



Joanna Kantyka

AKADEMIA WYCHOWANIA FIZYCZNEGO IM. JERZEGO KUKUCZKI W KATOWICACH

ANALIZA PORÓWNAWCZA ZASTOSOWANIA WYBRANYCH NARZĘDZI MARKETINGU WEWNĘTRZNEGO W FITNESS CLUBACH Z REGIONU ŚLĄSKA W LATACH 2010–2015

Cel badań. Celem artykułu jest prezentacja wyników analizy porównawczej wykorzystania narzędzi marketingu wewnętrznego w fitness klubach w latach 2010–2015. **Materiał i metody.** Badania przeprowadzono w 2010 r. na próbie liczącej 23 fitness kluby (badanie I) i w 2015 r. na próbie liczącej 30 fitness klubów (badanie II) zlokalizowanych na Śląsku. Zastosowano sondaż diagnostyczny z użyciem kwestionariusza ankiety. **Wyniki.** Przedstawione badania empiryczne wykazały różnice w zakresie wykorzystania instrumentów marketingu wewnętrznego w analizowanych fitness klubach. **Wnioski.** Potwierdzono tezę o zwiększeniu zakresu wykorzystania narzędzi marketingu wewnętrznego w badaniu II w porównaniu badaniem I. W badaniu II zaobserwowano, iż menedżerowie rozumieją i stosują założenia marketingu wewnętrznego, postrzegając personel jako klienta wewnętrznego. Starają się rozpoznawać jego potrzeby i tworzyć warunki do ich zaspokojenia, czego nie stwierdzono w badaniu I.

Słowa kluczowe: marketing wewnętrzny, personel, fitness club

WPROWADZENIE

Współcześnie organizacje funkcjonują w niepewnej rzeczywistości, która utrudnia ich sprawne i racjonalne działanie, a przede wszystkim rozwój. Aby odnieść sukces, organizacje są zmuszone efektywnie wykorzystywać posiadane zasoby rzeczowe, finansowe, informacyjne, a zwłaszcza ludzkie, gdyż to właśnie personel jest najcenniejszym zasobem każdej z nich. Jak wynika z badań, wśród barier rozwoju wielu organizacji wymienia się poziom skłonności pracowników do efektywnego wykorzystywania wiedzy o rynku i pełnego zaangażowania się w budowanie sukcesu firmy (Kozielski, 2007). Nabycie tych umiejętności jest możliwe m.in. poprzez udział personelu w szkoleniach, które stanowią jedno z narzędzi marketingu wewnętrznego organizacji. Szkolenia uważa się za ważny element rozwoju zawodowego pracowników (Baruk, 2006).

Istota marketingu wewnętrznego

W literaturze przedmiotu spotkać można wiele definicji marketingu wewnętrznego. Ich zwolennicy koncentrują się na różnych

aspektach tej koncepcji i możliwościach jej zastosowania. Poszczególni badacze stosują też odmienną terminologię, używając również pojęć: marketing personalny, marketing kadrowy, marketing stanowisk pracy (Kantyka, 2012). Najczęściej wykorzystywany jest podział definicji na trzy zasadnicze grupy, odzwierciedlające różne podejścia do omawianej koncepcji (Olsztyńska, 2005). Są to:

- orientacja na motywację pracowników, która oznacza postrzeganie pracowników w kategoriach klienta wewnętrznego, a przypisanych im zadań jako wewnętrznych produktów;
- orientacja na klienta, oznaczająca koncentrowanie się na działaniach marketingowych wpływających na motywację pracowników;
- narzędzie wspomagające proces zarządzania zmianami i wdrażania strategii organizacji.

Elementem wspólnym, łączącym definicje marketingu wewnętrznego, jest zwrócenie uwagi na potrzebę postrzegania pracowników jako wartościowych klientów wewnętrznych z ich potrzebami, oczekiwaniami, wzorcami zachowań, uwarunkowaniami psychospołecznymi itp. (Varey i Lewis,

1999). W niniejszym artykule zastosowano definicję marketingu Michalskiego, w której przedstawiono istotę marketingu wewnętrznego jako „przyciąganie, motywowanie i utrzymywanie wysoko wykwalifikowanych pracowników oraz taką organizację pracy, aby zaspokoić ich potrzeby i ambicje” (Michalski, 2003, s. 537–538).

Cele marketingu wewnętrznego można rozpatrywać na płaszczyźnie celów wewnętrznych i zewnętrznych. Aspekt wewnętrzny dotyczy personelu, natomiast cele zewnętrzne koncentrują się na klientach. Wspólnym mianownikiem celów jest skupienie się na pracownikach, którzy poprzez swoje zachowania i działania realizują cele zewnętrzne (Fonfara, 2004). Marketing wewnętrzny w organizacjach opiera się na dwóch zasadach:

- wszyscy pracownicy w swoich działaniach są świadomi misji organizacji, jej strategii i celów funkcjonowania;

- wszyscy pracownicy i wszystkie komórki organizacji współpracują ze sobą nawzajem w łańcuchu wewnętrznych nabywców i dostawców.

