

STUDIA I MONOGRAFIE
AKADEMII WYCHOWANIA FIZYCZNEGO WE WROCŁAWIU

NR 137

Aneta Stosik

**WSPÓŁPRACA W RYWALIZACJI
TRENERÓW I INSTRUKTORÓW NA RYNKU
USŁUG SPORTOWO-REKREACYJNYCH**

WROCŁAW 2020

KOMITET WYDAWNICZY

Wojciech Cieśliński
Beata Irzykowska (sekretarz)
Lesław Kulmatycki
Gabriel Łasiński
Krzysztof Maćkała
Eugenia Murawska-Ciałowicz
Andrzej Pawłucki
Tomasz Sipko
Sławomir Winiarski (przewodniczący)

RECENZENT

Joanna Cewińska

REDAKTOR

Iwona Kresak

REDAKTOR TECHNICZNY

Beata Irzykowska

© Copyright by Wydawnictwo AWF Wrocław, 2020

ISSN 0239-6009

ISBN 978-83-64354-51-9



Wydawnictwo Akademii Wychowania Fizycznego we Wrocławiu
51-617 Wrocław, al. Ignacego Jana Paderewskiego 35
www.awf.wroc.pl/wydawnictwo

Wydanie I

Certyfikat jakości na zgodność z ISO 9001:2015

PROJEKT OKŁADKI

Agnieszka Nyklas

prawolubni

Książka, którą nabyłeś, jest dziełem twórcy i wydawcy. Prosimy, abyś przestrzegał praw, jakie im przysługują. Jej zawartość możesz udostępnić nieodpłatnie osobom bliskim lub osobiście znanym. Ale nie publikuj jej w internecie. Jeśli cytujesz jej fragmenty, nie zmieniaj ich treści i koniecznie zaznacz, czyje to dzieło. A kopiując jej część, rób to jedynie na użytek osobisty. Szanujmy cudzą własność i prawo. Więcej na www.legalnakultura.pl

Polska Izba Książki

SPIS TREŚCI

Wstęp	5
1. Współpraca i współdziałanie międzyorganizacyjne.....	11
1.1. Współpraca a współdziałanie.....	13
1.2. Współpraca a kompetencje relacyjne organizacji.....	16
1.3. Współpraca a budowanie przewag.....	24
1.4. Współpraca – podejście sieciowe	26
1.5. Współpraca – perspektywa relacji i sieci	32
1.6. Współpraca międzyorganizacyjna – perspektywa kontraktów relacyjnych.....	35
1.7. Koopetycja – szczególna relacja współpracy i rywalizacji.....	46
2. Rynek usług sportowo-rekreacyjnych.....	56
2.1. Rynek usług – kontekst sportu i rekreacji	56
2.2. Usługi w sporcie i rekreacji.....	67
2.3. Sport jako zjawisko społeczno-biznesowe	70
2.4. Rekreacja ruchowa jako zjawisko społeczno-biznesowe	75
2.5. Trener i instruktor – kontekst profesji.....	80
3. Metodyka i przebieg badań	86
3.1. Założenia badawcze	86
3.2. Etapy badań i wykorzystane metody.....	89
3.3. Charakterystyka respondentów w badaniu właściwym	101
3.4. Ograniczenia metodyki badań.....	103
4. Wyniki badań i wnioski	106
4.1. Analiza wyników i dyskusja.....	106
4.2. Podsumowanie wyników i wnioski	133
Zakończenie	138
Aneks	144
Załącznik 1. Kwestionariusz ankiety – pilotaż	144
Załącznik 2. Kwestionariusz wywiadu – arkusz kontrolny	147
Załącznik 3. Kwestionariusz ankiety – badania właściwe	149
Bibliografia	156
Wykaz rycin i tabel.....	172
Summary	174

WSTĘP

Sport w krajach wysoko rozwiniętych traktowany jest jako jedna z wartości kulturowych, a jego współczesny obraz sprzyja rozwojowi usług w zakresie potrzeb dotyczących aktywności ruchowej społeczeństwa. Rynek usług sportowych, w tym rynek fitness, notuje w ostatnich latach dynamiczny rozwój. Wraz z obecną modą na zdrowy styl życia, aktywny wypoczynek czy bycie „fit” rośnie rynek zasobów (trenerów i instruktorów) w obsłudze klienta o coraz bardziej wyrafinowanych potrzebach. „Współczesny konsument żyje w czasach głębokich zmian kulturowych zachodzących w epoce ponowoczesności, a wynikających z rozwoju nowych technologii, przemian struktury społecznej, procesów globalizacji oraz dominacji mass mediów w kształtowaniu postaw i świadomości społecznej. Efektem tego jest rozwój postmodernistycznej kultury, która wpływa na kształtowanie zachowań konsumenckich, postaw oraz stylów życia”¹.

Wydaje się, że również konkurencyjność na uwolnionym rynku usług sportowych² stale się rozwija. Poszerza się asortyment usług w zakresie sportu, rekreacji i aktywnego wypoczynku. Rośnie liczba fitness clubów świadczących coraz bardziej wyszukane usługi. Powiększa się liczba trenerów i instruktorów sportu i rekreacji ruchowej, a także trenerów personalnych, na których usługi popyt wciąż wzrasta. Zmiany potrzeb konsumenckich rodzą konieczność indywidualizacji usług dla coraz bardziej wymagającego klienta, dlatego w branży usług sportowych niezbędne jest bardziej kreatywne, nowoczesne podejście do kwestii utrzymania się na rynku oraz konkurencyjności.

Można założyć, że zarówno wielkość, jak i trwałość przewagi konkurencyjnej zależy od zdolności organizacji do budowania przewag; zdolność ta wyraża się w umiejętności kreatywnego kształtowania rzadkich zasobów, procesów i innych atutów przedsiębiorstwa³. W kontekście nowoczesnych koncepcji zarządzania

¹ K. MAZUREK-ŁOPACIŃSKA, *Postmodernistyczna kultura konsumpcyjna w kształtowaniu popytu i stylów życia współczesnego konsumenta*. „Konsumpcja i Rozwój”, 2011, nr 1, s. 47.

² Uwolniony rynek zawodów zgodnie z *Ustawą z dnia 13 czerwca 2013 r. o zmianie ustaw regulujących wykonywanie niektórych zawodów* (DzU 2013 poz. 829) spowodował istotne zmiany w obowiązującej dotychczas ustawie o sporcie i dotychczasowym porządku prawnym. Zostały w niej (art. 25) zrównane stopnie zawodowe instruktora i trenera sportu, co w konsekwencji doprowadziło do sytuacji, w której zarówno „trener”, jak i „instruktor” nie są już tytułami zawodowymi. Zniesiono art. 41 pkt 8 oraz pkt 16 *Ustawy z dnia 25 czerwca 2010 r. o sporcie* (DzU 2010 nr 127 poz. 857) dający wyłącznie Ministerstwu Sportu i Turystyki uprawnienia do wydawania pozwoleń oraz określania warunków prowadzenia kursów na instruktorów i trenerów sportu i rekreacji ruchowej.

³ B. Olszewska, *Współczesne uwarunkowania zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem. Wybrane zagadnienia*, Wrocław: AE, 2001, s. 111, za: M. ADAMSKA-CHUDZIŃSKA, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa oparta na wartości relacji z interesariuszami*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy”, 2014, nr 37(1), s. 296.

organizacją uznaje się, że wykorzystanie zasobów relacyjnych organizacji wpływa na jej konkurencyjność. Zakłada się również, że każdy rodzaj zasobu organizacji ma pewien potencjał relacyjny i może istotnie wpływać na przewagę rynkową. Taki właśnie kierunek w działaniach trenerów i instruktorów sportu oraz rekreacji ruchowej na rynku usług zauważa autorka niniejszej pracy.

Relacje współpracy umożliwiają większy dostęp do zasobów innych organizacji oraz pozwalają na wzajemną adaptację w procesie eksploatacji zasobów w tworzeniu wartości⁴. Specyfika relacji we współpracy i coraz częstsze tworzenie sieci relacji prowadzi do odmiennego od innych funkcjonowania. Może to sprzyjać powstawaniu nowej jakości działania organizacji, wzrostowi innowacyjności wspieranemu kreatywnością, jak również ograniczeniu kosztów.

Teoria konkurencji zakłada alternatywność procesów rywalizacji i współpracy w ramach zdarzeń rynkowych. Tymczasem rynek usług sportowych i rekreacyjnych oraz działający na nim trenerzy i instruktorzy mogą generować różnego rodzaju interakcje mające znamiona zarówno współpracy, jak i rywalizacji. Wydaje się, iż możliwe jest wyznaczenie takiej płaszczyzny współpracy z konkurencją, która pozwoli na rozwijanie zasobów własnych i cudzych oraz wytyczenie wspólnych celów. Efektem takich działań powinien być wzrost wartości dodanej oraz wzajemne korzyści dla wszystkich stron wymiany⁵.

Jednym z obszarów badawczych niniejszej pracy jest zjawisko kooperacji, która wiąże się z zagadnieniami dotyczącymi konkurencji i kooperacji, podejściem sieciowym i zasobowym, jak również z relacjami międzyorganizacyjnymi⁶. Tworzenie się przewagi konkurencyjnej poprzez współpracę z konkurentami stawia organizację w relacji jednoczesnego konkurowania i współdziałania, co określa się mianem kooperacji⁷. Zjawisko to „skupia się [...] na procesach tworzenia wartości oraz czerpania z niej pożytków, a nie tylko na istocie stosunków pomiędzy stronami”⁸. Jak podkreśla Czakon, „kooperacja z pewnością jest strategią, ale jeszcze nie jest teorią, choć powinna”⁹. Stanowi ona, jak wskazują

⁴ W. CZAKON, *Świadomość sieciowa w strategiach relacyjnych*, „Organizacja i Kierowanie”, 2017, nr 2(176), s. 95.

⁵ J. FIGURA, B. KOS, *Kooperacja jako kierunek rozwoju współczesnych procesów konkurencji jakości usług logistycznych*, „Logistyka”, 2012, nr 2, s. 527.

⁶ W. CZAKON, *Kierunki badań nad strategią kooperacji*, [w:] Ł. Sułkowski (red.), *Zarządzanie organizacjami sieciowymi*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, 2013, t. 14, z. 3, cz. 1, s. 7–8.

⁷ M. BENGTSSON, S. KOCK, *Coopetition in business networks: to cooperate and compete simultaneously*, „Industrial Marketing Management”, 2000, vol. 20, no 5, s. 411–426 (zjawisko to zostanie szerzej omówione w rozdziale drugim niniejszej monografii).

⁸ W. CZAKON, *Kooperacja – splot tworzenia i zawłaszczania wartości*, „Przegląd Organizacji”, 2009, nr 12, s. 13.

⁹ *Tamże*, s. 8.

Bengtsson, Eriksson i Wincent, Romaniuk, Czakon, Zakrzewska-Bielawska, Cygler, Waśkowski oraz inni badacze¹⁰, wciąż mało rozpoznany, zarówno na gruncie teoretycznym, jak i empirycznym, fenomen działania na konkurencyjnym rynku usług, zwłaszcza usług rekreacyjnych i sportowych. Autorzy podkreślają jednocześnie, że podejście koopetycyjne w zarządzaniu organizacją staje się w obecnych warunkach rynkowych wręcz konieczne, prowadząc do rozwoju nowych strategii biznesowych.

„Mimo różnorodności metodycznej przyjmowanej w postępowaniach badawczych nad koopetycją, jak i istotnego zróżnicowania dziedzin i obszarów, z którymi łączy się jej występowanie, możliwe jest zidentyfikowanie takich jej właściwości, które pozwalają postawić wniosek o ich uniwersalności”¹¹ – również dla nauk o kulturze fizycznej i nauk społecznych. W tym kontekście należy uznać za niezbędne prowadzenie dogłębnych i wielopoziomowych badań dotyczących tego paradoksu. Dotychczasowe analizy w zakresie tej problematyki ukazywały korzyści dla firm o charakterze produkcyjnym czy handlowym, takich jak Toyota, BMW, Honda, Renault, Opel, Microsoft, Sony, LG, Samsung, Nokia, Netia, Dell Computer i IBM¹². Na rynku usług zjawisko to jest jeszcze niezbyt dokładnie poznane, a na gruncie sportu czy rekreacji nie prowadzi się identyfikacji strategii koopetycji na szerszą skalę¹³. Zdaniem autorki obszar ten wydaje się ciekawy i może ujawnić mechanizmy, motywacje i korzyści związane z zastosowaniem tego podejścia w wielu sektorach gospodarki.

Skąd bierze się motywacja do współpracy z konkurencją? Jakie są mechanizmy tworzenia sieci współpracy oraz wartości dla klienta i interesariuszy organizacji sportowych? Takie pytania można by zadać, obserwując ostatnie lata funkcjonowania rynku usług sportowych.

¹⁰ M. BENGTSSON, J. ERIKSSON, J. WINCENT, *Co-opetition dynamics: an outline for further inquiry*, „Competitiveness Review”, 2010, vol. 20, no 2, s. 194–214; K. ROMANIUK, *Koopetycja jako model biznesu*, [w:] *Sieci międzyorganizacyjne, procesy i projekty w erze paradoksów*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, 2016, nr 421, 508–518; W. CZAKON, *Strategia koopetycji w rozwoju organizacji*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej. Organizacja i Zarządzanie”, 2013, nr 1147, z. 52, s. 127–134; A. ZAKRZEWSKA-BIELAWSKA, *Rola koopetycji w podnoszeniu konkurencyjności przedsiębiorstw – benchmarki działań koopetycyjnych w praktyce firm high-tech*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Management Forum”, 2014, nr 363, z. 5, s. 75–86; J. CYGLER, *Kooperencja – nowy typ relacji między konkurentami*, „Organizacja i Kierowanie”, 2007, nr 2(128), s. 61–77; Z. WAŚKOWSKI, *Obszary koopetycji w relacjach partnerskich na rynku sportu*, „Handel Wewnętrzny”, 2017, nr 6(371), s. 363–371.

¹¹ M. KOSZEL, *Koopetycja – strategia relacyjna wewnątrz obszarów metropolitalnych*, „Studia Oeconomica Posnaniensia”, 2014, t. 2, nr 11(272), s. 93–94.

¹² M.in. w: K. ROMANIUK, *Koopetycja przedsiębiorstw – nowa perspektywa strategiczna*, „Współczesne Zarządzanie”, 2012, nr 4, s. 70–71.

¹³ Nieliczne opracowania dotyczące koopetycji na rynku sportowym to prace Waśkowskiego, szerzej na ten temat w: Z. WAŚKOWSKI, *Obszary koopetycji...*

Zainteresowania badawcze związane z rozwojem branży sportowej, ze szczególnym uwzględnieniem usług sportowych i rekreacyjnych, przenoszą się z poszukiwania źródeł osiągania przewagi konkurencyjnej na rozpoznanie mechanizmów rozwoju organizacji. Efektem zaawansowanej współpracy między przedsiębiorstwami¹⁴ jest wiele różnych skutków uznanych za pozytywne, takich jak ograniczenie kosztów czy wzrost możliwości finansowych. Usługi w zakresie sportu i rekreacji przynoszą liczne korzyści partnerom współpracującym ze sobą na zasadach sieci, kooperacji czy kooperacji. Wyniki takiej współpracy mają wówczas wymiar bardziej niematerialny i dotyczą takich wartości, jak zmiana kultury organizacyjnej, wzrost kompetencji, dyfuzja wiedzy czy rozproszenie odpowiedzialności.

Obecnie na rynku nowoczesnych organizacji sportowych, w tym wśród trenerów i instruktorów sportu i rekreacji działających w branży na zasadach freelancingu, widoczne jest nawiązywanie różnego typu współpracy¹⁵. Kierunek zmian dotyczy budowania coraz wyższej pozycji konkurencyjnej, doskonalenia procesów, a także dostarczania niestandardowych wartości sobie oraz klientom. Autorka w dotychczasowych badaniach empirycznych dostrzega zjawisko współpracy międzyorganizacyjnej w branży sportowej oraz na rynku usług rekreacyjnych. Wyniki jej dotychczasowych badań z lat 2016 oraz 2017–2018¹⁶ wskazują, że podmioty działające na rynku sportu podejmują współpracę z konkurencją, aby podnieść swoją pozycję konkurencyjną oraz wykorzystać wspólne zasoby w celu zwiększenia jakości usług. Zjawisko to nie zostało dotąd zbadane na szerszą skalę.

Warunkiem sprawności organizacyjnej wydaje się nastawienie firmy na silną integrację z konkurencją. Łączenie zasobów konkurujących ze sobą organizacji sportowych na polskim rynku, w tym łączenie się w sieci współpracy trenerów i instruktorów sportu oraz rekreacji, może dotyczyć przepływu wiedzy i informacji czy też dzielenia się doświadczeniem lub innymi zasobami z wykorzystaniem nisko sformalizowanych reguł gry rynkowej¹⁷.

¹⁴ W niniejszej pracy przedsiębiorstwo (organizacja, firma) traktowane jest jako podmiot praw i obowiązków, którego forma jest określana przez właścicieli, ale również jako osoba fizyczna prowadząca działalność gospodarczą, np. mikrofirma, średnia firma, osoba fizyczna prowadząca działalność – freelancer w usługach sportowych (samozatrudnienie), trener personalny świadczący usługi na komercyjnym rynku usług (samozatrudnienie), klub sportowy, ośrodek sportu i rekreacji itp.

¹⁵ Wyniki badań dotyczące zjawiska jednoczesnej współpracy i konkurencji wśród trenerów personalnych, opisane w: A. STOSIK, *Współdziałanie międzyorganizacyjne na rynku usług fitness*, „Management Forum”, 2018, t. 6, nr 2, s. 34–37.

¹⁶ Tamże, oraz A. STOSIK, A. LEŚNIEWSKA, *Ku kooperacji w sporcie. Wyzwania dla rynku o wysokiej konkurencji*, „Journal of Education, Health and Sport”, 2016, t. 6, nr 9, s. 975–982.

¹⁷ Więcej na temat kooperacji i kooperacji na rynku usług fitness w: A. STOSIK, A. LEŚNIEWSKA, dz. cyt.

Współczesne warunki gospodarcze motywują organizacje do inicjowania i utrzymywania relacji międzyorganizacyjnych. Działania, takie jak współpraca między organizacjami i tworzenie przewag w oparciu o ponadprzeciętne możliwości w wyniku kooperacji biznesowej mogą stawać się normą niedalekiej przyszłości.

Motywacją do podjęcia badań było rozpoznanie zachodzących na rynku usług sportowych i rekreacyjnych zmian w kierunku tworzenia organizacji opartych na zaangażowaniu we współpracę międzyorganizacyjną oraz zauważalny w funkcjonowaniu tych organizacji trend ku zachowaniom koopetycyjnym. Dodatkową inspirację stanowiła utrzymująca się dynamika konkurencyjności badanej branży, a w ślad za nią tworzenie struktur o charakterze sieci z udziałem kontraktów relacyjnych. Badanie tych zjawisk wydaje się niezwykle interesujące poznawczo, zwłaszcza że nie zostały one jeszcze wystarczająco zgłębione w kontekście usług sportowych i rekreacyjnych na rynku trenerów i instruktorów.

Celem monografii była identyfikacja paradoksu jednoczesnej rywalizacji i współpracy na rynku usług sportowych i rekreacyjnych oraz zaprezentowanie wyników badań własnych w tym obszarze. Autorka wyznaczyła sobie ponadto trzy cele cząstkowe: (1) określenie determinant współpracy z konkurencją wśród trenerów i instruktorów sportu i rekreacji ruchowej, (2) ukazanie obszarów nawiązywania współpracy na rynku usług sportowo-rekreacyjnych, (3) omówienie korzyści i ograniczeń dotyczących współpracy na rynku konkurujących ze sobą i współpracujących jednocześnie trenerów i instruktorów.

Od współczesnych firm wymaga się zachowania najwyższego poziomu elastyczności nie tylko struktur organizacyjnych, ale również w zakresie podejścia do metod i form działania, w tym również do tworzenia współpracy z konkurencją¹⁸. To właśnie zdolność działania w licznych sieciach współpracy warunkuje zwinność przedsiębiorstwa i świadczy o elastyczności, która w zarządzaniu traktowana jest jako warunek utrzymania zdolności do tworzenia potencjału konkurencyjności organizacji.

Układ pracy został podporządkowany weryfikacji założeń badawczych oraz osiągnięciu zamierzonych celów. We wstępie przedstawiono inspirację badawczą autorki, ze szczególnym uwzględnieniem motywacji do rozpoznania trendu jednoczesnej współpracy i rywalizacji wśród trenerów i instruktorów sportu i rekreacji na rynku usług w Polsce. Podano również cel główny i cele cząstkowe.

W pierwszym rozdziale dokonano – w świetle przeglądu piśmiennictwa – interpretacji znaczeniowej pojęć współpracy, współdziałania oraz koopetycji

¹⁸ S. FŁASZEWSKA, A. ZAKRZEWSKA-BIELAWSKA, *Elastyczność struktury organizacyjnej przedsiębiorstw opartych na wiedzy*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu”, 2013, t. 49, nr 4, s. 40.

jako zjawisk występujących na rynku usług. Przybliżono kontekst definicyjny badanych zagadnień oraz wskazano na specyfikę współpracy międzyorganizacyjnej na tle paradygmatu sieci oraz w odniesieniu do kontraktów relacyjnych. Omówiono ponadto szczególnie rodzaj relacji międzyorganizacyjnych obejmujący jednoczesną współpracę i rywalizację, zwany koopetycją. Rozdział ten stanowi istotne tło dla przeanalizowania działań trenerów i instruktorów sportu i rekreacji ruchowej. Jest także ważnym podłożem dla czwartego rozdziału, w którym dokonano analizy wyników badań empirycznych.

Drugi rozdział zawiera opis rynku usług sportowo-rekreacyjnych w Polsce w świetle najnowszych raportów dotyczących preferowanej aktywności Polaków. Wskazano w nim też na obecnie panujące w naszym kraju trendy w usługach sportowo-rekreacyjnych. Omówiono wybrane aspekty społeczno-biznesowe tych usług. Objąsnilo pojęcie rynku i usług na tle specyfiki sportu i rekreacji, ze szczególnym uwzględnieniem rynku fitness. Zajęto się również pokrótce charakterystyką pracy trenerów i instruktorów sportu i rekreacji ruchowej.

Rozdział trzeci poświęcony został zagadnieniom metodycznym pracy: uzasadniono przyjęcie zastosowanych procedur badawczych i je opisano, wyróżniając etap badań wstępnych oraz właściwych, zaprezentowano wykorzystane metody i techniki badawcze. Autorka uznała również za zasadne nakreślenie przebiegu badań oraz przedstawienie ograniczeń przyjętej metodyki. Zamieściła też szczegółowy opis materiału badawczego.

Przedmiotem rozważań czwartego rozdziału stało się omówienie wyników, które odniesiono do teorii sieci, teorii kontraktów relacyjnych i teorii koopetycji. Poszczególne analizy wzbogacone zostały refleksjami autorki. Rozdział zamykają wnioski będące podstawą do podjętej dyskusji. Autorka pozwoliła sobie przedstawić również wskazania praktyczne dla trenerów i instruktorów pracujących na rynku usług. Stanowią one zbiór rekomendacji aplikacyjnych.

W zakończeniu pracy autorka dokonuje podsumowania otrzymanych wyników w odniesieniu do poruszonych zagadnień. Odwołuje się tu do budowania współpracy w sieciach i tworzenia specyficznych relacji w celu zwiększenia efektywności działań oraz tworzenia przewag na rynku badanych podmiotów. Wskazuje także na aspekty aplikacyjne.

1. WSPÓŁPRACA I WSPÓŁDZIAŁANIE MIĘDZYORGANIZACYJNE

Otoczenie współczesnych organizacji, określane coraz częściej mianem otoczenia dużej prędkości¹⁹, może sprawić, że przedsiębiorstwo stanie wobec zjawiska, które Ansoff nazwał „strategicznym zaskoczeniem”²⁰. To takie zdarzenie, które pojawia się nagle i niespodziewanie i wywiera istotny wpływ na działanie organizacji. W konsekwencji tego przeobrażeniu ulegają całe systemy zarządzania organizacjami, a tempo procesów zachodzących w systemach kulturowych, społecznych czy gospodarczych jest rewolucyjne.

Jak podkreśla z kolei Obłój, „deregulacja, globalizacja, zacieranie się granic branż, postęp technologii powodują, że otoczenie większości firm stało się tak złożone, dynamiczne lub wręcz chaotyczne, że trudno zrozumieć logikę zachodzących w nim zmian”²¹. Większość zmian ma charakter inkrementalny, czyli ewolucyjny, spokojny, przejawiający określoną logikę następstw. Są też takie, które trudno dostrzec, a których przebieg tworzy nowe, wręcz przełomowe warunki funkcjonowania organizacji. Nieoczekiwane zmiany i zdarzenia są nieuniknione.

Strategie firm ewoluują, na „zasadzie zawiasu”²², w kierunku konkurencji poprzez kooperację. Paradoksalnie zjawisko to jest odpowiedzią na złożony świat firm, w którym szuka się ukrytego porządku. W związku z tym w coraz większym zakresie stosuje się strategie przypominające kooperacyjne zachowania przedsiębiorstw w procesie wzajemnego wspierania przewag. Peters nazywa to wielkim paradoksem zarządzania, polegającym na tym, że rosnąca konkurencja wymaga rosnącej kooperacji²³. Konieczna staje się współpraca z innymi firmami w celu dostarczania wspólnych korzyści w aspekcie wspólnych rozwiązań. Jest to przejście od modelu zarządzania opartego na kontroli do modelu obejmującego wzajemne oddziaływanie.

Współdziałanie to wielopodmiotowe działanie zmierzające do osiągnięcia wzajemnie niesprzecznych celów²⁴. Może tu dochodzić do zróżnicowania spo-

¹⁹ E. STAŃCZYK-HUGIET, *Zdolności dynamiczne. W poszukiwaniu Świętego Graala?*, [w:] K. Krzakiewicz, S. Cyfert (red.), *Strategiczny wymiar dynamicznych zdolności polskich przedsiębiorstw*, Poznań: UE, 2017, s. 27.

²⁰ H.I. ANSOFF, *Zarządzanie strategiczne*, Warszawa: PWE, 1985, s. 236.

²¹ K. OBŁÓJ, *Pasja i dyscyplina strategii. Jak z marzeń i decyzji zbudować sukces firmy*, Warszawa: Poltext, 2010, s. 51.

²² *Tamże*, s. 53.

²³ Za: B.R. BARRINGER, *The effects of relational channel exchange on the small firm: a conceptual framework*, „Journal of Small Business Management”, 1997, t. 35, nr 2, s. 67.

²⁴ T. Pszczołowski, *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Wrocław-Warszawa-Kraków-Gdańsk: Ossolineum, 1978, s. 106, za: J. LICHTARSKI, *Teoretyczne i praktyczne problemy*

sobów, form i metod realizacji zbieżnych zamierzeń i celów²⁵. Niezależność stron współpracy może rodzić również rozmaite rozbieżności działań oraz konflikt podporządkowania się innych uczestników w sieci. Zjawisko paradoksu współpracy z konkurencją widoczne jest w wielu branżach, w tym w branży produkcyjnej (Sony, Samsung, LG, Volkswagen), w branży handlowej (Apple, Microsoft, VW) oraz w usługach (usługi medyczne²⁶, usługi konsultingowe, usługi sportowe i rekreacyjne²⁷, usługi turystyczne, usługi dla ludności itp.).

Ostatnie lata pokazują tendencję organizacji do ukierunkowania na współpracę z konkurentami, przy założeniu, że unikalne relacje pozwalają na korzystanie z zasobów i kompetencji innych firm²⁸. Integracja partnerów biznesowych oraz wykorzystanie ich kluczowych kompetencji zmienia paradygmat z *win-won* na *win-win*²⁹.

Współpraca jest ważnym instrumentem konkurowania, który kształtuje konkurencyjność biznesu oraz determinuje zachowania organizacyjne w każdym sektorze gospodarki³⁰. Współczesną organizację oraz jej otoczenie można postrzegać jako złożoną sieć, a podejście sieciowe staje się, jak wskazali Barney czy Barabási, elementem codzienności³¹.

Branża sportowa, w tym usługi związane ze sportem i rekreacją, to szeroki rynek, w którym współpracę między organizacjami może cechować nowoczesne podejście do budowania przewag, rozwoju oraz przetrwania. Dynamika zmian politycznych, społecznych i kulturowych sprawia, że firmy te muszą dokonywać wielu modyfikacji w zasadach funkcjonowania, systemach informacyjnych,

integracji gospodarczej przedsiębiorstw, [w:] J. Lichtarski (red.), *Współdziałanie gospodarcze przedsiębiorstw*, Warszawa: PWE, 1993, s. 12.

²⁵ P. KLIMAS, *Uwarunkowania skutecznej współpracy międzyorganizacyjnej*, [w:] A. Samborski (red.), *Governance – korporacje, instytucje publiczne, sieci*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, 2013, nr 141, s. 186.

²⁶ A. STOSIK, *Współpraca w rywalizacji na rynku usług medycznych*, [w:] *Sieci międzyorganizacyjne, procesy i projekty w erze paradoksów*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, 2016, nr 421, s. 543–553.

²⁷ A. STOSIK, A. LEŚNIEWSKA, *Coopetition between organizations in the sports services market/ Współdziałanie międzyorganizacyjne na rynku usług sportowych*, „Journal of Education, Health and Sport”, 2017, t. 7, nr 6, s. 1217–1218; Z. WAŚKOWSKI, *Obszary kooperacji...*

²⁸ J. MACIAS, *Nowe koncepcje przewagi konkurencyjnej współczesnych przedsiębiorstw*, „Przegląd Organizacji”, 2008, nr 9, s. 12.

²⁹ M. ADAMSKA-CHUDZIŃSKA, dz. cyt., s. 301.

³⁰ E. STAŃCZYK-HUGIET, *Adaptacja kooperatywna*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej. Organizacja i Zarządzanie”, 2013, t. 1147, nr 52, s. 122.

³¹ A. Barabási, *The network takeover*, „Nature Physics”, 2012, vol. 8; D. Barney, *Spółeczeństwo sieci*, Warszawa: Sic!, 2008, obie prace za: A. KRZEMIŃSKI, *Analiza sieci jako narzędzie wspomagające analizę współpracy zespołów*, [w:] G. Bełz, Ł. Wawrzynek (red.), *Teoria sieci w rozwiązywaniu problemów zarządzania*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, 2012, nr 275, s. 55.

strukturach organizacji i systemach wartości. Organizacje sportowe powinny stawać się bardziej elastyczne, zwinne i wrażliwe na zmiany. Restrukturyzacja organizacji sportowych, jako ogół działań zmierzających do zwiększenia elastyczności i konkurencyjności tych firm, ma prowadzić do poprawy procesów w ich działalności w warunkach tzw. nowych prędkości otoczenia. Zmiany powinny pójść w kierunku dostosowania organizacyjnego, nowej filozofii w strategiach personalnych, adaptacji w zakresie wykorzystania koncepcji, metod i technik w obsłudze zarówno klienta zewnętrznego, jak i wewnętrznego. Dochodzi w tym procesie do zmian w obrębie szeroko rozumianych relacji międzyorganizacyjnych. Tak postrzegane przemiany w otoczeniu organizacji na rynku usług sportowo-rekreacyjnych wywołują potrzebę badań nad tworzeniem sieci w różnych jej aspektach oraz nad budowaniem relacji międzyorganizacyjnych w celu kreowania wartości relacji; zjawiska te stają się jednym z głównych problemów zarządzania strategicznego w ostatnich latach³².

1.1. WSPÓŁPRACA A WSPÓŁDZIAŁANIE

Autorka niniejszej publikacji podjęła problem współpracy wśród trenerów i instruktorów sportu i rekreacji. W naukach o zarządzaniu temat współpracy i współdziałania międzyorganizacyjnego jest często poruszany i wydaje się, że oba te pojęcia traktuje się jak synonimy. Różnią się one jednak w zakresie aparatu pojęciowego. Czym zatem jest współpraca, a czym współdziałanie? Poniższy rozdział wyjaśnia te wątpliwości i wskazuje, do jakich aspektów odnosi się termin „współpraca” i w jakim kontekście prowadzone były badania empiryczne.

Miedzy pojęciami współpracy (*collaboration*) i współdziałania (*cooperation*) nie ma jednoznacznego rozróżnienia. Według *Słownika języka polskiego PWN* współdziałać to „przyczyniać się do czegoś razem z innymi czynnikami”, współpraca natomiast to „działalność prowadzona wspólnie przez jakieś osoby czy instytucje”³³. „Współpraca traktowana może być jako jedna z form współdziałania, w której wspólne wykonywanie czynności i działań ma prowadzić do wspólnego celu, przy czym cel ten ma mieć sens społecznej użyteczności”³⁴. Współpracą

³² Szerzej opisuje to zjawisko A. ZAKRZEWSKA-BIELAWSKA w artykule *Tworzenie i apropriacja wartości jako cel strategii relacyjnej przedsiębiorstwa*, [w:] *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, 2016, nr 444, s. 609–622.

³³ *Słownik języka polskiego PWN*, pobrano 20.03.2019 z: <https://sjp.pwn.pl/szukaj/wspoldzialac.html> oraz <https://sjp.pwn.pl/szukaj/wspolpraca.html>

³⁴ J. POLAK, *Współpraca i współdziałanie międzyorganizacyjne w telekomunikacji mobilnej*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, 2016, nr 299, s. 285.

można nazwać świadome współdziałanie organizacji w dążeniu do osiągnięcia wspólnie wyznaczonego celu, z którym identyfikują się związane ze sobą strony. Współpraca przedsiębiorstw to wykonywanie kolektywnie czynności zmierzających do realizacji zadań oraz osiągnięcia korzyści³⁵. To relacja wiążąca co najmniej dwa podmioty, polegająca na współdziałaniu w celu uzyskania profitów przez każdego uczestnika tego współdziałania.

Współpracę definiuje się także jako „podejmowanie działań wzajemnie zgodnych i uzupełniających się oraz mających pozytywne znaczenie z punktu widzenia ich wpływu na osiąganie celów przedsiębiorstw”³⁶. Działania we współpracy międzyorganizacyjnej dotyczą wymiany posiadanych zasobów, współużytkowania zasobów i wzajemnego pozyskiwania nowszych zasobów w celu wyciągnięcia korzyści przez przedsiębiorstwa. Współpraca międzyorganizacyjna odnosi się do budowania autonomicznej względem partnerów biznesowych relacji, przy czym każda strona wymiany czerpie korzyści poprzez wzajemne uczenie się. W ramach współpracy międzyorganizacyjnej organizacje pozostają niezależne, a ich relacje można zakończyć w dowolnym momencie bez wpływu na realizowane cele i osiągane korzyści pojedynczych współpartnerów.

Współdziałanie międzyorganizacyjne można identyfikować w aspekcie szerszym i węższym³⁷. W pierwszym podejściu współdziałanie to współistnienie podmiotów gospodarczych bez celowo ukierunkowanych wspólnych działań, którego istotą jest koegzystencja na rynku oraz funkcjonowanie obok siebie w pewnej odrębności. W aspekcie wąskim współdziałanie związane jest z kontaktami oraz więziami międzyorganizacyjnymi. Więzi te mogą się przejawiać w działaniach konkurencyjnych lub kooperacyjnych, poprzez przepływy pracy, kapitału, produktów, usług, informacji i wiedzy.

W kontekście organizacyjnym współdziałanie oznacza różne związki i relacje między przedsiębiorstwami, które dążą do osiągnięcia zbieżnych celów. Polak wskazuje, że współdziałanie „zawiera w sobie pojęcie współpracy [...] i oznacza skoordynowane działanie nakierowane na realizację zadań częściowych wynikających z podziału pracy lub powiązań międzyorganizacyjnych powstałych w wyniku zawieranych umów i porozumień ułatwiających czy umożliwiających realizację określonych zadań”³⁸. Jak podają Albani i Dietz, żadna ze

³⁵ M. STRZYŻEWSKA, *Współpraca między przedsiębiorstwami – odniesienie do polskiej praktyki*, Warszawa: SGH, 2011, s. 28.

³⁶ A. JAKUBOWSKA, *Zaufanie podstawą współpracy banku i samorządu lokalnego*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, 2015, nr 403, s. 79.

³⁷ P. TOMSKI, *Interpretacja istoty i zakresu współdziałania przedsiębiorstw*, [w:] J.L. Czarnota, M. Moszkowicz (red.), *W poszukiwaniu strategicznych przewag konkurencyjnych*, Częstochowa: Wydział Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, 2003, s. 54.

³⁸ J. POLAK, dz. cyt., s. 286.

stron relacji współpracy czy współdziałania nie może skutecznie konkurować bez ciągłego wkładu pozostałych partnerów wymiany³⁹.

Współdziałanie organizacji postrzegane jest w różnych konfiguracjach pod względem wielopodmiotowej struktury układów partnerskich. Oddziaływania mogą zachodzić na poziomie zasobów czy podmiotów i mogą przybierać wiele form – począwszy od wzajemnych gestów i życzliwości, a skończywszy na pełnej integracji zasobów i działań⁴⁰. Współdziałanie przyjmuje też różne formy integracji, uwarunkowane względnie trwałymi powiązaniem organizacyjno-prawnymi⁴¹. Podstawą relacji zarówno współdziałania, jak i współpracy jest postawa lojalności i zaufania oraz zaangażowania między stronami, a zawłaszczane wartości, jak stwierdza Czakon, powinny stać się udziałem wszystkich partnerów procesu wymiany. Udział ten powinien mieć charakter dodatni dla każdego, czyli wartość dla każdego uczestnika współdziałania powinna być większa niż wynik działania samodzielnego⁴².

Współdziałanie międzyorganizacyjne i współpraca, należące do rozwijającego się nurtu relacyjnego, przynoszą wiele specyficznych korzyści nieosiągalnych w inny sposób oraz stanowią ważny krok w kreowaniu przewag i wykorzystywaniu potencjału organizacyjnego⁴³. Stosowanie nowych rozwiązań organizacyjnych, opartych na tworzeniu zasobów relacji międzyorganizacyjnych, umożliwia kreowanie nowej przestrzeni rynkowej dla firm w branży sportowej, formuły sukcesu, pozwalającej ominąć dotychczasowe układy konkurencji.

W ramach powyższych wyjaśnień autorka jednoznacznie wskazuje na aspekt współpracy w organizacjach sportowych i bada występowanie tego zjawiska wśród trenerów i instruktorów sportu i rekreacji ruchowej. Nie można wykluczyć, że w poddanych analizie organizacjach sportowych współdziałanie również zachodzi, ale założenia publikacji dotyczą współpracy międzyorganizacyjnej oraz korzyści, jakie płyną z niej dla wszystkich stron wymiany.

³⁹ A. ALBANI, J.L.G. DIETZ, *Current trends in modeling inter-organizational cooperation*, „Journal of Enterprise Information Management”, 2009, vol. 22, no 3, s. 277.

⁴⁰ B. KACZMAREK, *Współpraca przedsiębiorstw jako instrument konkurencyjnego rozwoju regionalnego na przykładzie Łódzkiej Specjalnej Strefy Ekonomicznej*, [w:] A. Adamik (red.), *Współpraca małych i średnich przedsiębiorstw w regionie. Budowanie konkurencyjności firm i regionu*, Warszawa: Difin, 2012, s. 140–141; W. CZAKON, *Zarządzanie międzyorganizacyjne jako kompetencja przedsiębiorstwa*, [w:] A.K. Koźmiński, D. Latusek-Jurczak (red.), *Relacje międzyorganizacyjne w naukach o zarządzaniu*, Warszawa: Wolters Kluwer business, 2014, s. 195–196; D. LATUSEK-JURCZAK, *Formy współpracy międzyorganizacyjnej*, [w:] A.K. Koźmiński, D. Latusek-Jurczak (red.), dz. cyt., s. 41–42.

⁴¹ H. JAGODA, J. LICHTARSKI, *Kilka uwag o stanie i tendencjach w zakresie współdziałania gospodarczego przedsiębiorstw*, [w:] J. Skalik (red.), *Zmiana warunkiem sukcesu. Integracja, globalizacja, regionalizacja – wyzwania dla przedsiębiorstw*, Wrocław: AE, 2002, s. 151.

⁴² W. CZAKON, *Świadomość sieciowa...*, s. 95.

⁴³ *Tamże*, s. 94.

1.2. WSPÓŁPRACA A KOMPETENCJE RELACYJNE ORGANIZACJI

Konieczność tworzenia konkurencyjnego przedsiębiorstwa pojawiła się już pod koniec XX w., kiedy doszło do zmian w wielu obszarach funkcjonowania całej gospodarki światowej. Proces globalizacji wyzwolił eksplozję działań konkurencyjnych, sprawił, że granice organizacyjne stały się ruchome i niejasne, wywołał dynamiczny rozwój rynków globalnych, gwałtowny postęp technologii wytwarzania i techniki informacyjnej oraz narzucił stale wzrastające tempo zmian⁴⁴. Otoczenie wywiera znaczący wpływ na działalność każdej organizacji, ale każda organizacja może też oddziaływać na inne organizacje, a dzięki temu wpływać na swoje otoczenie. Działania organizacji zmierzają przede wszystkim do zintensyfikowania starań o przetrwanie, konkutowanie i zyski, czemu służą różne strategie.

Definiując strategię, należy przyjąć szczególną perspektywę pojęciową. Jak pisze Obłój, zarządzanie strategiczne jako dyscyplina naukowa jest teorią efektywności firmy. W odniesieniu do praktyki zarządzania strategia to poszukiwanie najlepszej drogi rozwoju⁴⁵. Jest zatem koncepcją obraną w odpowiedzi na wyzwania otoczenia i w celu realizacji określonych przez organizację celów. To „spójna koncepcja działania, oparta na niewielu kluczowych i wzajemnie się uzupełniających wyborach, które pozwalają na wykorzystanie szans lub zbudowanie przewagi konkurencyjnej, mają one zapewnić również osiągnięcie ponadprzeciętnych wyników”⁴⁶. Zmiany, o jakich pisze Zakrzewska-Bielawska, związane z rozwojem technologii, postępem cywilizacyjnym, determinantą pro-innowacyjną w działaniach przedsiębiorczych, procesami globalizacji oraz zachowaniami konkurencyjnymi, powodują „pojawienie się kolejnych nowych podejść do strategii [takich jak – przyp. aut.]: podejście innowacyjno-przedsiębiorcze, podejście oparte na paradoksach oraz podejście relacyjne”⁴⁷.

Z punktu widzenia niniejszej pracy najbardziej adekwatne wydaje się podejście relacyjne (*relational view*), które wyjaśnia, dlaczego organizacje tworzą i rozwijają układy i sieci relacji⁴⁸. Opiera się ono na skłonności do współpracy z innymi podmiotami. W działaniu organizacji to przede wszystkim założenie współdziałania z innymi w celu uzyskania renty relacyjnej⁴⁹. Podejście relacyjne

⁴⁴ M. SOBIŃSKA, *Przewodnik sourcingu IT*, Wrocław: UE, 2015, s. 19.

⁴⁵ K. OBŁÓJ, *Pasja i dyscyplina strategii...*, s. 13.

⁴⁶ *Tamże*, s. 14.

⁴⁷ A. ZAKRZEWSKA-BIELAWSKA, *Ewolucja szkół strategii: przegląd głównych podejść i koncepcji*, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Rozwój koncepcji i metod*. „Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości”, 2014, nr 27(2), s. 16.

⁴⁸ A. ZAKRZEWSKA-BIELAWSKA, *Tworzenie i apropriacja wartości...*, s. 610.

⁴⁹ „Renta relacyjna to ponadprzeciętne wyniki osiągane wspólnie przez przedsiębiorstwa uczestniczące we wzajemnej wymianie, których nie mogłyby one osiągnąć, gdyby działały osobno (w izolacji), i które opierają się na wspólnych nakładach ponoszonych przez strony”, A. Wójcik-

wiąże się z czerpaniem ponadprzeciętnych korzyści dzięki sprzyjającym zasobom relacyjnym i wzajemnej wymianie wartości. Wydaje się, że organizacje sportowe mogą podlegać zmianom w takich kierunkach, co jest problematyką badawczą podejmowaną przez autorkę w niniejszej pracy.

Relacje, zwłaszcza te międzyorganizacyjne, stanowią – jak pokazuje Stańczyk-Hugiet – podstawę działań strategicznych współczesnych organizacji. Logika tej koncepcji bliska jest sieciowemu podejściu do strategii⁵⁰. Takie właśnie podejście zauważa się w wielu sektorach gospodarki, w tym również wśród trenerów i instruktorów świadczących usługi w szeroko rozumianym fitnessie i sporcie. Tworzenie więzi w otoczeniu danej branży umożliwia dostęp do rzadkich zasobów innych firm, a łącząc działania wielu podmiotów, kreuje się wartość dla wszystkich stron wymiany. Trenerzy i instruktorzy sportu i rekreacji zawierają partnerskie relacje z wieloma partnerami w branży, tworząc w ten sposób często wyróżniające kompetencje do świadczenia ponadstandardowych usług⁵¹. Tak zwane kompetencje wyróżniające organizacji są rezultatem interakcji z partnerami na rynku, a „sposób współdziałania i postawy względem nich stają się wyróżnikiem strategii”⁵². Skuteczność organizacji, które tworzą więzi organizacyjne, zależy od kompetencji relacyjnych każdej ze stron oraz od gotowości do współpracy.

Kluczowe kompetencje dotyczące tworzenia relacji we współpracy międzyorganizacyjnej są niematerialnymi zasobami organizacji. Powstają jako skutek organizacyjnego uczenia się z wykorzystaniem zasobów wiedzy, dostępnych systemów, nowoczesnych technologii, unikatowych doświadczeń czy sposobu zarządzania wiedzą⁵³. Kompetencje relacyjne to zespół zachowań, umiejętności i postaw w zakresie współdziałania i tworzenia więzi międzyorganizacyjnych. Warunkiem zaistnienia takich kompetencji w organizacji jest swoiste zaangażowanie stron w tworzenie wartości dodanej dla klienta. Składowe kompetencje relacyjnych przedstawiono na rycinie 1.

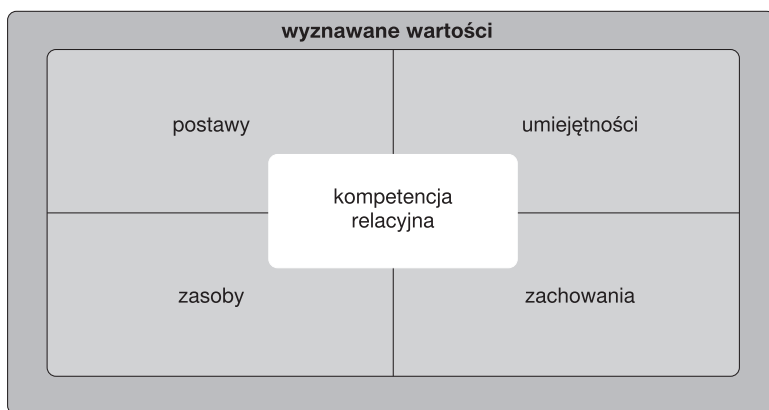
-Karpacz, *Zdolność relacyjna w tworzeniu efektów współdziałania małych i średnich przedsiębiorstw*, Warszawa: SGH, 2012, s. 64–65, za: D. LEWICKA, A. ZAKRZEWSKA-BIELAWSKA, *Rola zaufania w relacyjnej orientacji przedsiębiorstwa*, [w:] G. Osbert-Pociecha, S. Nowosielski (red.), *Mechanizmy teorii i praktyki zarządzania*, Wrocław: UE, 2016, s. 107.

⁵⁰ E. STAŃCZYK-HUGIET, *Dynamika strategiczna w ujęciu ewolucyjnym*, Wrocław: UE, 2013, s. 74, oraz TAŻ, *Strategiczny kontekst sieci międzyorganizacyjnej*, [w:] J. Niemczyk, E. Hugiet-Stańczyk, B. Jasiński (red.), *Sieci międzyorganizacyjne. Współczesne wyzwania dla teorii i praktyki zarządzania*, Warszawa: C.H. Beck, 2012, s. 20–21.

⁵¹ A. STOSIK, A. LEŚNIEWSKA, *Coopetition between organization...*, s. 1221.

⁵² W. CZAKON, *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Warszawa: Wolters Kluwer business, 2012, s. 26.

⁵³ Za: D. LEONARD-BARTON, *Core capabilities and core rigidities: a paradox in managing new product development*, „Strategic Management Journal”, 1992, vol. 13, s. 113–114.



Rycina 1. Składowe kompetencji relacyjnych

Źródło: opracowanie własne

Zasoby, które tworzą kompetencje relacyjne, to głównie zasoby wiedzy, zasoby ludzkie, zasoby informacyjne. Szczególnym rodzajem zasobów współczesnego rynku jest posiadana przez organizację wiedza. Dzięki niej firma staje się zdolna do podejmowania wyzwań globalnego rynku i reagowania na zmiany otoczenia. W przypadku rynku usług sportowych i rekreacyjnych omawiane zasoby obejmują np. metody i formy treningowe, autorskie programy treningowe, kompetencje i doświadczenie czy zdobyte certyfikaty i uprawnienia.

Umiejętności to specyficzna gotowość do wykorzystania zasobów. To tworzenie modeli biznesu, które sprawnie wpisują się w konkurencyjną rzeczywistość gospodarczą organizacji i pomagają jej przetrwać. To zdolność do kreowania strategii przewagi z wykorzystaniem cennych zasobów organizacji. Na rynku usług sportowych umiejętności te dotyczą np. budowania przewagi rynkowej, stosowania nowatorskich programów promocji i kreatywnych strategii pozyskiwania klienta, uzgadniania wspólnych celów czy budowania własnej marki.

Postawy rozumiane są tutaj jako potencjał przejawiający się w gotowości do tworzenia więzi, otwartości i zaangażowaniu. Jest to względnie stały stosunek do realizacji strategii i planów, tworzenia określonej wizji współpracy. W organizacjach sportowych i działalności rekreacyjnej może to dotyczyć otwartości na współpracę, na zmiany i na uczenie się od lepszych. Do tej kategorii kompetencyjnej należy również elastyczne podejście, lojalna i uczciwa postawa względem partnerów w biznesie.

Zachowania to nawiązywanie współpracy oraz tworzenie warunków sprzyjających realizacji wspólnej misji, atmosferze zaufania. To działania ukierunkowane na budowanie relacji i więzi, wyrażające troskę o atmosferę współpracy i o wspólną realizację celów.

Wszystkie czynniki budujące kompetencje relacyjne muszą współistnieć na zbliżonym poziomie i być zakotwiczone we wspólnie wyznawanych warto-

ściach. Powinny być komplementarne, aby można było mówić o strategii relacyjnej opartej na kompetencjach relacyjnych organizacji. Ważna wydaje się również konfiguracja ich połączeń w celu kreacji modelu biznesu właściwego dla danej firmy i jej przestrzeni organizacyjnej. Obłój zaleca tworzenie tzw. koperty⁵⁴, zasady, która zakłada podejmowanie optymalnych decyzji w kontekście zasobów i umiejętności. Podstawą jest tu odpowiedź na następujące pytania:

- Jakie zasoby są dla firmy niezbędne?
- Jakie umiejętności są potrzebne?
- W jaki sposób skonfigurować zasoby i kompetencje, czyli jaki będzie łańcuch wartości dla firmy?⁵⁵

Kompetencja relacyjna, jak wskazuje Czakon, „to wyuczony wzorzec działań organizacji, opisujący pozyskiwanie oraz wspólną eksploatację zasobów, realizowany na podstawie celowo utworzonych ram instytucjonalnych i skierowany na konkretnego partnera”⁵⁶. Autor podkreśla również, że „kompetencja relacyjna, skierowana na konkretnego partnera dotyczy kooperacji w tej części, która obejmuje wspólne tworzenie wartości. Nie sposób zatem realizować strategię kooperacji, pomijając kompetencję relacyjną”⁵⁷.

Koncepcja wykorzystania relacji oraz zasobów innych podmiotów organizacyjnych w otoczeniu danej branży bliska jest koncepcji strategii w podejściu sieciowym. Niemczyk definiuje ją jako „zbiór działań ukierunkowanych na optymalne z punktu widzenia interesariuszy zarządzanie kontraktami”⁵⁸. Związek kapitału relacyjnego ze wzrostem przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa przedstawiono na rycinie 2.

Kompetencje relacyjne są ściśle związane z kapitałem relacyjnym organizacji, który stanowi składową kapitału intelektualnego, a definiowany jest jako różnica między wartością rynkową a wartością księgową przedsiębiorstwa⁵⁹. Kapitał relacyjny to wiedza osadzona w międzyorganizacyjnych relacjach. Wykorzystuje on zewnętrzne połączenia organizacyjne, związki rynkowe, relacje z klientami, dostawcami, między ośrodkami władzy a przemysłem, a także sieci technologiczne, które są dostępne w otoczeniu⁶⁰.

Zasoby niematerialne, które stanowią podstawę budowania sieci międzyorganizacyjnych, w kontekście podejścia zasobowego można ująć w cztery kategorie

⁵⁴ K. OBŁÓJ, *Pasje i dyscyplina strategii...*, s. 97.

⁵⁵ *Tamże*, s. 97.

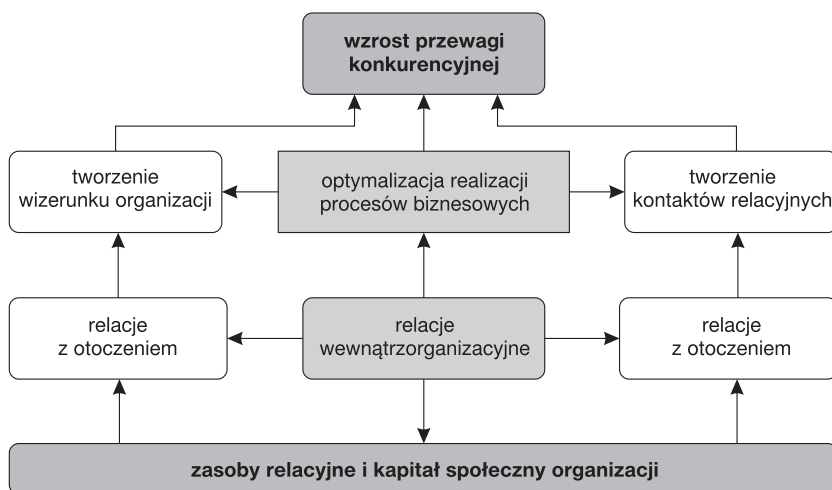
⁵⁶ W. CZAKON, *Strategia kooperacji w rozwoju organizacji...*, s. 130.

⁵⁷ *Tamże*, s. 131.

⁵⁸ J. NIEMCZYK, *Strategia. Od planu do sieci*, Wrocław: UE, 2013, s. 141.

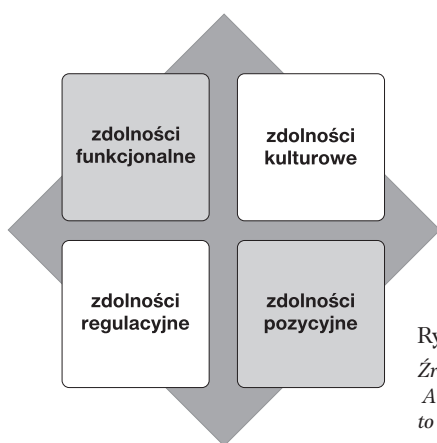
⁵⁹ M. ROMANOWSKA, *Budowanie przewagi konkurencyjnej w oparciu o kapitał intelektualny*, [w:] K. Stoińska (red.), *Strategia firmy a restrukturyzacja zatrudnienia*, Warszawa: PFPK, 2001, s. 153.

⁶⁰ L. EDVINSSON, M.S. MALONE, *Kapitał intelektualny. Poznaj prawdziwą wartość swojego przedsiębiorstwa, odnajdując jego ukryte korzenie*, Warszawa: WN PWN, 2001, s. 39.



Rycina 2. Związek kapitału relacyjnego ze wzrostem przewagi konkurencyjnej organizacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie: I. CHOMIAK-ORSA, *Zarządzanie kapitałem relacyjnym w procesie wirtualizacji organizacji. Podejście modelowe*, Wrocław: UE, 2013, s. 122



Rycina 3. Kategorie zdolności organizacyjnych

Źródło: opracowanie własne na podstawie: R. HALL, *A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage*, „Strategic Management Journal”, 1993, 14(8), s. 608–610

(ryc. 3): zdolności funkcjonalne, które wyrażają wiedzę pracowników wszystkich stron kontraktu, czyli kontrahentów; zdolności kulturowe, obejmujące umiejętności nabywania wiedzy, uczenia się oraz percepcji jakości obsługi, usługi i produktu; zdolności pozycyjne, dotyczące know-how, wartości marki, reputacji oraz posiadanych kontaktów; zdolności regulacyjne – wszelkie tajemnice handlowe firmy, takie jak patenty, receptury, procedury itd.⁶¹

⁶¹ Za: R. HALL, *A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage*, „Strategic Management Journal”, 1993, vol. 14, no 8, s. 607–618.

Zarządzanie kapitałem relacyjnym jako składową kapitału intelektualnego opiera się na wiedzy i informacjach posiadanych przez pracowników oraz właścicieli organizacji. Możliwości wchodzenia w relacje z partnerami biznesowymi stanowią podstawę budowania przewagi poprzez tworzenie więzi dzięki efektywniejszemu wykorzystaniu zasobów relacyjnych. Takie podejście widoczne jest coraz powszechniej w literaturze przedmiotu, w której wskazuje się na znaczenie relacji współpracy w kontekście podejmowania działań biznesowych⁶².

Powszechnie uważa się również, że konieczne jest dążenie do tworzenia przez organizacje, które budują między sobą relacje biznesowe, strategii działania będącej kombinacją współpracy i konkurencji⁶³. Takie podejście stanowi przedmiot zainteresowań badawczych autorki, których celem stały się działania trenerów i instruktorów zmierzające w kierunku budowania relacji z konkurencją. Konkurowanie to rywalizacja między podmiotami. Pojęcie to, odnoszące się do pokonania rywala, tak częste w sporcie, jest też stale obecne w biznesie. W obu przypadkach chodzi o zwycięstwo i uzyskanie przewagi. Rywalizacja i konkurencja traktowane są w niniejszej pracy jako synonimy. Zarówno rywalizacja sportowa, jak i rynkowa odbywa się na podobnych zasadach. Sport i biznes mają ze sobą wiele wspólnego, zwłaszcza w odniesieniu do rywalizacji rynkowej i współzawodnictwa sportowego.

Wydaje się, że rosnący udział tzw. wolnych zawodów w sporcie, w tym także w usługach rekreacyjnych, zmierza do regulacji rynku w kierunku tworzenia i kumulowania zasobów wśród współpracujących ze sobą partnerów. Celem takiego procesu jest podnoszenie pozycji konkurencyjnej w przestrzeni organizacyjnej, ale też – poprzez wykorzystanie tych zasobów – świadczenie usług o coraz wyższej jakości.

Warto w tym miejscu wspomnieć o szerszym kontekście kapitału relacyjnego, jaki budowany jest wśród trenów sportu, jak również w organizacjach sportowych. Od lat 90 XX w. pojęcie kapitału intelektualnego nabiera szczególnego znaczenia dzięki rosnącej świadomości, jak ważne są zasoby niematerialne organizacji, w tym także na rynku sportowym. Zarządzanie kapitałem intelektualnym sprowadza się do identyfikacji, pomiaru i pełnego wykorzystania „ukrytego potencjału” firmy, czyli tych jej elementów, które nie są wykazywane w sprawozdaniach finansowych, a od których zależy pozycja konkurencyjna firmy na rynku⁶⁴.

⁶² I. CHOMIAK-ORSA, *Zarządzanie kapitałem relacyjnym w procesie wirtualizacji organizacji, Podejście modelowe*, Wrocław: UE, 2013, s. 108.

⁶³ *Tamże*, s. 64.

⁶⁴ A. STOSIK, *Behawioralne determinanty sukcesu biznesmenów w organizacjach przedsiębiorczych*, rozprawa doktorska, Wrocław: AE, 2003.

KAPITAŁ INTELKETUALNY

Kombinacja dziedzictwa genetycznego, edukacji, doświadczeń i postaw wobec życia, jakie charakteryzują poszczególnych pracowników organizacji [1]

Suma ukrytych aktywów przedsiębiorstwa, nieuwzględnianych w sprawozdaniu bilansowym, obejmująca zarówno to, co znajduje się w głowach pracowników, jak i to, co zostaje po ich odejściu [2]

Składa się z aktywów powstałych na skutek czynności intelektualnych rościągających się od nabywania nowej wiedzy (uczenia się) przez inwencje do tworzenia cennych relacji z innymi [3]

Stanowi sumę ukrytych aktywów przedsiębiorstwa, które nie są w pełni ujęte w sprawozdawczości bilansowej, a które obejmują zarówno to, co tkwi w głowach członków organizacji, jak i to, co pozostaje w przedsiębiorstwie, gdy oni je opuszczają [4]

[1] W.J. HUDSON, *Intellectual Capital: How to Build it, Enhance it, Use it*, New York : J. Wiley and Sons, 1993, s. 16.

[2] G. ROOS, J. ROOS, *Measuring your company's intellectual performance*, „Long Range Planning”, 1997, vol. 30, no 3, s. 38, za: M. WASILEWSKA, *Wycena i raportowanie kapitału intelektualnego w spółkach giełdowych*, praca doktorska, Wrocław 2015, s. 18.

[3] K.M. WIIG, *Integrating intellectual capital and knowledge management*, „Long Range Planning”, 1997, vol. 30, no 3, s. 401, za: M. WASILEWSKA, *Wycena i raportowanie kapitału intelektualnego w spółkach giełdowych*, praca doktorska, Wrocław 2015, s. 18.

[4] B. OSBERT-POCIECHA, M. KARAŚ, *Wykorzystanie koncepcji zarządzania zintegrowaną wiedzą pracowników (kapitałem intelektualnym) w reengineeringu przedsiębiorstwa*, „Przegląd Organizacji”, 1999, 3, s. 20–21.

Rycina 4. Pojęcie kapitału intelektualnego – wybrane definicje

Źródło: opracowanie własne

Na rycinie 4 podano kilka różnych prób zdefiniowania kapitału intelektualnego organizacji, zarówno w warstwie jego składowych, jak i w ogólnym ujęciu. Z jednej strony kapitał intelektualny odnoszony jest, jako pojęcie, do zasobów ludzkich organizacji, a z drugiej strony, pojmowany szerzej, dotyczy zasobów niematerialnych przedsiębiorstwa. W większości interpretacji wspólnym mianownikiem kapitału intelektualnego jest jego ukryty charakter i trudność w pomiarze. Panuje tu jednak zgodność co do uznawania go za kluczową wartość aktywów organizacji.

Biorąc udział w grze rynkowej, organizacje stawiają sobie następujące pytania: Od czego zależy sukces organizacji? Jak reagować na zmiany w otoczeniu? Jak wykorzystać swoje zasoby, aby się rozwijać i przetrwać? Jak konkurować i czym? Odpowiedzi na te pytania poszukuje się często w niekonwencjonalnych sposobach działania. Szczególnie na „młodym” rynku organizacji sportowych czy w usługach rekreacyjnych rodzą się intuicyjne pomysły na rozwój, przetrwanie, a w konsekwencji na sukces. Często dochodzi również do paradoksu, jakim jest m.in. współpraca na drodze konkurencji, prowadząca do zawierania

kontraktów relacyjnych⁶⁵. Kształtują one tzw. architekturę organizacji i zależą w dużej mierze od świadomości trenerów i instruktorów sportu i rekreacji będących głównymi aktorami w usługach na rynku sportowym w Polsce.

W perspektywie sieciowej relacje przedsiębiorstwa o strategicznej wartości zazwyczaj są postrzegane jako rzadkie. Relacje są również bardzo trudne do imitowania, głównie ze względu na bardzo złożony wymiar, szczególnie społeczny oraz związany z czynnikami otoczenia powiązanych z procesem budowania przewagi konkurencyjnej. Są niepowtarzalne, dlatego mogą być wykorzystywane przez inne organizacje. Jak podkreślają Becker i Huselid oraz Hamel i Prahalad, zasoby niematerialne, w tym ludzkie, mają znaczenie strategiczne dla współczesnej organizacji, co z kolei determinuje tworzenie behawioralnych strategii i dźwigni przewag⁶⁶. Zasobami kluczowymi stają tylko wówczas, kiedy dają organizacji trwałą unikatowość i jednocześnie trwałą przewagę konkurencyjną⁶⁷. Specyfika tworzenia kluczowych kompetencji polega głównie na najbardziej produktywnym wykorzystaniu aktywów firmy, co zachodzi, gdy firmy dzielą się wiedzą albo zapewniają szybki czas reakcji na duże wymagania klientów organizacji sportowo-rekreacyjnych.

Warto wspomnieć w tym miejscu o poglądzie Krupskiego, który współczesne podejście do strategii widzi jako planowanie uzyskiwania dostępu do zasobów oraz nabywania umiejętności ich wykorzystywania⁶⁸. Zatem zasoby te nie muszą stanowić własności przedsiębiorstwa – mogą być możliwością dysponowania nimi. Autor podkreśla przy tym, że takie podejście jest oparte na teoriach okazji, które występują nieliniowo, losowo, w sposób nieprzewidywalny. Z tej perspektywy aktywne czekanie na okazje staje się strategią wykorzystania szans stwarzanych przez otoczenie. Jest to strategia ryzykowna, ale jej założenia korelują z teorią alokacji zasobów zewnętrznych i łączenia się w sieci relacji, aby te zasoby mieć choćby „do wynajęcia”. Organizacje, działając coraz częściej na krawędzi chaosu, dokonują intuicyjnych wyborów w zakresie wykorzystania szans dostrzeganych w otoczeniu przedsiębiorstwa. Dotyka to również badanych organizacji sportowych.

⁶⁵ B. PLAWGO, *Rola transferu wiedzy w procesie internacjonalizacji małych i średnich przedsiębiorstw (MSP)*, 2007, pobrano 26.07.2015 z: http://www.hanse-parlament.org/images/images/pdf/speech_pres2007_10.pdf. Szerzej o kontraktach relacyjnych w dalszej części pracy.

⁶⁶ B.E. Becker, M.A. Huselid, *High performance work systems and firm performance: a synthesis of research and managerial implications*, „Human Resource Management”, 2010, t. 16, s. 61; C.K. Prahalad, G. Hamel, *The core competence of the corporation*, „Harvard Business Review”, 1990, vol. 68, no 3, 79–91, obie prace za: S. BORKOWSKA, *Wnioski i rekomendacje*, [w:] S. BORKOWSKA, (red.), *Rola ZZL w kreowaniu innowacyjności organizacji*, Warszawa: C.H. Beck, s. 237.

⁶⁷ K. OBEŁÓJ, *Strategia organizacji*, Warszawa: PWE, 1998, s. 219.

⁶⁸ R. KRUPSKI, *O szkole zasobów zarządzania strategicznego inaczej*, „Przegląd Organizacji”, 2009, nr 3, s. 6.

