

Jak zarządzać kryzysem, by obrócić go w wizerunkowy sukces na przykładzie marki KROSS

Monika Borzdyńska

PGE Narodowy

monika.borzdyńska@2012plus.pl

ORCID: 0000-0003-3347-757X

STRESZCZENIE

Artykuł zawiera analizę sytuacji kryzysowej, z którą zmagala się marka KROSS w mediach społecznościowych w 2019 roku. **Cel:** Ocena skuteczności strategii komunikacji w sytuacji kryzysowej. **Metoda badawcza:** Analiza materiałów pozyskana z mediów społecznościowych oraz *desk [research]* od analizowanej firmy. **Wyniki i wnioski:** Artykuł ukazuje schemat działań komunikacyjnych podjętych przez opisywaną markę w sytuacji kryzysowej. W opracowaniu zostały przedstawione poszczególne etapy kryzysu wizerunkowego oraz narzędzia użyte do jego zniwelowania. Jednym z kluczowych elementów jest analiza oświadczenia marki i tego, jak elementy w nim zawarte przyczyniły się do zamknięcia sytuacji kryzysowej, a następnie obrócenia jej w sukces wizerunkowy. Dowodem na to, że postawa marki została zauważona i doceniona są publikacje medialne pojawiające się po wydaniu rzeczonego oświadczenia. W analizie zostały wskazane także błędy popełnione przez markę w sytuacji kryzysowej. **Wartość poznawcza:** Artykuł zawiera analizę poszczególnych etapów sytuacji kryzysowej od jego rozpoczęcia, po zamknięcie oraz ocenę zastosowanych narzędzi i metod.

SŁOWA KLUCZOWE

komunikacja kryzysowa, Kross, media społecznościowe, wizerunek, zasada 5P



Rozwój nowych technologii oraz rosnąca rola mediów społecznościowych, takich jak Twitter, Instagram czy Facebook sprawiły, że stały się one dzisiaj jednym z kluczowych kanałów komunikacji. Zarówno dla przedstawicieli firm z grupami docelowymi, jak i dla samych klientów czy użytkowników z firmą, którzy często oczekują natychmiastowej reakcji na swoje wpisy. Media społecznościowe to kanał wymiany myśli, poglądów i opinii, gdzie w pierwszej kolejności zamieszczane są bieżące informacje. To co odróżnia media społecznościowe od tych tradycyjnych, czyli radia, telewizji i periodyków, jest fakt, że żyją one całą dobę, przez cały rok, a wpisów o produktach, usługach czy nawet o osobach związanych z daną marką może dokonywać każdy i mogą one mieć realny wpływ na wizerunek danej firmy. Dlatego bardzo ważne jest staranne opracowanie strategii komunikacji, także w mediach społecznościowych, oraz odpowiednie dobranie przekazu, by uchronić markę od kryzysu wizerunkowego. Regularny monitoring mediów tradycyjnych i społecznościowych pozwala z kolei wychwycić większość problemów, takich jak krytyka, skarga lub pretensja.

