

**Sławomir Kowalski<sup>1</sup>**  
Politechnika Częstochowska, Wydział Zarządzania

**Marketing w sytuacjach kryzysowych na przykładzie klubu  
siatkarskiego AZS Częstochowa SSA**  
**The marketing in crisis situations on the example of the volleyball club  
AZS Częstochowa SSA**

**Streszczenie**

Podstawowym celem artykułu jest określenie głównych kierunków rozwoju marketingu sportowego w sytuacjach kryzysowych. Artykuł ma też na celu pokazanie działań marketingowych i wykorzystywanie metody oddziaływania na obecnych i potencjalnych kibiców.

Podstawowym podmiotem badań jest klub piłki siatkowej mężczyzn AZS Częstochowa SSA. W artykule przeprowadzone zostało badanie efektów działań marketingowych po spadku z PlusLigi oraz ich analiza pod kątem skuteczności w oparciu o dane z badanego Klubu.

Wynikami, które zawarto w artykule, są konkretne działania naprawcze oraz ich modelowe przedstawienie. Wyniki analizy w praktyce mogą zostać wykorzystane w budowaniu nowej tożsamości oraz polityki marketingowej w sytuacjach kryzysowych, takich jak spadek do niższej klasy rozgrywkowej lub niższy poziom sportowy.

Przedstawione informacje oraz ich analiza są oryginalną próbą podejścia modelowego do zarządzania klubem sportowym i jego wartościami w sytuacjach trudnych z punktu widzenia marketingowego.

**Słowa kluczowe:** sport, marketing sportowy, zarządzanie marketingiem, piłka siatkowa, Internet, media

**Abstract**

The basic objective of the article is to define the main directions of development of sports marketing in crisis situations. The article is also aimed at showing marketing activities and using the method of influencing current and potential fans.

The basic research subject is the volleyball men's club AZS Częstochowa SSA. The article analyzes the effects of marketing activities after the fall from PlusLiga and their analysis in terms of effectiveness based on data from the surveyed Club.

The basic results contained in the article are specific corrective actions and their model presentation. In practice, that analyze can be used to build a new identity

---

<sup>1</sup> dr Sławomir Kowalski, e-mail: [slawomir.kowalski@wz.pcz.pl](mailto:slawomir.kowalski@wz.pcz.pl), ORCID:

and marketing policy in crisis situations, such as a degradation to a lower class or a lower level of sport.

The presented information and their analysis are an original attempt of a model approach to sports club management and its values in difficult situations from a marketing point of view.

**Keywords:** sport, sports marketing, marketing management, volleyball, Internet, media

### Zarządzanie sytuacją kryzysową w sporcie

Sytuacja kryzysowa w sporcie jest stanem, w którym główny nacisk powinno się położyć na odbudowywanie zaufania do interesariuszy. Zaufanie to odbudowuje się poprzez wdrażanie projektów naprawczych obejmujących na samym początku działania z zakresu public relations połączone z innymi narzędziami marketingu i promocji. Jest to proces dynamiczny i złożony.

Budowanie pozytywnego wizerunku zawodników, drużyny czy organizacji sportowej, kreowanie marki, odpowiednia współpraca z mediami oraz zarządzanie sytuacją kryzysową to podstawa funkcjonowania na rynku sportowym. Zadania te są głównym celem właśnie działań z zakresu public relations, definiowanego jako „planowa, ciągła i prowadzona z uwzględnieniem wyników systematycznych badań działalność, polegająca na przekazywaniu przez przedsiębiorstwo specjalnie przygotowanych w różnej formie pożądanego obrazu, pozwalającego na lepsze zintegrowanie się z tym otoczeniem oraz ułatwiającego realizację podstawowych celów przedsiębiorstwa” (Budzyński 2008).

Ten element promocji określany jest także jako „sztuka i nauka osiągania harmonii z otoczeniem poprzez wzajemne porozumienie oparte na prawdziwej i pełnej informacji” (Black 2005).

Ważne jest, by działaniami z zakresu public relations zajmowali się profesjonaliści, gdyż to jaki obraz firmy czy klubu sportowego będzie istniał w otoczeniu, wpływać będzie na wiele niezwykle istotnych elementów. Specjaliści ds. marketingu w oparciu o zasady public relations koordynują publiczną działalność firmy wykonując następujące zadania:

- przygotowywanie konferencji prasowych,
- organizowanie szkoleń dla pracowników,
- organizowanie imprez i wydarzeń integrujących pracowników,
- przygotowywanie pracowników i kierowników do konferencji prasowych oraz innych spotkań z mediami,
- prowadzenie marketingu wewnętrznego,
- odpowiadanie na krytykę i skargi (Blythe 2002).

