcji dopasowaniem do typu kryzysu, pozwalają na ograniczenie negatywnego wpływu kryzysów na pokryzysową reputację klubu wśród kibiców oraz na intencje behawioralne kibiców, przy uwzględnieniu specyficznych uwarunkowań działalności klubu piłkarskiego w relacjach z kibicami.

Celem metodycznym rozprawy doktorskiej jest stworzenie rozszerzonej wersji modelu strategii reakcji na sytuację kryzysową, proponowanego w ramach koncepcji SCCT, o charakterystyczne dla kibiców elementy związane z ich lojalnością, jak identyfikacja kibiców z klubem i ich zachowania lojalnościowe wobec klubu, a także zweryfikowanie tego rozszerzonego modelu na podstawie badań empirycznych.

Celem praktycznym rozprawy doktorskiej jest zaproponowanie rekomendacji dla menedżerów organizacji sportowych, a w szczególności klubów piłkarskich, w odniesieniu do strategii reakcji na kryzys, które pozwolą ograniczać negatywny wpływ kryzysów na działalność klubów piłkarskich w zakresie pokryzysowej reputacji klubu i intencji behawioralnych kibiców.

W wyniku przeglądu literatury sformułowano następujące pytania i hipotezy badawcze:

- 1) Jakie są związki między typem strategii reakcji na kryzys stosowanej przez klub piłkarski a oddziaływaniem różnych typów kryzysów (sytuacji kryzysowej) na przypisywaną klubowi odpowiedzialność za kryzys, pokryzysową reputację klubu wśród kibiców oraz ich pokryzysowe intencje behawioralne wobec klubu?
- 2) Czy pokryzysowa reputacja klubu wśród kibiców ma wpływ na pokryzysowe intencje behawioralne kibiców wobec klubu?
- 3) Jakie są związki między przedkryzysowym poziomem identyfikacji kibiców z klubem, przedkryzysową reputacją klubu wśród kibiców oraz przedkryzysowymi zachowaniami lojalnościowymi kibiców wobec klubu a przypisywaną klubowi odpowiedzialnością za kryzys i pokryzysową reputacją wśród kibiców?

Hipoteza główna: Oddziaływanie sytuacji kryzysowej na reputację klubu piłkarskiego wśród kibiców oraz na ich intencje behawioralne zależy od przyjętej przez klub strategii reakcji na kryzys oraz jej dopasowania do typu sytuacji kryzysowej.

Hipotezy szczegółowe:

H.1 Typ kryzysu ma związek z przypisywaną odpowiedzialnością za kryzys.

H.2 Przyjęta przez klub strategia reakcji na kryzys oddziałuje na:

H.2.1 Siłę związku pomiędzy typem kryzysu a przypisywaną odpowiedzialnością za kryzys.

H.2.2 Poziom przypisywanej odpowiedzialności za kryzys.

H.2.3 Siłę związku pomiędzy przypisywaną odpowiedzialnością za kryzys a pokryzysową reputacją klubu wśród kibiców.

H.2.4 Siłę związku pomiędzy typem kryzysu a pokryzysową reputacją klubu wśród kibiców.

H.2.5. Poziom pokryzysowej reputacji klubu wśród kibiców.

H.3 Siła relacji opisanych w H.2.2 i H.2.5 zależy od poziomu przedkryzysowej identyfikacji kibiców z klubem, przedkryzysowej reputacji klubu wśród kibiców i przedkryzysowych zachowań lojalnościowych kibiców wobec klubu.

H.4 Przypisywana klubowi odpowiedzialność za kryzys jest negatywnie związana z pokryzysową reputacją klubu wśród kibiców.

H.5 Względna pozytywna siła oddziaływania strategii reakcji na kryzys na pokryzysową reputację klubu wśród kibiców określana jest przez następujące stwierdzenia:

H.5.1 W sytuacji kryzysowej, w której organizacja jest ofiarą, najlepszy wpływ na pokryzysową reputację klubu wśród kibiców ma strategia zaprzeczania.

H.5.2 W sytuacji kryzysu przypadkowego najlepszy wpływ na pokryzysową reputację klubu wśród kibiców ma strategia umniejszania.

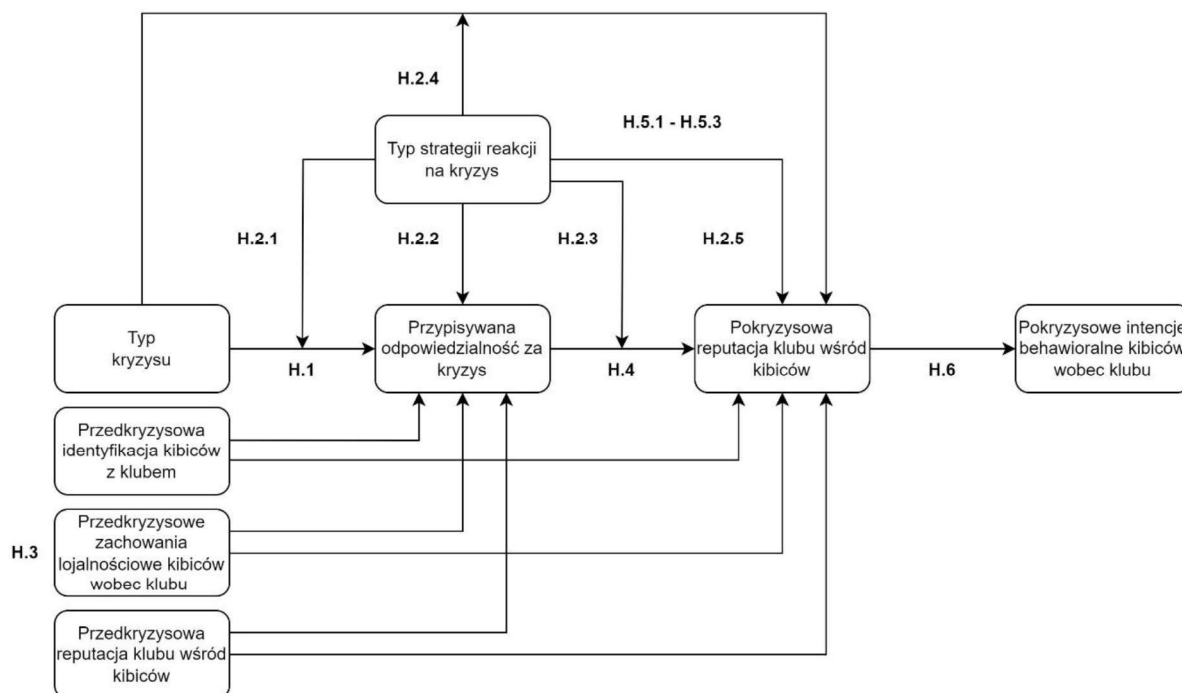
H.5.3 W przypadku kryzysu zawinionego najlepszy wpływ na pokryzysową reputację klubu wśród kibiców ma strategia odbudowy.

