

Kształtowanie relacji z klientami na rynku usług sportowych

Krystian Leusz

Politechnika Białostocka, Wydział Inżynierii Zarządzania

e-mail: leuszkrystian@gmail.com

Justyna Grześ-Bukłaho

Politechnika Białostocka, Wydział Inżynierii Zarządzania

e-mail: j.grzes@pb.edu.pl

DOI: 10.24427/az-2023-0015

Streszczenie

Rynek sportu różni się od rynku, na którym są sprzedawane inne usługi czy też produkty – dobra rzeczowe. Niemniej organizacje sportowe, analogicznie jak inne podmioty gospodarcze budują swoją pozycję rynkową, konkurują oraz kształtują relacje z interesariuszami. Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie specyfiki usług sportowych oraz zidentyfikowanie czynników istotnych w kształtowaniu relacji z klientami różnych pokoleń na tymże rynku. Przykładem usługodawcy jest Białostocki Klub Karate (BKK). Dla zidentyfikowania oczekiwań klientów przeprowadzono badania ilościowe przy użyciu kwestionariusza ankiety wśród klientów BKK. Analizowano co musi zapewnić klub, by spełnić oczekiwania oraz jakie działania są satysfakcjonujące, a jakie wymagają poprawy. Potwierdzono między innymi, że dla klientów znaczenie ma jakość, ważna jest atmosfera panująca w klubie, zaangażowanie oraz wzajemne motywowanie.

Słowa kluczowe

usługi, usługi sportowe, relacje, interesariusze, klienci

Wstęp

Klienci stanowią jeden z kluczowych elementów otoczenia organizacji. By organizacja mogła funkcjonować w należyty sposób należy kształtować z nimi relacje. Oczywiście nie dzieje się to samoczynnie, by relacja mogła się rozwijać niezbędny jest czynnik ludzki. To ludzie prowadzą rozmowy, prezentują ofertę, negocjują i świadczą usługi. Znajdują interesariuszy i by zatrzymać ich w organizacji wykorzystują swoją wiedzę i umiejętności. Każdy klient jest inny dlatego warto wiedzieć jakie mają zwyczaje, oczekiwania, czy styl bycia.

Badania przeprowadzono wśród klientów Białostockiego Klubu Karate (BKK) za pomocą techniki CAWI. Celem badania było dostarczenie wiedzy na temat zadowolenia klientów Białostockiego Klubu Karate z działań oraz jakości oferowanych przez klub usług. Poprzez analizę wyników badania zidentyfikowano jakie są najważniejsze czynniki w kształtowaniu relacji z klientami, co jest niezbędne do zaspokojenia oczekiwań klientów, jakie znaczenie ma jakość dla klientów oraz co satysfakcjonuje klientów, a co wymaga poprawy w oferowanych przez BKK usługach sportowych. Wyniki badań stanowiły podstawę do opracowania rekomendacji, które pomogą Białostockiemu Klubowi Karate w dalszej działalności na rynku usług sportowych.

1. Przegląd literatury

Według J. Czupiała proces kształtowania relacji przez przedsiębiorstwo „obejmuje stosunki pomiędzy nim a jego zewnętrznymi interesariuszami, zwłaszcza dostawcami, klientami, agencjami rządowymi, partnerami, związkami zawodowymi, grupami nacisku itp. Stosunki te są podłożem rozwoju kultury biznesu” [Czupiał, 2005, s. 416].

Opierając się na temacie relacji z interesariuszami, T. Onkila [2011, s. 379-393] zasugerowała, że różne rodzaje relacji z interesariuszami wymagają różnych narzędzi zarządzania. Relacje te mogą być oparte na władzy, współpracy, konflikcie lub jednostronne, a każdy rodzaj relacji pociąga za sobą inne atrybuty, interesariuszy i interesy. W relacjach opartych na władzy lub jednostronnych relacje z interesariuszami opierają się na władzy korporacji nad interesariuszami lub władzy interesariuszy nad korporacją. W tego typu relacjach korporacje reagują na interesariuszy, którzy mają prawo oczekiwać, wymagać i oceniać określone działania. W relacjach konfliktowych korporacje zwracają się do tych interesariuszy, których interesy są uważane za „uzasadnione”. W tego typu relacjach korporacja ocenia zasadność interesów wszystkich interesariuszy i bierze pod uwagę tylko te,

które uznaje się za mające uzasadnione żądania. W relacjach opartych na współpracy korporacje i interesariusze mają silne interakcje, a wszyscy interesariusze w społeczeństwie, którzy mogą być zainteresowani działaniami społecznymi, są brani pod uwagę. Relacje w ramach tej kategorii opierają się na szczerości i zaufaniu [Herremans i in., , 2016, s. 417-435]. W przypadku usług sportowych relacje z klientami to głównie relacje oparte na współpracy, bowiem z jednej strony opierają się na oczekiwaniach klientów, ale z drugiej wymagają też ich bezpośredniego zaangażowania.