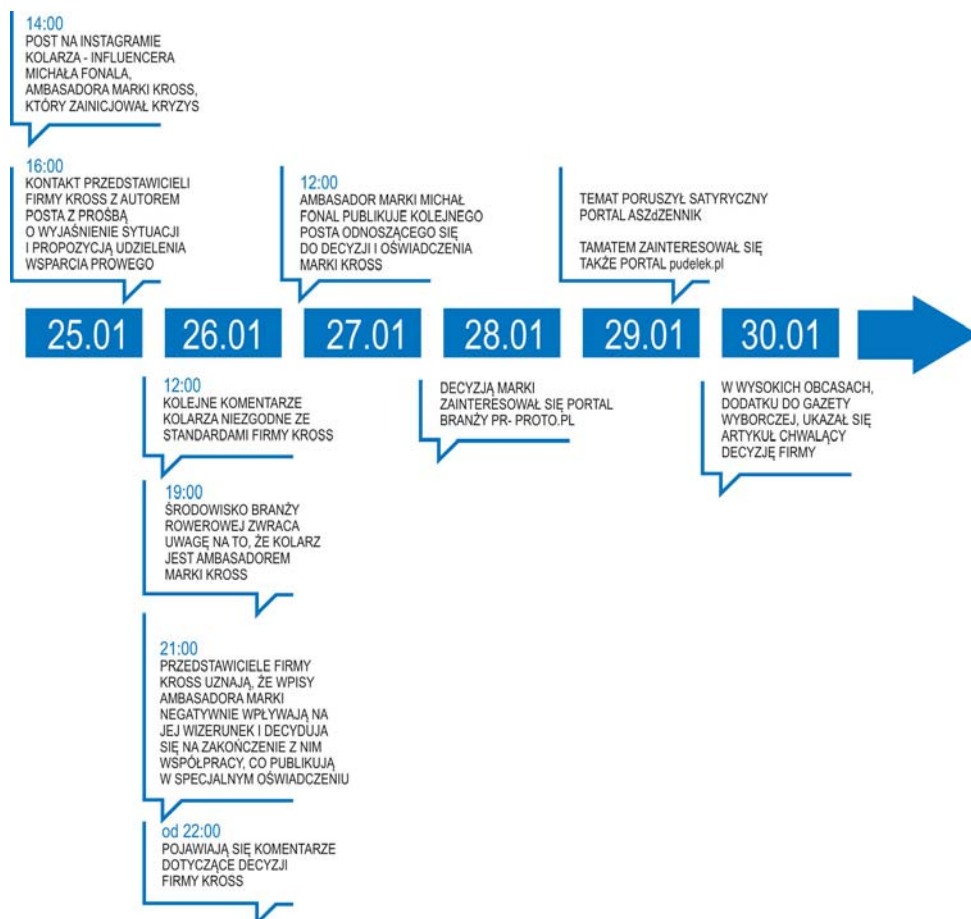
Jeżeli jednak będziemy mieli do czynienia z kryzysem wizerunkowym w mediach społecznościowych, należy niezwłocznie zaimplementować strategię komunikacji i manual kryzysowy, by nie doprowadzić do jego spotęgowania i przeniknięcia do innych, tradycyjnych mediów. Dobrze opracowana strategia komunikacji nie tylko przyczynia się do opanowania kryzysu, ale może również wpłynąć na poprawę wizerunku firmy, co w efekcie przyczyni się do większego napływu klientów i zwiększenia efektywności biznesowej.

Pozycja rynkowa marki KROSS

KROSS to największa firma rowerowa w Polsce, posiadająca około 20–25 proc. udziału w krajowym rynku. Marka skupia wokół siebie społeczność rowerową nie tylko z Polski, ale i z całego świata, bowiem eksportuje swoje produkty do 56 krajów. To, co ją wyróżnia spośród innych to fakt, że produkuje rowery tylko pod własnymi brandami, takimi jak KROSS, LE Grand, Multicycle. W 2017 roku Kross postanowił zainwestować w nowe technologie i dzięki dotacji pozyskanej ze środków Unii Europejskiej utworzył linię do produkcji ram karbonowych, co stawia markę w gronie nielicznych europejskich producentów tego elementu.

Marka ma także zawodową grupę kolarską KROSS Racing Team, w której jeżdżą m.in. Maja Włoszczowska, dwukrotna mistrzyni olimpijska, złota medalistka mistrzostw świata, wielokrotna mistrzyni Europy i Polski, Ondřej Cink, mistrz Czech, wicemistrz Hiszpanii Sergio Mantecón. Jest to jeden z najlepszych światowych zespołów w kolarstwie górskim.

