

## Współdziałanie międzyorganizacyjne na rynku usług fitness

### Inter-organizational co-operation in the fitness services market

Aneta Stosik

*Akademia Wychowania Fizycznego we Wrocławiu, e-mail: stosik@awf.wroc.pl*

#### Streszczenie

Efektywność organizacji oraz jej ponadprzeciętną konkurencyjność upatruje się coraz częściej w budowaniu sieci relacji międzyorganizacyjnych, które tworzą specyficzne struktury i wpływają na wzrost przewagi na rynku. W artykule podjęto próbę opisu występowania kooperacyjnych zachowań trenerów personalnych<sup>1</sup> w usługach fitness. Zasadniczym celem artykułu jest wskazanie na nowy sieciowy charakter działań w obszarze badanego rynku fitness oraz na korzyści i zagrożenia występowania zaawansowanej kooperacji w działaniach usługowych badanej branży<sup>2</sup>.

*Słowa kluczowe:* współdziałanie, kooperacja, relacje międzyorganizacyjne, sieci, kontrakty relacyjne, wartości.

#### Abstract

The effectiveness of the organization and its superior competitiveness is increasingly seen in building a network of interorganizational relationships that create specific structures and influence market growth. The article attempts to describe the coexistence of personal trainers in fitness services. Collaboration in the leisure services market seems to be a value not only for the client but also for all the stakeholders of the organizational network. The empirical part of the work was based on qualitative approach, using a diagnostic survey in the form of in-depth interviews and participant observation. The main aim of the article is to indicate the new network nature of activities in the field of the examined fitness market and to point out the benefits and risks of advanced cooperation in fitness industry.

*Keywords:* cooperation, coopetition, interacting organizations, networks, relational contract, values.

<sup>1</sup> Trener personalny to instruktor fitness, którego istotą pracy jest opracowanie, przeprowadzenie i nadzorowanie planu ćwiczeń w celu podtrzymania zdrowia klienta, z uwzględnieniem jego właściwości fizycznych, formy, indywidualnych cech, celów i oczekiwań, cyt. za: [Ma Y. 2011].

<sup>2</sup> Respondentami w badaniach byli trenerzy personalni działający na wrocławskim rynku klubów fitness. Udział w badaniach wzięło 173 trenerów personalnych w wieku 22-34 lata, zatrudnionych w 97% na umowach cywilno-prawnych. Zastosowane narzędzie: kwestionariusz wywiadu (173), dyskusja grupowa oparta na grupach fokusowych (3 grupy po 8 osób).

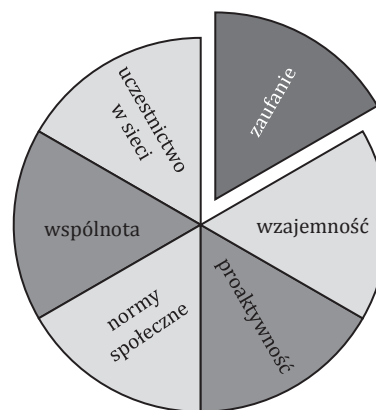
## Wstęp

W wielu opracowaniach naukowych dotyczących nauk o zarządzaniu wskazuje się, że uzyskiwanie przewagi konkurencyjnej jest celem nadrzędnym każdej organizacji, ale ponadprzeciętne rezultaty można uzyskać poprzez kreowanie wyjątkowych wartości<sup>3</sup> zarówno dla klienta, jak i dla samej organizacji. Współczesne postrzeganie tej kreacji opiera się na wykorzystywaniu zasobów organizacji, głównie tych niematerialnych. Jak wskazuje Cezary Suszyński, imperatywem współczesnej organizacji jest zarządzanie wartością przedsiębiorstwa, która składa się z kapitału finansowego, ale również intelektualnego, w tym relacyjnego, ludzkiego oraz organizacyjnego [Suszyński (red.) 2007].

Najwyraźniejszą tendencją zmiany zachowań organizacji w celu tworzenia swojej pozycji rynkowej poprzez kreowanie wartości są branże usługowe. Jedną z dynamicznie rozwijających się na rynku jest branża fitness, w tym szczególnie rynek trenerów personalnych. Od czasu uwolnienia zawodów rynek trenerów staje się bardzo konkurencyjny, głównie dlatego, iż nie podlega regulacjom prawnym. Nasylenie obszaru rekreacji w zakresie usług fitness dużą liczbą trenerów personalnych tworzy powoli zjawisko hiperkonkurencji, co sprzyja tworzeniu nowych zachowań organizacyjnych i sięganiu po niestandardowe rozwiązania w budowaniu marki. Realizuje się to poprzez kreowanie wyjątkowych wartości dla klienta oraz dzięki współdziałaniu. Trenerzy personalni, najczęściej zatrudnieni jako tzw. wolni strzelcy, wzrostu wartości swoich usług upatrują w zarządzaniu relacjami z klientem, ale również z bezpośrednią konkurencją. Relacja jako wartość pojawia się z powodu coraz bardziej złożonego otoczenia organizacji, przybierającego postać wielowymiarowych sieci międzyorganizacyjnych.