Sytuacją optymalną jest osiągnięcie możliwości wysokiego poziomu usług świadczonych sobie wzajemnie przez poszczególne komórki i osoby (Fonfara, 2004).

W celu zrealizowania przez organizację wyznaczonych zadań wykorzystuje się w zakresie marketingu wewnętrznego następujące instrumenty (Kotler, 1999):

- system wewnętrznej komunikacji pomiędzy kierownictwem i pracownikami oraz pomiędzy poszczególnymi pracownikami – w tym zakresie stosuje się szereg narzędzi, takich jak spotkania integracyjne, okresowe spotkania grup pracowniczych, wewnętrzne czasopisma firmowe i biuletyny itp.;

- odpowiednią współpracę pomiędzy komórkami – poprzez wdrażanie systemów pozwalających na budowanie pozytywnych relacji pomiędzy pracownikami, tworzenie zespołów zadaniowych itp.;

- system szkoleń – cele w tej dziedzinie osiąga się poprzez kierowanie pracowników na szkolenia, kursy, warsztaty, studia podyplomowe itp.;

- system motywacji – w którego skład wchodzi motywatory materialne i niematerialne;

- identyfikację pracowników (inaczej: wewnętrzne public relations) – działania związane z poczuciem identyfikacji i pozytywnych związków pracownika z organizacją, kształtowanie pozytywnego wizerunku organizacji w otoczeniu wewnętrznym, działania public relations nakierowane na pracowników.

Zastosowanie powyższych działań i instrumentów marketingu wewnętrznego powoduje wzrost zadowolenia pracowników, który przyczynia się do doskonalenia pracy i w ten sposób korzystnie wpływa na poziom satysfakcji klientów (Mruk i wsp., 2007).

Rynek fitness w Polsce

Podstawowymi jednostkami świadczącymi obecnie w Polsce usługi w dziedzinie rekreacji¹ i fitnessu² są organizacje samorządu terytorialnego (tzw. organizacje publiczne³) oraz organizacje pozarządowe, które można podzielić na organizacje *profit*⁴ i *non profit*⁵. Ofertę rekreacyjną najatrakcyjniejszą

¹ Rekreacja rozumiana jako różnego rodzaju zajęcia podejmowane w czasie wolnym, dobrowolnie, dla przyjemności, autoekspresji, formacji własnej osobowości, odnowy i pomnażania sił psychofizycznych (Wolańska, 1997).

² Fitness jako dobrostan fizyczny, zdrowie, dobra wydolność i sprawność oraz umiejętność czerpania radości i zadowolenia z wykonywania rekreacyjnych czynności ruchowych (Olex, 2001).

³ Do publicznych organizacji rekreacyjnych zalicza się: Miejskie Ośrodki Sportu i Rekreacji (MOSiR), Gminne Ośrodki Sportu i Rekreacji (GOSiR), Dzielnicowe Ośrodki Sportu i Rekreacji (DOSiR), domy kultury, Miejskie Domy Kultury (MDK), pałace młodzieży, strefy aktywności rodzinnej.

⁴ Do rekreacyjnych organizacji *profit* należą: fitness cluby, parki rozrywki, parki wodne, wesołe miasteczka, lunaparki, sale i place zabaw, skate parki, laser house’y i in.

⁵ Do rekreacyjnych organizacji *non profit* zalicza się stowarzyszenia: Federację Sportu dla Wszystkich, Towarzystwo Krzewienia Kultury Fizycznej, kluby sportowe (Uczniowskie Kluby Sportowe, Szkolne Kluby Sportowe, Miejskie Kluby Sportowe, Ludowe Kluby Sportowe), harcerstwo, wyznaniowe stowarzyszenia kultury fizycznej, stowarzyszenia aktywizujące ruchowo osoby niepełnosprawne.

pod względem różnorodności usług rekreacyjnych i fitness, przyrządów i przyborów do ćwiczeń oraz dostosowania zajęć do wieku i umiejętności sportowych oferują obecnie rekreacyjne organizacje *profit*, do których należą fitness kluby. Są to „pomieszczenia przeznaczone do uprawiania sportu, które posiadają sprzęt do treningu wytrzymałościowego (siłownia), wydolnościowego (rowery, wiosła itd.) i do budowy kondycji fizycznej (np. bieżnia); opcjonalnie wyposażone w nowoczesne urządzenia z czujnikami tętna, serca itd. Obiekt musi być otwarty dla wszystkich z możliwością korzystania z niego na zasadach stałego, płatnego, miesięcznego członkostwa, jak i jednorazowego płatnego wejścia”⁶ (*Polski rynek fitness...*, 2015). Fitness kluby to komercyjne mikro- i małe przedsiębiorstwa działające przy centrach handlowych, klubach osiedlowych, szkołach, uczelniach sportowych. Najczęstszą formą prawną fitness klubów w Polsce są przedsiębiorstwa prowadzone przez osoby fizyczne (Kantyka i Maciąg, 2013). Ze względu na zakres usług oraz wyposażenie na rynku fitness można wyróżnić następujące profile tych klubów (*Rynek klubów fitness...*, 2016):