Jeżeli chodzi o działania PR-marketingowe, to marka prowadzi działania komunikacyjne za pomocą mediów społecznościowych, takich jak Facebook czy Instagram. Rzadziej korzysta z mediów tradycyjnych typu radio czy telewizja. Opisana sytuacja kryzysowa miała miejsce właśnie na kanałach społecznościowych Instagramie i Facebooku, a jej poszczególne etapy zostały poddane analizie. Podstawę do napisania artykułu stanowiły dane uzyskane od marki, w tym materiały prasowe dotyczące kryzysu, a także informacje z monitoringu mediów. Analizie poddano przebieg kryzysu w okresie od 25 do 30 stycznia 2019 roku. Celem artykułu jest ocena skuteczności podjętych działań komunikacyjnych zmierzających do opanowania sytuacji kryzysowej. Hipotezę badawczą postawiono w następujący sposób: strategia marki, w tym komunikacja kryzysowa zaimplementowana przez markę Kross w trakcie sytuacji kryzysowej, wpłynęła pozytywnie na wizerunek marki, a także zwiększyła liczbę użytkowników mediów społecznościowych zainteresowanych marką.



Rys. 1. Przebieg kryzysu

Źródło: opracowanie własne

Etapy sytuacji kryzysowej

Rozpoznawanie sytuacji kryzysowej rozpoczyna się od zidentyfikowania źródeł kryzysu (wewnętrznych i zewnętrznych), a następnie symptomów kryzysu charakteryzujących się przekroczeniem subiektywnego poziomu ryzyka (Gryz & Kitler, 2007).

Inicjacja kryzysu

Opisywany kryzys został zainicjowany 25 stycznia 2019 roku około godziny 14. 00. Michał Fonala (majkcycling), jeden z ambasadorów marki Kross, opublikował na swoim Instagramie kontrowersyjny post, w którym odniósł się bezpośrednio do kobiet oraz ich postaw związanych z aktywnością fizyczną.

Pod wpisem zaczęły się sukcesywnie pojawiać komentarze nie tylko kobiet, wyrażające negatywny stosunek do zamieszczonego postu. Co ważne, majkcycling zamieścił hasztag marki,

której jest ambasadorem. Postawa kolarza musiała zaskoczyć samą markę, bowiem na tym etapie nie odniosła się ona jeszcze do wpisu swojego ambasadora, co spowodowało, że nie miała wpływu na dalsze jego postępowanie. Influencer swoim wpisem wywołał kryzys definiowany w przedmiotowej literaturze jako nagle i nieoczekiwane wydarzenie, które zagraża działalności podmiotu gospodarczego, jego sytuacji finansowej, rozwojowi lub pozycji na rynku (Coombs, 2007). Kryzys wymagający szybkiej reakcji ze strony zarządu (Sandin, 2008). Jest to jeden z podstawowych czynników zarządzania, wręcz obligatoryjny punkt w każdej procedurze, już bowiem pierwsze symptomy sytuacji kryzysowej wymuszają reakcję i konkretne działania (Tworzydło, 2017). Coombs (Coombs, 2007) twierdzi nawet, że należy wypuścić pierwszy komunikat do godziny po tym, jak pojawi się kryzys.

Komunikacja kryzysowa jest jedną z form public relations nabierającą coraz większego znaczenia, a jej odpowiednia implementacja może nie tylko wyprowadzić markę z kryzysu, ale także obrócić go w sukces wizerunkowy. Ważne jest, aby marka miała opracowaną długofalową strategię komunikacji, w tym także dotyczącą sytuacji kryzysowej. Ma to szczególne znaczenie w kontekście mediów społecznościowych, gdzie czas reakcji na sytuację kryzysową musi być krótki, a samo działanie stanowcze i profesjonalne. Nieumiejętne poprowadzenie komunikacji kryzysowej, zbyt późno podjęte działania naprawcze mogą pogłębić kryzys firmy, wpłynąć negatywnie na jej wizerunek i reputację i w konsekwencji przełożyć się na skutki finansowe, a nawet przyczynić się do jej upadku. Warto przy tym pamiętać, że – jak twierdzi Kaczmarek-Śliwińska (2015):

„(...) każda sytuacja kryzysowa jest inna, dlatego też każda powinna być traktowana indywidualnie. Nie ma gotowych recept, ale przez analizę sytuacji kryzysowych, symulacje oraz doświadczenia wynikające z przeżytych kryzysów, można nabyć umiejętności pozwalające skutecznie identyfikować symptomy kryzysu oraz podejmować efektywne działania zarządcze podczas sytuacji kryzysowej”. (s. 16)

Reakcja marki Kross już w pierwszych godzinach od pojawienia się postu z pewnością zabezpieczyłaby ją przed dalszą eskalacją niezadowolenia użytkowników mediów społecznościowych, ale także przed dalszymi działaniami podejmowanymi przez jej ambasadora. Marka dopiero po dwóch godzinach skontaktowała się z ambasadorem, z prośbą o zamieszczenie przeprosin i propozycją wsparcia PR-owego.