Dokonując analizy rodzajów relacji zachodzących między interesariuszami a przedsiębiorstwem, można także wyodrębnić trzy grupy interesariuszy [Paliwo-da-Matiolońska, 2005, s. 241]:

1. Grupa pierwsza skupia w sobie te osoby, które za pomocą swojej wiedzy, pracy, doświadczenia, czy kapitału współtworzą przedsiębiorstwo. Relacja, która tu zachodzi między interesariuszami a instytucją jest tak wiążąca, że bez niej biznes by upadł. Są to m.in. zatrudnione osoby, udziałowcy, czy właściciele.
2. Grupa druga to tzw. interesariusze kontraktowi, którzy wprost połączeni są z działalnością przedsiębiorstwa. Nazwa ta bierze się od relacji między interesariuszami a organizacją, która ma charakter oficjalnego kontraktu. Są to m.in. klienci, dostawcy, czy konkurenci.
3. Grupę trzecią tworzą interesariusze, których relacja z przedsiębiorstwem ma charakter kontekstowy. Są to m.in. różnego rodzaju wspólnoty począwszy od lokalnych, po państwowe, czy globalne, a także różnego rodzaju instytucje państwowe, samorządowe, czy społeczne.

Proces kształtowania relacji z interesariuszami odbywa się etapowo i obejmuje: kreowanie relacji, działania formalizacyjne, strategię rozwoju, budowanie zaufania, ewaluacje oraz ciągłość doskonalenia [Chomiak-Orsa, 2013, s. 109]. Celem budowania relacji organizacji z zainteresowanymi stronami jest osiągnięcie, zadowolenie i zatrzymanie atrakcyjnego dla przedsiębiorstwa podmiotu [Piwoni-Krzyszowska, 2014, s. 66].

Organizacje wchodzą z wysokim zaangażowaniem w nowe relacje. Kształtują je i rozwijają pomimo, iż podmioty bywają zróżnicowane pod różnymi względami co łączy się z innym podejściem do różnych osób [Danielak, 2015, s. 5]. Zależnie od wartości wewnętrznych obranych przed przedsiębiorstwo, konieczne jest dokonanie analizy interesariuszy i oceny ich oczekiwań oraz wybranie optymalnego – z punktu widzenia wizji podmiotu – sześcibla współpracy z nim i uwzględnienia ich potrzeb w strategii generowania wartości przedsiębiorstwa [Marcinkowska, 2011, s. 861].

2. Rynek usług sportowych

Analizując różne elementy gospodarki jako pierwszy i najistotniejszy należy wskazać usługę. W gospodarkach narodowych wielu państw usługi zajmują wysokie miejsce. Współcześnie usługi wręcz dominują na rynkach [Velev i Anguelov, 2003, s. 53-58]. Każdy niewątpliwie użył lub słyszał słowo „usługa”, gdyż jest ono powszechnie stosowane, a zarazem trudne do zdefiniowania. Świadczą o tym liczne próby podejmowania tego zagadnienia jako problematyki badawczej. Problem zdefiniowania usługi wynika z ciągłego jej rozwoju, rozbudowy, zmienności i poszerzania zakresu działań. Usługa i materialność poprzez oddziaływanie na siebie zacierają różnice między sobą [Stoma, 2012, s. 125-126].

Usługa definiowana jest jako czynność pomiędzy usługodawcą, a usługobiorcą mająca na celu zmianę stanu usługobiorcy. Zgodnie z definicją odbiorca jest usatysfakcjonowany, gdy jego stan zmienia się na nowy stan pożądaný [Kimita, et. al., 2008, p. 477-480]. Przez pojęcie usługi należy rozumieć:

- „wszelkie czynności świadczone na rzecz jednostek gospodarczych prowadzących działalność o charakterze produkcyjnym, tzn. usługi dla celów produkcji nietworzące bezpośrednio nowych dóbr materialnych;
- wszelkie czynności świadczone na rzecz jednostek gospodarki narodowej oraz na rzecz ludności, przeznaczone dla celów konsumpcji indywidualnej, zbiorowej i ogólnospołecznej” [Zasady Metodyczne..., 2015, s. 7].