H.6 Pokryzysowa reputacja klubu piłkarskiego wśród kibiców jest pozytywnie związana z intencjami behawioralnymi kibiców.

Model koncepcyjny, prezentujący badane zależności, przedstawiono na rysunku 1.

W modelu tym przedkryzysowa i pokryzysowa reputacja klubu została zawężona do postrzegania klubu przez kibiców i ich relacji z klubem (działań klubu oraz zaspokojenia potrzeb i oczekiwań kibiców) z uwagi na temat rozprawy i w konsekwencji zakres badań empirycznych odnoszące się wyłącznie do kibiców.

Rysunek 1. Model koncepcyjny prezentujący zależności między zmiennymi uwzględnionymi w badaniu empirycznym



Źródło: Opracowanie własne.

3. Struktura pracy

Struktura rozprawy doktorskiej obejmuje: wstęp, cztery rozdziały i zakończenie. Integralną część pracy stanowią załączniki, w ramach których zaprezentowano badane scenariusze i kwestionariusz ankiety. Częścią rozprawy są także bibliografia oraz spisy tabel i rysunków.

W pierwszym rozdziale zaprezentowano przegląd definicji i typologie kryzysów (sytuacji kryzysowych), przegląd koncepcji teoretycznych i modele dotyczące zarządzania sytuacjami kryzysowymi. Omówiono wiodące koncepcje z zakresu strategii reakcji na kryzys oraz ich wpływ na reputację organizacji i zachowania ich interesariuszy. Zaprezentowano także przegląd badań empirycznych dotyczących zarządzania sytuacjami kryzysowymi, w tym z zakresu strategii reakcji na kryzys. Przedstawiono m.in. zidentyfikowane w wyniku badań empirycznych czynniki determinujące wpływ kryzysów na reputację oraz intencje behawioralne. Omówiono także wyjaśnione dotąd przez badaczy procesy zachodzące w trakcie kryzysu, których efektem jest zwiększanie lub ograniczanie jego negatywnych skutków.

Drugi rozdział został poświęcony klubom piłkarskim jako organizacjom sportowym oraz specyficznym uwarunkowaniom kryzysów w sporcie, determinującym zwiększoną

podatność klubów na występowanie sytuacji kryzysowych. Omówiono specyfikę działalności klubów sportowych jako podmiotów na rynku sportu oraz zaprezentowano nietypową grupę klientów – kibiców, ich typologie, cechy i charakterystyczne zachowania. Przedstawiono także przegląd badań dotyczących kryzysów w sporcie ze szczególnym uwzględnieniem czynników wpływających na kryzysogenność klubów sportowych. Przedstawiono usystematyzowany przegląd badań na temat strategii reakcji na kryzys w kontekstach sportowych i omówiono kluczowe wyniki.

Trzeci rozdział przedstawia opis metodyki badań empirycznych. Zaprezentowano w nim koncepcję badania empirycznego, jego przedmiot i cele oraz hipotezy badawcze, a także model koncepcyjny badania. Przedstawiono też zastosowaną metodę eksperymentalną z wykorzystaniem scenariuszy oraz zasady ich projektowania. Omówiono także towarzyszący im kwestionariusz oraz skale zastosowane w badaniach ilościowych. Zaprezentowano procedurę badawczą i scharakteryzowano próbę kibiców. Przedstawiono także wykorzystane metody statystyczne analizy danych.

W czwartym rozdziale zaprezentowano i omówiono wyniki analizy danych uzyskanych w ramach badania empirycznego. Odrębnie przedstawiono wyniki uzyskane w ramach analizy głównych składowych i dwuczynnikowej analizy wariancji oraz wyniki uzyskane w efekcie analizy przy wykorzystaniu modelowania równań strukturalnych metodą częściowych najmniejszych kwadratów (PLS-SEM). Zbiorcze efekty tych analiz zostały przedstawione w ramach wyników weryfikacji hipotez badawczych jako podsumowanie rozdziału.

W zakończeniu przedstawiono zaś dyskusję nad wynikami badania empirycznego w kontekście wniosków z przeglądu literatury oraz ze wskazaniem znaczenia dla rozwoju dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości. Odwołując się do wyników badania empirycznego zaproponowano nowe, uwzględniające specyfikę klubów piłkarskich, ujęcie koncepcji SCCT w zakresie zmienionego podziału grup kryzysów i grup strategii reakcji na kryzys. Sformułowano też w tym zakresie praktyczne wytyczne dla menedżerów sportu. Wskazano także kierunki dalszych badań oraz omówiono ograniczenia przeprowadzonego badania.

4. Metoda badawcza i dobór próby do badania

Weryfikację hipotez badawczych przeprowadzono z wykorzystaniem badania ilościowego i z zastosowaniem metody eksperymentalnej bazującej na scenariuszach. Badanie, w tym jego koncepcja, treść scenariuszy i kwestionariusz ankiety, zostało zaprojektowane przez autorkę z odwołaniem do literatury. Odpowiedzi kibiców pozyskano w dniach 12-18 maja 2023

r. poprzez firmę badawczą ARC Rynek i Opinia metodą CAWI (*Computer-Assisted Web Interview* – wywiad wspomagany komputerowo z wykorzystaniem strony internetowej). Badanie zostało zrealizowane na 561 respondentach w wieku 18-65 lat, będących kibicami 15 klubów piłkarskich w Polsce uczestniczących w rozgrywkach Ekstraklasy. Badanie miało charakter ogólnopolski. W celu weryfikacji hipotez badawczych dokonano analizy danych z wykorzystaniem metod statystycznych: dwuczynnikowej analizy wariancji oraz metody modelowania równań strukturalnych PLS-SEM. Analizę *two-way ANOVA* poprzedziła analiza głównych składowych.

Badanie z wykorzystaniem metody eksperymentalnej bazującej na scenariuszach zrealizowane w ramach tej rozprawy doktorskiej to według wiedzy autorki pierwsze tego typu badanie z zakresu strategii reakcji na kryzys przeprowadzone wśród kibiców klubów sportowych, w tym w najpopularniejszej dyscyplinie sportu na świecie, jaką jest piłka nożna.

Należy podkreślić, że na podstawie badań z zastosowaniem tej metody została także opracowana koncepcja SCCT (Coombs i Holladay, 2002; Coombs, 2007). Metoda ta była też stosowana przez innych badaczy strategii reakcji na kryzys (np. Coombs i Holladay, 2009; Brown, Adamson i Park, 2019; Ndone i Park, 2022).

W ramach badania prezentowanego w rozprawie doktorskiej zaprojektowano **eksperyment typu 3x3**, to jest uwzględniający:

- **trzy rodzaje zdarzenia kryzysowego dotyczącego klubu piłkarskiego o różnym poziomie odpowiedzialności za kryzys:** (1) kryzys niezawiniony, (2) kryzys przypadkowy oraz (3) kryzys zawiniony przez klub;
- **trzy rodzaje strategii reakcji na kryzys, bazujące na trzech głównych grupach strategii reakcji na kryzys określonych w koncepcji SCCT (Coombs, 2007), to jest:** (1) zaprzeczenia, (2) umniejszenia oraz (3) odbudowy.