Eskalacja kryzysu

Niestety, reakcja nie była wystarczająca, bowiem ambasador prowadził dalszą, negatywnie nacechowaną komunikację. Pod jednym z komentarzy zamieścił następującą odpowiedź.

Cała sytuacja spowodowała kolejną lawinę komentarzy i krytyki skierowaną w stro-



Rys. 2. Post kolarza

Źródło: <https://www.instagram.com/majkcycling/>



Rys. 3. Komentarz kolarza pod postem

Źródło: <https://www.instagram.com/majkcycling/>

nę kolarza. Reakcje użytkowników pojawiały się już nie tylko na Instagramie, ale także na Facebooku. Następnego dnia, tj. 26 stycznia około godziny 14.00, kolarz usunął wpis, jednak spora część użytkowników skopiowała go i zaczęła tworzyć nowe posty odnoszące się do niego, bo przecież w internecie nic nie ginie. Niektóre komentarze odnosiły się także bezpośrednio do marki Kross, a użytkownicy pytali w nich, czy marka popiera poglądy, które prezentuje jej ambasador.

Wdrożenie manualu kryzysowego i wydanie oświadczenia

Wzmoczona aktywność użytkowników mediów społecznościowych spotkała się tym razem z szybkością i stanowczą reakcją ze strony marki, która uznała, że sytuacja wywołana przez jej ambasadora ma negatywny wpływ na wizerunek firmy, dlatego przystąpiła do implementacji manualu kryzysowego. Dlatego 26 stycznia po godzinie 22.00 wydała oświadczenie, w którym w sposób klarowny i przejrzysty odniosła się do wpisu Michała Fonała oraz zaznaczyła, jakimi zasadami się kieruje.

Oświadczenie, które zostało opublikowane na Facebooku i Instagramie, napisane prostym językiem, jest wyczerpujące i nie pozostawia wątpliwości. Firma modelowo zastosowała się do ważnych elementów zawartych w regule SP opracowanej przez Adama Łaszyna, która stanowi, że w sytuacji kryzysowej należy przeprosić, a następnie przygotować się, przeciwdziałać, poprawić się i powetować straty (Tworzydło, 2017). Marka po pierwsze przerosiła za postawę swojego ambasadora, ale co najważniejsze – poinformowała o zakończeniu z nim współpracy. Taka reakcja ze strony marki nie dopuściła do powstania poważnego kryzysu wizerunkowego, ale także jednoznacznie wskazała, jak kluczowe są dla niej odczucia konsumentów oraz wartości, którymi się kieruje. Wskazać także należy, że marka stale monitorowała wpisy użytkowników oraz prowadziła szybką komunikację, nie unikając odpowiedzi na komentarze. Spora część użytkowników wyrażała aprobatę dla decyzji podjętej przez markę, ale pojawiały się też głosy krytyki.

Zupełnie inną postawę zaprezentował kolarz, który pogłębił swój kryzys wizerunkowy. Na swoim profilu Facebookowym odniósł się bowiem do oświadczenia marki, co spowodowało kolejną lawinę krytyki. Majkcycling w emocjonalnym wpisie przedstawił ścieżkę swojej kolarskiej kariery i próbował przekonać, że jego post miał jedynie żartobliwy charakter. Na zakończenie przeprosił jednak płec żeńską, która mogła poczuć się urażona. Tak wyglądał ostatni akapit rzeczowego wpisu, który także został później usunięty (zob. rys. 6).