Zgodnie z koncepcją Barneya znaczenie relacji w organizacji można określić, stosując cztery kryteria, które decydują o strategicznym charakterze zasobu – „poprzez określenie jego wartości, rzadkości, trudności imitacji i substytucyjności”⁶⁹. Jak wskazuje Krupski, relacje, zwłaszcza te niesformalizowane, stanowiąc specyficzny zasób organizacji, tworzą okazje i są wykorzystywane jako cenne zasoby w budowaniu przewag organizacji⁷⁰. Relacje mają zdolność pomnażania się wraz z dynamiką ich wykorzystania. Mogą istotnie wpływać na efektywność organizacyjną oraz na wzrost wartości dla organizacji i jej interesariuszy.

1.3. WSPÓŁPRACA A BUDOWANIE PRZEWAG

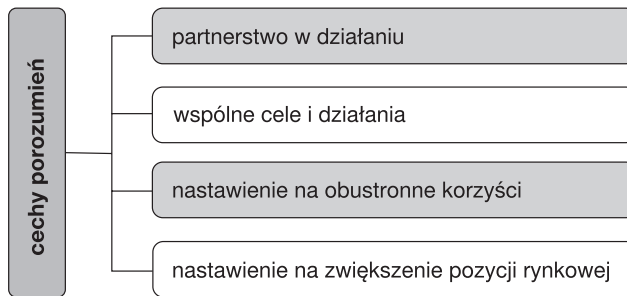
Współdziałanie, alians⁷¹, kontrakt, przymierze, kooperacja i porozumienie to pojęcia bliskoznaczne, wynikające z organizacyjnej potrzeby współpracy w celu osiągnięcia obopólnych korzyści. Każdy rodzaj współpracy, który umożliwia uzyskiwanie ponadprzeciętnych rezultatów, staje się interesującym rozwiązaniem dla organizacji. Rośnie popularność dwustronnych układów biznesowych oraz budowania sieci współpracy na rynku usług. Nie jest to bynajmniej trend, ale raczej konieczność na drodze poszukiwania przewag. Zjawisko to jest szczególnie rozpowszechnione w przemyśle wysokiej techniki i technologii; szacuje się, że ponad 50% przedsiębiorstw z tych branż uczestniczy w jakiejś formie kooperacji⁷². Alians jako forma kooperacji sprzyja procesowi budowania przewag z wykorzystaniem unikatowych zasobów, głównie dzięki synergii. Synergia polega na osiągnięciu ponadprzeciętnych rezultatów za sprawą łączenia kompetencji i efektów organizacyjnych. Firmy realizują wspólny dla odrębnej lub częściowo wspólnej działalności cel, ale chroniąc przy tym niezależność swoich interesów. „Alians strategiczny to szczególny rodzaj współpracy między przynajmniej dwoma przedsiębiorstwami – również konkurentami – funkcjonują-

⁶⁹ J. Barney, *Resource-based theories of competitive advantage: a ten years retrospective on the resource-based view*, „Journal of Management”, 2001, no 27, za: M. ADAMSKA-CHUDZIŃSKA, dz. cyt., s. 299.

⁷⁰ R. KRUPSKI, *Relacje niesformalizowane w badaniach empirycznych*, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Strategie sieci i przedsiębiorstw w sieci*, „Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości”, 2015, t. 32(2), s. 18.

⁷¹ Pojęcie aliansu, wywodzi się z języka francuskiego i oznacza koalicję, przymierze, sojusz. Jest terminem znanym od wielu stuleci, głównie w obszarze sztuki wojennej. W świecie gospodarczym i ekonomicznym pojęcie aliansu gospodarczego czy kupieckiego używane było już w XV w., kiedy to kupcy z Wielkiej Brytanii współpracowali z przedstawicielami majątków, tworząc alianse w celu prowadzenia handlu. W XVIII i XIX w. alianse zawierano w transporcie żegludowym, przykładem mogą być tu Stany Zjednoczone, które organizowały liczne handlowe ekspedycje do Chin.

⁷² H. DUDEK-CHWISTECKA, W. SROKA, *Alianse strategiczne. Problemy teorii i dylematy praktyki*, Dąbrowa Górnicza: WSB, 2008, s. 39.



Rycina 5. Cechy współpracy międzyorganizacyjnej

Źródło: opracowanie własne na podstawie: R. DREWNIAK, *Rozwój przedsiębiorstwa poprzez alians strategiczny. Cele i uwarunkowania w praktyce polskiej*, Toruń: TNOiK Dom Organizatora, 2004, s. 16

cymi w tych samych lub pokrewnych sektorach w celu osiągnięcia wspólnych, wcześniej założonych celów, poprzez angażowanie rdzennych zasobów przy jednoczesnym zachowaniu autonomii przez każde z nich w zakresie sfer nieobjętych umową partnerską”⁷³. Cechy układów współpracy międzyorganizacyjnej przedstawiono na rycinie 5.

Głównym celem tworzenia współpracy i powiązań relacyjnych jest wzmocnienie pozycji konkurencyjnej organizacji na rynku. W ostatnich latach, w dobie przemian gospodarczych i globalnego kryzysu, alianse strategiczne zawiązywano głównie w obszarze branży motoryzacyjnej, następnie tworzone podobne struktury w firmach produkcyjnych, dziś natomiast widoczna jest również współpraca na zasadach koopetycji w sektorze sportowym wśród trenerów i instruktorów na szeroko rozumianym rynku usług.

Potencjał konkurencyjny pojmowany będzie tutaj jako zdolność wykorzystania posiadanych zasobów potrzebnych do rywalizacji na rynku. Przewaga konkurencyjna natomiast będzie „efektem zastosowania zbioru instrumentów konkurowania, które są składnikami strategii konkurowania”⁷⁴. Do instrumentów tych zalicza się m.in. jakość produktów, cenę, elastyczność dostosowywania produktów do potrzeb odbiorców, dostęp do produktów i usług, reklamę, szerokość asortymentu, zakres świadczonych usług, warunki i okres gwarancji, wizerunek firmy, markę, warunki płatności, zdolność zaspokajania potrzeb i ich kreowania⁷⁵.

Wśród mierników pozycji konkurencyjnej wykorzystuje się takie kwantyfikatory, jak relatywna rentowność, relatywny poziom kosztów, wspomniane

⁷³ R. DREWNIAK, *Rozwój przedsiębiorstwa poprzez alians strategiczny. Cele i uwarunkowania w praktyce polskiej*, Toruń: TNOiK Dom Organizatora, 2004, s. 18.

⁷⁴ M. Haffer, *Instrumenty konkurowania*, [w:] M.J. Stankiewicz (red.), *Budowanie potencjału konkurencyjności przedsiębiorstwa*, Toruń: TNOiK Dom Organizatora, 1999, s. 99, za: M. GORYNIA, B. JANKOWSKA, *Klasyfikacja i międzynarodowa konkurencyjność i internacjonalizacja przedsiębiorstwa*, Warszawa: Difin, 2008, s. 68.

⁷⁵ *Tamże*, s. 68.

wcześniej udział w rynku, unikalne cechy usługi – produktu, znajomość marki na rynku, postrzeganie firmy przez otoczenie, poziom lojalności nabywców, istnienie lub prawdopodobieństwo pojawienia się substytutów⁷⁶. W każdej branży zestaw czynników konkurencyjności może być inny, podobnie jak ich waga i wpływ na budowaną przez organizację pozycję konkurencyjną. Podstawowym miernikiem pozycji konkurencyjnej jest udział w rynku oraz rentowność. W sektorze usług sportowych, poza głównymi kryteriami pomiaru konkurencyjności, jest też wiele innych czynników, np. jakość rozumiana jako subiektywna ocena produktu dokonywana w odniesieniu do korzyści, potrzeb, preferencji lub wartości postrzeganej przez klienta⁷⁷, jak również czas realizacji usługi, jej cena czy kompleksowość.

1.4. WSPÓŁPRACA – PODEJŚCIE SIECIOWE

W różnych dyscyplinach naukowych pojęcie sieci jest definiowane i opisywane nieco inaczej. W pracach poświęconych badaniom na temat sieci spotkać można takie terminy, jak „sieć organizacyjna”, „sieć międzyorganizacyjna”, „organizacja sieciowa” czy „sieć”.

W naukach socjologicznych działalność gospodarcza to szczególny rodzaj aktywności człowieka i zbiorowości ludzkich, osadzony w strukturze społecznej. Więzi społeczne są tu podstawą zachowań w relacjach sieciowych. „Działalność gospodarcza człowieka jest domeną nauk ekonomicznych [...] i stanowi aktywność polegającą na wykorzystaniu rzadkich zasobów z myślą o zaspokojeniu potrzeb człowieka⁷⁸”. Każda działalność gospodarcza prowadzona jest w ramach systemu gospodarczego, który stanowi zbiór wzajemnie powiązanych podmiotów istotnie zaangażowanych w procesy wymiany towarowo-pieniężnej. Problem tworzenia współpracy przedsiębiorstw oraz trwania w niej rozpatruje się w perspektywie zarządzania strategicznego od strony aliansów. Alians staje się narzędziem rozwoju organizacji i wbrew wielu poglądom badaczy w tym obszarze może prowadzić do trwałości, a nie do rozpadu relacji organizacyjnej. W zależności od rodzaju współpracy sieć organizacyjna to pewna nowa forma działalności dwóch lub większej liczby jednostek organizacyjnych, istniejąca na mocy pewnych uzgodnień i porozumień, prowadząca

⁷⁶ Tamże, s. 71.

⁷⁷ G.F. Smith, *The meaning of quality*, „Total Quality Management”, 1993, vol. 4, no 3, s. 236, za: W. URBAN, *Definicje jakości usług – różnice oraz ich przyczyny*, „Problemy Jakości”, 2007, nr 3, s. 8.

⁷⁸ M. GORYNIA, *O klasyfikacji nauk zajmujących się międzynarodową działalnością gospodarczą*, [w:] B. Skulska, M. Domiter, W. Michalczyk (red.), *Globalizacja i regionalizacja w gospodarce światowej. Księga jubileuszowa Profesora Jana Rymarczyka*, Wrocław: UE, 2012, s. 38.

do realizacji wspólnego celu. Przedsiębiorstwo decydujące się na współpracę na drodze konkurencyjności z innymi podmiotami musi wykazywać się najwyższym stopniem elastyczności w podejściu do strategicznego planowania koncepcji zarządzania, konkurencyjności i tworzenia wartości.

Drucker już w latach 90 ubiegłego stulecia dostrzegał pojawianie się takich rozwiązań. Pojęcie organizacji sieciowej zdefiniował jako „sieci firm lub ich części, zespołów i osób zlokalizowanych w różnych miejscach, zorganizowanych w luźno związane i nieprzejrzyste struktury, które łączy wspólny cel – praca (świadczenie usług bądź sprzedaż produktów) dla tego samego klienta”⁷⁹. Współdziałanie w sieciach relacji staje się coraz częściej sposobem, a nawet paradygmatem czy kontekstem osiągania, jak piszą Niemczyk i in.⁸⁰, renty innowacyjnej i relacyjnej.

Sieci definiowane są jako stałe wzorce relacji społecznych pomiędzy współzależnymi aktorami, kształtowanych wokół zagadnień i programów politycznych⁸¹. Organizacje współpracujące ze sobą tworzą relatywnie stabilne, niehierarchiczne relacje, realizując jednocześnie wspólne cele, dla których uruchamiają transfer wielorakich zasobów pomiędzy sobą⁸². Wzrost konkurencyjności jest jedną z głównych przesłanek nawiązywania relacji i tworzenia sieci. Uczestnicy sieci mają większe szanse na przetrwanie i rozwój, a także zwiększenie efektywności oraz siły rynkowej. Ograniczenie niepewności wiąże się z łączeniem kompetencji i większą siłą analizy rynku. Elastyczność pozwala na autonomiczne zachowania w ramach relacji biznesowych partnerów sieci oraz wzrost wartości poprzez przechwytywanie części zasobów, głównie niematerialnych. Coraz częściej też uznaje się, że proces gospodarowania uwarunkowany jest w znacznym stopniu czynnikami społecznymi i kulturowymi. Sieci relacji międzyorganizacyjnych to nowy, złożony typ działania o niepowtarzalnej kombinacji rozwiązań⁸³.

Autorka pracy dostrzega na rynku usług rekreacyjnych i sportowych próby budowania sieci relacji między trenerami czy instruktorami. Będąc uczestnikiem

⁷⁹ P. Drucker, *The new organization*, „Harvard Business Review”, 1998, nr 1–2, s. 22–25, za: M. GŁUCH, *Alianse strategiczne jako źródło przewagi konkurencyjnej organizacji*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania”, 2013, t. 2, nr 34, s. 19.

⁸⁰ J. NIEMCZYK, E. STAŃCZYK-HUGIET, B. JASIŃSKI (red.), *Sieci międzyorganizacyjne. Współczesne wyzwania dla teorii i praktyki zarządzania*, Warszawa: C.H. Beck, 2012, s. 12.

⁸¹ W.J.M. KICKERT, E.H. KLIJM, J.F.M. KOPPENJAN, *Managing Complex Networks. Strategies for the Public Sector*, London: Sage Publications, 1999, s. 6.

⁸² A. CHRISIDU-BUDNIK, *Państwo sieciowe*, [w:] J. Skalik (red.), *Zmiana warunkiem sukcesu. Przeobrażenia systemów zarządzania przedsiębiorstw*, Wrocław: UE, 2008, s. 47; A. CHRISIDU-BUDNIK, J. KORCZAK, *Związek jednostek samorządu terytorialnego jako struktura sieciowa*, „Samorząd Terytorialny”, 2012, nr 1–2, s. 93.

⁸³ E. STAŃCZYK-HUGIET, *Dynamika strategiczna...*, s. 141.

tego rynku, świadomie obserwuje procesy zmian, które prowadzą do wykorzystywania relacji w sieciach powiązań organizacyjnych. Trenerzy i instruktorzy coraz częściej stają się uczestnikami współzależnych od siebie relacji. Coraz częściej czerpią z doświadczeń swoich partnerów biznesowych i rywali. Z takimi doświadczeniami autorka spotyka się w swojej praktyce zawodowej nierzadko, zwłaszcza w działaniach młodszych pokoleń trenerów.

Sieć odzwierciedla zbiór więzi pomiędzy przedsiębiorstwami, stanowiącymi tzw. węzły w sieci. Każda organizacja wchodząca w układ sieci staje się jej uczestnikiem i realizuje określone, właściwe dla siebie i sieci cele. Cele te nie mogłyby być osiągnięte bez udziału w sieci. Relacje i interakcje w sieci polegają na przepływie informacji oraz zasobów, co stanowi podstawę kreowania wartości. Należy w tym miejscu zaznaczyć, że jest kilka możliwości spojrzenia na sieci i sieciowe współdziałanie (tab. 1).

Istnieje coraz więcej przesłanek dla powstawania sieci relacji w organizacjach różnych branż, w tym również usług sportowych i rekreacyjnych. Do głównych, o charakterze ogólnym, należy globalizacja, a w rezultacie potrzeba ujednolicania, standaryzacji i uniformizacji. Konsekwencją takiego trendu jest upodabnianie się rynków i potrzeb klientów. Rośnie klasa tzw. *cosmo*, o podobnej kulturze potrzeb, podobnych wzorcach zachowań, podobnych standardach konsumencjnych czy moralności. Takie unifikowanie nosi już miano „kalifornizacji potrzeb”. Jak wskazuje Ohmae, jest to zjawisko zmierzania do ujednoliconych potrzeb i dodatkowego napędzania procesu globalizacji, zjawisko konwergencji potrzeb i gustów konsumenckich jako efektu rozrastania się kultury masowej⁸⁴. Przedsiębiorstwa nawiązują bardzo różne relacje celem zbudowania platformy umożliwiającej sprostanie nowym standardom oczekiwań rynku konsumentów. Jak podkreśla Krupski, relacje pomagają organizacjom rozwiązać problem redundancji zasobów lub częściowo go ograniczają⁸⁵. Ostatecznie wielu autorów rozpoznaje liczne pozytywne skutki wykorzystania zasobów relacyjnych. Wspomagają one procesy tworzenia i utrzymywania przewagi konkurencyjnej. Są źródłem ponadprzeciętnej wartości⁸⁶ i renty ekonomicznej⁸⁷ oraz czynnikiem wzrostu sprawności, skuteczności i efektywności działania⁸⁸. W literaturze

⁸⁴ K. OHMAE, *The global logic of strategic alliances*, „Harvard Business Review”, 1989, March–April, 143–155.

⁸⁵ R. KRUPSKI, *Redundancje zasobów i procedur jako panaceum na niepewność otoczenia*, „Organizacja i Kierowanie”, 2012, nr 2(151), s. 12.

⁸⁶ *Tamże*, s. 12–13.

⁸⁷ J. NIEMCZYK, *Ujęcia zarządzania strategicznego z perspektywy renty ekonomicznej*, [w:] R. Krupski (red), *Zarządzanie strategiczne. Quo vadis?*, „Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości”, 2013, nr 22(2), s. 78.

⁸⁸ P. KLIMAS, *Relacje społeczne pracowników kreatywnych jako strategiczny zasób organizacji*, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Strategie...*, s. 181.

Tabela 1. Sieci – przegląd definicji

Definicja sieci	Autor
„Zorganizowana, policentryczna forma działalności gospodarczej, często strategicznie kierowana przez jedno lub kilka przedsiębiorstw, dążąca do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. Wyraża się w relatywnie stabilnych, raczej kooperacyjnych niż konkurencyjnych stosunkach”	Sydow [1]
„Sieć to układ dwóch lub więcej organizacji zaangażowana w długoterminową relację”	Thorelli [2]
„Jest złożoną, wielopoziomową strukturą, o różnym stopniu trwałości, spójności i otwartości”	Lichtarski [3]
„Forma organizacyjna angażująca wiele organizacji powodowanych instrumentalnymi celami indywidualnymi lub zbiorowymi. Członkowie sieci przejawiają ko-specjalizację, wnosząc w sieć unikatową zdolność tworzenia wartości, taką jak zasoby wiedzy lub dostęp do rynku”	Koza i Lewin [4]
„Względnie trwałe zgrupowanie autonomicznych, wyspecjalizowanych jednostek lub przedsiębiorstw, uczestniczących w systemie wzajemnych kooperacji według zasad rynkowych”	Dwojacki i Nogalski [5]
„Swoistego rodzaju organizacje, które tworzone są dla uzyskania określonego rodzaju korzyści strategicznych, najczęściej związanych z klasyczną synergią układów zbiorowego działania”	Niemczyk i in. [6]
„Zbiór aktorów połączonych zbiorem więzi”	Czakon [7]

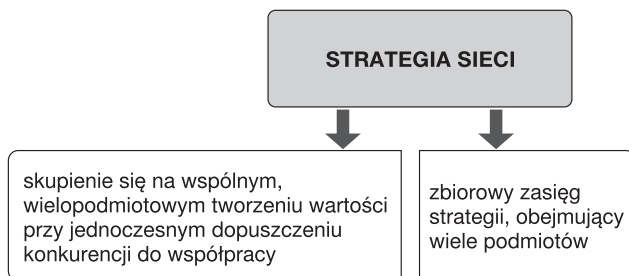
- [1] J. Sydow, *Mitbestimmung und neue Unternehmensnetzwerke*, Berlin, 1999, s. 20, za: Z. DWORZECKI, A. KLEJNER-NOWECKA, *Sposoby tworzenia organizacji sieciowych*, [w:] Z. Dworzecki (red.), *Przedsiębiorstwo kooperujące*, Warszawa: Euro Expert, 2002, s. 103.
- [2] H.B. Thorelli, *Networks: between markets and hierarchies*, „Strategic Management Journal”, 1986, vol. 7, no 1, s. 37, za: E. STAŃCZYK-HUGIET, J. GORGÓL, *Elementy sieci międzyorganizacyjnych – aspekty organizacyjno-zarządcze*, [w:] J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet, B. Jasiński (red.), *Sieci międzyorganizacyjne. Współczesne wyzwania dla teorii i praktyki zarządzania*, Warszawa: C.H. Beck, 2012, s. 20.
- [3] J. Lichtarski (red.), *Współdziałanie gospodarcze przedsiębiorstw*, Warszawa: PWE, 1993, s. 17, za: J. NIEMCZYK, E. HUGIET-STAŃCZYK, B. JASIŃSKI (red.), *Sieci międzyorganizacyjne. Współczesne wyzwania dla teorii i praktyki zarządzania [Wstęp]*, Warszawa: C.H. Beck, 2012, s. 10.
- [4] M.P. Koza, A.Y. Lewin, *The coevolution of network alliances: a longitudinal analysis of an international professional service network*, „Organizational Science”, 1999, vol. 10, no 5, za: S. LACHIEWICZ, A. ZAKRZEWSKA-BIELAWSKA, *Sieć przedsiębiorstw jako skuteczna forma organizacyjna w warunkach kryzysu gospodarczego*, „Management and Business Administration. Central Europe”, 2012, nr 4(117), s. 36.
- [5] P. DWOJACKI, B. NOGALSKI, *Tworzenie struktur sieciowych jako wynik restrukturyzacji scentralizowanych przedsiębiorstw*, „Przegląd Organizacji”, 1998, nr 4, s. 69.
- [6] E. STAŃCZYK-HUGIET, A. SUS, *Konsekwencje przynależności do sieci*, [w:] J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet, B. Jasiński (red.), *Sieci międzyorganizacyjne. Współczesne wyzwania dla teorii i praktyki zarządzania*, Warszawa: C.H. Beck, 2012, s. 86.
- [7] W. CZAKON, *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Warszawa: Wolters Kluwer business, 2012, s. 15.

Źródło: opracowanie własne

przedmiotu wyróżnia się rozmaite rodzaje relacji: relacje zewnętrzne i wewnętrzne, sformalizowane i niesformalizowane. Choć badania ostatnich lat wskazują orientację w kierunku relacji sformalizowanych, coraz częściej podejmuje się również badania relacji niesformalizowanych oraz ich roli w budowaniu przewagi konkurencyjnej⁸⁹. Zasoby relacyjne, w tym także szczególne relacje społeczne, są niematerialnym zasobem przedsiębiorstwa na styku otoczenia wewnętrznego i zewnętrznego organizacji. Relacje społeczne w takim ujęciu „stanowią wielowymiarowy efekt współwystępowania określonych warunków, czynników, procesów czy zdarzeń zachodzących w różnorodnych społecznościach organicznych lub wirtualnych”⁹⁰.

W piśmiennictwie spotyka się wskazywane przez badaczy korzyści płynące z przynależności do sieci. „Obok tradycyjnych typów renty ekonomicznej znajdujących się w polu dążeń strategów, tj. renty chamberlainowskiej, ricardiańskiej i schumpeteriańskiej, ujawniła się renta sieciowa”⁹¹. Czakon spostrzega także, że czym innym jest „sytuowanie renty sieciowej pośród istotnych celów przedsiębiorstwa, a czym innym projektowanie strategii przedsiębiorstw w sieci”⁹².

Dla strategii sieci wyróżnia się dwie szczególnie eksponowane cechy, przedstawione na rycinie 6.



Rycina 6. Specyficzne cechy strategii sieci

Źródło: opracowanie własne na podstawie: W. CZAKON, „Droga po strukturze” – od strategii współdziałania do strategii sieci, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Strategie sieci i przedsiębiorstw w sieci*, „Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości”, 2015, nr 32(2), s. 70

Ostatnie lata pokazują tworzenie się nowych struktur organizacyjnych w firmach na rynku usług sportowych, w których poszukuje się rozwiązań organizacyjnych dla współczesnych działań przedsiębiorczych, w tym również struk-

⁸⁹ Tamże, s. 181.

⁹⁰ Tamże, s. 182.

⁹¹ W. CZAKON, „Droga po strukturze” – od strategii współdziałania do strategii sieci, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Strategie...*, s. 70.

⁹² Tamże, s. 70.

tur sieciowych. Jak podaje Czakon, „w warunkach splątanej gospodarki [...] to właśnie zdolność tworzenia, konfigurowania, koordynowania sieci daje szansę na trwałą przewagę konkurencyjną”⁹³. W literaturze przedmiotu można dostrzec kilka powodów tworzenia się sieci międzyorganizacyjnych czy związków sieciowych. Efektywność sieci jest trudna do zmierzenia i zależy od wielu czynników, np. od stopnia dojrzałości organizacji wchodzących w skład sieci, poziomu współpracy, umiejętności tworzenia mechanizmów współdziałania, poziomu izolacji innych układów sieciowych, spójności współpracy międzyorganizacyjnej, poziomu zaufania i lojalności oraz wielu innych, które stanowią cel poznawczy licznych badań⁹⁴.

Podziału sieci można dokonać ze względu na różne kryteria. Typologie sieci i ich rodzaje przedstawili: Korenik, Barczak i in., Boulanger, Domański i Marciniak, Koźmiński, Lichtarski i in. oraz Brusco⁹⁵. Rodzaje sieci wyróżniane są według kryterium cech budowy i cech struktury⁹⁶, sposobu powstania⁹⁷ czy charakteru relacji⁹⁸.

W kontekście niniejszej pracy najbardziej adekwatną typologią wydaje się podział ze względu na rodzaj relacji między partnerami w sieci (ryc. 7). Badane organizacje sportowe należą do sieci kooperacji według podziału ze względu na rodzaj relacji, do sieci stosunków bezpośrednich według podziału ze względu na trwałość i siłę sieci, jak również do sieci równorzędnych według podziału ze względu na stopień dominacji. Sieci, jak wskazuje Frączkiewicz-Wronka, są

⁹³ W. CZAKON, *Sieci międzyorganizacyjne w naukach o zarządzaniu – w kierunku sieciowych modeli biznesu*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach. Zarządzanie”, 2015, nr 217, s. 13.

⁹⁴ Badania sieci i ich efektywności prowadzą m.in.: Zaheer, Gulati, Nohria, Niemczyk, Stańczyk-Hugiet, Austen, Frączkiewicz-Wronka, Czakon, Mitrega, Forkmann, Ramos, Henneberg, Dhanaraj, Parkhe.

⁹⁵ S. KORENIK, *Dysproporcje w rozwoju regionów Polski: wybrane aspekty*, Wrocław: AE, 2003; B. BARCZAK, K. BARTUSIK, B. BIŃCZYCKI, A. KOZINA, *Przegląd metod badania struktur organizacyjnych przedsiębiorstw*, [w:] A. Stabryła (red.), *Doskonalenie struktur organizacyjnych przedsiębiorstw w gospodarce opartej na wiedzy*, Warszawa: C.H. Beck, 2009, s. 143–164; P. Boulanger, *Organiser l'entreprise en réseau*, Paris: Nathan, 1995, za: B. JASIŃSKI, *Klasyfikacje sieci międzyorganizacyjnych*, [w:] J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet, B. Jasiński (red.), dz. cyt., s. 101–109; R. DOMAŃSKI, A. MARCINIAK, *Sieciowe koncepcje gospodarki miast i regionów*, „Studia Komitetu Przestrzennego Zagospodarowania Kraju”, PAN, 2003, nr 113; A.K. KOŹMIŃSKI, *Zarządzanie w warunkach niepewności*, Warszawa: WN PWN, 2003; J. LICHTARSKI (red.), *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, Wrocław: AE, 2003; S. BRUSCO, *Small firms and the provision of real services*, [w:] F. Pyke, W. Sengenberger (red.), *Industrial Districts and Local Economic Regeneration*, Geneva: International Institute for Labour Studies, 1992, s. 177–196.

⁹⁶ J. CHILD, D. FAULKNER, *Strategies of Co-operation: Managing Alliances, Networks, and Joint Ventures*, Oxford: Oxford University Press, 1998, s. 120.

⁹⁷ J. PENC, *Strategie zarządzania*, Warszawa: Placet, 1994, s. 9.

⁹⁸ P. Boulanger, dz. cyt., za: B. JASIŃSKI, dz. cyt., s. 107.



Rycina 7. Typy sieci – wybrane opcje

Źródło: opracowanie własne na podstawie: B. JASIŃSKI, *Klasyfikacje sieci międzyorganizacyjnych*, [w:] J. Niemczyk, E. Hugiet-Stańczyk, B. Jasiński (red.), *Sieci międzyorganizacyjne. Współczesne wyzwania dla teorii i praktyki zarządzania*, Warszawa: C.H. Beck, 2012, s. 106–107

unikatowym typem układu, w którym relacje interpersonalne stanowią rdzenny komponent i są jednym z głównych powodów istnienia sieci. Ułatwiają korzystanie z nagromadzonych zasobów, sprzyjają wykorzystaniu połączonych sił i wzajemnej edukacji⁹⁹.

Głównym celem sieci jest więc koncentracja na tworzeniu, rozwijaniu oraz utrzymaniu relacji międzyorganizacyjnych oraz zaawansowany proces tworzenia interakcji¹⁰⁰. Konkludując, to kształtowanie relacji z otoczeniem stanowi istotne źródło przewagi konkurencyjnej.

1.5. WSPÓŁPRACA – PERSPEKTYWA RELACJI I SIECI

Tworzenie relacji i układów współpracy można rozpatrywać z kilku różnych perspektyw. Oprócz perspektywy procesowej i perspektywy prakseologicznej można przyjąć także perspektywę *performance management*. Dotyczy ona w pewnym uproszczeniu zdolności przedsiębiorstwa do podnoszenia posiadanych rozwiązań na coraz wyższy poziom. Pozwala na określenie różnych związków

⁹⁹ A. FRĄCZKIEWICZ-WRONKA, *Efektywność sieci jako czynnik krytyczny rozwoju organizacji realizujących usługi społeczne*, [w:] J. Skalik (red.), *Zmiana warunkiem sukcesu. Przetłamywanie barier rozwoju i wzrostu przedsiębiorstw*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, 2011, nr 219, s. 76.

¹⁰⁰ *Tamże*, s. 76.

i zależności w tworzeniu efektywnych układów współpracy oraz na dokonanie oceny ich przydatności w świetle realizacji strategii kooperacyjnej. W tym ujęciu organizacja podlega ciągłej optymalizacji procesów biznesowych w perspektywie przyjętych strategii. Szanse na przetrwanie mają podmioty najlepiej przystosowane. Budowane relacje i współpraca partnerów powinny być zatem komplementarne. Addytywność prowadząca do wzmacniania konkurencyjności (pod warunkiem, że współdziałanie jest dobrowolne) prowadzi do kooperacji widzianej jako strategia permanentnego dostosowywania się do sytuacji¹⁰¹.

Do głównych determinant tworzenia relacji w sieci zaliczono elastyczność organizacji, wartości organizacji, ograniczoną niepewność i zaufanie oraz wysoką konkurencyjność (ryc. 8).



Rycina 8. Determinanty tworzenia relacji w sieci

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. STOSIK, *Współpraca w rywalizacji na rynku usług medycznych*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, 2016, nr 421, s. 547

Jak podkreślają Lachiewicz i Zakrzewska-Bielawska, w obliczu sytuacji kryzysowych firmy sięgają po nowe sposoby organizowania prowadzonej działalności gospodarczej¹⁰². Dzięki zaawansowanej współpracy pojawiają się różne formy organizacyjne, takie jak związki partnerskie, ugrupowania przedsiębiorstw oraz formy kooperacji¹⁰³. Takie zjawiska widoczne są również na rynku specjalistycznych usług sportowych i rekreacyjnych, wśród trenerów fitness, trenerów personalnych oraz instruktorów rekreacji świadczących usługi na zasadach freelancingu¹⁰⁴. W wyniku łączenia się w grupy interesów organizacje

¹⁰¹ E. STAŃCZYK-HUGIET, *Adaptacja kooperatywna...*, s. 124.

¹⁰² S. LACHIEWICZ, A. ZAKRZEWSKA-BIELAWSKA, *Sieć przedsiębiorstw jako skuteczna forma organizacyjna w warunkach kryzysu gospodarczego*, „Management and Business Administration. Central Europe”, 2012, nr 4(117), s. 35–36.

¹⁰³ *Tamże*, s. 36–37.

¹⁰⁴ A. STOSIK, *Współdziałanie międzyorganizacyjne...*

stają się silniejsze rynkowo i są w stanie w większym stopniu zabezpieczyć swój byt w dynamicznym świecie lokalnego i globalnego rynku. Tworzenie sieci jest tu uwarunkowane zdolnościami relacyjnymi organizacji, rozumianymi jako chęć i możliwości uczestniczenia w relacjach, zdolności do interakcji, która umożliwia dostosowywanie się do zmian¹⁰⁵. Zmiany w tym wypadku dotyczą przede wszystkim dynamiki rozwoju konkurencji w branży usług sportowych oraz pojawiania się wyrafinowanych potrzeb klientów, którzy oczekują ponadprzeciętnych usług.

Zdolność sieciowa organizacji to zestaw rutynowych zachowań oraz zachodzących w niej procesów nastawionych na wykorzystanie szans wynikających ze współpracy w otoczeniu sieci. Zasoby – zarówno w wymiarze relatywnym, jak i bezwzględny – takie, które współtworzą pozycję konkurencyjną, ustalają kierunek rozwoju firmy¹⁰⁶. W segmencie małych i średnich przedsiębiorstw, obejmującym także większość organizacji świadczących usługi w sporcie i rekreacji, „mogą się kształtować względnie swobodnie ilościowe i jakościowe parametry zasobów”, użytkowanych w sposób, który przedsiębiorstwo uznaje za właściwy¹⁰⁷. Jak wskazują Teece i in., kluczowym warunkiem istnienia i przetrwania współczesnej organizacji jest umiejętność rozwijania i odnowy posiadanych zasobów, a jej „przewaga konkurencyjna [...] wynika z kompetencji, które umożliwiają adaptację, integrację, a także rekonfigurację wewnętrzną i zewnętrzną organizacyjnych zdolności, zasobów oraz kompetencji funkcjonalnych”¹⁰⁸. Cenne, z punktu widzenia problematyki niniejszej pracy są zasoby ludzkie i informacyjne (ryc. 9). Kapitał firm związany z pracownikami, ich kompetencjami, wiedzą, doświadczeniem i potencjałem ogólnym stanowi podstawowe wartości współpracy międzyorganizacyjnej w usługach na rynku sportu. Możliwość wykorzystania tego kapitału, jak również wynikających z niego procesów i ogólnego know-how, jest jednym z kluczowych czynników decydujących o układach kooperacji badanych trenerów i instruktorów w usługach sportowych.

Dzielenie się zasobami najczęściej następuje poprzez ich udzielenie albo organizacyjne uczenie się. Integracja działań prowadzi natomiast do współpracy w obrębie łańcucha wartości. Umocnienie pozycji polega na zwiększeniu siły

¹⁰⁵ E. STAŃCZYK-HUGIET, J. GORGÓL, *Elementy sieci międzyorganizacyjnych – aspekty organizacyjno-zarządcze*, [w:] J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet, B. Jasiński (red.), dz. cyt., s. 23.

¹⁰⁶ M. MITRĘGA, *Zdolność sieciowa jako czynnik przewagi konkurencyjnej na rynku przedsiębiorstw*, Katowice: UE, 2010, s. 101.

¹⁰⁷ I. KONIECZNA, *Znaczenie i stan zasobów i kompetencji spółdzielni w sferze organizacji i zarządzania – wyniki badań spółdzielni mleczarskich z województwa świętokrzyskiego*, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Strategie...*, s. 199.

¹⁰⁸ D.J. Teece, G. Pisano, A. Shuen, *Dynamic capabilities and strategic management*, „Strategic Management Journal”, 1997, t. 18, nr 7, s. 509–533, za: K. SIWAK, *Rola kluczowych kompetencji organizacji w realizacji strategii biznesu*, „E-mentor”, 2015, nr 5(62), s. 35.

Zasoby rzeczowe	Zasoby ludzkie	Zasoby finansowe	Zasoby informacyjne
maszyny	pracownicy	kapitał	know-how
budynki	kompetencje i kwalifikacje	dochody	dane
urządzenia	potencjał i doświadczenie	zysk	procedury

Rycina 9. Zasoby organizacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie: J. MACHACZKA, *Podstawy zarządzania*, Kraków: AE, 2001, s. 7

przetargowej na rynku lub wobec innych podmiotów otoczenia, niebędących konkurentami. Węzły w sieci są niezależne od siebie, tworzą między sobą relacje oparte na zasobach niematerialnych oraz zasobach wiedzy. Samodzielnie podejmują decyzje, tworzą efekt synergiczny na różnych poziomach współpracy, realizują swoje cele, elastycznie dostosowują się do warunków i zasad działania sieci oraz komunikują się z innymi uczestnikami sieci. Mają zdolność uczenia się, są komplementarne, wchodzą ze sobą w różne relacje¹⁰⁹. Wartość sieci ocenia się poprzez rodzaj tworzących ją relacji, które opierają się na wymianie określonych informacji, udostępnianiu zasobów oraz wymianie kapitału ludzkiego między organizacjami w strukturze sieci¹¹⁰. Zasady funkcjonowania przedsiębiorstwa w sieciach oraz umowy dotyczące współpracy i kooperacji mogą mieć charakter formalny lub nieformalny.

1.6. WSPÓŁPRACA MIĘDZYORGANIZACYJNA – PERSPEKTYWA KONTRAKTÓW RELACYJNYCH

Współpracujące w branży sportowej podmioty (w tym trenerzy i instruktorzy sportu i rekreacji) zawierają ze sobą tzw. umowy nienazwane, które stają się podstawą funkcjonowania w strukturach sieci relacji. Umowy te są różnie formalizowane, ale głównie przyjmują postać kontraktu relacyjnego. Kontrakty, umowy, ustalenia, układy czy uzgodnienia są podstawą realizacji zasad przyjętych przez strony w wymianie korzyści i znane już były w czasach odległego średniowiecza. Wówczas wykształciło się pojęcie *contractus innominati*¹¹¹, tzw. umów nienazwanych, zazwyczaj nieformalnych, dotyczących wzajemnych

¹⁰⁹ E. STAŃCZYK-HUGIET, J. GORGÓL, *dz. cyt.*, s. 25. Więcej na ten temat można przeczytać w pracach Czakona, Niemczyka, Chodyńskiej.

¹¹⁰ E. STAŃCZYK-HUGIET, J. GORGÓL, *dz. cyt.*, s. 33.

¹¹¹ M. KURYŁOWICZ, A. WILIŃSKI, *Rzymskie prawo prywatne. Zarys wykładu*, Warszawa: Wolters Kluwer, 2013, s. 269.

świadczeń, o znikomym stopniu zaskarżalności. Ich celem było stworzenie takiego układu współpracy, który umożliwiałby uzyskiwanie przewagi w obrębie ustalonych granic. Z czasem forma kontraktów zaczęła się zmieniać, a na podstawie wyjątków uzyskiwały one na mocy prawa pretorskiego (*actio in factum*) zaskarżalność. Podstawę teorii kontraktów relacyjnych stworzył w latach 60 ubiegłego stulecia Stewart Macaulay, a rozwinął ją i rozpropagował w systemie *common law* Ian Macneil, uważany za twórcę terminu „kontrakty relacyjne”¹¹².

Istnieje wiele definicji kontraktu relacyjnego i żadna z nich nie została w pełni zaakceptowana w literaturze przedmiotu. Kontrakt może być określony jako relacyjny tylko w jego kontekście sytuacyjnym. „Najważniejszym ogniwem, wokół którego skupia się istota kontraktów relacyjnych, jest brak możliwości określenia *ex ante* wszystkich zobowiązań stron i tym samym roszczeń w nieprzewidywalnych przypadkach”¹¹³. Niezależnie od podejścia badaczy tego tematu do zdefiniowania kontraktów relacyjnych należy podkreślić, że ich źródłem są relacje stron budowane na bazie posiadanych zasobów. W teorii umów opartych na relacjach podstawą ich zawierania jest zaufanie.

Jak podkreśla Chrisidu-Budnik, „umowy relacyjne to takie, w których wybór kontrahenta współpracy oparty jest na wiążącej go z nim osobistej relacji zaufania albo też relacja ta wytworzyła się w toku trwałej współpracy kontraktowej”¹¹⁴. Kontrakt relacyjny nie odnosi się do pojedynczej transakcji, lecz wiązany jest z realizacją serii transakcji w określonym horyzoncie czasu, w którym zarówno warunki realizacji współpracy, jak i efekty są trudne do przewidzenia¹¹⁵. Kontrakty relacyjne są pewną konsekwencją współpracy opartej na zaufaniu. Zaufanie to rodzaj oczekiwania, że można na kimsz polegać. Pojęcie zaufania jest niedookreślone i w różnych naukach można znaleźć wiele jego definicji w różnych kontekstach znaczeniowych. W psychologii zaufanie to „to wiara w prawość, charakter i zdolności drugiej osoby”¹¹⁶, w socjologii natomiast pojęcie to jest definiowane jako „mechanizm oparty na założeniu, że innych członków danej społeczności cechuje uczciwość i kooperatywne zachowanie oparte na wspólnie wyznawanych normach”¹¹⁷. W naukach o zarządzaniu można również spotkać próby ujmowania terminu „zaufanie” z punktu widzenia oczekiwań parterów biznesowych. Za Hosmer „zaufanie to oczekiwania osoby, grupy osób

¹¹² A. CHRISIDU-BUDNIK, *Quid pro quo: zaufanie i kontrakty w sieciach międzyorganizacyjnych*, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Strategie...*, s. 55.

¹¹³ *Tamże*, s. 55.

¹¹⁴ *Tamże*, s. 55.

¹¹⁵ J.K. MASTERS, G. MILES, D. D'SOUZA, J.P. ORR, *Risk propensity, trust and transaction costs in relational contracting*, „Journal of Business Strategies”, 2004, vol. 21, no 1, s. 51.

¹¹⁶ S.P. ROBBINS, D.A. DECENZO, *Podstawy zarządzania*, Warszawa: PWE, 2002, s. 498.

¹¹⁷ F. FUKUYAMA, *Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu*, Warszawa: WN PWN, 1997, s. 38.

bądź firmy etycznie uzasadnionego zachowania po stronie drugiej osoby, grupy lub firmy w ramach wspólnego przedsięwzięcia bądź wymiany gospodarczej”¹¹⁸.

W każdym przypadku pojawienia się zaufania w układach biznesowych mamy do czynienia ze współzależnością stron. Występuje ona jako współzależność pozytywna, współzależność negatywna i kooperacyjna. Przejawem współzależności pozytywnej jest współpraca, a negatywnej – rywalizacja. Kooperacyjna natomiast jako rodzaj współzależności oparta jest na jednoczesnej rywalizacji i kooperacji. W teorii umów relacyjnych panuje przekonanie, że zaufanie i prawo spełniają podobne funkcje, tzn. zapewniają elastyczność współpracy i promują kooperację. Brakuje jednak jednoznaczności w tej kwestii i powstaje dylemat, czy są to zasoby wobec siebie substytucyjne czy też komplementarne¹¹⁹. Kontrakty relacyjne oceniane są na podstawie wielkości udziału, a nie równości statusu stron. Wynika to z możliwości pojawiania się sytuacji, w których wartość zaangażowanych zasobów jednej ze stron przewyższa uzyskane wspólnie efekty.

Kontrakty relacyjne należą do kontraktów długoterminowych, z odnawialnym terminem realizacji zakładanej współpracy. Oznacza to, że partnerzy biznesowi są otwarci na zmienność sytuacji i stale gotowi do podejmowania działań na rzecz realizacji celów zawartych w pierwotnych ustaleniach. Kontrakty takie mają charakter niesformalizowany i opierają się wyłącznie na zasadach najwyższego zaufania. Reagowanie na zmiany jest intuicyjne, a wychwytywanie okazji z otoczenia rynkowego stwarza możliwość realizacji nowych kontraktów relacyjnych. Istotą są tu pewne normy społeczne, kultura organizacyjna stron oraz komplementarna rola zaufania wobec prawa (tab. 2).

Ponieważ organizacje w usługach sportowych funkcjonują dziś w warunkach dużej niepewności otoczenia, wybory strategicznych partnerów w relacjach są podstawą kreowania wartości dla tych organizacji. Efektywnym sposobem na przewycięzenie skutków turbulencji otoczenia wydaje się unikanie ryzyka poprzez relacje uczestników rynku w ramach elastycznych form kooperacji, jakimi również mogą być kontrakty relacyjne kreujące wartość.

„Elementem wspólnym i charakterystycznym dla teorii umów relacyjnych jest dostrzeżenie relacji o charakterze nieformalnym we współpracy sieciowej, które doprowadziło do akceptacji zaufania jako aksjologicznej podstawy mogącej warunkować tworzenie sieci międzyorganizacyjnych i determinować jej efektywność”¹²⁰ (ryc. 10). Poza tym tego rodzaju relacje, które skutkują komple-

¹¹⁸ L.T. Hosmer, *Trust: the connecting link between organizational theory and philosophical ethics*, „Academy of Management Review”, 1995, vol. 20, no 2, za: M. ZIELIŃSKI, *Zaufanie w relacjach biznesowych – pojęcie i istota*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Ekonomiczno-Społecznej w Ostrołęce”, 2017, t. 2, nr 25, s. 45.

¹¹⁹ A. CHRISIDU-BUDNIK, *Quid pro quo...*, s. 55.

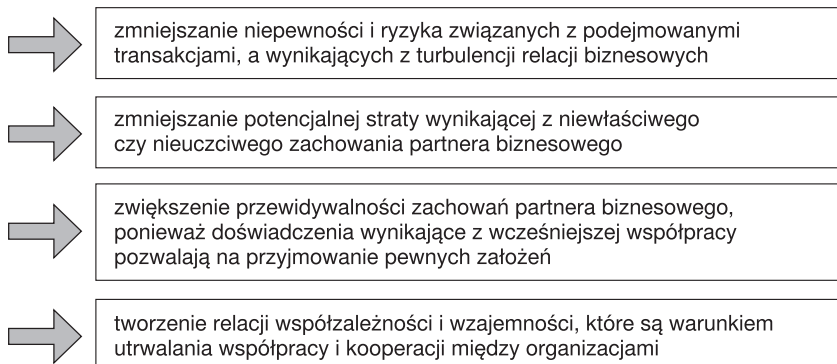
¹²⁰ *Tamże...*, s. 58.

Tabela 2. Determinanty zaufania w kontraktach relacyjnych

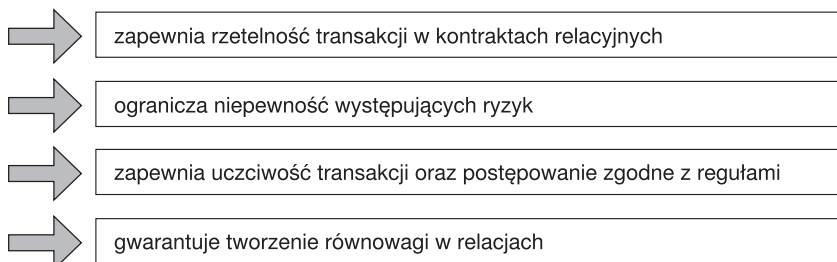
Elementy tworzenia	Czynniki
Źródło elastyczności umowy	zaufanie i więź
Postrzegane ryzyko	niskie
Relacja	nieformalna
Relacja zaufania i prawa	zaufanie eliminuje potrzebę formalizacji współpracy, prawo niszczy zaufanie
Rodzaj zaufania	subiektywne, interpersonalne, kognitywne
Związki funkcjonalne	substytucja, komplementarność
Źródło zaufania	interakcje, więzi, doświadczenie w relacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. CHRISIDU-BUDNIK, *Quid pro quo: zaufanie i kontrakty w sieciach międzyorganizacyjnych*, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Strategie sieci i przedsiębiorstw w sieci*, „Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości”, 2015, nr 32(2), s. 61

Zaufanie staje się ważnym lub nawet najważniejszym czynnikiem inicjującym nawiązywanie i utrwalanie relacji biznesowych poprzez:



Lojalność obok zaufania jest jedną ze składowych zaufania społecznego



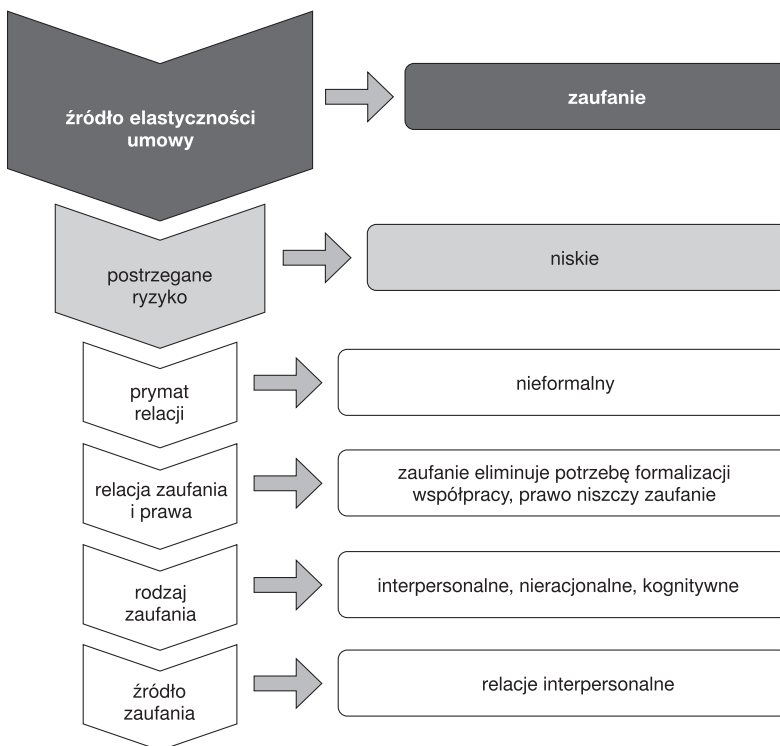
Rycina 10. Zaufanie i lojalność jako główne komponenty współpracy

Źródło: opracowanie własne na podstawie: P. SZTOMPKA, *Socjologia. Analiza społeczeństwa*, Warszawa: Znak, 2012, s. 128-143

mentarną współpracą, podnoszą skuteczność marketingu oraz zwiększają szanse na przyszłe korzystne transakcje.

Podstawowym komponentem elastyczności umowy między partnerami we współpracy jest zaufanie. Źródło zaufania stanowią relacje interpersonalne, najczęściej nieformalne. Schemat atrybutów w kontraktach relacyjnych przedstawiono w rycinie 11. W budowaniu zasobów relacyjnych niezbędnych do zaawansowanej współpracy międzyorganizacyjnej – na rynku nie tylko usług sportowych czy rekreacyjnych – zaufanie odgrywa istotną rolę jako kluczowy komponent relacji o niskim poziomie sformalizowania.

Zawieranie kontraktów niesie ze sobą rozmaite skutki – zarówno pozytywne, jak i negatywne. W ramach powiązań relacyjnych, głównie w sektorze usług świadczonych przez trenerów i instruktorów sportu i rekreacji, dyfuzja wiedzy ma raczej charakter intuicyjny i stanowi wynik naturalnych procesów. Ważne jest wykorzystanie zasobów wiedzy, doświadczenia i umiejętności, aby zminimalizować ewentualne negatywne skutki umów nienazwanych.



Rycina 11. Atrybuty kontraktów relacyjnych

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. CHRISIDU-BUDNIK, *Quid pro quo: zaufanie i kontrakty w sieciach międzyorganizacyjnych*, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Strategie sieci i przedsiębiorstw w sieci*, „Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości”, 2015, nr 32(2), s. 61



• większe możliwości zdobywania rynku • większe możliwości finansowe • ograniczenie kosztów • podział ryzyka • korzystanie z wiedzy i know-how partnerów biznesowych • szerszy wachlarz usług • szybsze procesy • lepsze dostosowanie do potrzeb rynku	• transfer wiedzy • dzielenie się know-how • możliwa utrata marki • możliwa utrata tożsamości • niedopasowanie organizacyjne • konflikty na tle różnic poglądowych • rozmycie odpowiedzialności • możliwa utrata klienta
---	---

Rycina 12. Pozytywne i negatywne skutki kontraktów relacyjnych

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. Stosik, *Współpraca w rywalizacji na rynku usług medycznych*, [w:] *Sieci międzyorganizacyjne, procesy i projekty w erze paradoksów*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, 2016, nr 421, s. 548

Na rycinie 12 zestawiono pozytywne i negatywne skutki podejmowania współpracy na podstawie kontraktów relacyjnych. Korzyści ze współpracy to głównie większe możliwości zdobywania rynku poprzez kompleksowość usług oraz wspieranie organizacji nową wiedzą i doświadczeniem. Przy racjonalnym i efektywnym wykorzystaniu zasobów istnieje możliwość obniżania kosztów i zwiększania korzyści finansowych obu stron wymiany. Jednocześnie nie można nie wskazać ograniczeń i słabych stron funkcjonowania wspomnianych rozwiązań. Do podstawowych zagrożeń zaliczyć należy transfer wiedzy i późniejsze jej wykorzystanie niezgodnie z założeniami kontraktu, wynikające z tego konflikty i ich skutki, możliwość osłabienia marki w oczach klientów czy nawet utratę tożsamości organizacji.

W warunkach wysokiej niepewności firmy zmuszone są rozszerzać swoją tolerancję na nowe rozwiązania. Granice elastyczności wyznacza się poprzez ocenę atrakcyjności oraz możliwości tworzenia i utrzymywania przewag. W procesie jednoczesnej kooperacji i konkurencji dochodzi do przechwytywania wartości. Niektórzy badacze podkreślają, że firmy homogeniczne, czyli badany segment rynku, mają niższy od innych potencjał tworzenia wartości. Stąd spore dylematy firm w sieci, jaką strategię współdziałania wybrać i jak ją realizować, aby tworzenie wartości było bardziej efektywne¹²¹. W ramach teorii umów rela-

¹²¹ W. DYDUCH, M. BRATNICKI, *Tworzenie i przechwytywanie wartości w organizacjach współdziałających w sieci*, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Strategie...*, s. 84.

cyjnych nurt pozytywnych związków między zaufaniem a prawem stworzył Macneil, który przyjmował unikatową i holistyczną perspektywę kontraktu¹²².

Największym ograniczeniem w postrzeganiu umów o charakterze relacyjnym jest ryzyko, które w tym przypadku ma charakter idiosynkratyczny¹²³. Głównym źródłem ryzyka relacyjnego są zachowania, zasady, nawyki i działania oportunistyczne partnerów biznesowych. Każdy podmiot, w tym trenerzy i instruktorzy sportu i rekreacji ruchowej, podejmuje w usługach ryzyko relacyjne, które może być postrzegane przez potencjalnych partnerów niejednoznacznie. Może ono dotyczyć przyszłych wydarzeń oraz negatywnie wpłynąć na wyniki obecnej i przyszłej współpracy. W takim wypadku konsekwencją bywa nieosiągnięcie satysfakcjonującej kooperacji¹²⁴.

Takie postrzeganie powstawania współpracy otwiera kierunek badań odwołujący się do instrumentów behawioralnych czy też, jak podkreślają niektórzy badacze, do „miękkich” zmiennych zarządzania¹²⁵. Podejście to jest zgodne z pracami socjologów: Powella oraz Granovettera, którzy rozwinęli koncepcję tzw. osadzenia społecznego relacji (*embeddedness*), stanowiącą teoretyczną podstawę współczesnych badań nad sieciami¹²⁶.

Relacje, stosunki i zależności tworzą specyficzne więzi prowadzące do zawierania układów wymiany korzyści w kontraktach relacyjnych wśród badanych podmiotów. W tego typu układach współpracy dochodzi do definiowania wspólnych celów, wspólnych wartości i wspólnych interesów. Efekt synergii w tym przypadku uwarunkowany jest spójnością, zaufaniem i dążeniem do wspólnych wymiernych i komplementarnych korzyści obu stron. W ujęciu socjoekonomicznym, jak wskazują Borczuch i Czakon, sieci gospodarcze traktuje się jako „wtórny twór, rozpięty na wcześniej istniejących sieciach relacji społecznych”¹²⁷. Przy

¹²² R.E. BARNETT, *Conflicting visions: a critique of Ian Macneil's relational theory of contract*, „Virginia Law Review”, 1992, vol. 78, no 5, s. 1177.

¹²³ Idiosynkratyczne ryzyko to specyficzne ryzyko, którego podstawą jest rodzaj działalności i kultura organizacyjna partnerów biznesowych. Nie jest wynikiem zmian w otoczeniu i może mieć charakter nagły, przejściowy, typowy tylko dla danej umowy czy kontraktu.

¹²⁴ T.K. Das, B. Teng, *Risk types and inter-firm alliance structures*, „Journal of Management Studies”, 1996, vol. 33, s. 827–843, za: J. ŚWIATOWIEC-SZCZEPAŃSKA, *System zarządzania ryzykiem relacyjnym na rynku B2B*, [w:] *Zarządzanie relacjami w biznesie. Współczesne wyzwania*, „Studia Ekonomiczne Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, 2014, nr 182, s. 78.

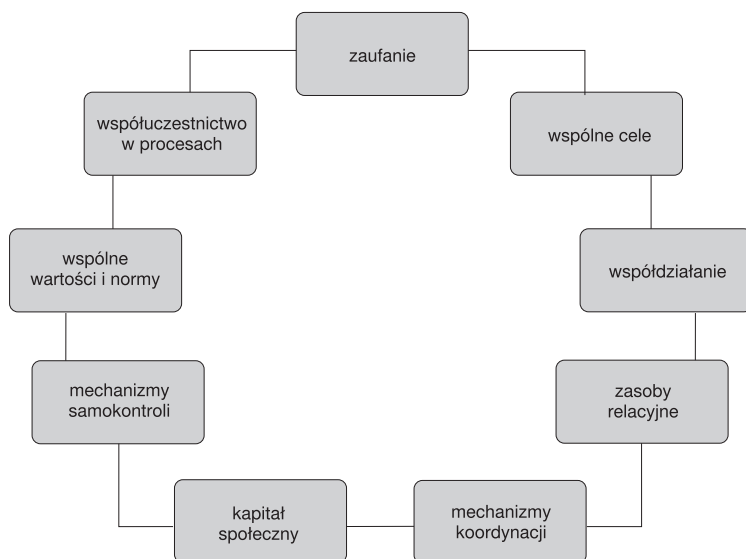
¹²⁵ Z. PIERŚCIOŃEK, *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, Warszawa: WN PWN, 2007, s. 51.

¹²⁶ W.W. Powell, *Neither market nor hierarchy: network forms of organization*, „Research in Organizational Behavior”, 1990, vol. 12, s. 259–336, oraz M. Granovetter, 1985, *Economic action and social structure: the problem of embeddedness*, „American Journal of Sociology”, vol. 78, s. 481–510, obie prace za: J. ŚWIATOWIEC-SZCZEPAŃSKA, *dz. cyt.*, s. 83.

¹²⁷ A. BORCZUCH, W. CZAKON, *Trwałość sieci gospodarczych w świetle teorii gier*, „Przegląd Organizacji”, 2005, nr 3, s. 19.

tak zdefiniowanych zasadach współpracy realizacja celów i zadań odbywa się poprzez procesy społeczne. Nie istnieją mechanizmy formalnej kontroli, a ryzyko minimalizowane jest przez mechanizmy kontroli nieformalnej.

Na rycinie 13 wskazano wybrane elementy obniżające ryzyko biznesowe w kontraktach relacyjnych badanych podmiotów.

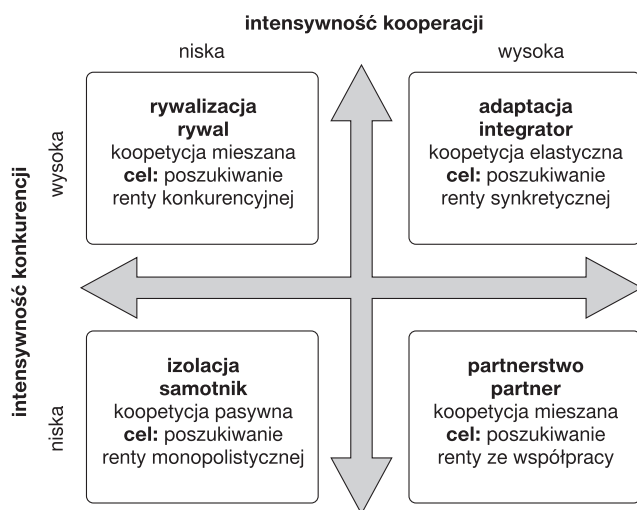


Rycina 13. Elementy obniżania ryzyka biznesowego w kontraktach relacyjnych organizacji sportowych

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. Stosik, *Współpraca w rywalizacji na rynku usług medycznych*, [w:] *Sieci międzyorganizacyjne, procesy i projekty w erze paradoksów*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, 2016, nr 421, s. 550

Wymiana zasobów jest w przypadku podejmowania współpracy podstawą dążenia jednostek do tworzenia sieci, które, funkcjonują w nisko sformalizowanych układach współpracy. Autonomia działania takich sieci pozbawiona jest formalnej litery prawa, aczkolwiek zgodna z zasadami funkcjonowania na rynku w obrocie gospodarczym. Przypadek rynku trenerów personalnych oraz instruktorów sportu i rekreacji potwierdza taką praktykę działania.

Interes sieci i korzyści ze współpracy są determinowane przez mechanizmy samokontroli, co pozwala eliminować tym samym działania niepożądane. Wysoki poziom autonomii oraz motywacji buduje mechanizmy służące doskonaleniu współpracy, a w konsekwencji sprzyja uzyskiwaniu lepszych niż jednostka efektów. Relacje kooperacji i konkurencji można przedstawić za pomocą wskazanej w literaturze przedmiotu typologii relacji ze względu na intensywność konkurencji i kooperacji. Na rycinie 14 zaprezentowano tę zależność w aspekcie niskiej oraz wysokiej intensywności omawianych zagadnień.



Rycina 14. Typy relacji koopetycyjnych ze względu na intensywność konkurencji i kooperacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. ZAKRZEWSKA-BIELAWSKA, *Typy relacji koopetycyjnych, czyli o granicach między konkurencją a współpracą*, [w:] A. Sopińska, S. Gregorczyk, *Granice strukturalnej złożoności organizacji*, Warszawa: SGH, 2014, s. 134

Sytuacja izolacji to taka, której towarzyszy niska intensywność współpracy i konkurencji. Dochodzi do koegzystencji i unikania konfrontacji z rywalami na rynku. Strategia samotników jest właściwa dla wąskich specjalizacji o unikających zasobach. Strategia adaptacji zakłada natomiast określenie obszarów współpracy i realizacji. Mamy tu do czynienia z wysoką intensywnością zarówno konkurencji, jak i współpracy. Strategia rywalizacji dotyczy silnej konfrontacji konkurentów, której celem jest uzyskanie jak najwyższej renty ekonomicznej. Intensywność rywalizacji jest w tym przypadku najwyższa.

W opinii autorki najwłaściwszą postawą trenerów i instruktorów w usługach sportowych i rekreacyjnych jest strategia partnerstwa, w której intensywność współpracy znacząco przewyższa intensywność konkurencji. Obserwuje się tu szczególną intensywność koopetycyjnych zachowań partnerów biznesowych oraz istotną wymianę wiedzy fachowej i doświadczenia. Działania z wykorzystaniem tej strategii skutkują komplementarną jakością obsługi klienta i budowaniem długoterminowych relacji z rynkiem klientów. Motywacją do współpracy na tak zaawansowanym poziomie jest chęć pozyskania od partnera w sieci jego kompetencji i doświadczenia oraz wykorzystania rzadkich zasobów celem zwiększenia swojej pozycji rynkowej, ale głównie zdobycia wysokiej pozycji w oczach klientów¹²⁸.

¹²⁸ Na podstawie wyników badań własnych.

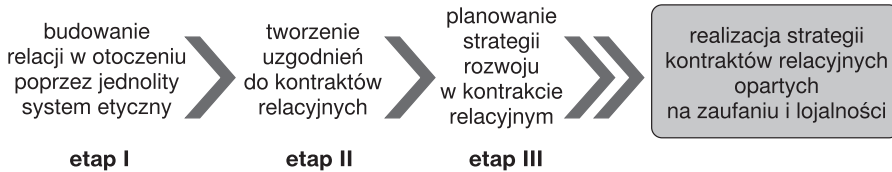
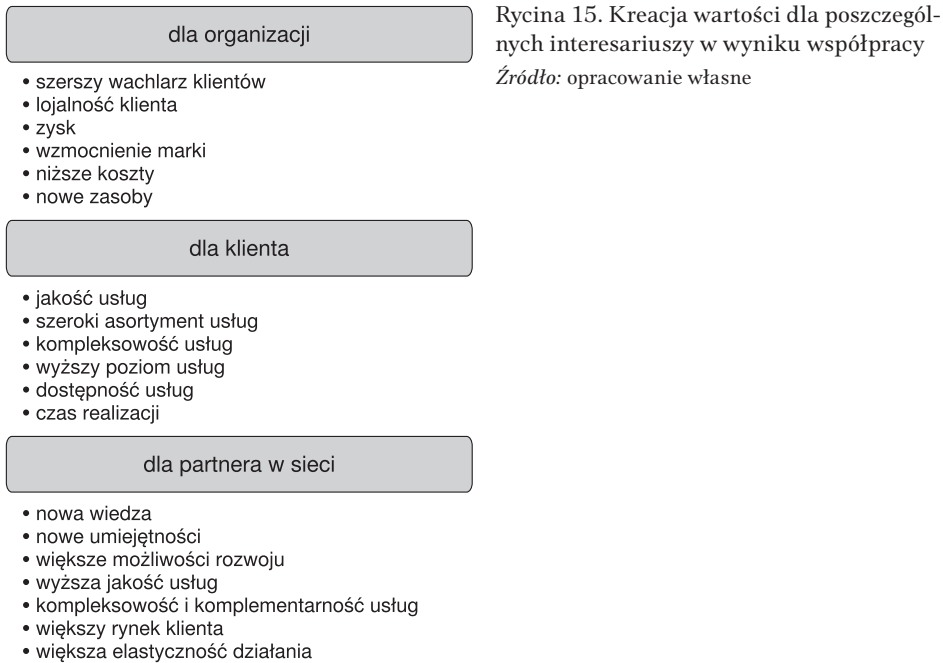
Mechanizmy współtworzenia wartości w usługach sportowych zarówno dla klienta, jak i dla partnerów współpracy w sieci stanowią wypadkową wielu czynników. Ponieważ proces ten jest dynamiczny i interaktywny, badanie go i interpretowanie nastrocza pewnych trudności. Wymaga również uwzględnienia wielu aspektów leżących w samych relacjach między podmiotami wymiany. Kreowanie wartości dla klienta to jeden z ważniejszych aspektów wspierających proces rozwojowy każdej organizacji¹²⁹. Jak piszą Kotler i in.¹³⁰, każda transakcja rynkowa polega na wymianie wartości między klientem a przedsiębiorstwem. Każda natomiast relacja we współdziałaniu międzyorganizacyjnym może stanowić wartość dla wszystkich interesariuszy wymiany. Głównym mechanizmem współkreowania wartości jest proces zaawansowanej komunikacji i alokacji zasobów¹³¹. Na wejściu zawsze jest klient, pozostałe elementy integracji wartości dotyczą kumulacji zasobów organizacji zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych. Dla klienta to jakość, komplementarność i kompleksowość usługi, relatywnie niższa cena i koszty ogółem, gwarancja, poczucie bezpieczeństwa (ryc. 15). Dla organizacji sportowej, w ramach usług dla klienta w rekreacji, wartością wynikającą ze współpracy jest konkurencyjność, poszerzona oferta usług, zwiększone kompetencje do wykonywanych działań, lepiej rozpoznawalna marka, niższe koszty, nowe (często unikatowe) zasoby oraz ich integracja. Dla partnera w sieci to niższe koszty, większy zysk, nowe zasoby i ich integracja, poszerzone kompetencje, poszerzona oferta, większy wachlarz klientów, efekt wykorzystania i przejęcia wiedzy.