W badaniu uwzględniono więc dziewięć scenariuszy, których układ prezentuje Tabela 1. Zdarzeniem kryzysowym opisywanym w scenariuszach była awaria dachu stadionu.

W celu uwiarygodnienia opisu zdarzenia kryzysowego wobec badanych, scenariusze kryzysowe zostały przedstawione respondentom w trakcie badania jako aktualności medialne z powołaniem na informacje przekazane przez Polską Agencję Prasową (PAP), wiodącą agencję informacyjną w Polsce. Dla zróżnicowania typu kryzysów – według założeń koncepcji SCCT - w badaniu manipulowano przypisywanym klubowi poziomem odpowiedzialności za kryzys przez określenie różnych przyczyn awarii dachu. Strategia reakcji na kryzys była wprowadzona

do scenariuszy jako komentarz prezesa klubu, udzielony PAP po zdarzeniu kryzysowym. Manipulowano strategią reakcji na kryzys przez różnicowanie tego komentarza. W każdym scenariuszu – niezależnie od stosowanej manipulacji przypisywaną odpowiedzialnością za kryzys i strategią reakcji na zdarzenie kryzysowe – komentarz prezesa klubu zawierał informacje dostosowujące, gdyż - jak wskazywał Struges (1994), a następnie Coombs w odniesieniu do koncepcji SCCT (2022, 2007) - dopiero po wyrażeniu troski lub współczucia oraz przekazaniu podstawowych informacji o wydarzeniu kryzysowym i podejmowanych działaniach naprawczych, organizacja może podjąć działania ukierunkowane na naprawę reputacji.

Tabela 1. Konstrukcja i oznaczenie badanych scenariuszy wg typu zdarzenia kryzysowego i typu strategii reakcji na kryzys

Typ strategii reakcji na kryzys Typ kryzysu	Strategia zaprzeczenia winie – przedstawienie klubu jako ofiary kryzysu (typ 1)	Strategia umniejszenia - wskazywanie na brak kontroli nad przyczyną kryzysu, straty mniejsze niż potencjalnie możliwe (typ 2)	Strategia odbudowy - przeprosiny i rekompensata w postaci zwrotu pieniędzy za niewykorzystane bilety (typ 3)
Niezawiniony - klub jest ofiarą kryzysu (typ 1) Uszkodzenie dachu przez wicher	1.1	1.2	1.3
Przypadkowy - nieintencjonalny (typ 2) Wada konstrukcyjna dachu	2.1	2.2	2.3
Zawiniony - intencjonalny (typ 3) Zaniedbania w konserwacji dachu skutkujące jego uszkodzeniem	3.1	3.2	3.3

Źródło: Opracowanie własne.

Zgodnie z podejściem scenariuszowym, w badaniu wykorzystano wystandaryzowany kwestionariusz ankiety. Składał się on z 5 sekcji, w tym:

- 2 pytań filtrujących,
- 5 pytań metryczkowych,
- 4 pytań weryfikujących wyjściowe nastawienie badanego kibica do klubu,
- scenariusza
- 5 pytań dotyczących pokryzysowych opinii respondentów na temat zdarzenia kryzysowego i ulubionego klubu.

Odpowiedzi na wszystkie pytania w kwestionariuszu, z wyłączeniem pytań metryczkowych i filtrujących, mierzone były z zastosowaniem 7-punktowej skali Likerta. W toku badania dokonano losowego przydziału scenariuszy, w sposób losowy wyświetlano także elementy skali w ramach poszczególnych pytań.

Zgodnie z modelem koncepcyjnym (rysunek 1) badano dwie zmienne zależne: reputację klubu i intencje behawioralne kibiców. Zmienną pośredniczącą w badaniu był poziom przypisywanej klubowi piłkarskiemu odpowiedzialności za kryzys. W badaniu weryfikowany był też wpływ zmiennych moderujących na przypisywanie odpowiedzialności za kryzys i pokryzysową reputację klubu:

- (1) przedkryzysowej identyfikacji kibiców z klubem – stanowiącej odpowiednik lojalności emocjonalnej,
- (2) przedkryzysowych zachowań lojalnościowych kibiców wobec klubu – stanowiącej odpowiednik lojalności behawioralnej,
- (3) przedkryzysowej reputacji klubu wśród kibiców – stanowiącej odpowiednik wskazywanej w SCCT przedkryzysowej reputacji organizacji w relacjach interesariuszami.

5. Wyniki badania empirycznego

Prezentacja wyników badań empirycznych i weryfikacja hipotez badawczych pracy została wykonana dwuetapowo z wykorzystaniem dwóch odrębnych metod statystycznych.

Pierwszy etap analizy został przeprowadzony z wykorzystaniem metody dwuczynnikowej analizy wariancji (*two-way ANOVA*). Analiza wariancji jest metodą analizy dedykowaną badaniom eksperymentalnym, która była wykorzystywana w tworzeniu i rozwoju koncepcji SCCT (Coombs i Holladay, 1996; Coombs i Holladay, 2002; Coombs i Holladay, 2012, Claeys i Cauberghe, 2014; Coombs i Tachkova, 2019 i i in.).

Drugi etap polegał na estymacji i walidacji modelu liniowych równań strukturalnych za pomocą metody PLS-SEM. Typ kryzysu został uwzględniony w modelu nie jako zmienna, ale był analizowany poprzez przeprowadzenie odrębnego modelowania strukturalnego dla każdego z badanych typów kryzysu. Analizowano także wyniki modelu dla całej próby kibiców.

Metoda PLS-SEM była wykorzystywana wcześniej zarówno w badaniach eksperymentalnych (np. Andrei, Zait, Văţămănescu i Pînzaru, 2017), jak i w badaniach z zakresu strategii reakcji na kryzys (np. Dominic, Mahamed, Abdullah i Hashim, 2022). Modelowanie z wykorzystaniem PLS-SEM jest szeroko stosowaną metodą w badaniach z

zakresu zarządzania, w tym marketingu, np. w badaniach dotyczących zarządzania marką na rynku międzynarodowym (m.in. Witek-Hajduk, 2020), marketingu w mediach społecznościowych (np. Witek-Hajduk i Zaborek, 2022), w badaniach konsumenckich (np. Zaborek, Mazur, 2019; Witek-Hajduk i Grudecka, 2022), w handlu detalicznym (Witek-Hajduk, Zaborek, 2020), wpływu postaw menedżerów wobec CSR i działań z zakresu CSR na wyniki sieci detalicznych (np. Witek-Hajduk, Zaborek, 2016; Napiórkowka, 2020) i in.