Rys. 4. Oświadczenie marki Kross

Źródło: <https://www.instagram.com/krossbikes/>



Rys. 5. Przykładowe komentarze użytkowników

Źródło: <https://www.facebook.com/KrossBikes/posts/2499147630113857?>

Nie chcę tu nikogo o nic oskarżać, nie będę niczego nikomu wypominać, nikogo atakować, robić odwetów, nie będę nawet odpowiadał na komentarze, ale chciałbym żebyście wiedzieli, że jeśli ktoś chciał mnie za wszelką cenę zranić, to mu się to udało. Cała ta akcja przeciwko mnie, plus oświadczenie ze strony KROSSA, sprawiły że stałem się wrogiem publicznym numer jeden, zinczowany na forum publicznym jak jakiś najgorszy cham, przestępca i szowinista, oskarżony o poglądy, których nie głoszę i zdeptyany w jeden dzień. Nie wiem co teraz będzie ze mną, z moim kolarstwem, z moim fanpejdżem. Na tą chwilę nie jestem w stanie o tym myśleć. Wszystko na co pracowałem tyle lat, zostało zniszczone w ciągu jednej chwili. Jedno wiem na pewno - nie zasłużyłem na to.

Na koniec oczywiście chciałbym przeprosić wszystkie Panie, które poczuły się urażone. Wiedziecie, że nie miałem złych zamiarów. Taki już mam język niewyparzony, ale kocham Was wszystkie i szanuję za toba co robicie, nie raz zawstydzając facetów.

P. S. Tak, poplakałem się. JAK BABA.

Peace out 🙏



Rys. 6. Wpis kolarza

Źródło: <https://www.facebook.com/majkcycling/>

Usuwanie wpisów przez kolarza świadczyło niewątpliwie o braku profesjonalizmu oraz o tym, że jego działania były nieprzemysłane i niezgodnione z ambasadorem.

Wpływ kryzysu na wizerunek marki

Z danych uzyskanych od analizowanej marki, w tym także informacji z monitoringu mediów wynika, że post z przeprosinami miał ogromny zasięg, a marka zyskała zainteresowanie nowych użytkowników, co wyraźnie widać na wykresie.

| | | | | | | |
|---|--|---|-----------|--------|--------------|----------------|
|  | 26 sty 2019 10:04 | https://www.instagram.com/p/BtHSZyUhuH0/ | | | | |
| | Oświadczenie: W związku z poglądami wyrażanymi w mediach społecznościowych przez Michała Fonala (prowadzącego profil o nazwie „Majkcycling”) podjęliśmy decyzję o zakończeniu... | | | | | |
| | Polubienia | Komentarze | Zapisania | Zasięg | Wyświetlenia | Activity Index |
| | 1501 | 236 | 21 | 17487 | 29536 | 3389 |
|  | 30 sty 2019 03:02 | https://www.instagram.com/p/BiO1PDGgOu6/ | | | | |
| | Keep pace with your dog!... #krossbikes #kross #krossonepassion #twowheelsonepassion #bike #instabike #bikepower #cycling #cycle #cyclist #bicicleta #bikelife #bikeporn #bikelover... | | | | | |
| | Polubienia | Komentarze | Zapisania | Zasięg | Wyświetlenia | Activity Index |
| | 720 | 2 | 3 | 8898 | 12744 | 736 |

Rys. 7. Porównanie popularności postów marki, w tym rzeczony oświadczenia

Źródło: dane uzyskane od marki Kross

| | analizowany okres 26.01.2019–01.02.2019 | poprzedni okres 19.01.2019–25.10.2019 |
|--------------------------------------|--|--|
| Zasięg | | |
| Zasięg | 19529 | 14124 |
| Średni dzienny zasięg | 8264 | 5930 |
| Wyświetlenia | 192272 | 146255 |
| Liczba obserwujących profil | 27860 | 27544 |
| Przyrost liczby obserwujących profil | 316 | 284 |
| Aktywności | | |
| Polubienia | 4530 | 2244 |
| Komentarze | 249 | 10 |
| Zapisane | 0 | 0 |
| Aktywności | 4779 | 2254 |
| Średnia liczba aktywności | 682,71 | 0 |
| Activity Index | 6562 | 2348 |
| Wyświetlenia profilu | 4162 | 2241 |

Rys. 8. Zestawienie zasięgów i aktywności na profilu marki Kross na Instagramie

Źródło: dane uzyskane od marki Kross

Marka nie prowadziła analizy skutków rynkowych, bowiem byłyby one niewymierne, gdyż branża rowerowa, w odróżnieniu od FMCG, jest bardzo sezonowa, a sam kryzys przebiegał poza nią.