Public relations promuje całą działalność firmy, przez co podejmowane działania powinny być długofalowe i celowo zorganizowane. Element ten nie jest formą bezpośrednio płatną, aczkolwiek ponosi się nakłady finansowe związane z organizacją różnych imprez czy materiałów informacyjnych. Nie są to jednak koszty związane z zamieszczeniem tych materiałów w mediach. Inną zaletą tego instrumentu

jest jego duża wiarygodność oraz możliwość dotarcia do licznej grupy odbiorców. Natomiast wadą jest niemożliwość pełnego kontrolowania wyników działań (Nowacka 2006).

**Tabela 1.** Public relations w marketingu sportowym

Zakres zadaniowy public relations w marketingu sportowym	Techniki public relations w marketingu sportowym
Wzrost świadomości	Media relations
Informowanie	Publicity
Zainteresowanie	Publikacje
Ekscytacja	Komunikacja korporacyjna
Edukacja	Public affairs oraz relacje ze społecznością
Tworzenie zrozumienia	Lobbing
Budowa zaufania	Sponsoring/darowizny
Zachęcanie do lojalności	Zarządzanie wydarzeniami
Zarządzanie relacjami	Zarządzanie w sytuacjach kryzysowych

**Źródło:** Halemba P., Kucharski M., Juchimiuk M., Marketing sportowy na przykładzie klubów profesjonalnej ligi piłki siatkowej, Wydawnictwo AWF Katowice, s. 82.

Działalność public relations obejmuje elementy takie jak rozgłos (*publicity*), wizerunek (*image*) oraz tożsamość (*identify*). W otoczeniu organizacji sportowej wyróżnić można kontakty z mediami (*MR - media relations*), a także kontakty ze społeczeństwem (*CR - community relations*). Rozgłos powinien sprzyjać uzyskiwaniu pozytywnych opinii dotyczących organizacji sportowej, a także otrzymaniu bezpłatnego dostępu do informacji niereklamowych w mediach. Odczucia i skojarzenia ludzi związane z klubem sportowym decydują o jego wizerunku, natomiast tożsamość odróżnia go od innych i pozwala się z nim identyfikować w określony sposób.

Podczas budowania odpowiedniego wizerunku powinno brać się pod uwagę charakterystyczne cechy, na których rozpowszechnieniu najbardziej zależy organizacji sportowej. Należy także w taki sposób zadbać o wizerunek, by organizacja kojarzona była ze zdrowiem, aktywnością fizyczną, radością i przyjemnością. Ważne jest by obrazowo zaprezentować abstrakcyjne cechy, którymi są siła, szybkość czy dynamizm. Jest to istotne nie tylko dla nowego wizerunku klubu, ale także jego tożsamości, która powinna być widoczna we wszystkich podmiotach otoczenia. Tożsamość klubów sportowych wzmacniania jest wizualnymi elementami komunikacji z otoczeniem. Wśród tych elementów wyróżnić należy nazwę organizacji, logo, papier firmowy czy slogan. Czynniki, które wpływają zarówno na wizerunek, jak i tożsamość organizacji sportowej są bezpośrednie kontakty osobiste podczas sprzedaży, serwisu, rozmów telefonicznych, jak również kontakty pośrednie (słowa i obrazy). Wszystkie te działania mają ogromne znaczenie, gdyż reputacja organizacji sportowej, klubu, drużyny czy pojedynczego zawodnika kreowana jest właśnie przez rozgłos, tożsamość i wizerunek (Klisiński 2008).

Niezwykle ważne jest ustalenie najważniejszych celów podejmowanych działań. Głównymi celami działań z zakresu public relations w sporcie są:

- budowanie zaufania do klubu czy organizacji sportowej, a także producentów oferowanego na rynku sprzętu sportowego;
- tworzenie wiarygodności dotyczącej jakości wydarzeń sportowych czy technologii sprzętu;
- pozyskiwanie nowych kibiców oraz uczestników sportu;
- zwiększenie frekwencji na trybunach podczas widowisk sportowych;
- pobudzenie społecznego poparcia dla określonego wydarzenia sportowego;
- transfer reputacji marki sportowej na partnerów czy sponsorów (www4).