Główną przesłanką sięgnięcia po dwie metody była niemożliwość weryfikacji wszystkich hipotez pracy za pomocą jednej techniki analizy statystycznej. W rezultacie, część hipotez zweryfikowano podwójnie – za pomocą obu metod, podczas gdy walidacja niektórych była możliwa dzięki unikatowym cechom dwuczynnikowej analizy wariancji lub modelowania strukturalnego.

Wyniki badania empirycznego pozwoliły na potwierdzenie w całości – zarówno na poziomie całej próby, jak i poszczególnych typów kryzysów, następujących hipotez:

H.4 Przypisywana odpowiedzialność za kryzys jest negatywnie związana z pokryzysową reputacją klubu wśród kibiców.

H.6 Pokryzysowa reputacja klubu piłkarskiego wśród kibiców jest pozytywnie związana z intencjami behawioralnymi kibiców wobec klubu.

Ponadto, na poziomie całej próby w całości została potwierdzona hipoteza:

H.1 Typ kryzysu ma związek z przypisywaną odpowiedzialnością za kryzys.

Hipoteza ta, podobnie jak hipotezy pomocnicze H.2.1 i H.2.4, nie była weryfikowana dla poszczególnych typów kryzysów.

Częściowo potwierdzone zostały hipotezy H.2, H.3 i H.5:

H.2 Przyjęta przez klub strategia reakcji na sytuację kryzysową oddziałuje na:

H.2.1 Siłę związku pomiędzy rodzajem kryzysu a przypisywaną odpowiedzialnością za kryzys - na poziomie całej próby.

H.2.2 Poziom przypisywanej odpowiedzialności za kryzys - w kryzysie zawinionym dla strategii zaprzeczenia oraz – na poziomie 10% - przy porównaniu strategii umniejszenia i odbudowy w kryzysie niezawinionym oraz przy porównaniu strategii zaprzeczenia i odbudowy na poziomie całej próby.

H.2.3. Siłę związku pomiędzy przypisywaną odpowiedzialnością za kryzys a pokryzysową reputacją wśród kibiców - w kryzysie zawinionym w zakresie różnic w oddziaływaniu strategii odbudowy i strategii zaprzeczenia, a także na poziomie całej próby w zakresie różnic w oddziaływaniu strategii odbudowy i strategii zaprzeczenia oraz - na poziomie 10% - w zakresie różnic w oddziaływaniu strategii umniejszenia i strategii zaprzeczenia.

H.2.4. Siłę związku pomiędzy rodzajem kryzysu a pokryzysową reputacją - na poziomie całej próby.

H.2.5. Poziom pokryzysowej reputacji wśród kibiców - w kryzysie zawinionym, a także w kryzysie przypadkowym i na poziomie całej próby w zakresie różnic w oddziaływaniu strategii odbudowy i strategii zaprzeczenia.

H.3. Siła relacji opisanych w H.2.2 i H.2.5 zależy od przedkryzysowej reputacji klubu wśród kibiców - w każdym typie kryzysu i na poziomie całej próby oraz - na poziomie istotności 10% - od poziomu przedkryzysowej identyfikacji kibiców z klubem i przedkryzysowych zachowań lojalnościowych kibiców wobec klubu w kryzysach przypadkowych.

H.5. Względna pozytywna siła oddziaływania strategii reakcji na kryzys na pokryzysową reputację klubu wśród kibiców określana jest przez stwierdzenie: w przypadku kryzysu zawinionego najlepszy wpływ na reputację klubu ma strategia odbudowy wobec strategii umniejszenia.

Podsumowując, dwie hipotezy potwierdzono w całości zarówno na poziomie całej próby, jak i poszczególnych typów kryzysów, jedną hipotezę - w całości na poziomie całej próby, a trzy hipotezy – potwierdzono częściowo.

6. Wnioski, ograniczenia i kierunki przyszłych badań

Badanie empirycznie przeprowadzone na ogólnopolskiej próbie kibiców polskich klubów piłkarskich uczestniczących w rozgrywkach Ekstraklasy wskazało, że typ kryzysu jest najważniejszą determinantą zarówno przypisywania odpowiedzialności za kryzys, jak i pokryzysowej reputacji klubu wśród kibiców. Badanie potwierdziło, że przypisywana odpowiedzialność za kryzys jest negatywnie związana z pokryzysową reputacją, ta zaś wpływa pozytywnie na intencje behawioralne kibiców. Jednocześnie badanie dowiodło, że związki między przypisywaną klubowi przez kibiców odpowiedzialnością za kryzys i pokryzysową reputacją klubu są moderowane przez wdrożoną przez klub strategię reakcji na kryzys. Pośrednio zatem, strategia reakcji na kryzys determinuje także przyszłe zachowania lojalnościowe kibiców.

Tym samym przeprowadzone badanie wykazało, że główne prawidłowości koncepcji teoretycznej, jaką jest Sytuacyjna Teoria Komunikacji Kryzysowej (SCCT), dotyczące wpływu przypisywania odpowiedzialności na kryzys na kształtowanie poziomu pokryzysowej reputacji,

a także wpływu pokryzysowej reputacji na intencje behawioralne znajdują potwierdzenie w odniesieniu do klubów piłkarskich i specyficznej grupy klientów, jakimi są kibice.

Zrealizowane w ramach rozprawy badanie empiryczne nie potwierdziło jednak jednoznacznie względnego pozytywnego wpływu poszczególnych typów strategii reakcji na kryzys (tj. zaprzeczenia, umniejszenia i odbudowy) przy ich dopasowaniu do typów kryzysów zgodnie z zaleceniami formułowanymi przez Coombsa (2007) podczas tworzenia koncepcji SCCT. Coombs (2007) podzielił kryzysy na trzy grupy: niezawinione, przypadkowe i zawinione, zależnie od przypisywanej odpowiedzialności za kryzys i rekomendował stosowanie strategii zaprzeczenia w przypadku kryzysów niezawinionych, strategii umniejszenia - w kryzysach przypadkowych, a strategię odbudowy - w kryzysach zawinionych. Takie dopasowanie typów strategii reakcji na kryzys do typów kryzysów Coombs (2007) wskazywał jako najskuteczniejsze w łagodzeniu negatywnych skutków kryzysów na reputację. Odzwierciedlało to rekomendację, że wraz ze wzrostem przypisywanej odpowiedzialności za kryzys należy stosować strategię mniej konfrontacyjną, bardziej uwzględniającą potrzeby interesariuszy. Wyniki badania empirycznego prezentowanego w rozprawie doktorskiej nawet na poziomie próby ogólnej nie wykazały, że strategia zaprzeczenia jest najskuteczniejsza w przypadku kryzysu niezawinionego, a strategia umniejszenia - w kryzysie przypadkowym. Częściowo potwierdzone zostało (w porównaniu do strategii umniejszenia), że strategia odbudowy jest najlepszą strategią w przypadku kryzysu zawinionego. Przewaga strategii odbudowy w zakresie jej pozytywnego wpływu na pokryzysową reputację klubu jest jednak wyraźnie obserwowana na poziomie próby ogólnej w prezentowanym badaniu.