Decyzja marki Kross dostrzeżona przez media tradycyjne

Decyzja marki o zakończeniu współpracy z ambasadorem została zauważona, a nawet pochwalona przez media tradycyjne. Temat został poruszony najpierw przez media specjalistyczne, informacyjne, a nawet lifestylowe. Jako pierwszy zareagował serwis poświęcony branży public relations, który 28 stycznia opublikował tekst na temat zakończenia współpracy kolarza z marką. („KROSS zakończył współpracę z kolarzem po jego kontrowersyjnym poście w mediach społecznościowych”, b.d., acc. 1). W leadzie artykułu czytamy:

„26 stycznia 2019 roku marka KROSS wydała oświadczenie, w którym poinformowała o zakończeniu współpracy z kolarzem znanym w social mediach jako MajkCycling. Powodem podjęcia tej decyzji był wpis opublikowany przez mężczyznę w mediach społecznościowych. Zasugerował w nim, że to kobiety zazwyczaj szukają wymówek, by nie trenować, a na jeden z komentarzy pod postem odpowiedział »słaba płeć = słaby charakter ☹️«*”

Decyzja marki zainteresowała także satyryczny portal ASZdziennik, który opublikował tekst dotyczący postawy kolarza. („Szok kolarza. Lubi seksistowskie teksty, a sponsor zerwał z nim współpracę za seksistowskie teksty”, b.d., acc. 1). W leadzie artykułu czytamy:

„Popis rowerzysty Michała Fonała to jedna z tych afer, kiedy cały internet doskonale widzi, co jest nie w porządku – tylko główny bohater dalej nic nie rozumie. I zamiast pomyśleć, publikuje rzewne wpisy, główkując, co oni wszyscy się tak na niego uwzięli. Ale zanim go pogłaszczemy i utulimy, sprawdźmy, co właściwie poszło nie tak”.

Z kolei w „Wysokich Obcasach”, dodatku do Gazety Wyborczej, 30 stycznia został opublikowany artykuł Natalii Waloch pt. „»A co ty jesteś taka spięta?«. Sęk w tym, że najczęściej mówi się to do kobiet, kiedy się je obraża”, w którym autorka odniosła się do przedmiotowego tematu. W leadzie artykułu czytamy:

„»Stałem się wrogiem publicznym numer jeden, zlinczowany na forum publicznym jak jakiś najgorszy cham, przestępca i szowinista, oskarżony o poglądy, których nie głoszę i zdeptany w jeden dzień« – tak rowerzysta Michał Fonał skarżył się na Facebooku, gdy firma Kross, sponsorująca m.in. Maję Włoszczowską, zerwała z nim współpracę”.

Dalej w materiale czytamy:

„Tu *chapeau bas* dla firmy Kross, która zareagowała błyskawicznie i zerwała z kolarzem współpracę, pisząc: »W imieniu firmy oraz marki Kross chcielibyśmy przeprosić wszystkie osoby, które dotknęły publikowane przez Pana Fonała wypowiedzi, oraz w pełni potwierdzić, że nie popieramy takich zachowań. Jako marka reprezentowana przez najlepszych zawodników na świecie mamy w swoim zespole zarówno kobiety, jak i mężczyzn i jesteśmy pewni, że w sporcie nie występują podziały uwarunkowane płcią danego zawodnika«”.