Dla wielu trenerów personalnych włączenie się do współpracy na zasadach sieci staje się szansą osiągnięcia lub zwiększenia konkurencyjności. Zarządzanie relacjami i osiągnięcie wysokiego poziomu współdziałania wymaga świadomego i zorganizowanego tworzenia tej wartości na podstawie zaawansowanej współpracy. Osiągnięcie celów procesu współdziałania jest determinowane różnymi czynnikami, w tym bezpośrednio związanymi z realizacją wymiany, a podlegającymi wpływom stron relacji [Piwoni-Krzyszowska 2014, s. 64]. Uznaje się, że w procesie budowania kapitału społecznego<sup>4</sup> i organizacyjnego każdego przedsiębiorstwa oprócz zbieżnych celów, wspólnoty, norm społecznych czy proaktywnych działań kluczowe jest zaufanie (por. rysunek 1).

Kapitał społeczny wpływa na pomnażanie wartości organizacji w roli jednego ze środków zmiany organizacyjnego kontekstu przedsiębiorczości i procesów wytwarzania wartości, mających na celu podwyższenie efektywności społecznej i ekonomicznej [Libertowska 2014, s. 90]. Według Patrycji Klimas



Rysunek 1. Kluczowe wyznaczniki kapitału społecznego w budowaniu wartości organizacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Libertowska 2014].

„współdziałanie to wielopodmiotowe działanie zmierzające do osiągnięcia wzajemnie niesprzecznych celów” [Klimas 2013, s. 185-186]. Wielopodmiotowość tego działania powoduje, że poszczególni uczestnicy mogą w zróżnicowany sposób dążyć do realizacji zbieżnych zamierzeń i celów.

## Współdziałanie na rynku usług fitness

Wartość europejskiego rynku fitness stale rośnie. W roku 2016 wyniosła 26,3 mld euro. Liderem w Europie są Niemcy, a tuż za nimi Wielka Brytania, Francja, Włochy i Hiszpania [Deloitte 2017]. Rynek fitness w Polsce to, podobnie jak na świecie, dynamicznie rozwijająca się przestrzeń gospodarki, uzyskująca co roku przyrost liczby uczestników na poziomie 10%, a wskaźnik penetracji (stosunek liczby członków do wielkości populacji) wynosi 7,4%. Przychody klubów fitness w Polsce na koniec 2016 roku wyniosły 3,676 mld PLN, co stanowiło wzrost o 0,8% w stosunku do roku poprzedniego [Deloitte 2017].

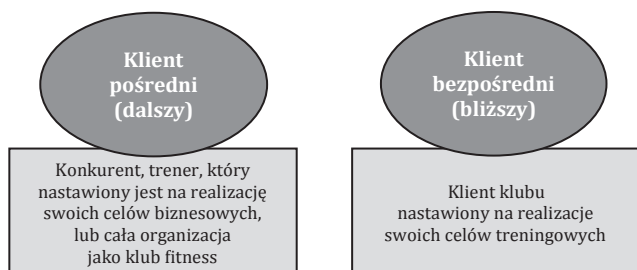
Polska znajduje w pierwszej dziesiątce największych rynków fitness w Europie i zajmuje 9. pozycję pod względem przychodów osiągniętych przez kluby. 15% klubów fitness w Polsce to klasyczne sieci. Rynek trenerów personalnych notuje stały przyrost i staje się wysoce konkurencyjną przestrzenią komercyjnego rynku usług. Nasylenie konkurencją w tej branży tworzy nowe warunki do podejmowania kreatywnych działań adaptacyjnych i budowania przewag konkurencyjnych. Jednym z czynników, które determinują nowe rozwiązania organizacyjno-zarządcze, jest podejmowanie współpracy z konkurencją na zasadach zbliżonych do kooperacji. Współpraca na zasadach kooperacji, rozwijająca się między trenerami personalnymi, kształtuje się na poziomie ok. 20%<sup>5</sup>. Czynnikiem sukcesu w tej branży, oprócz jakości i ceny, staje się jednocześnie budowanie relacji z klientem i konkurentem. Można zauważyć rodzącą się

<sup>3</sup> Wartość jako nadwyżka korzyści uzyskiwana w procesie wymiany a ceną i kosztami dostępu do tych wartości, rozumiana będzie tu w kontekście szerszym, jako wartości dla klienta, wartości dla trenera personalnego oraz wartości dla partnerów sieci relacji jakie tworzą trenerzy na rynku usług fitness.