W świetle zrealizowanego badania empirycznego, strategia odbudowy jest zdecydowanie najlepszą strategią reakcji na kryzys w przypadku kryzysu zawinionego, łagodząc skutki wysokiego przypisania klubowi przez kibiców odpowiedzialności za kryzys. Jest to jednocześnie najlepsza strategia w kryzysie przypadkowym i dobra (choć nieoptymalna) strategia w przypadku kryzysu niezawinionego. Każdorazowo jej zastosowanie – niezależnie od typu kryzysu – skutkowało podobnym poziomem pokryzysowej reputacji klubu piłkarskiego wśród kibiców i zawsze powyżej średniej arytmetycznej dla próby. W przypadku kryzysu niezawinionego skutkowało ona bardzo zbliżonym (niewiele niższym) poziomem pokryzysowej reputacji klubu piłkarskiego w porównaniu do strategii zaprzeczenia (rekomendowanej w tym typie kryzysu przez autorów koncepcji SCCT i innych badaczy, np. Coombs, 2007, Lee, 2004, Kim Avery i Lariscy, 2009; Sisco, 2012; Decker, 2012). Jednak przy tak małej różnicy strategie te mogłyby być uznane za tak samo skuteczne i stosowane wymiennie w przypadku kryzysu niezawinionego. Wnioski takie były także wcześniej

formułowane przez badaczy (Coombs, Holladay i Claeys, 2016), którzy wskazywali, że strategie odbudowy cechują się pozytywnym wpływem na reputację we wszystkich typach kryzysów, także w przypadkach tych kryzysów, gdy organizacja jest ich ofiarą. Jednocześnie badacze wskazują, że równie skuteczne, a mniej kosztowne dla organizacji w kryzysach niezawinionych, są strategie z grupy zaprzeczenia (Coombs i Holladay, 2008; Chung i Lee, 2017).

Mechanizm wpływu strategii odbudowy na łagodzenie negatywnych skutków kryzysu dla reputacji klubu mimo wysokiego przypisywania odpowiedzialności za kryzys, pozwolił dodatkowo przeanalizować i wyjaśnić stworzony w ramach niniejszej rozprawy model PLS-SEM.

Wyniki prezentowanego w rozprawie doktorskiej badania empirycznego wskazują, że zarówno w kryzysie przypadkowym, jak i zawinionym, a więc w typach kryzysów, w których klub ponosi jakąkolwiek obiektywną odpowiedzialność za kryzys, niezależnie od tego, czy ta odpowiedzialność jest mała czy duża, intencjonalna czy nieintencjonalna, skuteczna w ochronie reputacji klubu piłkarskiego wśród kibiców jest tylko strategia odbudowy. Pozostałe strategie - zaprzeczenia i umniejszenia - sprawdzają się zaś tylko w kryzysach całkowicie, obiektywnie niezawinionych i są wówczas skuteczniejsze niż strategia odbudowy.

Zaakcentowanie możliwości wykorzystania strategii zaprzeczenia i umniejszenia w kryzysach niezawinionych ma tym większe znaczenie w przypadku klubów sportowych, w tym klubów piłkarskich, gdyż - jak wskazywano w przeglądzie literatury i jak pokazuje praktyka biznesowa - wiele kryzysów dotyczących organizacji sportowych ma charakter wyłącznie reputacyjny (Coombs, 2018). Są to zatem kryzysy niezawinione przez klub, a wynikają wyłącznie z nieprawdziwych pogłosek czy plotek, z którymi często muszą się mierzyć organizacje sportowe, zwłaszcza popularne kluby piłkarskie. Wykorzystanie w takiej sytuacji strategii zaprzeczenia lub umniejszenia (zależnie od okoliczności sytuacji kryzysowej) pozwala odpierać wynikające z tych kryzysów zarzuty, prostować nieprawdziwe fakty, przerywać łańcuch kryzysowy bez konieczności ciągłego przepraszania. Jest to tym istotniejsze, że jak pokazały wyniki badania, stosowanie strategii odbudowy – choć łagodzi negatywne skutki kryzysów dla reputacji, istotnie zwiększa przepisywanie odpowiedzialności w kryzysie, co przy tendencji kryzysów do tworzenia reakcji łańcuchowych (Szkutnik-Troć, 2019) może w długim okresie być szkodliwe dla reputacji klubu piłkarskiego, kształtując jego postrzeganie jako ciągle uwikłanego w zawinione kryzysy. Obawy takie są tym bardziej uzasadnione, że jak wskazywał Coombs (2007) przy formułowaniu koncepcji SCCT, historia kryzysowa zwiększa ryzyko dla reputacji wynikające z kryzysu. Zatem notoryczne stosowanie strategii przeprosin może

prowadzić do zwiększania długoterminowego negatywnego wpływu kryzysów na reputację. Obszar ten wymaga jednak dalszych badań empirycznych.

W wyniku przeprowadzonego badania empirycznego potwierdzono występowanie wpływu przedkryzysowej identyfikacji kibiców z klubem na zarówno na przypisywanie odpowiedzialności za kryzys, jak i pokryzysową reputację klubu wśród kibiców, ale wyłącznie w kryzysie przypadkowym. Co ciekawe, wyższa identyfikacja kibiców z klubem oddziałuje negatywnie na obie te zmienne. Oznacza to, że bardziej zaangażowani emocjonalni kibice z jednej strony są mniej skłonni do obarczania klubu odpowiedzialnością za kryzys przypadkowy, z drugiej - bardziej surowo oceniają klub w takim kryzysie, niezależnie od stosowanej przez klub strategii reakcji na kryzys. Wyższe przypisywanie odpowiedzialności za kryzys występuje w odniesieniu do kryzysu przypadkowego także wśród osób wykazujących przed kryzysem silniejsze zachowania lojalnościowe wobec klubu. Wyniki te są zbieżne z wynikami badań m.in. Harker (2019), która badała, czy identyfikacja kibiców może stanowić odpowiednik historii kryzysowej w koncepcji SCCT (Coombs, 2007).

Wyniki modelowania strukturalnego potwierdzają także wpływ przedkryzysowej reputacji klubu wśród kibiców na przypisywanie odpowiedzialności za kryzys i pokryzysową reputację klubu wśród kibiców. Wyższa przedkryzysowa reputacja skutkuje niższym poziomem przypisywania odpowiedzialności za kryzys w przypadku kryzysu niezawinionego. Jednocześnie stwierdzono jej pozytywny wpływ na pokryzysową reputację klubu (potwierdzone statystycznie dla całej próby oraz kryzysów przypadkowego i zawinionego). Zastosowana metoda analizy pozwoliła na wykazanie dodatkowej interakcji – wpływu przedkryzysowej reputacji klubu wśród kibiców na siłę oddziaływania strategii odbudowy na przypisywanie odpowiedzialności za kryzys, zwiększając ten niekorzystny dla klubu efekt. Wy tłumaczeniem tego może być zwiększone zaufanie do klubu wśród kibiców o wysokiej przedkryzysowej reputacji. W rezultacie, strategia odbudowy może być interpretowana przez tych kibiców jako przyznanie się klubu do winy i zwiększać przypisanie klubowi odpowiedzialności za kryzys. Jest to dodatkowy argument za stosowaniem w kryzysach niezawinionych strategii umniejszenia lub zaprzeczenia.