W literaturze usługom zostały przypisane cechy charakterystyczne, które akceptowano począwszy od lat 80. XX wieku. Cechy te określane były skrótem IHIP (niematerialność, heterogeniczność, nierozłączność i nietrwałość) [Benoit, 2010, s. 359-368]. Cechy te, uzupełnione o niemożność nabycia prawa własności usługi, zaprezentowane zostały w tabeli 1.

Tab 1. Cechy usług

Cecha	Charakterystyka
Niematerialność	Usługi nie można zmierzyć, pokazać przed zakupem, opatentować, transportować.
Nietrwałość	Usługa nie istnieje poza procesem jej świadczenia, nie można tworzyć zapasów usługi, występują trudności w synchronizacji podaży z popytem.
Nierozdzielność procesu wytwarzania i konsumpcji	Produkcja i konsumpcja odbywa się w tym samym czasie i miejscu, często w procesie wytwarzania (świadczenia) usługi uczestniczy usługobiorca i nawiązuje bezpośredni kontakt z usługodawcą.
Niejednorodność	Jakość usługi zależy od wielu niekontrolowanych czynników oraz jakości pracy personelu, trudno dokonać standaryzacji procesu świadczenia usługi.

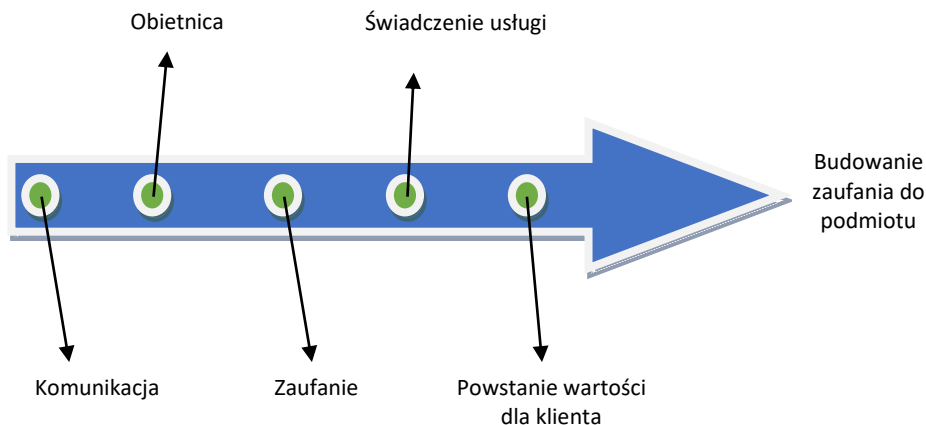
Cecha	Charakterystyka
Niematerialność	Usługi nie można zmierzyć, pokazać przed zakupem, opatentować, transportować.
Nietrwałość	Usługa nie istnieje poza procesem jej świadczenia, nie można tworzyć zapasów usługi, występują trudności w synchronizacji podaży z popytem.
Nierozdzielność procesu wytwarzania i konsumpcji	Produkcja i konsumpcja odbywa się w tym samym czasie i miejscu, często w procesie wytwarzania (świadczenia) usługi uczestniczy usługobiorca i nawiązuje bezpośredni kontakt z usługodawcą.
Niemożność nabycia prawa własności	Usługi nie można odsprzedawać, nie ma rynku usług używanych.

Źródło: [Marzec, 2012, s. 40].

Nierozłącznym elementem świadczenia usług jest zaufanie. Przedstawione powyżej cechy wpływają na relacje. Klient musi zaufać, iż usługa będzie wykonana w deklarowany sposób. Usługobiorca ma swego rodzaju oczekiwania, ale by się dowiedzieć czy zostaną one spełnione musi zaufać usługodawcy, który musi zaplanować realizację i przedstawienie usługi. Na rysunku 1 zaprezentowano usługę widzianą przez pryzmat jej poszczególnych części. Najpierw należy zwrócić uwagę na komunikację, która jest rozmową usługodawcy z usługobiorcą na temat usługi. Następnie usługodawca składa obietnice, czyli zaświadcza jak będzie wyglądała usługa. Później to klient decyduje się zaufać lub nie. Po tej decyzji następuje świadczenie usługi, które powinno stworzyć wartość dla klienta. Spełnienie wszystkich części prowadzi do zbudowania zaufania podmiotu, które może być wykorzystywane w relacjach obu stron.

Zaufanie sprawia, że zabieg świadczenia usług może przejść pozytywnie. Dodatkowo ułatwia komunikowanie się i przekazywanie informacji co jest niezbędne do świadczenia usługi. Podmioty powinny dążyć do budowania zaufania poprzez wiarygodność, niezawodność oraz otwartość na klienta i jego potrzeby.