– Kluby *premium* – powierzchnia co najmniej 2000–3000 m², model zarządzania opiera się na zagwarantowaniu każdemu

klubowiczowi kompozycji wartości i korzyści, które zaspokoją jego potrzeby. W tym celu kluby te oferują: najlepszy dostępny na rynku sprzęt sportowy, najnowsze technologie, które pozwalają utrzymywać stały kontakt z trenerem, przestronne szatnie, usługi *wellness*⁷ i SPA⁸, opiekunki dla dzieci, instruktorów stale czuwających nad bezpieczeństwem i pomagających poprawnie wykonywać ćwiczenia, zajęcia *fitness*, których nie ma u konkurencji, możliwość uprawiania sportów wymagających odpowiednich warunków (np. squash, tenis itp.), recepcję z kompetentnym, miłym personelem, prestiżową lokalizację, parking, klimatyzowane pomieszczenia itd. Grupa docelowa w klubach *premium* jest precyzyjnie określona, charakteryzuje ją świadoma potrzeba regularnej aktywności fizycznej w komfortowych warunkach.

– *Low cost* (niskobudżetowe) – kluby o powierzchni zwykle ok. 2000 m², oferta zajęć grupowych, tzw. treningi wirtualne, które są odtwarzane o ustalonych porach w salach *fitness*, zajęcia siłowe z wykorzystaniem nowoczesnego sprzętu. Model zarządzania takim typem klubu opiera się na wyeliminowaniu zbędnych kosztów operacyjnych, które w tym przypadku stanowi personel, w związku z tym liczba instruktorów ograniczona jest do minimum, brak personelu do obsługi klienta, brak sklepiku z artykułami spożywczymi, w zamian oferowane są automaty. W klubach tej kategorii nie stosuje się żadnych instrumentów marketingowych w celu budowania relacji z klientem – podejmowane są jedynie działania marketingowe mające na celu uzyskanie lepszej retencji klubowiczów. Klientami tych klubów w większości są osoby, które potrafią same zaplanować sobie treningi i wykonywać ćwiczenia bez pomocy instruktora.

⁶ Definicja fitness klubu przyjęta w raporcie z badań dotyczących branży *fitness*, który został przygotowany przez EuropeActive i Deloitte Niemcy na podstawie danych za 2015 r. Jest to trzecia edycja raportu „European Health & Fitness Market”. W badaniach uczestniczyło 18 krajów: Holandia, Szwecja, Szwajcaria, Wielka Brytania, Niemcy, Polska, Hiszpania, Włochy, Francja, Belgia, Turcja, Austria, Dania, Finlandia, Irlandia, Norwegia, Portugalia, Rosja. EuropeActive (wcześniej znana pod nazwą European Health & Fitness Association, EHFA) to organizacja *non profit*, która powstała w roku 1996. W jej skład wchodzi ponad 10 000 podmiotów, 19 krajowych stowarzyszeń branżowych, wiodący dostawcy, jednostki szkoleniowe oraz osoby indywidualne. Misją EuropeActive jest dążenie do promocji aktywności fizycznej oraz doprowadzenie do sytuacji, w której więcej osób jest aktywnych sportowo w sposób regularny („More people, more active, more often”) – wszystko dzięki funkcjonalnej synergii działania wszystkich podmiotów tego sektora (EuropeActive).

⁷ *Wellness* to cały system usług organizowanych dla dobrego samopoczucia ludzi w zakresie profilaktyki i pielęgnacji zdrowia oraz urody (Sallmann, 2010).

⁸ SPA jest integralną częścią *wellness*, umiejscowioną w obszarze pielęgnacji urody, jak i zabiegów relaksujących, prozdrowotnych, fizjoterapeutycznych czy leczniczych, a także kosmetycznych i kosmetycznych (operacje plastyczne) (Sallmann, 2010).

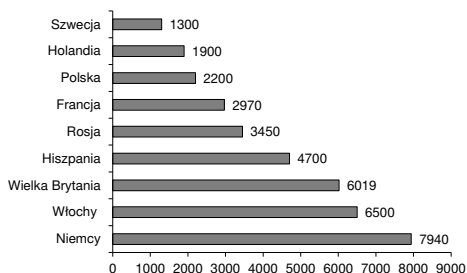
– *Middle market* – model tych klubów powstał w Polsce w latach 80 XX w., kiedy brak było konkurencji lub była ona niewielka. Niektóre z nich funkcjonują do dziś, model zarządzania tym typem klubu to oferowanie usług szerokiej grupie odbiorców, bez względu na płeć, wiek czy umiejętności sportowe, w celu pozyskania jak największej liczby klubowiczów. Klub *middle market* składa się ze stref *cardio* i siłowej oraz z jednej lub kilku sal do fitnessu. Kolejne strefy zostały zaadaptowane wraz z upływem lat i pojawieniem się nowych trendów rynkowych. W tradycyjnym klubie *middle market* dostępna jest recepcja (niestety często z mało pomocną i niezbyt sympatyczną obsługą), na siłowni porad udziela instruktor.

Jak wynika z badań, na polskim rynku fitness to segmenty *low cost* i *premium* znajdują się w tej chwili w fazie wzrostu, a funkcjonujące kluby przekształcają się w którąś z tych kategorii. W Polsce wciąż najwięcej jest klubów *middle market*, jednak profil rynku szybko się zmienia (*Polski rynek fitness...*, 2015). Liczba klubów w Polsce wynosi już ok. 2200 i stale się powiększa (ryc. 1).