<sup>4</sup> Według P. Bourdieuga i J. Colemana kapitał społeczny jest „zbiorem rzeczywistych i potencjalnych zasobów, związanych z posiadaniem trwałej sieci mniej lub bardziej zinstytucjonalizowanych związków opartych na wzajemnej znajomości i uznaniu (...), która dostarcza każdemu ze swoich członków wsparcia w postaci kapitału posiadanego przez kolektyw” [Bourdieu 1986, s. 248].

<sup>5</sup> Badania własne.

tendencję do budowania współpracy na poziomach: klient bliższy i dalszy. Klient bliższy to bezpośredni klient w klubie fitness, z którym budowana relacja nastawiona jest na satysfakcję związaną z celami treningowymi. Klient dalszy, czyli pośredni, to konkurent – klub lub trener personalny, z którym buduje się relację bezpośredniej wymiany zasobów wiedzy, informacji, umiejętności i doświadczenia.



Rysunek 2. Relacje z klientem na dwóch poziomach

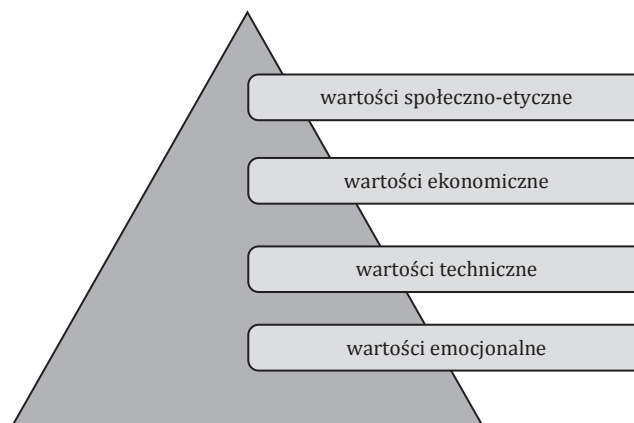
Źródło: opracowanie własne.

W przypadku funkcjonowania struktur takich jak sieci relacyjne wśród trenerów personalnych, jako nowego zjawiska na rynku fitness, „istotną rolę odgrywać mogą tworzące się w sieci więzi społeczne, dzielone wartości i normy czy wzajemne zaufanie” [Klimas 2013, s. 187]. To właśnie zaufanie jest najważniejszą determinantą współdziałania na badanym rynku.

Głównym obszarem współpracy wśród badanych trenerów personalnych jest dzielnie się wiedzą i informacją. Uzyskiwane w tym zakresie korzyści to możliwość poszerzenia warsztatu pracy, bardziej kompleksowa obsługa klienta i wyższy poziom zadowolenia. Kluczową determinantą współdziałania w tej grupie zawodowej jest konieczność pozyskiwania wiedzy i informacji w celu uzyskania wyższej jakości świadczonych usług oraz ich kompleksowości. Współpraca jako wartość postrzegana jest przez ok. 25% trenerów personalnych we Wrocławiu. Współdziałanie na rynku trenerów ma charakter nieformalny i odbywa się na podstawie kontraktów relacyjnych<sup>6</sup>, czyli umów nienazwanych, które stanowią 100% udziału we współpracy.

Czynniki, które wspomagają budowanie przez organizację wartości, to kapitał społeczny i organizacyjny przedsiębiorstwa. Jak piszą Thomas H. Davenport i Laurence Prusak, kapitał ten to „zinstytucjonalizowana wiedza będąca własnością organizacji”, występująca w zasobach przedsiębiorstwa jako wynik wiedzy i informacji pracowników [Davenport, Prusak 1998]. Kreowane dzięki współdziałaniu wartości w badanej branży to przede wszystkim te o charakterze społecznym i emocjonalnym (rysunek 3). W zakresie wartości społecznych wyróżnić należy: zdrowy styl życia, prewencję chorób, niższe koszty ekonomiczne, motywację do działania, tolerancję, wyższą produktywność poprzez zmniejszenie bierności, zapobieganie wypaleniu zawodowemu, integrację społeczną, integrację międzypokoleniową, komunikację społeczną i ogólny dobrostan psychofizyczny. Natomiast wartości emocjonalne to poczucie szczęścia, dostarczanie pozytywnych przeżyć czy *work-life balance*.