Można wyróżnić kilka etapów zawiązywania kontraktów relacyjnych (ryc. 16). Pierwszy to tworzenie się relacji osobistych i nabywanie zaufania poprzez jednolity system i etyczną postawę wobec biznesu. Drugi etap to długoletnie zbieranie doświadczeń i nabywanie wiedzy oraz standaryzowanie procedur obsługi klienta. Na poziomie trzecim kontrakty relacyjne powstają poprzez komplementarność wiedzy oraz jakość świadczonych usług. Ostatni etap wiąże się z działaniem i wspieraniem się w realizacji zadań poprzez kontrakty relacyjne. Kapitał relacji tworzy się w organizacjach intuicyjnie, jest nieuświadamiany przez organizację.

¹²⁹ Więcej w: B. DOBIEGAŁA-KORONA, *Wartość dla klientów generatorem wartości przedsiębiorstwa*, [w:] B. Dobiegała-Korona, A. Herman (red.), *Współczesne źródła wartości przedsiębiorstwa*, Warszawa: Difin, 2006, s. 225, oraz J. BIELICZYŃSKI (red.), *Analiza systemu zarządzania wartością dla klienta*, [w:] A. Stabryła (red.), *Przegląd problemów doskonalenia systemów zarządzania przedsiębiorstwem*, Kraków: Mfiles.pl, 2011, s. 45–94.

¹³⁰ Ph. KOTLER, G. ARMSTRONG, J. SAUNDERS, V. WONG, *Marketing. Podręcznik europejski*, Warszawa: PWE, 2002, s. 42.

¹³¹ Więcej w: P. BARTKOWIAK, *Ocena znaczenia wybranych interesariuszy w procesie współkreowania wartości dla klienta z perspektywy przedsiębiorstwa*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, 2018, t. 19, z. 6, cz. 2, s. 48–49, oraz TENŻE, *Nowe wyzwania w obszarze tworzenia wartości dla klienta – proces współkreowania wartości z perspektywy klienta*, „Studia Oeconomica Posnaniensia”, 2014, t. 2, nr 11(272), s. 198–199.



Rycina 16. Etapy tworzenia relacji między firmą a partnerami w kontraktach relacyjnych

Źródło: opracowanie własne na podstawie: I. CHOMIAK-ORSA, *Zarządzanie kapitałem relacyjnym w procesie wirtualizacji organizacji. Podejście modelowe*, Wrocław: UE, 2013, s. 117

Istotą kontraktów relacyjnych jest tworzenie kapitału klientów opartego na efektach uzyskanych w ramach współpracy, którą cechuje lojalność i zaufanie. Kapitał rynkowy, jako konsekwencja wykorzystania kapitału relacyjnego, jest jednym z kluczowych dla organizacji. W szerokim ujęciu dotyczy to kapitału klientów, w mniejszym stopniu kapitału partnerów.

W przypadku badanych organizacji sportowych¹³² kapitał ten budowany jest głównie za pomocą marketingu relacyjnego, który od lat towarzyszy usłu-

¹³² Autorka pozwala sobie na formułowanie wniosków bardziej ogólnych dla branży usług sportowych na podstawie wyników badań wstępnych – pilotażowych – oraz wyników badań właściwych, choć ma świadomość, że próba badana jest reprezentatywna dla Dolnego Śląska i wymaga poszerzenia o organizacje i zachowania organizacyjne trenerów i instruktorów w całej Polsce.

gom tej branży. Na jakość relacji wpływa ich elastyczność, jak również szybkość działania oraz wymiany informacji. Pozyskiwanie zaufania poprzez pożądane zachowania organizacyjne oraz wiarygodność i zaangażowanie to również atrybuty elastyczności organizacyjnej na wysokim poziomie¹³³.

Kluczowymi wartościami uzyskiwanymi z tytułu posiadanych zasobów relacyjnych są przede wszystkim: nowa wiedza, nowe umiejętności i nowe kompetencje. Organizacje tworzące kontrakty relacyjne w otoczeniu oraz budujące swoją przewagę konkurencyjną na podstawie tych zasobów powinny w obszarze swoich działań identyfikować posiadany kapitał relacyjny i jego źródła. Należy prowadzić monitoring efektów osiąganych dzięki zasobom kapitału relacyjnego lub opracować strategie alternatywne¹³⁴. Z badań empirycznych wynika, że trenerzy i instruktorzy sportu i rekreacji intuicyjnie tworzą swoje zasoby relacyjne, a kontrakty relacyjne są tego naturalną konsekwencją.

Kontrakty relacyjne we współpracy międzyorganizacyjnej zakładają długookresowe relacje, nie do końca opierając się na oczekiwaniu obopólnych korzyści. W konsekwencji trwania i wykorzystania mogą prezentować wysoką wartość dzięki uzyskiwaniu przewagi, którą Kanter nazywa „przewagą współpracy”¹³⁵.

1.7. KOOPETYCJA – SZCZEGÓLNA RELACJA WSPÓŁPRACY I RYWALIZACJI

Koopetycja, według jej prekursorów, Brandenburgera i Nalebuffa, to „jednoczesne występowanie konkurencji i kooperacji między konkurentami”¹³⁶. Zjawisko to znane jest na świecie od końca lat 80, w Polsce zaś – od drugiej połowy lat 90 XX w.¹³⁷ Koopetycja charakteryzuje się łączeniem dwóch paradoksalnych zachowań strategicznych organizacji. Z jednej strony podmioty wchodzące w tę relację silnie ze sobą konkurują, z drugiej zaś intensywnie ze sobą kooperują.

¹³³ I. CHOMIAK-ORSA, *dz. cyt.*, s. 120–121.

¹³⁴ J. MEER-KOOISTRA, S.M. ZIJLSTRA, *Reporting on intellectual capital*, „Accounting, Auditing and Accountability Journal”, 2001, vol. 4, no 14, s. 457.

¹³⁵ R. Kanter, *Collaborative Advantage: The Art of Alliances*, „Harvard Business Review”, 1994, vol. 72, no 4, s. 96–108, za: E. PIWONI-KRZESZOWSKA, *Zarządzanie wartością relacji przedsiębiorstwa z rynkowymi interesariuszami w aspekcie turbulencji otoczenia*, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Rozwój koncepcji...*, s. 350.

¹³⁶ A.M. Brandenburger, B.J. Nalebuff, *Coopetition. 1. A revolutionary mindset that combines competition and cooperation. 2. The Games Theory strategy that's changing in game of business*, London: HarperCollins Business, 1996, za: M. ROMANIUK, *Koopetycja jako model biznesu*, [w:] *Sieci międzyorganizacyjne, procesy i projekty w erze paradoksów*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, 2016, nr 421, s. 509–510.

¹³⁷ J. CYGLER, M. ALUCHNA, E. MARCISZEWSKA, M.K. WITEK-HAJDUK, G. MATERNA, *Kooperencja przedsiębiorstw w dobie globalizacji. Wyzwania strategiczne, uwarunkowania prawne [Wstęp]*, Warszawa: Wolters Kluwer business, 2013, s. 11.

Komparacja współpracy i rywalizacji rodzi pewną sytuację konfliktową z racji ich odmiennych i przeciwstawnych celów. Pomimo wielu różnych podejść do definiowania koopetycji wszyscy autorzy są zgodni co do dwóch jej cech: jednoczesnej współpracy i konkurencji, jak również płynących z niej obustronnych korzyści. Organizacje podlegają coraz częściej paradoksom zarządzania, których istotą jest skoordynowanie sprzecznych działań i relacji między nimi, w tym wypadku rywalizacji i kooperacji¹³⁸. Firmy, mając odmienne dążenia, często muszą konfrontować na rynku swoje zasoby i umiejętności. Aby zwiększyć efektywność działań i osiągnąć indywidualne cele, muszą również angażować się we współpracę, którą charakteryzuje wymiana informacji i doświadczenia oraz obdarowania podmiotów dużym zaufaniem. W celu szerszego scharakteryzowania fenomenu koopetycji w tabeli 3 przedstawiono krótki przegląd jej definicji.

Sprzeczność, paradoks czy fenomen, jak bywa nazywana koopetycja, pozwala na osiąganie przez współpracujących ze sobą partnerów biznesowych ponadprzeciętnych korzyści. „Złożoność zjawiska generuje liczne wyzwania, w tym przede wszystkim o charakterze strukturalnym, funkcjonalnym, kompetencyjnym czy wreszcie poznawczym”¹³⁹. Założeniem koopetycji jest korzystanie z posiadanych zasobów przez obie strony wymiany, w partnerskich relacjach współpracy. Może to być postrzegane jako trudne do realizacji w praktyce. Ważne jest zatem podejmowanie przez organizacje wchodzące w układy koopetycyjne wszelkich starań, aby korzyści były większe niż zagrożenia. „Istota koopetycji wyraża się w dążeniu przedsiębiorstw do pozyskiwania przewagi konkurencyjnej dzięki specyficznym zasobom, kompetencjom i określonej pozycji rynkowej, jednocześnie próbując zintegrować swoje silne strony z atutami rywali, dostawców, klientów i innych partnerów biznesowych”¹⁴⁰. Koopetycja odnosi się jednocześnie do relacji kooperacyjnych i konkurencyjnych współpracujących ze sobą partnerów na rynku. Ma charakter ciągły i kompleksowy. Jest celowa, a powiązania między partnerami współpracy mogą występować zarówno na poziomie formalnym, jak i nieformalnym.

Sednem relacji koopetycyjnych są zachowania synkretyczne, które zmierzają do osiągnięcia równowagi między dwoma odmiennymi stanami (rywalizacją i współpracą) oraz uzyskania lepszej efektywności działań i wyższych

¹³⁸ T. Peters, *The Great Management Paradox*, TPC Communications, za: B.R. BARRINGER, dz. cyt., s. 66–67.

¹³⁹ M. KOSZEL, dz. cyt., s. 106.

¹⁴⁰ B. Jankowska, *Konkurencja czy kooperacja?*, „Ekonomista”, 2009, nr 1, s. 78, za: J. STANIENDA, *Strategia koopetycji w klastrach*, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie”, 2012, t. 20, nr 1, s. 186.

Tabela 3. Definicje koopetycji – różne ujęcia

Definicja koopetycji	Autor
„Współpraca ze zbieżnością celów prowadząca do kolektywnego osiągnięcia renty ekonomicznej dzięki powiązaniu ze sobą zasobów współpracujących konkurentów”	Hill [1]
„Układ strumieni jednoczesnych i współzależnych relacji konkurencji i kooperacji między konkurentami zachowującymi swoją odrębność organizacyjną. Relacje kooperacyjne tworzone są dla realizacji konkretnych celów strategicznych w określonym i wydłużonym horyzoncie czasowym”	Cygler [2]
„Zespalandie się konkurencji i kooperacji w jeden typ relacji i interakcji”	Zakrzewska-Bielawska [3]
Koopetycja jest strategią ukierunkowaną na wykorzystanie synergii będącej efektem działania przedsiębiorstw w sieci oraz ich odpowiedniej konfiguracji względem siebie i innych uczestników sektorów lub rynków	Stańczyk-Hugiet [4]
„Formalna lub nieformalna relacja między konkurentami charakteryzująca się ścisłą współzależnością, jednoczesną dwuwymiarowością działań (konkurencją i kooperacją) oraz długoterminowością. Nawiązywana jest w celu realizacji konkretnych zadań i opiera się na wymianie ekonomicznej lub pozaekonomicznej”	Romaniuk [5]
„Strategia biznesowa oparta na kombinacji współpracy i konkurencji, wynikającej ze zrozumienia, że konkurencyjne firmy mogą skorzystać, gdy pracują razem”	Bubiak [6]
„Jednoczesna konkurencja i kooperacja między dwoma lub więcej partnerami biznesowymi, przy czym interakcje między nimi muszą być powtarzalne”	Jankowska [7]
„Sytuacja, gdzie konkurenci równocześnie konkurują i kooperują ze sobą”	Walley [8]
Jednoczesne występowanie konkurencji i kooperacji między konkurentami	Brandenburger i Nalebuff [9]
„Diadyczny i paradoksalny związek zachodzący między dwoma firmami współpracującymi w ramach jednych działalności i konkurującymi w ramach innych działalności”	Bengtsson i Kock [10]
„Relacja dwustronna i paradoksalna, która wyłania się, gdy dwa przedsiębiorstwa współdziałają w zakresie kilku aktywności, pozostając jednocześnie w stosunkach konkurencyjnych na innych polach”	Dagnino i in. [11]

[1] Ch.W.L. Hill, *Cooperation, opportunism, and the invisible hand: implications for transaction cost theory*, „Academy of Management Review”, 1990, vol. 15, no 3, s. 500, za: K. ROMANIUK, *Koopetycja przedsiębiorstw – nowa perspektywa strategiczna*, „Współczesne Zarządzanie”, 2012, nr 4, s. 68.

[2] J. CYGLER, *Kooperencja – nowy typ relacji między konkurentami*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 2(128), s. 64.

[3] A. ZAKRZEWSKA-BIELAWSKA, *Koopetycja – strategią sukcesu? Doświadczenia przedsiębiorstw high-tech*, „Zarządzanie i Finanse”, 2013, t. 11, nr 4, cz. 1, s. 420.

[4] Na podstawie: E. STAŃCZYK-HUGIET, *Koopetycja, czyli dokąd zmierza konkurencja*, „Przegląd Organizacji”, 2011, nr 5, s. 8–11.

- [5] K. ROMANIUK, *Koopetycja, jako model biznesu*, [w:] *Sieci międzyorganizacyjne, procesy i projekty w erze paradoksów*. „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, 2016, nr 421, s. 510.
- [6] B. BUBIAK, *Koopetycja, jako strategia budowania przewagi konkurencyjnej*, „Zarządzanie i Finanse”, 2013, nr 11(1), cz. 1, s. 74.
- [7] B. JANKOWSKA, *Koopetycja jako atrybut klastra. Przypadek jednego z klastrów kreatywnych*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług”, 2012, nr 719(94), s. 108.
- [8] K. WALLEY, *Coopetition. An introduction to the subject and an agenda for research*, „International Studies of Management and Organization”, 2007, vol. 37, no 2, s. 11.
- [9] A.M. Brandenburger, B.J. Nalebuff, *Coopetition. 1. A revolutionary mindset that combines competition and cooperation. 2. The Games Theory strategy that's changing in game of business*, London: Harper-Collins Business, 1996, za: K. ROMANIUK, *Koopetycja jako model biznesu*, [w:] *Sieci międzyorganizacyjne, procesy i projekty w erze paradoksów*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, 2016, nr 421, 509–510.
- [10] M. Bengtsson, S. Kock, *Cooperation and competition in relationships between competitors in business networks*, „Journal of Business and Industrial Marketing”, 1999, vol. 14, no 3, s. 18, za: K. ROMANIUK, *Koopetycja jako model biznesu*, [w:] *Sieci międzyorganizacyjne, procesy i projekty w erze paradoksów*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, 2016, nr 421, s. 510.
- [11] G.B. DAGNINO, F. Le ROY, S. YAMI, W. CZAKON, *Strategie koopetycji – nowa forma dynamiki międzyorganizacyjnej?* „Przegląd Organizacji”, 2008, nr 6, s. 5.

Źródło: opracowanie własne

wyników¹⁴¹. Należy przy tym pamiętać, iż strategia koopetycji nie może obniżać napięć pomiędzy rywalami, a wręcz ma je pobudzać. Zatem kooperacja i konkurencja będzie występować jednocześnie, a nie jako oddzielne działania. Koopetycja jest również relacją opartą na pozyskaniu od partnera komplementarnych zasobów, w tym wiedzy i informacji, oraz nabywaniu umiejętności w rezultacie uczenia się¹⁴². Działając zgodnie z zasadami koopetycji, organizacja wykorzystuje swoje unikalne zasoby i pozyskuje unikalne zasoby partnerów w łańcuchu kreowania wartości. Jak wskazuje Romaniuk, „silna pozycja przedsiębiorstwa w [przestrzeni organizacyjnej – przyp. aut.] predysponuje daną organizację do nawiązywania relacji koopetycyjnych lub konkurencyjnych, a silna potrzeba dostępu do zasobów zewnętrznych do koopetycji lub kooperacji. Słaba natomiast pozycja w branży oznacza zmierzanie przedsiębiorstwa w kierunku kooperacji lub koegzystencji, natomiast niska potrzeba dostępu do zasobów zewnętrznych – w kierunku konkurencji lub koegzystencji”¹⁴³.

W literaturze przedmiotu spotyka się różne typologie koopetycji jako strategii *win-win*. W jednej z bardziej obrazowych wyróżnia się, ze względu na poziom zaangażowania współpracy, trzy typy koopetycji:

¹⁴¹ A.A. Lado, N.G. Boyd, S.C. Hanlon, *Competition, cooperation, and the search for economic rents: a syncretic model*, „The Academy of Management Review”, 1997, vol. 22, no 1, s. 110–141, za: K. ROMANIUK, *Koopetycja przedsiębiorstw...*, s. 67.

¹⁴² T.K. Das, B.-S. Teng, *Between trust and control. Developing confidence in partner cooperation in alliances*, „Academy of Management Review”, 1998, vol. 23, no 3, s. 21–41, oraz G. Hamel, *Competition for competence and inter-partner learning within international strategic alliances*, „Strategic Management Journal”, 1991, vol. 63, s. 83–103, obie prace za: M. ROMANIUK, *Koopetycja przedsiębiorstw...*, s. 511.

¹⁴³ K. ROMANIUK, *Koopetycja przedsiębiorstw...*, s. 68.

- dominacja kooperacji (więcej kooperacji niż konkurencji);
- równy związek (tyle samo kooperacji co rywalizacji);
- dominacja konkurencji (więcej konkurencji niż kooperacji)¹⁴⁴.

Współczesna dynamika przemian gospodarczych i politycznych na świecie ujawnia nowe postrzeganie jednoczesnej współpracy i konkurencji. Dzisiaj często przywołuje się założenie, że bez współpracy, zawiązywania sojuszy, aliansów czy kooperacji konkurencyjność na wysokim poziomie nie jest możliwa. Kooperacja nie jest tu alternatywą dla strategii konkurencji, lecz jej uzupełnieniem. Strategie współczesnych przedsiębiorstw uwzględniają działania oparte na współpracy, które przyczyniają się do wzrostu umiejętności i wiedzy oraz uzyskania przewagi konkurencyjnej¹⁴⁵.

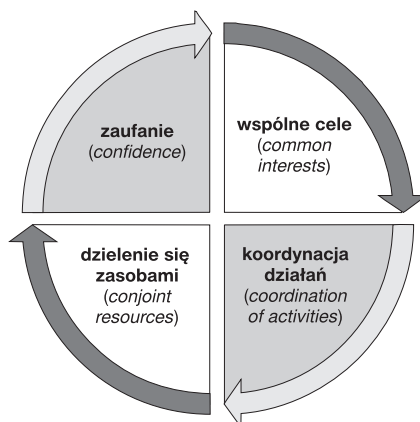
Kooperacja jako szczególna forma integracji unikalnych zasobów zarówno materialnych, jak i niematerialnych może stanowić źródło budowania przewagi. Celem niniejszej pracy jest identyfikacja takich działań podejmowanych przez trenerów i instruktorów sportu i rekreacji ruchowej na rynku usług. Oznacza to przyjęcie założenia, że organizacje sportowe, wykorzystując swój potencjał i zasoby, budują swoją efektywność rynkową z użyciem mechanizmów podobnych do mechanizmów rozpoznanych w innych branżach. Poprzez kooperację firmy mogą się stawać dla siebie jednocześnie klientem, usługodawcą, konkurentem i partnerem oraz podlegają współewolucji w zakresie konkurencji, współpracy i współdziałania międzyorganizacyjnego. Układy działań kooperacyjnych pozwalają na jednoczesne czerpanie korzyści wynikających ze współpracy przedsiębiorstw (w wyniku relacji uwspólnionych zasobów) oraz na zachowanie relacji konkurencyjnych między stronami i ochronę wyłącznych zasobów¹⁴⁶.

Strumień kooperacji może przyjąć rozmaite formy współdziałania: od umów społecznych po umowy kapitałowe. Koherencja zakłada rywalizację z konkurentami opartą na różnorodności realizowanych przez strony celów oraz specyfice turbulentnego otoczenia stron. Tego rodzaju relacje między stronami w działalności gospodarczej są swoistym paradoksem; zaufanie we współpracy miesza się tu z konfliktem interesów, a jednoczesna rywalizacja zaangażowana

¹⁴⁴ B. Boćko, *Przegląd definicji i analiza krytyczna pojęć: kooperacja oraz kooperencja*, Naukowy Portal Internetowy, 2010, pobrano 15.04.2019 z: http://www.zarzadzanie.net.pl/pdf/przegląd_definicji_analiza_krytyczna.pdf, s. 4.

¹⁴⁵ J. ROKITA, *Zarządzanie strategiczne – tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*, Warszawa: PWE, 2005, s. 57–58.

¹⁴⁶ C. Clarke-Hill, H. Li, B. Davis, *The paradox of co-operation and competition in strategic alliances: towards a multi-paradigm approach*, „Management Research News”, 2003, vol. 26, no 1, s. 1–20, za: J. CYGLER, *Granice inspiracji w kooperencji*, [w:] M. Romanowska, J. Cygler (red.), *Granice zarządzania*, Warszawa: SGH, 2014, s. 330.



Rycina 17. Koncepcja 4C w koopetycji

Źródło: opracowanie własne na podstawie: C. Brito, S. Costa de Silva, *When trust becomes the fourth „C” of cooperation*, „The Marketing Review”, 2009, vol. 9, no 4, s. 289–299, za: J. CYGLER, *Charakterystyka kooperencji*, [w:] J. Cygler, M. Aluchna, E. Marciszewska, M.K. Witek-Hajduk, G. Materna, *Kooperencja przedsiębiorstw w dobie globalizacji. Wyzwania strategiczne, uwarunkowania prawne*, Warszawa: Wolters Kluwer bussines, 2013, s. 17

jest w kooperację. Koopetycja bazuje na tzw. koncepcji 4C – *common interests, confidence, conjoint resources, coordination of activities* (ryc. 17).

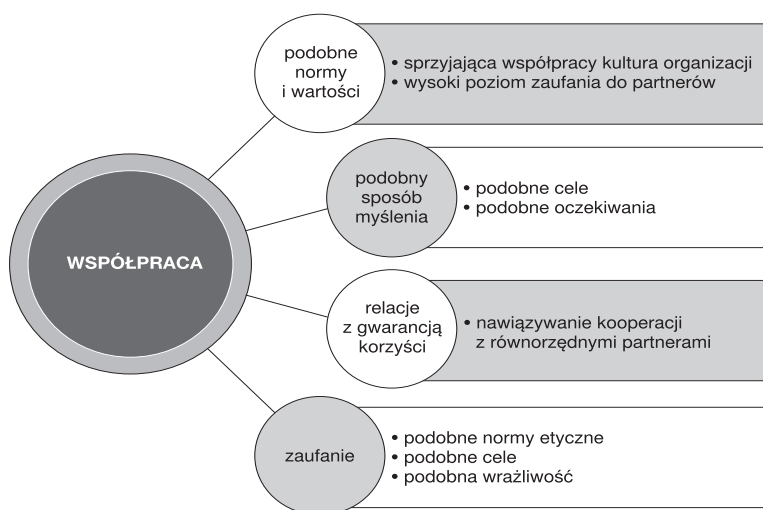
Wspólne cele są zasadą, na której opiera się współpraca, natomiast podstawą tego typu relacji jest zaufanie, bez którego koopetycja nie mogłaby istnieć. Dzielnie się zasobami stanowi założenie istnienia koopetycji wykorzystującej koordynację działań. Konieczne jest zatem występowanie wszystkich składowych koncepcji 4C jednocześnie. Fenomen koopetycji¹⁴⁷, jak podkreśla Cygler, polega na tym, że pomimo współpracy organizacje nie przestają ze sobą rywalizować¹⁴⁸. Zaufanie natomiast, będące filarem nawiązywania tak zaawansowanego współdziałania, stanowi kluczowy warunek skutecznej współpracy¹⁴⁹, a wpływ partnerskich układów sieciowych odzwierciedla charakter zachowań konkurencyjnych przedsiębiorstw. „W dobie sieciowości i zacierania się granic międzyorganizacyjnych szczególnego znaczenia nabierają zdolności w zakresie podejmowania współpracy między partnerami rynkowymi, ale również partnerami wewnątrz organizacji”¹⁵⁰. Koopetycja postrzegana jest także jako poszerzenie

¹⁴⁷ Koopetycja w ujęciu Cygler nazywana jest kooperencją. Pojęcia te w literaturze przedmiotu traktowane są jako tożsame.

¹⁴⁸ J. CYGLER, *Korzyści kooperencji – oczekiwania i efekty*, „Organizacja i Kierowanie”, 2013, nr 5(158), s. 60.

¹⁴⁹ J. CYGLER, *Charakterystyka kooperencji*, [w:] J. Cygler, M. Aluchna, E. Marciszewska, M.K. Witek-Hajduk, G. Materna, *Kooperencja przedsiębiorstw w dobie globalizacji...*, s. 17.

¹⁵⁰ A. FRĄCZKIEWICZ-WRONKA, A. AUSTEN, *Menedżerowie w organizacjach publicznych – w kierunku zwiększania zatrudnialności*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, 2015, nr 3–4(104–105), s. 28.



Rycina 18. Zasady współpracy z konkurencją

Źródło: opracowanie własne

współpracy; zachowania przedsiębiorstw skupiają się wówczas na procesach tworzenia wartości oraz czerpaniu z nich korzyści, a nie jedynie na „istocie stosunków pomiędzy stronami”¹⁵¹. Kryteria wejścia we współpracę międzyorganizacyjną przedstawiono na rycinie 18.

Jak podkreśla Czakon, hiperkonkurencja, prowadząc do erozji trwałej przewagi konkurencyjnej, wymusza elastyczność i sieciowość organizacji¹⁵². Pojawiają się też nieznane dotąd problemy organizacyjno-zarządcze związane z wielopodmiotową przestrzenią międzyorganizacyjną¹⁵³. Umiejętność tworzenia warunków do współdziałania i współpracy z innymi podmiotami rynku, stanowiącymi dotychczas konkurencję, staje się nową kompetencją przedsiębiorstw tworzących sieci międzyorganizacyjne. Potwierdzają to w swych badaniach Lorenzoni i Lipparini¹⁵⁴.

Zachodzi w tym względzie ewolucja koncepcji konkurencji, przy czym „bardziej złożone relacje stosuje się wówczas, gdy mechanizmy konwergencji czy

¹⁵¹ W. CZAKON, *Koopetycja...*, s. 5.

¹⁵² W. CZAKON, *Koordynacja sieci – wieloraka forma organizacji współdziałania*, „Przegląd Organizacji”, 2008, nr 9, s. 7.

¹⁵³ S. Vengen, C. Huxham, *Nurturing collaborative relations. Building trust in interorganizational collaboration*, „The Journal of Applied Behavioral Sciences”, 2003, vol. 39, no 1, s. 5–31, za: W. CZAKON, *Koordynacja sieci...*, s. 8.

¹⁵⁴ G. Lorenzoni, A. Lipparini, *The leveraging of interorganizational relationships as distinctive organizational capability: a longitudinal study*, „Strategic Management Journal”, 1999, vol. 20, no 4, s. 317–338, za: W. CZAKON, *Koordynacja sieci...*, s. 9.

Korzyści ze współdziałania	Atrybuty konkurencyjności
dostęp do rzadkich zasobów	jakość produktów i usług
obniżenie kosztów	zdolność do współpracy
poszerzenie skali działania	pozycja kosztowa
zwiększenie innowacyjności i kreatywności	zdolność do wyszukiwania okazji
poszerzenie asortymentu produktów i usług	zdolności do wyczuwania rynku
nowe wartości dla organizacji i klienta	marka i reputacja
dostęp do nowych rynków	innowacje
synergiczność działań i wyższa efektywność	system dystrybucji
lepsze postrzeganie przez klientów	obsługa klienta
sprawniejsze procesy	poziom organizacji i zarządzania

Rycina 19. Korzyści ze współdziałania i atrybuty konkurencyjności

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. STOSIK, G. ŁASIŃSKI, *Współdziałanie międzyorganizacyjne źródłem kreowania wartości*, „Marketing i Rynek”, 2016, nr 23(3), s. 897

imitacji powodują erozję przewagi wynikającej z zastosowania innowacyjnej strategii względem innych przedsiębiorstw¹⁵⁵. Koopetycji przypisuje się zdolność zwiększania całkowitej wartości firmy w układach międzyorganizacyjnych. Dyduch i Bratnicki wskazują, że „koopetycję wyróżnia jednocześnie rozpatrywanie procesów tworzenia i zawłaszczania wartości, a nie tylko konkurencji ze współdziałającym, czy też współdziałania z konkurencją”¹⁵⁶. Determinantą tworzenia wartości jest połączenie komplementarnych zasobów i kompetencji oraz spójnych strategii autonomicznych, ale współpracujących ze sobą podmiotów. Jak zaznacza Zakrzewska-Bielawska, koopetycja może przynosić wzajemne korzyści partnerom współpracy oraz wpływa na ich konkurencyjność w sensie atrybutowym¹⁵⁷ (ryc. 19).

„Nacisk na rozwój kooperacji – za Romaniuk – wynika z przekonania, że organizacje mogą poprawiać swoje wyniki przez łączenie komplementarnych za-

¹⁵⁵ W. CZAKON, *Strategia koopetycji w rozwoju organizacji...*, s. 147.

¹⁵⁶ W. DYDUCH, M. BRATNICKI, *dz. cyt.*, s. 83.

¹⁵⁷ A. ZAKRZEWSKA-BIELAWSKA, *Rola koopetycji...*, s. 78.

sobów, umiejętności oraz możliwości”¹⁵⁸. Zamiast więc poszukiwać sposobów na zdobywanie przewagi nad rynkowymi rywalami, co było podstawowym założeniem paradygmatu konkurencji, organizacje powinny koncentrować się na uzyskiwaniu wspólnych korzyści przez nawiązywanie i utrzymywanie pozytywnych wzajemnych relacji. Implikacją takiej perspektywy jest osiągnięcie przewagi konkurencyjnej poprzez alianse strategiczne czy sieci.

Wielu badaczy¹⁵⁹ wskazuje, że organizacja nie jest w stanie przetrwać, jeśli nie ma korzystnych relacji z innymi w otoczeniu. Pozostawanie w odosobnieniu względem innych uczestników rynku może doprowadzić do bardzo trudnej sytuacji konkurencyjnej¹⁶⁰. Samotna firma w otoczeniu podmiotów konkurujących i współpracujących ze sobą jednocześnie przy użyciu mechanizmów „zasyssania” unikatowych i rzadkich zasobów, głównie zasobów wiedzy i kompetencji, funkcjonuje w niekorzystnych warunkach konkurowania. Synergiczny sposób działania organizacji daje natomiast ponadprzeciętne rezultaty w postaci nowych, unikalnych produktów czy usług, innowacyjnych rozwiązań systemowych czy ograniczenia kosztów, ale również w konsekwencji unikalnej renty ekonomicznej. Zaawansowana współpraca przypomina niejako relacje symbiotyczne, które rodzą się na drodze długotrwałej więzi. Można w tym miejscu stwierdzić, nawiązując do zjawisk w przyrodzie, że badany fenomen koopetycji ma charakter protokoopetycji. To oddziaływanie między podmiotami polegające na współpracy dwóch populacji, które w konsekwencji też mogą odnosić korzyści wzajemne, ale mogą również zachować odrębność i samodzielność.

Koopetycja widziana jako wyższy stopień dojrzałości kooperacji wyrażana jest współpracą z bezpośrednim konkurentem oraz koewolucją określoną jako zdolność do współistnienia w dążeniu do współpracy i akceptacja poglądów dotyczących sposobu realizacji strategii rozwoju¹⁶¹.

Hearn i Pace stwierdzają, że nowoczesne organizacje powinny odejść od prostej współpracy w kierunku współpracy złożonej¹⁶². Podobnie chyba należy postrzegać otoczenie, a raczej środowisko biznesu. Zamiast mówić o dominującym wpływie otoczenia organizacji na jej działania i strategię powinno się

¹⁵⁸ K. ROMANIUK, *Koopetycja przedsiębiorstw...*, s. 66.

¹⁵⁹ Czakon, Niemczyk, Zakrzewska-Bielawska, Klimas, Kwiecień, Głuszek, Chomiak-Orsa, Stosik, Prahalad, Cygler, Romaniuk, Perechuda, Bengtsson, Piwoni-Krzeszowska i inni.

¹⁶⁰ E. STAŃCZYK-HUGIET, *Przeżyje najlepiej dostosowany*, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Quo vadis?* „Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości”, 2013, nr 22(2), s. 137.

¹⁶¹ Pogląd taki podzielają w swych pracach Czakon, Stańczyk-Hugiet, Sysko-Romańczuk, Kruszyńska i inni badacze tego zjawiska.

¹⁶² G. Hearn, C. Pace, *Value-creating ecologies: understanding next generation business systems*, „Foresight”, 2006, vol. 8, no 1, s. 55–65, za: E. STAŃCZYK-HUGIET, *Strategicznie o ekosystemie biznesu*, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Strategie...*, s. 404.

raczej wskazywać na współistnienie i interakcyjne związki z nim. Strony decydują się na działania o charakterze koopetycyjnym, gdyż wspólnie są w stanie generować zasoby, których nie mogłyby pozyskać osobno¹⁶³.

Oprócz licznych korzyści możliwych do uzyskania dzięki jednoczesnej współpracy i rywalizacji działania koopetycyjne napotykają na swej drodze także wiele barier i negatywnych dla partnerów skutków. Wśród nich można wyróżnić:

- ryzyko przejęcia zasobów organizacji;
- konflikty między partnerami;
- nierównomierne zaangażowanie;
- asymetrię partnerstwa;
- osłabienie wizerunku firmy;
- utratę pozycji na rynku;
- problemy koordynacyjne;
- problemy organizacyjne;
- niesymetryczne zyski;
- *free riding*¹⁶⁴.

Konkludując, udział w koopetycyjnych praktykach przedsiębiorstw może kreować wartości dla partnerów, dla potencjalnych klientów, dla innych podmiotów pozostających w danej relacji oraz dla innych interesariuszy, którzy świadomie lub nieświadomie mogą czerpać zyski z efektów owej współpracy. Nie można również zapomnieć o stałej koordynacji i kontroli procesu współpracy, aby nie dopuszczać do działań lub zachowań niepożądanych.

Jak zauważają Dagnino i in., „koopetycja jest dziś praktyką menedżerską w wielu sektorach gospodarki”¹⁶⁵ i jako zjawisko wciąż nowe i mało rozpoznane, zwłaszcza w segmencie organizacji usługowych, wydaje się ważna dla rozwoju praktyki i teorii zarządzania. „Może doprowadzić do lepszego zrozumienia wyzwań międzyorganizacyjnych oraz dokonywania wyboru właściwych strategii relacyjnych dla tworzenia wartości”¹⁶⁶.

¹⁶³ T.K. Das, B.-S. Teng, *A resource-based theory of strategic alliances*, „Journal of Management”, 2000, vol. 26, no 1, s. 31–61, za: M. ROMANIUK, *Koopetycja przedsiębiorstw...*, s. 511.

¹⁶⁴ W długotrwałej relacji jednoczesnego współdziałania i rywalizacji może dochodzić do tzw. jazdy na gapę i odstąpienia koopetytora od współpracy na rzecz rywalizacji. Może występować tu oportunizm.

¹⁶⁵ G.B. DAGNINO, F. LE ROY, S. YAMI, W. CZAKON, *Strategie koopetycji – nowa forma dynamiki międzyorganizacyjnej?*, „Przegląd Organizacji”, 2008, nr 6, s. 6.

¹⁶⁶ *Tamże*, s. 6

2. RYNEK USŁUG SPORTOWO-REKREACYJNYCH

Zmieniająca się przestrzeń polskiej gospodarki, w której funkcjonują dziś organizacje sportowe, stawia je przed koniecznością zaakceptowania rynkowych reguł działania. Organizacje sportowe, niezależnie od swoich celów użytecznych, traktowane są jak przedsiębiorstwa, które muszą konkurować o klienta i walczyć o budowanie swojej pozycji rynkowej i finansowej. Muszą zatem, podobnie jak inne podmioty rynkowe, bardziej świadomie stosować się do zasad gry rynkowej na komercyjnym rynku usług.

Globalna wartość sportu w roku 2018 wyniosła ponad 488 mld dolarów. Szacuje się, że w roku 2022 wzrośnie ona o 50%. Średnie wydatki budżetowe Unii Europejskiej na sport i rekreację w 2017 r. sięgnęły 1,83 mld euro, podczas gdy straty budżetu z powodu braku aktywności fizycznej w Polsce dochodzą do 7 mld zł¹⁶⁷. Mimo to Polski sport generuje coraz więcej wartości dodanej dla polskiej gospodarki.

2.1. RYNEK USŁUG – KONTEKST SPORTU I REKREACJI

Rynek w ujęciu ekonomicznym jest miejscem, w którym dokonują się akty kupna i sprzedaży czynników produkcji oraz wytworzonych dóbr (produktów i usług)¹⁶⁸. W ujęciu marketingowym rynek stanowi zbiór obecnych i potencjalnych klientów na dobra i usługi¹⁶⁹. Pojęcie rynku oznaczało dawniej miejsce, w którym zbierali się kupujący i sprzedający w celu wymiany swoich towarów. Można również interpretację rynku odnieść do komunikowania się sprzedawców z nabywcami oraz zawierania transakcji. Rynek to także forma relacji czy więzi między uczestnikami wymiany kupna-sprzedaży¹⁷⁰. Kamerschen i in. stwierdzają, że rynek to proces określania warunków między kupującym i sprzedającym w transakcji wymiany¹⁷¹. Rynek sportu to, za Waśkowskim, „ogół stosunków wymiany zachodzących między nabywcami finalnymi i instytucjonalnymi, których potrzeby związane z wykorzystywaniem sportu są zaspokajane przez podmioty oferujące produkty sportowe, mające postać usług, dóbr mate-

¹⁶⁷ K. KUTWA, M. RAFAŁ, *Polski rynek sportu. Wyzwania – wpływ społeczno-gospodarczy – trendy*, Warszawa: Polski Instytut Ekonomiczny, 2019, pobrano 11.11.2019 z: http://pie.net.pl/wp-content/uploads/2019/08/Raport_PIE-Sport-gospodarka.pdf, s. 4–5.

¹⁶⁸ M. REKOWSKI, *Wprowadzenie do mikroekonomii*, Poznań: AE, 1999, s. 36.

¹⁶⁹ Ph. KOTLER, G. ARMSTRONG, J. SAUNDERS, V. WONG, dz. cyt., s. 45.

¹⁷⁰ A. LIMAŃSKI, K. ŚLIWIŃSKA, *Marketing. Zasady funkcjonowania przedsiębiorstw na rynku*, Warszawa: Difin, 2002.

¹⁷¹ D.R. KAMERSCHEN, R.B. MCKENZIE, C. NARDINELLI, *Ekonomia*, Gdańsk: Fundacja Gospodarcza NSZZ „Solidarność”, 1991, s. 4.

rialnych, koncepcji, miejsc lub innych osób”¹⁷². Według Beecha i Chadwicka rynek ten tworzą: „zawodnicy, kluby sportowe, organizatorzy rozgrywek ligowych, a także odpowiedzialni za sport przedstawiciele władz rządowych lub samorządowych, związki zawodowe zawodników, agenci reprezentujący ich interesy, właściciele i zarządcy obiektów sportowych, jak również organizatorzy imprez sportowych, producenci sportowych dóbr materialnych oraz sponsorzy”¹⁷³.

Nieodłącznym elementem rynku jest konkurencja. Charakteryzuje się ona konkretnymi relacjami pomiędzy podmiotami, które zostały nimi objęte. Uczestnicy rynku rywalizują między sobą – w dążeniach do podobnych celów – jakością, atrakcyjnością, ceną czy dostępnością proponowanych produktów lub usług¹⁷⁴. Rynek konkurencyjny to taki, na którym wszystkie podmioty zobowiązane są do stosowania tych samych zasad i funkcjonują w podobnej przestrzeni organizacyjnej, a nabywca ma pełne prawo do nieograniczonego wyboru produktów i usług od dowolnego dostawcy oraz jego zmiany bez ponoszenia zbędnych kosztów¹⁷⁵. Noga definiuje konkurencję jako „akt lub proces działania jednostek dążących do takich korzyści, o które w tym samym czasie, przy tych samych warunkach i regułach ubiegają się inni”¹⁷⁶. „Jej istota opiera się na eliminacji rywali działających w tej samej branży i pozyskaniu obsługiwanych przez nich klientów”¹⁷⁷. „Trwałą zdolność do projektowania, wytwarzania i sprzedawania produktów (usług), których ceny, jakość i inne walory są bardziej atrakcyjne od odpowiednich produktów (usług) oferowanych przez konkurentów”, nazywa się konkurencyjnością¹⁷⁸.

W otoczeniu konkurujących ze sobą organizacji zróżnicowano profile działalności gospodarczej, które na polskim rynku zostały ujęte w Polskiej Klasyfikacji Działalności¹⁷⁹. Analogicznie do układu jej sekcji skonstruowana jest Polska Klasyfikacja Wytwórców i Usług, porządkująca wszystkie produkty ziden-

¹⁷² J.B. Parks, J. Quarterman (red.), *Contemporary Sport Management*, Champaign: Human Kinetics, 2003, s. 8, za: Z. WAŚKOWSKI, *Instytucjonalna struktura biznesu sportowego – ujęcie modelowe*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu”, 2012, nr 220, s. 59.

¹⁷³ J. Beech, S. Chadwick (red), *The Business of Sport Management*, Harlow: Pearson Education, 2004, s. 17, za: Z. WAŚKOWSKI, *Instytucjonalna struktura biznesu sportowego...*, s. 59.

¹⁷⁴ A. LIMAŃSKI, K. ŚLIWIŃSKA, dz. cyt.

¹⁷⁵ A. KĄDZIELAWA, *Konkurencyjność Krajowych Wytwórców na Rynku Energii*, VII Międzynarodowa Konferencja „Nowoczesne urządzenia zasilające w energetyce”, 2004, pobrano 11.03.2012 z: http://jmf.wzr.pl/pim/2012_2_2_10.pdf, s. 1.

¹⁷⁶ A. NOGA, *Dominacja a efektywna konkurencja*, „Monografie i Opracowania”, nr 380, Warszawa: SGH, 1993, s. 9.

¹⁷⁷ M. GRZYBEK, Z. KRYŃSKI, *Konkurencja i konkurencyjność przedsiębiorstw. Ujęcie teoretyczne*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy”, 2011, nr 20, s. 108.

¹⁷⁸ M. KISIEL, *Internet a konkurencyjność banków w Polsce*, Warszawa: CeDeWu, 2005, s. 15.

¹⁷⁹ *Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 24 grudnia 2007 r. w sprawie Polskiej Klasyfikacji Działalności (PKD)*, DzU 2007 nr 251 poz. 1885 z późn. zm.

Tabela 4. Usługi sportowe i rekreacyjne według Polskiej Klasyfikacji Wyrobów i Usług

SEKCJA R: Usługi kulturalne, rozrywkowe, sportowe i rekreacyjne	
Dział 93	Usługi związane ze sportem, rozrywką i rekreacją
Dział 93.1	Usługi związane ze sportem
Dział 93.11	Działalność obiektów sportowych, w tym: Usługi związane z działalnością obiektów sportowych
Dział 93.12	Usługi związane z działalnością klubów sportowych
Dział 93.13	Usługi związane z działalnością obiektów służących poprawie kondycji fizycznej, w tym: Usługi związane z działalnością obiektów służących poprawie kondycji fizycznej
Dział 93.19	Pozostałe usługi związane ze sportem, w tym: Usługi wspomagające działalność związaną ze sportem i rekreacją Usługi świadczone przez sportowców
SEKCJA S: Pozostałe usługi	
Dział 94	Usługi świadczone przez organizacje członkowskie
Dział 94.12	Usługi świadczone przez organizacje profesjonalne
Dział 96	Pozostałe usługi indywidualne
Dział 96.04	Usługi związane z poprawą kondycji fizycznej

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 4 września 2015 r. w sprawie Polskiej Klasyfikacji Wyrobów i Usług (PKWiU), DzU 2015 poz. 1676, oraz Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 12 grudnia 2017 r. zmieniające rozporządzenie w sprawie Polskiej Klasyfikacji Wyrobów i Usług (PKWiU), DzU 2017 poz. 2453.

tyfikowane w krajowej gospodarce. Według PKWiU usługi sportowe i rekreacyjne zawierają się w sekcji usług związanych ze sportem, rozrywką i rekreacją. Należy do nich działalność obiektów sportowych, działalność klubów sportowych, działalność obiektów służących poprawie kondycji fizycznej, jak również pozostałe usługi związane ze sportem i usługi indywidualne, w tym usługi fitness (tab. 4).

W 2006 r. udział sportu w polskiej gospodarce wyniósł ogółem 20,7 mld zł, co stanowiło ok. 2% PKB Polski w analizowanym okresie. Wartość „sportowego” produktu krajowego brutto (PKB sportu) według raportu z roku 2017 sięgnęła w 2012 r. 35,3 mld zł, co stanowiło 2,16% PKB wytworzonego w tym okresie w Polsce. Wartość sektora sportu była w roku 2012 wyższa o 10% w porównaniu z wynikiem uzyskanym w poprzedniej edycji badania, za rok 2010. Realny wzrost „sportowego” PKB w latach 2010–2012 wyniósł 1,6%. Usługi związane ze sportem zanotowały w strukturze PKB sportu udział na poziomie 21,4%¹⁸⁰.

¹⁸⁰ MSiT, *Rachunek Satelitarny Sportu dla Polski za rok 2012. Raport wykonany na zlecenie i ze środków budżetowych Ministerstwa Sportu i Turystyki*, Warszawa, 2017, pobrano 9.02.2019

Podobny wzrost odnotowano w poziomie zatrudnienia w sporcie¹⁸¹. W 2018 r. branża sportu wygenerowała łącznie 9,63 mld zł wartości dodanej. „Wydatki budżetowe na sport i rekreację lokują Polskę na 8 pozycji w UE-28. Wydajemy m.in. więcej niż Belgowie, Finowie czy Duńczycy, ale mniej niż Francuzi, Niemcy czy Włosi. Średni budżet gospodarstw domowych na sport i rekreację wynosi 458 PLN”¹⁸². Z powyższych danych wynika, że rynek sportu i rekreacji wciąż dynamicznie się rozwija i wzrasta rokrocznie o kilka procent.

Struktura produkcji globalnej w ciągu ostatnich lat różniła się znacząco od struktury z lat poprzednich na korzyść udziału usług związanych z kulturą, rozrywką i rekreacją, które wyprzedziły takie rodzaje działalności, jak edukacja i budownictwo. Wartość dodana związana z produkcją sportową stale rośnie. „W roku 2012 wyniosła 29,7 mld zł, co stanowiło 2,07% wartości dodanej w Polsce [...]. Podobnie jak w przypadku produkcji globalnej, odnotowano wzrost udziału wartości dodanej, która powstała przy wytwarzaniu produktów sportowych w roku 2012 w porównaniu z rokiem 2010 o 0,24 punktu procentowego całkowitej wartości dodanej w Polsce”¹⁸³. Postępujący profesjonalizm i specjalizacja w branży sportowej narzuca coraz większe zapotrzebowanie na nowych specjalistów, którzy znajdują zatrudnienie m.in. w ośrodkach sportu i rekreacji, centrach wellness and spa, gabinetach odnowy biologicznej, gabinetach terapii dla sportowców, klubach sportowych, centrach fitnessu czy ośrodkach turystycznych. Rynek ten poszerza się również dla specjalistów ds. żywienia i suplementacji czy psychologów sportowych. Podmioty sportowe potrzebują specjalistów z różnych dziedzin, dlatego w sektorach związanych ze sportem i w usługach tego sektora pracuje coraz więcej osób. Z analizy *Raportu satelitarnego sportu dla Polski* wynika, że jest to ok. 225,5 tys., co stanowi 1,54% ogółu zatrudnionych w gospodarce polskiej. „Sektorem, w którym sport kreuje najwięcej miejsc pracy

z: <https://www.gov.pl/documents/292437/436728/Rachunek+Satelitarny+Sportu+dla+Polski+za+2012+rok.pdf/846faa12-c4da-aa55-d439-768715cb90e7>, s. 14. Raport stanowi kontynuację badań ekonomicznego wymiaru sportu zawartych w raportach *Rachunek Satelitarny Sportu dla Polski* za rok 2006, 2008 oraz 2010. W obecnym *Rachunku* wykorzystuje się metodologię stosowaną we wcześniejszych raportach.

¹⁸¹ P. GODLEWSKI, *dz. cyt.*, s. 16.

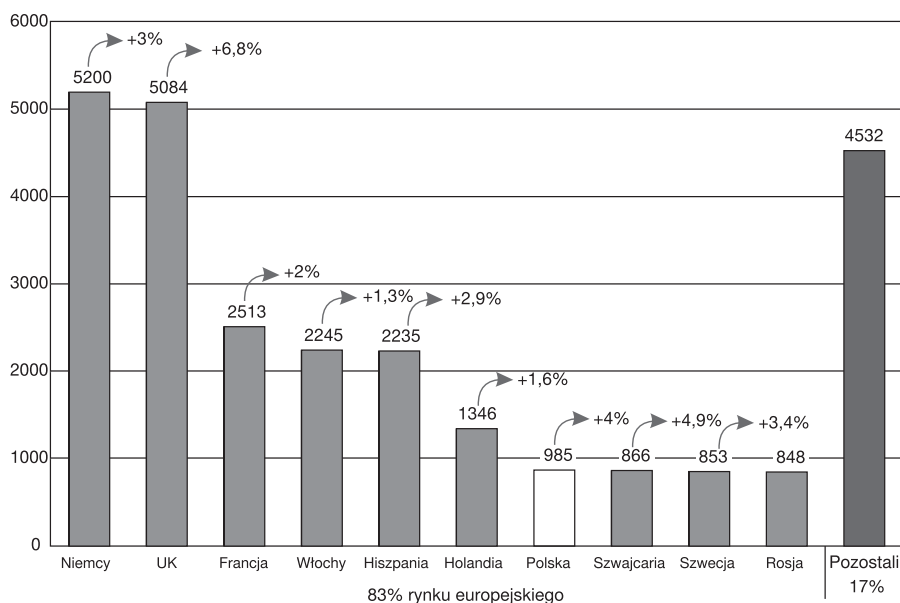
¹⁸² K. KUTWA, M. RAFAŁ, *dz. cyt.*, s. 4–6.

¹⁸³ MSiT, *Rachunek Satelitarny Sportu dla Polski za rok 2012...*, s. 21, stanowi kontynuację badań ekonomicznego wymiaru sportu zawartych w raportach *Rachunek Satelitarny Sportu dla Polski* za lata 2006, 2008 oraz 2010. W obecnym *Rachunku* wykorzystuje się metodologię stosowaną we wcześniejszych opracowaniach. Według tego raportu produkt sportowy to „wszystkie dobra i usługi, które mogą być związane [...] z aktywnością sportową. Należy więc wskazać wszystkie produkty (dobra i usługi), które mogą być zużywane na cele sportowe, zarówno finalnie, jak również jako produkt pośredni”, s. 7.

jest edukacja, w której szacuje się, że niemal 80 tysięcy zatrudnionych związanych jest ze sportem”¹⁸⁴.

„W 2018 roku w klubach sportowych pracowało (łącznie z pracującymi społecznie) 55,6 tys. osób kadry szkoleniowej, w tym tylko 16,4% kobiet. Trenerzy stanowili 50,4% kadry, instruktorzy – 35,1%, a inne osoby prowadzące zajęcia sportowe – 14,5%. W stosunku do 2016 roku kadra szkoleniowa zwiększyła się o 2,1%, natomiast w stosunku do 2014 roku o 13,5%. Liczba trenerów wzrosła odpowiednio o 13,8% w stosunku do 2016 roku i 78,2% do roku 2014. Wzrost liczby trenerów w sekcjach sportowych wystąpił w większości dyscyplin sportowych. [...] Ogólna liczba instruktorów w sekcjach sportowych spadła (o 6,6%), podobnie jak liczba innych osób prowadzących zajęcia sportowe (o 7,8%)”¹⁸⁵.

Sport dla wszystkich, w tym rynek fitness, to rosnący potencjał usług i bardzo ciekawie rozwijający się sektor rynku rekreacji i sportu, którego wartość rok do

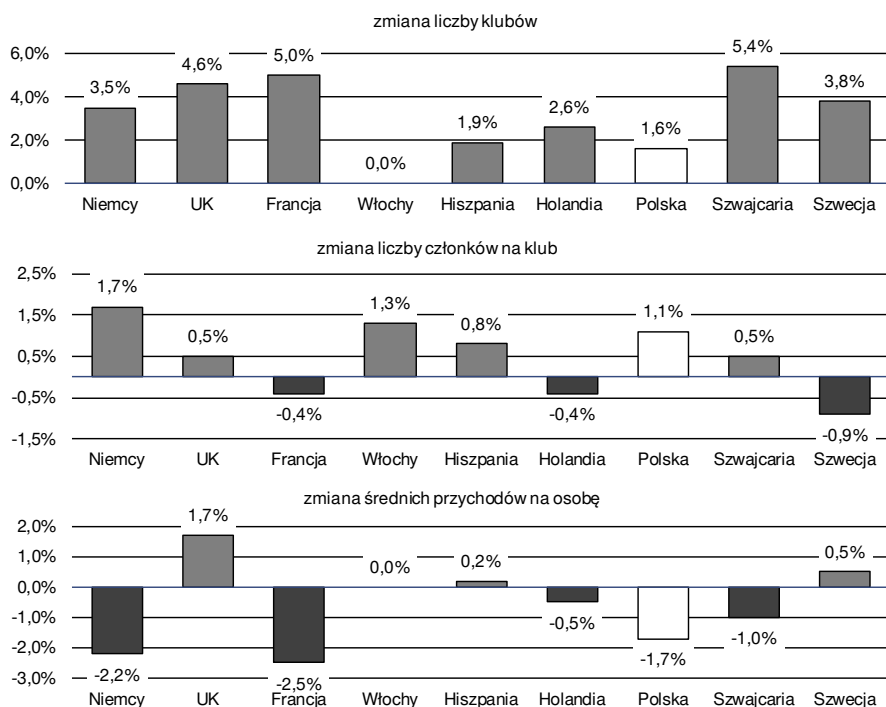


Rycina 20. Sektor fitness w Europie

Źródło: DELOITTE, „European Health and Fitness Market Report”. Prezentacja wyników badania, pobrano 11.02.2019 z: <https://www.slideshare.net/DeloittePolska/rynek-fitness-w-polsce-i-europie-2018-prezentacja>, s. 6

¹⁸⁴ ISP, GUS, *Rachunek satelitarne sportu dla Polski. Raport wykonany na zlecenie i ze środków budżetowych Ministerstwa Sportu i Turystyki*, Warszawa, 2010, pobrano 4.05.2020 z https://www.google.com/search?sa=N&source=univ&tbn=isch&q=Rachunek+Satelitarne+Sportu+dla+Polski+za+rok+2012.+R&ved=2ahUKewjgufg-6PpAhU_TRUIHeeZAKM4FBCwBHoEC_AoQAQ&biw=1536&bih=706&dpr=1.25#imgsrc=a8_GtW957NUv1M, s. 31.

¹⁸⁵ GUS, *Kultura fizyczna w latach 2017 i 2018*, 2019, pobrano 4.05.2020 z: <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/kultura-turystyka-sport/sport/kultura-fizyczna-w-latach-2017-i-2018,1,5.html> (plik pdf, s. 33).



Rycina 21. Zmiany w obszarze czynników rozwoju rynku fitness w 2017 r.

Źródło: DELOITTE, „European Health and Fitness Market Report”. Prezentacja wyników badania, pobrano 11.02.2019 z: <https://www.slideshare.net/DeloittePolska/rynek-fitness-w-polsce-i-europie-2018-prezentacja>, s. 9

roku wzrasta mniej więcej o kilka procent. Na przykład wartość całego europejskiego rynku fitness w 2018 r. wyniosła 27,2 mld euro – odnotowano około 4-procentowy wzrost przychodów w porównaniu z rokiem 2017. Około 65% całej wartości przychodów europejskiego rynku fitness generuje pięć wiodących krajów, wśród których liderami są Niemcy i Wielka Brytania¹⁸⁶ (ryc. 20). Na koniec 2018 r. liczba klubów świadczących usługi fitness w Europie wyniosła ponad 2,5 tys. Liczba ich członków sięgnęła ok. 3 mln. W Polsce przyrost liczby klubów oceniono na poziomie 1,6% (ryc. 21). Według szacunków do końca roku 2020 liczba ta wzrośnie do ok. 4 mln¹⁸⁷. W analizie rynku fitness w 2018 r. odnotowano, że pomimo spadku średnich przychodów na osobę zwiększała się liczba osób należących do klubów świadczących usługi w obszarze sportu i rekreacji.

¹⁸⁶ DELOITTE, „European Health and Fitness Market Report”. Prezentacja wyników badania, pobrano 11.02.2019 z: <https://www.slideshare.net/DeloittePolska/rynek-fitness-w-polsce-i-europie-2018-prezentacja>, s. 6.

¹⁸⁷ Tamże, s. 6–7.

Do najważniejszych czynników determinujących rozwój branży usług sportowo-rekreacyjnych można zaliczyć:

- czynniki społeczno-ekonomiczne (płeć, wiek, wykształcenie i status zawodowy klientów);
- styl i jakość życia klientów (mobilność społeczeństwa, flexipraca, zmiana modelu rodziny, emancypacja kobiet);
- świadomość i edukację (świadomość zdrowego stylu życia i prewencji chorób);
- rozwój technologiczny (nowoczesne systemy treningowe, nowoczesny sprzęt dostępny powszechnie, zaawansowane technologie monitoringu indywidualnego, nowoczesne aplikacje wspierające trening indywidualny);
- globalizację (np. konsumpcjonizm i podążanie za trendami, szeroka dostępność produktów i usług)¹⁸⁸.

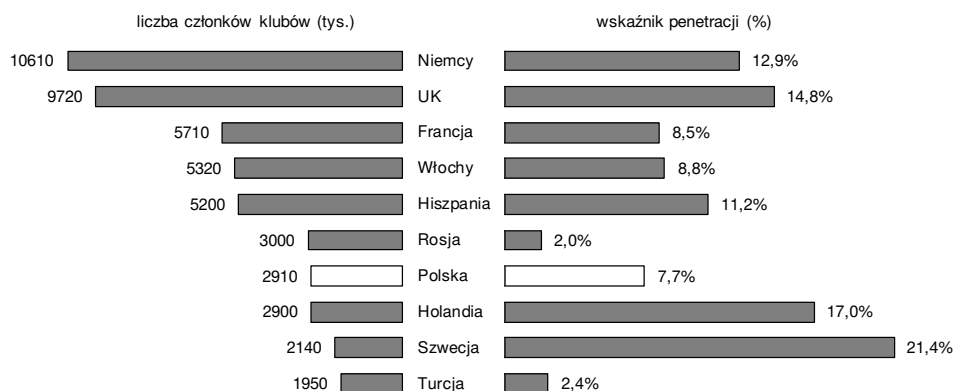
Coraz chętniej na polski rynek wchodzi zachodnie sieci fitness klubów. Według ekspertów działalność Polski w obszarze usług sportowo-rekreacyjnych jest jedną z dynamicznie rozwijających się branż w Europie. Fenomen wzrostu aktywności Europejczyków leży w rosnącej potrzebie bycia „fit”. „Wśród aktywnych fizycznie Polaków zmienia ulega sposób konsumpcji i formy aktywności fizycznej, pod tym względem zmierzamy w kierunku wzorców zachodnich. Dostrzegają to m.in. międzynarodowe sieci klubów fitness, coraz chętniej wchodząc na polski rynek, który według nich ma jedno z najlepszych perspektyw rozwoju w Europie”¹⁸⁹.

Współczesne mass media, coraz większa świadomość zdrowego stylu życia i wiedza na temat zapobiegania otyłości, rosnąca potrzeba prewencji chorób, moda na zgrabną sylwetkę wywołują globalną potrzebę szerszego uczestnictwa w aktywności fizycznej i „sportowaniu się”. Przewiduje się, że do roku 2025 liczba członków w europejskich klubach na rynku fitness osiągnie pułap ponad 80 mln. W 2018 r. przekroczyła 62 mln. Polska znalazła się w pierwszej dziesiątce państw o najwyższym potencjale rozwojowym fitness klubów w Europie (ryc. 22). Polski rynek plasuje się na średnim poziomie potencjału wzrostu liczby członków klubów w kolejnych latach; szacunek ten wynosi ok. 8%, podczas gdy dla Holandii, Szwecji czy Wielkiej Brytanii przekracza 15%. Polska jest siódmym w kolejności krajem z liczącym się udziałem w rynku europejskim (ryc. 22).

Wśród Polaków, zarówno kobiet, jak i mężczyzn, dominującymi formami aktywności ruchowej są jazda na rowerze, pływanie oraz jogging. Rosnącą po-

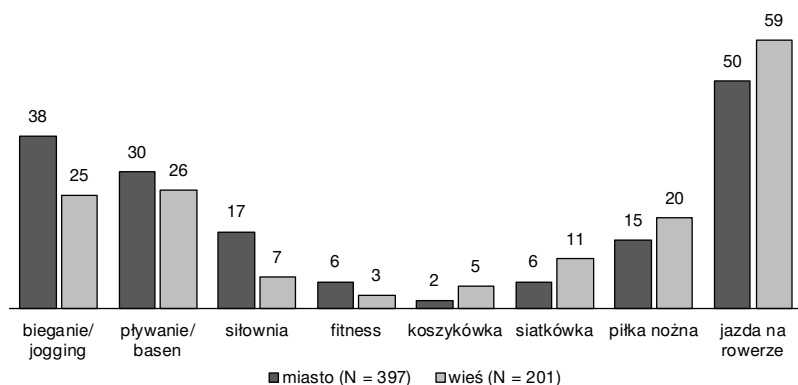
¹⁸⁸ A.P. LUBOWIECKI-VIKUK, M. PACZYŃSKA-JĘDRYCKA, *Współczesne tendencje w rozwoju form rekreacyjnych i turystycznych*, Poznań: Bogucki Wyd. Naukowe, 2010, s. 5.

¹⁸⁹ A. WIDAWSKA-STANISZ, *Jakość usług sportowo-rekreacyjnych na przykładzie klubu fitness dla kobiet*, „Quality in Sport”, 2016, t. 2, nr 2, s. 59.



Rycina 22. Największe rynki fitness klubów w Europie (na podstawie liczby członków)

Źródło: DELOITTE, „European Health and Fitness Market Report”. Prezentacja wyników badania, pobrano 11.02.2019 z: <https://www.slideshare.net/DeloittePolska/rynek-fitness-w-polsce-i-europie-2018-prezentacja>, s. 11



Rycina 23. Aktywność sportowa Polaków w 2015 r. (w %)

Źródło: Aktywność sportowa Polaków. Raport z badania TNS Polska, Wrzesień 2015, Warszawa: TNS, pobrano 28.04.2019 z: <https://docplayer.pl/6096219-Aktywnosc-sportowa-polakow.html> s. 9

wodzeniem cieszą się zajęcia fitness. Są one popularne niezależnie od płci, wykształcenia oraz wieku i znalazły się wśród ulubionych dyscyplin uprawianych przez Polaków¹⁹⁰ (ryc. 23). Aktywności te w 2018 r. według badań CBOS plasowały się na podobnej pozycji¹⁹¹. W przypadku biernego zainteresowania

¹⁹⁰ Aktywność fizyczna Polaków, „Komunikat z Badań CBOS”, 2018, nr 125. Pobrano 28.04.2019 z: https://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2018/K_125_18.PDF, s. 1–2.

¹⁹¹ KANTAR PUBLIC, MSiT, Poziom aktywności fizycznej Polaków 2018, listopad 2018, pobrano 5.02.2019 z: https://www.gov.pl/documents/292437/436728/Badanie_poziomu_aktywnosci_fizycznej_sportowczych_84stwa_Analiza_wynikow_2018_v5.pdf/95e71636-a49b-03d9-98c6-19481ab0fdea

sportem najpopularniejsze dyscypliny to: piłka ręczna, siatkówka, piłka nożna oraz koszykówka¹⁹². Z raportu *MultiSport Index 2019. Aktywnie po zdrowie* wynika, że 64% Polaków deklaruje, że przynajmniej raz w miesiącu poświęca czas na sport lub podobne formy aktywności fizycznej. Oznacza to wzrost o 2 punkty procentowe w porównaniu z latami poprzednimi. Wśród najpopularniejszych form znalazły się spacer (24%; największy wzrost w porównaniu z rokiem 2018) oraz jazda na rowerze (31%). Polacy wybierają także: bieganie (28%; największy, bo aż o 6-proc., spadek wśród wszystkich wskazywanych dyscyplin w porównaniu z 2018 r.), siłownię (17%), basen (16%), piłkę nożną (13%), gimnastykę (10%)¹⁹³.

Zgodnie z zaleceniami Światowej Organizacji Zdrowia (WHO) zdrowe dorosłe osoby powinny regularnie, kilka razy w tygodniu podejmować wysiłek fizyczny o umiarkowanej (co najmniej 150 min tygodniowo) lub wysokiej (co najmniej 75 min tygodniowo) intensywności¹⁹⁴. Normy te w Polsce nie są zachowane. Polacy nie uprawiają aktywności ruchowej na poziomie oczekiwanym przez WHO. Inne kraje europejskie notują podobny wynik. Brak aktywności Europejczyków kosztuje ponad 80 mld euro rocznie¹⁹⁵.

Według Głównego Urzędu Statystycznego (GUS) dominującym motywem podejmowania aktywności sportowej i rekreacyjnej Polaków jest zachowanie właściwej sylwetki, odpowiedniej kondycji fizycznej oraz zdrowia¹⁹⁶. Podobne dane można odnaleźć w raporcie *MultiSport* za 2018 r., według którego najsilniejszą motywacją do uprawiania aktywności fizycznej okazało się dla Polaków zdrowie (43%); 27% przyznało, że ćwiczy dla przyjemności i relaksu, a 14% że w celu poprawy wyglądu i sylwetki (w obu tych grupach przeważały osoby przed 30 rokiem życia). Wśród form podejmowanej aktywności fizycznej niezmiennie dominowała jazda na rowerze, która wyprzedziła w ostatnich latach popularne dotąd bieganie¹⁹⁷.

¹⁹² *Aktywność fizyczna Polaków*, „Komunikat z Badań CBOS”, 125, pobrano 28.04.2019 z: https://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2018/K_125_18.PDF, s. 3.