Badanie empiryczne zrealizowane w ramach rozprawy doktorskiej ma pewne ograniczenia. Zostało zrealizowane na próbie polskich kibiców i dotyczyło klubów piłkarskich polskiej Ekstraklasy, co nie pozwala zakładać generalizacji wyników na inne rynki czy dyscypliny. Wartościowe byłoby więc zweryfikowanie postawionych i prezentowanych w modelu koncepcyjnym hipotez, realizując badania na kibicach z innych krajów, także odmiennych kulturowo, oraz kibicach klubów piłkarskich grających w innych ligach. Dla

możliwości transponowania wyników szerzej na organizacje sportowe kluczowa byłaby także realizacja badań w odniesieniu do klubów sportowych w innych dyscyplinach sportu. Bardziej dogłębne zbadanie tematu umożliwiłaby też realizacja badań jakościowych, w tym wywiadów pogłębionych z kibicami o różnych poziomach identyfikacji z klubem oraz z menedżerami klubów sportowych.

Ograniczeniem badania jest też wielkość próby badawczej. Mimo iż badanie zostało zaprojektowane z uwzględnieniem wcześniejszych badań, dla których stosowano podobne, a w większości przypadków mniej liczne próby (ok. 30-60 obserwacji na scenariusz, tylko 1 badanie na ok. 100 obserwacji na scenariusz), część obserwowanych w próbie tendencji, zgodna z oczekiwaniami opartymi na studiach literaturowych, nie została potwierdzona statystycznie. Niektóre prawidłowości ujawniały się na poziomie całego modelu, a nie ujawniały się w odniesieniu do poszczególnych typów kryzysów. Część prawidłowości nie ujawniła się na poziomie próby z uwagi na dużą (i zgodną z oczekiwaniami) zmienność wyników między scenariuszami. Zwiększenie próby mogłoby sprzyjać potwierdzeniu statystycznemu większej liczby prawidłowości.

Jednym z ograniczeń badania, wpływającym na skalę i siłę wykazanych interakcji, może być także historia przytoczona w scenariuszu, która została celowo zaprojektowana w taki sposób, by wyeliminować wpływ historii kryzysowej na wyniki badania. Natomiast to, iż prezentowane w scenariuszach uszkodzenie dachu stadionu nie było wówczas znanym przypadkiem kryzysowym w Ekstraklasie, mogło obniżać emocje wyzwalane przez kryzys wśród respondentów, co w konsekwencji mogło się przełożyć na zmniejszenie wpływu poszczególnych typów kryzysu na przepisywaną odpowiedzialność i na pokryzysową reputację klubu wśród kibiców i ich intencje behawioralne. Należy jednak zaznaczyć, że scenariusze zostały skonstruowane w sposób bazujący wyłącznie na różnicach opisanych w ramach koncepcji SCCT (Coombs, 2007) i zaprojektowane na wzór wcześniej prowadzonych badań (np. Ndone i Park, 2022). Wykorzystano ten sam przypadek kryzysu dla każdego typu kryzysu, w ramach którego manipulowano wyłącznie winą oraz typem strategii reakcji na kryzys z zachowaniem tych samych skutków wynikających z opisywanego wydarzenia. W przeszłości prowadzono wprawdzie badania empiryczne wpisujące się w uwzględnione w tym badaniu trzy grupy kryzysów, ale wykorzystujące różne przypadki kryzysowe. Celowo jednak zdecydowano o wyborze tego samego zdarzenia dla każdego typu kryzysu, by eliminować wpływ innych czynników, które mogłyby zaburzyć interpretację badania czy też stanowić ograniczenie badania jako czynniki dodatkowe wpływające na wyniki, których nie sposób oszacować w ramach metod statystycznych przyjętych w badaniu. Rozwiązaniem zwiększającym

zaangażowanie respondentów kibiców mogłoby być badanie empiryczne dotyczące konkretnych przypadków sytuacji kryzysowych w odniesieniu do poszczególnych klubów, gdyż pozwoliłoby ono uchwycić emocje kibiców oraz prawdziwe postawy wobec klubu w danym kryzysie. Badanie takie ma jednak również wyżej wskazane ograniczenia charakterystyczne dla różnych typów kryzysów.

Z uwagi na specyfikę zastosowanego scenariusza ukierunkowanego na wyeliminowanie wpływu historii wcześniejszych kryzysów klubu, zmienna ta – wskazywana w koncepcji SCCT (Coombs, 2007) jako jeden z intensyfikatorów przypisywania odpowiedzialności za kryzys - nie podlegała badaniu. Wyniki badań z ostatnich lat prowadzone w odniesieniu do sportowców indywidualnych wskazują (Brown, Adamson i Park, 2019) jednocześnie, że nie można traktować za pewnik, że historia kryzysowa oddziałuje na przypisywaną odpowiedzialność za kryzys organizacjom sportowym, w tym klubom piłkarskim, a także ich pokryzysową reputację i intencje behawioralne kibiców. Obszar ten wymaga więc dalszych badań empirycznych w odniesieniu do organizacji sportowych. Z uwagi na fakt, że ewentualne oddziaływanie historii kryzysowej dotyczy etapu poprzedzającego dokonywanie wyboru strategii reakcji na kryzys – wyniki badania nie będą miały wpływu na główne wnioski z badań prowadzonych w ramach niniejszej rozprawy.

Wartościowe, także z punktu widzenia praktyki gospodarczej, byłoby zrealizowanie badań, które pozwoliłyby zweryfikować, czy wskazany w rozprawie podział kryzysów tylko na dwie grupy – zawinione i niezawinione - oraz sformułowane rekomendacje dotyczące dopasowywania strategii reakcji na kryzys do tych dwóch grup zależnie od stopnia przypisania odpowiedzialności za kryzys, znajdują też potwierdzenie w innych dyscyplinach sportu, a także w innych dziedzinach życia gospodarczego oraz czy wyniki z tych badań powielane są także w innych krajach.

Cenne byłoby też poszerzenie badanych typów kryzysów w klubach piłkarskich o:

(1) kryzysy typu *scansis* (Coombs i Tachkova, 2019), czyli wywołujące publiczne oburzenie (np. korupcja w sporcie), gdyż ostatnio badacze (Coombs, 2022) podnoszą, że kryzysy te nie podlegają zasadom wskazywanym w koncepcji SCCT (stąd z założenia wyłączone zostały z badania kryzysy wywołujące skrajnie negatywne emocje).