Niezwykle ważne może również okazać się profesjonalne zarządzanie sytuacją kryzysową, w przypadku gdy wizerunek ulega pogorszeniu. Sytuacjami, które negatywnie wpływają na postrzeganie organizacji czy klubu sportowego, mogą być zachowania pseudokibiców na stadionach, kryzys finansowy, konflikty wewnętrzne, oszustwa sędziów czy stosowanie dopingu przez zawodników (Sznajder 2008).

Najistotniejsze podczas tworzenia pozytywnego wizerunku marki sportowej mogą okazać się:

- organizacja lub udział w pozasportowych wydarzeniach (akcje charytatywne, społeczne i edukacyjne),
- organizacja prospołecznych wydarzeń sportowych,
- dni otwarte klubu, organizacji lub producenta sprzętu sportowego, nadawanie prestiżu.

Warto pamiętać, iż media obok sponsorów, są najbardziej wpływawą grupą w otoczeniu organizacji sportowej. Sport to szczególna dziedzina, ciesząca się ogromnym zainteresowaniem mediów. Dzięki temu zawodnicy, organizacje i kluby sportowe są w uprzywilejowanej sytuacji. Media są niezwykle ważne w realizacji celów marketingowych zarówno dla organizacji sportowej jak i dla sponsorów, gdyż decydują o sposobie prezentacji i procesie kreowania oraz promocji wizerunku (Hanarz 2007).

Wszystkie działania z zakresu public relations w sytuacjach kryzysowych wspierają pozostałe narzędzia promocji.

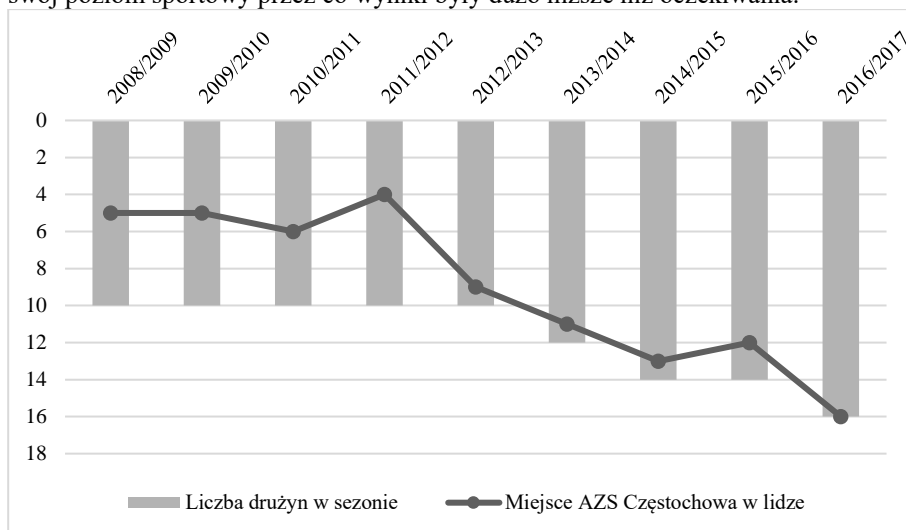
## **Historia i terażniejszość klubu siatkarskiego AZS Częstochowa**

Klub Uczelniany Akademickiego Związku Sportowego powstał 8 marca 1945 roku. Stworzono wtedy sześć różnych sekcji sportowych, wśród których znalazła się właśnie siatkówka mężczyzn. Do połowy lat pięćdziesiątych największym sukcesem drużyny było zdobycie mistrzostwa Śląska w rozgrywkach zespołów studenckich (www1)

W kolejnych dwóch sezonach AZS Częstochowa zajmował drugie miejsca ustępując tylko drużynie z Olsztyna. Sezon 1992/1992, 1993/1994, 1994/1995 to znakomita gra drużyny i trzy kolejne mistrzostwa Polski oraz Super Puchar Polski zdobyty w 1995 roku.

Historia drużyny AZS Częstochowa jest bardzo bogata. Klub ten zdobył sześć razy tytuł Drużynowego Mistrza Polski, lecz jak to w sporcie bywa sukcesy przeplatał

również porażkami. W historii klubu znajdziemy więc również sezony o których kibice tego klubu woleliby pewnie zapomnieć. Ostatnimi latami drużyna obniżyła swój poziom sportowy przez co wyniki były dużo niższe niż oczekiwania.