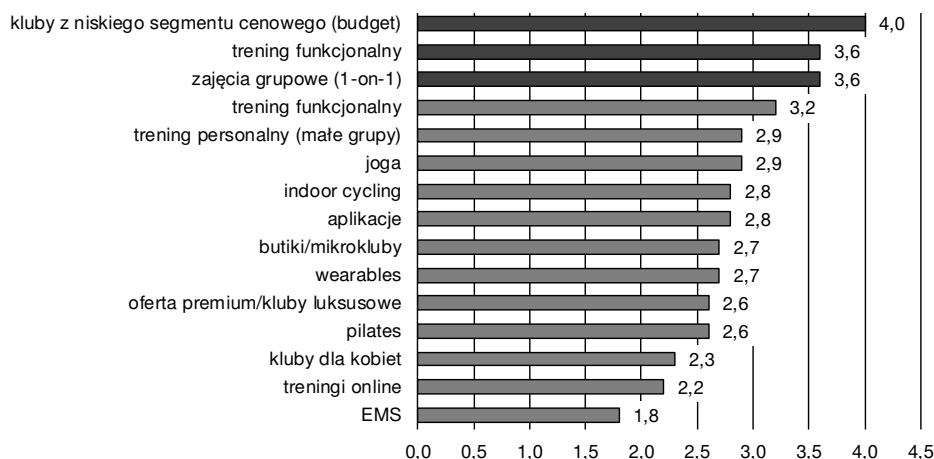
¹⁹³ KANTAR, BENEFIT SYSTEM, *MultiSport Index 2019. Aktywnie po zdrowie*, pobrano 4.05.2020 z: https://www.benefitsystems.pl/fileadmin/benefitsystems/relacje_inwestorskie/Centrum_Prasowe/MultiSport_Index_2019/Raport_MultiSport_Index_2019_wersja_14082019.pdf, s. 12 i 17.

¹⁹⁴ KANTAR PUBLIC, MSiT, dz. cyt., s. 190.

¹⁹⁵ J. WYKOWSKI, *Polacy ruszyli, czyli jak moda na sport pokonuje nasze lenistwo*, Rynek Zdrowia, 2017, pobrano 10.02.2019 z: <http://www.rynekzdrowia.pl/Po-godzinach/Polacy-ruszyli-czyli-jak-moda-na-sport-pokonuje-nasze-lenistwo,176217,10,1.html>

¹⁹⁶ GUS, *Uczestnictwo w sporcie i rekreacji ruchowej w 2016 roku*, 31.07.2017, pobrano 27.02.2019 z: <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/kultura-turystyka-sport/sport/uczestnictwo-w-sporcie-i-rekreacji-ruchowej-w-2016-r-,4,3.html>, s. 52.

¹⁹⁷ KANTAR, BENEFIT SYSTEM, *MultiSport Index 2019...*, s. 42.



Rycina 24. Trendy wpływające na rozwój rynku fitness
(siła wpływu: 1–5, przy czym 1 oznacza wpływ niski, a 5 bardzo wysoki)

Źródło: DELOITTE, „European Health and Fitness Market Report”. Prezentacja wyników badania, pobrano 11.02.2019 z: <https://www.slideshare.net/DeloittePolska/rynek-fitness-w-polsce-i-europie-2018-prezentacja>, s. 12

Wskazane przez ekspertów rynku fitness trendy, które mają wpływ na jego rozwój, to wzrost liczby klubów dostępnych w różnych segmentach cenowych, wzrost zainteresowań treningiem funkcjonalnym oraz zajęcia w grupach (ryc. 24).

Na podstawie raportu GUS wykazano, że w 2017 r. w obszarze kultury fizycznej było łącznie 2,3 tys. jednostek organizacyjnych, 185,9 tys. członków oraz 180,7 tys. ćwiczących¹⁹⁸. Największą liczbę członków organizacji kultury fizycznej odnotowano w województwach: zachodniopomorskim (35,8 tys.), śląskim (26,2 tys.) oraz mazowieckim (17,5 tys.). Najwięcej osób aktywnie ćwiczących zarejestrowano w województwach: wielkopolskim (35 tys.), śląskim (31 tys.) i mazowieckim (14,3 tys.). Zgodnie z danymi Barometru Unii Europejskiej sport i rekreację uprawiało w Polsce średnio 28% mieszkańców. Średnia europejska to 42%¹⁹⁹ (tab. 5). Z badań GUS wynika, że co drugie gospodarstwo domowe w Polsce (47%) ponosi wydatki na uczestnictwo w sporcie i rekreacji, a ogólny koszt tego uczestnictwa wynosi średnio ok. 1000 zł rocznie²⁰⁰. W każdym roku notuje się przyrost wydatków na sport o 0,6–0,8%²⁰¹.

¹⁹⁸ Badaniem objęto następujące organizacje kultury fizycznej: Akademicki Związek Sportowy, Ludowe Zespoły Sportowe, Polski Związek Sportu Niepełnosprawnych „Start” oraz Towarzystwo Krzewienia Kultury Fizycznej.

¹⁹⁹ DELOITTE, „European Health and Fitness Market Report”..., s. 15.

²⁰⁰ GUS, *Uczestnictwo...*, s. 97.

²⁰¹ K. KUTWA, M. RAFAŁ, *dz. cyt.*, s. 5.

Tabela 5. Rynek fitness w Polsce i Europie – zmiany w latach 2016–2017

		Polska (raport, edycja 2017)	Polska (raport, edycja 2018)	Średnia dla krajów objętych badaniem (raport, edycja 2018)
Liczba ludności		38 mln	38 mln	
Liczba osób w wieku 15+		32,3 mln	32,3 mln	
Udział osób uprawiających sport*		28,0%	28,0%	42,5%
Udział osób korzystających z fitness klubów (penetracja rynku)		7,5%	7,7%	8,0%
Liczba klubowiczów		2,835 mln	2,910 mln	
Liczba klubów		2560	2600	
Liczba członków na jeden klub		1107	1119	1068
Liczba osób aktywnych sportowo per klub*		4153	4089	4110
Łączne przychody klubów (bez VAT) w euro		842 mln	872 mln	
Łączne przychody klubów (bez VAT) w zł		3,676 mld	3,710 mld	
Średnia miesięczna cena karnetu z VAT (wynikająca z cennika)	euro	27,2	27,9	39,7
	zł	121**	119**	

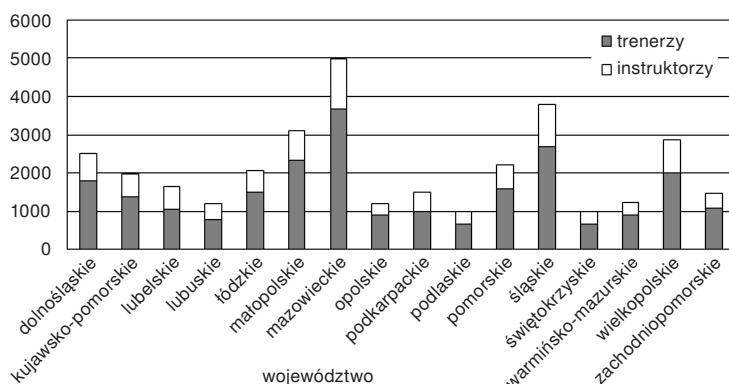
* Zgodnie z UE Eurobarometr „Sport i aktywność fizyczna”, 2018

** 1 euro = 4,26 zł (średnioroczny kurs za 2017 r.); 1 euro = 4,36 zł (średnioroczny kurs za 2016 r.)

Źródło: DELOITTE, „European Health and Fitness Market Report”. Prezentacja wyników badania, pobrano 11.02.2019 z: <https://www.slideshare.net/DeloittePolska/rynek-fitness-w-polsce-i-europie-2018-prezentacja>, s. 15

Zgodnie z raportem z badań realizowanych na zlecenie Ministerstwa Sportu i Turystyki największy wpływ na podejmowanie sportowej aktywności fizycznej ma wiek i poziom dochodów. Nie mniej istotna jest płeć, miejsce zamieszkania (region) oraz wykształcenie²⁰². Zachodnia część Polski jest bardziej aktywna od części wschodniej. Okazuje się też, że Polacy chętniej ćwiczą na świeżym powietrzu i w domach, natomiast mniej osób korzysta z infrastruktury sportowej.

²⁰² A. GOŁDYS, M. PODZIEMSKI, R. WŁOCH, *Sport i rekreacja: Ogólnopolskie badanie Polaków. Raport na zlecenie Ministerstwa Sportu i Turystyki*, pobrano 8.02.2019 z: <https://docplayer.pl/32-900417-Sport-i-rekreacja-ogolnopolskie-badanie-polakow-raport-na-zlecenie-ministerstwa-sportu-i-turystyki-przygotowal-zespol-projektu-spolecznego-2012.html>, s. 16–17.



Trenerzy i instruktorzy mogą być wykazani wielokrotnie, jeżeli posiadają licencje w kilku sportach nadzorowanych przez jeden związek sportowy.

Rycina 25. Kadra instruktorsko-trenerska w Polsce w 2017 r.

Źródło: GUS, *Kultura fizyczna w 2017 roku*, 29.06.2018, pobrano 12.02.2019 z: <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/kultura-turystyka-sport/sport/kultura-fizyczna-w-2017-roku,13,1.html>, s. 1

Paradoksalnie im więcej miejsc o zorganizowanej infrastrukturze sportowej, tym mniej ćwiczących.

W raporcie GUS w 2017 r. odnotowano w polskich związkach sportowych 24 tys. trenerów posiadających ważne licencje (przyrost o 28,5% w porównaniu z rokiem 2016 – głównie w Polskim Związku Piłki Nożnej). Zmniejszyła się jednak ogółem liczba instruktorów mających aktualne licencje polskich związków sportowych (9,7 tys. instruktorów w 2017 r., 10,3 tys. w 2016 r.). Liczebność kadry instruktorsko-trenerskiej w podziale na poszczególne województwa przedstawiono na rycinie 25. W województwie dolnośląskim w roku 2017 zarejestrowanych było 712 instruktorów i 1794 licencjonowanych trenerów.

2.2. USŁUGI W SPORCIE I REKREACJI

Dynamiczny rozwój usług widoczny jest w gospodarkach wszystkich rozwijających się krajów na świecie. W Unii Europejskiej, USA oraz Japonii (triada gospodarcza) w usługach wytwarza się ponad 2/3 wartości dodanej²⁰³. Cywilizacja usługowa w nowoczesnej gospodarce zwiększa konsumpcję oraz udział usług w zatrudnieniu (2/3 społeczeństwa pracuje w sektorze usług) i w wytwarzaniu²⁰⁴.

²⁰³ G. ROSA, *Rynek usług jako obiekt badań*, [w:] G. Rosa (red.), *Konsument na rynku usług*, Warszawa: C.H. Beck, 2015, s. 21–22.

²⁰⁴ G. WĘGRZYN, D. MIŁASZEWICZ, *Sektor usług w gospodarce opartej na wiedzy – analiza porównawcza*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego”, 2017, t. 3, nr 47, s. 436.

Usługi to specyficzny produkt, który charakteryzuje się procesem jednoczesnego wytwarzania i konsumpcji i wymaga specjalnego podejścia usługodawców. Heterogeniczność sektora usług, specyficzna charakterystyka, kryteria podziału oraz typologie usług stanowią przyczynę niejednoznacznej definicji usług i różnego ich postrzegania. Według Grönroosa „usługa jest działaniem lub grupą działań o mniej lub bardziej niematerialnej naturze, które zwykle mają miejsce podczas interakcji między klientem a przedstawicielem usługodawcy lub klientem a fizycznym otoczeniem-systemem usługodawcy. Usługi są dostarczane jako rozwiązanie problemów klienta”²⁰⁵. Lehtinen stwierdza, że „usługa jest przynoszącą nabywcy satysfakcję aktywnością lub serią aktywności, która ma miejsce podczas interakcji z osobą lub maszyną”²⁰⁶.

Zmiany w gospodarce globalnej oraz przyspieszenie wszelkich procesów w otoczeniu przedsiębiorstw tworzą nowe warunki funkcjonowania klientów na rynku usług. Ma to również wpływ na podejście do zarządzania usługami sportowymi, ale także organizacjami świadczącymi te usługi²⁰⁷. Wśród czynników, które determinują zmiany na polskim rynku, należy wymienić:

- zmianę systemu finansowania sportu w Polsce;
- przekształcanie podmiotów sportowych w sportowe spółki kapitałowe;
- konieczność rywalizacji klubów na zasadach rynkowych;
- komercjalizację usług sportowych na szeroką skalę;
- wzrost konkurencyjności na rynku usług sportowych zarówno w sferze *profit*, jak i *non profit*;
- wzrost oczekiwań konsumentów w zakresie jakości usług i atrakcyjności produktów w sporcie (np. widowisk sportowych);
- wzrost zainteresowania inwestorów finansowaniem klubów w celach komercyjnych;
- zróżnicowanie segmentów nabywców usług sportowych;
- internacjonalizację sportu²⁰⁸.

Rozwój usług sportowych i rekreacyjnych w Polsce w ostatnich latach wiąże się również ze wzrostem jakości zasobów ludzkich w obsłudze tego rynku.

²⁰⁵ Ch. GRÖNROOS, *Service Management and Marketing. Managing the 17 Moments of Truth in Service Competition*, Massachusetts: Lexington Books, 1990, s. 26–27.

²⁰⁶ J. Lehtinen, *Asiakasohjautuva palveluyritys (Customer-oriented service firm)*, Weilin+Göös, Espoo, Finland 1983, za: M. LOTKO, *Wieloaspektowość definiowania usług*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie”, 2017, nr 105(1980), s. 262.

²⁰⁷ Z. WAŚKOWSKI, *Uwarunkowania i sposoby wdrażania orientacji marketingowej w klubach sportowych*, prace habilitacyjne, Poznań: AE, 2007, nr 32.

²⁰⁸ I. RUDAWSKA, *Interesariusze w marketingu relacji na rynku usług sportowych*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług”, 2011, nr 690(79), s. 155.

Zarządzanie w obszarze sportu coraz częściej odbywa się z udziałem fachowców w zakresie marketingu, zarządzania czy finansów. Przed współczesną organizacją w branży sportowej stoją wyzwania związane z kreowaniem marki, pozyskaniem klienta i zatrzymaniem go, rozwojem produktów i usług, komunikacją marketingową, rentownością oraz troską o utrzymanie się na rynku. Zachodzące zmiany w przestrzeni organizacji sportu i rekreacji skutkują wzrostem zapotrzebowania na marketingowe podejście do zarządzania sportem.

Sport stał się produktem dla wielu odbiorców. Umożliwia zaspokajanie potrzeb poznawczych i emocjonalnych, do których należy zaliczyć również uczestnictwo w różnego rodzaju przedsięwzięciach sportowych²⁰⁹. „Oprócz wartości kulturowych i społecznych sport jest też stymulatorem rozwoju wielu gałęzi gospodarki”²¹⁰. Może to oznaczać, „że wszelkie decyzje i działania powinny doprowadzić do satysfakcjonującego zaspokojenia potrzeb poszczególnych interesariuszy, począwszy od klientów usług sportowych, przez sponsorów, po ewentualnych inwestorów, w sposób korzystny również dla samego podmiotu rynku sportowego”²¹¹.

Liderzy branży sportowej na świecie, według raportu PwC *Sports Survey 2018*²¹², wskazują na rosnące obawy dotyczące zmian zachowań konsumentów wśród młodszych pokoleń nabywców usług i produktów sportowych. Za sprawą nowoczesnych technologii i cyfrowego rozwoju branży personalizacja usług on-line stanie się absolutnym priorytetem. Co więcej, tradycyjne sporty nie są już jedynym przedmiotem zainteresowania młodego nabywcy na rynku usług w branży sportowej. Według ekspertów udział e-sportu ma rosnąć szybciej niż jakiegokolwiek sportu tradycyjnego²¹³.

Światowe raporty wskazują również trendy na rynku sportu i rekreacji w obsłudze klienta. Usługi i produkty sportowe podlegają, tak jak w innych branżach, prosumpcji oraz indywidualizacji w zakresie obsługi klienta na większą skalę niż dekadę temu. Coraz powszechniej nowoczesne mass media, np. media społecznościowe, oraz rzeczywistość wirtualna umożliwiają wykorzystanie zabawy w sporcie i sportu w zabawie. Nowoczesny sport, ale również kreatywnie prowa-

²⁰⁹ A. Sznajder, *Marketing sportu*, Warszawa: PWE, 2008, za: E. RUDAWSKA, dz. cyt., s. 154.

²¹⁰ A. GRZYBOWSKA, *Sponsoring sportowy jako element strategii promocji przedsiębiorstw (na przykładzie banków)*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług”, 2011, nr 690(79), s. 252.

²¹¹ Tamże, s. 156.

²¹² PwC, *PwC's Sports Survey 2018. How to call the shots in transition*, pobrano 27.02.2019 z: <https://www.pwc.ch/en/insights/sport/sports-survey-2018.html>

²¹³ *Repucom's Top 10 commercial trends in sport – 2016*, pobrano 27.02.2019 z: <https://nielsensports.com/wp-content/uploads/2014/09/Repucom%E2%80%99s-Top-10-commercial-trends-ROs.pdf>

dzzone usługi w obszarze rekreacji pozwalają, dzięki udostępnieniu klientowi nowych aplikacji, monitorować osiągnięcia z udziałem trenera personalnego. Tworzą się i popularyzują nowe subkultury związane z uprawianiem sportu i rekreacji, m.in. powstają kluby amatorów różnych dyscyplin sportowych, w których to klubach dynamicznie rozwija się rywalizacja i grywalizacja.

Współcześnie na rynku sportu przewiduje się bardziej globalne trendy, a w tym:

- zwiększenie globalnego zysku poprzez udział indywidualnego konsumenta (fana sportu);
- dalszy, stały wzrost sponsorowania i poszerzenie praw medialnych;
- wzrost zainteresowania globalnymi inwestycjami ze strony Azji i Bliskiego Wschodu.

Należy się spodziewać, że sektor nowych technologii będzie nadal najszybciej rozwijającą się kategorią sponsorowania w sporcie oraz że pojawią się nowe, rewolucyjne rozwiązania na rynku usług, dziś trudne do przewidzenia.

Rynek rekreacji oraz rynek fitness notuje nowe zjawiska i trendy, które dynamizują rozwój usług oraz potrzeb współczesnych klientów. Oto przykłady:

- influencer fitness – rozpowszechnia trend zdrowego wypoczynku, outdoor fitness (kanał – media społecznościowe);
- przenośne fitness trackery, inteligentne smartwatche, urządzenia monitorujące kaloryczność posiłków, czas wypoczynku, czas aktywności, czas snu itp.;
- nowatorskie oferty usług angażujące seniorów;
- edukacja i usługi związane ze slow life, slow spa, slow food;
- family spa and wellness.

Światowa branża sportowa jest dziś warta 620 mld dolarów. Globalny rynek medialny w sporcie został w 2017 r. wyceniony na 265 mld dolarów. Regionem geograficznym o największej pod tym względem wartości (87,4 mld dolarów, co stanowi 33% rynku światowego) okazała się Europa Zachodnia, a krajem – Stany Zjednoczone – 48,6 mld dolarów, czyli 18,3% globalnego rynku sportowego dla widzów²¹⁴.

2.3. SPORT JAKO ZJAWISKO SPOŁECZNO-BIZNESOWE

Sportem dawniej określano „wszelkie rozrywki, zabawy i przyjemne spędzanie wolnego czasu, wreszcie dające zadowolenie współzawodnictwo o charakterze

²¹⁴ *Spectator Sports Global Market Report 2018*, pobrano 27.02.2019 z: <https://www.prnewswire.com/news-releases/spectator-sports-global-market-report-2018-300723870.html>

fizycznym”²¹⁵. We współczesnym świecie sport oznacza aktywność fizyczną oraz jej organizowanie – w różnych formach. Wyróżnia się sport dzieci i młodzieży, sport szkolny, sport akademicki, sport dla wszystkich, sport masowy, sport amatorski, sport rekreacyjny, sport osób niepełnosprawnych, sport kwalifikowany, sport wyczynowy, sport olimpijski, sport zawodowy, sport profesjonalny.

Klasycznie sport dzieli się na:

- sport amatorski, w którym aktywność fizyczna podejmowana jest dla wypoczynku, rozrywki i odnowy sił psychofizycznych;
- sport wyczynowy, którego cel stanowi rywalizacja sportowa i uzyskanie maksymalnych wyników sportowych;
- sport profesjonalny, nastawiony na rywalizację sportową w celach zarobkowych.

Przyjmuje się również podział na sport klasyfikowany i nieklasyfikowany, w tym amatorski (sport dla wszystkich) i profesjonalny (zawodowy, wyczynowy) (ryc. 26).

SPORT KLASYFIKOWANY	SPORT NIEKLASYFIKOWANY
• celem jest widowisko sportowe • jest elitarny, czyli dla wybitnie zdolnych • wysokie nagrody za zwycięstwo • uprawiany zawodowo • uprawiany w klubach sportowych na podstawie kontraktu	• celem jest przyjemność wynikająca z uprawiania • jest powszechny, dla każdego • symboliczne nagrody za zwycięstwo • uprawiany amatorsko • uprawiany w różnych klubach, ośrodkach sportowych, centrach rekreacji itp.

Rycina 26. Różnice między sportem klasyfikowanym a nieklasyfikowanym

Źródło: opracowanie własne na podstawie: J. KOSENDIAK, *Wykłady z teorii sportu dla studentów Akademii Wychowania Fizycznego, BK, Wrocław, 2004, s. 12*

Sport jako zjawisko społeczne, będące częścią kultury, jest postrzegany wieloznacznie i definiowany następująco:

- „pokojowe współzawodnictwo, którego istotę stanowi indywidualna bądź zespołowa rywalizacja (według określonych reguł) prowadzona zgodnie z zasadami fair play oraz dążenie do osiągnięcia jak najlepszych wyników,

²¹⁵ A. MACIEJEWSKI, *Ewolucja definicji sportu*, „Miesięcznik Literacki Akant”, 2017, nr 12, pobrano 7.02.2019 z: <http://akant.org/archiwum/191-archiwum-miesiecznik-literacki-akant-2017/akant-2017-nr-12/6449-andrzej-maciejewski-ewolucja-definicji-sportu>

podejmowane także m.in. w celu rekreacji i doskonalenia własnych cech fizycznych”²¹⁶;

- „działalność mająca na celu podnoszenie sprawności fizycznej i jej manifestację, działalność uprawiana systematycznie, według reguł, w których występuje pierwiastek współzawodnictwa i dążenie do osiągnięcia jak najlepszych wyników”²¹⁷;
- „różne ćwiczenia fizyczne i gry, które wymagają sprawności fizycznej i w których ludzie uczestniczą dla przyjemności lub aby współzawodniczyć z innymi”²¹⁸;
- „świadoma, dobrowolna działalność człowieka, podejmowana głównie dla zaspokojenia potrzeby zabawy, popisu, walki, a także wewnętrznego doskonalenia się w drodze systematycznego rozwoju cech fizycznych, umysłowych i wolicjonalnych”²¹⁹;
- „wszelkie formy aktywności fizycznej, które przez uczestnictwo doraźne lub zorganizowane wpływają na wypracowanie lub poprawienie kondycji fizycznej i psychicznej, rozwój stosunków społecznych lub osiągnięcie wyników sportowych na wszelkich poziomach”²²⁰;
- „forma aktywności człowieka mająca na celu doskonalenie jego sił psychofizycznych, indywidualnie lub zbiorowo, według reguł umownych”²²¹;
- „wszelkie formy aktywności fizycznej, które mają na celu wypracowanie lub poprawienie kondycji fizycznej i psychicznej lub osiągnięcie wyników sportowych na dowolnym poziomie współzawodnictwa; podejmowane zwykle w sposób zorganizowany, na zasadach określonych obowiązującymi regułami sportowymi”²²².

Przytoczone definicje sportu wydają się wieloznaczne i dla wielu badaczy tego zjawiska niedoskonałe. Mogą zatem budzić kontrowersje i prowadzić do nieścisłości. Sport w licznych ujęciach zawiera w sobie zarówno rywalizację sportową, jak i rekreację ruchową, co dla niektórych autorytetów w dziedzinie sportu może się wzajemnie wykluczać.

W niniejszej pracy sport rozumiany jest, zgodnie z ujęciem szerszym, stosowanym na świecie, jako czyli działalność człowieka, której celem jest aktyw-

²¹⁶ *Wielka encyklopedia powszechna PWN*, Warszawa: PWN, 1967, t. 10, s. 719.

²¹⁷ G. MŁODZIKOWSKI, *Uniwersalne wartości sportu*, „Sport Wyczynowy”, 1979, nr 1, s. 47.

²¹⁸ *Słownik języka polskiego PWN*, Warszawa: WN PWN, 2000, s. 655.

²¹⁹ *Mała encyklopedia sportu*, Warszawa: SiT, 1984–1986, s. 439–440.

²²⁰ *Ustawa z dnia 25 czerwca 2010 r. o sporcie*, DzU 2010 nr 127 poz. 857 art. 2 ust. 1.

²²¹ *Ustawa z dnia 18 stycznia 1996 r. o kulturze fizycznej*, DzU 1996 nr 25 poz. 113 art. 3 pkt 3.

²²² *Uchwała Nr 150 Rady Ministrów z dnia 31 sierpnia 2015 r. w sprawie przyjęcia „Programu Rozwoju Sportu do roku 2020”*, MP 2015 poz. 989.

ność fizyczna służąca poprawie kondycji, zdrowia i samopoczucia, a także zabawie i satysfakcji, mająca charakter indywidualny bądź grupowy, mogąca przejawiać się rywalizacją lub jej brakiem, prowadząca do poprawy ogólnej kondycji psychofizycznej.

Sport jako forma aktywności człowieka ma na celu doskonalenie jego sprawności fizycznej i pełni wiele ważnych funkcji, m.in. dydaktyczną, rekreacyjną, integracyjną oraz promocyjną. W obrębie funkcji dydaktycznej sport rozwija cechy psychofizyczne oraz zmienia postawę wobec kondycji fizycznej i rozwoju fizycznego. Ponadto rywalizacja, która jest często obecna w sporcie, sprzyja rozwojowi takich cech, jak wytrzymałość, konsekwencja, wola walki czy dyscyplina. Funkcja integracyjna sprowadza się do budowania relacji międzyludzkich i rozwijania postaw społecznych skierowanych na socjalizację różnych warstw społecznych. Przejawia się również w takich zachowaniach, jak kibicowanie. Funkcja rekreacyjna sportu przybiera postać bierną i czynną. Pierwsza związana jest z biernym kibicowaniem czy wypoczynkiem, druga zaś z aktywnością ruchową, np. bieganiem, jazdą na rowerze czy grą w badminton. Funkcja promocyjna sportu wydaje się w ostatnich latach mocno wyeksponowana poprzez udział sportu w reklamie produktów i usług, zwłaszcza dzięki jego popularności i medialności. Sport współcześnie stał się narzędziem marketingu i formą komunikacji międzynarodowej, międzyorganizacyjnej czy międzykulturowej²²³.

W wielu wysoko rozwiniętych krajach sport jest ważnym przedmiotem polityki społecznej. „Sportowanie się” wiąże się również z wychowaniem, zdrowiem, kulturą, postawą wobec siebie i świata. „Usportowienie” natomiast to „proces przygotowania do stałego podejmowania aktywności ruchowej, uznania jej za naturalny, integralny element życia”²²⁴.

Przez ostatnie lata funkcja sportu w życiu społecznym podlega stałym przemianom. Ma to związek z modyfikacją stylu życia, wydłużeniem czasu pracy oraz zmianami w obszarze wartości, jak również form spędzania wolnego czasu. Zmieniają się potrzeby ludzi dotyczące samorozwoju czy dostępu do wypoczynku. Rosnący poziom życia sprawia, że coraz większą wagę przywiązuje się do harmonii życia i balansu między sferami osobistą i zawodową, a zatem również do lepszego samopoczucia psychicznego i fizycznego. W tym kontekście sport jest jednym z nośników zdrowego stylu życia oraz świadomego w nim uczestnictwa.

²²³ Z. WAŚKOWSKI, *Integracyjna rola sportu we współczesnym świecie*, [w:] *Sport i rekreacja a wyzwania współczesnej cywilizacji*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług”, 2011, nr 689(78), s. 27.

²²⁴ A. GOŁDYS, M. PODZIEMSKI, R. WŁOCH, dz. cyt., s. 1–2.

Obecny trend społeczno-biznesowy, zwłaszcza w procesie globalizacji, wiąże sport z aktywnością, rywalizacją i mistrzostwem. Jako zjawisko społeczne sport służy poprawie zdrowia, sylwetki czy samopoczucia oraz stanowi obszar aktywności dostępnej dla wszystkich, dostarczającej rekreacji, rozrywki i przyjemności; liczy się tu uczestnictwo, a nie wygrana²²⁵. Sport i rekreację należy zatem potraktować jako zintegrowany element życia społecznego, warunkowany przez indywidualne postawy ludzi, kapitał społeczny oraz działania decydentów na arenie lokalnej i globalnej.

Sport może przybierać formę zorganizowaną oraz niezorganizowaną. Sport zorganizowany to kluby sportowe, stowarzyszenia, federacje czy związki sportowe, których nadrzędnym celem jest współzawodnictwo sportowe oraz promocja sportu w ogóle. Niezorganizowane formy sportu to różnego typu inicjatywy związane z aktywnością fizyczną, realizowane indywidualnie lub poprzez uczestnictwo w zajęciach fitness klubów oraz w szeroko rozumianej rekreacji.

W dobie tak dynamicznej przemiany różnych dziedzin życia sport stał się narzędziem integracji środowisk społeczno-biznesowych, która „stwarza możliwość wykreowania nowych technik promocji i wykorzystania ich do budowania pożądanych i określonych relacji z otoczeniem”²²⁶. Atrakcyjność sportu, wynikająca z jego rosnącej popularności, wykorzystywana jest w różnych sferach działań biznesowych do kreacji produktów, usług, środowisk, grup społecznych, działań, zachowań i postaw. Służy również do budowania wizerunku osób, firm, miast, a nawet całego państwa. Według różnych raportów to właśnie sport jest dziedziną życia społecznego, która przyciąga największą liczbę sponsorów zarówno na rynkach polskich, jak i na świecie.

Sport staje się coraz częściej nośnikiem wartości marki. Dzięki niemu przedsiębiorstwa realizują swoje cele sponsoringowe poprzez wspieranie sportowców, lig i federacji sportowych, jak również klubów i wydarzeń sportowych. W zakresie swojego szerokiego oddziaływania sport wchodzi w proces kreowania przemysłu sportowego, na który składają się instytucje sportowe, przedsiębiorstwa komercyjne, osoby fizyczne oraz środki masowego przekazu, i generuje obroty roczne sięgające biliona dolarów (według różnych danych szacunkowych 600–900 mld). Główne przychody rynku sportowego wynikają z umów sponsorskich, sprzedaży praw do transmisji telewizyjnych, sprzedaży licencji na korzystanie z wartości niematerialnych i prawnych, transferów zawodników, inwestycji w infrastrukturę sportową, wynagrodzeń sportowców za udział w re-

²²⁵ J. Coakley, *Sport in society: issues and controversies*, McGraw-Hill, 2004, za: A. GOŁDYS, M. PODZIEMSKI, R. WŁOCH, dz. cyt., s. 2–3.

²²⁶ M. SMURA, *Rola sportu w promocji miast*, repozytorium – wydanie specjalne, 2012, pobrano 5.04.2019 z: <https://repozytorium.amu.edu.pl/bitstream/10593/3815/1/smura.pdf>, s. 153.

klamach, merchandisingu sportowego²²⁷. Według Pentagon Research sport generuje ok. 5 mld zł wartości mediowej w Polsce²²⁸.

Wzrost znaczenia sportu we współczesnej gospodarce światowej skłania Komisję Europejską do prac nad ekonomiczną definicją sportu, jak również do tworzenia sposobów jego standardowego pomiaru w całej Unii Europejskiej²²⁹. Analizy obejmujące wiele ostatnich lat wykazały, że sport przyczynia się do wytwarzania PKB różnych krajów Europy. W konsekwencji inicjatywy UE opublikowano wyniki wskazujące, że spośród 27 państw Unii w 12 sektor usług rekreacyjnych, kulturalnych i sportowych miał największy udział w wytworzeniu wartości dodanej²³⁰. Cytując postulat Panfila, który rekomenduje „odejście od postrzegania sportu jako zunifikowanej, konkurencyjnej aktywności motorycznej ludzi, utożsamianej ze sportem klasyfikowanym, oraz przekształcenie systemowego postrzegania organizacji sportowych w dostrzeganie w organizacji sportu sieci interesariuszy działających w elastycznej przestrzeni społecznej”²³¹, podkreślić należy zmianę, jaka zachodzi w indentyfikowaniu sportu, zwłaszcza w jego aspekcie społeczno-biznesowym. Proces rosnącej komercjalizacji sportu uwarunkowany jest ekonomiczną analizą rynku oraz wartością rynkową produktu sportowego. Uwzględnia się tu różnych interesariuszy, w tym klientów indywidualnych jako kibiców czy sympatyków sportu oraz klientów w postaci sponsorów, udziałowców i mass mediów. Jak wskazuje Panfil, „w przyszłości szansą rozwoju sportu będą przedsięwzięcia publiczno-rynkowe, podlegające jednocześnie weryfikacji społecznej, jak i rynkowej. Na tym etapie sport będzie podlegał postidentyfikacji jako nowa jakość”²³².

2.4. REKREACJA RUCHOWA JAKO ZJAWISKO SPOŁECZNO-BIZNESOWE

Rekreacja ruchowa nazywana jest też sportem rekreacyjnym lub sportem powszechnym. Będąc zjawiskiem społecznym, lokuje się w obszarze kultury

²²⁷ Za: Z. WAŚKOWSKI, *Instytucjonalna struktura biznesu sportowego...*, s. 10.

²²⁸ Dane z Konferencji „PB” Sport and Business Challenge zorganizowanej przez „Puls Biznesu” i Fundację Kibica: P. ŁUSZCZYK, *Sport i biznes potrzebne sobie nawzajem*, pobrano 6.04.2019 z: <https://www.pb.pl/sport-i-biznes-potrzebne-sobie-nawzajem-873788>

²²⁹ A. GRABOWSKI, *Znaczenie ekonomiczne sportu w Unii Europejskiej*, [w:] U. Zagora-Jonszta (red.), *Kategorie i teorie ekonomiczne oraz polityka gospodarcza*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, 2014, nr 176(14), s. 199.

²³⁰ *Tamże*, s. 195.

²³¹ R. PANFIL, *Paradygmat identyfikowania makro zdarzeń sportowych – analiza krytyczna*, „Quality in Sport”, 2016, t. 2, nr 2, s. 16–17.

²³² *Tamże*, s. 12.

fizycznej i rozumiana jest jako zespół działań i zachowań podejmowanych przez człowieka w czasie wolnym²³³. Sport dla wszystkich uwarunkowany jest filozofią spędzania wolnego czasu; może być kreatorem stylu życia, jak również sprzyja poprawie zdrowia i samopoczucia. Koncepcję sportu dla wszystkich wprowadziła w 1966 r. Rada Europy. Obejmuje on nie tylko sport właściwy, ale także różnorodne formy aktywności fizycznej: zorganizowane i niezorganizowane, regularne i nieregularne, a także wykraczające poza sferę wyłącznie fizyczną²³⁴. Sport rekreacyjny nie zawiera elementu rywalizacji ani przymusu regularnego treningu. Opiera się na relaksie fizycznym osiąganym przez dobrowolne uczestnictwo w nieformalnej aktywności rekreacyjnej²³⁵.

Rekreacja pełni w życiu człowieka liczne funkcje i jest źródłem wielu wartości. „Celem rekreacji fizycznej jest zaspokojenie potrzeby ruchu dla osiągnięcia wypływającego z niego zadowolenia. Przy czym aktywność ruchowa w rekreacji fizycznej jest czymś więcej niż prostym bieganiem, skakaniem czy rzucaniem, jest jednocześnie doświadczeniem i określonym przeżyciem”²³⁶. Kozłowska i Korolczuk stwierdzają, że celem rekreacji fizycznej jest również zwiększenie tolerancji na stres życia codziennego oraz profilaktyka chorób cywilizacyjnych. Rekreacja jest podstawowym elementem higieny człowieka, ale również hamuje procesy przedwczesnego starzenia się dzięki przeciwdziałaniu procesom inwolucyjnym nasilającym się wraz z wiekiem²³⁷.

Istotą rekreacji jest:

- aktywność, która dostarcza zadowolenia i satysfakcji;
- dobrowolność, czyli możliwość dokonywania wyborów zgodnych z preferencjami;
- odmienność, czyli zajęcia i zachowania alternatywne w stosunku do codziennych czynności i obowiązków;

²³³ I. KIEŁBASIEWICZ-DROZDOWSKA, *Zarys rozwoju refleksji teoretycznej nad problematyką rekreacji*, [w:] I. Kiełbasiewicz-Drozdowska, W. Siwiński (red.), *Teoria i metodyka rekreacji (zagadnienia podstawowe)*, Poznań: AWF, 2001, s. 13–14.

²³⁴ A. BASIŃSKA-ZYCH, S. BOSIACKI, *Polityka lokalna w stymulowaniu rozwoju rekreacji ruchowej w wybranych państwach Unii Europejskiej*, [w:] *Sport i rekreacja szansą rozwoju regionu*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług”, 2011, nr 690(79), s. 351.

²³⁵ *Tamże*.

²³⁶ T. WOLAŃSKA (red.), *Aktywność fizyczna a zdrowie*, Warszawa: Biblioteka PTNKF, 1995, s. 12, za: D. KOZŁOWSKA, K. KOROLCZUK, *Cele i funkcje rekreacji ruchowej oraz turystyki w gimnazjach*, „Roczniki Naukowe Wyższej Szkoły Wychowania Fizycznego i Turystyki w Białymstoku”, 2011, nr 7, s. 145.

²³⁷ D. KOZŁOWSKA, K. KOROLCZUK, *dz. cyt.*, s. 145.

- bezinteresowność, czyli brak motywów ekonomicznych;
- zabawa i rozrywka, czyli działanie dla przyjemności²³⁸.

Psychologia uznaje rekreację za środek do osiągnięcia komfortu psychicznego, socjologia traktuje ją jako zjawisko społeczne, pedagogika podkreśla jej rolę w kształtowaniu osobowości, a biologia akcentuje jej wpływ na funkcjonowanie organizmu²³⁹. Najczęściej rekreację opisuje się z punktu widzenia nauk o kulturze fizycznej oraz w ujęciu tradycyjnym, zgodnie z którym obejmuje ona „zespół działań i czynności podejmowanych samodzielnie lub przy profesjonalnym wsparciu [...], w czasie wolnym od pracy, w celu osiągnięcia określonych planów związanych ze stanami *wellness* bądź *fitness*”²⁴⁰.

Rynek usług rekreacyjnych, który przybiera coraz częściej nowoczesne formy, jest skierowany do szerokiego grona klientów o wysokich wymaganiach co do rodzaju i jakości usług. Według Olearnika komercyjne podejście do rekreacji ukazuje jej oblicze w aspekcie ekonomicznym, menedżerskim i rynkowym²⁴¹. W nowoczesnej koncepcji rekreacji usługi rekreacyjne traktuje się jako wartość dla klientów. W tym ujęciu chodzi o tworzenie usług rozumianych kompleksowo i komplementarnie. Istotą usług rekreacyjnych jest tu zaspokajanie potrzeb w sposób fachowy i przyjazny, z wykorzystaniem projakościowego podejścia oraz nowoczesnej infrastruktury i technologii. Uwzględnia ono całokształt warunków organizacyjnych, rynkowych, kadrowych, sprzętowych, finansowych i innych, umożliwiających dostęp do rekreacji i bezproblemowe jej uprawianie, oraz zastosowanie fachowej wiedzy i najnowszej metodyki²⁴².

Współczesne pojmowanie rekreacji, zdecydowanie bardziej marketingowe, pokazuje ją jako zespół determinant kreowania wartości dla klienta²⁴³. Z tej perspektywy eksponuje się rosnącą rolę usług rekreacyjnych jako „wartości w postaci konkretnej formy prowadzenia zajęć rekreacyjnych, poszerzanej o doda-

²³⁸ Za: R. WINIARSKI, *Psychospołeczne aspekty rekreacji ruchowej*, [w:] *Sport dla wszystkich. Rekreacja dla każdego*, cz. 2, Warszawa: TKKF, 1995, s. 24.

²³⁹ Z. MALEC, *Rekreacja ruchowa jako zorganizowana forma zajęć ruchowych*, „Nauczyciel i Szkoła”, 1998, t. 1, nr 4, s. 115.

²⁴⁰ J. OLEARNIK, *Biznesowe aspekty rekreacji*, „Rozprawy Naukowe Akademii Wychowania Fizycznego we Wrocławiu”, 2017, nr 57, s. 77.

²⁴¹ *Tamże*, s. 79.

²⁴² *Tamże*, s. 79.

²⁴³ Pogląd taki prezentują również: R. PANFIL, *Hybrydowość, użyteczność i atrakcyjność jako atrybuty usług rekreacyjnych (wellness – fitness – sport dla wszystkich)*, [w:] W. Michalczak, R. Panfil (red.), *Usługi rekreacyjne – identyfikowanie i dystrybucja*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu”, 2015, t. 15, nr 6, 739–749; J. OLEARNIK dz. cyt.; Z. WAŚKOWSKI, A. JASIULEWICZ, *Rola sportu i rekreacji fizycznej w kształtowaniu się kapitału społecznego mieszkańców regionu*, „Handel Wewnętrzny”, 2017, t. 2, nr 4(369), 279–289; Ch. Packianathan, K. Shannon, *Human Resource Management in Sport and Recreation*, 3 ed., 2017, za: J. OLEARNIK dz. cyt.

wanie waloru innowacyjności, tworzenie ofert pakietowych lub hybrydowych”²⁴⁴. Nowatorskie ujęcie usług rekreacyjnych zakłada, poza wysoką jakością obsługi klienta w odpowiedzi na jego wyrafinowane potrzeby, kreowanie nowych potrzeb usługobiorców oraz ich zaspokajanie przy wysokim poziomie indywidualizacji.

Rynek usług rekreacyjnych obejmuje zarówno klientów indywidualnych, jak i instytucjonalnych. Adresowany jest do osób podejmujących aktywność rekreacyjną, ale również świadczących usługi w tym zakresie, czyli prowadzących zajęcia rekreacyjne.

Wartość światowego rynku rekreacji wyniosła w roku 2018 niemal 1,44 bln dolarów. Do 2022 r. ma wzrosnąć do 1,81 bln dolarów. Rynek sportu, z 34-procentowym udziałem w globalnym rynku rekreacyjnym, był drugim co do wielkości segmentem²⁴⁵.

Rynek rekreacji to cały wachlarz organizacji i instytucji, których zadaniem jest zapewnienie warunków umożliwiających zagospodarowanie czasu wolnego oraz stworzenie oferty usługowej związanej z rekreacją. Z jednej strony tego rynku stoją klienci, z drugiej – usługodawcy, czyli instruktorzy i trenerzy, oraz instytucje, czyli ośrodki sportu i rekreacji. Podejście biznesowe do rekreacji można wyrazić przez pryzmat trzech kryteriów: rynkowego, zarządczego i ekonomicznego (ryc. 27).

Współczesny rynek usług rekreacyjnych to wieloaspektowa i wielopodmiotowa platforma wymiany wartości pomiędzy stronami. Tworzą ją klienci poprzez swoje oczekiwania i preferencje oraz trenerzy sportowi, instruktorzy rekreacji i trenerzy personalni ze swoimi zasobami kompetencji, czyli wiedzą fachową, umiejętnościami, postawami i zachowaniami. Tym bardziej zasadne jest wskazanie wielowymiarowości dzisiejszego podejścia do usług rekreacyjnych w kontekście jakości obsługi klienta i z perspektywy kompetencji usługodawców. Szczególną rolę odgrywają w tym względzie trenerzy personalni oraz instruktorzy i trenerzy fitness.

Filozofia fitnessu związana jest z szeroko pojętym ruchem wellness²⁴⁶ i zakłada poszukiwanie dobrego samopoczucia poprzez aktywność i dążenie do sprawności fizycznej. Środkiem do uzyskania stanu równowagi i harmonii wellness i fitness jest właśnie rekreacja ruchowa, coraz częściej podejmowana z fachową pomocą trenerów personalnych. Poprzez swoje wielozadaniowe podejście realizują oni profesjonalne zadania i przyjmują nowe role w obsłudze

²⁴⁴ J. OLEARNIK, *dz. cyt.*, s. 77.

²⁴⁵ K. KUTWA, M. RAFAŁ, *dz. cyt.*, s. 8.

²⁴⁶ Wellness jest filozofią budowania harmonii wszystkich aspektów życia. Zawiera w sobie fitness, czyli dążenie do sprawności i dobrego wyglądu, optymalnego samopoczucia, odporności na stres oraz profilaktyki zdrowia; za: D. OLEX, *Fitness*, Katowice: Górnośląska Oficyna Wydawnicza, 2001, s. 10.

podejście rynkowe	podejście ekonomiczne	podejście zarządcze
• segmentacja rynku usług rekreacyjnych • kreowanie oferty rekreacyjnej • nastawienie jakościowe • monitoring potrzeb rynku • indywidualizowanie oferty usług • budowanie relacji z klientem • budowanie pozytywnego wizerunku organizacji • kreatywne podejście do współpracy z konkurencją • budowanie relacji lojalności klientów • prosumpcja • benchmarking usług • nowoczesny marketing usług • wdrażanie nowoczesnych technologii w obsłudze klienta	• skuteczne gospodarowanie kapitałem pod kątem wzrostu jego wartości • posługiwanie się rachunkiem ekonomicznym w decyzjach biznesowych i pozabiznesowych • analiza makro- i mikro-ekonomiczna • planowanie i diagnozowanie ekonomiczno-finansowe • stosowanie kryteriów efektywności ekonomicznej	• dobór kadr do organizacji • motywowanie i wynagradzanie pracowników • doskonalenie pracowników • zarządzanie zasobami materialnymi • rozwój infrastruktury • rozwój oferty • zarządzanie jakością obsługi klienta • zarządzanie przestrzenią organizacji • zarządzanie zmianą • budowanie przewagi konkurencyjnej • zarządzanie projakościowe • zarządzanie własnym rozwojem • budowanie kapitału intelektualnego organizacji • budowanie zasobów relacyjnych organizacji

Rycina 27. Orientacja biznesowa rekreacji z perspektywy trzech kryteriów

Źródło: opracowanie własne na podstawie: J. OLEARNIK, *Biznesowe aspekty rekreacji*, „Rozprawy Naukowe Akademii Wychowania Fizycznego we Wrocławiu”, 2017, nr 57, s. 76–77

klienta indywidualnego. Funkcje trenera na współczesnym rynku usług rekreacyjnych nie ograniczają się jedynie do projektowania treningu oraz motywowania do ćwiczeń. Zdecydowanie wykraczają poza te ramy i – nie będąc przedmiotem umowy kupna-sprzedaży w usługach – umożliwiają trenerom zaspokajanie specyficznych potrzeb i oczekiwań klienta. Jak wskazuje Leśniewska, „praca trenerów personalnych to praca holistyczna nad klientem, zarówno nad jego funkcjonowaniem fizycznym, jak i psychicznym”²⁴⁷. Stwarza to dodatkowe wyzwania w kontekście kompleksowości i jakości usług w rekreacji, nastawionych na sprostanie potrzebom i oczekiwaniom klienta.

W świetle powyższego biznesowa koncepcja rekreacji ruchowej, przy jej oczywistych aspektach społecznych, nabiera szerszego wymiaru. Świadczenie usług w zakresie rekreacji wymaga od usługodawcy (trenera i instruktora) kompleksowego przygotowania i szerokich kompetencji, do których należą m.in.:

- umiejętność kreowania swojego wizerunku;
- umiejętność ponadprzeciętnej komunikacji z klientem;

²⁴⁷ A. LEŚNIEWSKA, *Trener personalny na rynku usług fitness*, „Studia i Monografie Akademii Wychowania Fizycznego we Wrocławiu”, 2019, nr 133, s. 65.

- umiejętność promowania swoich usług oraz ich sprzedaży;
- umiejętność analizowania rynku oraz konkutowania na nim;
- wyróżniające umiejętności osobiste oparte na charyzmie, fachowej wiedzy i doświadczeniu;
- umiejętność kreowania marki osobistej²⁴⁸.

Wymienione atrybuty wpisują się w rynkowe podejście do rekreacji w jej wymiarze biznesowym. Poszukiwanie niestandardowych rozwiązań dotyczących rozwoju usług rekreacyjnych może zmuszać obsługę tego rynku do zachowań organizacyjnych wykraczających poza standardy organizacji i zarządzania w ujęciu tradycyjnym. Rekomenduje się, na wzór innych branż, zaawansowaną współpracę w przestrzeni organizacji świadczących usługi rekreacyjne. Obserwując rynek komercyjnych usług sportowych i rekreacyjnych, można zauważyć trend w kierunku poszerzania relacji biznesowych o współpracę z konkurencją²⁴⁹. Takie biznesowe podejście w badanej branży sportowej i rekreacyjnej, którego celem jest m.in. osiągnięcie wyższego poziomu konkurencyjności, omówiono w kolejnych rozdziałach niniejszej monografii.

2.5. TRENER I INSTRUKTOR – KONTEKST PROFESJI

Rynek instruktorów sportu i rekreacji oraz trenerów sportowych stale się rozwija. Kadra szkoleniowa, reprezentująca profesje związane z poszczególnymi dyscyplinami sportu, podlega nieustannym wpływom otoczenia. Rzeczywistość współczesnego rynku stawia przed tą grupą zawodową nowe wyzwania w zakresie predyspozycji, umiejętności czy kwalifikacji i kompetencji. Oczekiwanie klientów ciągle rosną.

Uwolnienie zawodu trenera i instruktora w sporcie w wyniku wprowadzenia w 2013 r. ustawy deregulacyjnej²⁵⁰ spowodowało wiele zmian dotyczących kształcenia kadr oraz kryteriów dostępu do zawodu trenera czy instruktora. Może się to przyczyniać do wzrostu konkurencyjności wśród kadry instruktorskiej i trenerskiej w Polsce, ale oznacza również ryzyko, że do branży trafią osoby słabo wykwalifikowane.

Aby ustanowić jednolity system kwalifikacji zawodów trenera i instruktora sportu oraz wystandaryzować jakość efektów kształcenia kadr w sporcie, zainicjowano stworzenie polskiej Sektorowej Ramy Kwalifikacji w Sporcie (SRKS). Główną motywacją tej inicjatywy była potrzeba udoskonalenia systemu kształcenia i szkolenia zawodowego kadr sportowych w Polsce. Konieczna stała się

²⁴⁸ Więcej na ten temat w: A. LEŚNIEWSKA, *dz. cyt.*.

²⁴⁹ Więcej na ten temat w kolejnych rozdziałach oraz w analizie wyników badań.

²⁵⁰ 23 lipca 2013 r. została opublikowana *Ustawa z dnia 13 czerwca 2013 r. o zmianie ustaw regulujących wykonywanie niektórych zawodów* (DzU 2013 poz. 829), zwana ustawą deregulacyjną.

integracja efektów uczenia się uzyskiwanych w różny sposób, zamierzano też umożliwić porównywanie kwalifikacji zdobytych w Polsce z kwalifikacjami nabywanymi w ramach systemów innych krajów²⁵¹. „Jakość usług w branży, pozycja polskich trenerów na rynku międzynarodowym, konkurencyjność polskiej oferty sportowej, troska o klientów”²⁵² to kolejne determinanty budowania SRKS.

Dotychczas rozróżnienie ról trenera czy instruktora w sporcie wynikało z posiadanych kwalifikacji formalnych. W dobie dzisiejszych zmian w obszarze sektorowych ram kwalifikacyjnych (SKR) oraz uwarunkowań formalnoprawnych trenerzy dyscypliny sportowej to osoby, które:

- mają odpowiednie kwalifikacje (uprawnienia trenerskie w danej dyscyplinie sportu, na różnych poziomach uznawalności kwalifikacyjnej – SRK);
- przyjmują różne role i funkcje (trenera selekcjonera, trenera przygotowania motorycznego, trenera personalnego);
- posługują się różnymi środkami i narzędziami pracy (duża różnorodność metod pracy, odmienne narzędzia pracy, różne technologie wspierające pracę);
- posiadają różne kompetencje (inne do pracy z klientem indywidualnym i inne do pracy z zawodnikiem czy zespołem sportowym);
- poruszają się w różnych obszarach działania (sport i rekreacja)²⁵³.

Deregulacja zawodu trenera istotnie zachwiała rynkiem kadr trenerskich i instruktorskich w Polsce. „Polegała ona na obniżeniu wymagań ustawowych oraz przeniesieniu na związki sportowe kompetencji do określania wymagań w celu uzyskania uprawnień trenerskich”²⁵⁴. Jedną z istotniejszych konsekwencji wprowadzonych zmian jest to, że poprzez obniżenie wymogów dotyczących zdobywania uprawnień trenerskich i instruktorskich (brak wymogu ukończenia studiów wyższych oraz posiadania świadectwa dojrzałości) powstaje ryzyko bardzo dużej polaryzacji kompetencji kadr w tej branży. Możliwe jest uprawianie profesji trenera i instruktora sportu i rekreacji przez nisko wykwalifikowane

²⁵¹ *Sektorowa rama kwalifikacji w sporcie. Kwalifikacje przejrzyste dla trenerów, instruktorów i ich pracodawców*, Warszawa, 2015, pobrano 22.12.2019 z: http://akademiatrenerska.pl/uploaded_files/15081519971000_wydawnictwo-ibe-ok9-wersja-zaakceptowana-przez-ibe.pdf, s. 14.

²⁵² *Tamże*. Sektorowa rama kwalifikacji w sporcie ma stanowić układ odniesienia dla obecnie funkcjonujących na rynku oraz tworzonych w przyszłości kwalifikacji możliwych do nabycia w sektorze sportu w Polsce. Charakterystyka kolejnych poziomów SRKS odzwierciedla stopniowe poszerzanie wiedzy, umiejętności i kompetencji społecznych składających się na coraz wyżej „uplasowane” pozycje w ramie kwalifikacji.

²⁵³ A. LEŚNIEWSKA, dz. cyt., s. 32.

²⁵⁴ M. GNIATKOWSKI, *Deregulacja zawodu trenera*, 2016, pobrano 21.12.2019 z: <http://strefatrenera.pl/deregulacja-zawodu-trenera>

kadry, ale również tworzy się rynek konkurujących ze sobą niejednorodnych kwalifikacji i kompetencji.

Najważniejszą motywacją w wyborze zawodu instruktora sportu czy rekreacji oraz trenera w sporcie jest osiągnięcie satysfakcji zawodowej, rozwój kariery i możliwość awansu. Zarobki i prestiż zawodowy nie są głównymi powodami wyboru tych zawodów²⁵⁵.

Role i funkcje rynkowe i zawodowe trenerów i instruktorów w sporcie i rekreacji różnią się. Rynek trenerów sportowych adresowany jest przede wszystkim do zawodników w sporcie kwalifikowanym, natomiast instruktorzy rekreacji ruchowej i trenerzy personalni w głównej mierze obsługują komercyjny rynek klienta nastawionego na dbałość o zdrowie, sylwetkę czy nabywanie umiejętności ruchowych w wybranej dyscyplinie sportu.

Trener sportu to osoba, która uzyskała uprawnienia trenerskie na drodze kwalifikacji w danej dyscyplinie sportu. Ma odpowiednie kwalifikacje, poświadczone dyplomem trenera. Dysponuje wiedzą, doświadczeniem i umiejętnościami niezbędnymi do wykonywania zadań trenera. Prowadzi treningi sportowe, wychowuje oraz naucza zawodników w określonej dyscyplinie sportu, na wszystkich poziomach usprawnienia fizycznego, dążąc do uzyskania przez sportowców maksymalnie dobrych wyników²⁵⁶. Do podstawowych zadań trenera sportu należy:

- pozyskiwanie dla sportu zawodników z uwzględnieniem ich predyspozycji psychofizycznych;
- opracowywanie planów szkoleniowych dla sekcji, zespołów i konkretnych zawodników oraz zabieganie o ich pełną realizację;
- prowadzenie wykładów i seminariów;
- uczenie zawodników techniki i taktyki w danej dyscyplinie lub konkurencji;
- doskonalenie cech osobowych zawodników w celu uzyskania mistrzostwa sportowego;
- określanie i realizowanie metodyki treningu, dostosowanej do zadań i możliwości zawodników;
- zapobieganie powstawaniu różnych ujemnych skutków zdrowotnych w czasie treningu sportowego;
- wspieranie się wiedzą i wynikami badań z zakresu antropologii, fizjologii, psychologii, socjologii w celu racjonalizacji i optymalizacji procesu szkoleniowego i wychowawczego;

²⁵⁵ M. GNIATKOWSKI, *dz. cyt.*

²⁵⁶ Na podstawie rejestru zawodów i specjalności; <https://psz.praca.gov.pl/rynek-pracy/bazy-danych/klasyfikacja-zawodow-i-specjalnosci/wyszukiwarka-opisow-zawodow> (pobrano 11.12.2018).

- kierowanie współzawodnictwem podopiecznych, udzielanie im odpowiednich rad i wskazówek;
- kontrolowanie przebiegu współzawodnictwa;
- zapobieganie sytuacjom antywychowawczym, współdziałanie w tym zakresie z rodziną oraz stosowanie środków motywacyjnych kreujących postawy społecznie konstruktywne;
- przeciwdziałanie wszelkim formom niedozwolonego dopingu, szczególnie farmakologicznego²⁵⁷.

Instruktor sportu to osoba, która musi mieć odpowiednie kwalifikacje poświadczone legitymacją i certyfikatem ukończenia kursu. Może prowadzić zajęcia sportowe i rekreacyjne w danej dyscyplinie sportu. Może również przygotowywać zawodników do rywalizacji sportowej w ramach prowadzonych treningów. Ma wiedzę, doświadczenie i umiejętności niezbędne do wykonywania swoich zadań. W ramach podstawowych obowiązków powinien:

- pozyskiwać zawodników, głównie ze środowisk młodzieży szkolnej;
- przeprowadzać wstępną selekcję w celu wyboru zawodników o najwyższych predyspozycjach psychofizycznych do uprawiania sportu;
- organizować różne formy zajęć usprawniających;
- prowadzić zajęcia treningowe samodzielnie lub pod kierunkiem trenera;
- brać udział w zawodach sportowych;
- uczestniczyć w konsultacjach, wykładach i seminariach organizowanych przez trenerów lub szefów szkolenia sportowego;
- realizować zajęcia dydaktyczne na podstawie opracowanych konspektów;
- przygotowywać sprzęt sportowy i pomoce dydaktyczne do zajęć;
- współpracować z lekarzem sportowym w celu zapewnienia opieki medycznej zawodnikom;
- współdziałać z rodzicami w sprawach wychowawczych;
- przeciwdziałać wszelkim formom niedozwolonego dopingu, zwłaszcza farmakologicznego²⁵⁸.

Instruktor rekreacji ruchowej to osoba, która po ukończeniu kursu i zdobyciu odpowiednich kwalifikacji (potwierdzonych legitymacją instruktorską) może realizować zajęcia ruchowe i rekreacyjne w danej dyscyplinie sportu. Do podstawowych zadań instruktora rekreacji należą:

- „– prowadzenie i nauczanie odprężających i korekcyjnych ćwiczeń gimnastycznych oraz samokontroli własnej sprawności fizycznej;
- prowadzenie różnych zajęć w akwenach (pływanie, kajakowanie, żeglowanie);

²⁵⁷ *Tamże*.

²⁵⁸ <http://pza.org.pl/szkolenie/prawo-klasyfikacja-zawodow> (pobrano 11.12.2018).

- prowadzenie wędrowek pieszych nizinnych i górskich oraz różnego rodzaju wycieczek rowerowych, a także motorowych;
- prowadzenie nauki, względnie turniejów, tańca i aerobiku (samodzielnie lub z udziałem instruktorów tych form aktywności);
- prowadzenie różnego rodzaju gier ruchowych, w tym organizowanie turniejów sportowych;
- prowadzenie lub organizowanie (przy udziale instruktorów sportu) nauki narciarstwa, saneczkarstwa, tenisa stołowego i ziemnego, jeździectwa i innych form sportowych atrakcyjnych dla uczestników zajęć;
- organizowanie zwiedzania tras widokowych; organizowanie biwaków, pikników i wędrowania”²⁵⁹.

Trener personalny to osoba, która po ukończeniu kursu uzyskuje uprawnienia, legitymację oraz certyfikaty upoważniające do prowadzenia zajęć indywidualnych z klientem. Układa plany treningowe i pełni rolę partnera treningowego, który pomaga klientowi osiągnąć optymalny poziom zdrowia²⁶⁰. Praca trenera personalnego polega na:

- przeprowadzeniu wywiadu, ocenie stanu i kondycji klienta;
- opracowaniu oraz stosowaniu programu bezpiecznych i skutecznych ćwiczeń zorientowanych na poprawę sprawności klienta;
- wpływaniu na zmianę postaw klienta poprzez coaching;
- edukowaniu klienta w zakresie zdrowego stylu życia;
- współpracy z innymi specjalistami (np. fizjoterapeutami) w ramach realizacji wspólnego programu dla klienta – bądź konsultowaniu się z nimi, jeśli wymaga tego stan zdrowia klienta²⁶¹.

Instruktorzy sportu i rekreacji, w tym trenerzy personalni, to przede wszystkim osoby wykonujące wolne zawody, w dużej mierze oparte na formach freelancingu na rynku pracy. Trenerzy sportu natomiast najczęściej zajmują stanowiska szkoleniowców w klubach sportowych.

Rynek usług świadczonych przez instruktorów rekreacji oraz trenerów personalnych charakteryzuje się wysoką konkurencyjnością. Stale zwiększa się też ich liczba. Analiza rynku trenerów i instruktorów w sporcie i rekreacji pozwala zauważyć stosowanie różnorodnych strategii rywalizowania o klienta. Dominującą formą promocji w tej branży jest marketing referencyjny. Pozyskanie i utrzymanie klienta wymaga kompleksowości usług na najwyższym poziomie.

²⁵⁹ <https://psz.praca.gov.pl/rynek-pracy/bazy-danych/klasyfikacja-zawodow-i-specjalnosci/wyszukiwarka-opisow-zawodow> (pobrano 11.12.2018).

²⁶⁰ W. Chiu, Y. Lee, T. Lin, *Innovative services in fitness clubs: personal trainer competency needs analysis*, „International Journal of Organizational Innovation”, 2010, vol. 3, no 3, s. 319, za: A. LEŚNIEWSKA, dz. cyt., s. 41.

²⁶¹ A. LEŚNIEWSKA, dz. cyt., s. 40–42.

Dlatego trenerzy i instruktorzy podejmują współpracę z innymi specjalistami w celu dostarczenia usług zindywidualizowanych i opartych na komplementarności kompetencyjnej²⁶². Z badań wynika, że „do takiej współpracy dochodzi w sytuacji, kiedy klient oczekuje rozszerzonej usługi, której wyświadczenie przez trenera czy instruktora nie zawsze jest możliwe z uwagi na jej szeroki zakres”²⁶³.

Branża usług oferowanych przez trenerów oraz instruktorów sportu i rekreacji podlega dynamicznym zmianom, m.in. ze względu na nowe trendy, modę na zdrowy styl życia, nowości technologiczne, nowe formy uprawiania rekreacji czy nowe wyzwania sportowe. Konieczne zatem staje się w tych profesjach ustawiczne kształcenie, nie tylko w zakresie kompetencji formalnych, ale również ról społecznych. Nawiązywanie współpracy z konkurencją może się przyczyniać do poszerzania kompetencji niosących nowe możliwości działania na prężnie rozwijającym się rynku usług w branży.

²⁶² A. STOSIK, A. LEŚNIEWSKA, *Ku kooperacji w sporcie...*, s. 980.

²⁶³ A. LEŚNIEWSKA, *dz. cyt.*, s. 54.

3. METODYKA I PRZEBIEG BADAŃ

Problematyka badań autorki od wielu lat koncentruje się na szeroko rozumianej współpracy międzyorganizacyjnej i efektywnym wykorzystaniu zasobów kapitału ludzkiego organizacji w firmach usługowych oraz w podmiotach ze sfery sportu i rekreacji, takich jak kluby sportowe czy ośrodki sportu i rekreacji. Zainteresowanie to wynika w dużej mierze z doświadczeń autorki, która związana była jako zawodniczka z wieloma instytucjami sportowymi, a obecnie współpracuje z nimi, realizując badania naukowe i prowadząc doradztwo biznesowe. To właśnie te doświadczenia inspirują autorkę do podejmowania tematów interdyscyplinarnych, tj. z zakresu kultury fizycznej i nauk społecznych, zwłaszcza o zarządzaniu.

Jednym z zagadnień omawianych w publikacjach z dziedziny zarządzania jest współpraca i rywalizacja między organizacjami. Temat ten wzbudził ciekawość autorki w kontekście podmiotów sportowych, tym bardziej że rywalizacja i współpraca są domeną sportu – zawodnicy, chcąc osiągać sukcesy, wciąż ze sobą rywalizują, ale muszą też współpracować (w ramach treningu z innymi zawodnikami, z trenerami, z agentami sportowymi itp.). Czy tego typu działania można odnieść np. do klubów albo instruktorów i trenerów? Jeśli tak, to na czym one polegają i jakich obszarów dotyczą?

Analiza piśmiennictwa z zakresu zarządzania dostarcza wiedzy na temat współpracy i konkurencji podmiotów rynkowych. Wielu autorów przekonuje, że łączenie współpracy i konkurowania jest jedną ze współczesnych strategii działania firm. Czy stosują ją również podmioty rynku sportowego? Ponieważ w publikacjach dotyczących zarządzania w sporcie niewiele o tym napisano, zaobserwowana luka poznawcza stała się przesłanką do podjęcia badań.

Interesujące wydaje się w tym kontekście tworzenie mechanizmów budujących przewagę konkurencyjną w organizacjach sportowych na współczesnym rynku usług. Przegląd polskiej i obcojęzycznej literatury przedmiotu dotyczącej współpracy z konkurencją dowiódł, że zagadnienie to jest mało rozpoznane w branżach usługowych w ogóle, a w obszarze sportu i rekreacji w szczególności.

3.1. ZAŁOŻENIA BADAWCZE

Dylematem każdego badacza jest wybór metod badawczych i takie zaplanowanie procesu badawczego, aby umożliwiał on rzetelne rozwiązanie postawionego problemu. Celem nauki w tym przypadku jest poznanie konkretnego zjawiska w konkretnym kontekście. Warto tu przytoczyć aktualną wciąż refleksję redaktora naczelnego „Academy of Management Journal”: „Wyróżniający wkład nauki nie polega na pomiarze, nie na kwantyfikacji czy statystyce, nawet nie na eks-

perymentach laboratoryjnych, ale na kombinacji dedukcyjnych i indukcyjnych technik dla opracowania logicznych, abstrakcyjnych i sprawdzonych systemów myślenia”²⁶⁴.

Problem jednocześnie rywalizacji i współpracy w organizacjach sportowych wydaje się ciekawy nie tylko na poziomie poznawczym, ale również aplikacyjnym. Rozpoznanie obszarów współpracy z konkurencją może służyć podniesieniu efektywności i konkurencyjności organizacji sportowych.