(2) porównawczą wersję reakcji klubu na kryzys, bazującą tylko na informacjach instruktażowych i dostosowujących (Struges, 1994) bez uzupełniania ich o strategię reakcji na kryzys.

Badania takie pozwoliłyby wypełnić istniejącą lukę badawczą w tym zakresie i dostarczyłyby zarządzającym klubami sportowymi dodatkowych wytycznych, jak chronić

reputację klubu w kryzysie i relacje z kibicami. Badania miałyby charakter uzupełniający wobec badań prowadzonych w ramach niniejszej rozprawy.

Efektem badań literaturowych i empirycznych prowadzonych w ramach rozprawy jest zaproponowanie nowego podziału kryzysów na dwa typy z uwagi na poziom przypisywanej odpowiedzialności za kryzys: zawinione i niezawinione oraz nowego dopasowania strategii reakcji na kryzys do tych typów jako wytycznych dla ograniczenia negatywnego wpływu kryzysów na reputację klubów piłkarskich wśród kibiców.

Wynikiem prowadzonych badań jest także sformułowanie w rozprawie rekomendacji dotyczących stosowania strategii reakcji na kryzys w klubach piłkarskich, ukierunkowanych na minimalizowanie negatywnego wpływu kryzysów na pokryzysową reputację klubu wśród kibiców i ich intencje behawioralne wobec klubu.

Bibliografia

- Andrei, A.G., Zait, A., Vătămănescu, E. M., Pinzaru, F. (2017). "Word-of-mouth generation and brand communication strategy: Findings from an experimental study explored with PLS-SEM". *Industrial Management & Data Systems*, 117, No. 3, 478-495.
- Arpan, L. M., Roskos-Ewoldsen, D. R. (2005). Stealing thunder: Analysis of the effects of proactive disclosure of crisis information. *Public Relations Review*, 31, 425-433.
- Benoit, W. L. (1997). Image Repair Discourse and Crisis Communication. *Public Relations Review*, 23(2), 177-186.
- Billings, A. C., Qiao, F., Brown, K. A., Devlin, M. (2017a). Fandom, rival successes and failures, and the introduction of glory out of reflected failure measurements. [w] *Evolution of the modern sport fan: Communicative approaches*. Redakcja naukowa: A. C Billings, K. A. Brown, Lexington Books, 65.
- Billings, A. C., Qiao, F., Brown, K. A., Devlin, M. (2017b). Of sports and schadenfreude: Fandom, rival successes and failures, and the introduction of glory out of reflected failure measurements. [w] *Evolution of the modern sport fan: Communicative approaches*. Redakcja naukowa: A. C Billings, K. A. Brown, Lexington Books. 65-83.
- Bilińska-Reformat, K. (2009). Relacje organizacji wielkopowierzchniowych z klientami w świetle badań. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług*, 41, 192-200.
- Bilińska-Reformat, K., Dewalska-Opitek, A. (2018). Budowanie relacji przedsiębiorstwa handlu detalicznego z klientami w obliczu zmian demograficznych. *Przegląd Organizacji*, 1, 44-50.
- Brown, K. A., Adamson, A., Park, B. (2019). Applying Situational Crisis Communication Theory to Sports: Investigating the Impact of Athlete Reputational Crises on Team Perception. *Journal of Global Sport Management*, 1-21.
- Brown, N. A., Brown, K. A., Billings, A. C. (2015). "May no act of ours bring shame": Fanenacted crisis communication surrounding the Penn State sex abuse scandal. *Communication & Sport*, 3(3), 288-311.
- Carney, A., Jorden, A. (1993). Prepare for business-related crises. *Public Relations Journal*, 49, 34-35.
- Chadwick, S., Hamil, S. (2010). *Managing Football*. Routledge.
- Chadwick, S., Parnell, D., Widdop, P., Anagnostopoulos, Ch. (2018). *Routledge Handbook of Football Business and Management*. Routledge.
- Chung, S., Lee, S. (2017). Crisis management and corporate apology: The effects of causal attribution and apology type on publics' cognitive and affective responses. *International Journal of Business Communication*, 58(1), 125-144.
- Claeys, A., Cauberghe, V. (2014). What makes crisis response strategies work? The impact of crisis involvement and message framing. *Journal of Business Research*, 67 (2), 182-189.
- Coombs, W. T. (2007). Attribution theory as a guide for post-crisis communication research. *Public Relations Review*, 33, 135-139.
- Coombs, W. T. (2022). Situational Crisis Communication Theory (SCCT). Refining and Clarifying a Cognitive-Based Theory of Crisis Communication. [w] *Handbook of crisis communication*. Redakcja naukowa: W. T. Coombs, S. J. Holladay, Blackwell Publishing, 193-204.
- Coombs, W. T., Holladay, S. J. (1996). Communication and attributions in a crisis: An experimental study in crisis communication. *Journal of Public Relations Research*, 8(4), 279-295.
- Coombs, W. T., Holladay, S. J. (2002). Helping crisis managers protect reputational assets: Initial tests of the situational crisis communication theory. *Management Communication Quarterly*, 16(2), 165-186.
- Coombs, W. T., Holladay, S. J. (2008). Comparing apology to equivalent crisis response strategies: Clarifying apology's role and value in crisis communication. *Public Relations Review*, 34, 252-257.
- Coombs, W. T., Holladay, S. J. (2009). Further explorations of post-crisis communication: Effects of media and response strategies on perceptions and intentions. *Public Relations Review*, 35, 1-6.
- Coombs, W. T., Holladay, S. J. (2012). The paracrisis: The challenges created by publicity managing crisis prevention. *Public Relations Review*, 38(3), 408-415.