**Ryc. 1.** Miejsca AZS Częstochowa SSA w PlusLidze na przestrzeni ostatnich sezonów

**Źródło:** Opracowanie własne.

Jak wynika z wykresu po dobrych wynikach przyszedł kryzys sportowy. Kolejne sezony drużyna kończyła na następujących miejscach: sezon 2008/2009 (5 miejsce w ligowej tabeli), sezon 2009/2010 (5. miejsce), sezon 2010/2011 (3. miejsce i brązowe medale), sezon 2011/2012 (6. miejsce oraz zdobycie Europejskiego Pucharu Challenge), sezon 2012/2013 (9. miejsce), sezon 2013/2014 (11 miejsce) oraz sezon 2014/2015 zakończony w tym roku (13. miejsce). Wartym wyróżnienia jest tu sezon 2011/2012 w którym to drużyna pomimo słabych wyników w lidze zdobyła europejski Challenge Cup pokonując w finale AZS Politechnika Warszawska.

Warto dodać, że liczba zespołów dopuszczonych do rozgrywek rosła, a AZS Częstochowa zajmował wciąż jedno z ostatnich miejsc, aż w 2017 roku spadł do I ligi.

Co z punktu widzenia marketingowego jest zastanawiające to fakt, że upadek sportowy Klubu zbiegł się z oddaniem do użytku nowoczesnej Hali Sportowej Częstochowa (HSC) na siedem tysięcy widzów. Stało się to 29 września 2012 roku, a inauguracyjnym wydarzeniem był mecz o Superpuchar Polski w piłce siatkowej mężczyzn pomiędzy PGE Skrą Bełchatów i Asseco Resovią Rzeszów. AZS Częstochowa rozgrywał w niej swoje mecze. Z uwagi na wyniki sportowe oraz na to, że w Częstochowie aktywne kibicowanie uzależnione jest niejako od miejsca zamieszkania (a nowa hala była daleko od dzielnic zwyczajowo związanych z kibicowaniem siatkarzom), malała liczba kibiców na meczach.

Z czasem Klub zrezygnował też z marketingu, strony internetowej oraz internetowej telewizji, co przyspieszyło jego kryzys sportowy i organizacyjny.

Obecny zespół tworzą młodzi zawodnicy, którzy dopiero zbierają doświadczenie w rozgrywkach na tak wysokim poziomie, co z pewnością wpływa na słabe wyniki meczów. Niski poziom sportowy wpływa na frekwencję kibiców na meczach co z kolei nie sprzyja w pozyskiwaniu nowych sponsorów. W klubie brakuje pieniędzy, przez co lepsi zawodnicy po zakończonym sezonie odchodzą do bogatszych klubów. Obecne stawianie na młodych zawodników być może zaowocuje w przyszłości dobrymi wynikami sportowymi, lecz zmiany potrzebne są już teraz.

Podsumowując AZS Częstochowa na dzień dzisiejszy przechodzi kryzys sportowy oraz finansowy. Analiza skupia się na wymiarze sportowym i organizacyjnym kryzysu, który wpłynął na frekwencję i zainteresowanie piłką siatkową wśród sponsorów i kibiców. W klubie brakuje pieniędzy, na niskim poziomie stoi szkolenie młodzieży, to wszystko wpływa na brak wyników sportowych co powoduje zmniejszenie zainteresowania meczami przez kibiców, przez co z klubu odchodzą najlepsi zawodnicy, sponsorzy. Sytuacja ta nie sprzyja odbudowie wizerunku klubu, dlatego Zarząd AZS Częstochowa powinien wysunąć z tego jakieś wnioski i zacząć działać w stronę poprawy sytuacji. Klub powinien skupić się na wzmocnionych działaniach marketingowych, współpracy z kibicami, partnerami lokalnymi, sponsorami, mediami a także Urzędem Miasta Częstochowy. Poprawa współpracy z powyższymi interesariuszami z pewnością korzystnie wpłynęła by na poprawę sytuacji w klubie.