Aby uzasadnić problematykę badań, autorka odwołała się do piśmiennictwa dotyczącego jednocześnie współpracy i konkurencji. Jego analiza wskazuje, że problem współpracy z konkurencją (koopetycja) podejmowany jest relatywnie rzadko, a w obszarze kultury fizycznej i rynku sportowego pojawił się w polskich czasopismach na łamach zaledwie kilku artykułów. Stał się natomiast przedmiotem zainteresowań wielu europejskich ośrodków badawczych, zwłaszcza z Włoch, Francji, Szwecji i Finlandii²⁶⁵. „Największą eksploracją charakteryzuje się sektor usług, zwłaszcza z podsektorów informacji i komunikacji oraz opieki zdrowotnej i pomocy społecznej, a także przetwórstwo przemysłowe”²⁶⁶. Najlepiej rozpoznana jest strategia koopetycji w branżach *high-tech*. W piśmiennictwie artykuły z tego zakresu stanowią 1/3 publikacji²⁶⁷. W literaturze zachodniej prace dotyczące szeroko rozumianej koopetycji w sporcie, prezentowane m.in. przez Mullina²⁶⁸, obejmują głównie obszar marketingu sportowego.

Jak pisze Waśkowski, „relatywnie nowym zjawiskiem na tle wiedzy na temat zachodzących na rynku sportu relacji jest koopetycja [...], a jedną z cech rynku sportowego jest jednoczesność konkurowania i współpracy działających na nim podmiotów”²⁶⁹. Autor podejmuje problem kształtowania się sieci na rynku sportowym w Polsce. Omawia zagadnienia koopetycji w relacjach partnerskich na rynku sportu, jak również analizuje zjawisko koopetycji w organizacji wybranych imprez sportowych. Prace z tego zakresu, prezentowane m.in. przez Stan-

²⁶⁴ J. Thompson, *On building an administrative science*, „Administrative Science Quarterly”, 1956, vol. 1, no 1, s. 102–111, za: W. CZAKON, *Przemysł badań naukowych. Implikacje dla interpretacyjnych metod w naukach o zarządzaniu*, „Organizacja i Kierowanie”, 2015, nr 4(169), s. 109–110.

²⁶⁵ M. ROGALSKI, *Geograficzne aspekty badań nad koopetycją – dominujące ośrodki badawcze w ujęciu regionalnym*, „Zarządzanie i Finanse”, 2012, nr 10(1), cz. 2, s. 158.

²⁶⁶ A. ZAKRZEWSKA-BIELAWSKA, *Koopetycja – strategią sukcesu? Doświadczenia przedsiębiorstw high-tech*, „Zarządzanie i Finanse”, 2013, t. 11, nr 4, cz. 1, s. 419.

²⁶⁷ A. ZAKRZEWSKA-BIELAWSKA, *Typy relacji koopetycyjnych, czyli o granicach między konkurencją a współpracą*, [w:] A. Sopińska, S. Gregorczyk (red.), *Granice strukturalnej złożoności organizacji*, Warszawa: SGH, 2014, s. 132.

²⁶⁸ B.J. MULLIN, S. HARDY, W.A. SUTTON, *Sport Marketing*, Champaign: Human Kinetics, 2000, s. 57.

²⁶⁹ Z. WAŚKOWSKI, *Obszary koopetycji...*, s. 363.

kiewicz i Lewickiego²⁷⁰, dotyczą również ekoturystyki. Odnoszą się one do współpracy transgranicznej.

Autorka postanowiła przyjrzeć się relacjom między trenerami, instruktorami sportu i instruktorami rekreacji i sprawdzić, na czym one polegają, jaki mają charakter, jak są przez nich oceniane. Założyła przy tym, że trenerzy i instruktorzy konkurują ze sobą na rynku usług sportowych i rekreacyjnych. Interesujące wydało się w szczególności, czy podejmują jednocześnie współpracę.

Cele podjętych badań były następujące:

1. Ocena motywów współpracy trenerów i instruktorów sportu i rekreacji na rynku usług.
2. Identyfikacja sposobów współpracy trenerów i instruktorów.
3. Ocena uwarunkowań współpracy w usługach sportowo-rekreacyjnych.
4. Identyfikacja korzyści i zagrożeń wynikających z jednoczesnej współpracy i rywalizacji na rynku usług wśród trenerów i instruktorów.

Aby zrealizować postawione cele, sformułowano pytania badawcze:

1. Jakie są powody podejmowania współpracy między trenerami i instruktorami na konkurencyjnym rynku usług rekreacyjnych i sportowych?
2. W jaki sposób trenerzy i instruktorzy współpracują w ramach wzajemnej konkurencji?
3. Jakie są pozytywne i negatywne skutki podejmowania współpracy z konkurencją?

W celu udzielenia odpowiedzi na postawione pytania oraz rozwiązania problemu badawczego zastosowano w procedurze badawczej zarówno metody jakościowe, jak i ilościowe.

Badania jakościowe ujmują problemy w szerszym kontekście i wydają się „treściwe, pełne, rzeczywiste, całościowe”²⁷¹. Umożliwiają również większy dostęp do badanego zjawiska. W trakcie eksploracji badawczej można modyfikować procedury badawcze, a dzięki temu dostarczać wiarygodnych oraz racjonalnych wyjaśnień postawionego zagadnienia, umożliwiających jego głębsze zrozumienie. Istotą badań jakościowych może być np. znalezienie odpowiedzi na pytanie, dlaczego organizacje sportowe postępują w taki, a nie inny sposób, oraz dotarcie do przyczyn takiego postępowania nieukazywanych w sposób bezpośredni. Badania realizowane są w naturalnym środowisku respondentów i dlatego mogą okazać się bardziej obiektywne. Analizy jakościowe umożliwiają wyjaśnienie zjawisk, które pozornie nie występują, a zatem „z natury swojej

²⁷⁰ B. STANKIEWICZ, W. LEWICKI, *Strategia kooperacji w aspekcie rozwoju ekoturystyki (studium przypadku – Euroregion Pomerania)*, „Europa Regionum”, 2015, nr 24, s. 29–38.

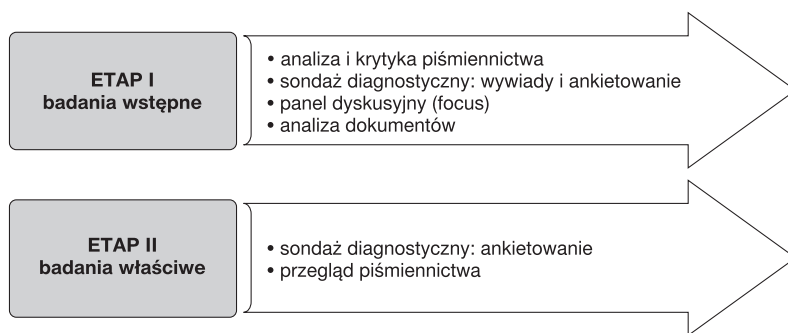
²⁷¹ W. CZAKON, *Mity o badaniach jakościowych w naukach o zarządzaniu*, „Przegląd Organizacji”, 2009, nr 9, s. 13–14.

spełniają kluczową rolę w odkryciach naukowych²⁷². Jak podkreślają badaczki w obszarze sportu Cewińska²⁷³ i Żyśko²⁷⁴, badania jakościowe w sporcie są relatywnie nowe i rzadkie, a do zrozumienia niektórych zjawisk i procesów wydają się konieczne.

Badania ilościowe mogą stanowić znakomite dopełnienie badań jakościowych, bowiem uzyskane w nich dane poddają się analizie statystycznej. Gromadzonym danym można nadać większy wymiar, badając zjawiska bez konieczności stosowania skomplikowanych procedur w szerokiej skali. Wykorzystanie w badaniach triangulacji pozwala łączyć mocne strony projektów badań jakościowych i ilościowych oraz metod ich realizacji.

3.2. ETAPY BADAŃ I WYKORZYSTANE METODY

Metody badań powinny służyć rozwiązaniu problemu badawczego w możliwie najbardziej obiektywny sposób. Autorka zdecydowała o zastosowaniu triangulacji, aby poszerzyć metodykę, a dzięki temu wzbogacić podstawy empiryczne i uzyskać szerszy zakres wniosków²⁷⁵. Triangulacja jako metoda badawcza polega na łączeniu metod w zbieraniu, opracowywaniu i interpretowaniu danych. Jest stosowana z powodzeniem w naukach społecznych. Zapewnia wyższą jakość prowadzonych badań i ogranicza błąd pomiaru. W świetle powyższego zaplanowano, iż proces badawczy będzie się składał z dwóch etapów (ryc. 28).



Rycina 28. Procedura badawcza – etapy i metodyka badań

Źródło: opracowanie własne

²⁷² Tamże, s. 16.

²⁷³ J. CEWIŃSKA, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w klubach sportowych non-profit w Polsce*, Łódź: UŁ, 2013, s. 62.

²⁷⁴ J. ŻYŚKO, *Zmiany we współczesnych systemach zarządzania sportem wyczynowym w wybranych krajach europejskich*, Warszawa: AWF, 2008, s. 159.

²⁷⁵ M. KOSTERA, *Antropologia organizacji. Metodologia badań terenowych*, Warszawa: WN PWN, 2003, s. 98.

Pierwszy etap, poprzedzający procedurę badań właściwych, miał na celu rozpoznanie ich tematu, doprecyzowanie pytań badawczych oraz wysunięcie hipotez. Dokonano przeglądu piśmiennictwa oraz przeprowadzono sondaż diagnostyczny²⁷⁶ z zastosowaniem wywiadu i ankietowania. Ich często rozbieżne wyniki wskazały na konieczność uzupełnienia procedury badawczej o panel ekspercki, do którego zaproszono ekspertów reprezentujących różne dyscypliny sportu i różne kluby, w tym *non profit*, i mających różne doświadczenie. Pozwoliło to na dokładne rozpoznanie problemu badawczego oraz uzupełnienie wiedzy wynikającej z krytycznej analizy piśmiennictwa.

Zastosowanie opisanej procedury w fazie badań wstępnych miało na celu weryfikację narzędzi badawczych oraz zasadniczego pytania – czy wśród trenerów i instruktorów występuje współpraca z bezpośrednią konkurencją. Etap pilotażu miał dać podstawy do przeprowadzenia dalszej procedury badawczej, na szerszą skalę.

Celem autorki na pierwszym etapie było również uzyskanie danych jakościowych dotyczących jednoczesnej rywalizacji i współpracy na rynku usług sportowych i rekreacyjnych. Badania pilotażowe miały ponadto posłużyć sprawdzeniu poprawności założonej procedury badawczej: doboru respondentów, weryfikacji narzędzia badawczego czy sposobu zbierania danych. Nie bez znaczenia było też wyeliminowanie ewentualnych nieprawidłowości w przyjętej metodyce oraz dostarczenie informacji na temat koniecznych zmian w organizacji badań właściwych. Na tym etapie procedury nie formułowano hipotez.

Badania pilotażowe trwały od marca 2018 r. do stycznia 2019 r. i posłużyły znalezieniu odpowiedzi na pytanie, czy wśród trenerów i instruktorów w wybranych organizacjach sportu i rekreacji na terenie Wrocławia istnieje współpraca z konkurencją.

Na tym etapie przeprowadzono:

1. Wywiady z menedżerami organizacji sportowych.
2. Badania ankietowe wśród trenerów i instruktorów tych organizacji.
3. Panel ekspercki z udziałem wybranej grupy trenerów i instruktorów z całej Polski, legitymujących się długim stażem zawodowym i reprezentujących różne dyscypliny sportu.

Badania wstępne prowadzone były na podstawie celowego doboru respondentów. „Istotą doboru celowego jest to, że do próby trafiają te jednostki, które w opinii prowadzącego badanie dostarczą optymalnych informacji z punktu

²⁷⁶ Sondaż umożliwia „opis badanej rzeczywistości, w tym ustalanie faktów [...], postaw, motywacji, oczekiwań, poznawania opinii, a także określenie związków pomiędzy faktami”, za: Z. WITASZEK, *Miejsce i rola sondaży w badaniu opinii społecznej*, „Zeszyty Naukowe Akademii Marynarki Wojennej”, 2007, r. 48, nr 4(171), s. 147.

widzenia celu badania. Prowadzący badanie dobiera jednostki do próby na podstawie ogólnej znajomości badanego zjawiska”²⁷⁷.

Wybrane organizacje sportowe²⁷⁸ charakteryzowała wysoka konkurencyjność na rynku usług sportowych i porównywalny zakres oferty usługowej, w szczególności:

- zbliżony poziom oferty usługowej;
- komercyjny charakter działalności usługowej;
- zbliżona liczba zatrudnionych pracowników;
- podobny poziom infrastruktury technicznej;
- podobna wielkość obiektów;
- podobny poziom cenowy;
- zbliżony poziom doświadczenia na rynku (okres funkcjonowania na rynku);
- podobny rynek klienta docelowego.

Autorka wybrała te, a nie inne kluby z powodu relatywnie łatwego dostępu do respondentów²⁷⁹. Dzięki nieformalnym kontaktom mogła w wyłonionych organizacjach przeprowadzić badania, licząc na zrozumienie i uzyskanie rzetelnych danych. Badaniem na pierwszym etapie objęto 5 menedżerów, 38 trenerów i instruktorów sportu i rekreacji oraz 25 ekspertów.

Wywiady przeprowadzono w okresie od marca do maja 2018 r. Wzięli w nich udział menedżerowie (1 kobieta i 4 mężczyzn) charakteryzujący się długim stażem pracy (5–25 lat), wyższym wykształceniem (w tym jedna osoba ze stopniem doktora) oraz kilkuletnim doświadczeniem na stanowisku kierowniczym. Respondenci prosili o zachowanie poufności ich danych osobowych. Wszyscy udzielili zgody na przeprowadzenie wywiadów, wskazując jednak na konieczność autoryzacji i wcześniejszego zapoznania się z przygotowanymi pytaniami. Listę pytań przesłano respondentom drogą mailową.

²⁷⁷ E. WASILEWSKA, *Statystyka opisowa nie tylko dla socjologów. Teoria, przykłady, zadania*, Warszawa: SGGW, 2008, s. 30.

²⁷⁸ Do analizy wybrano następujące ośrodki sportu i rekreacji, mające w swojej ofercie sporty raketowe – tenis, badminton, squash: Centrum Sportowe Hasta la Vista, ul. Góralska 5, 53-610 Wrocław; Matchpoint tenis & sports club – Ślęza, ul. Szyszkowa 6, 55-040 Kobierzyce; Centrum Sportu i Rekreacji Sportwerk, ul. Kozanowska 69, 54-152 Wrocław; Fitness Academy, ul. Strzegomska 210/212, 54-432 Wrocław; Hala tenisowa AWF we Wrocławiu, al. Ignacego Jana Paderewskiego 35, 51-612 Wrocław.

²⁷⁹ Autorka od lat współpracuje z badanymi organizacjami, jest wieloletnią zawodniczką w ramach rozgrywek tenisowych lig amatorskich, ma dostęp do dokumentów i pracowników badanych ośrodków oraz uzyskała zgodę na przeprowadzenie badań zarówno w formie wywiadów, jak i ankiet.

Technika wywiadu jest jedną z podstawowych technik gromadzenia danych w naukach społecznych. Jak wskazuje Kvale²⁸⁰, wywiad to forma dialogu, w trakcie którego badacz zadaje pytania, a respondent swobodnie odpowiada na nie. Ważne jest tu wytworzenie odpowiedniej interakcji i relacji między rozmówcami. Aby zobiektywizować przebieg wywiadów, autorka pracy zaangażowała specjalnie przeszkolonego w tym celu badacza rozmówcę.

Wywiady odbyły się na podstawie „tzw. kwestionariusza”²⁸¹ będącego listą pytań, które stawia sobie badacz, z uszczegółowieniem problemów badawczych”²⁸². W rozmowach z respondentami zachowywano określony scenariusz oraz schemat zadawania pytań, a także styl wypowiedzi i ubiór. W ten sposób dążono do zminimalizowania wpływu czynników zewnętrznych na wartość odpowiedzi badanych, którzy mieli jednak możliwość swobodnej wypowiedzi, jeśli zaistniała taka konieczność. Pod względem doboru i kolejności pytań wywiad miał charakter wywiadu standaryzowanego, a pod względem treści pytań – charakter nieustrukturalizowany. Każdorazowo rozmowa była poprzedzona wyjaśnieniem pojęć zawartych w pytaniach, omówieniem badanego zagadnienia, jak również wskazaniem celu rozmowy. Wszystkie wywiady nagrywano na dyktafon, a następnie dokonano ich transkrypcji. Każdy trwał 1,5–2 godziny i odbywał się w siedzibie badanych organizacji. Po każdym spotkaniu sporządzano szczegółowe notatki zawierające datę spotkania, imię i nazwisko respondenta, zakres przeprowadzonego badania.

Eksploracji badawczej z zastosowaniem badania ankietowego poddano 43 respondentów²⁸³ z pięciu (tych samych co w przypadku wywiadu) ośrodków sportu. W badaniu sondażowym (kwestionariusz ankietowy), prowadzonym równoległe z wywiadami, wzięło udział 35 mężczyzn i 8 kobiet. Wśród kobiet 4 miały wykształcenie wyższe, a 4 na poziomie licencjatu. Wśród mężczyzn 2 legitymowało się wyższym stopniem naukowym, 19 wykształceniem wyższym, 9 licencjatem, 2 wykształceniem policealnym i 3 wykształceniem średnim.

Zastosowano tradycyjną papierową formę zbierania danych. Wykorzystane narzędzia badawcze: kwestionariusz ankietowy (P²⁸⁴) i kwestionariusz wywiadu stanowią odpowiednio załączniki 1 i 2 do niniejszej pracy. Pierwszy zawierał 16 pytań o charakterze otwartym, półotwartym i zamkniętym²⁸⁵. Drugi, o struk-

²⁸⁰ S. GUDKOVA, *Wywiad w badaniach jakościowych*, [w:] D. Jemielniak (red.), *Badania jakościowe. Metody i narzędzia*, Warszawa: WN PWN, 2012, s. 116–119.

²⁸¹ Patrz załącznik 2.

²⁸² K.T. KONECKI, *Studia z metodologii badań jakościowych. Teoria ugruntowana*, Warszawa: WN PWN, 2000, s. 169.

²⁸³ W sondażu wzięli udział wszyscy zatrudnieni w klubach sportowych trenerzy i instruktorzy. Pomoc zagwarantowali menedżerowie badanych ośrodków.

²⁸⁴ P – pilotaż, ankietę bezpośrednią wypełniana przez respondentów samodzielnie.

²⁸⁵ Podział przyjęty za: L.A. GRUSZCZYŃSKI, *Kwestionariusze w socjologii. Budowa narzędzi do badań surveyowych*, Katowice: UŚ, 2003.

turze wywiadu pogłębionego, ustrukturyzowanego, obejmował 8 pytań otwartych. Respondenci otrzymali arkusze do wypełnienia bezpośrednio od ankietera; uprzednio uzgodniono warunki przeprowadzenia sondażu z menedżerami danych organizacji sportowych. Badania przebiegały bardzo sprawnie, ponieważ ankietowani zostali zmotywowani do udzielania odpowiedzi przez ich kierownictwo.

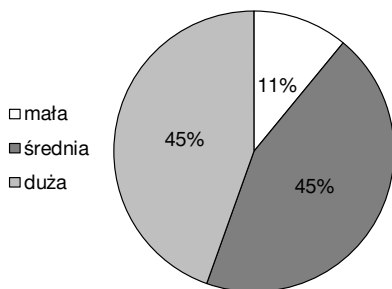
W tej fazie badań dokonano wstępnego „odkrycia” obszarów współpracy z konkurencją, głównych jej motywów i ograniczeń, ale również preferencji respondentów i ich przekonań na temat korzyści wynikających z podejmowania takiej współpracy.

Wśród ankietowanych panowało przekonanie o wysokim poziomie konkurencji w sektorze usług sportowych i rekreacyjnych we Wrocławiu. Wypowiedzi, których fragmenty zamieszczono poniżej, dowodzą wysokiej świadomości rozwoju branży oraz konieczności zmian w sposobach konkutowania.

Konkurencja na wrocławskim rynku wśród ośrodków sportu i rekreacji jest wysoka i będzie raczej rosła [M1²⁸⁶].

Wśród fitness clubów, choć dominują sieciówki, my też czujemy konkurencję na karku [M2].

Mimo że instruktorzy i trenerzy badanych organizacji nieco inaczej od swoich przełożonych postrzegali konkurencyjność, tylko 10% biorących udział w sondażu oceniło poziom konkurencji wrocławskiego rynku usług rekreacyjnych jako niski (ryc. 29).



Rycina 29. Poziom konkurencji w opinii badanych

Źródło: opracowanie własne

Kluczowym założeniem badań była identyfikacja współpracy z bezpośrednią konkurencją. Respondenci poddani wywiadowi i badaniu ankietowemu ocenili ten aspekt wyrażnie odmiennie. O ile instruktorzy nie deklarowali zaawansowanej współpracy z konkurencją, o tyle wynik wywiadów potwierdza takie działania wśród wszystkich menedżerów. Tak wypowiadali się oni na ten temat:

²⁸⁶ M1–M5 – symbole przypisane poszczególnym menedżerom biorącym udział w badaniu.

Dzisiaj musimy współpracować, bo to pomaga w działalności bieżącej. Nie zawsze możemy sami zorganizować turniej, więc zapraszamy do współpracy inne ośrodki. Chętnie też bierzemy udział w ich inicjatywach. My wszyscy się znamy na tym rynku. Każdy wie, w czym ma przewagę, i dopóki jesteśmy wobec siebie fair, to każdemu opłaca się współpracować [M3].

Często wymieniamy się nowinkami, a nasi pracownicy przecież się znają i wiedzą o sobie wszystko [M2].

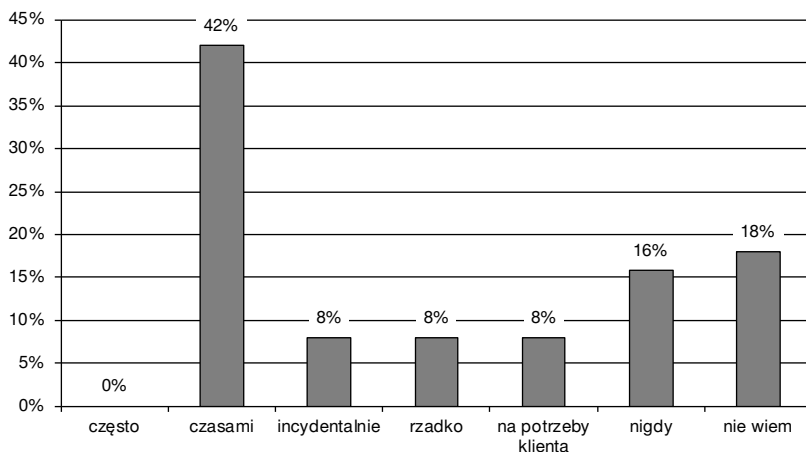
Nie mamy chyba innego wyjścia, bo każdy jest w czymś lepszy, więc warto się uczyć od siebie [M1].

Odpowiedzi uzyskane w wywiadach wskazują, że wszyscy badani menedżerowie nawiązują świadome relacje współpracy z konkurencją. Kadra zarządzająca badanych organizacji sportowych potwierdzała, że współpracuje z konkurentami w branży, uznając takie działania za konieczne. Deklarowany zakres współpracy obejmuje różne obszary, w tym również outsourcing kadrowy (ryc. 30).

Obszary współpracy z konkurencją, które menedżerowie najczęściej wymieniali w wywiadzie, to dzielenie się wiedzą na temat technologii i sprzętu, know-how z zakresu zarządzania kadrami oraz działania związane z marketingiem. Fragmenty wypowiedzi badanych ukazują te kwestie nieco szerzej:

Teraz na rynku nie jest łatwo o dobrego instruktora. Zatrzymanie go na dłużej wymaga doskonałych systemów motywacji, a my takich nie mamy, więc czasem zdarza się, że dzwonimy do siebie i pytamy o polecenie kogoś do pracy [M5].

Jak potrzebuję kogoś zatrudnić, to zawsze pytam u konkurencji, czy może mi kogoś polecić [M2].



Rycina 30. Częstość zawierania przez menedżerów relacji partnerskich z konkurencją, w tym w zakresie outsourcingu kadrowego

Źródło: opracowanie własne

Często ustalamy z kolegami z branży wspólnie stawki za godzinę, żeby się nie licytować o pięć złotych. Zazwyczaj ustalamy wspólne stawki godzinowe. Wtedy rynek się nie psuje i nie ma rotacji pracowników [M1].

Staram się zawsze obserwować promocje konkurencji, żeby nie odstawać, ale eventy, turnieje i imprezy robimy czasem razem [M2].

Kilkakrotnie zdarzyła się sytuacja, w której konsultowaliśmy się z konkurencją, by zarekomendowali dobrą, sprawdzoną firmę, np. oferującą usługi cateringowe. Takie usługi są niezbędne podczas organizowania np. turniejów, zawodów czy chociażby szkoleń. Korzystanie z tego typu współpracy pozwala zaoszczędzić czas i zminimalizować ryzyko niepowodzeń [M2].

Znam moją konkurencję, bywam tam czasem na turniejach branżowych. Nie widzę problemu w tym, żeby pożyczać od konkurencji potrzebny mi sprzęt, ale chętnie też pożyczam swój [...], podnajmujemy sobie też sale [M1].

Trenerzy i instruktorzy, jak wynika z sondażu, również dostrzegali współpracę swoich organizacji z innymi partnerami w zakresie obsługi klienta (26% respondentów), doskonalenia i rozwoju (8%), zarządzania, w tym stosowania metod zarządczych (5%) czy promocji usług i produktów (16%).

W odniesieniu do sposobów formalizowania współpracy z konkurencyjnymi ośrodkami menedżerowie wskazywali głównie na umowy słowne (kontrakty relacyjne), ale także umowy cywilnoprawne, choć te znacznie rzadziej. Podobnie kwestie formalne postrzegali badani trenerzy i instruktorzy. Menedżerowie w swoich wypowiedziach tak opisywali sposób nawiązywania współpracy z konkurencją:

Nigdy nie podpisuję umowy, to zawsze kwestia zaufania. [...] Mamy do siebie zaufanie i nie zdarzyło się, że się zawiodłam [M5].

Współpracujemy ze sobą od dawna i nie ma potrzeby tego formalizować. Jak trzeba, spisujemy jakąś umowę cywilnoprawną czy umowę-zlecenie [M2].

To zawsze działa i nie ma potrzeby jakoś specjalnie formalizować naszych ustaleń. To jak przysługa. Ustalamy warunki i działamy zgodnie z zasadami. To się sprawdza. [...] Bywa, że potrzebuję załatwić temat na już i nie ma czasu na umowy, prawników itp. Umawiamy się i uzgadniamy szczegóły, czasem nawet przez telefon. To wystarczy [M1].

W opinii trenerów i instruktorów główny powód rozpoczęcia współpracy z konkurencją to chęć zwiększenia zysków (29%), zdobycia nowej wiedzy i umiejętności (27%), brak własnych zasobów (13%), brak doświadczenia (11%), przetrwanie (9%).

Dla 63% menedżerów jednym z najważniejszych powodów wchodzenia w relacje z konkurencją i podejmowania współpracy był brak własnych zasobów oraz zdobycie nowej wiedzy. Tak komentowali oni swoje motywy:

Jak mi brakuje pracownika, to dzwonię bezpośrednio do instruktora z konkurencji i umawiam się z nim na zastępstwo [M5].

Nie dysponujemy takim sprzętem jak [konkurencja], więc dzwonię i pożyczam [M2].

Zdarzają się losowe wypadki, których nie jestem w stanie przewidzieć; w takich sytuacjach, jeśli chodzi o personel, najczęściej dzwonię do zaprzyjaźnionej firmy i proszę o pomoc. W ten sam sposób rozwiązuję problemy związane z brakami sprzętu, przyrządów czy sali [M3].

Współpraca badanych trenerów i instruktorów w największym zakresie dotyczyła prowadzenia treningów dla klienta konkurencji oraz polecenia usług innego instruktora w celu utrzymania jakości obsługi. Wspólne prowadzenie zajęć z podmiotem z innego ośrodka też nie należało do rzadkości. Pozyskiwanie know-how, zwłaszcza w odniesieniu do nowych metod treningowych, to stała praktyka we współpracy respondentów. Podobnie jest z dzieleniem się wiedzą na temat metod i technik promocji oraz reklamy, jak również wybranych problemów zarządczych.

Także menedżerowie wskazali, że nie mają negatywnych doświadczeń we współpracy z konkurencją. Wypowiedź jednego z nich podczas wywiadu była wyjątkowo zaskakująca:

Doświadczyłem wszystkich negatywnych skutków współpracy w naszym biznesie, ale i tak będę współpracował [M1].

Wśród korzyści ze współpracy z konkurencją znalazły się: zadowolony i obsługiwany komplementarnie klient, wyższe obroty i przychody, niższy koszt eksploatacji lub zakupu brakującego sprzętu oraz wypełnienie luki kompetencyjnej w firmie.

Wyniki uzyskane na tym etapie procedury badawczej ujawniły spore różnicowanie w postrzeganiu współpracy z konkurencją między trenerami i instruktorami a menedżerami badanych organizacji. Wyniki ankiet i analiza wywiadów wskazały na istotne, według badaczki, różnice w wypowiedziach respondentów z obu grup. Być może trenerzy i instruktorzy mieli obawy o ocenę ich lojalności wobec pracodawcy.

Odkryte rozbieżności zmotywowały autorkę do podjęcia trudu zorganizowania grupy eksperckiej w celu poszerzenia wiedzy na temat współpracy między trenerami i instruktorami zarówno w klubach sportowych niekomercyjnych (*non profit oriented*), jak i w ośrodkach sportu i rekreacji na komercyjnym rynku usług (*profit oriented*). Panel miał rozwiązać wątpliwości i pomóc w ustaleniu, czy na rynku sportowym dochodzi do kooperacji.

Do zrealizowania powyższego zamierzenia wykorzystano metodę ekspercką (delficką²⁸⁷), która, jak podkreśla Sudoł, jest szczególnym procesem uzgadniania

²⁸⁷ J. NIEMCZYK, *Metodologia nauk o zarządzaniu*, [w:] W. Czakon (red.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Warszawa: Wolters Kluwers, 2011, s. 24.

opinii ekspertów²⁸⁸ i umożliwia „wytworzenie efektu interdyscyplinarnej synergii”²⁸⁹. Celem zastosowania tej metody było pozyskanie dodatkowej wiedzy zaczerpniętej z doświadczenia ekspertów na temat współpracy międzyorganizacyjnej wśród trenerów i instruktorów. Miało też pomóc w prawidłowej konstrukcji narzędzia badawczego oraz jego weryfikacji pod kątem błędów i kompletności zadawanych pytań.

Wywiad grupowy, jak często nazywa się ten rodzaj dyskusji, odbył się podczas konferencji metodycznej zorganizowanej w styczniu 2019 r. w trakcie kursu doskonalenia zawodowego trenerów strzelectwa sportowego we Wrocławiu. Wśród ekspertów znalazło się 25 trenerów²⁹⁰ i instruktorów sportu (23 mężczyzn w wieku 30–65 lat i 2 kobiety w wieku 32–37 lat) różnych dyscyplin sportu: strzelectwa sportowego, biegów na orientację, tenisa, siatkówki, jazdy konnej, pływania, lekkoatletyki i narciarstwa. Reprezentowali oni kluby sportowe, związki sportowe, ośrodki sportu oraz szkoły mistrzostwa sportowego w całej Polsce. Byli wśród nich trenerzy z wieloletnim stażem (5–45 lat), o wysokich kwalifikacjach, w tym byli i obecni trenerzy kadry polskiej oraz trenerzy klasy mistrzowskiej (6 osób) pracujący w klubach sportowych w kraju i za granicą.

Ekspertów wybierano przypadkowo, ale dobór grupy był celowy, z uwzględnieniem różnicy wieku, płci, stażu pracy oraz dyscypliny sportu. Zapytanie o udział w dyskusji zgłoszono bezpośrednio do trenerów z listy uczestników konferencji i zaproszonych gości. Osoby, które wyraziły zgodę i potwierdziły chęć uczestniczenia w rozmowie, zapoznano z pytaniami, ich kolejnością oraz formą, i poproszono o uwagi, zwłaszcza w kontekście zawartości i zasadności użycia przedstawionych pytań w kwestionariuszu.

Moderatorem grupy była autorka pracy, która ma doświadczenie w tej roli i zna techniki wspierające przebieg tego typu dyskusji²⁹¹. Dzięki organizatorom konferencji rozmowa odbyła się w wygodnym pomieszczeniu i przebiegała w sprzyjającej atmosferze. Ekspersi otrzymali narzędzie badawcze w celu jego weryfikacji. Panel dyskusyjny trwał ok. 1,5 godziny, a konsultacje uzupełniono drogą elektroniczną, co zapewniło warunki swobodnej wypowiedzi oraz zachowanie anonimowości. Rozmówcy zostali już wcześniej przygotowani do dyskusji, biorąc udział w seminarium poświęconym problematyce badań autorki pracy²⁹² (odbyło się ono w styczniu 2019 r. i trwało ok. 45 minut).

²⁸⁸ S. SUDOŁ, *Delficka metoda badawcza*, „Zarządzanie. Teoria i Praktyka”, 2016, nr 3(17), s. 70.

²⁸⁹ M.J. Stankiewicz, *Metody inwentyczne w rozwiązywaniu problemów strategicznych przedsiębiorstwa przemysłowego*, Toruń: UMK, 1988, s. 172, za: S. SUDOŁ, *dz. cyt.*, s. 70.

²⁹⁰ Wśród nich 6 osób udzielało odpowiedzi korespondencyjnie.

²⁹¹ Autorka jest wieloletnim współpracownikiem Akademii Prezentacji we Wrocławiu i ma doświadczenie w prowadzeniu moderacji grupowych.

²⁹² Seminarium poprowadziła autorka, a jego celem było wprowadzenie w problematykę współpracy międzyorganizacyjnej oraz zagadnienia kooperacji jako zjawiska jednoczesnej współpracy i rywalizacji.

W wyniku przeprowadzonego panelu, autorka zebrała liczne komentarze, otrzymała też ponad 30 wiadomości e-mail z uwagami i wskazaniem do realizowanych badań. Zebrany materiał został przeanalizowany i pogrupowany według zagadnień: (a) organizacja badań, (b) pytania w ankiecie – analiza treści, (c) inne. Główne wątki wskazane przez ekspertów dotyczyły uszczegółowienia pytań w ankiecie oraz potwierdzenia występowania współpracy międzyorganizacyjnej wśród trenerów i instruktorów w całej Polsce. Upewniła się, że warto poszerzyć badania o większą grupę respondentów. Eksperti wykazali również chęć udzielenia wsparcia w badaniach i przekazania ankiety do znanych im klubów sportowych oraz współpracujących z nimi trenerów. Ciekawe były też refleksje panelistów dotyczące zjawiska kooperacji. Współpraca z konkurencją okazała się dla respondentów bardzo interesująca, ale i znana od lat i stosowana w środowisku sportowym. Nie mieli oni jednak świadomości, że kooperacja to rodzaj strategii, stosowany przez wiele organizacji w celu tworzenia przewagi rynkowej.

Wnioski z przeprowadzonych wywiadów, ankiet i spotkania z ekspertami skłoniły autorkę do pogłębienia refleksji na temat działań kooperacyjnych na rynku usług sportowo-rekreacyjnych. Przyjęto zatem plan poszerzenia badań i objęcia nimi instruktorów i trenerów różnych dyscyplin sportu w całej Polsce.

Wskazania w wywiadach oraz w dyskusji panelowej pozwoliły odpowiednio przeredagować pytania do ankiety właściwej i uzupełnić je o kilka dodatkowych zagadnień. Przebudowano ankietę pod kątem kolejności i uszczegółowienia pytań. Autorka dodała też brakujące elementy w metryczce kwestionariusza.

Atutem zrealizowanego pilotażu było pozyskanie dostępu do nowych grup trenerów i instruktorów w Polsce. Uzyskano zgodę na zamieszczenie ankiety na wielu portalach polskich związków sportowych.

Dzięki badaniom pilotażowym i ich szczegółowej analizie udało się wyodrębnić obszary wykorzystywania strategii kooperacji we wrocławskich usługach sportowo-rekreacyjnych. Na tym etapie procedury badawczej autorka zdecydowała o postawieniu hipotez. Właściwie sformułowana hipoteza powinna mieć uzasadnienie w teorii i jako wniosek logiczny i odnosić się do dającego się zbadać stanu rzeczy. Założono spełnienie obu warunków. Postawione tezy odnoszą się do teorii zawartej w literaturze przedmiotu, choć nie w kontekście organizacji sportowych czy rekreacyjnych. Wieloletnia obserwacja praktyk trenerskich, zwłaszcza na komercyjnym rynku usług rekreacyjnych, skłoniła autorkę do poszukiwania odpowiedzi na nurtujące pytania na drodze naukowego poznania. W praktyce działań rynkowych coraz częściej zauważa się, głównie wśród trenerów personalnych, rosnące zapotrzebowanie na wsparcie ich działalności szkoleniowej przez partnerów z branży. Częstym działaniem, w świetle spostrzeżeń autorki, jest korzystanie z różnych zasobów relacyjnych w celu podnoszenia jakości usług, ale również zaspokajania niestandardowych ocze-

kiwań klienta. Wcześniejsze badania autorki²⁹³ potwierdziły taką prawidłowość, ale ograniczały się jedynie do niewielkiej populacji oraz do grup jednorodnych. Stąd założenie o konieczności pogłębionej analizy i weryfikacji postawionych hipotez na niezbadanym dotychczas rynku usług sportowych i rekreacyjnych.

Założono zatem, że:

H: Instruktorzy i trenerzy w branży usług sportowych i rekreacyjnych podejmują jednoczesną współpracę i rywalizację ze swoją konkurencją.

H: Współpraca między trenerami i instruktorami odbywa się z wykorzystaniem zasobów relacyjnych i dotyczy wielu obszarów.

Analiza wyników badań pierwszego etapu stała się podstawą działań zmierzających do rozpoczęcia etapu drugiego, którego celem była realizacja głównych założeń pracy oraz uzyskanie odpowiedzi na pytania badawcze, jak również zweryfikowanie hipotez. Przeprowadzono badania ilościowe z zastosowaniem sondażu, przy użyciu kwestionariusza ankiety. Cechuje je większy obiektywizm, ale wymagają one zachowania większej dyscypliny badawczej oraz wymuszają większy rygor procedur badawczych²⁹⁴.

Drugi etap badań zamykał się w okresie od stycznia do maja 2019 r. Prowadzono je w całej Polsce²⁹⁵. Rozesłano łącznie ok. 9,3 tys. ankiet do zarejestrowanych w sieci trenerów i instruktorów posiadających adres e-mail. Arkusze skierowano bezpośrednio do ośrodków sportu i rekreacji, polskich związków sportowych, klubów sportowych, ośrodków fitness, centrów wychowania fizycznego, instytutów sportu, szkół mistrzostwa sportowego, uczelni sportowych oraz trenerów personalnych zarejestrowanych w sieci na profesjonalnych portalach branżowych²⁹⁶. Przesyłając ankiety, autorka wykorzystwała swoje nieformalne relacje z ośrodkami sportowymi w Polsce. Samodzielnie wysyłała także link do ankiety do ok. 80 potencjalnych respondentów dziennie w całym okresie badania (zastosowanie tzw. kuli śnieżnej). Korespondencja e-mailowa zawierała stosowną informację dotyczącą celu badań oraz słowa zachęty do wzięcia udziału w son-

²⁹³ A. STOSIK, *Współdziałanie międzyorganizacyjne...*; A. STOSIK, A. LEŚNIEWSKA, *Coopetition between organizations...*; A. STOSIK, A. LEŚNIEWSKA, *Ku kooperacji w sporcie...*

²⁹⁴ A. PAWŁOWSKI, *Empiryczne i ilościowe metody badań wobec naukowego statusu językoznawstwa*, [w:] P. Stalmaszczyk (red.), *Metodologie językoznawstwa. Filozoficzne i empiryczne problemy w analizie języka*. Łódź: UŁ, 2010, s. 128.

²⁹⁵ Badania ankietowe koncentrowały się głównie na terenie województwa dolnośląskiego.

²⁹⁶ Kwestionariusz ankiety został również skierowany bezpośrednio do trenerów i instruktorów sportu i rekreacji oraz do trenerów personalnych pracujących w ośrodkach sportu i rekreacji, klubach sportowych, federacjach sportu, związkach sportowych, centrach sportu, katedrach i zakładach sportów na uczelniach, fitness klubach itp., a także do menedżerów i właścicieli badanych organizacji z prośbą o przekazanie ankiety pracownikom. Stopień zwrotu rozesłanych kwestionariuszy wyniósł ok. 6%.

dażu. Dodatkowo poproszono menedżerów i właścicieli organizacji sportowych o przekazanie ankiety swoim pracownikom – trenerom i instruktorom.

Metoda sondażu sprowadza się do wyrażania przez respondentów opinii na temat wyborów, preferencji, postaw czy stosowanych strategii. Pozwala na wyjaśnianie zjawisk i procesów występujących w wybranych zbiorowościach. W przypadku przyjętych założeń badawczych uwzględniono społeczność trenerów i instruktorów w sporcie i rekreacji reprezentujących różne dyscypliny oraz menedżerów sportu²⁹⁷. Próbę reprezentatywną wyliczono przy użyciu analizy rynku według potencjalnej liczby respondentów na podstawie raportu GUS²⁹⁸ (liczby zarejestrowanych trenerów i instruktorów sportu i rekreacji na Dolnym Śląsku). Według wspomnianego raportu na liczbę kadry szkoleniowej w Polsce w 2018 r. składało się 24 tys. trenerów z aktualną licencją polskich związków i 9,7 tys. instruktorów z ważną licencją związkową, w tym 1794 trenerów i 712 instruktorów zarejestrowanych w województwie dolnośląskim.

W badaniach przyjęto wielkość próby na poziomie 333 respondentów, co jest reprezentatywne dla obszaru Dolnego Śląska przy współczynniku błędu 5% ($p = 0,05$ z możliwością popełnienia błędu 5% i przy rozkładzie frakcji 0,5). Ponieważ na rynku usług sportowych w Polsce istnieje prawdopodobieństwo szerokiej strefy nielicencjonowanych trenerów i instruktorów, próbę badawczą zwiększono do 477 respondentów, aby uwzględnić trenerów i instruktorów nieposiadających uprawnień potwierdzonych ważną licencją związkową oraz freelancerów tzw. szarej strefy²⁹⁹.

W badaniach właściwych posłużono się kwestionariuszem ankiety, zawierającym 22 pytania o charakterze mieszanym (pytania alternatywne, pytania dysjunktywne: wybór odpowiedzi z listy, pytania koniunktywne: wybór więcej niż jednej odpowiedzi z listy, pytania otwarte, pytania półotwarte). Kwestionariusz ten skierowano do trenerów i instruktorów sportu i rekreacji oraz trenerów personalnych w całej Polsce. Zastosowano metodę elektroniczną (*e-mail survey* oraz *web survey*) z wykorzystaniem formularzy Google³⁰⁰.

W celu udzielenia odpowiedzi na pytania badawcze i zweryfikowania przyjętych hipotez przeprowadzono analizę statystyczną z użyciem pakietu IBM SPSS

²⁹⁷ Sondaż diagnostyczny prowadzony wśród menedżerów organizacji sportowych odbył się na etapie badań pilotażowych.

²⁹⁸ GUS, *Kultura fizyczna w 2017 roku*, 29.06.2018, pobrano 12.02.2019 z: <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/kultura-turystyka-sport/sport/kultura-fizyczna-w-2017-roku,13,1.html>

²⁹⁹ Nie ma możliwości przedstawienia rynku pracujących trenerów i instruktorów sportu i rekreacji w liczbach i nie da się odnieść próby badawczej do całej populacji, stąd konieczność wyodrębnienia rzetelnej próby reprezentatywnej na podstawie kryterium aktualnej licencji zawodowej, zarejestrowanej w polskim związku sportowym.

³⁰⁰ Skorzystano z formularzy: docs.google.com/forms.

Statistics w wersji 25. Wyniki badań ankietowych poddano analizie statystycznej testem chi-kwadrat, który jest najważniejszym testem nieparametrycznym i najczęściej używanym testem w badaniach społecznych³⁰¹. Porównuje się w nim wartości obserwowane z wartościami oczekiwanymi. Stosuje się go w przypadku zmiennych o charakterze nominalnym (jakościowym) do sprawdzenia, czy dwie zmienne są od siebie niezależne (brak korelacji). Wzór testu ma postać:

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^n \frac{(O_i - E_i)^2}{E_i}$$

gdzie: O – wartość obserwowana, E – wartość oczekiwana.

Do określenia charakteru różnic wykorzystano analizę *post hoc* metodą Beasleya i Schumackera³⁰². Na potrzeby interpretacji wyników przyjęto poziom istotności $\leq 0,05$.

3.3. CHARAKTERYSTYKA RESPONDENTÓW W BADANIU WŁAŚCIWYM

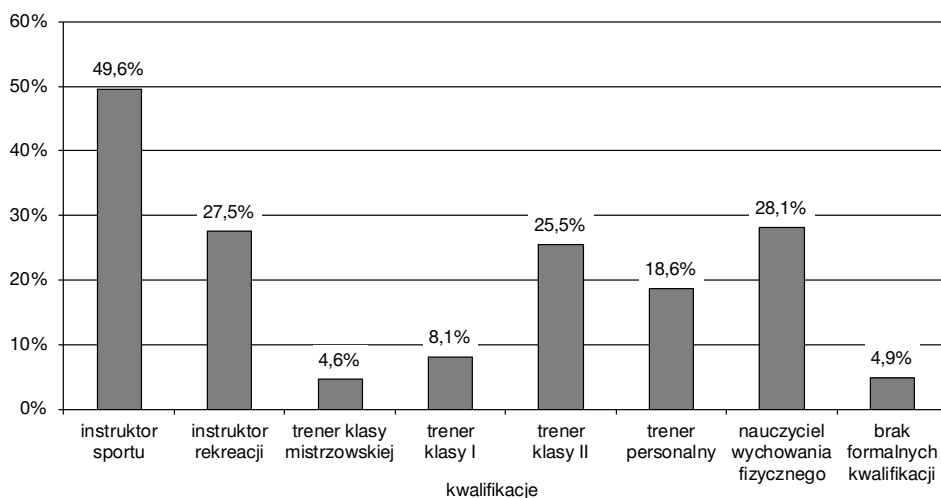
Liczba respondentów poddanych badaniom ilościowym (ankietowym) wyniosła 477. Wśród nich 63% stanowili mężczyźni, a 37% kobiety. Byli to instruktorzy i trenerzy sportu i rekreacji różnych dyscyplin, w tym trenerzy personalni³⁰³, w wieku 19–74 lat ($M = 34,55$ roku; $SD = 12,14$). Staż pracy wynosił 0–51 lat przy średniej $M = 11,65$ roku ($SD = 10,79$). Zdecydowana większość ankietowanych miała wykształcenie wyższe lub licencjackie (odpowiednio 58% i 18%). Pozostali legitymowali się wykształceniem policealnym, średnim i zawodowym.

Większość badanych mogła pochwalić się szerokim wachlarzem kwalifikacji, zaznaczała zatem więcej niż jedną odpowiedź w tym zakresie. Wśród wymienianych kwalifikacji znalazły się takie, jak instruktor fitness, instruktor jogi, instruktor salsation, instruktor zumby, licencja trenerska UEFA Grassroots C. Analiza z użyciem testu zgodności chi-kwadrat pozwoliła wykazać istotne różnice w częstości odpowiedzi respondentów [$\chi^2(7) = 269,06$; $p < 0,001$]. Na podstawie testu *post hoc* określono charakter różnic. Osoby badane istotnie częściej wskazywały kwalifikacje: instruktor sportu, instruktor rekreacji oraz na-

³⁰¹ E. BABBIE, *Badania społeczne w praktyce*, Warszawa: WN PWN, 2007, s. 508.

³⁰² T.M. BEASLEY, R.E. SCHUMACKER, *Multiple regression approach to analyzing contingency tables: post hoc and planned comparison procedures*, „The Journal of Experimental Education”, 1995, vol. 64, no 1, 79–93.

³⁰³ Ankietowani reprezentowali m.in. takie dyscypliny, jak fitness, pływanie, ćwiczenia siłowe, crossfit, strzelectwo sportowe, jazda konna, tenis, badminton, piłka siatkowa, koszykówka, narciarstwo, joga, piłka nożna, żeglarstwo, łyżwiarstwo, unihokey, windsurfing, judo, sporty walki, squash, body art, taniec, kitesurfing, snowboard, wspinaczka.

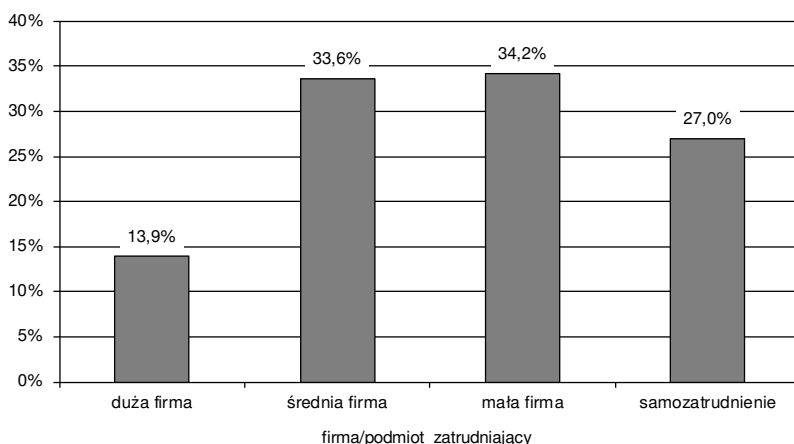


Rycina 31. Kwalifikacje badanych

Źródło: opracowanie własne

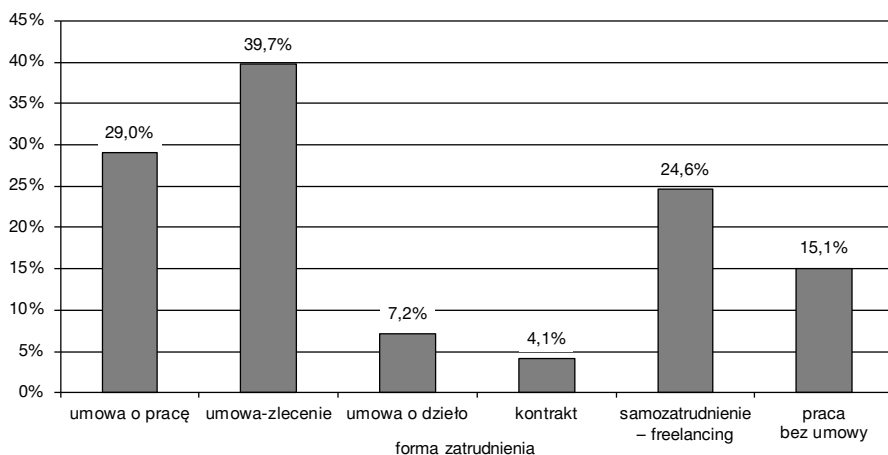
uczyciel wychowania fizycznego, istotnie rzadziej: trener klasy mistrzowskiej, trener klasy I oraz brak formalnych kwalifikacji (ryc. 31).

Na podstawie analizy z użyciem testu zgodności chi-kwadrat wykazano istotne różnice w częstości odpowiedzi badanych na temat ich zatrudnienia na rynku sportowym i rekreacyjnym [$\chi^2(3) = 33,89$; $p < 0,001$]. Znacząco częściej byli oni zatrudnieni w firmach średnich i małych (ryc. 32). Wśród innych podmiotów zatrudniających wymieniali m.in. kluby sportowe, uczelnie wyższe, szkoły narciarskie, szkoły piłkarskie, szkoły podstawowe, firmy organizujące obozy zimowe dla dzieci lub wolontariat.



Rycina 32. Miejsce zatrudnienia badanych

Źródło: opracowanie własne



Można było zaznaczyć więcej niż jedną odpowiedź, badani mogli pracować w ramach kilku różnych form zatrudnienia jednocześnie.

Rycina 33. Formy zatrudnienia badanych

Źródło: opracowanie własne

Użycie testu zgodności chi-kwadrat umożliwiło wskazanie istotnych różnic dotyczących form zatrudnienia badanych [$\chi^2(5) = 163,99; p < 0,001$]. Z analizy *post hoc* wynika, że respondenci istotnie częściej podpisywali umowę o pracę, umowę-zlecenie oraz przechodzili na samozatrudnienie, istotnie rzadziej zaś pracowali na podstawie umowy o dzieło, kontraktu bądź bez umowy (ryc. 33).

Nowe formy współpracy na rynku polskim w ostatnich latach odzwierciedla trend w kierunku samozatrudnienia. Wielu badanych (ok. 40%) deklarowało, że pracuje jako freelancerzy. Jak wskazuje Chomiak-Orsa, „organizacje sieciowe, wirtualne, fraktalne, wyspy wiedzy, inteligentne czy holoniczne³⁰⁴ [...] wynikają z zawieranych między podmiotami aliansów”³⁰⁵.

3.4. OGRANICZENIA METODYKI BADAŃ

Użyte metody badawcze postawiły autorkę pracy przed licznymi problemami i wiązały się z jej subiektywnym podejściem do procesu badawczego³⁰⁶. Wykorzystanie wybranych metod ma swoje konsekwencje zarówno pozytywne, jak

³⁰⁴ Organizacje holoniczne – organizacje skupiające się na działalności wokół kluczowych kompetencji. Powstają najczęściej poprzez wydzielanie z organizacji zespołów, które charakteryzują się niepowtarzalnymi, unikatowymi kompetencjami. W tworzonych formach organizacyjnych odwzorowują strukturę całej organizacji przy równoczesnej dbałości o własną samodzielność i niezależność organizacyjną.

³⁰⁵ I. CHOMIAK-ORSA, *dz. cyt.*, s. 43.

³⁰⁶ W przypadku metod jakościowych.

i ograniczające badacza³⁰⁷. W zakresie badań jakościowych, na które zdecydowała się autorka, metody te mogą służyć lepszemu zrozumieniu analizowanego zjawiska, pogłębieniu wiedzy, a nawet odkryciu nowych teorii. Dane z badań jakościowych pozwalają wskazać obszary, których nie uwzględniono w projekcie badań, a przez to przyczynić się do lepszego zgłębienia rozpatrywanego zagadnienia koopetycji wśród trenerów i instruktorów w usługach sportowych i rekreacyjnych w Polsce³⁰⁸. Metody ilościowe natomiast poszerzyły obszar zastosowanych badań oraz umożliwiły generalizację wyników i bardziej obiektywną ich interpretację.

Niezależnie od wyboru metodyki badań trudno uchronić się od błędów postępowania badawczego. Należy również wskazać na ograniczenia przyjętych procedur. W literaturze przedmiotu można spotkać stwierdzenia, że badania jakościowe są bardziej skuteczne na etapie badań pilotażowych³⁰⁹. Dostarczają mniej danych w sensie ilościowym i ich standaryzacja jest zdecydowanie trudniejsza. Często sugeruje się również, że są mało reprezentatywne, a ich słabością jest trudność w porównywaniu otrzymanych wyników między różnymi podmiotami. Choć autorka pracy jest przekonana o wysokiej wartości badań jakościowych, postanowiła ich zastosowanie ograniczyć do etapu badań wstępnych.

Interpretacja wyników badań z zastosowaniem metod sondażowych musi być przeprowadzona z należytą ostrożnością, może tu bowiem dochodzić do nadinterpretacji wyników i wyciągania zbyt śmiałych wniosków. Badania sondażowe często trudno uznać za reprezentatywne, ponieważ zawsze są osadzone w konkretnym kontekście. Zarzuca się im również niski poziom obiektywności, gdyż odnoszą się do zbierania opinii.

Główne słabości badań sondażowych to³¹⁰:

- wymóg standaryzacji pytań;
- ukazywanie jedynie opinii respondenta, bez możliwości szerszej oceny;
- ograniczenie odpowiedzi respondenta do zadanego pytania;
- brak możliwości zmiany formy badań w trakcie ich prowadzenia.

Słabością zastosowanego w pracy wywiadu mogło być pojawienie się czynników zaburzających subiektywność odpowiedzi respondenta. Ankieter może istotnie wpływać na wiarygodność wywiadu poprzez swoje zachowanie, sposób zadawania pytań, poziom profesjonalizmu, używaną nomenklaturę czy stosunek do respondenta. Na przebieg wywiadu mogła istotnie oddziaływać forma

³⁰⁷ J. SAMUL, *Metody badawcze stosowane w obszarze ZZL: możliwości i ograniczenia*, „Problemy Zarządzania”, 2016, t. 14, nr 3(61), t. 1, s. 157.

³⁰⁸ D.J. BLUHM, W. HARMAN, T.W. LEE, T.R. MITCHELL, *Qualitative research in management: a decade of progress*, „Journal of Management Studies”, 2011, vol. 48, no 8, s. 1870.

³⁰⁹ J. SAMUL, *dz. cyt.*, s. 157.

³¹⁰ *Tamże*, s. 159.

badania oraz sama postawa rozmówcy. W interpretacji wywiadów łatwo o subiektywne oceny oraz nadinterpretację opinii. Nie bez znaczenia było tu też ograniczenie wynikające z tego, że respondent może łatwo ulegać wpływom osoby prowadzącej wywiad.

Ograniczenia zastosowanej w badaniach dyskusji eksperckiej sprowadzały się przede wszystkim do subiektywnego doboru ekspertów, ponieważ uczestnicy grup fokusowych nie byli wybierani za pomocą rygorystycznych metod doboru losowego. Do innych słabości panelu można zaliczyć moderatora i jego obiektywne podejście do zadawania pytań. Analiza danych jest trudna, a wyniki łatwo poddają się nadinterpretacji. Niewątpliwą zaletą była natomiast możliwość pozyskania informacji, których badaczka nie przewidziała, a które nie pojawiłyby się podczas wywiadu czy badań ankietowych.

Badaniom jakościowym przypisuje się również brak obiektywizmu ze względu na brak wyraźnych kryteriów analizy. Dokonuje się tu wielu różnych interpretacji wyników. Trudno też przełożyć wnioski z badań dotyczących konkretnych osób na te bardziej ogólne, odnoszące się do całej populacji. Metodzie doboru populacji do badań można zarzucić wybiórczość.

Pojawiły się także wątpliwości związane z pracochłonnością gromadzenia danych, skażeniem ich przez badacza, nadmierną obfitością czy niskim stopniem uporządkowania metod analizy³¹¹.

Znajomość ograniczeń i słabości przyjętych metod badawczych pozwoliła na ich zminimalizowanie. Wydaje się, że dzięki zastosowaniu kilku metod udało się autorce uchronić przed nadmiarem błędów i wypracować bardziej obiektywne podejście do sposobu prowadzenia badań. Jednoczesne wykorzystanie metod jakościowych i ilościowych pozwoliło zwiększyć wiarygodność wyników badań.

³¹¹ W. CZAKON, *Mity o badaniach jakościowych...*, s. 14.

4. WYNIKI BADAŃ I WNIOSKI

W rozdziale czwartym autorka przedstawiła wyniki badań własnych, uzupełniając ich analizę swoimi komentarzami na temat współpracy międzyorganizacyjnej. Przyjęta konwencja prezentowania wyników oraz zamieszczania bezpośrednio po nich dyskusji jest celowa. Choć może nie stanowi ujęcia tradycyjnego, spotyka się ją również w opracowaniach innych badaczy. Interpretacja danych ankietowych na tle wyników różnych autorów wydaje się atrakcyjniejsza dla odbiorcy. Takie podejście pozwala śledzić wypowiedzi respondentów i płynnie przechodzić od faktów wynikających z przeprowadzonych badań do spostrzeżeń innych badaczy oraz refleksji autorki monografii.

Oprócz wniosków wypływających z realizacji celu badań pokuszono się też o wnioski aplikacyjne stanowiące swego rodzaju wskazówki praktyczne dotyczące efektywniejszego wykorzystania działań trenerów i instruktorów sportu i rekreacji na rynku usług. Wskazano również na kierunki i obszary dalszych studiów, zasygnalizowano potrzebę poszerzenia badanych aspektów, a także pogłębienia wiedzy na temat sportu i rekreacji.

4.1. ANALIZA WYNIKÓW I DYSKUSJA

Konkurencyjność na rynku usług sportowych i rekreacyjnych, zwłaszcza komercyjnych usług w zakresie fitnessu, stale rośnie. Ewolucja zmian rynkowych i pozycji człowieka w organizacji jest naturalną konsekwencją tego, że to kapitał ludzki staje się głównym kreatorem wartości oraz czynnikiem determinującym pozycję konkurencyjną firmy. Jak pisze Obłój, świat współczesny cechuje się doskonałą konkurencją, w której nikt nie ma już przewagi konkurencyjnej³¹². Z punktu widzenia takiego paradygmatu zarządzanie prowadzi do pozyskania unikatowych zasobów i umiejętności, pozwalających na osiągnięcie przewagi poprzez unikalne wartości.

Konkurencyjność na rynku usług sportowych i rekreacyjnych, sprowadzonych do działań trenerów i instruktorów sportu i rekreacji, określona jest przede wszystkim szeroko rozumianą wiedzą i doświadczeniem. Będący ich nośnikami pracownicy nie powinni być traktowani jako źródło kosztów, lecz opłacalna inwestycja, która w dużym stopniu wyznacza wartość rynkową przedsiębiorstwa³¹³.

Możliwości budowania przewagi leżą w odmiennym niż u konkurentów systemie pozyskiwania i utrzymywania klientów, niestandardowych strategiach budowania przewag, standardach jakości oraz rozpoznawalnej marce. Nowy,

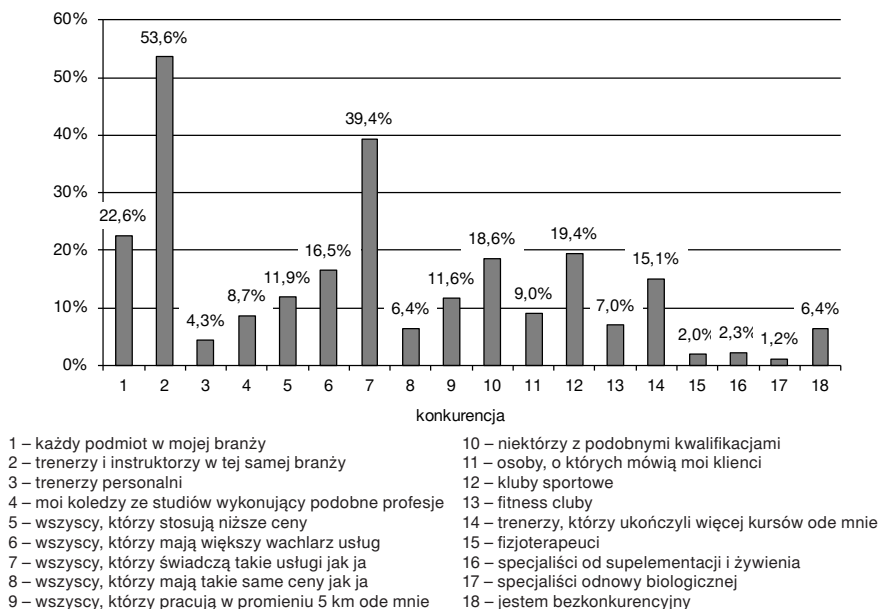
³¹² K. OBŁÓJ, *Pasja i dyscyplina strategii...*, s. 121.

³¹³ M. NIKLEWICZ-PIJACZYŃSKA, M. WACHOWSKA, *Wiedza – Kapitał ludzki – Innowacje*, Wrocław: Prawnicza i Ekonomiczna Biblioteka Cyfrowa, 2012, s. 16.

indywidualny wymiar relacji z klientem, wyższy poziom jego satysfakcji czy wykorzystywanie nowoczesnej technologii może stanowić wyznacznik sukcesu rynkowego firm w branży usług sportowo-rekreacyjnej. Może również świadczyć o poziomie konkurencyjności.

Podjęta w badaniach identyfikacja współpracy międzyorganizacyjnej wśród trenerów i instruktorów wskazuje na coraz bardziej świadome budowanie zasobów relacyjnych respondentów w celu podnoszenia jakości i konkurencyjności na rynku usług sportowych i rekreacyjnych.

W pierwszej kolejności ustalono, w jaki sposób respondenci postrzegali swoją branżę w kontekście konkurencyjności, czyli rywalizacji o klienta, i jak oceniali swoją pozycję na rynku. Ocena konkurencyjności, w skali 1–5, gdzie 1 oznacza bardzo małą konkurencyjność, a 5 – bardzo dużą, wyniosła średnio $M = 3,75$ ($SD = 0,89$). Analiza z użyciem testu zgodności chi-kwadrat wykazała istotne różnice w odpowiedziach badanych na temat tego, kim jest dla nich konkurencja [$\chi^2(17) = 757,59$; $p < 0,001$]. Respondenci istotnie częściej podawali, że są nią instruktorzy i trenerzy w tej samej branży (53,6%) oraz wszyscy, którzy świadczą takie usługi jak badani (39,4%). Co ciekawe, najrzadziej za konkurencję uznawano trenerów personalnych, specjalistów od suplementacji i żywienia, specjalistów odnowy biologicznej, fizjoterapeutów, fitness cluby oraz podmioty, które mają takie same ceny. Jedynie 6,4% badanych uważało siebie za bezkonkurencyjnych (ryc. 34).



Rycina 34. Odpowiedzi badanych na temat konkurencji

Źródło: opracowanie własne

We wskazaniach trenerów i instruktorów należy zauważyć dość wąskie postrzeganie konkurencji. Za głównych konkurentów uznali oni trenerów i instruktorów z tego samego sektora, mających podobną ofertę. Wśród innych odpowiedzi znalazły się takie, jak wychowankowie, wszelkie podmioty prowadzące zajęcia ruchowe pozalekcyjne oraz osoby, które przejawiają wyższy poziom wiedzy niż badani.

Konkurencyjność jest wynikiem synergicznego oddziaływania wielu zmiennych. Czynniki, które mogą na nią wpływać, znajdują się zarówno w zasobach organizacji, jak i w jej otoczeniu³¹⁴. Wymiana wszelkich usług, dóbr, wiedzy to zbiór wartości niematerialnych, które istotnie wspierają działania organizacji i kreują model biznesu ukierunkowany bardziej w stronę sieci wartości niż tylko łańcuchów wartości. Relacje z konkurencją na rynku usług sportowo-rekreacyjnych stanowią „splot relacji, który generuje zarówno wartość materialną, jak i niematerialną poprzez dynamiczne, złożone wymiany między dwoma lub więcej jednostkami, grupami lub organizacjami”³¹⁵. Więzy z firmami w otoczeniu, ale również z innymi podmiotami, które dysponują komplementarnymi zasobami, sprzyjają wzmacnianiu predyspozycji organizacji do efektywniejszego konkurowania.

Proces kształtowania partnerskich relacji między badanymi trenerami sportu a instruktorami rekreacji koresponduje z kluczowymi dzisiaj wyzwaniami zarządzania strategicznego. Ma to związek z trzema tzw. megatrendami:

- „dekonstrukcją łańcucha wartości, która implikuje potrzebę współdziałania przedsiębiorstw ze względu na specjalizację i ekonomię skali;
- hiperkonkurencją prowadzącą do »erozji« przewagi konkurencyjnej, która wymusza na przedsiębiorstwach zachowania elastyczne;
- sieciowością polegającą na tworzeniu się grup współdziałających podmiotów”³¹⁶.