Badania wskazują, że prawie 41% Polaków uprawia sport przynajmniej raz w tygodniu. To wysoki wynik, zważywszy że w 2010 r. odsetek ten wynosił zaledwie 25%. Jednak aktywność rekreacyjna mieszkańców innych krajów Europy jest zdecydowanie wyższa. W Szwecji, Danii czy Finlandii sport regularnie uprawia około 70% obywateli. W Niemczech, Hiszpanii czy Wielkiej Brytanii liczba członków fitness klubów jest kilka razy wyższa od liczby członków w polskich fitness klubach (ryc. 2).

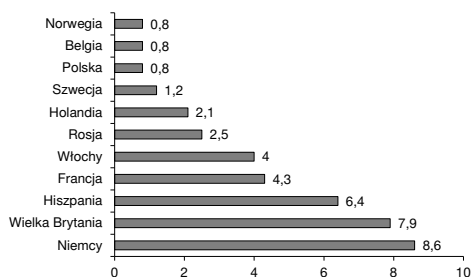
Istotne znaczenie dla rozwoju rynku fitness w Polsce miało wprowadzenie do obrotu lojalnościowych kart sportowo-rekreacyjnych⁹, dedykowanych pracownikom firm. Karty te zapewniają nieograniczony dostęp do zajęć rekreacyjnych (pływalnie, siłownie, fitness itd.) we wszystkich współpracujących placówkach, bez ograniczeń czasowych ani deklaracji korzystania z obiektów sportowych, na terenie całej Polski. Programy te skierowane są wyłącznie do firm, które decydują

⁹ Karty sportowo-rekreacyjne typu Benefit Systems, MultiSport, FitProfit, FitSport itd.



Źródło: EuropeActive

Ryc. 1. Liczba fitness klubów w wybranych krajach



Źródło: EuropeActive

Ryc. 2. Liczba członków fitness klubów w wybranych krajach (w mln)

się na objęcie programem swoich pracowników (Kantyka i Maciąg, 2013). Szacuje się, że posiadacze lojalnościowych kart sportowo-rekreacyjnych stanowią około 50% osób ćwiczących w obiektach fitness w Polsce (Pestka, 2015).

Polskę uznaje się obecnie za jeden z najbardziej perspektywicznych rynków fitness w Europie. Jak wynika z raportu EuropeActive, w zeszłym roku przybyło w kraju 100 klubów – różnej wielkości i o różnym standardzie usług (*Polski rynek fitness...*, 2015).

CEL BADAŃ

Celem artykułu jest prezentacja wyników analizy porównawczej wykorzystania wybranych narzędzi marketingu wewnętrznego w fitness klubach w latach 2010–2015. W artykule sformułowano następujący problem badawczy: W jakim obszarze fitness kluby zmieniły zakres i rodzaje podejmowanych działań marketingu wewnętrznego w

celu podniesienia jakości zasobów ludzkich w porównywanych latach? W pracy przedstawiono następującą tezę: Zmiany uwarunkowań działania fitness klubów powodują zwiększenie zakresu wykorzystania narzędzi marketingu wewnętrznego.

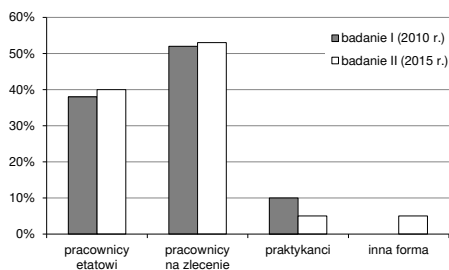
MATERIAŁ I METODY

Zaprezentowane w artykule badania są częścią projektu badawczego realizowanego na Wydziale Zarządzania Sportem i Turystyką Akademii Wychowania Fizycznego w Katowicach. Cel projektu stanowi ocena jakości produktu sportowo-rekreacyjnego.

Aby zebrać odpowiednie informacje, przeprowadzono wśród menedżerów śląskich fitness klubów sondaż diagnostyczny z użyciem kwestionariusza ankiety. Poddane analizie odpowiedzi na pytania o wdrażanie instrumentów marketingu wewnętrznego w badanych organizacjach są fragmentem obszernej ankiety.

WYNIKI

Badania przeprowadzono w 2010 r. (badanie I) i 2015 r. (badanie II), na próbie liczącej odpowiednio 23 i 30 fitness klubów zlokalizowanych na Śląsku. Średni czas funkcjonowania badanych organizacji na rynku to 9 lat (badanie I) i 6 lat (badanie II). Najczęściej wskazywaną formą prawną fitness klubów było przedsiębiorstwo prywatne osoby fizycznej (aż 53% organizacji – badanie I, 73% – badanie II). Strukturę zatrudnienia w analizowanych fitness klubach przedstawiono na rycinie 3.