Autorka puentuje:

„Co pokazuje ta historia? Najjaśniejszym jej punktem jest reakcja firmy, która nie uciekła w okrągłe zdania ani nie wzięła sprawy na przeczekanie, tylko podjęła decyzję i koniec. To pokazuje, że naprawdę idzie nowe i seksizm jest już na tyle kompromitujący, że poważnej marce nie opłaca się z nim romansować”. (Wysokieobcasy.pl, 2019, „A co ty jesteś taka spięta? Sęk w tym, że najczęściej mówi się to do kobiet, kiedy się je obraża”, acc. 1, 5, 6).

Temat nie został pominięty także przez portal poświęcony gwiazdom i celebrytom, czyli Pudelek.pl, gdzie 29 stycznia został zamieszczony tekst w przedmiotowej sprawie. („Znany kolarz stracił kontrakt przez seksistowskie żarty. »Słaba płeć = słaby charakter«”, b.d., acc. 1). W leadzie publikacji czytamy:

„W erze nowej fali feminizmu, która zachęca kobiety do jednoczenia się i wzajemnego wspierania nie tylko za pomocą hasztagu »girls power«, ale też realnych działań, każdy przejaw seksizmu w sieci zostaje błyskawicznie wychwycony”.

Etyka i poszanowanie norm społecznych w działaniach public relations

Reakcję firmy Kross na zachowanie głównego bohatera kryzysu wizerunkowego można rozpatrywać w szerszym kontekście i w nawiązaniu do opublikowanego niedawno oświadczenia Rady Etyki Public Relations (4 kwietnia 2019 r.), w którym zaprezentowała nową definicję terminu „public relations”, wypracowaną przez Społeczny Zespół Ekspertów PR. Jak pisze Rada, public relations to „planowe i długofalowe zarządzanie komunikowaniem się organizacji ze swym otoczeniem, realizowane z poszanowaniem norm etycznych i innych norm społecznych. PR służy budowie i utrzymaniu wzajemnie korzystnych relacji z tym otoczeniem, uwzględniając nie tylko cele organizacji oraz opinie interesy różnorodnych części tego otoczenia, ale także dobro wspólne”. Rada w swym oświadczeniu odniosła się też do kwestii współpracy specjalistów PR

z influencerami i blogerami oraz do zacierania się różnic między PR a innymi dziedzinami komunikacji.

W kontekście zacytowanej definicji należy wskazać, że decyzja firmy KROSS o zakończeniu współpracy z influencerem jest dowodem na to, że marka w swojej strategii komunikacyjnej i działań PR kieruje się poszanowaniem norm etycznych i społecznych oraz chce stać na straży godności ludzkiej. Warto wskazać, że reakcja marki na zachowanie szkodzące jej wizerunkowi została dostrzeżona przez media, które oceniły ją jako piętnującą seksizm i dyskryminację.

Podsumowanie i wnioski

Kryzys, który dotknął markę Kross był dla niej cennym doświadczeniem, ponieważ wskazał, że strategia marki i jej zarządzanie powinno odnosić się nie tylko do produkcji, ale także do sfery komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej – z otoczeniem marki i jej ambasadora. Większość kryzysów wywołują bowiem ludzie, a jedna nieprzemyślana decyzja czy post w mediach społecznościowych mogą wpływać na wizerunek całej marki, co w konsekwencji może się przełożyć na aspekty biznesowe. Odbudowa nadszarpniętego wizerunku to proces długofalowy i kosztowny...

Analiza przebiegu kryzysu, z którym zmagala się marka Kross, jednoznacznie wskazała, że postawa jej ambasadora nie była przemyślana, a jedynie nacechowana emocjonalnie. Kolejne jego wpisy nie były konsultowane z marką, co ostatecznie potwierdziło oświadczenie wydane już przez markę. Stanowcza reakcja firmy na seksistowską opinię naruszającą ogólnie przyjęte normy i obyczaje została bardzo dobrze przyjęta i okazała się trafną strategią w komunikacji kryzysowej. Pokazała także, że wpisy czy opinie publikowane przez ambasadorów marki wywołujące skrajne emocje powinny być poddane wcześniejszej analizie ryzyka danej akcji komunikacyjnej.