### **Analiza roli marketingu w działaniach naprawczych Klubu Sportowego AZS Częstochowa SSA**

Podstawowe wymiary kryzysów w klubie sportowym to:

#### 1. Wymiar sportowy:

- słabe, niższe od oczekiwanych wyniki sportowe,
- degradacja do niższej klasy rozgrywkowej,
- brak odpowiedniej klasy sportowców, gwarantujących wysoką jakość produktu sportowego, - zbyt niskie/duże oczekiwania i plany co do zespołu/sportowca w stosunku do potencjału sportowego (dużego/małego),
- afery dopingowe,
- afery korupcyjne.

#### 2. Wymiar organizacyjny:

- zmiany/wymogi legislacyjne/licencyjne,
- fuzje i przejęcia przez inne podmioty,
- problemy finansowe klubu/długi,
- utrata sponsora,
- zmiany kadrowe/transfery,
- problemy z infrastrukturą.

#### 3. Wymiar społeczny:

- brak dialogu z lokalną społecznością/kluczowymi interesariuszami,
- zachowania kibiców (rasizm, burdy na trybunach itp.),

#### 4. Wymiar korporacyjny/właścicielski:

- kontrowersyjne decyzje władz,

- konflikt kompetencji na linii władze – sztab trenerski,
- problemy finansowo-organizacyjne głównego udziałowca,
- malwersacje finansowe (Kuźbik 2015).

W sytuacji Klubu Sportowego AZS Częstochowa SSA miały miejsce: degradacja, brak odpowiedniej klasy sportowców, gwarantujących wysoką jakość produktu sportowego, problemy finansowe klubu, utrata sponsora oraz kontrowersyjne decyzje władz.

Zmiany w Klubie rozpoczęto już po sezonie zakończonym degradacją do I Ligi. Zmieniono 5 sierpnia 2017 roku z funkcji trenera zwolniono Michała Bąkiewicza, a 18 września pierwszym trenerem został Krzysztof Stelmach, a jego asystentem Dariusz Parkitny.

Jak można przeczytać w oświadczeniu Klubu „w dniu 21 sierpnia 2017 roku w wyniku posiedzenia Rady Nadzorczej Klubu AZS S.S.A., swoją rezygnację z pełnienia funkcji Prezesa Zarządu złożył na ręce Przewodniczącego Pan Roman Lisowski. Rezygnacja została przyjęta. W tym samym trybie funkcję Wiceprezesa Zarządu przestał sprawować Ryszard Bosek”. Klub poinformował, że prezesem AZS-u został Kamil Filipiński, a wiceprezesem Mateusz Czaja (www3).

Jak wynika z deklaracji działaczy w różnorodnych mediach celem Klubu na początku rozgrywek I Ligi piłki siatkowej mężczyzn było miejsce w środku tabeli i powolne odbudowywanie organizacyjne i sportowe. Główny nacisk miał zostać położony na pozyskiwanie małych sponsorów oraz powolny rozwój. Z tego powodu zakontraktowano wyłącznie Polaków, zawodników młodych i mniej znanych. Zatrudniono też osoby do nowego działu marketingu, którego celem było głównie przetrwanie kryzysu.

Początkowo zainteresowanie piłką siatkową było na niskim poziomie, a impulsem do weryfikacji celów marketingowych była 8. kolejka, kiedy 11 listopada 2017 roku AZS zmuszony był do rozegrania meczu z Krispolem Września w dawnej Hali Polonia. Zwiększone zainteresowanie tym spotkaniem ujawniło, że głównym elementem, który należy wykorzystać w polityce wizerunkowej jest powrót do sukcesów Klubu.

Kolejne spotkania pod kątem marketingowym wykorzystywały już hasło „Wracamy po swoje!!!”



**Rys. 2.** Hasło Klubu Sportowego AZS Częstochowa SSA w sezonie 2017/2018

**Źródło:** [www.radiopanorama.pl/wokol-bialo-zielonych-czyli-wracamy-po-swoje](http://www.radiopanorama.pl/wokol-bialo-zielonych-czyli-wracamy-po-swoje) (15.04.2018).