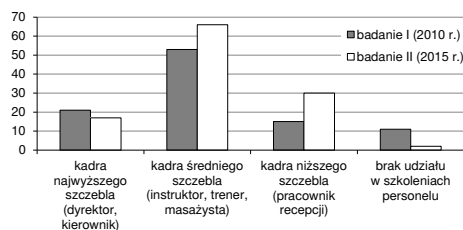


Ryc. 3. Struktura zatrudnienia w badanych fitness klubach (w %)

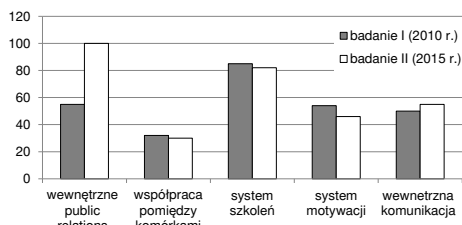
Jak wynika z ryciny 3, nastąpił wzrost zatrudnienia pracowników na umowę zlecenie oraz pracowników etatowych. Sytuacja ta mogła mieć wpływ na zmiany dotyczące zatrudnienia praktykantów, których udział zmalał w badaniu II w porównaniu z badaniem I. Interesujące jest także wskazanie przez respondentów, iż w badanych organizacjach występuje „inna forma zatrudnienia”, która nie znalazła się w kafeterii odpowiedzi na to pytanie. W kolejnych badaniach należałoby zadać respondentom pytanie otwarte, jaka to forma zatrudnienia.

W odpowiedzi na pytanie „Jakiego szczebla kadra najczęściej uczestniczy w szkoleniach podnoszących kwalifikacje?” wskazywano zazwyczaj kadrę średniego szczebla (badanie I – 53%, badanie II – 66%). Największą różnicę i wzrost udziału w szkoleniach zaobserwowano wśród kadry niższego szczebla: w badaniu I – 15%, natomiast w badaniu II – 30%. W badaniu II tylko 2% respondentów zaznaczyło, iż personel nie bierze udziału żadnych szkoleniach, podczas gdy w badaniu I odpowiedź tę wskazało 11% menedżerów organizacji (ryc. 4).

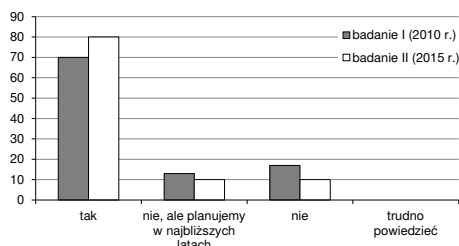
Kolejne pytanie dotyczyło instrumentów marketingu wewnętrznego, jakie menedżerowie fitness klubów z regionu Śląska stosują w organizacjach (można było zaznaczyć więcej niż jedną odpowiedź) (ryc. 5). Stwierdzono w tym zakresie różnice między badaniami I i II. W badaniu I na pierwszym miejscu wymieniany był system szkoleń, na drugim zaś wewnętrzne public relations, natomiast w badaniu II wskazano na te same odpowiedzi, jednak w odwrotnej kolejności: na pierwszym miejscu znalazły się wewnętrzne public relations, o dużym znaczeniu, a na drugim system szkoleń. Zakres wykorzystania systemów motywacji zmniejszył się



Ryc. 4. Uczestnictwo personelu w szkoleniach (w %)



Ryc. 5. Instrumenty marketingu wewnętrznego stosowane w badanych fitness klubach (w %)



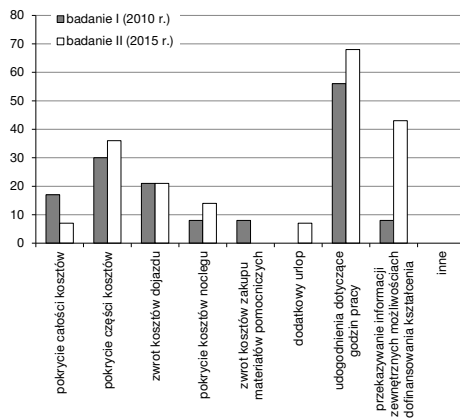
Ryc. 6. Udzielanie wsparcia personelowi podnoszącemu kwalifikacje (w %)

w badanych fitness klubach. Znaczenie pozostałych instrumentów było podobne w analizowanych latach.

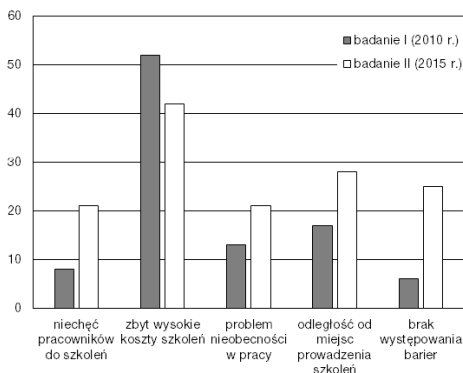
Na rycinie 6 przedstawiono odpowiedzi dotyczące wsparcia, jakiego udzielają fitness kluby z regionu Śląska swoim pracownikom. Zaobserwowano, że w roku 2010 aż 70% fitness klubów udzieliło wsparcia swoim pracownikom, natomiast w roku 2015 – aż 80%. Natomiast liczba odpowiedzi o nieudzieleniu wsparcia zmniejszyła się w badaniu II.