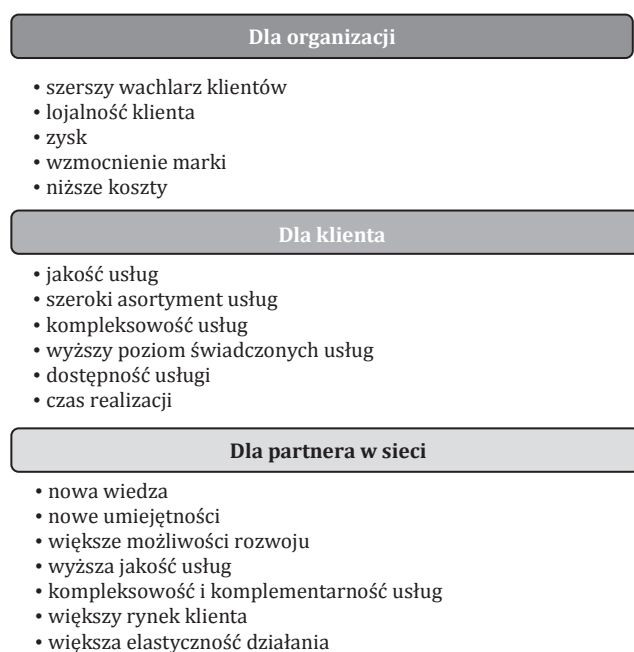
<sup>6</sup> Kontrakt relacyjny to rodzaj umowy nienazwanej, na podstawie której dochodzi do współpracy między klinikami. Ma charakter nieformalny i opiera się na zaufaniu i lojalności stron kontraktu, za: [Stosik, Łasiński 2016].



Rysunek 3. Wartości kreowane przez organizację

Źródło: [Stosik, Łasiński 2016], za: [Falencikowski 2012, s. 30].

Dodatkowe wartości kreowane dzięki współpracy partnerów w sieciach relacyjnych trenerów personalnych to szerszy wachlarz świadczonych usług, wyższa ich jakość i komplementarność. Wskazane przez respondentów wartości ukazano na rysunku 4.



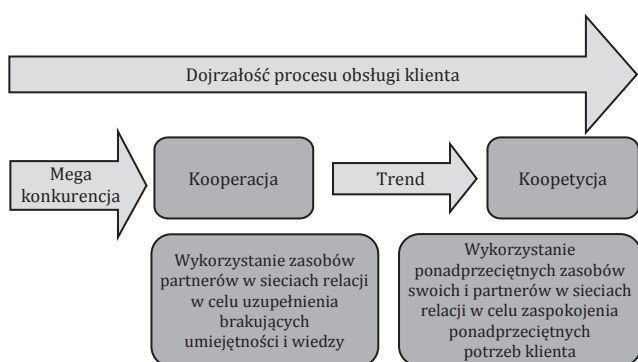
Rysunek 4. Wartości dla interesariuszy w wyniku współdziałania

Źródło: opracowanie własne.

Oprócz korzyści współdziałania z konkurencją w ramach sieci relacji pojawia się zjawisko ryzyka relacyjnego. Do głównych czynników tego ryzyka zalicza się w badanej branży: przejście klienta, utratę zaufania, nierównowagę relacji, utratę marki, utratę tożsamości, zwiększoną zależność i utratę elastyczności w działaniu. W badanej branży zauważa się również zjawiska: niepewności współpracy ze względu na nieostre granice relacji, braku sformalizowanych norm i zasad współpracy, rozproszenia odpowiedzialności czy rozmycia kompetencji.

## Zakończenie

Korzyści wynikające ze współdziałania oraz możliwe dzięki współpracy międzyorganizacyjnej szybsze i sprawniejsze osiągnięcie kluczowych dla konkurencyjności celów skłaniają coraz większą liczbę trenerów do podejmowania współdziałania oraz do wchodzenia w układy sieci międzyorganizacyjnych [Klimas 2013, s. 198]. Zjawisko to – choć nowe w tej branży – ma szansę rozwijać się dynamicznie, gdyż – jak pokazują statystyki europejskie – ok. 15% klubów fitness to sieci. Trend dążenia do kooperacji widoczna jest w przypadku ok. 20% rynku trenerów personalnych Wrocławia, ale potrzeba poszerzenia działań na rzecz współdziałania deklarowana jest przez co trzeciego badanego. Wielowymiarowa bliskość współdziałających trenerów personalnych służy bowiem zarówno zwiększeniu skuteczności współdziałania, jak i ograniczeniu prawdopodobieństwa niepowodzenia współpracy międzyorganizacyjnej. Uchwycony na rynku fitness proces angażowania się we współpracę międzyorganizacyjną zaprezentowano syntetycznie na rysunku 5.