Główny z punktu widzenia celu niniejszej pracy był aspekt podejmowania współpracy z bezpośrednią konkurencją. Respondenci ocenili tę współpracę (w skali 1–5, gdzie 1 oznacza zdecydowanie nie, a 5 – zdecydowanie tak) na $M = 3,58$ ($SD = 1,04$). Można stwierdzić, że planowany do uchwycenia kierunek działań w postaci jednoczesnej rywalizacji i współpracy wskazał co drugi badany. Wyniki sugerują, że praktyka działań kooperacyjnych trenerów i instruktorów zmierza w stronę kooperacji.

³¹⁴ B. DOBIEGAŁA-KORONA, S. KASIEWICZ, *Metody oceny konkurencyjności przedsiębiorstw*, [w:] K. Kuciński (red.), *Uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstw w Polsce*, „Materiały i Prace Instytutu Funkcjonowania Gospodarki Narodowej”, t. 79, 2000, s. 89.

³¹⁵ K. KUBIAK, *Kapitał marki w sieci wymiany wartości*, „Zeszyty Naukowe SGGW w Warszawie. Polityki Europejskie, Finanse i Marketing”, 2013, nr 10(59), s. 435.

³¹⁶ M. SZYDEŁKO, *Atrybuty i czynniki sukcesu partnerstwa przedsiębiorstw*, „Modern Management Review”, 2014, t. 19, nr 21(4), s. 232.

Współpracę z konkurencją deklarowało więcej trenerów i instruktorów w branży sportowej niż w branży fitness, do której ograniczono inne podobne badania³¹⁷. Różnica może wynikać z kilku przyczyn. Przytoczone badania przeprowadzono jedynie wśród trenerów personalnych, którzy w większości świadczą usługi komercyjne, a te są bardziej rynkowe i silniej uwarunkowane konkurencyjnie niż opisywane w niniejszej pracy usługi trenerów i instruktorów. Nie bez znaczenie jest też dwuletnia różnica między badaniami, a co za tym idzie – zmiana tendencji (wzrost liczby trenerów, którzy deklarują współpracę na zasadach kooperacji). Populacja trenerów personalnych była ponadto znacząco mniejsza i co więcej, wywodzili się oni jedynie z obszaru Wrocławia.

Badane przez Krupskiego trendy w kierunku doceniania zasobów relacyjnych organizacji, stawianych na pierwszym miejscu wśród kluczowych w zarządzaniu strategicznym, prowadzą do wniosku, że zasoby te są jednym z najważniejszych czynników w strategii wykorzystania okazji, w walce z konkurencją³¹⁸. Jak zauważa Krzakiewicz, współpraca na współczesnym rynku biznesowym nie bazuje już na typowych dualnych aliansach. Wskazuje się nawet na powstawanie nowego zjawiska, określanego mianem konkurencji „sieci aliansów”³¹⁹. W literaturze z obszaru nauk o zarządzaniu podkreśla się pozytywny wpływ budowania relacji w kierunku kooperacji na działalność przedsiębiorstwa³²⁰, wartość organizacji³²¹ oraz innowacyjność i wykorzystanie zasobów wiedzy³²².

Rozwój branży fitness oraz branży rekreacyjnej oznacza wzrost natężenia konkurencji i konieczność wyborów strategii zarówno rozwoju, jak i przetrwania. Liderami na rynku pozostaną te organizacje, które mają wypracowane unikatowe strategie w tym zakresie oraz tworzą takie modele biznesu, dzięki którym będzie możliwe długofalowe budowanie przewag. Wydaje się, że rozwiązania kooperacyjne wpisują się w te strategie.

³¹⁷ Badania własne z 2016 r. W badaniu trenerów personalnych na rynku fitness co piąty respondent zadeklarował współpracę z konkurencją; za: A. STOSIK, *Współdziałanie międzyorganizacyjne...*, s. 35–36.

³¹⁸ Więcej na temat tych wyników w: R. KRUPSKI, *Metody badań orientacji zasobowej przedsiębiorstw*, „Organizacja i Kierowanie”, 2014, nr 2, s. 11–25, oraz TENŻE, *Relacje niesformalizowane...*

³¹⁹ K. KRZAKIEWICZ, *Zastosowanie podejścia sieciowego w zarządzaniu strategicznym*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej. Organizacja i Zarządzanie”, 2013, nr 1147(52), s. 114.

³²⁰ C.Q. GARCIA, C. VELASCO, *Coopetition and Performance: Evidence from European Biotechnology Industry*, II Annual Conference of EURAM on: „Innovate Research in Management”, Stockholm, May 9–11, 2002, pobrano 25.02.2019 z: <https://pdfs.semanticscholar.org/bca2/912646fb29ca4db8baeb5bad942f0fe69382.pdf>, s. 4.

³²¹ G.B. DAGNINO, *Coopetition strategy. A new kind of interfirm dynamics for value creation*, [w:] G.B. Dagnino, E. Rocco (red.), *Coopetition Strategy. Theory, Experiments and Cases*, London–New York: Routledge, 2009, s. 28–29.

³²² P. RITALA, K. VÄLIMÄKI, K. BLOMQUIST, K. HENTTONEN, *Intrafirm coopetition, knowledge creation and innovativeness*, [w:] G.B. Dagnino, E. Rocco (red.), dz. cyt., s. 69.

Należy uznać, że rozwijający się rynek związany z usługami w obszarze sportu, rekreacji i fitnessu wymusza nowatorskie sposoby działania oraz orientację na bieżące oczekiwania klientów. Skuteczne w tym aspekcie wydaje się budowanie relacji w przestrzeni organizacyjnej i łączenie zasobów na drodze współpracy międzyorganizacyjnej. „Współpraca jest naturalnym zachowaniem przedsiębiorstw [...], a koegzystencja wynika z funkcjonowania mechanizmu rynkowego”³²³. Współpraca z konkurencją wydaje się obecnie sposobem na przetrwanie i rozwój, czego potwierdzeniem jest uchwycony fenomen kooperacji wśród badanych trenerów i instruktorów sportu i rekreacji³²⁴.

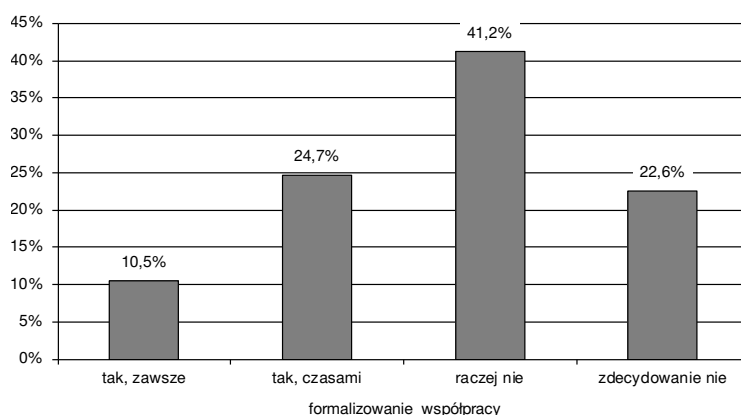
Z punktu widzenia założeń badawczych niniejszej pracy ważne jest zagadnienie tzw. kontraktów relacyjnych na badanym rynku organizacji sportowo-rekreacyjnych. Zakres formalizowania współpracy wskazuje na specyfikę funkcjonowania trenerów i instruktorów na rynku usług. Zakłada się, zgodnie z obserwowaną tendencją w zatrudnieniu, że rośnie odsetek mikrofirm oraz freelancerów, szczególnie w branżach usługowych³²⁵. Badania rynku sportowego potwierdzają ten kierunek zmian. Współpraca nawiązywana jest tu na podstawie umów nienazwanych, czyli kontraktów relacyjnych.

Na podstawie analizy z użyciem testu zgodności chi-kwadrat wykazano istotne różnice w częstości odpowiedzi badanych na temat formalizowania współpracy za pomocą umowy [$\chi^2(3) = 66,85; p < 0,001$]. Większość ankietowanych deklarowała, że nie zabezpieczała współpracy żadną umową. Jedynie co dziesiąty respondent zawierał umowę z partnerami w biznesie (ryc. 35). Były to najczęściej umowy słowne (65,5%) oraz umowy-zlecenia (23,2%) (ryc. 36). Najrzadziej wykorzystywane były umowy zawierane na odległość, kontrakty menedżerskie, samozatrudnienie oraz umowy o dzieło. Wyniki badań potwier-

³²³ E. STAŃCZYK-HUGIET, *Adaptacja kooperatywna...*, s. 122.

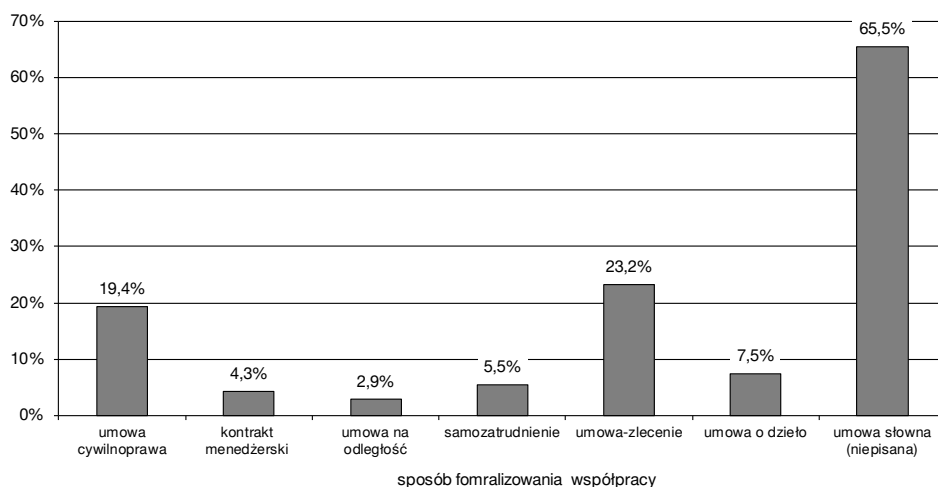
³²⁴ Autorka pozwala sobie na tę śmiałą tezę na podstawie 4-letnich badań prowadzonych w tej branży.

³²⁵ W badanej populacji ok. 40% to freelancerzy. Więcej na ten temat: J. CEWIŃSKA, *Freelancing a zarządzanie kapitałem ludzkim*, [w:] *Sukces w zarządzaniu kadrami: elastyczność w zarządzaniu kapitałem ludzkim*, t. 1: *Problemy zarządczo-ekonomiczne*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, 2012, nr 248, s. 149–157; A. STOSIK, *Oczekiwania na rynku pracy w usługach medycznych – wyzwania dla pracodawców*, [w:] *Sukces w zarządzaniu kadrami. Wyzwania wobec funkcji personalnej w organizacjach w warunkach rynku pracownika. Problemy zarządczo-ekonomiczne*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, 2018, nr 511, s. 217–227; M. MAKOWIEC, *Nowe tendencje na rynku pracy (freelancing i coworking) jako sposób na przyciągnięcie do firmy wykwalifikowanych pracowników*, [w:] *Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa w warunkach kryzysu*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse, Rynki, Finansowe Ubezpieczenia”, 2010, nr 35, s. 527–548; M. NIEDZWIEDZIŃSKI, H. KLEPACZ, K. SZYMAŃSKA, *Wspieranie przedsiębiorczości akademickiej w branży informatycznej a przemiany na rynku pracy*, [w:] J. Lichtarski (red.), *Między teorią a praktyką zarządzania. Dokonania, dylematy, inspiracje. Nauka dla praktyki gospodarczej i samorządowej*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, 2016, t. 17, z. 4, cz. 1, s. 355–366.



Rycina 35. Odpowiedzi badanych na temat formalizowania współpracy z konkurencją

Źródło: opracowanie własne



Rycina 36. Odpowiedzi badanych na temat sposobu formalizowania współpracy z konkurencją

Źródło: opracowanie własne

dzają tezę, że budowanie relacji i współpracy z konkurencją na badanym rynku usług w sporcie i rekreacji odbywa się na podstawie kontraktów relacyjnych.

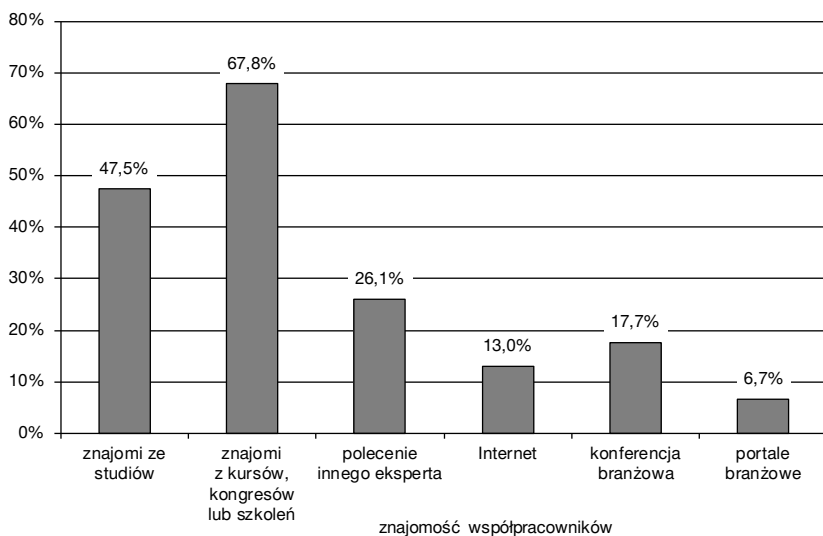
W optyce teorii kontraktów relacyjnych zasadą konstytuującą powstawanie sieci jest dążenie organizacji do wymiany zasobów. Zaufanie ma umożliwiać zastępowanie klasycznej współpracy przez nieformalne lub w niskim stopniu sformalizowane autonomiczne powiązania sieciowe, które zaczynają funkcjonować poza konkretnym systemem prawa³²⁶.

³²⁶ A. CHRISIDU-BUDNIK, *Quid pro quo...*

Sieci relacyjne, powiązania na podstawie kontraktów relacyjnych (65% wskazań) przebiegają w badanym obszarze rynku usług naturalnie i intuicyjnie. Wyniki badań właściwych oraz badań wstępnych zdają się to potwierdzać. Tworzenie kontraktów relacyjnych między firmami o ograniczonych zasobach pozwala uzupełniać luki kompetencyjne oraz oferować komplementarne i kompleksowe usługi; wpływa jednocześnie na postrzeganie trenerów i instruktorów jako pracowników dbających o wysoką jakość swoich usług.

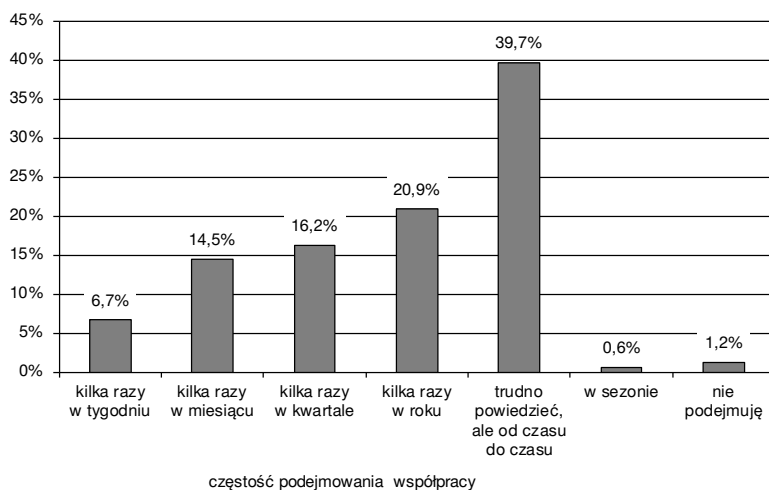
U podstaw wszystkich badanych kontraktów leżały relacje zacieśniane podczas wspólnych doświadczeń szkoleniowo-eventowych (67,8% wskazań), wynikające z wieloletnich więzi budowanych podczas studiów (47,5%) oraz nawiązywane dzięki poleceniu (26,1%) (ryc. 37). Analiza z użyciem testu zgodności chi-kwadrat wykazała istotne różnice w odpowiedziach badanych [$\chi^2(5) = 318,85$; $p < 0,001$]. Respondenci istotnie częściej przyznawali, że znają swoich współpracowników ze studiów oraz z kursów, kongresów i szkoleń. Istotnie rzadziej wymieniali konferencje branżowe, Internet i portale branżowe. Wśród innych odpowiedzi znalazły się: staż trenerski, sparingi, turnieje, zawody, praca, boisko i imprezy sportowe.

Ankietowani istotnie częściej wskazywali, że współpracują z konkurencją od czasu do czasu (39,7%) oraz kilka razy w roku (20,9%), istotnie rzadziej zaś padały stwierdzenia, że kilka razy w tygodniu oraz że jedynie w sezonie (ryc. 38). Analiza z użyciem testu zgodności chi-kwadrat pozwoliła odnotować istotne różnice w odpowiedziach [$\chi^2(6) = 270,61$; $p < 0,001$]. Ciekawa wydaje się również zależność między wiekiem badanych a częstością podejmowania współpracy.



Rycina 37. Odpowiedzi badanych na temat źródeł pozyskiwania współpracowników

Źródło: opracowanie własne



Rycina 38. Odpowiedzi badanych na temat częstości podejmowania współpracy z konkurencją

Źródło: opracowanie własne

Z analizy danych metryczkowych można wywnioskować, że im młodszy byli trenerzy (20–30 lat), tym chętniej przystępowali do współpracy z konkurencją. Im starsi (50–70 lat), tym częstość nawiązywania współpracy była mniejsza. Młodsze pokolenie wydaje się więc bardziej otwarte na nowe rozwiązania organizacyjne niż przedstawiciele doświadczonej już kadry.

Badane podmioty, w tym trenerzy i instruktorzy, wykazują się działaniami podobnymi do budowania sieci międzyorganizacyjnych. Synergiczność efektów współpracy jest naturalną konsekwencją i zadaniem sieci organizacyjnej. Efektywna sieć cechuje się stałą relacją i interakcją, co oznacza powiązania zarówno formalne, jak i nieformalne, a także intensywność podejmowanej współpracy. Zdaniem Ratajczak-Mrozek „sieciorość” dotyczy powiązań oraz relacji pomiędzy określonym przedsiębiorstwem a podmiotami jego otoczenia³²⁷. Skuteczność sieci oraz wartości dla poszczególnych tworzących ją podmiotów powstają w wyniku dzielenia się zasobami, integracji działań lub zgrania pozycji podmiotów rynkowych³²⁸. Podobne starania dostrzega się w badanych organizacjach sportowych oraz wśród trenerów i instruktorów sportu i rekreacji.

Podstawą budowania efektywnej organizacji w sieci jest wykorzystywanie oraz dostarczanie unikatowych zasobów i wartości, jak również wysysanie (przechwytywanie) wartości w trakcie realizacji kontraktu relacyjnego. W praktyce

³²⁷ M. RATAJCZAK-MROZEK, *Sieci biznesowe na tle innych koncepcji kooperacji przedsiębiorstw*, „Gospodarka Narodowa”, 2009, nr 7–8, s. 81.

³²⁸ J. NIEMCZYK, E. STAŃCZYK-HUGIET, B. JASIŃSKI (red.), dz. cyt., s. 27.

zarządzania najczęściej pojawiają się uzasadnione obawy przed przechwytywaniem wartości w sieci. Jak podkreśla Niemczyk, „efektywności sieci można także zinterpretować, wykorzystując [...] propozycje Ricardo, Schumpetera czy Chamberlina. Sieć jednak wtedy będzie tylko inną formą organizacji działań, a nie nowym jakościowo instrumentem wzrostu efektywności [...] a efekt sieciowy jest najstabilniej rozpoznaną postacią renty możliwej do uzyskania w sieci”³²⁹.

„Sieci, w opinii Czakona, przyczyniają się do uzyskania przewagi konkurencyjnej dzięki uprzywilejowanej pozycji, korzyściom struktury lub efektywności współdziałania”³³⁰. Sieci organizacyjne koncentrują się na zasobach jako wartościach i doprowadzają do klasycznej redundancji zasobów. Wpływa to korzystnie na elastyczność zachowań organizacji w sieci i wychwytywanie okazji z otoczenia. Przedsiębiorstwa posiadające rzadkie zasoby stają się atrakcyjniejsze od pozostałych. Synergiczność współpracy w wypadku usług trenerów i instruktorów sportu i rekreacji ruchowej staje się czynnikiem generującym wzajemną atrakcyjność współpracujących podmiotów. Tworzenie wartości powinno być celem każdej organizacji w tym kontekście. W ramach współpracy wartość wychwycona i przechwycona pozwala na rozwój organizacji i na przetrwanie³³¹.

Kluczem do sukcesu, z punktu widzenia efektywności organizacji, „staje się dyferencjacja, polegająca na zaoferowaniu klientowi produktu wyjątkowego, wyróżniającego się na tle oferty konkurencji. To, co wymaga inwestowania w nowe zasoby wiedzy oraz zarządzania wiedzą, czego finalnym efektem musi być wbudowanie wiedzy w produkt”³³².

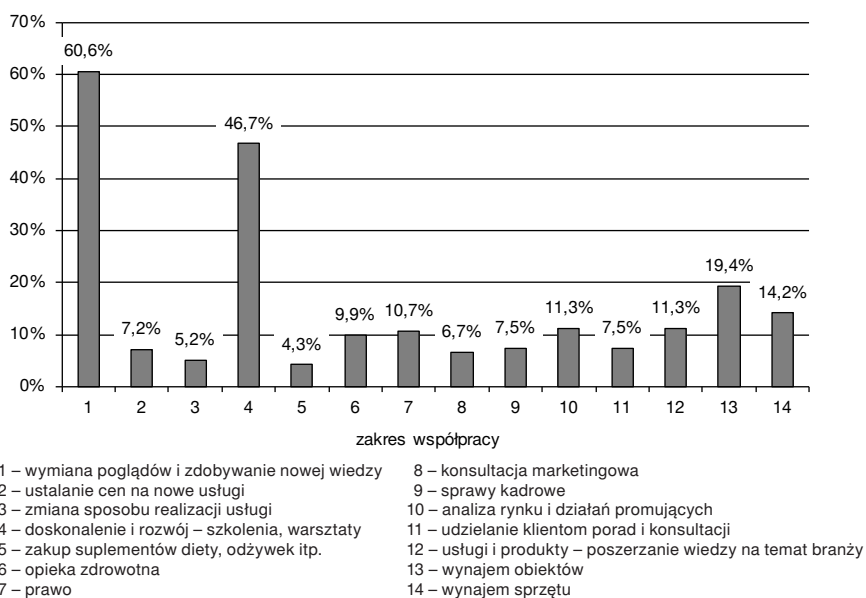
Zakres podejmowania współpracy z innymi podmiotami (trenerami, instruktorami, firmami, instytucjami) obejmował najczęściej wymianę poglądów i zdobywanie nowej wiedzy (60,6%) oraz doskonalenie i rozwój (46,7%), a także wynajem obiektów (19,4%) (ryc. 39). Najrzadziej respondenci podawali zakup suplementów diety i odżywek. Wśród odpowiedzi „inne” znalazły się takie wskazania, jak użyczenie drobnego sprzętu, rozgrywanie meczów sparingowych i turniejów towarzyskich, pokaz umiejętności czy organizowanie fitness campów. Analiza z użyciem testu zgodności chi-kwadrat wykazała istotne różnice w odpowiedziach [$\chi^2(13) = 791,02; p < 0,001$].

³²⁹ J. NIEMCZYK, *Poziomy rozwój sieci międzyorganizacyjnej*, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Strategie...*, s. 247.

³³⁰ W. CZAKON, *Paradygmat sieciowy w naukach o zarządzaniu*, „Przegląd Organizacji”, nr 11, s. 5.

³³¹ *Tamże*, s. 269.

³³² W. WALCZAK, *Znaczenie niematerialnych zasobów w procesach budowania wartości rynkowej przedsiębiorstwa*, „E-mentor”, 2010, nr 4(36), pobrano 12.03.2019 z: <http://www.e-mentor.edu.pl/artykul/index/numer/36/id/775>

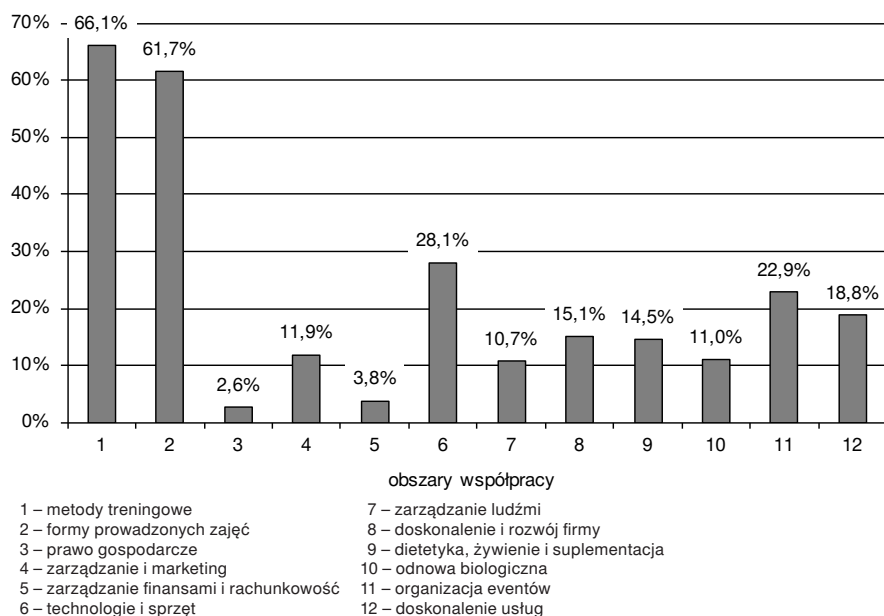


Rycina 39. Odpowiedzi badanych na temat zakresu współpracy z konkurencją

Źródło: opracowanie własne

Wyniki badań wskazują na ciągłe doskonalenie się trenerów i instruktorów sportu i rekreacji. Orientacja na pogłębianie posiadanych kompetencji i zdobywanie nowych koreluje z obecnym na rynku trendem gospodarki opartej na wiedzy. Ten typ gospodarki wiąże się ze zmianą sposobu myślenia o budowaniu struktur organizacyjnych, a także innym postrzeganiem funkcji zarządzania oraz stylów współpracy. Dążeniem ostatnich lat zgodnym z gospodarką opartą na wiedzy jest m.in. nastawienie na współpracę i sieciowe rozwiązania partnerskie oraz tworzenie kultury zaufania. Wartości firmy coraz częściej wynikają z procesów intelektualnych, a usługi stają się dominującym sektorem gospodarki opartej na wiedzy i przetwarzaniu informacji. Cieszy zatem, że badani trenerzy i instruktorzy dostrzegają potrzebę dążenia do współpracy z konkurencją i chętnie korzystają z zasobów partnerów z branży.

Wśród obszarów współpracy z innymi podmiotami na rynku najczęściej wskazywane były metody treningowe (66,1%), formy prowadzenia zajęć (61,7%), technologia i sprzęt (28,1%) oraz organizacja eventów (22,9%) i doskonalenie usług (18,8%) (ryc. 40). Najrzadziej respondenci zaznaczali prawo gospodarcze oraz zarządzanie finansami i rachunkowość. Analiza z użyciem testu zgodności chi-kwadrat wykazała istotne różnice w odpowiedziach badanych [$\chi^2(11) = 739,12; p < 0,001$]. Odnotowano też bardziej niszowe obszary: organizacja zawodów, planowanie treningów zdrowotnych i ćwiczeń korekcyjno-kompensacyjnych oraz prowadzenie szkoleń.



Rycina 40. Odpowiedzi badanych na temat obszarów współpracy z konkurencją

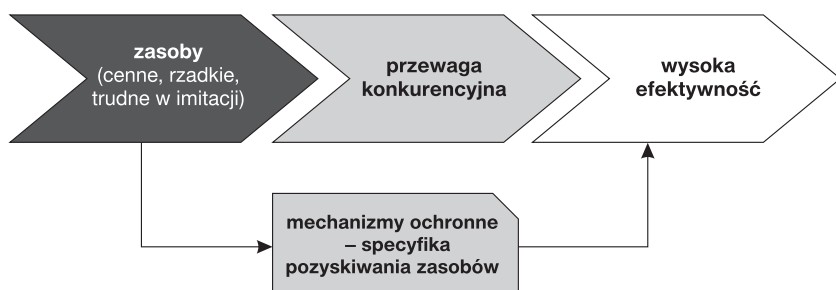
Źródło: opracowanie własne

Z badań wynika, że współpraca z konkurencją dotyczy głównie sfer profesjonalnej obsługi klienta. Rzadziej sięga ona do obszarów organizacji i zarządzania, a wydaje się, że współpraca na tym polu mogłaby być korzystna, bowiem organizacyjne uczenie się oraz korzystanie z zasobów konkurencji w omawianym obszarze również może wpływać na podnoszenie jakości oraz budowanie wartości dla siebie i partnera w sieci. Być może przyczyną takiej sytuacji jest „młody rynek” działań komercyjnych i brak dojrzałości w tym zakresie oraz niedostrzeganie pozytywów wynikających z tak ukierunkowanej wymiany zasobów.

Niektórzy autorzy zakładają, że to właśnie współpraca i łączenie kompetencji daje nowoczesnym i elastycznym firmom szansę na budowanie przewagi rynkowej³³³. Współpraca umożliwia oferowanie specyficznych, często unikalnych produktów i usług, rozwijających zwłaszcza rynek usług rekreacyjnych i usług fitness. Chcąc uzyskać ponadprzeciętne wyniki, należy stosować nieprzeciętne rozwiązania, jak podkreśla Drucker³³⁴. Pojawienie się na rynku konieczności

³³³ Więcej na ten temat m.in. w: K. OBEŁÓJ, *Pasja i dyscyplina strategii...*, s. 113; A.M. BRANDENBURGER, B.J. NALEBUFF, *Co-opetition*, New York: Doubleday, 1996, s. 22; J. CYGLER, *Kooperacja przedsiębiorstw. Czynniki sektorowe i korporacyjne*, Warszawa: SGH, 2009, s. 67; W. CZAKON, *Ku systemowej teorii przewagi...*, s. 5–8; E. STAŃCZYK-HUGIET, J. GORGÓL, *dz. cyt.*, 21.

³³⁴ P.F. DRUCKER, *Zarządzanie w czasach burzliwych*, tłum. J. Kajdy, Warszawa: Nowoczesność, Czytelnik, Kraków: AE, 1995, s. 15.



Rycina 41. Szkoła zasobów i kompetencji (*resource-based view*)

Źródło: opracowanie własne na podstawie: K. OBŁÓJ, *Pasja i dyscyplina strategii. Jak z marzeń i decyzji zbudować sukces firmy*, Warszawa: Poltext, 2013, s. 127

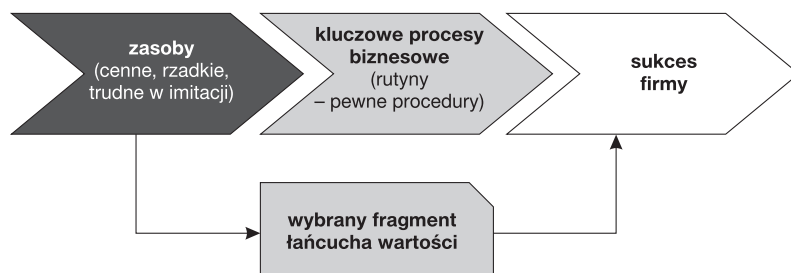
zaspokajania indywidualnych i specyficznych potrzeb klientów prowokuje organizacje sportowe do poszukiwania nowych rozwiązań organizacyjnych.

Naturalną formą radzenia sobie z oczekiwaniami współczesnego klienta w zakresie usług sportowo-rekreacyjnych staje się współpraca między trenerami i instruktorami. Wydaje się ona środkiem do uzyskania wysokiego standardu obsługi klienta oraz wysokiej jakości świadczonych usług. Nie należy do rzadkości praktyka wzajemnego korzystania z kompetencji pracowników współpracujących ze sobą klubów sportowych oraz ośrodków sportu i rekreacji.

Zgodnie z teorią Barneya źródłem trwałej przewagi konkurencyjnej są te zasoby, które mogą być wartościowe, trudno imitowalne i rzadkie (ryc. 41). Mogą one dotyczyć różnych sfer organizacji, takich jak procesy, umiejętności, doświadczenie, kompetencje, majątek trwały, informacja czy wiedza. Według tej teorii tylko te zasoby, które są rzadkie, cenne, chronione, dają szansę na tworzenie trwałych przewag i osiągnięcie nadzwyczajnej renty ekonomicznej w dłuższym horyzoncie czasowym³³⁵. Rozwiązaniem są zatem takie obszary współpracy rynkowej deklarowane przez respondentów, które powodują budowanie sieci relacji i gromadzenie zasobów niematerialnych (ale również materialnych) uznawanych za rzadkie i cenne.

Wykorzystanie szans na rynku usług sportowych wymaga wiedzy, informacji, doświadczenia, talentów, elastyczności w postępowaniu, nastawienia na wspólne korzyści wszystkich stron wymiany. U podstaw nawiązywanej współpracy leżą mechanizmy ochronne przejawiające się w zaufaniu, normach etycznych i lojalności. Dzięki łączeniu zasobów, głównie intelektualnych, możliwe jest obniżenie kosztów, tworzenie nowych wartości i budowanie marki organizacji. Model konkurencyjności opiera się tu na specjalistycznych usługach, a największe nisze dotyczą obszaru rozwiązywania problemów w zakresie indywidualnych potrzeb klientów lub niestandardowych procesów.

³³⁵ K. OBŁÓJ, *Pasja i dyscyplina strategii...*, s. 128.



Rycina 42. Model konkurencyjności organizacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie: K. OBLÓJ, *Pasja i dyscyplina strategii. Jak z marzeń i decyzji zbudować sukces firmy*, Warszawa: Poltext, 2013, s. 133

Kluczowe procesy biznesowe oparte na współpracy obejmują głównie transfer wiedzy i umiejętności. Są zazwyczaj unikatowe i słabo imitowalne, stanowią też największą wartość w sieciach relacji współpracy i rywalizacji wśród badanych trenerów i instruktorów (ryc. 42).

Oceniając przebieg nawiązywania współpracy z innymi podmiotami, badani udzielali odpowiedzi w skali 1–5, gdzie 1 oznacza proces bardzo łatwy, a 5 – bardzo trudny. Średnia ocen w całej grupie wyniosła $M = 2,91$ ($SD = 0,88$). Respondenci przyznali, że współpracują średnio nawet z trzema firmami jednocześnie ($M = 2,92$; $SD = 1,19$), natomiast co piąty (20,6%) deklarował, że współpracuje tylko z jednym podmiotem w branży.

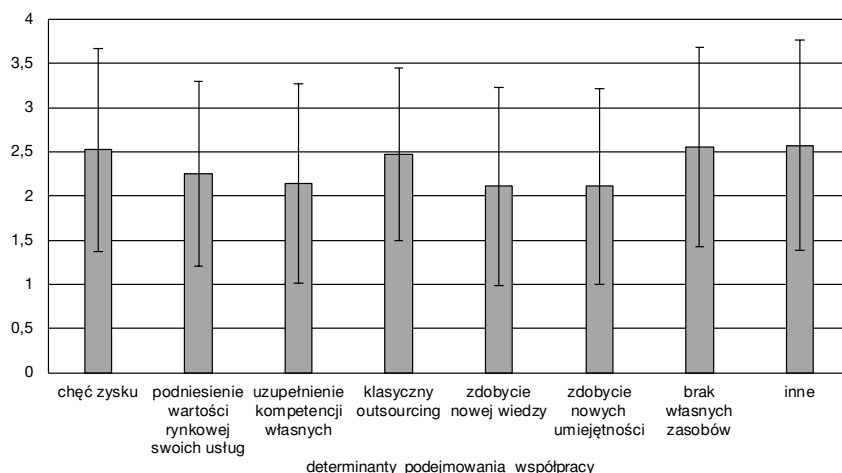
Oceniając częstość wykorzystywania współpracy międzyorganizacyjnej (korzystania z usług w ramach sieci, czyli usług pracowników zatrudnionych u konkurencji) w skali 1–5, gdzie 1 oznacza nigdy, a 5 – często, ankietowani uzyskali wartość $M = 2,63$ ($SD = 1,19$). Oznacza to, że większość z nich podejmowała w ciągu roku współpracę z konkurencją. Jedynie ok. 1% zadeklarowało, że jej nie nawiązuje.

„Współczesne przedsiębiorstwa zorientowane są na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej, w związku z tym wymaga to ścisłego współdziałania zasobów materialnych i niematerialnych w tworzeniu wartości”³³⁶. Respondenci wskazywali na podejmowanie współpracy głównie w obszarze zasobów niematerialnych.

Jak podkreśla Cygler, „strony chętniej rywalizują w obszarach związanych z działaniami rynkowymi i szeroko rozumianą obsługą klientów”. Jeśli jednak „relacje dotyczą funkcji w łańcuchu wartości, które nie są bezpośrednio związane z działaniami rynkowymi, wtedy konkurenci preferują współpracę”³³⁷. Współpraca międzyorganizacyjna i poszukiwanie przewag w organizacjach

³³⁶ S. DYBKA, *Kapitał intelektualny a wartość rynkowa przedsiębiorstwa*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, 2016, nr 276, s. 211.

³³⁷ J. CYGLER, *Korzyści kooperencji...*, s. 60.



Rycina 43. Średnie i odchylenia standardowe ocen ważności powodów podejmowania przez badanych współpracy z konkurencją

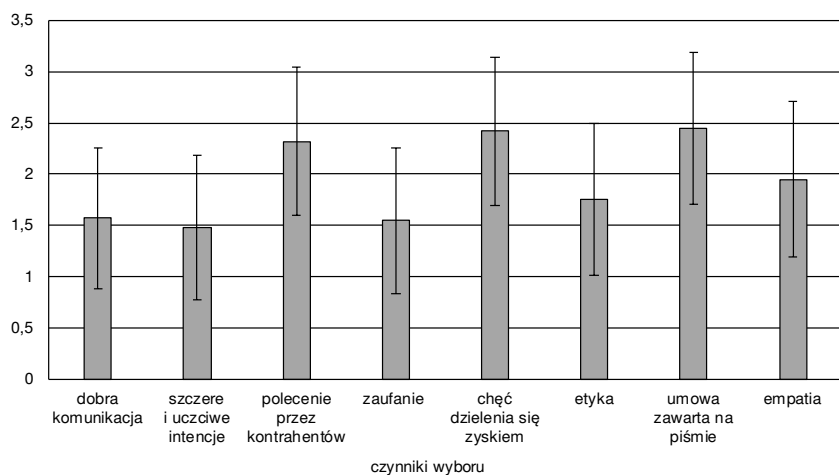
Źródło: opracowanie własne

sportowych wiązać się z procesem zarządzania wiedzą. Rywalizowanie z konkurencją oraz procesy łączenia zasobów wymagają transferu wiedzy. Choć zarządzanie wiedzą nie jest przedmiotem niniejszej pracy, należy zaznaczyć, że występuje ono w procesie wymiany wartości współpracujących podmiotów. Współpraca z kilkoma organizacjami jednocześnie sprawia, że między klubami i organizacjami sportowymi oraz trenerami i instruktorami sportu i rekreacji w sposób naturalny dochodzi do transferu wiedzy. Może się on również stawać ważnym elementem procesu współpracy z konkurencją.

Przyczyny nawiązywania współpracy oceniano w skali 1–4, gdzie 1 oznacza najważniejszą determinantę, a 4 – najmniej ważną. Do najważniejszych ankietowani zaliczyli brak własnych zasobów i potrzebę podnoszenia wartości swoich usług. Konieczność zdobywania nowych umiejętności oraz nowej wiedzy uzyskała oceny zbliżone do siebie (ryc. 43).

Wyróżnianie się na rynku przy ograniczonych zasobach organizacji wymaga stałego wyrównywania szans poprzez pozyskiwanie zasobów od konkurencji. Taka praktyka wydaje się obecna w badanych organizacjach sportowych. Zasoby wiedzy, umiejętności i doświadczenia stanowią w tym przypadku atut w rywalizacji rynkowej, niezależnie od wielkości firmy czy skali działania.

Ważność powodów decydujących o podejmowaniu współpracy i nawiązywaniu partnerskich relacji z konkurencją oceniano w skali 1–3, gdzie 1 oznacza powody najważniejsze, 2 – bardzo ważne, a 3 – ważne. Dla 63,8% trenerów i instruktorów kluczowe były szczerze i uczciwe intencje współpracy. Większość badanych (59%) wskazała również, że najważniejsza lub ważna przy podejmowaniu decyzji jest dobra komunikacja. Podobnie wysoko oceniono zaufanie we



Rycina 44. Średnie i odchylenia standardowe ocen ważności czynników decydujących, zdaniem badanych, o wyborze partnera do współpracy z konkurencją

Źródło: opracowanie własne

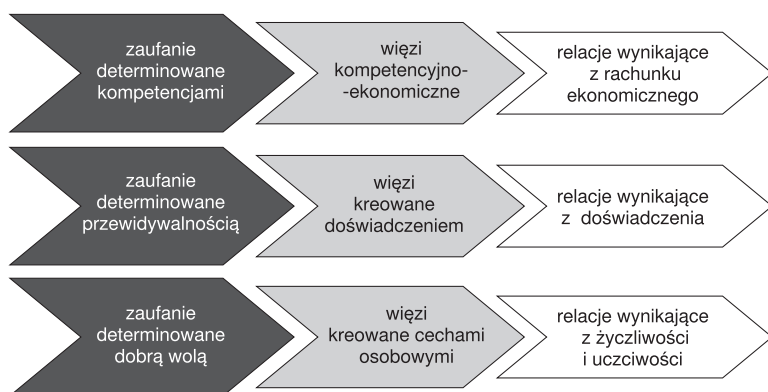
współpracy (57,7%). Nieco mniej ważne okazały się: etyka współpracy z bezpośrednią konkurencją (najważniejsza dla 42,3% respondentów) oraz empatia – rozumienie partnera w biznesie (30,7%). Pozostałe wskazania to: umowa zawarta na piśmie (14,9%), polecenie przez kontrahentów (14,5%), chęć dzielenia się zyskiem (13,6%) (ryc. 44).

Do podstawowych warunków zaangażowania się w relacje w ramach kooperacji i koopetycji trenerzy i instruktorzy zaliczyli: wiarygodność, fachowość, doświadczenie w branży, szczególne, niestandardowe kompetencje i przede wszystkim zaufanie. Zaufanie międzyorganizacyjne może być rozumiane jako „poleganie na wzajemnych działaniach i budowane jest przez bezwzględne dotrzymywanie ustaleń”³³⁸. W kontekście wyników badań i wskazanych na rycinie 45 zależności można mówić o trzecim od góry poziomie korelacji wśród współpracujących ze sobą trenerów i instruktorów sportu i rekreacji. Przy założeniu, że współczesne organizacje są otwarte, a relacje elastyczne i pozbawione ram formalnych, poziom zaufania może pozostawać w relacji do efektywności oraz jakości zarządzania³³⁹.

Głównym wskazanym przez badanych motywem współpracy z konkurencją był rozwój (72%). Analiza z użyciem testu zgodności chi-kwadrat wykazała istotne różnice w odpowiedziach respondentów [$\chi^2(3) = 425,72$; $p < 0,001$]. Pozostałe motywy to: konkurencyjność, zysk oraz przetrwanie na rynku. Były one istotnie

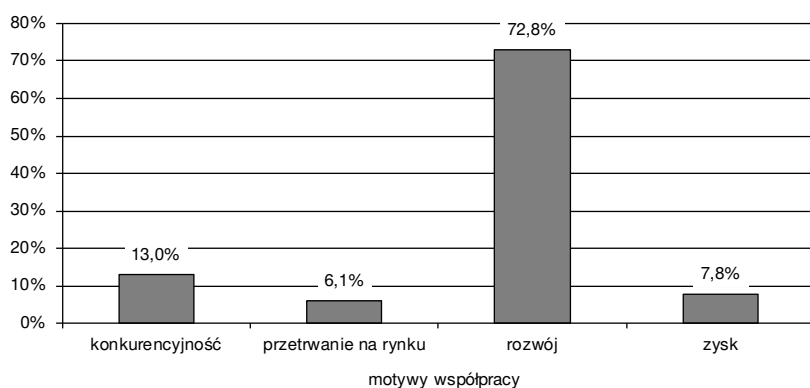
³³⁸ U. RYCIUK, *Zaufanie międzyorganizacyjne – konceptualizacja, operacjonalizacja i pomiar*, „Przegląd Organizacji”, 2013, nr 12, s. 36.

³³⁹ *Tamże*.



Rycina 45. Korelacja między typami zaufania, rodzajami więzi organizacyjnych a relacjami międzyorganizacyjnymi

Źródło: P. Ratnasingam, *Inter-Organizational Trust in Business-to-Business E-Commerce*, Hershey: IRM Press., 2005, za: I. CHOMIAK-ORSA, *Zarządzanie kapitałem relacyjnym w procesie wirtualizacji organizacji*, Wrocław: UE, 2013, s. 47

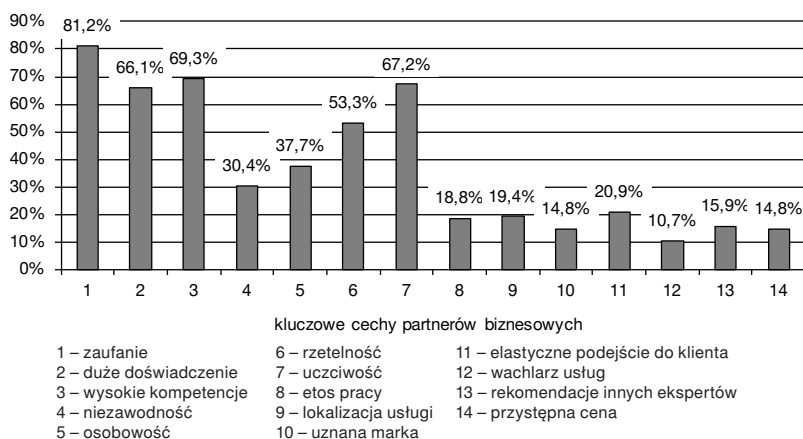


Rycina 46. Odpowiedzi badanych na temat głównych motywów współpracy z konkurencją

Źródło: opracowanie własne

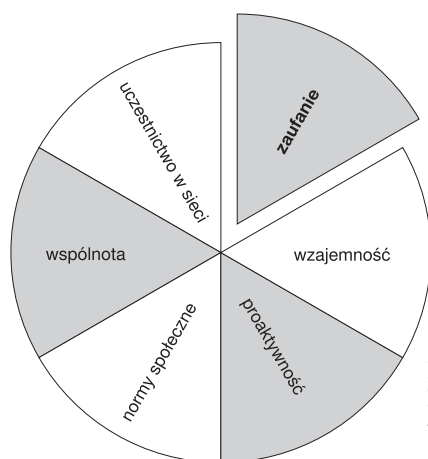
rzadziej podawane przez ankietowanych (ryc. 46). Ekonomiczne wartości współpracy znalazły się w hierarchii deklarowanych motywów najniższej. Wyniki badań w tym obszarze również świadczą o orientacji respondentów na niematerialne zasoby organizacji.

Kluczowe cechy partnerów biznesowych, z którymi podejmowana jest współpraca na rynku usług sportowo-rekreacyjnych, to zaufanie, wysokie kompetencje, uczciwość i duże doświadczenie (ryc. 47). Analiza z użyciem testu zgodności chi-kwadrat wykazała istotne różnice w odpowiedziach badanych [$\chi^2(13) = 744,33$; $p < 0,001$]. Najrzadziej wymieniano zakres usług, przystępną cenę, rekomendacje innych ekspertów oraz uznaną markę. Zaufanie, kompetencje i normy (uczciwość, rzetelność) stanowią podstawę budowania relacji i tworzenia współpracy na drodze do kooperacji.



Rycina 47. Odpowiedzi badanych na temat kluczowych cech partnerów biznesowych

Źródło: opracowanie własne



Rycina 48. Kluczowe czynniki kapitału społecznego w budowaniu wartości organizacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. LIBERTOWSKA, *Kapitał społeczny w zarządzaniu wartością przedsiębiorstwa. Wybrane aspekty*, „Ekonomia i Zarządzanie”, 2014, nr 2, s. 89–90

Czynniki przedstawione na rycinie 48 tworzą tzw. kapitał społeczny organizacji. Partnerzy biznesowi w organizacjach na rynku usług sportowo-rekreacyjnych budują relacje, uwzględniając wartości swojego kapitału zarówno społecznego, jak i organizacyjnego. Jak piszą Davenport i Prusak³⁴⁰, kapitał ten to własność organizacji będąca wynikiem zinstytucjonalizowanej wiedzy, występująca w zasobach przedsiębiorstwa. Taki właśnie kapitał wydają się

³⁴⁰ T.H. DAVENPORT, L. PRUSAK, *Working Knowledge. How Organizations Manage What They Know*, Boston: Harvard Business School Press, 1998, s. 5.



Rycina 49. Determinanty kontraktów relacyjnych wskazywane przez badanych

Źródło: opracowanie własne

tworzyć trenerzy sportu poprzez łączenie zasobów wiedzy i kompetencji oraz poprzez dzielenie się nimi we współpracy międzyorganizacyjnej.

W procesach budowania relacji i współpracy nadrzędnymi dla respondentów wartościami okazały się zaufanie (65%), normy społeczne (43%) i obustronne korzyści (37%) (ryc. 48). Wyniki badań wskazują, że sieci współpracujących ze sobą trenerów i instruktorów są tworzone na podstawie niesprzecznych celów i korzyści dla wszystkich stron oraz opierają się na zaufaniu partnerów. Potwierdzają to wyniki analiz dotyczących zawierania kontraktów relacyjnych, czyli umów nienazwanych (nieformalnych). „Zestaw nieformalnych wartości i norm etycznych wspólnych dla członków określonej grupy i umożliwiających im skuteczne współdziałanie”³⁴¹ czy „zbiór rzeczywistych i potencjalnych zasobów, jakie związane są z posiadaniem trwałej sieci mniej lub bardziej zinstytucjonalizowanych związków wspartych na wzajemnej znajomości i uznaniu”³⁴² to czynniki efektywnej współpracy.

Elementami, które poza zaufaniem istotnie wpływają na definiowanie umów o charakterze relacyjnym, są przede wszystkim wiedza i umiejętności oraz doświadczenie, czyli kompetencje wskazane przez ankietowanych (ryc. 49). Ważne są również takie komponenty, jak osobowość partnera współpracy oraz etos

³⁴¹ F. FUKUYAMA, *Kapitał społeczny*, [w:] L.E. Harrison, S.P. Huntington (red.), *Kultura ma znaczenie*, Poznań: Zysk i S-ka, 2004, s. 169.

³⁴² P. Bourdieu, *The forms of capital*, [w:] J.G. Richardson (red.), *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*, New York–Westport–London: Greenwood, 1985, s. 248, za: A. LIBERTOWSKA, *Wartościotwórcza rola kapitału społecznego w przedsiębiorstwie*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej. Organizacja i Zarządzanie”, 2018, nr 78, s. 104.

zachowań organizacyjnych, niezawodność i elastyczne podejście do wspólnych działań. Wymienione przez trenerów i instruktorów determinanty nawiązywania współpracy mogą się stawać głównymi czynnikami decydującymi o konkurencyjności i innowacyjności³⁴³.

Według niektórych badaczy, m.in. Edvinssona i Malone'a³⁴⁴, kapitał organizacyjny jest składową kapitału strukturalnego organizacji i definiuje się go jako zdolność organizacyjną, która wspiera pracowników i może być zastosowana w rozwoju przedsiębiorstwa. Kreacja kapitału organizacji w tym ujęciu odbywa się z uwzględnieniem struktury sieci powiązań, norm społecznych, norm kulturowych oraz zaufania. Elementy te wydają się warunkować efektywną współpracę badanych podmiotów³⁴⁵.

Główny komponent współpracy wymieniany przez trenerów i instruktorów to zaufanie. Jest ono podstawą budowania kontraktów relacyjnych i sieci międzyorganizacyjnych na badanym rynku usług. Kontrakty relacyjne w sieciach analizowanego obszaru wskazują na wysoką pozycję czynnika, jakim jest kapitał społeczny. Można uznać, że w każdej branży siła oddziaływania zasobów kapitału społecznego jest inna. Można też zaryzykować wniosek, że w usługach sportowo-rekreacyjnych jest ona duża, jednak ten aspekt należałoby dogłębnie zbadać.

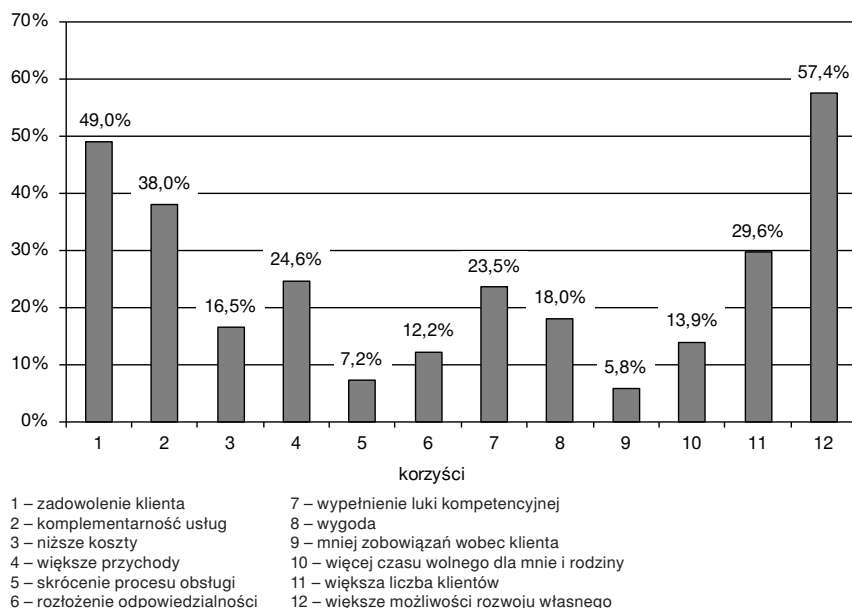
Zdecydowana większość ankietowanych wysoko oceniała uczucie satysfakcji ze współpracy z konkurencją. Średni poziom zadowolenia określany w skali 1–5, gdzie 1 to zdecydowanie niezadowolony, a 5 – zdecydowanie zadowolony, wyniósł $M = 3,64$ ($SD = 0,86$).

Wśród korzyści ze współpracy z konkurencją trenerzy i instruktorzy podawali najczęściej większe możliwości własnego rozwoju (57,4%), zadowolenie klienta (49%), komplementarność usług (38%) oraz większą liczbę klientów (29,6%) (ryc. 50). Najrzadziej zaznaczali oni takie odpowiedzi, jak skrócenie procesu obsługi, mniej zobowiązań wobec klienta czy rozdzielenie odpowiedzialności. Analiza z użyciem testu zgodności chi-kwadrat wykazała znaczące różnice między odpowiedziami badanych [$\chi^2(11) = 407,08$; $p < 0,001$]. Istotą współpracy okazały się dla nich korzyści i wartości dla klienta. Relacje kopetycyjne tworzą warunki do realizacji usług o wyższej jakości oraz usług komplementarnych.

³⁴³ B. JAMKA, *Czynnik ludzki we współczesnym przedsiębiorstwie: zasób czy kapitał? Od zarządzania kompetencjami do zarządzania różnorodnością*, Warszawa: Wolters Kluwer business, 2011, s. 167.

³⁴⁴ L. EDVINSSON, M.S. MALONE, *dz. cyt.*, s. 11 i 45.

³⁴⁵ A. LIBERTOWSKA, *Kapitał społeczny w zarządzaniu wartością przedsiębiorstwa. Wybrane aspekty*, „Ekonomia i Zarządzenie”, 2014, nr 2, s. 90.



Rycina 50. Odpowiedzi badanych na temat korzyści ze współpracy z konkurencją

Źródło: opracowanie własne

Determinantą powodzenia działań w kontrakcie relacyjnym jest trwałość sieci, która stanowi warunek realizacji celów. Kluczowa kompetencja sieci to uzyskiwanie efektu synergii na różnych płaszczyznach³⁴⁶. Dodatkowym warunkiem trwałości w układach współpracy na zasadach sieci jest efektywna współpraca przynosząca komplementarne korzyści. Sieci, w odróżnieniu od klasycznych aliansów, obejmujących współpracę między dwoma partnerami, zakładają współpracę wielu różnych organizacji. Spodziewane korzyści ze stosowania strategii kooperacyjnych wśród badanych mogą również wpływać na wzrost specjalizacji, wzrost kompetencji poprzez pozyskanie nowej wiedzy, rozszerzenie oferty, lepsze wykorzystanie dostępnych zasobów³⁴⁷.

Kooperacja wspiera budowanie zasobów know-how, wymianę doświadczeń i informacji, pomaga zwiększyć zyski dzięki możliwości obsługi większej liczby klientów. Może również prowadzić do poszerzenia rynków docelowych i rozbudowania oferty usług specjalistycznych oraz znacząco ułatwić dostęp do infrastruktury sportowej i rekreacyjnej.

³⁴⁶ W. SROKA, *Sieci aliansów. Poszukiwanie przewagi konkurencyjnej poprzez współpracę*, Warszawa: PWE, 2012, s. 50–51.

³⁴⁷ R. CHORÓB, *Unikatowy wymiar kooperacji jako determinanta konkurencyjności klastrów oraz ekspansji regionu*, [w:] *Współpraca, konkurencyjność, rozwój*, „Przedsiębiorstwo i Region”, 2015, nr 7, s. 10.

Wyniki badań nad koopetycją³⁴⁸ w różnych segmentach rynku wskazują, że sprzyja ona ograniczeniu kosztów i wzrostowi innowacyjności oraz zwiększa pole rozwoju własnego poprzez doświadczenie i wzajemne uczenie się. Badane organizacje sportowe, w tym trenerzy i instruktorzy sportu i rekreacji, wymieniały takie same korzyści płynące ze wzajemnej wymiany wartości w wyniku współpracy międzyorganizacyjnej.

Do głównych korzyści oczekiwanych przez respondentów w ramach współpracy z konkurencyjnymi partnerami z branży należały: pozyskiwanie rzadkich kompetencji, zadowolenie klienta z wysokiej jakości usług, zatrzymanie klienta poprzez rozszerzenie asortymentu usług. Wśród najważniejszych korzyści osiąganых w wyniku współpracy znalazły się: dostęp do rzadkich zasobów, większa skala działania, zwiększenie asortymentu usług, pozyskanie nowej wiedzy, komplementarność i kompleksowość usług, sprawniej przebiegające procesy, wzrost wartości firmy i niższe koszty.

W literaturze przedmiotu podkreśla się, że relacja na wzór koopetycji ma spory potencjał kreowania korzyści, ze szczególnym uwzględnieniem przetrwania jako korzyści kluczowej. Coraz bardziej nieprzewidywalne i zmienne otoczenie, o tzw. drugiej prędkości, wymaga wdrażania ponadprzeciętnych i niestandardowych sposobów funkcjonowania, do których bez wątpienia należy koopetycja³⁴⁹.

Niestety poza korzyściami, które w świetle badań wydają się istotnie przewyższać ograniczenia, występują również ciemne strony współpracy międzyorganizacyjnej. Najczęściej wskazywanym zagrożeniem we współpracy z konkurencją było przejście klienta (58%), natomiast najrzadziej – utrata marki i obniżenie poziomu usług (ryc. 51). Analiza z użyciem testu zgodności chi-kwadrat wykazała istotne różnice między odpowiedziami badanych [$\chi^2(10) = 218,97$; $p < 0,001$].

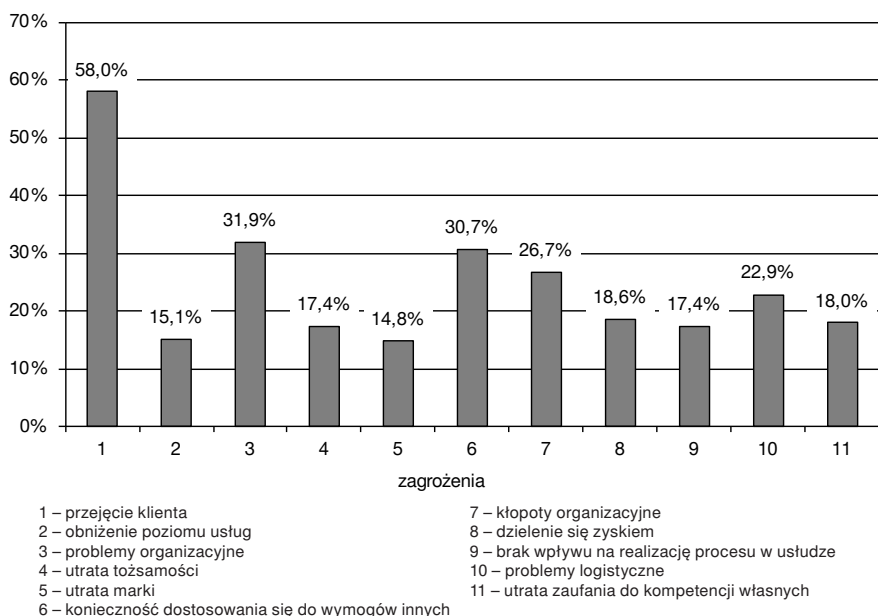
Wśród ankietowanych pojawiała się w związku z wymianą wartości pewna obawa o tzw. dyfuzję wiedzy niejawnej pomiędzy partnerami sieciowymi³⁵⁰. Niepokój trenerów i instruktorów wydaje się uzasadniony i potwierdza podobne uwagi respondentów w innych badanych branżach³⁵¹.

³⁴⁸ J. CYGLER, *Korzyści kooperencji...*; A. ZAKRZEWSKA-BIELAWSKA, *Koopetycja – strategia sukcesu...*; W. CZAKON, *Koopetycja...*

³⁴⁹ J. CYGLER, *Korzyści kooperencji...*, s. 71.

³⁵⁰ M. STRYCHAŁSKI, *Asymetria wiedzy w przedsiębiorstwie sieciowym*, „E-mentor”, 2011, nr 2(39), pobrano 6.12.2018 z: <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/39/id/829>

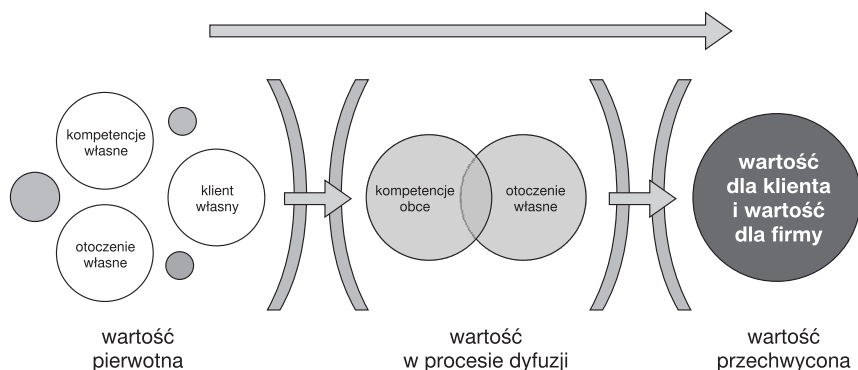
³⁵¹ O obawach dotyczących utraty klienta w procesie współpracy i dzielenia się wiedzą oraz strategiach współpracy z konkurencją pisali m.in.: Zakrzewska-Bielawska, Miłucha, Czakon, Stańczyk-Hugiet, Perechuda, Niemczyk, Strojny, Koźmiński, Jemielniak, Chomiak-Orsa, Stosik.



Rycina 51. Odpowiedzi badanych na temat zagrożeń związanych ze współpracą z konkurencją

Źródło: opracowanie własne

Współpraca w sieciach międzyorganizacyjnych rodzi szereg konsekwencji, w tym również zagrożenia. Do głównych należy zaliczyć: utratę relacji, utratę reputacji, asymetrię dyfuzji wiedzy, asymetrię korzyści, trudności w rozliczeniach, utratę autonomii działania, utratę know-how, wrogie przejęcie, aliansy innych partnerów, rozmycie odpowiedzialności, utratę tożsamości, utratę marki. W badanej branży wśród trenerów sportu oraz instruktorów rekreacji dochodzi czasem do przechwytywania wartości. Odbywa się to na drodze korzystania



Rycina 52. Proces przechwytywania wartości w obsłudze klienta

Źródło: opracowanie własne

ze współpracy, konkretnie z użytkowania cennych i rzadkich kompetencji w procesie obsługi klienta, takich jak specjalistyczna metodyka ćwiczeń z użyciem niestandardowych metod, technik i form. W największym stopniu obawy respondentów dotyczyły utraty klienta. Do przechwycenia klienta (także innych wartości) może dojść na wszystkich etapach podejmowanej współpracy (ryc. 52). Zapobieganie tego rodzaju zagrożeniom polega głównie na starannym doborze partnerów w sieci, potwierdzonym wieloletnim kontraktem relacyjnym.

Analogicznie jak w przypadku oceny zagrożeń, jako negatywny skutek współpracy z konkurencją ankietowani najczęściej wskazywali przejęcie klienta. Analiza z użyciem testu zgodności chi-kwadrat wykazała istotne różnice w częstości udzielanych odpowiedzi [$\chi^2(10) = 155,65; p < 0,001$].

Korzyści ze współpracy z innymi podmiotami z branży, jak również poziom zadowolenia z jej efektów ankietowani wyrazili w ocenie kontynuacji współpracy. Trenerzy i instruktorzy oceniali ten aspekt w skali 1–5, gdzie 1 oznacza „zdecydowanie nie zamierzam kontynuować współpracy z konkurencją”, a 5 – „zdecydowanie zamierzam i planuję współpracować w przyszłości”. Średnia ocen wyniosła $M = 3,86$ ($SD = 0,97$). Jedynie 1,4% respondentów przyznało się, że nie planuje podejmowania kooperacji w przyszłości.

Zestawienie mocnych i słabych stron współpracy zaprezentowano na rycinie 53.

Przewaga korzyści, którą deklarowali badani, sprzyja decyzji o podejmowaniu współpracy, być może dzięki mechanizmom minimalizowania negatywnych skutków w działaniach sieci.



Rycina 53. Korzyści i zagrożenia wynikające ze współpracy z konkurencją w opinii badanych

Źródło: opracowanie własne

Z badań Chataina, na które powołują się Dyduch i Bratnicki³⁵², wynika, że zasoby, zdolności organizacyjne, niektóre procesy, stabilne relacje z klientami czy koncentracja na potrzebach odbiorców pozwalają w dużym stopniu ograniczyć przechwytywanie wartości. Autorzy ci uważają również, że „tworzenie wartości, których istotnym komponentem są procesy i zdolności związane ze specyfiką i potrzebami konkretnego odbiorcy, znacznie obniża poziom konkurencji”³⁵³.