Klub zaczął zmiany wizerunkowe od wizualizacji, ponieważ nie tylko zmieniono koszulki na bardziej nowoczesne i atrakcyjne wizualnie, ale też zastosowano jednolite barwy i odcienie na stronach internetowych. Komunikację zaczęto prowadzić poprzez lokalne media drukowane oraz patronat medialny Radia Fon, Radia Maxxx, Radia Fiat, Radia Panorama, oraz Telewizji Orion (www2). W zakresie komunikacji internetowej Klub postawił na portale społecznościowe: facebook i twitter. Rozpoczęto współpracę na kanale youtube Polska Siatkówka, gdzie prezentowane były finały rozgrywek I Ligi z Tomaszem Mazowieckim. Fakt ten promowano przez własne kanały bezpośrednie. Dodatkowo zastosowano promocję krzyżową w wymianie komunikatów stosując zarówno odnośniki do stron Klubu na portalach facebook i twister. Fan page facebook oraz strona na twisterze jest stale aktualizowana.

W zakresie polityki cenowej obniżono ceny biletów (do 10 złotych normalny, 5 złotych ulgowy, a wejście bezpłatne dla dzieci do 8. roku życia). W PlusLidze te ceny wynosiły 20 złotych, bez żadnych biletów rodzinnych i ulgowych. Wraz z elementami promocji sprzedaży (jeden bilet na dwa mecze częstochowskich drużyn w I Lidze) spowodowało to większe zainteresowanie spotkaniami i zwiększoną frekwencję. To z kolei wzbudziło zainteresowanie nowych sponsorów.

Wykorzystanie pustych miejsc w hali sportowej



Wykorzystanie ekranu w hali sportowej



**Ryc. 3.** Przykłady ekspozycji sponsorów w Hali Sportowej Częstochowa

**Źródło:** Archiwum prywatne.

Poprawa wizerunku, zwiększona frekwencja, więcej sponsorów oraz pozytywna współpraca z drugim częstochowskim zespołem piłki siatkowej na tym poziomie rozgrywek (Exact Systems Norwid Częstochowa) wpłynęły na poprawę wyników sportowych. W ich efekcie zmieniły się cele strategiczne Klubu, bo o ile przedstawione wyżej hasło miało charakter motywacyjny w stosunku do sportowców i kibiców, to po serii 18 zwycięstw zaczęło się urzeczywistniać. KS AZS Częstochowa wygrał rozgrywki I Ligi i przystąpił do baraży o występy w PlusLidze.

Klub potrafił poprzez swoje działania rozwiązać problemy zarówno z kibicami, jak i z głównym interesariuszem, czyli Miastem Częstochowa, które zaczęło współpracować z nim udostępniając kursy bezpłatnych autobusów i promując mecze piłki siatkowej w swoich przekazach komunikacyjnych.

Ma się tu do czynienia z ścisłym powiązaniem między działaniami marketingowymi, prowadzonymi w sposób oszczędny, na zasadach benchmarkingowych, z wykorzystaniem lokalnych uwarunkowań oraz pomysłowością w zakresie wykorzystania możliwości Klubu.



## Podsumowanie

W całej działalności marketingowej Klubu Sportowego AZS Częstochowa SSA w sezonie 2017/2018 zwraca uwagę fakt, że wszelkie działania prowadzone były z poziomu niemal zerowego, w sytuacji kryzysu spowodowanego degradacją, rozpadem organizacyjnym i sportowym.

W trakcie tych działań nie uniknięto błędów, niedociągnięć lub niewykorzystanych możliwości, z których najważniejsze to:

- niedociągnięcia organizacyjne (np. jedna kasa sprzedająca bilety),
- brak pełnego przygotowania merchandisingowego (brak koszulek w sklepie, słaba dystrybucja produktów),
- mała rozpoznawalność sponsorów pobocznych,
- brak szerszych działań upowszechniających wizerunek siatkarki,
- brak maskotki,
- brak analizy frekwencji oraz czynników wpływających na nią
- brak pełnego wykorzystania Hali Sportowej Częstochowa, ekranu, grafiki itp.

Bez względu na te błędy i niewykorzystane szanse należy stwierdzić, że efekty działalności marketingowej są bardzo pozytywne. Klub w kilka miesięcy odzyskał zaufanie kibiców, mieszkańców Częstochowy, jednostek samorządowych oraz sponsorów. Na dzień dzisiejszy jest 20 stałych, dużych sponsorów, 7 partnerów, partnera technicznego oraz ośmiu partnerów medialnych (według <http://azszczestochowa.pl/sponsorzy/>).