Rysunek 5. Kooperacja a koopetycja na rynku usług fitness

Źródło: [Stosik, Leśniewska 2016, s. 975-982].

Im wyższa dojrzałość partnerów do współpracy, tym relacja bliższa jest koopetycyjnym zachowaniom organizacyjnym. Ponadprzeciętne rezultaty uzyskiwane są poprzez niestandardowe praktyki współdziałania w obszarze wszystkich elementów współpracy międzyorganizacyjnej.

Podnoszenie efektywności organizacyjnej uwarunkowane jest szerokim zakresem możliwości wynikających z synergicznych działań międzyorganizacyjnych. Widoczny na rynku fitness trend ku koopetycji wskazuje, choć jeszcze w niewielkim stopniu, na wzrastającą potrzebę uzyskiwania przez uczestników sieci ponadprzeciętnych korzyści, możliwych jedynie poprzez wzajemne wsparcie. Dzielenie się wiedzą, informacją i innymi

zasobami świadczy o przynależności badanych organizacji do grona nowoczesnych i inteligentnych przedsiębiorstw, które przewagi upatrują w wzajemnej współpracy i działaniach w sieciach.

## Literatura

- Bourdieu P., 1986, *The Forms of Capital*, [w:] *Handbook of Theory and Research of The Sociology of Education*, J.G. Richardson (red.), Greenwood Press, New York.
- Davenport T.H., Prusak L., 1998, *Working knowledge. How organizations manage that they know*, Harvard Business School Press, Boston (MA US).
- Deloitte, 2017, *Za pięć lat członkami klubów fitness może być nawet 4 mln Polaków*, Informacje prasowe, <https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/press-releases/articles/za-piec-lat-czlonkami-klubow-fitness-moze-byc-nawet-4-miliony-polakow.html> [data udostępnienia: 12.04.2017 r].
- Falencikowski T., 2012, *Wartość dla klienta a wartość przechwycona dla przedsiębiorstwa: postacie i relacje w modelach biznesu*, [w:] *Studia Ekonomiczne Regionu Łódzkiego. Formy i uwarunkowania współpracy we współczesnej gospodarce*, wydanie specjalne, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne Oddział w Łodzi.
- Klimas P., 2013, *Uwarunkowania skutecznej współpracy międzyorganizacyjnej, Governance – korporacje, instytucje publiczne, sieci*, *Studia Ekonomiczne*, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, nr 141.
- Libertowska A., 2014, *Kapitał społeczny w zarządzaniu wartością przedsiębiorstwa. Wybrane aspekty*, [w:] „*Economics and Management*”, nr 2, s. 89-90, [za:] *Measuring Social Capital in Five Communities in NSW*, 1998, P. Bullen, J. Onyx, <http://www.mapl.com.au/a2.htm> [data udostępnienia: 27.02.2014].
- Lichtarski J., 1992, *Teoretyczne i praktyczne problemy integracji gospodarczej przedsiębiorstw*, [w:] *Współdziałanie gospodarcze przedsiębiorstw*, J. Lichtarski (red.), PWE, Warszawa.
- Ma Y., 2011, *Status quo and analysis of development of personal trainer in health club in Qingdao*, *Asian Social Science*, nr 7(5).
- Piwoni-Krzeszowska E., 2014, *Zarządzanie wartością relacji przedsiębiorstwa z rynkowymi interesariuszami – aspekt procesu tworzenia wartości*, *Nauki o Zarządzaniu – Management Sciences*, 1(18).
- Pszczółowski T., 1978, *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Wydawnictwo Ossolineum, Wrocław-Warszawa,
- Stosik A., Łasiński G., 2016, *Współdziałanie międzyorganizacyjne źródłem kreowania wartości*, *Marketing i Rynek*, Wydawnictwo PWE, Warszawa.
- Stosik A., Leśniewska A., 2016, *Ku koopetycji w sporcie. Wyzwania dla rynku o wysokiej konkurencji*, „*Journal of Education, Health and Sport*”, t. 6, z. 9, s. 975-982.
- Suszyński C. (red.), 2007, *Przedsiębiorstwo. Wartość. Zarządzanie*, Wydawnictwo PWE, Warszawa.