Współpraca między trenerami i instruktorami przypomina nieco nowoczesne podejście do budowania wartości dla klienta (patrz ryc. 55). Stabell i Fjeldstad zwrócili uwagę, że szczególnie trudne jest badanie tworzenia wartości w usługach związane z zastosowaniem łańcucha wartości³⁵⁴. Wartość to według Portera suma, którą klient gotów jest zapłacić za to, co daje mu usługodawca. System wartości jest ciągiem działań zmierzających do dostarczenia użytkownikowi finalnemu wartości użytkowych, których ten oczekuje³⁵⁵. Każda organizacja tworzy indywidualne łańcuchy wartości dla klienta³⁵⁶. Tradycyjny łańcuch wartości składa się z poszczególnych procesów wewnętrznych organizacji zmierzających w kierunku zaspokojenia potrzeb klienta (ryc. 54). W niniejszej pracy nie podejmowano wprowadzenia analizy wartości, ale wyniki badań i deklaracje respondentów wskazują na budowanie wartości na drodze współpracy międzyorganizacyjnej.

Współczesny rynek usług sportowych i rekreacyjnych zmienia podejście do klienta i jego potrzeb. Następuje radykalne odwrócenie tradycyjnego łańcucha wartości – klient staje się pierwszym jego ogniwem oraz czynnikiem sprawczym, określającym całą resztę podejmowanych przez organizację działań³⁵⁷. Możliwość kreowania przewagi, a tym samym budowanie specyficznych łańcuchów

³⁵² O. Chatain, *Value creation, competition, and performance in buyer-supplier relationships*, „Strategic Management Journal”, 2010, nr 32, s. 76–102, za: W. DYDUCH, M. BRATNICKI, dz. cyt., s. 83.

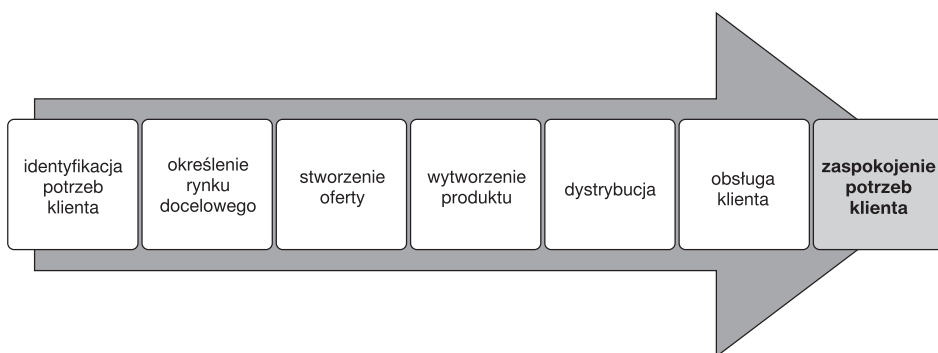
³⁵³ W. DYDUCH, M. BRATNICKI, dz. cyt., s. 83.

³⁵⁴ C.B. Stabell, Ø.D. Fjeldstad, *Configuring value for competitive advantage: on chains, shops, and networks*, „Strategic Management Journal”, 1998, vol. 19, s. 413–437, za: T. FALENCIKOWSKI, *Istota chmury wartości – założenia*, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Strategie...*, s. 127.

³⁵⁵ J. WALAS-TRĘBACZ, *Analiza procesów kształtujących łańcuch wartości przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie. Zarządzanie”, 2013, nr 922, s. 12.

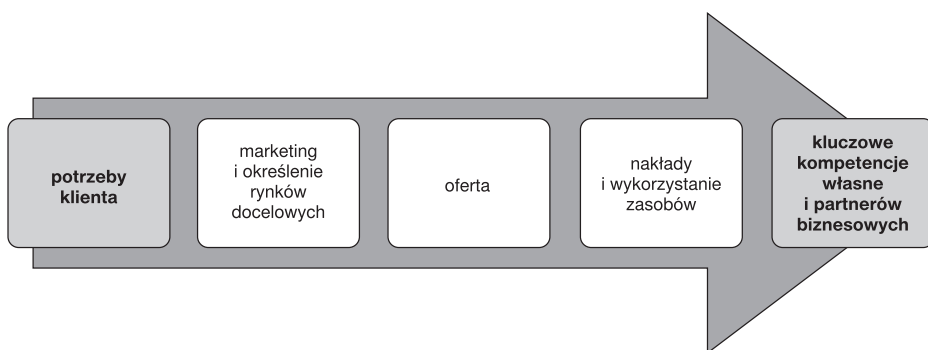
³⁵⁶ Łańcuch wartości według Portera jest narzędziem określającym tworzenie większej wartości (dodanej) dla klienta; M.E. Porter, *Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance*, New York: The Free Press, 1985, s. 35, za: J. WALAS-TRĘBACZ, *Metodyka analizy łańcucha wartości przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie. Zarządzanie”, 2013, nr 922, s. 29.

³⁵⁷ J. WALAS-TRĘBACZ, *Metodyka analizy...* s. 30.



Rycina 54. Klasyczny łańcuch wartości w usługach

Źródło: opracowanie własne na podstawie: R.S. KAPLAN, D.P. NORTON, *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie*, Warszawa: WN PWN, 2002, s. 99



Rycina 55. Współczesny łańcuch wartości w usługach

Źródło: opracowanie własne

wartości możliwe jest dzięki wykorzystaniu rzadkich zasobów własnych oraz zasobów partnerów biznesowych powstających w wyniku współpracy. Wyniki badań rynku usług w sporcie i rekreacji wydają się to potwierdzać. Trenerzy i instruktorzy próbują (w niektórych aspektach swoich działań) nowocześnie podchodzić do wartości uzyskiwanych dzięki podejmowaniu współpracy z konkurencją. Współczesny łańcuch wartości w usługach trenerów i instruktorów sportu i rekreacji przedstawiono na rycinie 55. Potrzeby klienta inicjują proces realizowania usługi. Oferta na rynku sportu i rekreacji powinna być budowana zgodnie z określonymi potrzebami klienta. We współczesnym łańcuchu wartości potrzeby klienta stawia się na początku procesu. Poprzez współpracę trenerzy i instruktorzy mogą definiować nowe potrzeby, a zaspokajanie ich jest możliwe dzięki nowo tworzonej przez nich zasobom. Wartość postrzegana przez klienta zależy od wielu zmiennych, związanych z ceną, jakością i czasem obsługi czy kompleksowością usługi oraz zgodnością powyższych czynników z oczekiwaniami. Współcześnie pojmowany łańcuch wartości zakłada również wyjście

poza ramy oczekiwań klientów i realizację jego nieuświadomionych potrzeb. Oferta powinna być zbilansowanym zestawem wartości wspólnych, zarówno dla klienta, jak i dla organizacji. Nie można tu zapomnieć o partnerach we współpracy.

Wyniki badań zebranych wśród trenerów i instruktorów sportu i rekreacji potwierdzają, że poszukiwanie przewag i nowych wartości zachodzi m.in. w sferze zasobów relacyjnych. Libertowska stwierdza, że przedsiębiorstwa nie doceniają współpracy w sieci i nie traktują jej jako fundamentu tworzenia kapitału³⁵⁸. Organizacje sportowe (badane ośrodki sportu i rekreacji) oraz badani trenerzy i instruktorzy wydają się jednak doceniać proces budowania przewag z wykorzystaniem zasobów relacyjnych dzielonych z bezpośrednią konkurencją.

Współpraca generuje komplementarność usług na wysokim poziomie oraz ułatwia zaspokojenie oczekiwania wysokiej ich jakości. Duży popyt na usługi sportowe i rekreacyjne rodzi coraz większą konkurencję w grupie usługodawców, którzy poszukują doskonalszych rozwiązań organizacyjnych. Zmieniają standardy organizacji, starają się znaleźć nowe drogi rozwoju i przetrwania. Skutki współpracy międzyorganizacyjnej to również podział ryzyka oraz zdobywanie nowych rynków. Dzielenie się zasobami wiedzy, kompetencji, doświadczeń i informacji oraz ich intensywne wykorzystywanie wpływa bezpośrednio na wzrost wartości usługi, szczególnie dla klienta, ale również dla samej organizacji i jej interesariuszy.

Badani trenerzy i instruktorzy, tworząc sieci współpracy, wykazują możliwy potencjał zachowań kooperacyjnych swojej branży. Należy zauważyć, że badane podmioty, walcząc o przetrwanie, dostrzegają, podobnie jak Prahalad i Ramaswamy, że przyszłość konkurencji uwarunkowana jest nowym podejściem do wspólnego tworzenia wartości, zarówno przez klientów, jak i przez samą organizację oraz jej konkurentów³⁵⁹. Według tzw. relatywnej koncepcji Dyera i Singha rozwijanie relacji przez sieć prowadzi do osiągnięcia stabilnej przewagi konkurencyjnej³⁶⁰.

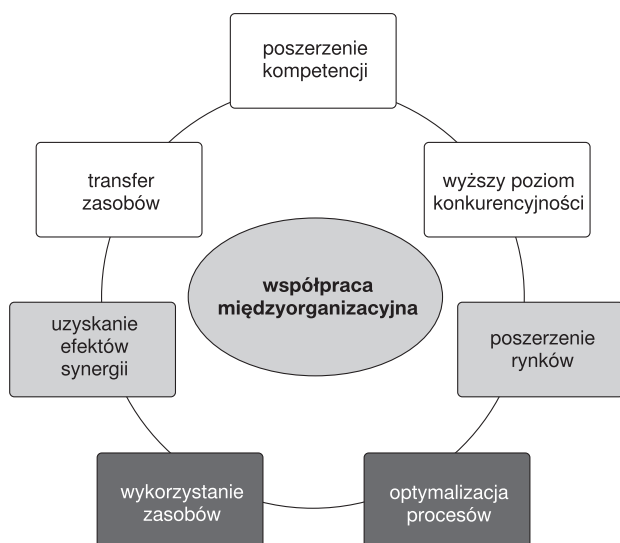
Zasadniczy motyw wewnętrznoorganizacyjny nawiązywania współpracy to redukcja kosztów poprzez połączenie i wykorzystanie zasobów organizacji, zarówno materialnych, jak i niematerialnych³⁶¹. Motywacją do łączenia się

³⁵⁸ A. LIBERTOWSKA, *Kapitał społeczny...*, s. 92.

³⁵⁹ C.K. PRAHALAD, V. RAMASWAMY, *Przyszłość konkurencji. Współtworzenie wyjątkowej wartości wraz z klientami*, Warszawa: PWE, 2005.

³⁶⁰ J.H. Dyer, H. Singh. *The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage*, „Academy of Management Review”, 2004, vol. 23, no 4, s. 660–679, za: K. KRZAKIEWICZ, dz. cyt., s. 113–114.

³⁶¹ K. Harrigan, *Managing joint-ventures. Part I*, „Management Review”, February, 1987, t. 76, nr 2, s. 24–42, za: R. DREWNIAK, dz. cyt., s. 116–117.



Rycina 56. Kluczowe determinanty budowania współpracy z konkurencją

Źródło: opracowanie własne na podstawie: M. GŁUCH, *Alianse strategiczne jako źródło przewagi konkurencyjnej organizacji*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania”, 2013, t. 2, nr 34, s. 17–18

w sieci jest także możliwość efektywniejszego gospodarowania zasobami poprzez ich uzupełnianie bez konieczności inwestycji. Dodatkową determinantą budowania współpracy jest poszerzenie pola działania.

Główne motywy tworzenia współpracy na badanym rynku trenerów i instruktorów sportu i rekreacji ruchowej przedstawiono na rycinie 56.

Jeszcze kilka lat temu wielu badaczy współczesnego rynku i organizacji opartych na wiedzy wskazywało, że dopiero w dalekiej przyszłości główne motywy zawierania aliansów będą dotyczyć realizacji celów związanych z czynnikami niematerialnymi, w tym takimi jak zasoby intelektualne, wiedza czy rozwój³⁶².

W opinii autorki niniejszej pracy rynek usług sportowych pokazuje, że współpraca staje się środkiem konkurowania o wyższy poziom funkcjonowania organizacji. Może być również źródłem rozwoju i budowania nowych przewag. Jak podkreśla Czakon, „współdziałanie jest centralną osią nauk o zarządzaniu, które badają przyczyny, sposoby, motywacje i efekty wspólnej pracy ludzi”³⁶³.

³⁶² L. Agrote, C. Denomme, E. Fuchs, *Learning across boundaries: the effect of geographic distribution*, [w:] M. Easterby-Smith, M.A. Lyles (red.), *Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management*, Chichester: J. Wiley and Sons, 2011, s. 675, za: M. GŁUCH, dz. cyt., s. 19.

³⁶³ W. CZAKON, „Droga po strukturze”..., s. 68.

4.2. PODSUMOWANIE WYNIKÓW I WNIOSKI

Na podstawie analizy piśmiennictwa oraz wyników badań własnych można sformułować następujące wnioski:

1. Badani trenerzy i instruktorzy sportu i rekreacji ruchowej podejmują jednoczesną współpracę i rywalizację na rynku usług.
2. Budują międzyorganizacyjne relacje zmierzające w kierunku współpracy z konkurencją.
3. Nawiązują współpracę z konkurencją i tworzą zasoby relacyjne w celu podnoszenia jakości swoich usług.
4. Kluczowe determinanty współpracy w rywalizacji to wśród badanych rozwój, wzrost kompetencji, wyższy poziom jakości obsługi klienta i zdobywanie nowej wiedzy.
5. Współpraca z konkurencją na badanym rynku usług sportowo-rekreacyjnych odbywa się na zasadach kontraktów relacyjnych, na podstawie wzajemnego zaufania i lojalności.
6. Współpraca w rywalizacji dotyczy głównie metod i technik treningu sportowego, nowych technologii oraz organizacji wydarzeń sportowych.
7. Warunkiem współpracy z konkurencją są wspólne wartości, lojalność wobec partnera oraz doświadczenie i kompetencje.
8. Do najważniejszych korzyści ze współpracy z konkurencją na rynku usług sportowo-rekreacyjnych należą: rozwój, zwiększenie kompetencji własnych, komplementarność świadczonych usług, poszerzenie oferty usługowej, zadowolenie klienta oraz możliwość pozyskania większej liczby klientów.
9. Główne zagrożenia wynikające z jednoczesnej współpracy i rywalizacji w branży usług sportowo-rekreacyjnych obejmują: przejęcie klienta, ograniczenia organizacyjne i zarządcze, problemy logistyczne oraz dzielenie się zyskiem.

Na podstawie wyników przeprowadzonych badań empirycznych należy potwierdzić przyjęte w pracy hipotezy badawcze. Instruktorzy i trenerzy sportu i rekreacji podejmują współpracę z bezpośrednią konkurencją. Współpraca ta dotyczy wielu obszarów działania, takich jak metodyka i formy treningu, organizacja wydarzeń sportowych, działania marketingowe i promocyjne, wybrane elementy zarządzania oraz użytkowanie obiektów. Celem współpracy jest osiągnięcie wyższej jakości obsługi klienta oraz rozwój własny. Instruktorzy i trenerzy tworzą na komercyjnym rynku zasoby relacyjne w celu budowania korzyści zarówno dla siebie, jak i dla klienta, ale również dla partnera w sieci. Zasoby te są podstawą kształtowania kontraktów relacyjnych w badanym segmencie rynku usług sportowych. Współpraca w usługach sportowych i rekreacyjnych jako szczególna forma integracji unikalnych zasobów materialnych i niematerialnych może stanowić źródło budowania przewagi.

Tak sformułowane wnioski należy poddać szerszej dyskusji, nawiązując do teorii oraz wyników badań innych autorów, a także opierając się na krytycznej analizie literatury przedmiotu.

Potwierdzenie działań obejmujących jednoczesną współpracę i rywalizację wśród trenerów i instruktorów sportu i rekreacji wskazuje, że rozwój organizacji sportowych zmierza w stronę pewnej dojrzałości tych podmiotów do wspierania się nowymi rozwiązaniami w zarządzaniu własnym rozwojem. Uchwyczone zjawisko współpracy międzyorganizacyjnej pozostaje w związku z opisywaną w piśmiennictwie w ostatnich latach tendencją firm do działań opartych na budowaniu bardziej efektywnych relacji międzyorganizacyjnych. Problematykę właściwego kształtowania relacji podejmuje wielu autorów z dziedziny zarządzania. Za Grantem i Baden-Fullerem można przyjąć, że „jednym z najważniejszych trendów w ostatnim ćwierćwieczu stał się wzrost znaczenia współpracy między niezależnymi przedsiębiorstwami”³⁶⁴. Na korzyści z budowania współpracy i relacji w różnych branżach gospodarki wskazują np. Urbanowska-Sojkin i in., Perechuda i Chomiak-Orsa, Zakrzewska-Bielawska, Niemczyk i in.³⁶⁵. O rozwoju organizacji w kontekście budowania zasobów relacyjnych i współpracy międzyorganizacyjnej w branży firm sportowych piszą m.in. Kozarkiewicz i Kozień czy Stosik i Leśniewska³⁶⁶. Autorki odnoszą się do zarządzania relacjami w organizacji, budowania zasobów oraz osiągania synergii w wyniku podejmowania wspólnych działań. Zgodnie ze wskazaniem Kozarkiewicz i Kozień „zainteresowanie relacjami i współpracą z innymi podmiotami przyczyniło się do rozwoju jednego z obszarów teorii zasobowych organizacji”³⁶⁷. Podkreśla się również, że zasoby relacyjne jako ważny potencjał organizacji mogą wpływać na rozwój konkurencyjności i budowanie przewag.

Korzyści ze współpracy odnotowane w niniejszej publikacji są również opisywane w innych badaniach. Zwraca się w nich uwagę na możliwość uczenia się,

³⁶⁴ R. Grant, C. Baden-Fuller, *A knowledge accessing theory of strategic alliances*, „Journal of Management Studies”, 2004, vol. 41, no 1, za: A. KABALSKA, *Korzyści i bariery współpracy międzyorganizacyjnej – studium przypadku polskich przedsiębiorstw uzdrowiskowych*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, 2017, nr 341, s. 129.

³⁶⁵ E. URBANOWSKA-SOJKIN (red.), *Podstawy wyborów strategicznych w przedsiębiorstwach*, Warszawa: PWE, 2011; K. PERECHUDA, I. CHOMIAK-ORSA, *Znaczenie kapitału relacyjnego we współczesnych koncepcjach zarządzania*, „Zarządzanie i Finanse”, 2013, nr 11(4), cz. 2, s. 293–307; A. ZAKRZEWSKA-BIELAWSKA, *Tworzenie i apropriacja wartości...*; D. LEWICKA, A. ZAKRZEWSKA-BIELAWSKA, dz. cyt.; J. NIEMCZYK, E. STAŃCZYK-HUGIET, B. JASIŃSKI (red.), dz. cyt.

³⁶⁶ A. KOZARKIEWICZ, M. KOZIEŃ, *Kapitał relacyjny jako czynnik sukcesu klubu sportowego – studium przypadku KS Bronowianka*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, 2015, nr 244, s. 101–109; A. STOSIK, A. LEŚNIEWSKA, *Ku kooperacji w sporcie...*

³⁶⁷ A. KOZARKIEWICZ, M. KOZIEŃ, dz. cyt., s. 102.

obserwowania konkurencji, a także zmniejszania ryzyka ekonomicznego dzięki relacjom, efektom sieci oraz nawiązywaniu kooperacji. O warunkach skutecznej współpracy mówi m.in. Klimas, która na podstawie swoich badań stwierdza, że „szeroka paleta korzyści [...] możliwych dzięki współpracy międzyorganizacyjnej umożliwia szybsze i sprawniejsze osiąganie kluczowych dla konkurencyjności celów”³⁶⁸. W nieco innym kontekście o współpracy z konkurencją w grupach projektowych piszą Cewińska i Krasnova³⁶⁹. Wskazują one na korzyści ze wzajemnej współpracy prowadzące do skutecznego rozwiązywania problemów poprzez wymianę wiedzy i wprowadzane innowacje, które mogą stać się źródłem nowych pomysłów. Autorki analizują aspekt współpracy wewnątrzorganizacyjnej również pod kątem budowania relacji oraz motywacji pracowników do podejmowania współpracy. Takie przedstawienie problemu wydaje się też korespondować z wynikami niniejszych badań, choć w nieco innym ujęciu.

Coraz więcej organizacji decyduje się na wchodzenie w sieci współpracy międzyorganizacyjnej i prowadzenie działań zmierzających od kooperacji do koopetycji, jak podaje Pietruszka-Ortyl³⁷⁰. Współpraca postrzegana jest często jako warunek osiągania ponadprzeciętnych wartości dla organizacji, co zostało stwierdzone także w badaniach autorki niniejszej publikacji. Jak przyznają w swoich pracach Cygler, Doz i Hamel, Leiper, Lamont i Hing, Adamik i Zakrzewska-Bielawska czy Kaczmarek³⁷¹, stosowanie strategii kooperacji to droga do rozwoju przedsiębiorstwa. Strategia jest konsekwencją licznych zmian czynników warunkujących prowadzenie działalności gospodarczej we współczesnym biznesie.

Konkludując, można stwierdzić, że badani trenerzy i instruktorzy branży sportowej i rekreacyjnej, podobnie jak inne podmioty w wielu sektorach gospodarki, próbują wykorzystywać w swych działaniach koncepcję współpracy jako

³⁶⁸ P. KLIMAS, *Uwarunkowania skutecznej współpracy...*, s. 197.

³⁶⁹ J. CEWIŃSKA, A. KRASNOVA, *Cooperation and competition in project teams*, [w:] *Project Management Development – Practice and Perspectives. 6th International Scientific Conference on Project Management in the Baltic Countries*, April 27–28, 2017. Conference Proceedings, Riga: University of Latvia, s. 28–39.

³⁷⁰ A. PIETRUSZKA-ORTYL, *Współpraca międzyorganizacyjna z perspektywy nauk o zarządzaniu*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach. Administracja i Zarządzanie”, 2017, nr 112(39), s. 11–23.

³⁷¹ J. CYGLER, *Charakterystyka kooperencji...*; Y.L. DOZ, G. HAMEL, *Alianse strategiczne. Sztuka zdobywania korzyści poprzez współpracę. Strategiczne partnerstwo – wspólny kurs na sukces*, Gliwice: Helion, 2006; N. LEIPER, M. LAMONT, N. HING, *Cooperative business organizations: intrinsic in every strategically functional tourism industry*, „Tourism Culture and Communication”, 2011, vol. 11, 57–67; A. ADAMIK, A. ZAKRZEWSKA-BIELAWSKA, *Organizacja w sieciach współpracy – od prostych do złożonych form współpracy międzyorganizacyjnej*, [w:] A. Adamik (red.), *Nauka o organizacji. Ujęcie dynamiczne*, Warszawa: Wolters Kluwer, 2013, s. 440–473; B. KACZMAREK, *Współpraca przedsiębiorstw jako instrument...*

alternatywy dla rywalizacji. Takie podejście ma prowadzić do osiągania przewag w wyniku efektu kooperacji. „Dotychczasowe badania nad kooperacją mają charakter wycinkowy, a badania przeprowadzone przez Czakona stwierdzają, że najczęściej cytowane są prace o charakterze teoretycznym w zakresie kooperacji”³⁷².

Warto wspomnieć, że zjawisko kooperacji, choć ukazywane w innych branżach, nie jest rozpoznane na gruncie organizacji sportowych i rekreacyjnych. W literaturze przedmiotu kooperację odnosi się do zarządzania strategicznego, filozofii działania przedsiębiorstw, a nawet do nowego nurtu w zarządzaniu. Kooperacja nie została dotąd zbadana również na gruncie nauk o kulturze fizycznej. Ciekawe zatem jest uchwycenie pewnej skłonności badanych organizacji do działań kooperacyjnych. Wydaje się, że poddani analizie trenerzy i instruktorzy podejmują współpracę przy jednoczesnej rywalizacji z konkurencją, ponieważ dostrzegają różnego rodzaju korzyści płynące z takiego działania. Towarzysząca kooperacji konkurencja sprawia, że trenerzy i instruktorzy motywują się do poszukiwania nowych rozwiązań w zakresie świadczenia usług na coraz wyższym poziomie. Podobne związki dostrzegają Brandenburger i Nalebuff czy Jankowska³⁷³.

Poza korzyściami wynikającymi ze współpracy trenerów i instruktorów uważa się również jej ograniczenia i skutki negatywne. Na podobne wnioski wskazują Oliver, Zakrzewska-Bielawska oraz Jankowska³⁷⁴. Cygler wnosi, że działania kooperacyjne należą do najbardziej obciążonych kosztami wzajemnej wymiany³⁷⁵. Wynika to przede wszystkim z konkurencyjnego charakteru współpracy, który pociąga za sobą konieczność wprowadzenia dodatkowych zabezpieczeń. Ten aspekt wymaga szerszej analizy.

Jak wspomniano we wnioskach, konkurujący ze sobą trenerzy i instruktorzy opierają swoje sieci relacji w dużej mierze na umowach ustnych. Kontrakty relacyjne zawierane przez badane podmioty okazały się jedną z bardziej dominujących form nawiązywanej kooperacji. Rodzi to m.in. ryzyko nierównego zaangażowania i różnych korzyści dla stron. Wartość zaangażowanych zasobów jednej strony może być większa niż wspólne efekty. Może to prowadzić do wielu

³⁷² M. BARCZAK, *Kooperacja jako źródło przewagi konkurencyjnej obszaru recepcji turystycznej na przykładzie Bydgoskiego Węzła Wodnego*, rozprawa doktorska, Poznań: UE, 2014.

³⁷³ A.M. BRANDENBURGER, B.J. NALEBUFF, *Co-opetition...*; B. JANKOWSKA, *Konkurencja czy kooperacja...*; B. JANKOWSKA, *Kooperacja w klastrach kreatywnych. Przyczynek do teorii regulacji w gospodarce rynkowej*, Poznań: UE, 2012.

³⁷⁴ A.L. OLIVER, *On the duality of competition and collaboration: network-based knowledge relations in the biotechnology industry*, „Scandinavian Journal of Management”, 2004, vol. 20, no 1–2, s. 151–171; A. ZAKRZEWSKA-BIELAWSKA, *Kooperacja – strategią sukcesu...*; B. JANKOWSKA, *Konkurencja czy kooperacja...*

³⁷⁵ J. CYGLER, *Kooperacja przedsiębiorstw. Czynniki sektorowe i korporacyjne...*

negatywnych skutków, o których piszą również Sroka czy Hill³⁷⁶. Wyniki badań własnych autorki korelują tu z rezultatami uzyskanymi np. przez McGuire'a. Można z nich wnioskować, że „odmienne oczekiwania partnerów czy różne sposoby realizacji określonych działań mogą stanowić źródło konfliktów podczas współpracy”³⁷⁷.

Na bariery współpracy międzyorganizacyjnej szczególną uwagę zwróciła Kabalska³⁷⁸, która podkreśla, że do głównych ograniczeń należy utrata zaufania, brak lojalności, różnice o charakterze organizacyjnym czy obawy związane z utratą strategicznych zasobów. Bariery te potwierdziły się również w przypadku badanych podmiotów. Identyfikacja ograniczeń dotyczących współpracy wydaje się interesującym i ważnym tematem badawczym. Wymaga jednak dodatkowego poznania w kontekście analizowanego sektora i branży.

Wyniki zaprezentowanych badań oraz poczynione wnioski nie odbiegają od doniesień innych autorów zajmujących się współpracą międzyorganizacyjną. Koopetycja może stać się czynnikiem przewagi konkurencyjnej w obszarze działań trenerów i instruktorów sportu i rekreacji. Autorka dostrzega tu konieczność dalszych eksploracji badawczych, zmierzających do kompleksowego rozpoznania tego niezwykle ciekawego zagadnienia. Rywalizacja jest domeną sportu, z kolei współpraca w sporcie, zwłaszcza w zespołowych grach sportowych, stanowi warunek osiągania sukcesów. Istnieje zatem sporo analogii w strategiach zarządczych i rywalizacji sportowej. O ile strategie w działalności przedsiębiorstw zostały już dość szeroko opisane w literaturze przedmiotu, o tyle w naukach o kulturze fizycznej wspomina się o nich rzadko. Niniejsza praca jest próbą wypełnienia tej luki. Wnioski stanowią podstawę do dalszych badań w obszarze sportu i rekreacji. Ponieważ jednak przedstawione ujęcie współpracy w rywalizacji nie wyczerpuje tematu, a sam problem jest bardzo złożony i osadzony interdyscyplinarnie, należy uznać, że wymaga on bardziej pogłębionej refleksji i kontynuowania badań na szerszą skalę i przy użyciu poszerzonej metodyki.

³⁷⁶ W. SROKA, dz. cyt.; Ch.W.L. Hill, *Cooperation, opportunism, and the invisible hand: implications for transaction cost theory*, „Academy of Management Review”, 1990, vol. 15, no 3, s. 500–513, za: K. ROMANIUK, *Koopetycja przedsiębiorstw...*

³⁷⁷ M. McGuire, *Collaborative public management: assessing what we know and how we know it*, „Public Administration Review”, 2006, no 1, za: A. KABALSKA, dz. cyt., s. 128.

³⁷⁸ A. KABALSKA, dz. cyt., s. 129.

ZAKOŃCZENIE

Ostatnie lata obfitują w dynamiczne zmiany otoczenia organizacji, a te determinują wiele przemian wewnątrzorganizacyjnych na różnych poziomach procesów zarządzania. Dotyczą one strategii zarządczych, struktur, doboru metod i koncepcji zarządzania, jak również kultury organizacji. Główną determinantą działań organizacji staje się kreatywne i innowacyjne poszukiwanie przewag oraz niestandardowych rozwiązań systemowych. Dąży się do znalezienia nowych domen jakościowych oraz tworzy nowe wartości firm, które to wartości mają prowadzić do zwiększenia efektywności organizacyjnej oraz skuteczności ekonomicznej.

Sporo miejsca w badaniach poświęca się obecnie sieciom, współpracy, kooperacji i relacjom międzyorganizacyjnym. Podkreśla się jednocześnie rosnące znaczenie zasobów organizacji i kapitału relacyjnego w kontekście tworzenia wartości dla organizacji i jej interesariuszy. Większość prowadzonych badań dotyczy organizacji w sektorach wysokich technologii, rzadko natomiast zwraca się uwagę na sektor usług, szczególnie w obszarze sportu czy rekreacji. Organizacje w segmencie usług sportowo-rekreacyjnych stanowią wciąż mało eksploatowany badawczo obszar, zwłaszcza w naukach o kulturze fizycznej.

Prezentowana praca jest próbą opisanie wybranej części rzeczywistości gospodarczej na rynku wysokiej konkurencji w branży usług sportowo-rekreacyjnych. Rzeczywistość tę można określić jako zdynamizowaną, hiperkonkurencyjną, wskazującą na tworzenie się nowych tendencji w kształtowaniu działań organizacyjnych, zmierzających do zaawansowanej współpracy czy nawet kooperacji.

Znaczącym motywem tworzenia relacji o charakterze kooperacji, potwierdzonym badaniami w branży sportowej i rekreacyjnej, jest wola podnoszenia jakości w obsłudze klienta oraz poszerzania kompetencji poprzez wzajemne uczenie się i rozwój. Podobne tendencje dążenia do współpracy międzyorganizacyjnej potwierdzają inni autorzy (Cygler, Zakrzewska-Bielawska, Czakon, Waśkowski, Stosik i in.)³⁷⁹. W badanej grupie trenerów i instruktorów zdobywanie nowej wiedzy i umiejętności poprzez zaawansowaną współpracę służy nowatorskim rozwiązaniom organizacyjnym oraz metodycznym. „Rolę wiedzy i będącej jej pochodną innowacyjności podkreślał wielokrotnie także J. Schumpeter. W opublikowanej w roku 1932 *Teorii wzrostu gospodarczego* pisał on m.in. o konieczności ciągłego poszukiwania nowych dróg, nowatorskich rozwiązań,

³⁷⁹ J. CYGLER, *Korzyści kooperencji...*; A. ZAKRZEWSKA-BIELAWSKA, *Rola kooperacji...*; W. CZAKON, *Kooperacja – splot tworzenia i zawłaszczania wartości*, „Przegląd Organizacji”, 2009, nr 12, s. 11–14; Z. WAŚKOWSKI, *Obszary kooperacji...*; A. STOSIK, *Współpraca w rywalizacji...*; TAŻ, *Współdziałanie międzyorganizacyjne...*

o koncepcji wytrącania gospodarki z utartych kolein za pomocą wiedzy i kreatywności podmiotów w owej gospodarce działających³⁸⁰. To wiedza sprawia, że zasoby organizacji tworzą wartość³⁸¹.

Wyniki badań w branży komercyjnych i niekomercyjnych usług sportowych świadczonych przez trenerów i instruktorów w Polsce zdają się również wskazywać na występujące tu zjawisko koopetycji. Zachodzi ono podczas wykorzystania komplementarnych zasobów organizacji. Do podobnych wniosków dochodzi Luo, twierdząc, że koopetycja sprzyja efektom podobnym do efektów synergicznych, w których współpraca prowadzi do cenniejszych wyników³⁸².

Potwierdzenie takiej teorii znajdujemy w deklaracjach badanych trenerów i instruktorów, którzy wskazywali na korzyści wynikające ze współpracy z konkurencją, dostrzegając jednocześnie zagrożenia. W literaturze światowej podkreśla się walory współpracy międzyorganizacyjnej i czerpane z niej korzyści. Choć badania dotyczą głównie rynków wysokich technologii, opisywane zjawiska obserwuje się również w usługach sportowo-rekreacyjnych. Dzięki budowaniu pozytywnych relacji z konkurencją i wykorzystaniu kontraktów relacyjnych rynek sportowy w Polsce zyskuje duże możliwości generowania wartości i korzyści dla partnerów biznesowych oraz dla klienta, choć ten aspekt należałoby dogłębnie zbadać.

Trenerzy i instruktorzy badanych organizacji nie tworzą strategii koopetycyjnych w sposób zamierzony. Uczestnictwo w zaawansowanej współpracy uważają za naturalne, a podejmują ją intuicyjnie i spontanicznie. Co ciekawe, świadomość różnorodnych korzyści, jakie generuje współpraca z konkurencją, tak często podkreślana przez firmy *high-tech*, oceniono u respondentów na niskim poziomie.

Przegląd piśmiennictwa z zakresu nauk o zarządzaniu wskazuje, że dostrzega się wzrost relacji koopetycyjnych budowanych w sieciach międzyorganizacyjnych. Dotyczy to różnych gałęzi gospodarki w Europie i na świecie. Spójne dla wszystkich badanych sektorów³⁸³ są korzyści w postaci zwiększania konkurencyjności poprzez wykorzystanie rzadkich zasobów oraz pozyskanie wiedzy i możliwości rozwoju. Dzięki nim organizacje mogą się stawiać wyjątkowo atrakcyjne dla klienta i zaspokajać jego potrzeby na wyższym poziomie.

³⁸⁰ M. NIKLEWICZ-PIJACZYŃSKA, M. WACHOWSKA, dz. cyt., s. 17.

³⁸¹ A.J. NONAKA, H. TAKEUCHI, *Kreowanie wiedzy w organizacji*, Warszawa: Poltext, 2000, s. 76.

³⁸² Y. LUO, *Coopetition in International Business*, Copenhagen: Copenhagen Business School Press, 2004, s. 22–23.

³⁸³ Badane sektory rozumiane są tutaj szeroko, a ich zakres obejmuje firmy produkcyjne, handlowe i usługowe. Odnosi się to do badań własnych autorki, a także do wielu opracowań innych autorów, m.in. Cygler, Zakrzewskiej-Bielawskiej, Czakona.

Badane podmioty w segmencie sportu i rekreacji potwierdzały korzyści dotyczące zwiększenia jakości usług, podniesienia swojej pozycji na rynku, ograniczenia kosztów, ale również wzrostu wartości dla wszystkich stron wymiany. Poprzez kontrakty relacyjne trenerów i instruktorów tworzy się sposobność funkcjonowania analizowanych organizacji na wzór nowoczesnych modeli biznesu.

Współpraca w rywalizacji badanych podmiotów wydaje się następstwem rosnącej konkurencji w dynamicznie rozwijającym się otoczeniu i rosnących oczekiwań konsumenckich. W tym kontekście badane firmy sportowe reprezentują wysoki poziom elastyczności organizacyjnej, a zdaniem Ansoffa „elastyczność jest atrybutem organizacji, która radzi sobie ze zmianami w otoczeniu”³⁸⁴. Elastyczna jest organizacja, której zarówno kultura, jak i struktura dają szansę na szybkie dostosowywanie się do zmiennych potrzeb klientów oraz wymogów konkurencji. Współpracujący ze sobą trenerzy i instruktorzy zdają się potwierdzać znamiona elastycznej organizacji poprzez swoje działania kooperacyjne. Ścisła współpraca i wspólne rozwiązywanie coraz liczniejszych problemów³⁸⁵ oraz otwartość na otoczenie i szybkie reagowanie na płynące z niego sygnały to główne czynniki sukcesu we wszystkich współczesnych koncepcjach zarządzania³⁸⁶.

W kontekście orientacji zasobowej i sieciowej Andersson i Mattsson jedno-myślnie postulowali, aby „posiadany zbiór relacji umożliwiał realizację celów przedsiębiorstwa nie tylko w przewidywanych warunkach, ale też zapewnił ciągłość działania w nieprzewidywanych okolicznościach”³⁸⁷.

W wyniku przeprowadzonych badań można zatem przyjąć następujące założenia:

- wykorzystanie relacji w otoczeniu wpływa na podniesienie atrakcyjności oferty partnerów biznesowych, a przez to na ich wartość rynkową;
- zaufanie jest podstawą kształtowania kontraktu relacyjnego;

³⁸⁴ Za: R. KRUPSKI, *Elastyczność organizacji – elementy teorii*, [w:] *Refleksje społeczno-gospodarcze*, „Zeszyty Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości”, 2006, nr 9(2), s. 7.

³⁸⁵ B. SZOPA, *Teorie ekonomiczne a ekonomia społeczna*, [w:] M. Frączek, J. Hausner, S. Mazur (red.), *Wokół ekonomii społecznej*, Kraków: Małopolska Szkoła Administracji Publicznej, UE, 2012, s. 20.

³⁸⁶ B. ZIĘBICKI, *Elastyczność jako kryterium efektywności organizacyjnej*, [w:] W. Błaszczuk, I. Bednarska-Wnuk, P. Kuźbik (red.), *Nurt metodologiczny w naukach o zarządzaniu: 50 lat pracy naukowej prof. zw. dr hab. Zofii Mikołajczyk*, „Acta Universitatis Lodzensis. Folia Oeconomica”, 2010, nr 234, s. 388.

³⁸⁷ P. Andersson, L. Mattsson, *Temporality of resource adjustments in business networks during severe economic recession*, „Industrial Marketing Management”, 2010, vol. 39, no 6, s. 917–924 Za: E. PIWONI-KRZESZOWSKA, *Zarządzanie wartością relacji przedsiębiorstwa z rynkowymi interesariuszami w aspekcie...*, s. 351.

- najważniejszą determinantą utrzymania kontraktu relacyjnego jest lojalność partnerów;
- korzyści wynikające z kontraktu zależą od procesów kształtowania relacji między partnerami.

Wnioski z badań oraz analiza wypowiedzi respondentów wskazują na możliwość zaproponowania rozwiązań aplikacyjnych w badanej branży. Autorka stara się to czynić ostrożnie, a proponowane zalecenia mogą być jedynie wskazówką do pogłębionej refleksji trenerów i instruktorów. Autorka rekomenduje:

- Nawiązywanie relacji z otoczeniem w celu poszerzania własnych zasobów relacyjnych. Dzięki relacjom możliwe jest wzajemne wykorzystanie zasobów i czerpanie z nich korzyści (wiedzy, informacji, nowych rozwiązań metodycznych, nowych rozwiązań organizacyjnych, wsparcia w zarządzaniu czy ograniczenia kosztów).
- Podejmowanie współpracy z doświadczonymi trenerami i instruktorami na drodze porozumienia. Szczególną uwagę należy zwrócić na jawne i jasne określenie zasad współpracy. Trzeba ograniczyć działania nieetyczne, takie jak np. przejęcie klienta.
- Otwartość i elastyczność w ustalaniu zakresu współpracy. Otwartość wyznacza możliwości współpracy, a elastyczność powinna sprzyjać wzajemnym korzyściom.
- Transparentność oczekiwań partnerów. Pozwoli ona ograniczyć konflikty.
- Zachowanie uczciwości i lojalności podczas współpracy. Taka postawa jest warunkiem utrzymania efektywnej współpracy opartej na zaufaniu. Dotyczy to zwłaszcza współpracy podejmowanej na podstawie umów nieformalnych.
- Wspólne uczenie się od najlepszych i korzystanie z dobrych praktyk w sposób niebudzący wątpliwości co do intencji tych działań. Sprzyja to zdobywaniu nowych doświadczeń i podnoszeniu jakości usług.
- Określenie jasnych zasad dzielenia się zyskiem i kosztami (na drodze wcześniejszych uzgodnień). Pozwoli ono uniknąć zerwania współpracy oraz uchroni przed utratą zaufania i marki.
- Wystrzeganie się działań oportunistycznych. Ważny jest uczciwy sposób pozyskiwania zasobów od współpracującego rywala.

Powyższe wskazania wydają się też mieć wymiar uniwersalny dla każdego usługodawcy, który chce poprawić swoją konkurencyjność.

Za istotny wkład do nauki (zarówno w obszarze nauk o kulturze fizycznej, jak i nauk społecznych) można uznać rozwinięcie teorii relacyjnej w usługach sportowych. Autorka wskazuje w niniejszej monografii na nowe, nieopisane dotąd praktyki na rynku usług sportowych i rekreacyjnych. Realizacja postawionych w pracy celów wypełnia również lukę ontologiczną i epistemologiczną polskiego piśmiennictwa w tym zakresie. Oryginalnym i nowatorskim osiągnięciem naukowym niniejszej monografii jest rozpoznanie i opisanie zjawiska

koopetycji czyli jednoczesnej współpracy i rywalizacji wśród trenerów i instruktorów na rynku usług sportowo-rekreacyjnych. Wskazano w niej również na specyfikę relacji współtworzenia wartości i korzyści w wyniku współdziałania międzyorganizacyjnego badanych podmiotów. Nowatorskie jest również osadzenie pracy w podejściu relacyjnym zarządzania strategicznego, a empiryczną jego część w celowo wybranym kontekście branżowym, tj. segmencie usług sportowych i rekreacyjnych. W monografii, dzięki wykorzystaniu podejścia dedukcyjno-empirycznego, osiągnięto specyficzne cele, wzbogacając naukowy dorobek nauk o kulturze fizycznej oraz nauk społecznych. Za główne osiągnięcia teoretyczne należy uznać rozwinięcie podejścia relacyjnego zarządzania strategicznego z uwzględnieniem współtworzenia wartości poprzez współpracę międzyorganizacyjną na rynku usług sportu i rekreacji. Główne osiągnięcia empiryczne to rozpoznanie zjawiska koopetycji w usługach sportowo-rekreacyjnych, identyfikacja tworzenia relacji międzyorganizacyjnych na rynku usług sportowo-rekreacyjnych, ocena determinant budowania relacji i zasobów w segmencie badanych podmiotów oraz wskazanie na deterministyczny związek relacji współpracy z konkurencją z budowaniem przewagi na rynku usług. Głównym osiągnięciem o walorach aplikacyjnych jest wskazanie zbioru rekomendacji zarządczych odnośnie do możliwości podnoszenia jakości budowania relacji współpracy międzyorganizacyjnej trenerów i instruktorów sportu i rekreacji.

Cyert i March³⁸⁸ w kontekście swoich badań z lat 60 XX w. uznają, że organizacje zawsze funkcjonują w jakiejś sieci wzajemnych relacji i zależności, przy czym oczekiwania poszczególnych uczestników rynku są odmienne. Stąd, jak zauważył Ansoff, strategia przedsiębiorstwa stanowi wypadkową celów, odpowiedzialności i ograniczeń poszczególnych grup interesariuszy³⁸⁹.

Badani trenerzy i instruktorzy zdają się przejawiać nowoczesne podejście do budowania przewagi konkurencyjnej i wpisują się w nowatorskie koncepcje zarządzania. Ich zachowania zmierzają ku koopetycji we współpracy z partnerami w sieciach relacji międzyorganizacyjnych. Odbywa się to głównie na zasadach kontraktów relacyjnych, na podstawie zaufania i wysokiej lojalności partnerów biznesowych. W układach sieci międzyorganizacyjnych zauważa się intensywny rozwój umów nienazwanych, choć nurt ten jest często krytykowany ze względu na dysonans między prawem a zaufaniem.

³⁸⁸ R.M. CYERT, J.G. MARCH, *A Behavioral Theory of the Firm*, Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1963.

³⁸⁹ I. Ansoff, *Corporate Strategy*, New York: McGraw-Hill, 1965, za: E. PIWONI-KRZESZOWSKA, *Zarządzanie wartością relacji przedsiębiorstwa z rynkowymi interesariuszami determinantą wzrostu jego wartości*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia”, 2011, nr 685(46), s. 583.

Wyniki zaprezentowanych badań pozwalają stwierdzić, że tworzone w branży sportowo-rekreacyjnej sieci relacyjne mogą stanowić podstawę kreowania wysokiej jakości współpracy jako ważnej determinanty w budowaniu przewagi konkurencyjnej organizacji. Jednoznacznie można wskazać, że współpraca wśród badanych podmiotów zmierza w kierunku działań koopetycyjnych. Trenerzy i instruktorzy poszukują przewag poprzez koncentrację wysiłków na uzyskiwaniu wspólnych, synergicznych korzyści. Jednocześnie wyniki badań upoważniają do stwierdzenia, że miarą sukcesu współpracy jest satysfakcja uczestników tej relacji oraz wzrost ich konkurencyjności³⁹⁰.

Omówiony obszar badań oraz sformułowane na ich podstawie wnioski mogą posłużyć jako przedmiot dalszych eksploracji w innych branżach usługowych. Mogą również stanowić wyzwanie do wykorzystania przedstawionych konkluzji w implementacji wybranych działań celem osiągnięcia ponadprzeciętnych rezultatów płynących z zaawansowanej współpracy.

Współpraca z konkurencją oraz budujące ją mechanizmy będą przedmiotem dalszych dociekań naukowych autorki niniejszej monografii, prowadzących do pogłębionych analiz i refleksji.

³⁹⁰ Więcej na temat partnerstwa i relacji w: M. SZYDEŁKO, *dz. cyt.*

ANEKS

Załącznik 1. Kwestionariusz ankiety – pilotaż

Szanowni Państwo,

Niniejsza ankieta skierowana jest do trenerów i instruktorów wrocławskich organizacji sportowych, które posiadają w swej ofercie dyscypliny raketowe, takie jak: tenis ziemny, squash, badminton. Celem ankiety jest zebranie informacji na temat jednoczesnej współpracy i rywalizacji z bezpośrednią konkurencją. Badania są anonimowe, a ich wyniki posłużą jedynie celom naukowym, z zachowaniem szczególnej staranności co do anonimowości materiału badawczego.

Przez konkurencję rozumiemy się w ankiecie firmy z branży, ośrodki sportu i rekreacji, kluby sportowe, stowarzyszenia k.f., federacje sportu oraz trenerów i instruktorów sportu i rekreacji, trenerzy personalni.

Metryczka respondenta:

Płeć: ☐ kobieta ☐ mężczyzna

Wiek:

Doświadczenie zawodowe w branży (w latach)

Wykształcenie:

☐ podstawowe ☐ zawodowe ☐ średnie ☐ policealne

☐ licencjat ☐ studia wyższe ☐ wyższy stopień naukowy

1. Jak duża jest według Ciebie konkurencja na wrocławskim rynku usług sportowych i rekreacyjnych?

- ☐ mała
- ☐ średnia
- ☐ duża

2. Czy Twoja firma w jakikolwiek sposób współpracuje z konkurencją?

- ☐ zdecydowanie tak
- ☐ raczej tak
- ☐ raczej nie
- ☐ zdecydowanie nie

3. W ilu konkurencyjnych firmach zdarzyło Ci się pracować?

- ☐ 0–3
- ☐ 4–7
- ☐ powyżej 7

4. Czy Twój przełożony wie, że współpracujesz z innymi organizacjami sportowymi/partnerami z branży?

- ☐ zdecydowanie tak
- ☐ raczej tak
- ☐ raczej nie
- ☐ zdecydowanie nie

5. Jak często współpracujesz z organizacjami sportowymi, w których nie jesteś zatrudniony/a?

- ☐ często
- ☐ czasami
- ☐ incydentalnie
- ☐ rzadko
- ☐ na potrzeby klienta
- ☐ nigdy
- ☐ inne, jakie?

6. W jaki sposób formalizujesz współpracę z konkurencją?

- ☐ umowa słowna
- ☐ umowa cywilnoprawna (np. umowa o dzieło, umowa-zlecenie)
- ☐ kontrakt menedżerski (przedmiotem jest powierzenie funkcji zarządczych osobie fizycznej bądź innemu podmiotowi gospodarczemu w celu osiągnięcia zysku)
- ☐ umowa na odległość między firmami (umowa zawierana bez obecności obu stron, zazwyczaj z użyciem środków komunikacji elektronicznej, takich jak telefon czy Internet)
- ☐ samozatrudnienie
- ☐ nie formalizuję w ogóle
- ☐ inne, jakie?

7. Skąd znasz konkurencyjne firmy (w tym również innych trenerów i instruktorów sportu i rekreacji), z którymi podejmujesz współpracę?

- ☐ ze studiów
- ☐ z kursów, szkoleń, warsztatów
- ☐ z polecenia (np. przez innego instruktora)
- ☐ z Internetu
- ☐ inne, jakie?

8. Czy firma, w której jesteś zatrudniony/a, korzysta z usług pracowników zatrudnionych przez konkurencję?

- ☐ często
- ☐ czasami
- ☐ incydentalnie
- ☐ rzadko
- ☐ na potrzeby klienta
- ☐ nigdy
- ☐ nie wiem

9. Co przyczyniło się do podjęcia przez Ciebie współpracy z konkurencją?

- ☐ potrzeba zwiększenia atrakcyjności zajęć przez wprowadzenie unikatowych formy prowadzenia, przebiegu
- ☐ brak własnych zasobów/sprzętu
- ☐ potrzeba poszerzenia i/lub uzupełnienia moich kompetencji
- ☐ potrzeba zdobycia nowej wiedzy

- ☐ potrzeba zdobycia nowych umiejętności
- ☐ potrzeba zwiększenia moich zarobków
- ☐ potrzeba zwiększenia własnej reputacji/popularności
- ☐ wieloletnia znajomość
- ☐ inne, jakie?

10. Twoja współpraca z innymi organizacjami sportowymi (konkurentami z branży) najczęściej podejmowana jest w zakresie?

- ☐ przeprowadzania treningu/konsultacji dla klienta konkurencji
- ☐ technologii i sprzętu (np. wypożyczenie/wymiana sprzętu/urządzeń/technologii)
- ☐ współpracy z trenerem lub instruktorem konkurencji (np. wykorzystania jej metod treningowych)
- ☐ polecenia klientowi usług innego trenera lub instruktora (wymiana klientów między konkurencją)
- ☐ sięgnięcia po opinię trenera lub instruktora konkurencji (np. dotycząc cen usług/treningu)
- ☐ doskonalenia i rozwoju – szkolenia, warsztaty itp.
- ☐ korzystania z tych samych usług firm co konkurencja (np. przy zakupie suplementów diety, odżywek)
- ☐ opieki zdrowotnej (np. ubezpieczenie sportowe, rehabilitanci)
- ☐ prawa (np. zasięgnięcia opinii na temat rodzaju umów, rozwiązania problemu)
- ☐ inne, jakie?

11. Czy masz negatywne doświadczenia ze współpracy z konkurencją, jakie?

- ☐ utrata finansów
- ☐ utrata klienta
- ☐ utrata relacji z innymi trenerami lub instruktorami
- ☐ utrata zaufania klienta
- ☐ nie mam negatywnych doświadczeń
- ☐ inne, jakie?

12. Czy w przyszłości zamierzasz kontynuować współpracę z konkurencją?

- ☐ zdecydowanie tak
- ☐ raczej tak
- ☐ raczej nie
- ☐ zdecydowanie nie

Główne kierunki (podkreśl właściwe) (np.: poprzez wypożyczenie sprzętu, najem obiektów; poprzez zatrudnienie się jednocześnie w firmach, które są dla siebie konkurentami; przy organizacji szkoleń, warsztatów, wydarzeń, turniejów, eventów sportowych; poprzez konsultacje branżowe)

- ☐ inne, jakie?

13. Jakie dostrzegasz zagrożenia jednoczesnej współpracy i rywalizacji z konkurencją?

- ☐ dzielenie się zyskiem
- ☐ utrata wizerunku/tożsamości – dzielenie się marką
- ☐ przejęcie klienta

- ☐ utrata zaufania klienta do moich kompetencji
- ☐ niski poziom usług – brak wpływu na realizację
- ☐ problemy organizacyjne (np. czas, miejsce spotkania)
- ☐ konieczność dostosowania się
- ☐ inne, jakie?

14. Jakie dostrzegasz pozytywne strony jednoczesnej współpracy i rywalizacji z konkurencją?

- ☐ podwojenie zarobków
- ☐ zwiększenie rozpoznawalności firmy/mojej osoby
- ☐ zadowolenie klienta – profesjonalna obsługa
- ☐ wypełnienie luki kompetencyjnej/usług
- ☐ wymiana informacji/umiejętności
- ☐ elastyczność godzin pracy
- ☐ dobór partnerów według kryteriów
- ☐ wzajemna odpowiedzialność za jakość treningu, zajęć – podział ryzyka
- ☐ poprawa konkurencyjności – wzajemny szacunek, zrozumienie i zaufanie
- ☐ wspólna wizja – dostrzeganie we współpracy własnego i wspólnego interesu
- ☐ nieformalne relacje i powiązania komunikacyjne – udział partnerów w budowaniu i ciągłym doskonaleniu relacji
- ☐ inne, jakie?

15. Jakie są według Ciebie zagrożenia zaprzestania współpracy z konkurencją, a jakie mogą być skutki pozytywne dla partnera lub dla Ciebie?

Dla Partnera:

zagrożenia: pozytywy:

Dla Ciebie:

zagrożenia: pozytywy:

Dziękuję za poświęcony czas

Załącznik 2. Kwestionariusz wywiadu – arkusz kontrolny

Data wywiadu:

Miejsce:

Godz. rozpoczęcia wywiadu, godz. zakończenia wywiadu

Ogólny czas wywiadu:

Metryczka respondenta:

Płeć: ☐ kobieta ☐ mężczyzna, imię i nazwisko:

Wiek:

Wykształcenie:

- ☐ podstawowe ☐ zawodowe ☐ średnie ☐ policealne
- ☐ licencjat ☐ studia wyższe ☐ wyższy stopień naukowy

Doświadczenie zawodowe (w latach)

Dane o firmie: liczba zatrudnionych w firmie, w tym trenerów i instruktorów sportu i rekreacji:

Wywiad właściwy

1. Jak duża jest konkurencja na wrocławskim rynku według Pana/Pani?
2. Proszę opisać swoją konkurencję i czy jest ona duża w Pana/Pani opinii?
3. Czy Pana/Pani firma w jakikolwiek sposób współpracuje z konkurencją i jak wygląda ta współpraca?

Pytania wspierające:

Kto inicjuje tę współpracę?

Jak często współpracuje Pan/Pani z innymi organizacjami sportowymi?

Kiedy do tej współpracy dochodzi?

Jakie są główne cele zawierania relacji z konkurencją?

4. W jaki sposób formalizuje Pan/Pani współpracę z konkurencją i jak dobiera Pan/Pani partnerów do tej współpracy?

Pytania wspierające:

Jakie są oczekiwania stron w kwestii umów o współpracy?

Czy umowy mają charakter formalny i czy uzgadnia się ich treść z prawnikami?

Kto inicjuje formę umowy między stronami?

5. Co przyczyniło się do podjęcia współpracy z konkurencją, proszę wskazać na główne motywy rozpoczęcia współpracy?
6. Jak dochodzi do współpracy z konkurencją, i w jakim zakresie ta współpraca się odbywa?
7. Jakie widzi Pan/Pani korzyści ze współpracy z konkurencją, jakie są mocne i słabe strony tej współpracy?
8. Jak opisałby/opisałaby Pan/Pani swoje doświadczenia wynikające ze współpracy z konkurencją?

Pytania wspierające:

Czy jest Pan/Pani zadowolony/a ze współpracy z konkurencyjnymi dla siebie firmami

Jakie widzi Pan/Pani zagrożenia dla siebie, współpracując z konkurencją?

Co jest trudne we współpracy z konkurencją?

Czy w przyszłości planuje Pan/Pani kontynuować taką współpracę, dlaczego?

Uwagi do przebiegu wywiadu:

Atmosfera wywiadu:

Zainteresowanie wywiadem:

Komentarze towarzyszące:

Problemy w trakcie wywiadu:

Podpis prowadzącego wywiad

Załącznik 3. Kwestionariusz ankiety – badania właściwe

Współpraca w rywalizacji wśród trenerów i instruktorów sportu na rynku usług sportowych i rekreacyjnych

Kwestionariusz skierowany jest do trenerów i instruktorów sportu i rekreacji na terenie Polski. Jego celem jest poznanie praktyk współpracy międzyorganizacyjnej oraz rozpoznanie zjawiska jednoczesnej rywalizacji i współpracy między badanymi podmiotami. Udzielone odpowiedzi zostaną wykorzystane do analizy rynku usług sportowych i rekreacyjnych wyłącznie w kontekście badawczym, z zachowaniem najwyższych standardów poufności i anonimowości respondentów.

Pomocne definicje:

Konkurencyjność to umiejętność planowania, kreowania i sprzedawania produktu/usługi w sposób bardziej atrakcyjny od konkurencji. Jest właściwością przedsiębiorstwa warunkującą możliwość osiągnięcia przez nie przewagi nad podmiotami działającymi w tej samej branży.

Konkurencja to proces, w którym podmioty rynkowe rywalizują ze sobą w zawieraniu transakcji rynkowych, poprzez przedstawianie korzystniejszej od innych podmiotów oferty rynkowej w celu zrealizowania swoich interesów. Konkurowanie może się odbywać na podstawie ceny, jakości, formy płatności i wielu innych.

Dziękuję za udzielenie szczerych odpowiedzi i poświęcony czas
dr Aneta Stosik

Dane respondenta¹

Płeć: ☐ kobieta ☐ mężczyzna

Wiek:

Wykształcenie:

☐ podstawowe ☐ zawodowe ☐ średnie ☐ policealne

☐ licencjat ☐ studia wyższe ☐ wyższy stopień naukowy

Kwalifikacje:

☐ instruktor sportu

☐ instruktor rekreacji

☐ trener klasy mistrzowskiej

☐ trener I klasy

☐ trener II klasy

☐ trener personalny

☐ nauczyciel wychowania fizycznego

☐ brak formalnych kwalifikacji

☐ inne:

¹ Udzielenie odpowiedzi na każde pytanie było warunkiem przejścia do kolejnej sekcji ankiety.

część I

Jak długo pracujesz w branży sportowej (w latach)?

Wiodąca dyscyplina, w której pracujesz:

Firma/podmiot zatrudniający:

- ☐ duża firma (sieć, zatrudnienie pow. 250 osób)
- ☐ średnia firma (duży klub, stowarzyszenie, ośrodek sportu i rekreacji, federacja, polski związek sportowy, sekcja sportu akademickiego)
- ☐ mała firma (mały fitness club, szkolny klub sportowy itp.)
- ☐ samozatrudnienie (mikrofirma) – pracuję na własną rękę
- ☐ inne?

Forma zatrudnienia:

- ☐ umowa o pracę
- ☐ umowa-zlecenie
- ☐ umowa o dzieło
- ☐ kontrakt
- ☐ samozatrudnienie – freelancing
- ☐ praca bez umowy formalnej (na podstawie umowy ustnej)
- ☐ inne?

część II

1. Jak duża jest, Twoim zdaniem, konkurencja na rynku usług sportowych w Polsce? (zaznacz właściwe)

Bardzo mała 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ Bardzo duża

2. Kim jest dla Ciebie konkurencja?

- ☐ każdy podmiot w mojej branży (instruktorzy, fizjoterapeuci, trenerzy, eksperci od żywienia itp.)
- ☐ trenerzy i instruktorzy w tej samej branży
- ☐ trenerzy personalni
- ☐ moi koledzy ze studiów wykonujący podobne profesje
- ☐ wszyscy, którzy stosują niższe ceny
- ☐ wszyscy, którzy mają większy wachlarz usług
- ☐ wszyscy, którzy świadczą takie usługi jak ja
- ☐ wszyscy, którzy mają takie ceny jak ja
- ☐ wszyscy, którzy pracują w promieniu 5 km ode mnie
- ☐ niektórzy z podobnymi kwalifikacjami
- ☐ osoby, o których mówią moi klienci
- ☐ kluby sportowe
- ☐ fitness cluby
- ☐ trenerzy, którzy ukończyli więcej kursów ode mnie
- ☐ fizjoterapeuci
- ☐ specjaliści od suplementacji i żywienia
- ☐ specjaliści odnowy biologicznej
- ☐ jestem bezkonkurencyjny
- ☐ inne, jakie?

3. Czy jako podmiot świadczący usługi w jakikolwiek sposób współpracujesz z konkurencją (dzielisz się wiedzą, pożyczasz sprzęt, wspólnie planujesz treningi, wspólnie prowadzisz zajęcia, pytasz o marketing, udzielasz informacji o swoich metodach zajęć itp.)?

Zdecydowanie nie 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ Zdecydowanie tak

4. Czy współpraca jest formalizowana jakąkolwiek umową?

- ☐ tak, zawsze (cokolwiek realizuję, podpisuję umowę formalną)
- ☐ tak, czasami (to zależy, z kim, ale czasem wystarczy umowa ustna)
- ☐ raczej nie (przeważnie wystarczy umowa ustna oparta na zaufaniu)
- ☐ zdecydowanie nie – zawsze jest niesformalizowana (obowiązują ustne uzgodnienia)
- ☐ inne, jakie?

5. Jak często podejmujesz współpracę z konkurencją?

- ☐ kilka razy w tygodniu
- ☐ kilka razy w miesiącu
- ☐ kilka razy w kwartale
- ☐ kilka razy w roku
- ☐ trudno powiedzieć, ale od czasu do czasu
- ☐ inne, jakie?

6. Twoja współpraca z konkurencją najczęściej podejmowana jest w zakresie?

- ☐ przeprowadzania treningu/konsultacji dla klienta
- ☐ technologii i sprzętu (np. wypożyczenie/wymiana sprzętu/urządzeń/technologii)
- ☐ wykorzystania metod treningowych
- ☐ wymiany poglądów i zdobycia nowej wiedzy
- ☐ ustalenia cen na nowe usługi
- ☐ zmiany sposobu realizacji usług
- ☐ doskonalenia i rozwoju – szkolenia, warsztaty itp.
- ☐ zakupu suplementów diety, odżywek itp.
- ☐ opieki zdrowotnej (np. ubezpieczenie sportowe, rehabilitanci)
- ☐ prawa (np. zasięgnięcie opinii dotyczącej rodzaju umów, rozwiązania problemu)
- ☐ konsultacji marketingowej
- ☐ spraw kadrowych (rekrutacji i selekcji pracowników, motywowania ich, umowy o pracę itp.)
- ☐ analizy rynku i działań promujących
- ☐ udzielania porad i konsultacji dla klienta
- ☐ usług i produktów – poszerzanie wiedzy na temat branży
- ☐ wynajmu obiektów
- ☐ inne, jakie?

7. W jakich obszarach współpracujesz z konkurencją?

- ☐ metody treningowe
- ☐ formy prowadzonych zajęć
- ☐ prawo gospodarcze

- ☐ zarządzanie i marketing
- ☐ zarządzanie finansami i rachunkowość
- ☐ technologie i sprzęt
- ☐ zarządzanie ludźmi
- ☐ doskonalenie i rozwój firmy
- ☐ dietetyka, żywienie i suplementacja
- ☐ odnowa biologiczna
- ☐ organizacja eventów
- ☐ doskonalenie usług
- ☐ inne, jakie?

8. Czy podejmowanie współpracy z konkurencją uważasz za proces?

(zaznacz właściwe)

Bardzo łatwy 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ Bardzo trudny

9. Dlaczego podejmujesz współpracę z konkurencją? (wymień wszystkie powody i wskaż ważność – wpisz rangę ważności, gdzie 1 to najważniejszy powód, a 2, 3, 4 – mniej ważny w kolejności)².

- ☐ chęć zysku
- ☐ podniesienie wartości rynkowej moich usług
- ☐ uzupełnienie kompetencji własnych
- ☐ klasyczny outsourcing
- ☐ zdobycie nowej wiedzy
- ☐ zdobycie nowych umiejętności
- ☐ brak własnych zasobów
- ☐ inne, jakie?

10. Skąd znasz trenera/instruktora/eksperta, z którym współpracujesz?

- ☐ znajomi ze studiów
- ☐ znajomi z kursów, kongresów lub szkoleń
- ☐ polecenie innego eksperta
- ☐ Internet
- ☐ konferencja branżowa
- ☐ portale branżowe
- ☐ inne, jakie?

11. Warunkiem nawiązania partnerskich relacji z konkurencją są dla Ciebie³:

- ☐ dobra komunikacja
- ☐ szczerze i uczciwe intencje
- ☐ polecenie przez kontrahentów
- ☐ zaufanie

² Formularz Google pozwala na zaznaczenie rangi w każdym wskazaniu.

³ Dodatkowo każde wskazanie było oceniane w skali ważności.

- ☐ chęć dzielenia się zyskiem
- ☐ etyka
- ☐ umowa zawarta na piśmie
- ☐ empatia
- ☐ inne, jakie?

12. Co stało się głównym motywem współpracy z konkurencją?

(wskaż najważniejszy czynnik)

- ☐ konkurencyjność – zwiększenie mojej przewagi na rynku i poprawienie pozycji konkurencyjnej
- ☐ przetrwanie na rynku
- ☐ rozwój
- ☐ zysk

13. W ilu konkurencyjnych firmach/z iloma konkurentami zdarzyło Ci się pracować/współpracować jednocześnie?

14. Czy firma, w której jesteś zatrudniony/a, z którą współpracujesz lub której jesteś właścicielem, korzysta z usług pracowników zatrudnionych u konkurencji? (zaznacz właściwe)

Nigdy 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ Często

15. W jaki sposób formalizujesz współpracę z konkurencją?

- ☐ umowa-zlecenie
- ☐ umowa o dzieło
- ☐ kontrakt menedżerski
- ☐ umowa na odległość między firmami
- ☐ samozatrudnienie
- ☐ umowa słowna (niepisana)
- ☐ inne, jakie?

16. Jakie są kluczowe cechy konkurencji, z którą współpracujesz?

(wskaż wszystkie kluczowe czynniki)

- ☐ zaufanie
- ☐ duże doświadczenie
- ☐ wysokie kompetencje
- ☐ niezawodność
- ☐ osobowość
- ☐ rzetelność
- ☐ uczciwość
- ☐ etos pracy
- ☐ lokalizacja usługi
- ☐ uznana marka
- ☐ elastyczne podejście do klienta
- ☐ wachlarz usług
- ☐ rekomendacje innych ekspertów przez partnera z konkurencji

- ☐ przystępna cena
- ☐ inne, jakie?