Decyzja zarządu firmy o zerwaniu współpracy z ambasadorem oraz przeprosiny spowodowały, że firma nie tylko uniknęła poważnego kryzysu wizerunkowego, ale z całej sytuacji wyszła obronną ręką. Postawa marki została zauważona, a nawet doceniona przez media tradycyjne, co ostatecznie pozytywnie wpłynęło na wizerunek firmy. Z pewnością, gdyby pod oświadczeniem podpisał się jeszcze jej prezes, siła przekazu byłaby jeszcze większa.

Bibliografia

- ASZdziennik.pl. (2019). Szok kolarza. Lubi seksistowskie teksty, a sponsor zerwał z nimwspółpracę za seksistowskie teksty. Pobrane 13 maja 2019 z <https://aszdziennik.pl/125517,szok-michala-fonala-kross-s-skonczył-z-nim-wspolprace-za-seksistowskie-posty>
- Coombs, W.T. (2007). Protecting Organization Reputations During a Crisis: The Development and Application of Situational Crisis Communication Theory. *Corporate Reputation Review*, 163–176. Pobrane z <https://link.springer.com/article/10.1057/palgrave.crr.1550049>. doi: <https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1550049>.
- Gryz, J., & Kitler, W. (2007). *System reagowania kryzysowego*. Toruń: Wydawnictwo Adam Marszałek.
- Kaczmarek-Śliwińska, M. (2015). *Public relations w zarządzaniu sytuacjami kryzysowymi organizacji. Sztuka komunikowania się*. Warszawa: Difin.
- Krossbikes. (2019, styczeń). Oświadczenie. [Post na Instagramie]. Pobrane z <https://www.instagram.com/krossbikes>
- Krossbikes. (2019, styczeń). Oświadczenie. [Komentarze do postu na Instagramie]. Pobrane z <https://www.instagram.com/krossbikes>

- MajkCycling. (2019, styczeń). Pobiegame w ten paskudny dzień. [Post na Instagramie]. Pobrane z <https://www.instagram.com/majkCycling>
- MajkCycling. (2019, styczeń). Pobiegame w ten paskudny dzień. [Komentarz do postu na Instagramie]. Pobrane z <https://www.instagram.com/majkCycling>
- MajkCycling. (2019, styczeń). Cześć. Jestem Mike. [Post na Facebooku]. Pobrane z <https://www.facebook.com/majkCycling>
- MajkCycling. (2019, styczeń). Cześć. Jestem Mike. [Komentarze do postu na Facebooku]. Pobrane z <https://www.facebook.com/majkCycling>
- PRoto.pl. (2019). KROSS zakończył współpracę z kolarzem po jego kontrowersyjnym poście w mediach społecznościowych (b.d.). Pobrane 13 maja 2019 z <http://www.proto.pl/aktualnosci/kross-zakonczyl-wspolprace-z-kolarzem-po-jego-kontrowersyjnym-poscie-w-mediach>
- Pudelek.pl. (2019). Znany kolarz stracił kontrakt przez seksistowskie żarty. „Słaba pleć = słaby charakter”. Pobrane 13 maja 2019 z https://www.pudelek.pl/arttykul/141638/znany_kolarz_stracil_kontrakt_przez_seksistowskie_zarty_slaba_plec_slaby_charakter.
- Sandin, P. (2008). Approaches to Ethics for Corporate Crisis Management. *Journal of Business Ethics*, 87, 109–116. doi:<https://doi.org/10.1007/s10551-008-9873-2>
- Tworzydło, D. (2017). *Public relations praktycznie*. Rzeszów: Wydawnictwo Newslin.
- Wysokie obcasy.pl. (2019). A co ty jesteś taka spięta?”. Sęk w tym, że najczęściej mówi się to do kobiet, kiedy się je obraża. Pobrane 13 maja 2019 z <http://www.wysokieobcasy.pl/wysokie-obcasy/7,100865,24414436,a-co-ty-jestes-taka-spieta-sek-w-tym-ze-najczesciej-mowi.html?disableRedirects=true#S.-K.P-P.-B.1-L.1.glowka>