Kolejne pytanie dotyczyło form udzielania wsparcia personelowi w badanych organizacjach. W obu badaniach najczęstszą formą udzielania takiego wsparcia były udogodnienia dotyczące godzin pracy (badanie I – 56%, badanie II – 68%). Największą różnicę zanotowano w odniesieniu do formy, jaką jest przekazywanie informacji o zewnętrznych możliwościach dofinansowania kształcenia – w badaniu II odpowiedź tę zaznaczyło aż 43% respondentów, natomiast w badaniu I tylko 8%. Różnica występowała także w odpowiedziach związanych z pokryciem części lub całości kosztów szkoleń (ryc. 7).

Różnice zaobserwowano również w odpowiedziach na pytanie o bariery uczestnictwa personelu w szkoleniach. Na pierwszych



Ryc. 7. Formy udzielania wsparcia personelowi fitness klubów (w %)



Ryc. 8. Bariery udziału w szkoleniach (w %)

pozycjach menedżerowie wymieniali zbyt wysokie koszty szkoleń oraz odległość od miejsc prowadzenia szkoleń (ryc. 8).

Największe różnice w pytaniu o bariery uczestnictwa w szkoleniach dotyczyły odpowiedzi „niechęć pracowników do szkoleń”. W badaniu II udział tego czynnika zdecydowanie wzrósł (21%) w porównaniu z wynikami badania I (8%). Optymistyczna jest obserwacja, iż w badaniu II zdecydowanie więcej respondentów (25%) wskazało, iż nie występują żadne bariery hamujące udział personelu w szkoleniach (w badaniu I było to 6%) (ryc. 8).

DYSKUSJA

Oczekiwania odbiorców usług rekreacyjno-sportowych nieustannie ewoluują. Zmie-

niąją się także potrzeby pracodawców, którzy próbują nadążyć za postępem technologicznym, globalizacją czy też zmianami demograficznymi oraz intensywną konkurencją. W efekcie kapitał ludzki staje się głównym aktywem przedsiębiorstwa i coraz częściej decyduje o przewadze konkurencyjnej organizacji na rynku. Jest to jednak możliwe pod warunkiem, że pracodawcy wystarczająco dbają o jakość i rozwój personelu. Jak wynika z przedstawionych badań I i II autorki, pracownicy analizowanych fitness klubów są świadomi potrzeb samodoskonalenia. Obydwa badania wykazały, iż w szkoleniach najczęściej uczestniczy kadra średniego szczebla (instruktorzy, trenerzy personalni, masażyści), jednak w badaniu II zaobserwowano, że działania te podejmuje także kadra niższego szczebla (pracownicy obsługi, recepcji itd.). Sytuacja ta mogła być spowodowana tym, iż w badaniu I ankietowane były kluby kategorii *middle market* (tylko takie funkcjonowały na polskim rynku fitness w tych latach), w których, jak wyżej opisano, kadra niższego szczebla często reprezentowana była przez niewyszkoloną, mało pomocną i niezbyt sympatyczną obsługę. Natomiast w badaniu II zanotowano rozwój nowych (o czym świadczył krótszy czas funkcjonowania badanych organizacji na rynku) klubów kategorii *premium*, charakteryzujących się świadczeniem usług wysokiej jakości, a także recepcją, w której zatrudniono wykwalifikowany personel, odpowiedzialny za pierwszy kontakt z klientem. Stąd też w badaniu II udział personelu niższego szczebla w szkoleniach znacznie wzrósł. Warto zauważyć, że w badaniu II tylko 2% respondentów wskazało, iż personel nie bierze udziału żadnych szkoleń, podczas gdy w badaniu I odpowiedź tę zaznaczyło 11% menedżerów organizacji.

Za jakość zasobów odpowiedzialne jest naczelne kierownictwo organizacji. To kierownicy decydują o zakresie i rodzaju stosowanych narzędzi marketingu wewnętrznego. Przy założeniu, że jakość zasobów ludzkich wpływa na jakość usług i satysfakcję klienta, menedżerowie muszą jeszcze szerzej wykorzystywać narzędzia marketingu wewnętrznego, aby utrzymać pracowników, budować ich lojalność i zaangażowanie oraz

pomagać im w rozwoju zawodowym. Do najważniejszych elementów rozwoju zawodowego personelu zalicza się udział w szkoleniach. Należy zauważyć, że udział w szkoleniach personelu w badanych klubach w porównywanych wynikach badań okazał się wysoki. Obecnie oferta edukacyjna szkoleń skierowana do branży fitness jest szeroka i różnorodna, dotyczy wielu aspektów zarówno kształcenia, jak i doskonalenia umiejętności instruktorów, trenerów fitness oraz menedżerów.