- Coombs, W. T., Holladay, S. J., Claeys, A. S. (2016). Debunking the myth of denial's effectiveness in crisis communication: Context matters. *Journal of Communication Management*, 20(4), 381–395.
- Coombs, W. T., Tachkova, E. R. (2019). Scansis as a unique crisis type: theoretical and practical implications, *Journal of Communication Management*, 23(1), 72-88.
- Decker, W. H. (2012). A firm's image following alleged wrongdoing: Effects of the firm's prior reputation and response to the allegation. *Corporate Reputation Review*, 15(1), 20–30.
- Dewalska-Opitek, A., Bilińska, K., Szejniuk, A. (2023). The power of archetypes in business-to-consumer relationship based on confectionery market in Poland. *Journal of Modern Science*, 51(2), 375-404.
- Dominic, E. D., Mahamed, M., Abdullah, Z., Hashim, N. B. (2022). A Quantitative Study on Sect: Examining The Relationships Between Crisis Response Strategy, Crisis History, and Crisis Type on Organisational Reputation: Nigerian Perspective. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 12(10), 3147 – 3185.
- Fan, M., Chen, X., Liu, B., Zhou, F., Gong, B., Tao, R. (2023). An analysis of financial risk assessment of globally listed football clubs. *Heylon*, 9(12), 1-16.
- Frederick, E., Schmidt, S., Pegoraro, A. (2023). The Beginning of a Reckoning: An Application of Situational Crisis Communication Theory and Image Repair to the National Women's Soccer League. *Communication & Sport*, 12(3), 530-555.
- Harker, J. (2019). Identification and crisis: An Exploration Into the Influence of Sports Identification on Stakeholder Perceptions of Sports-Related Crisis. *Journal of Sports Media*, 14(1), 171-199.
- Hearit, K. M. (1996). The use of counter-attack in apologetic public relations crises: The case of General Motors vs. Dateline NBC. *Public Relations Review*, 22(3), 233–248.
- Jensen, J. A., Turner, B. A., James, J., McEvoy, C., Seifried, C., Delia, E., Greenwell, T. C., Ross, S., Walsh, P. (2016). Forty Years of BIRGing: New Perspectives on Cialdini's Seminal Studies. *Journal of Sport Management*, 30(2), 149–161.
- Jin, Y., Cameron, G. T. (2007). The effects of threat type and duration on public relations practitioners' cognitive, affective, and conative responses to crisis situations. *Journal of Public Relations Research*, 19, 255–281.
- Kędziołek, W., Matusiak, R. (2019). Profesjonalny klub sportowy jako podmiot gospodarczy na polu konkurencji rynkowej. Zarys koncepcji marketingowej. *Zeszyty Naukowe PWSZ w Płocku. Nauki Ekonomiczne*, 30, 71–91.
- Kim, S., Avery, E. J., Lariscy, R. W. (2009). Are crisis communicators practicing what we preach?: An evaluation of crisis response strategy analyzed in public relations research from 1991 to 2009. *Public Relations Review*, 35, 446–448.
- Koa, M., Hassan, H. A. (2022). Lionel Messi's Dramatic Tearful Barcelona Exit: An Analysis of the Club Image Repair and Fans' Responses. *Jurnal Komunikasi: Malaysian Journal of Communication*. 38(3), 70-86.
- Koerber, D., Zabara, N. (2017). Preventing damage: The psychology of crisis communication buffers in organized sports. *Public Relations Review*, 43(1), 193– 200.
- Lee, B. K. (2004). Audience-oriented approach to crisis communication: A study of Hong Kong consumers' evaluation of an organizational crisis. *Communication Research*, 31, 600–618.
- Napiórkowska, A. (2020). Społeczna odpowiedzialność sieci detalicznych. Determinanty, zakres działań i wpływ na wyniki. Oficyna Wydawnicza SGH.
- Ndone, J., Park, J. (2022). Crisis communication: The mediating role of cognitive and affective empathy in the relationship between crisis type and crisis response strategy on post-crisis reputation and forgiveness. *Public Relations Review*, 48, 1-11.
- Ndone, J., Warner, B., Duffy, M. E. (2022). Emotional Crisis Communication: The Effects of CEO's Expression of Guilt and Anger on Organizational Reputation, *International Journal of Strategic Communication*, 16(5), 685-699.
- Panfil, R. (2005). Zarządzanie produktem klubu sportowego. Wyższa Szkoła Edukacji w Sporcie.
- Pawlak, Z., Smoleń, A. (2015). Strategie zawodowych klubów sportowych w Polsce. SGH.

- Richards, O., Jr., Wilson, C., Boyle, K., Mower, J. (2017). A knockout to the NFL's reputation? A case study of the NFL's crisis communications strategies in response to the Ray Rice scandal. *Public Relations Review*, 43(3), 615–623.
- Schoofs, L., Claeys, A.-S., Waele, A. D., Cauberghe, V. (2019). The role of empathy in crisis communication: Providing a deeper understanding of how organizational crises and crisis communication affect reputation. *Public Relations Review*, 45(5), 101851.
- Sisco, H. F. (2012). Nonprofit in crisis: An examination of the applicability of situational crisis communication theory. *Journal of Public Relations Research*, 24(1), 1–17.
- Struges, D. L. (1994). Communicating through crisis. A strategy for organizational survival. *Management Communication Quarterly*, 7 (3), 297-316.
- Szkutnik, K. (2010). Zarządzanie sytuacjami kryzysowymi w klubie piłkarskim [w] *Public Relations w sporcie*. Redakcja naukowa: P. Godlewski, J. Trębecki, W. Rydzak. SportWin, 279-298.
- Szkutnik-Troć, K. (2019). Zarządzanie sytuacją kryzysową w sporcie. *Forum Trenera*. Instytut Sportu – Państwowy Instytut Badawczy, 3, 8-11.
- Sznajder, A. (2017). Sport jako biznes w czasach globalizacji. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Ulmer, R. R., Sellnow, T.L. (2020). Discourse of renewal: understanding the theory's simplifications for the field of crisis communication. [w] *Crisis Communication*. Redakcja naukowa: F. Frandsen, W. Johansen. Walter de Gruyter GmbH & Co., 165–175.
- Waśkowski, Z. (2012). Instytucjonalna struktura biznesu sportowego – ujęcie modelowe. *Zeszyty Naukowe*, 220, 58–68.
- Waśkowski, Z., Kijewska-Ratajczak, O. (2023). Relacje z interesariuszami na rynku wydarzeń sportowych. Bogucki Wydawnictwo Naukowe.
- Wąsowicz-Zaborek, E. (2019). Antecedents of loyalty intentions among young adult tourists: a survey. *International Journal of Management and Economics*, 55(4), 331-345.
- Witek-Hajduk, M. K. (2020). Międzynarodowe strategie marek. Perspektywa przedsiębiorstw z rynków wschodzących. Oficyna Wydawnicza SGH.
- Witek-Hajduk, M., Grudecka, A. (2022). Consumer intentions to purchase on foreign multi-sided digital platforms: a context of the COVID-19 pandemic. *International Journal of Management and Economics*, 58(2), 143-160.
- Witek-Hajduk, M., Zaborek, P. (2016). Does Business Model Affect CSR Involvement? A Survey of Polish Manufacturing and Service Companies. *Sustainability*, 8(2), 93.
- Witek-Hajduk, M., Zaborek, P. (2020). Cooperation and Competition in Manufacturer-Key Retailer Relationships: A Business Model Perspective. *E&M Economics and Management*, 23(1), 167–183.
- Witek-Hajduk, M., Zaborek, P. (2022). Social media use in international marketing: Impact on brand and firm performance. *International Journal of Management and Economics*, 58, 121–142.
- Zaborek, P., Mazur, J. (2019). Enabling value co-creation with consumers as a driver of business performance: A dual perspective of Polish manufacturing and service SMEs. *Journal of Business Research*, 104, 541-551.

Źródła internetowe

- Statista.com (2024). Gough, Ch. Total sports market revenue worldwide 2022-2028. <https://www.statista.com/statistics/370560/worldwide-sports-market-revenue/> (dostęp: 8.07.2024)