17. Czy jesteś zadowolony/a ze współpracy z konkurencją? (zaznacz właściwe)
Zdecydowanie niezadowolony 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ Zdecydowanie zadowolony

18. Jakie są najważniejsze korzyści ze współpracy z konkurencją?

(zaznacz 3 najważniejsze)

- ☐ zadowolenie klienta
- ☐ komplementarność usług
- ☐ niższe koszty
- ☐ większe przychody
- ☐ skrócenie procesu obsługi
- ☐ rozłożenie odpowiedzialności
- ☐ wypełnienie luki kompetencyjnej
- ☐ wygoda
- ☐ mniej zobowiązań wobec klienta
- ☐ więcej czasu wolnego dla mnie i rodziny
- ☐ większa liczba klientów
- ☐ większe możliwości rozwoju własnego
- ☐ inne, jakie?

19. Jakie są zagrożenia ze współpracy z konkurencją?

(zaznacz 3 najważniejsze)

- ☐ przejęcie klienta
- ☐ obniżenie poziomu usług
- ☐ problemy organizacyjne
- ☐ utrata tożsamości
- ☐ utrata marki
- ☐ konieczność dostosowania się do wymogów innych
- ☐ kłopoty organizacyjne
- ☐ dzielenie się zyskiem
- ☐ brak wpływu na realizację procesu w usłudze
- ☐ problemy logistyczne
- ☐ utrata zaufania klienta do kompetencji własnych
- ☐ inne, jakie?

20. Jakie dostrzegasz negatywne skutki współpracy z konkurencją?

(zaznacz 3 najważniejsze)

- ☐ przejęcie klienta
- ☐ obniżenie poziomu usług
- ☐ problemy organizacyjne
- ☐ utrata tożsamości
- ☐ utrata marki
- ☐ konieczność dostosowania się do wymogów innych
- ☐ kłopoty organizacyjne

- ☐ dzielenie się zyskiem
- ☐ brak wpływu na realizację procesu w usługach
- ☐ problemy logistyczne
- ☐ utrata zaufania klienta do kompetencji własnych
- ☐ inne, jakie?

21. Jakie dostrzegasz wartości dla partnerów we współpracy z konkurencją?
(np. dla klienta, dla konkurenta, dla siebie)

22. Czy w przyszłości zamierzasz kontynuować współpracę z konkurencją?
(zaznacz właściwe)

Zdecydowanie nie 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ Zdecydowanie tak

BIBLIOGRAFIA

- Adamik, A., Zakrzewska-Bielawska, A. (2013). Organizacja w sieciach współpracy – od prostych do złożonych form współpracy międzyorganizacyjnej. [W:] A. Adamik (red.), *Nauka o organizacji. Ujęcie dynamiczne* (ss. 440–473). Warszawa: Wolters Kluwer.
- Adamska-Chudzińska, M. (2014). Konkurencyjność przedsiębiorstwa oparta na wartości relacji z interesariuszami. *Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy*, 37(1), 296–305.
- Albani, A., Dietz, J.L.G. (2009). Current trends in modeling inter-organizational co-operation. *Journal of Enterprise Information Management*, 22(3), 275–297.
- Aluchna, M., Cygler, J., Materna, G., Witek-Hajduk, M.K., Marciszewska, E. (2013). *Kooperencja przedsiębiorstw w dobie globalizacji. Wyzwania strategiczne i uwarunkowania prawne*. Warszawa: Wolters Kluwer bussines.
- Ansoff, H.I. (1985). *Zarządzanie strategiczne*. Warszawa: PWE.
- Babbie, E. (2007). *Badania społeczne w praktyce*. Warszawa: WN PWN.
- Barczak, B. (2014). *Kooperacja jako źródło przewagi konkurencyjnej obszaru recepcji turystycznej na przykładzie Bydgoskiego Węzła Wodnego*. Rozprawa doktorska. Poznań: UE.
- Barczak, B., Bartusik, K., Bińczycki, B., Kozina, A. (2009). Przegląd metod badania struktur organizacyjnych przedsiębiorstw. [W:] A. Stabryła (red.), *Doskonalenie struktur organizacyjnych przedsiębiorstw w gospodarce opartej na wiedzy* (ss. 143–164). Warszawa: C.H. Beck.
- Barnett, R.E. (1992). Conflicting visions: a critique of Ian Macneil's relational theory of contract. *Virginia Law Review*, 78(5), 1175–1206.
- Barringer, B.R. (1997). The effects of relational channel exchange on the small firm: a conceptual framework. *Journal of Small Business Management*, 35(2), 65–79.
- Bartkowiak, P. (2014). Nowe wyzwania w obszarze tworzenia wartości dla klienta – proces współkreowania wartości z perspektywy klienta. *Studia Oeconomica Posnaniensia*, 2(11), 197–212.
- Bartkowiak, P. (2018). Ocena znaczenia wybranych interesariuszy w procesie współkreowania wartości dla klienta z perspektywy przedsiębiorstwa. „*Przedsiębiorczość i Zarządzanie*”, 19(6), cz. 2, 47–61.
- Basińska-Zych, A., Bosiacki, S. (2011). Polityka lokalna w stymulowaniu rozwoju rekreacji ruchowej w wybranych państwach Unii Europejskiej. [W:] Sport i rekreacja szansą rozwoju regionu. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług*, 690(79), 349–372.
- Beasley, T.M., Schumacker, R.E. (1995). Multiple regression approach to analyzing contingency tables: post hoc and planned comparison procedures. *The Journal of Experimental Education*, 64(1), 79–93.
- Bengtsson, M., Eriksson, J., Wincent, J. (2010). Co-opetition dynamics: an outline for further inquiry. *Competitiveness Review*, 20(2), 194–214.
- Bengtsson, M., Kock, S. (2000). “Coopetition” in business networks: to cooperate and compete simultaneously. *Industrial Marketing Management*, 20(5), 411–426.

- Bieliczyński, J. (2011). Analiza systemu zarządzania wartością dla klienta, [w:] A. Stabryła (red.), *Przegląd problemów doskonalenia systemów zarządzania przedsiębiorstwem* (ss. 45–100). Kraków: Mfiles.pl.
- Bluhm, D., Harman, W., Lee, T., Mitchell, T. (2011). Qualitative research in management: a decade of progress. *Journal of Management Studies*, 48(8), 1866–1891.
- Borcuch, A., Czakon, W. (2005). Trwałość sieci gospodarczych w świetle teorii gier. *Przegląd Organizacji*, 3, 18–21.
- Borkowska, B. (2010). Wnioski i rekomendacje. [W:] S. Borkowska (red.), *Rola ZZL w kreowaniu innowacyjności organizacji* (ss. 237–251). Warszawa: C.H. Beck.
- Brandenburger, A.M., Nalebuff, B.J. (1996). *Co-opetition*. New York: Doubleday.
- Brusco, S. (1992). Small firms and the provision of real services. [W:] F. Pyke, W. Sengenberger (red.), *Industrial Districts and Local Economic Regeneration* (ss. 177–196). Geneva: International Institute for Labour Studies.
- Bubiak, B. (2013). Koopetycja jako strategia budowania przewagi konkurencyjnej. *Zarządzanie i Finanse*, 11(1), cz. 1, 67–81.
- Cewińska, J. (2012). Freelancing a zarządzanie kapitałem ludzkim. [W:] Sukces w zarządzaniu kadrami: elastyczność w zarządzaniu kapitałem ludzkim. Tom 1: Problemy zarządczo-ekonomiczne. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 248, 149–157.
- Cewińska, J. (2013). *Zarządzanie zasobami ludzkimi w klubach sportowych non-profit w Polsce*. Łódź: UE.
- Cewińska, J., Krasnova, A. (2017). Cooperation and competition in project teams. [W:] *Project Management Development – Practice and Perspectives. 6th International Scientific Conference on Project Management in the Baltic Countries*. April 27–28, 2017. Conference Proceedings (ss. 28–39). Riga: University of Latvia.
- Child, J., Faulkner, D. (1998). *Strategies of Co-operation: Managing Alliances, Networks, and Joint Ventures*. Oxford: Oxford University Press, 1998.
- Chomiak-Orsa, I. (2013). *Zarządzanie kapitałem relacyjnym w procesie wirtualizacji organizacji. Podejście modelowe*. Wrocław: UE.
- Chorób, R. (2015). Unikatowy wymiar kooperacji jako determinanta konkurencyjności klastrów oraz ekspansji regionu. [W:] Współpraca, konkurencyjność, rozwój. *Przedsiębiorstwo i Region*, 7, 7–15.
- Chrisidu-Budnik, A. (2008). Państwo sieciowe. [W:] J. Skalik (red.), *Zmiana warunkiem sukcesu. Przeobrażenia systemów zarządzania przedsiębiorstw* (ss. 43–53). Wrocław: UE.
- Chrisidu-Budnik, A. (2015). *Quid pro quo: zaufanie i kontrakty w sieciach międzyorganizacyjnych*, [W:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Strategie sieci i przedsiębiorstw w sieci*. *Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości*, 32(2), 53–65.
- Chrisidu-Budnik, A., Korczak J. (2012). Związek jednostek samorządu terytorialnego jako struktura sieciowa. *Samorząd Terytorialny*, 1–2, 86–103.
- Cyert, R.M., March, J.G. (1963). *A Behavioral Theory of the Firm*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Cygler, J. (2007). Kooperencja – nowy typ relacji między konkurentami. *Organizacja i Kierowanie*, 2(128), 61–77.

- Cygler, J. (2009). *Kooperencja przedsiębiorstw. Czynniki sektorowe i korporacyjne*. Warszawa: SGH.
- Cygler, J. (2013). *Charakterystyka kooperencji*. [W:] J. Cygler, M. Aluchna, E. Marciszewska, M.K. Witek-Hajduk, G. Materna, *Kooperencja przedsiębiorstw w dobie globalizacji. Wyzwania strategiczne, uwarunkowania prawne* (ss. 15–55). Warszawa: Wolters Kluwer business.
- Cygler, J. (2013). Korzyści kooperencji – oczekiwania i efekty. *Organizacja i Kierowanie*, 5(158), 60–76.
- Cygler, J. (2014). Granice inspiracji w kooperencji. [W:] M. Romanowska, J. Cygler, (red.), *Granice zarządzania* (ss. 325–341). Warszawa: SGH.
- Cygler, J., Aluchna, M., Marciszewska, E., Witek-Hajduk, M.K., Materna, G. (2013). *Kooperencja przedsiębiorstw w dobie globalizacji. Wyzwania strategiczne, uwarunkowania prawne*. Warszawa: Wolters Kluwer business.
- Czakon, W. (2008). Koordynacja sieci – wieloraka forma organizacji współdziałania. *Przegląd Organizacji*, 9, 7–10.
- Czakon, W. (2009). Koopetycja – splot tworzenia i zawłaszczania wartości. *Przegląd Organizacji*, 12, 11–14.
- Czakon, W. (2009). Mity o badaniach jakościowych w naukach o zarządzaniu. *Przegląd Organizacji*, 9, 13–17.
- Czakon, W. (2011). Paradygmat sieciowy w naukach o zarządzaniu. *Przegląd Organizacji*, 11, 3–6.
- Czakon, W. (2012). *Sieci w zarządzaniu strategicznym*. Warszawa: Wolters Kluwer business.
- Czakon, W. (2013). Kierunki badań nad strategią koopetycji, [W:] Ł. Sułkowski (red.), *Zarządzanie organizacjami sieciowymi. Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, 14(3), cz. 1, 7–15.
- Czakon, W. (2013). Strategia koopetycji w rozwoju organizacji. *Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej. Organizacja i Zarządzanie*, 52(1147), 127–134.
- Czakon, W. (2014). Zarządzanie międzyorganizacyjne jako kompetencja przedsiębiorstwa. [W:] A.K. Koźmiński, D. Latusek-Jurczak (red.), *Relacje międzyorganizacyjne w naukach o zarządzaniu* (ss. 186–220). Warszawa: Wolters Kluwer business.
- Czakon, W. (2015). „Droga po strukturze” – od strategii współdziałania do strategii sieci. [W:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Strategie sieci i przedsiębiorstw w sieci. Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości*, 32(2), 67–75.
- Czakon, W. (2015). Przemysł badań naukowych. Implikacje dla interpretatywnych metod w naukach o zarządzaniu. *Organizacja i Kierowanie*, 4(169), 101–114.
- Czakon W. (2015). Sieci międzyorganizacyjne w naukach o zarządzaniu – w kierunku sieciowych modeli biznesu. *Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach. Zarządzanie*, 217, 9–18.
- Czakon, W. (2017). Świadomość sieciowa w strategiach relacyjnych. *Organizacja i Kierowanie*, 2(176), 93–104.
- Dagnino, G.B. (2009). Coopetition strategy. A new kind of interfirm dynamics for value creation. [W:] G.B. Dagnino, E. Rocco (red.), *Coopetition Strategy. Theory, Experience and Cases* (ss. 25–43). London: Routledge.

- Dagnino, G.B., Le Roy, F., Yami, S., Czakon, W. (2008). Strategie kooperacji – nowa forma dynamiki międzyorganizacyjnej? *Przegląd Organizacji*, 6, 3–7.
- Davenport, T.H., Prusak, L. (1998). *Working Knowledge. How Organizations Manage What They Know*. Boston: Harvard Business School Pres.
- Dobiegała-Korona, B. (2006). Wartość dla klientów generatorem wartości przedsiębiorstwa. [W:] B. Dobiegała-Korona, A. Herman (red.), *Współczesne źródła wartości przedsiębiorstwa* (ss. 230–235). Warszawa: Difin.
- Dobiegała-Korona, B., Kasiewicz, S. (2000). Metody oceny konkurencyjności przedsiębiorstw. [W:] K. Kuciński (red.), *Uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstw w Polsce. Materiały i Prace Instytutu Funkcjonowania Gospodarki Narodowej*, 79, 89–96.
- Domański, R., Marciniak, A. (2003). Sieciowe koncepcje gospodarki miast i regionów. *Studia Komitetu Przestrzennego Zagospodarowania Kraju*, PAN, 113.
- Doz, Y.L., Hamel, G. (2006). *Alianse strategiczne. Sztuka zdobywania korzyści poprzez współpracę. Strategiczne partnerstwo – wspólny kurs na sukces*. Gliwice: Helion.
- Drewniak, R. (2004). *Rozwój przedsiębiorstwa poprzez alians strategiczny. Cele i uwarunkowania w praktyce polskiej*. Toruń: TNOiK Dom Organizatora.
- Drucker, P.F. (1995). *Zarządzanie w czasach burzliwych*. Tłum. J. Kajdy. Warszawa: Nowoczesność, Czytelnik, Kraków: AE.
- Dudek-Chwistecka, H., Sroka, W. (2008). *Alianse strategiczne. Problemy teorii i dylematy praktyki*. Dąbrowa Górnicza: WSB.
- Dwojacksi, P., Nogalski, B. (1998). Tworzenie struktur sieciowych jako wynik restrukturyzacji scentralizowanych przedsiębiorstw. *Przegląd Organizacji*, 4, 8–11.
- Dworzecki, Z., Klejner-Nowicka, A. (2002). *Sposoby tworzenia organizacji sieciowych*. [W:] Z. Dworzecki (red.), *Przedsiębiorstwo kooperujące* (ss. 102–114). Warszawa: Euro Expert.
- Dybka, S. (2016). Kapitał intelektualny a wartość rynkowa przedsiębiorstwa. *Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, 276, 210–222.
- Dyduch, W., Bratnicki, M. (2015). Tworzenie i przechwytywanie wartości w organizacjach współdziałających w sieci. [W:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Strategie sieci i przedsiębiorstw w sieci. Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości*, 32(2), 77–93.
- Edvinsson, L., Malone, M.S. (2001). *Kapitał intelektualny. Poznaj prawdziwą wartość swojego przedsiębiorstwa odnajdując jego ukryte korzenie*. Warszawa: WN PWN.
- Falencikowski, T. (2015). Istota chmury wartości – założenia. [W:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Strategie sieci i przedsiębiorstw w sieci. Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości*, 32(2), 121–129.
- Figura, J., Kos, B. (2012). Kooperacja jako kierunek rozwoju współczesnych procesów konkurencji jakości usług logistycznych. *Logistyka*, 2, 523–533.
- Flaszewska, S., Zakrzewska-Bielawska, A. (2013). Elastyczność struktury organizacyjnej przedsiębiorstw opartych na wiedzy. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu*, 49(4), 39–50.

- Frączkiewicz-Wronka, A. (2011). Efektywność sieci jako czynnik krytyczny rozwoju organizacji realizujących usługi społeczne. [W:] J. Skalik (red.), *Zmiana warunkiem sukcesu. Przełamywanie barier rozwoju i wzrostu przedsiębiorstw*. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 219, 72–80.
- Frączkiewicz-Wronka, A., Austen, A. (2015). Menedżerowie w organizacjach publicznych – w kierunku zwiększania zatrudnialności. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 3–4(104–105), 27–41.
- Fukuyama, F. (1997). *Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu*. Warszawa: WN PWN.
- Fukuyama, F. (2003). Kapitał społeczny. [W:] L.E. Harrison, S.P. Huntington (red.), *Kultura ma znaczenie* (ss. 169–187). Poznań: Zysk i S-ka.
- Głuch, M. (2013). Alianse strategiczne jako źródło przewagi konkurencyjnej organizacji. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania*, 2(34), 9–24.
- Godlewski, P. (2011). Globalny i lokalny wymiar współczesnego sportu. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług*, 689(78), 9–22.
- Gorynia, M. (2012). O klasyfikacji nauk zajmujących się międzynarodową działalnością gospodarczą. [W:] B. Skulska, M. Domiter, W. Michalczyk (red.), *Globalizacja i regionalizacja w gospodarce światowej*. Księga jubileuszowa Profesora Jana Rymarczyka (ss. 37–50). Wrocław: UE.
- Gorynia, M., Jankowska, B. (2008). *Klasyfikacja międzynarodowej konkurencyjności i internacjonalizacja przedsiębiorstwa*. Warszawa: Difin.
- Grabowski, A. (2014). Znaczenie ekonomiczne sportu w Unii Europejskiej. [W:] U. Zagora-Jonszta (red.), *Kategorie i teorie ekonomiczne oraz polityka gospodarcza*. *Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, 176(14), 189–200.
- Grönroos, Ch. (1990). *Service Management and Marketing. Managing the 17 Moments of Truth in Service Competition*. Massachusetts: Lexington Books.
- Gruszczyński, L.A. (2003). *Kwestionariusze w socjologii. Budowa narzędzi do badań surveyowych*. Wyd. 4. Katowice: UŚ.
- Grzybek, M., Kryński, Z. (2011). Konkurencja i konkurencyjność przedsiębiorstw. Ujęcie teoretyczne. *Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy*, 20, 107–117.
- Grzybowska, A. (2011). Sponsoring sportowy jako element strategii promocji przedsiębiorstw (na przykładzie banków). *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług*, 690(79), 251–263.
- Gudkova, S. (2012). Wywiad w badaniach jakościowych. [W:] D. Jemielniak (red.), *Badania jakościowe. Metody i narzędzia* (ss. 111–130). Warszawa: WN PWN.
- Hall, R. (1993). A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 14(8), 607–618.
- Hudson, W.J. (1993). *Intellectual Capital: How To Build it, Enhance it, Use it*. Toronto: J. Wiley and Sons.
- Jagoda, H., Lichtarski, J. (2002). Kilka uwag o stanie i tendencjach w zakresie współdziałania gospodarczego przedsiębiorstw. [W:] J. Skalik (red.), *Zmiana warunkiem sukcesu. Integracja, globalizacja, regionalizacja – wyzwania dla przedsiębiorstw* (ss. 151–155). Wrocław: AE.

- Jakubowska, A. (2015). Zaufanie podstawą współpracy banku i samorządu lokalnego. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 403, 77–86.
- Jamka, B. (2011). *Czynnik ludzki we współczesnym przedsiębiorstwie: zasób czy kapitał? Od zarządzania kompetencjami do zarządzania różnorodnością*. Warszawa: Wolters Kluwer business.
- Jankowska, B. (2012). Koopetycja jako atrybut klastra. Przypadek jednego z klastrów kreatywnych. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług*, 719(94), 107–115.
- Jankowska, B. (2012). *Koopetycja w klastrach kreatywnych. Przyczynek do teorii regulacji w gospodarce rynkowej*. Poznań: UE.
- Jasiński, B. (2012). Klasyfikacje sieci międzyorganizacyjnych. [W:] J. Niemczyk, E. Hugieta-Stańczyk, B. Jasiński (red.), *Sieci międzyorganizacyjne. Współczesne wyzwania dla teorii i praktyki zarządzania* (ss. 101–109). Warszawa: C.H. Beck.
- Kabalska, A. (2017). Korzyści i bariery współpracy międzyorganizacyjnej – studium przypadku polskich przedsiębiorstw, uzdrowiskowych. *Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, 341, 127–143.
- Kaczmarek, B. (2012). Współpraca przedsiębiorstw jako instrument konkurencyjnego rozwoju regionalnego na przykładzie Łódzkiej Specjalnej Strefy Ekonomicznej. [W:] A. Adamik (red.), *Współpraca małych i średnich przedsiębiorstw w regionie. Budowanie konkurencyjności firm i regionu* (ss. 138–160). Warszawa: Difin.
- Kamerschen, D.R., McKenzie, R.B., Nardinelli, C. (1991). *Ekonomia*. Gdańsk: Fundacja Gospodarcza NSZZ „Solidarność”.
- Kaplan, R.S., Norton, D.P. (2002). *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie*. Warszawa: WN PWN.
- Kickert, W.J.M., Klijm, E.H., Koppenjan, J.F.M. (1999). *Managing Complex Networks. Strategies for the Public Sector*. London: Sage Publications.
- Kiełbasiewicz-Drozdowska, I. (2001). Zarys rozwoju refleksji teoretycznej nad problematyką rekreacji (zagadnienia podstawowe). [W:] I. Kiełbasiewicz-Drozdowska, W. Siwiński (red.), *Teoria i metodyka rekreacji* (ss. 9–25). Poznań, AWF.
- Kisiel, M. (2005). *Internet a konkurencyjność banków w Polsce*. Warszawa: CeDeWu.
- Klimas, P. (2013). Uwarunkowania skutecznej współpracy międzyorganizacyjnej. [W:] A. Samborski (red.), *Governance – korporacje, instytucje publiczne, sieci. Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, 141, 185–198.
- Klimas, P. (2015). Relacje społeczne pracowników kreatywnych jako strategiczny zasób organizacji. [W:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Strategie sieci i przedsiębiorstw w sieci. Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości*, 32(2), 181–193.
- Konecki, K.T., (2000). *Studia z metodologii badań jakościowych. Teoria ugruntowana*. Warszawa: WN PWN.
- Konieczna, I. (2015). Znaczenie i stan zasobów i kompetencji spółdzielni w sferze organizacji i zarządzania – wyniki badań spółdzielni mleczarskich z województwa świętokrzyskiego. [W:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Strategie sieci i przedsiębiorstw w sieci. Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości*, 32(2), 195–209.

- Korenik, S. (2003). *Dysproporcje w rozwoju regionów Polski: wybrane aspekty*. Wrocław: AE.
- Kosendiak, J. (2004). *Wykłady z teorii sportu dla studentów Akademii Wychowania Fizycznego*. Wrocław: BK.
- Kostera, M. (2003). *Antropologia organizacji. Metodologia badań terenowych*. Warszawa: WN PWN.
- Koszel, M. (2014). Koopetycja – strategia relacyjna wewnątrz obszarów metropolitalnych. *Studia Oeconomica Posnaniensia*, 2(11, 272), 87–102.
- Kotler, Ph., Armstrong G., Saunders J., Wong V. (2002). *Marketing. Podręcznik europejski*. Warszawa: PWE.
- Kozarkiewicz, A., Kozień, M. (2015). Kapitał relacyjny jako czynnik sukcesu klubu sportowego – studium przypadku KS Bronowianka. *Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, 244, 101–109.
- Kozłowska, D., Korolczuk, K. (2011). Cele i funkcje rekreacji ruchowej oraz turystyki w gimnazjach. *Roczniki Naukowe Wyższej Szkoły Wychowania Fizycznego i Turystyki w Białymstoku*, 7, 145–151.
- Koźmiński, A.K. (2003). *Zarządzanie w warunkach niepewności*. Warszawa: WN PWN.
- Krupski, R. (2006). Elastyczność organizacji – elementy teorii. [W:] Refleksje społeczno-gospodarcze. *Zeszyty Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości*, 9(2), 4–11.
- Krupski, R. (2009). O szkole zasobów zarządzania strategicznego inaczej. *Przegląd Organizacji*, 3, 5–7.
- Krupski, R. (2012). Redundancje zasobów i procedur jako panaceum na niepewność otoczenia. *Organizacja i Kierowanie*, 2(151), 11–22.
- Krupski, R. (2014). Metody badań orientacji zasobowej przedsiębiorstw. *Organizacja i Kierowanie*, 2, 11–25.
- Krupski, R. (2015). Relacje niesformalizowane w badaniach empirycznych. [W:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Strategie sieci i przedsiębiorstw w sieci. Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości*, 32(2), 17–29.
- Krzakiewicz, K. (2013). Zastosowanie podejścia sieciowego w zarządzaniu strategicznym. *Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej Organizacja i Zarządzanie*, 1147(52), 109–117.
- Krzemiński, A. (2012). Analiza sieci jako narzędzie wspomagające analizę współpracy zespołów. [W:] G. Bełz, Ł. Wawrzynek (red.), *Teoria sieci w rozwiązywaniu problemów zarządzania. Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 275, 54–69.
- Kubiak, K. (2013). Kapitał marki w sieci wymiany wartości. *Zeszyty Naukowe Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie. Polityki Europejskie. Finanse i Marketing*, 10(59), 432–443.
- Kuryłowicz, M., Wiliński, A., (2013). *Rzymskie prawo prywatne*. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Lachiewicz, S., Zakrzewska-Bielawska, A. (2012). Sieć przedsiębiorstw jako skuteczna forma organizacyjna w warunkach kryzysu gospodarczego. *Management and Business Administration. Central Europe*, 4(117), 34–45.

- Latusek-Jurczak, D. (2014). Formy współpracy międzyorganizacyjnej. [W:] A.K. Koźmiński, D. Latusek-Jurczak (red.), *Relacje międzyorganizacyjne w naukach o zarządzaniu* (ss. 46–68). Warszawa: Wolters Kluwer business.
- Leiper, N., Lamont, M., Hing, N. (2011). Cooperative business organizations: intrinsic in every strategically functional tourism industry. *Tourism Culture and Communication*, 11, 57–67.
- Leonard-Barton, D. (1992). Core capabilities and core rigidities: a paradox in managing new product development. *Strategic Management Journal*, 13, 111–125.
- Leśniewska, A. (2019). Trener personalny na rynku usług fitness. *Studia i Monografie Akademii Wychowania Fizycznego we Wrocławiu*, 133.
- Lewicka, D., Zakrzewska-Bielawska, A. (2016). Rola zaufania w relacyjnej orientacji przedsiębiorstwa. [W:] G. Osbert-Pociecha, S. Nowosielski (red.), *Meandry teorii i praktyki zarządzania* (ss. 105–127). Wrocław: UE.
- Libertowska, A. (2014). Kapitał społeczny w zarządzaniu wartością przedsiębiorstwa. Wybrane aspekty. *Ekonomia i Zarządzanie*, 2, 85–96.
- Libertowska, A. (2018). Wartościotwórcza rola kapitału społecznego w przedsiębiorstwie. *Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej. Organizacja i Zarządzanie*, 78, 103–112.
- Lichtarski, J. (1993). Teoretyczne i praktyczne problemy integracji gospodarczej przedsiębiorstw. [W:] J. Lichtarski (red.), *Współdziałanie gospodarcze przedsiębiorstw* (ss. 12–32). Warszawa: PWE.
- Lichtarski, J. (red.) (2003). *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*. Wrocław: AE.
- Limański, A., Śliwińska, K. (2002). *Marketing. Zasady funkcjonowania przedsiębiorstw na rynku*. Warszawa: Difin.
- Lotko, M. (2017). Wieloaspektowość definiowania usług. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie*, 105(1980), 257–266.
- Lubowiecki-Vikuk, A., Paczyńska-Jędrycka, M. (2010). *Współczesne tendencje w rozwoju form rekreacyjnych i turystycznych*. Poznań: Bogucki Wyd. Naukowe.
- Luo, Y. (2004). *Coopetition in International Business*. Copenhagen: Copenhagen Business School Press.
- Machaczka, J. (2001). *Podstawy zarządzania*. Kraków: AE.
- Macias, J. (2008). Nowe koncepcje przewagi konkurencyjnej współczesnych przedsiębiorstw. *Przegląd Organizacji*, 9, 11–14.
- Makowiec, M. (2010). Nowe tendencje na rynku pracy (freelancing i coworking) jako sposób na przyciągnięcie do firmy wykwalifikowanych pracowników. [W:] Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa w warunkach kryzysu. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, 35, 527–548.
- Malec, Z. (1998). Rekreacja ruchowa jako zorganizowana forma zajęć ruchowych. *Nauczyciel i Szkoła*, 1(4), 115–119.
- Mała encyklopedia sportu* (1984–1986). Warszawa: SiT.
- Masters, J.K., Miles, G., D'Souza, D., Orr, J.P. (2004). Risk propensity, trust, and transaction costs in relational contracting. *Journal of Business Strategies*, 21(1), 47–67.
- Mazurek-Łopacińska, K. (2011). Postmodernistyczna kultura konsumpcyjna w kształtowaniu popytu i stylów życia współczesnego konsumenta. *Konsumpcja i Rozwój*, 1, 47–57.

- Meer-Kooistra, J., Zijlstra, S.M. (2001). Reporting on intellectual capital. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 4(14), 456–476.
- Mitręga, M. (2010). *Zdolność sieciowa jako czynnik przewagi konkurencyjnej na rynku przedsiębiorstw*. Katowice: UE.
- Młodzikowski, G. (1979). Uniwersalne wartości sportu. *Sport Wyczynowy*, 1, 47–57.
- Mullin, B.J., Hardy, S., Sutton, W.A. (2000). *Sport Marketing*. Champaign: Human Kinetics.
- Niedźwiedziński, M., Klepacz, H., Szymańska, K. (2016). Wspieranie przedsiębiorczości akademickiej w branży informatycznej a przemiany na rynku pracy. [W:] J. Lichtarski (red.), *Między teorią a praktyką zarządzania. Dokonania, dylematy, inspiracje. Nauka dla praktyki gospodarczej i samorządowej. Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, 17(4), cz. 1, 355–366.
- Niemczyk, J. (2011). Metodologia nauk o zarządzaniu. [W:] W. Czakon (red.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu* (ss. 17–25). Warszawa: Wolters Kulwer.
- Niemczyk, J. (2013). *Strategia. Od planu do sieci*. Wrocław: UE.
- Niemczyk, J. (2013). Ujęcia zarządzania strategicznego z perspektywy renty ekonomicznej. [W:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Quo vadis? Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości*, 22(2), 77–83.
- Niemczyk, J. (2015). Poziomy rozwoju sieci międzyorganizacyjnej. [W:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Strategie sieci i przedsiębiorstw w sieci. Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości*, 32(2), 243–251.
- Niemczyk, J., Stańczyk-Hugiet, E., Jasiński, B. (red.) (2012). *Sieci międzyorganizacyjne. Współczesne wyzwanie dla teorii i praktyki zarządzania*. Warszawa: C.H. Beck.
- Niklewicz-Pijaczyńska, M., Wachowska, M. (2012). *Wiedza – Kapitał ludzki – Innowacje*. Wrocław: Prawnicza i Ekonomiczna Biblioteka Cyfrowa.
- Noga, A. (1993). *Dominacja a efektywna konkurencja*. Warszawa: SGH.
- Nonaka, A.J., Takeuchi, H. (2000). *Kreowanie wiedzy w organizacji*. Warszawa: Poltext.
- Obłój, K. (1998). *Strategia organizacji*. Warszawa: PWE.
- Obłój, K. (2010). *Pasja i dyscyplina strategii. Jak z marzeń i decyzji zbudować sukces firmy*. Warszawa: Poltext.
- Ohmae, K. (1989). The global logic of strategic alliances. *Harvard Business Review*, March–April, 143–155.
- Olearnik, J. (2017). Biznesowe aspekty rekreacji. *Rozprawy Naukowe Akademii Wychowania Fizycznego we Wrocławiu*, 57, 73–81.
- Olex, D. (2001). *Fitness*. Katowice: Górnośląska Oficyna Wydawnicza.
- Oliver, A.L. (2004). On duality of competition and collaboration: network-based knowledge relations in the biotechnology industry. *Scandinavian Journal of Management*, 20(1–2), 151–171.
- Osbert-Pociecha, B., Karaś, M. (1999). Wykorzystanie koncepcji zarządzania zintegrowaną wiedzą pracowników (kapitałem intelektualnym) w reengineeringu przedsiębiorstwa. *Przegląd Organizacji*, 3, 18–21.

- Panfil, R. (2015). Hybrydowość, użyteczność i atrakcyjność jako atrybuty usług rekreacyjnych (wellness – fitness – sport dla wszystkich). [W:] W. Michalczak, R. Panfil (red.), *Usługi rekreacyjne – identyfikowanie i dystrybucja. Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu*, 15(6), 739–749.
- Panfil, R. (2016). Paradygmat identyfikowania makro zdarzeń sportowych – analiza krytyczna. *Quality in Sport*, 2(2), 7–18.
- Pawłowski, A. (2010). Empiryczne i ilościowe metody badań wobec naukowego statusu językoznawstwa. [W:] P. Stalmaszczyk (red.), *Metodologie językoznawstwa. Filozoficzne i empiryczne problemy w analizie języka* (ss. 117–131). Łódź: UŁ.
- Penc, J. (1994). *Strategie zarządzania*. Warszawa: Placet.
- Perechuda, K., Chomiak-Orsa, I. (2013). Znaczenie kapitału relacyjnego we współczesnych koncepcjach zarządzania. *Zarządzanie i Finanse*, 11(4), cz. 2, 293–307.
- Pierścioneł, Z. (2007). *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*. Warszawa: WN PWN.
- Pietruszka-Ortyl, A. (2017). Współpraca międzyorganizacyjna z perspektywy nauk o zarządzaniu. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach. Administracja i Zarządzanie*, 112(39), 11–23.
- Piwoni-Krzeszowska, E. (2011). Zarządzanie wartością relacji przedsiębiorstwa z rynkowymi interesariuszami determinantą wzrostu jego wartości. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, 685(46), 581–593.
- Piwoni-Krzeszowska, E. (2014). Zarządzanie wartością relacji przedsiębiorstwa z rynkowymi interesariuszami w aspekcie turbulencji otoczenia. [W:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Rozwój koncepcji i metod. Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości*, 27(2), 349–361.
- Polak, J. (2016). Współpraca i współdziałanie międzyorganizacyjne w telekomunikacji mobilnej. *Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, 299, 284–292.
- Prahalad, C.K., Ramaswamy, V. (2005). *Przyszłość konkurencji. Współtworzenie wyjątkowej wartości wraz z klientami*. Warszawa: PWE.
- Ratajczak-Mrozek, M. (2009). Sieci biznesowe na tle innych koncepcji kooperacji przedsiębiorstw. *Gospodarka Narodowa*, 7–8, 79–91.
- Rekowski, M. (1999). *Wprowadzenie do mikroekonomii*. Poznań: AE.
- Ritala P., Välimäki, K., Blomqvist, K., Henttonen, K. (2009). The role of intrafirm coope-tition in knowledge creation and innovation process. [W:] G.B. Dagnino, E. Rocco (red.), *Coopetition Strategy: Theory, Experiments and Cases* (ss. 64–73). London: Routledge.
- Robbins, S.P., DeCenzo, D.A. (2002). *Podstawy zarządzania*. Warszawa: PWE.
- Rogalski, M. (2012). Geograficzne aspekty badań nad kooperacją – dominujące ośrodki badawcze w ujęciu regionalnym. *Zarządzanie i Finanse*, 10(1), cz. 2, 157–159.
- Rokita, J. (2005). *Zarządzanie strategiczne – tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*. Warszawa: PWE.
- Romaniuk, K. (2012). Kooperacja przedsiębiorstw – nowa perspektywa strategiczna. *Współczesne Zarządzanie*, 4, 65–72.

- Romaniuk, K. (2016). Koopetycja jako model biznesu. [W:] Sieci międzyorganizacyjne, procesy i projekty w erze paradoksów. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 421, 508–518.
- Romanowska, M. (2001). Budowanie przewagi konkurencyjnej w oparciu o kapitał intelektualny. [W:] K. Stoińska (red.), *Strategia firmy a restrukturyzacja zatrudnienia*, Warszawa: PFPK.
- Rosa, G. (2015). Rynek usług jako obiekt badań. [W:] Rosa, G. (red.) *Konsument na rynku usług* (ss. 15–34). Warszawa: C.H. Beck.
- Rozporządzenie Ministra Pracy i Polityki Społecznej z dnia 7 sierpnia 2014 r. w sprawie klasyfikacji zawodów i specjalności na potrzeby rynku pracy oraz zakresu jej stosowania. DzU 2014 poz. 1145 z późn. zm.
- Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 24 grudnia 2007 r. w sprawie Polskiej Klasyfikacji Działalności (PKD), DzU 2007 nr 251 poz. 1885 z późn. zm.
- Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 4 września 2015 r. w sprawie Polskiej Klasyfikacji Wyrobów i Usług (PKWiU). DzU 2015 poz. 1676.
- Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 12 grudnia 2017 r. zmieniające rozporządzenie w sprawie Polskiej Klasyfikacji Wyrobów i Usług (PKWiU). DzU 2017 poz. 2453.
- Rudawska, I. (2011). Interesariusze w marketingu relacji na rynku usług sportowych. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług*, 690(79), 153–165.
- Ryciuk, U. (2013). Zaufanie międzyorganizacyjne – konceptualizacja, operacjonalizacja i pomiar. *Przegląd Organizacji*, 12, s. 33–38.
- Samul, J. (2016). Metody badawcze stosowane w obszarze ZZL: możliwości i ograniczenia. *Problemy Zarządzania*, 14, 3(61), t. 1, 155–166.
- Siwak, K. (2015). Rola kluczowych kompetencji organizacji w realizacji strategii biznesu, *E-mentor*, 5(62), 34–39.
- Słownik języka polskiego PWN* (2000). Warszawa: WN PWN.
- Sobińska, M. (2015). *Przewodnik sourcingu IT*. Wrocław: UE.
- Sroka, W. (2012). *Sieci aliansów. Poszukiwanie przewagi konkurencyjnej poprzez współpracę*. Warszawa: PWE.
- Stanienda, J. (2012). Strategia koopetycji w klastrach. *Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie*, 20(1), 181–192.
- Stankiewicz, B., Lewicki, W. (2015). Strategia koopetycji w aspekcie rozwoju ekoturystyki (studium przypadku Euroregion Pomerania). *Europa Regionum*, 24, 29–38.
- Stańczyk-Hugiet, E. (2011). Koopetycja, czyli dokąd zmierza konkurencja. *Przegląd Organizacji*, 5, 8–11.
- Stańczyk-Hugiet, E. (2012). Strategiczny kontekst sieci międzyorganizacyjnej. [W:] J. Niemczyk, E. Hugiet-Stańczyk, B. Jasiński (red.), *Sieci międzyorganizacyjne. Współczesne wyzwania dla teorii i praktyki zarządzania* (ss. 19–34). Warszawa: C.H. Beck.
- Stańczyk-Hugiet, E. (2013). Adaptacja kooperatywna. *Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej. Organizacja i Zarządzanie*, 1147(52), 119–126.
- Stańczyk-Hugiet, E. (2013). *Dynamika strategiczna w ujęciu ewolucyjnym*. Wrocław: UE.

- Stańczyk-Hugiet, E. (2013). Przeżyje najlepiej dostosowany. [W:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Quo vadis? Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości*, 22(2), 131–140.
- Stańczyk-Hugiet, E. (2015). Strategicznie o ekosystemie biznesu. [W:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Strategie sieci i przedsiębiorstw w sieci. Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości*, 32(2), 395–409.
- Stańczyk-Hugiet, E. (2017). Zdolności dynamiczne. W poszukiwaniu Świętego Graala? [W:] K. Krzakiewicz, S. Cyfert (red.), *Strategiczny wymiar dynamicznych zdolności polskich przedsiębiorstw* (ss. 27–46). Poznań: UE.
- Stańczyk-Hugiet, E., Gorgól, J. (2012). Elementy sieci międzyorganizacyjnych – aspekty organizacyjno-zarządcze. [W:] J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet, B. Jasiński (red.), *Sieci międzyorganizacyjne. Współczesne wyzwania dla teorii i praktyki zarządzania* (ss. 19–34). Warszawa: C.H. Beck.
- Stańczyk-Hugiet, E., Sus, A. (2012). Konsekwencje przynależności do sieci. [W:] J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet, B. Jasiński (red.), *Sieci międzyorganizacyjne. Współczesne wyzwanie dla teorii i praktyki zarządzania* (ss. 86–96). Warszawa: C.H. Beck.
- Stosik, A. (2003). *Behawioralne determinanty sukcesu biznesmenów w organizacjach przedsiębiorczych*. Rozprawa doktorska. Wrocław: AE.
- Stosik, A. (2016). Współpraca w rywalizacji na rynku usług medycznych. [W:] Sieci międzyorganizacyjne, procesy i projekty w erze paradoksów. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 421, 543–553.
- Stosik, A. (2018). Oczekiwania na rynku pracy w usługach medycznych – wyzwania dla pracodawców. [W:] Sukces w zarządzaniu kadrami. Wyzwania wobec funkcji personalnej w organizacjach w warunkach rynku pracownika. Problemy zarządczo-ekonomiczne. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 511, 117–227.
- Stosik, A. (2018). Współdziałanie międzyorganizacyjne na rynku usług fitness. *Management Forum*, 6(2), 34–37.
- Stosik, A., Leśniewska, A. (2016). Ku koopetycji w sporcie. Wyzwania dla rynku o wysokiej konkurencji. *Journal of Education, Health and Sport*, 6(9), 975–982.
- Stosik, A., Leśniewska, A. (2017). Coopetition between organizations in the sports services market/Współdziałanie międzyorganizacyjne na rynku usług sportowych. *Journal of Education, Health and Sport*, 7(6), 1215–1222.
- Stosik, A., Łasiński, G. (2016). Współdziałanie międzyorganizacyjne źródłem kreowania wartości. *Marketing i Rynek*, 23(3), 891–901.
- Strzyżewska, M. (2011). *Współpraca między przedsiębiorstwami – odniesienie do polskiej praktyki*. Warszawa: SGH.
- Sudoł, S. (2016). Delficka metoda badawcza. *Zarządzanie Teoria i Praktyka*, 3(17), 69–74.
- Szopa, B. (2012). Teorie ekonomiczne a ekonomia społeczna. [W:] M. Frączek, J. Hausner, S. Mazur (red.), *Wokół ekonomii społecznej* (ss. 11–35). Kraków: Małopolska Szkoła Administracji Publicznej, UE.
- Sztompka, P. (2012). *Socjologia. Analiza społeczeństwa*. Warszawa: Znak.

- Szydelko, M. (2014). Atrybuty i czynniki sukcesu partnerstwa przedsiębiorstw. *Modern Management Review*, 19, 21(4), 231–242.
- Światowiec-Szczepańska, J. (2014). System zarządzania ryzykiem relacyjnym na rynku B2B. *Studia Ekonomiczne Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach. Zarządzanie relacjami w biznesie. Współczesne wyzwania*, 182, 76–85.
- Thorelli, H.B. (1996). Networks: between markets and hierarchies. *Strategic Management Journal*, 7(1), 37–51.
- Tomski, P. (2003). *Interpretacja istoty i zakresu współdziałania przedsiębiorstw*. [W:] J.L. Czarnota, M. Moszkowicz (red.), *W poszukiwaniu strategicznych przewag konkurencyjnych* (ss. 35–43). Częstochowa: Wydział Zarządzania Politechniki Częstochowskiej.
- Uchwała Nr 150 Rady Ministrów z dnia 31 sierpnia 2015 r. w sprawie przyjęcia „Programu Rozwoju Sportu do roku 2020”, MP 2015 poz. 989.
- Urban, W. (2007). Definicje jakości usług – różnice oraz ich przyczyny. *Problemy Jakości*, 3, 4–9.
- Urbanowska-Sojkin, E. (red.) (2011). *Podstawy wyborów strategicznych w przedsiębiorstwach*. Warszawa: PWE.
- Ustawa z dnia 18 stycznia 1996 r. o kulturze fizycznej. DzU 1996 nr 25 poz. 113 z późn. zm.
- Ustawa z dnia 13 czerwca 2013 r. o zmianie ustaw regulujących wykonywanie niektórych zawodów. DzU 2013 poz. 829.
- Ustawa z dnia 25 czerwca 2010 r. o sporcie. DzU 2010 nr 127 poz. 857, z późn. zm.
- Walas-Trębacz, J. (2013). Analiza procesów kształtujących łańcuch wartości przedsiębiorstwa. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie. Zarządzanie*, 922, 5–26.
- Walas-Trębacz, J. (2013). Metodyka analizy łańcucha wartości przedsiębiorstwa. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie. Zarządzanie*, 922, 27–45.
- Walley, K. (2007). Coopetition. An introduction to the subject and agenda for research. *International Studies of Management and Organization*, 37(2), 11–31.
- Wasilewska, E. (2008). *Statystyka opisowa nie tylko dla socjologów. Teoria, przykłady, zadania*. Warszawa: SGGW.
- Waśkowski, Z. (2007). *Uwarunkowania i sposoby wdrażania orientacji marketingowej w klubach sportowych*. Prace habilitacyjne, Poznań: AE, 32.
- Waśkowski, Z. (2011). Integracyjna rola sportu we współczesnym świecie. [W:] Sport i rekreacja a wyzwania współczesnej cywilizacji. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług*, 689(78), 23–32.
- Waśkowski, Z. (2012). Instytucjonalna struktura biznesu sportowego – ujęcie modelowe. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu*, 220, 58–68.
- Waśkowski, Z. (2017). Obszary kooperacji w relacjach partnerskich na rynku sportu. *Handel Wewnętrzny*, 6(371), 363–371.
- Waśkowski, Z., Jasiulewicz, A. (2017). Rola sportu i rekreacji fizycznej w kształtowaniu się kapitału społecznego mieszkańców regionu. *Handel Wewnętrzny*, 4(369), t. 2, 279–289.
- Węgrzyn, G., Miłaszewicz, D. (2017). Sektor usług w gospodarce opartej na wiedzy – analiza porównawcza. *Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego*, 3(47), 433–444.

- Widawska-Stanisław, A. (2016). Jakość usług sportowo-rekreacyjnych na przykładzie klubu fitness dla kobiet. *Quality in Sport*, 2(2), 58–69.
- Wielka encyklopedia powszechna PWN. Tom 10 (1967). Warszawa: PWN.
- Winiarski, R. (1995). Psychospołeczne aspekty rekreacji ruchowej. [W:] *Sport dla wszystkich. Rekreacja dla każdego. Część 2* (ss. 23–55). Warszawa: TKKF.
- Witaszek, Z. (2007). Miejsce i rola sondaży w badaniu opinii społecznej. *Zeszyty Naukowe Akademii Marynarki Wojennej*, 48, 4(171), 141–162.
- Wolańska, T. (1995). *Aktywność fizyczna a zdrowie*. Warszawa: Biblioteka PTNKF.
- Zakrzewska-Bielawska, A. (2013). Koopetycja – strategią sukcesu? Doświadczenia przedsiębiorstw high-tech. *Zarządzanie i Finanse*, 11(4), cz. 1, 419–431.
- Zakrzewska-Bielawska, A. (2014). Ewolucja szkół strategii: przegląd głównych podejść i koncepcji. [W:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Rozwój koncepcji i metod. Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości*, 27(2), 9–29.
- Zakrzewska-Bielawska, A. (2014). Rola koopetycji w podnoszeniu konkurencyjności przedsiębiorstw – benchmarki działań koopetycyjnych w praktyce firm high-tech. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Management Forum*, 363(5), 75–86.
- Zakrzewska-Bielawska, A. (2014). Typy relacji koopetycyjnych, czyli o granicach między konkurencją a współpracą. [W:] A. Sopińska, S. Gregorczyk (red.), *Granice strukturalnej złożoności organizacji* (ss. 131–141). Warszawa: SGH.
- Zakrzewska-Bielawska, A. (2016). Tworzenie i apropriacja wartości jako cel strategii relacyjnej przedsiębiorstwa. [W:] *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce. Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 444, 609–622.
- Ziębicki, B. (2010). Elastyczność jako kryterium efektywności organizacyjnej. [W:] W. Błaszczak, I. Bednarska-Wnuk, P. Kuźbik (red.), *Nurt metodologiczny w naukach o zarządzaniu: 50 lat pracy naukowej prof. zw. dr hab. Zofii Mikołajczyk. Acta Universitatis Lodzensis. Folia Oeconomica*, 234, 387–396.
- Zieliński, M. (2017). Zaufanie w relacjach biznesowych – pojęcie i istota. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Ekonomiczno-Społecznej w Ostrołęce*, 2(25), 41–51.
- Żyśko, J. (2008). *Zmiany we współczesnych systemach zarządzania sportem wyczerpującym w wybranych krajach europejskich*. Warszawa: AWF.

Netografia

- Aktywność fizyczna Polaków (2018). *Komunikat z Badań CBOS*, 125. Pobrano 28.04.2019 z: https://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2018/K_125_18.PDF
- Boćko, B., *Przegląd definicji i analiza krytyczna pojęć: koopetycja oraz kooperencja*. Naukowy Portal Internetowy. Pobrano 15.04.2019 z: http://www.zarządzanie.net.pl/pdf/przegląd_definicji_analiza_krytyczna.pdf
- Deloitte (2018). „*European Health and Fitness Market Report*”. *Prezentacja wyników badania*. Pobrano 11.02.2019 z: <https://www.slideshare.net/DeloittePolska/rynek-fitness-w-polsce-i-europie-2018-prezentacja>
- Deloitte, *Europe Active 2018 – European Health and Fitness Market Report*. Pobrano 26.02.2020 z: <http://rynkologia.pl/wp-content/uploads/2016/03/rynekfitness-polsce2019-190410053708.pdf>

- García, C.Q., Velasco, C. (2002). *Coopetition and Performance: Evidence from European Biotechnology Industry*. II Annual Conference of EURAM on: „Innovate Research in Management”. Stockholm, May 9–11, 2002. Pobrano 25.02.2019 z: <https://pdfs.semanticscholar.org/bca2/912646fb29ca4db8baeb5bad942f-0fe69382.pdf>
- Gniatkowski, M. (2016). *Deregulacja zawodu trenera*. Pobrano 21.12.2019 z: <http://strefatrenera.pl/deregulacja-zawodu-trenera>
- Gołdys, A., Podziemski, M., Włoch, R. (2012). *Sport i rekreacja. Ogólnopolskie badanie Polaków. Raport na zlecenie Ministerstwa Sportu i Turystyki*. Pobrano 8.02.2019 z: <https://docplayer.pl/32900417-Sport-i-rekreacja-ogolnopolskie-badanie-polakow-raport-na-zlecenie-ministerstwa-sportu-i-turystyki-przygotowal-zespol-projektu-spoecznego-2012.html>
- GUS (2017). *Uczestnictwo w sporcie i rekreacji ruchowej w 2016 roku*. 31.07.2017. Pobrano 27.02.2019 z: <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/kultura-turystyka-sport/sport/uczestnictwo-w-sporcie-i-rekreacji-ruchowej-w-2016-r-,4,3.html>
- GUS (2018). *Kultura fizyczna w 2017 roku*. Pobrano 12.02.2019 z: <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/kultura-turystyka-sport/sport/kultura-fizyczna-w-2017-roku,13,1.html>
- GUS (2019). *Kultura fizyczna w latach 2017 i 2018*. Pobrano 4.05.2020 z: <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/kultura-turystyka-sport/sport/kultura-fizyczna-w-latach-2017-i-2018,1,5.html>
- ISP, GUS (2010). *Rachunek satelitarny sportu dla Polski. Raport wykonany na zlecenie i ze środków budżetowych Ministerstwa Sportu i Turystyki*. Warszawa. Pobrano 4.05.2020 z https://www.google.com/search?sa=N&source=univ&tbm=isch&q=Rachunek+Satelitarny+Sportu+dla+Polski+za+rok+2012.+R&ved=2ahUKEwjpgufg-6PpAhU_TRUIHeeZAKM4FBCwBHoECAoQAQ&biw=1536&bih=706&dpr=1.25#imgrc=a8_GtW957NUv1M
- Kantar, Benefit System (2019). *MultiSport Index 2019. Aktywnie po zdrowie*. Pobrano 4.05.2020 z: https://www.benefitsystems.pl/fileadmin/benefitsystems/relacje_inwestorskie/Centrum_Prasowe/MultiSport_Index_2019/Raport_MultiSport_Index_2019_wersja_14082019.pdf
- Kantar Public (2018). *Aktywność sportowa. Eurobarometr*. Pobrano 15.06.2019 z: http://www.tnsglobal.pl/archiwumraportow/files/2018/11/K.053_Aktywnosc_sportowa_w_Europie.pdf
- Kantar Public, MSiT (2018). *Poziom aktywności fizycznej Polaków 2018*. Pobrano 5.02.2019 z: https://www.gov.pl/documents/292437/436728/Badanie_poziomu_aktywno%C5%9Bci_fizycznej_spo%C5%82eczne%C5%84stwa__Analiza_wynikow_2018_v5.pdf/95e71636-a49b-03d9-98c6-19481ab0fdea
- Kądziaława, A. (2004). *Konkurencyjność Krajowych Wytwórców na Rynku Energii. VII Międzynarodowa Konferencja „Nowoczesne urządzenia zasilające w energetyce”*. Pobrano 11.03.2012 z: http://jmf.wzr.pl/pim/2012_2_2_10.pdf
- Kutwa, K., Rafał, M. (2019). *Polski rynek sportu. Wyzwania – wpływ społeczno-gospodarczy – trendy*. Warszawa: Polski Instytut Ekonomiczny. Pobrano 11.11.2019 z: http://pie.net.pl/wp-content/uploads/2019/08/Raport_PIE-Sport-gospodarka.pdf

- Łuszczczyk, P. (2017). *Sport i biznes potrzebne sobie nawzajem*. Pobrano 6.04.2019 z: <https://www.pb.pl/sport-i-biznes-potrzebne-sobie-nawzajem-873788>
- Maciejewski, A. (2017). Ewolucja definicji sportu. *Miesięcznik Literacki „Akant”*, 12. Pobrano 7.02.2019 z: <http://akant.org/archiwum/191-archiwum-miesiecznik-literacki-akant-2017/akant-2017-nr-12/6449-andrzej-maciejewski-ewolucja-definicji-sportu>
- MSiT (2017). *Rachunek Satelitarny Sportu dla Polski za rok 2012. Raport wykonany na zlecenie i ze środków budżetowych Ministerstwa Sportu i Turystyki*. Warszawa. Pobrano 9.02.2019 z: <https://www.gov.pl/documents/292437/436728/Rachunek+Satelitarny+Sportu+dla+Polski+za+2012+rok.pdf/846faa12-c4da-aa55-d439-768715cb90e7>
- Plawgo, B. (2007). Rola transferu wiedzy w procesie internacjonalizacji małych i średnich przedsiębiorstw (MSP). Pobrano 26.07.2015 z: http://www.hanse-parlament.org/images/images/pdf/speech_pres2007_10.pdf
- PwC. *Raport PwC's Sports Survey 2018. How to call the shots in transition*. Pobrano 27.02.2019 z: <https://www.pwc.ch/en/insights/sport/sports-survey-2018.html>
- Repucom's *Top 10 commercial trends in sport – 2016*. Pobrano 27.02.2019 z: <https://nie-lsensorsports.com/wp-content/uploads/2014/09/Repucom%E2%80%99s-Top-10-commercial-trends-ROs.pdf>
- Sektorowa rama kwalifikacji w sporcie. *Kwalifikacje przejrzyste dla trenerów, instruktorów i ich pracodawców* (2015). Warszawa: Biuro Konsorcjum Projektu SRKS. Pobrano 22.12.2019 z: http://akademiatrenerska.pl/uploaded_files/15081519971000_wydawnictwo-ibe-ok9-wersja-zaakceptowana-przez-ibe.pdf
- Słownik języka polskiego PWN, współdziałać*. Pobrano 20.03.2019 z: <https://sjp.pwn.pl/szukaj/wspoldzialac.html>
- Słownik języka polskiego PWN, współpraca*. Pobrano 20.03.2019 z: <https://sjp.pwn.pl/szukaj/wspolpraca.html>
- Smura, M. (2012). *Rola sportu w promocji miast, repozytorium – wydanie specjalne*. Pobrano 5.04.2019 z: <https://repozytorium.amu.edu.pl/bitstream/10593/3815/1/smura.pdf>
- Spectator Sports Global Market Report 2018*. Pobrano 27.02.2019 z: <https://www.prnewswire.com/news-releases/spectator-sports-global-market-report-2018-300723870.html>
- Strychalski, M. (2011). Asymetria wiedzy w przedsiębiorstwie sieciowym. *E-mentor*, 2(39). Pobrano 6.12.2018 z: <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/39/id/829>
- Walczak, W. (2010). Znaczenie niematerialnych zasobów w procesach budowania wartości rynkowej przedsiębiorstwa. *E-mentor*, 4(36). Pobrano 12.03.2019 z: <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/36/id/775>
- Wykowski, J. (2017). *Polacy ruszyli, czyli jak moda na sport pokonuje nasze lenistwo*. Rynek Zdrowia, 09 września 2017. Pobrano 10.02.2019 z: <http://www.rynek-zdrowia.pl/Po-godzinach/Polacy-ruszyli-czyli-jak-moda-na-sport-pokonuje-nasze-lenistwo,176217,10,1.html>
- <http://pza.org.pl/szkolenie/prawo-klasyfikacja-zawodow> (pobrano 11.12.2018).
- <https://psz.praca.gov.pl/rynek-pracy/bazy-danych/klasyfikacja-zawodow-i-specjalnosci/wyszukiwarka-opisow-zawodow> (pobrano 11.12.2018)

WYKAZ RYCIN I TABEL

RYCINY

1. Składowe kompetencji relacyjnych.....	18
2. Związek kapitału relacyjnego ze wzrostem przewagi konkurencyjnej organizacji.....	20
3. Kategorie zdolności organizacyjnych.....	20
4. Pojęcie kapitału intelektualnego – wybrane definicje.....	22
5. Cechy współpracy międzyorganizacyjnej	25
6. Specyficzne cechy strategii sieci.....	30
7. Typy sieci – wybrane opcje.....	32
8. Determinanty tworzenia relacji w sieci.....	33
9. Zasoby organizacji.....	35
10. Zaufanie i lojalność jako główne komponenty współpracy	38
11. Atrybuty kontraktów relacyjnych.....	39
12. Pozytywne i negatywne skutki kontraktów relacyjnych.....	40
13. Elementy obniżania ryzyka biznesowego w kontraktach relacyjnych organizacji sportowych.....	42
14. Typy relacji kooperacyjnych ze względu na intensywność konkurencji i kooperacji.....	43
15. Kreacja wartości dla poszczególnych interesariuszy w wyniku współpracy.....	45
16. Etapy tworzenia relacji między firmą a partnerami w kontraktach relacyjnych	45
17. Koncepcja 4C w kooperacji	51
18. Zasady współpracy z konkurencją.....	52
19. Korzyści ze współdziałania i atrybuty konkurencyjności	53
20. Sektor fitness w Europie.....	60
21. Zmiany w obszarze czynników rozwoju rynku fitness w 2017 r.	61
22. Największe rynki fitness klubów w Europie (na podstawie liczby członków)	63
23. Aktywność sportowa Polaków w 2015 r.	63
24. Trendy wpływające na rozwój rynku fitness	65
25. Kadra instruktorsko-trenerska w Polsce w 2017 r.	67
26. Różnice między sportem klasyfikowanym a nieklasyfikowanym	71
27. Orientacja biznesowa rekreacji z perspektywy trzech kryteriów.....	79
28. Procedura badawcza – etapy i metodyka badań	89
29. Poziom konkurencji w opinii badanych.....	93
30. Częstość zawierania przez menedżerów relacji partnerskich z konkurencją, w tym w zakresie outsourcingu kadrowego	94
31. Kwalifikacje badanych	102
32. Miejsce zatrudnienia badanych.....	102
33. Formy zatrudnienia badanych.....	103
34. Odpowiedzi badanych na temat konkurencji.....	107
35. Odpowiedzi badanych na temat formalizowania współpracy z konkurencją...	111

36. Odpowiedzi badanych na temat sposobu formalizowania współpracy z konkurencją.....	111
37. Odpowiedzi badanych na temat źródeł pozyskiwania współpracowników	112
38. Odpowiedzi badanych na temat częstości podejmowania współpracy z konkurencją.....	113
39. Odpowiedzi badanych na temat zakresu współpracy z konkurencją.....	115
40. Odpowiedzi badanych na temat obszarów współpracy z konkurencją	116
41. Szkoła zasobów i kompetencji (<i>resource-based view</i>).....	117
42. Model konkurencyjności organizacji.....	118
43. Średnie i odchylenia standardowe ocen ważności powodów podejmowania przez badanych współpracy z konkurencją.....	119
44. Średnie i odchylenia standardowe ocen ważności czynników decydujących, zdaniem badanych, o wyborze partnera do współpracy z konkurencją.....	120
45. Korelacja między typami zaufania, rodzajami więzi organizacyjnych a relacjami międzyorganizacyjnymi	121
46. Odpowiedzi badanych na temat głównych motywów współpracy z konkurencją.....	121
47. Odpowiedzi badanych na temat kluczowych cech partnerów biznesowych	122
48. Kluczowe czynniki kapitału społecznego w budowaniu wartości organizacji	122
49. Determinanty kontraktów relacyjnych wskazywane przez badanych.....	123
50. Odpowiedzi badanych na temat korzyści ze współpracy z konkurencją	125
51. Odpowiedzi badanych na temat zagrożeń związanych ze współpracą z konkurencją.....	127
52. Proces przechwytywania wartości w obsłudze klienta.....	127
53. Korzyści i zagrożenia wynikające ze współpracy z konkurencją w opinii badanych	128
54. Klasyczny łańcuch wartości w usługach.....	130
55. Współczesny łańcuch wartości w usługach.....	130
56. Kluczowe determinanty budowania współpracy z konkurencją.....	132

TABELA

1. Sieci – przegląd definicji.....	29
2. Determinanty zaufania w kontraktach relacyjnych.....	38
3. Definicje kooperacji – różne ujęcia.....	48
4. Usługi sportowe i rekreacyjne według Polskiej Klasyfikacji Wyrobów i Usług	58
5. Rynek fitness w Polsce i Europie – zmiany w latach 2016–2017	66

SUMMARY

Cooperation within the competition of coaches and instructors in the sports and recreation services market

Recent years have witnessed dynamic changes in the environment of sports organisations, and these determine a number of intra-organisational transformations at different levels of management processes. They concern management strategies, structures, the selection of management methods and concepts, as well as the culture of organisations.

Cooperation becomes an important instrument of competition, which influences and shapes the competitiveness of an organisation on the market of sports and recreation services and determines the organisational activities in this sector. The sports branch, including services related to sport and recreation, is a broad market, in which inter-organisational cooperation can be characterised by a modern approach to building advantage, development, and survival. Sports organisations are increasingly subject to operating paradoxes that consist in coordinating conflicting activities and relations between them, in this case: rivalry and cooperation.

Sports and recreation coaches and instructors, often with different aspirations, have to confront their resources and capacities on the market. In order to increase the effectiveness of their activities and achieve individual goals, they should engage in cooperation, which is characterised by the exchange of information and experience. The effects of cooperation between sports coaches and instructors include sharing risks and conquering new markets. Sharing knowledge, competences, experiences and their intensive use directly influence an increase in the service value, especially for the customer but also for the coach and their competitor.

The motivation to undertake the research was to recognise the changes taking place on the market of sports and recreation services towards creating organisations based on involvement in inter-organisational cooperation and the noticeable trend towards cooperative activities* in the functioning of sports organizations. An additional inspiration was the continues dynamics of the industry competitiveness, followed by creating network structures involving relational contracts. These phenomena make the area of research seem extremely inter-

* 'A bilateral and paradoxical relationship that emerges when two companies interact in several activities while at the same time competing in other fields'; G.B. DAGNINO, F. LE ROY, S. YAMI, W. CZAKON, *Strategie kooperacji – nowa forma dynamiki międzyorganizacyjnej?* „Przegląd Organizacji”, 2008, no 6, p. 3. The assumption of cooptation is to use the available resources for both sides of the exchange, in partnership relations of cooperation.

esting in terms of cognition, yet non-recognised, especially in the context of sports services on the market of sports coaches and instructors.

The issues addressed in the study focus on a broadly understood cooperation between sports coaches and instructors, as well as an effective creation of advantages with the use of mutual resources in the sectors of organisations providing sports and recreation services.

The research aim of the publication was to identify areas of cooperation between sports and recreation coaches and instructors on the service market and to indicate factors (determinants) of building this cooperation relationship in sports and recreation services.

Additionally, the aim of the study was to recognise the benefits and threats resulting from simultaneous cooperation and competition on the service market among sports coaches and instructors. Such research tasks were complemented by questions that specified the author's curiosity with reference to specific issues. The questions were as follows: What are the determinants of undertaking cooperation between sports and recreation coaches and instructors on the competitive market of services? How do sports and recreation coaches and instructors cooperate within the framework of mutual competition? In what areas do simultaneous cooperation and rivalry occur among coaches and instructors? What are the positive and negative effects of undertaking cooperation with competitors in the field of sports and recreation services?

The study was of empirical character and contained research procedures in the area of both quantitative and qualitative research.

The methodology adopted in the publication involved the application of a diagnostic survey (interviews and questionnaires) and of the Delphi method. The use of triangulation allowed to obtain a more in-depth knowledge of the studied phenomena.

At the stage of the study proper, the research material involved sports and recreation coaches and instructors. The research involved 477 sports and recreation coaches and instructors from all over Poland. Pilot studies comprised 43 coaches and instructors in racket sports in Wroclaw, 5 managers of sports centres from Wroclaw, and 25 experts from all over Poland.

The results obtained in the research process indicate that instructors and coaches in the field of sports and recreation services undertake cooperation with direct competitors in order to achieve a higher quality of services for the customer and to gain new knowledge in the process of self-development. Cooperation in sports and recreation services, as a specific form of integrating unique resources, both tangible and intangible, can be a source of advantage building.

Sports and recreation instructors and coaches on the commercial market of services create relational resources in order to build benefits both for themselves and for the customer.

Relational resources are the basis for shaping relational contracts in the examined segment of sports services market. In the category of building competitive strength outside the network of cooperating organisations, social relations are crucial as a foundation for cooperation based on fondness and trust. These resources are factors intuitively applied in the investigated sports industry to increase the organisation competence; they bridge a competence gap, increasing the quality of customer service.

The presented research area and conclusions can serve as a subject of further research explorations. They may also constitute a challenge to implement selected activities in order to obtain above-average effects as a result of cooperation.

The discussed paradox of simultaneous cooperation and rivalry will become a focus of further research interest of the author. The research area adopted in the publication seems to constantly stir up scientific curiosity, especially that sports organisations are rarely subject to wider scientific considerations. The issues addressed in the monograph constitute a source of research investigations, and may lead to the author's wider scientific explorations and in-depth reflections in the future.