Jak wskazują najnowsze badania, tematyka szkoleń dla branży fitness powinna obejmować przede wszystkim doskonalenie i poprawę standardu usług trenerskich (niedostatki w tej dziedzinie wymienia się jako najczęstszą przyczynę odejść klubowiczów z fitness klubów – dotyczącą aż 25% przypadków) oraz wykorzystanie nowoczesnych technologii, które – jak się prognozuje – będą stanowiły jeden z głównych czynników kształtujących branżę fitness w przyszłości. Objawia się to między innymi:

- zastosowaniem w planowaniu i realizacji treningu sportowego nowoczesnych aplikacji mobilnych dostępnych w smartfonach, tabletach czy zegarkach;

- wyposażeniem fitness klubów w coraz nowocześniejsze, innowacyjne urządzenia przeznaczone do treningu sportowego (przyrządy do ćwiczeń siłowych wykorzystujące technologię hydrauliczną, bieżnie wyposażone w ekrany telewizyjne, *withings*¹⁰, *NikePlus*¹¹ i in.) (Kantyka i Maciąg, 2013).

Kolejnym narzędziem marketingu wewnętrznego stosowanym w badanych klubach jest system motywacji, którego zakres wykorzystania wyraźnie zmniejszył się w badaniu II. Przypuszcza się, iż pomimo występowania różnorodnych sposobów motywacji trudno jest w praktyce stworzyć system

¹⁰ Waga łąziennekowa z wi-fi, którą można bezprzewodowo połączyć z iPhone'em w celu systematycznego kontrolowania masy ciała.

¹¹ Nadajnik zamocowany w specjalnych butach do biegania. Dzięki niemu można na bieżąco kontrolować prędkość biegu i sposób biegania, a także zapisywać przebyte dystans na stronie WWW pozwalającej przeglądać statystyki. Podczas biegu informacje przekazywane są za pomocą komunikatów, odbieranych przez słuchawki.

motywowania pracowników, który sprawdzałby się w każdym warunkach. Skonstruowanie systemu motywacyjnego adekwatnego do potrzeb i możliwości pracodawcy, a jednocześnie spełniającego oczekiwania pracowników nie jest obecnie łatwe. Ograniczenia wynikają z ciągle zachodzących zmian w organizacjach i ich otoczeniu zewnętrznym.

Personel każdej organizacji potrzebuje odpowiedniego otoczenia umożliwiającego rozwój zawodowy oraz warunków sprzyjających temu rozwojowi. Jak wynika z badań I i II, menedżerowie potwierdzają, iż pracownicy otrzymują wsparcie w tym zakresie. Najczęściej stosowanymi formami są udogodnienia dotyczące godzin pracy oraz pokrycie części kosztów szkoleń. W badaniu II wskazano także na znaczenie działania związanego z przekazywaniem informacji o zewnętrznych możliwościach dofinansowania kształcenia. Co istotne, pomimo wielu barier, jakie utrudniają udział personelu w szkoleniach, w badaniu II zdecydowanie większa niż w badaniu I część menedżerów odpowiedziała, iż nie występują żadne bariery.

W opinii ekspertów w dziedzinie komunikacji na stopień zaangażowania oraz na efektywność pracy personelu wpływa wizerunek wewnętrzny firmy, na który składają się między innymi: wewnętrzna komunikacja, klimat panujący w przedsiębiorstwie, a także niski poziom konfliktów (Budzyński, 2002). Ukształtowanie w świadomości pracowników pozytywnego wizerunku organizacji sprzyja ich identyfikowaniu się z miejscem pracy i organizacją, czego odzwierciedleniem jest utożsamianie własnych indywidualnych celów z celami firmy jako całości i postrzeganie ich realizacji jako środka do zaspokajania swoich dążeń (Baruk, 2006). Jak wynika z badań autorki, do instrumentów marketingu wewnętrznego, których zastosowanie wykazano w badanych klubach, należy oprócz szkoleń także (w badaniu II) identyfikacja pracowników (tzw. wewnętrzne public relations). Wykorzystanie powyższych instrumentów w badanych organizacjach wpisuje się w zalecenia z raportu z europejskich badań przeprowadzonych w fitness clubach, zgodnie z którymi menedżerowie powinni zwrócić szczególną uwagę na „rosną-

cą rolę public relations i budowanie wizerunku organizacji” (*Polski rynek fitness...*, 2015).

WNIOSKI

W artykule wysunięto tezę, iż zmiany warunków działania fitness clubów powodują zwiększenie zakresu wykorzystania narzędzi marketingu wewnętrznego. Przeprowadzone badania empiryczne potwierdziły tezę o większym wykorzystaniu narzędzi marketingu wewnętrznego w badaniu II (z 2015 r.) w porównaniu z badaniem I (z 2010 r.). W badaniu II zaobserwowano, iż menedżerowie rozumieją i stosują założenia marketingu wewnętrznego, postrzegając personel jako klienta wewnętrznego. Starają się rozpoznawać jego potrzeby i tworzyć warunki do ich zaspokojenia, czego nie stwierdzono w badaniu I.

Należy także podkreślić, iż rozwój społeczno-gospodarczy kraju powoduje konieczność reagowania fitness clubów na zmiany rynkowe, dlatego zakres stosowania zasad i narzędzi marketingu wewnętrznego w tych organizacjach wynika również z jakościowych zmian w popycie na usługi fitness.