**Ryc. 4.** Działania marketingowe z ujęciem modelowym

**Źródło:** Opracowanie własne.

W związku z przedstawionymi marketingowymi działaniami zmierzającymi do poprawy wizerunku w sytuacji kryzysowej można ją ująć w pewien modelowy sposób. Głównym elementem schematu działań jest ujęcie ich jako zestawu

składającego się z tworzenia relacji z interesariuszami i innymi podmiotami, wykorzystania benchmarkingu, własnych pomysłów w oparciu o uwarunkowania lokalne oraz koniecznych zmian organizacyjnych często warunkujących wszystkie poprzednie działania.

Efekty mogą być definiowane przykładowo jako poprawa wizerunku, utrzymanie poziomu organizacyjnego lub sportowego lub zbudowanie platformy bazowej dla dalszych działań Klubu w wielu przyszłościowych obszarach. Efekty te zatem można osiągać od razu, w miarę celów operacyjnych lub też traktować je strategicznie. W pierwszym przypadku kontrola działań i ich efektów jest niemal natychmiastowa, a zmiany dokonywane na bieżąco. W drugim przypadku kontrolować należy wszystkie działania po zakończonym okresie (sezonie, rundzie, serii spotkań) i szukać między nimi długofalowych zależności synergicznych.

Ograniczenia objętościowe dla tego artykułu nie pozwalają na pokazanie całości zagadnień związanych z badaniem zależności zastosowań poszczególnych działań na wizerunek klubu sportowego. Przedstawiony tu przypadek KS AZS Częstochowa SSA pokazuje jedynie, że nawet w sytuacji kryzysowej można wywołać pozytywne reakcje otoczenia Klubu (jednostek samorządowych, sponsorów, kibiców, mediów), które prowadzą do realizacji założonych celów, a w efekcie do stabilności i/lub rozwoju. Z tego punktu widzenia koniecznym jest kontynuacja tego tematu i rozwinięcie go w kierunku większych badań bezpośrednich.

### **Literatura**

- Black S. (2005), *Public Relations*, Oficyna Ekonomiczna Grupa Wolters Kluwer, Kraków, s. 15.
- Blythe J. (2002), *Komunikacja marketingowa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, s. 139.
- Budzyński W. (2008), *Public Relations, Zarządzanie reputacją firmy*, Wydawnictwo Poltekst, Warszawa, s. 11.
- Halemba P., Kucharski M., Juchimiuk M., *Marketing sportowy na przykładzie klubów profesjonalnej ligi piłki siatkowej*, Wydawnictwo AWF Katowice, s. 82.
- Hanarz J. (2007), *PR organizacji sportowej*, "Marketing w praktyce" nr 8, s. 18-20.
- Klisiński J. (2008), *Marketing w biznesie sportowym*, Wyższa Szkoła i Administracji w Bytomiu, Bytom, s. 83.
- Kuźbik P. (2015), *Zarządzanie klubem sportowym w sytuacjach kryzysowych*, Marketing i Rynek, tom 22., nr 5, s. 480.
- Nowacka A., Nowacki R., *Podstawy marketingu. Podręcznik*, Difin, Warszawa 2006, s. 208-209.
- Sznajder A. (2008), *Marketing sportu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, s. 209.

### **Źródła internetowe:**

- [www.azszczestochowa.pl/klub/historia/96-od-improwizacji-do-profesjonalizmu.html](http://www.azszczestochowa.pl/klub/historia/96-od-improwizacji-do-profesjonalizmu.html) (12.04.2018).
- [www.azszczestochowa.pl/sponsorzy](http://www.azszczestochowa.pl/sponsorzy) (12.04.2018).

[www.czestochowa.wyborcza.pl/czestochowa/7,48725,22325741,azs-czestochowa-klub-ma-nowego-wlasciciela-i-zarzad.html](http://www.czestochowa.wyborcza.pl/czestochowa/7,48725,22325741,azs-czestochowa-klub-ma-nowego-wlasciciela-i-zarzad.html) (13.04.2018).

[www.kurs.forfame.pl/kurs/pluginfile.php/36/mod\\_resource/content/1/Modu%C5%82%20II%20-%20PR%20w%20sporcie.pdf](http://www.kurs.forfame.pl/kurs/pluginfile.php/36/mod_resource/content/1/Modu%C5%82%20II%20-%20PR%20w%20sporcie.pdf) (15.04.2018).

[www.radiopanorama.pl/wokol-bialo-zielonych-czyli-wracamy-po-swoje](http://www.radiopanorama.pl/wokol-bialo-zielonych-czyli-wracamy-po-swoje) (15.04.2018).