BIBLIOGRAFIA

- Baruk, A.I. (2006). *Marketing personalny jako instrument kreowania wizerunku firmy*. Warszawa: Difin.
- Budzyński, W. (2002). *Zarządzanie wizerunkiem firmy*. Warszawa: Szkoła Główna Handlowa.
- EuropeActive. Pobrano z: <http://www.europeactive.eu/> [dostęp: 15.03.2017].
- Fonfara, K. (2004). *Marketing partnerski na rynku przedsiębiorstw*. Warszawa: PWE.
- Kantyka, J. (2012). Szkolenia personelu jako element marketingu wewnętrznego małych organizacji sportowo-rekreacyjnych na przykładzie fitness klubów z regionu Śląska. W: *9th International Scientific Conference: Human Potential Management in a Company* (s. 161–169). Banská Bystrica: Ekonomická fakulta Univerzity Mateja Bela w Banskej Bystrici.
- Kantyka, J., Maciąg, J. (2013). Aktywność innowacyjna mikro i małych przedsiębiorstw sportowo-rekreacyjnych na przykładzie fitness klubów – wyniki badań. *Handel Wewnętrzny*, 2(9/10), 136–148.

- Kotler, P. (1999). *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*. Warszawa: Felberg SJA.
- Kozielski, R. (2007). Kobiety na rynku. Czy komunikacja wewnętrzna pozwoli firmie pokonać konkurentów. *Personel*, 6, 24–27.
- Michalski, E. (2003). *Marketing. Podręcznik akademicki*. Warszawa: PWN.
- Mruk, H., Pilarczyk, B., Szulce, H. (2007). *Marketing. Uwarunkowania i instrumenty*. Poznań: Wydawnictwo AE w Poznaniu.
- Olex, D. (2001). *Fitness. Metodyka i praktyka*. Katowice: Górnośląska Oficyna Wydawnicza.
- Olsztyńska, A. (2005). *Marketing wewnętrzny w przedsiębiorstwie. Koncepcja i narzędzia wspomagające integrację działań wewnętrznych organizacji*. Poznań: Wydawnictwo AE w Poznaniu.
- Pestka, P. (2015). Zarządzanie czasem wolnym a zachowania polskich konsumentów na rynku fitness – case study. *The Wrocław School of Banking Research Journal*, 15(6), 845–852.
- Polski rynek fitness jednym z najszybciej rosnących w Europie (2015). Pobrano z: <https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/press-releases/articles/polki-rynek-fitness-na-tle-europy.html> [dostęp: 03.03.2017].
- Rynek klubów fitness, cz. 1: Charakterystyka klubu low cost (2016). Pobrano z: <http://www.technogympolska.pl/rynek-fitness-low-cost/> [dostęp: 05.03.2017].
- Rynek klubów fitness, cz. 2: Charakterystyka klubu premium (2016). Pobrano z: <http://www.technogympolska.pl/klub-premium-rynek-fitness/> [dostęp: 05.03.2017].
- Rynek klubów fitness, cz. 3: Wyróżnij się albo zgiń, czyli kluby mid-market (2016). Pobrano z: www.technogympolska.pl/mid-market-rynek-fitness/ [dostęp: 05.03.2017].
- Sallmann, N. (2010). *Megatrend wellness & SPA dla rynku usług wolnego czasu i hotelarstwa w XXI wieku*. Kraków: Polska Akademia Gościnności.
- Varey, R.J., Lewis, B.R. (1999). A broadened conception of internal marketing. *European Journal of Marketing*, 33(9/10), 926–944.
- Wolańska, T. (1997). *Leksykon: sport dla wszystkich – rekreacja ruchowa*. Warszawa: AWF.

Abstract

A comparative analysis of implementing chosen internal marketing instruments in Silesian fitness clubs in years 2010–2015

Background. Human capital is becoming the main asset of a company, more and more often determining the competitive advantage on the market. The aim of the article was to compare the internal marketing instruments applied in fitness clubs in years 2010–2015.

Material and methods. The research was carried out in 2010 in a group of 23 fitness clubs (research 1) and in 2015 in a group of 30 fitness clubs (research 2) from Silesia, Poland. A diagnostic survey with the use of a questionnaire was employed. **Results.** The empirical study revealed differences in the usage of internal marketing instruments in the analysed fitness clubs. **Conclusions.** The thesis was confirmed that the use of internal marketing instruments increased in research 2 as compared with research 1. Research 2 showed that managers understand and apply the assumptions of internal marketing, perceiving personnel as internal clients. They try to recognize their needs and create conditions to meet them, which was not observed in research 1.

Key words: internal marketing, personnel, fitness club

Praca wpłynęła do Redakcji: 28.03.2017

Po recenzji: 29.05.2017

Zaakceptowano do druku: 12.06.2017

Adres do korespondencji:

Joanna Kantyka

Katedra Zarządzania Sportem i Turystyką

Akademia Wychowania Fizycznego im. Jerzego Kukuczki

ul. Mikołowska 72

40-065 Katowice

e-mail: j.kantyka@awf.katowice.pl

Jak cytować:

Kantyka, J.A. (2017). Analiza porównawcza zastosowania wybranych narzędzi marketingu wewnętrznego w fitness klubach z regionu Śląska w latach 2010–2015. *Rozprawy Naukowe AWF we Wrocławiu*, 58, 102–110.