Na rynku sfery usług i produktów materialnych oddziałują na siebie i się wzajemnie uzupełniają. Granica pomiędzy sferą przemysłową, a usługową jest niezmiernie elastyczna. Usługa to zasadniczo coś niematerialnego, ale często idzie w parze z produktem i w ten sposób powstają różne pomysły jak zadowolić klienta. Usługi przez swoją specyfikę często są niepowtarzalne, przez co stają się jeszcze bardziej wyjątkowe.



Rys. 1. Poszczególne części usługi

Źródło: [Marzec, 2012, s. 45].

Usługi sportowe są bardzo specyficzne, „co wynika nie tylko ze specyfiki oferowanego produktu (aktywność fizyczna, obietnica poprawy zdrowia, figury, zrzucenia nadmiernych kilogramów, tworzenie więzi z innymi uczestnikami), ale także z ceny i kosztów jakie muszą ponieść nabywcy by osiągnąć zamierzony efekt (to nie tylko cena karnetu, biletu wstępu, czy zajęć, ale również koszt dojazdu do klubu, poświęconego czasu oraz wysiłku fizycznego). Całość powinna być wysokiej jakości, we właściwym miejscu, w odpowiednim otoczeniu, z uwzględnieniem procesu komunikacji i w asyście wykwalifikowanego personelu” [Widowska-Stanisiz, 2016, s. 62]. Do współczesnego wyglądu i charakteru usług sportowych odniosła się E. Rudawska mówiąc, że „zmieniająca się przestrzeń gospodarcza, w której funkcjonują organizacje sportowe w ostatnich kilkudziesięciu latach, powoduje konieczność zaadoptowania rynkowych reguł działalności. Organizacje sportowe są współcześnie postrzegane niczym średniej wielkości przedsiębiorstwa, konkurujące o klienta i walczące o budowanie swojej pozycji rynkowej i finansowej. Coraz częściej muszą więc świadomie i profesjonalnie stosować instrumenty marketingowego oddziaływania na otoczenie w celu stworzenia i utrzymania rentownych relacji z jego podmiotami” [Rudawska, 2011, s. 153]. Wszelka usługa by dobrze funkcjonować musi stawiać na jakość. Dla każdej usługi słowo „jakość” będzie rozumiane inaczej. Biorąc na tapet jakość usługi sportowej można utożsamić ją ze zdolnością do zaspokojenia

potrzeb związanych z daną aktywnością fizyczną. „Składają się na nią cztery elementy: jakość obiektu, jakość organizatora, jakość trenera i jakość obsługi” [Nowińska, 2005, s. 65].

Jak zauważyły A. Stosik oraz A. Leśniewska „współczesne organizacje sportowe działają na podstawie tych samych reguł gry rynkowej co duże firmy produkcyjne czy handlowe. Dzisiejszy klient jest wysoko wyedukowany i świadomy swoich potrzeb. To on dokonuje wyboru spośród ofert na szerokim rynku konkurencyjnych produktów” [Stosik i Leśniewska, 2018, s. 20; Szydło i Potmalnik, 2022]. Z punktu widzenia usług sportowych innowacje marketingowe są szczególnym rodzajem innowacji. Wynika z nich możliwość wykorzystania potencjału i atrakcyjności mediów społecznościowych. Wzrasta popularność sportu oraz rozwój portali społecznościowych, media społecznościowe stwarzają dla usługodawców sportowych wielkie, wręcz niekończące się możliwości wchodzenia w interakcje z różnymi grupami interesariuszy. Rozwój nowych technologii oraz łączenie różnych płaszczyzn społeczno-gospodarczych doprowadzi do angażowania uczestników usług sportowych we współdecydowanie i współtworzenie obszaru sportowego, tego klubowego oraz dalszego jak, np.: wydarzeń sportowych [Pawlak i Łasiński, 2015, s. 164-165].

3. Metodyka badań własnych

W przypadku niniejszego artykułu przedmiotem badań są opinie klientów Białostockiego Klubu Karate, czyli zawodników i ich rodziców na temat świadczonych przez klub usług sportowych. Celem badań jest dostarczenie wiedzy na temat satysfakcji klientów Białostockiego Klubu Karate z podejmowanych działań oraz jakości oferowanych przez klub usług. Sformułowano następujące problemy badawcze:

1. Jakie są najważniejsze czynniki w kształtowaniu relacji z klientami różnych pokoleń w przypadku świadczenia usług sportowych?
2. Co musi zapewnić jednostka by zaspokoić oczekiwania klientów z różnych pokoleń?
3. Jakie znaczenie dla klientów z różnych pokoleń ma jakość świadczonych usług sportowych?
4. Jakie działania klubu są satysfakcjonujące, a jakie wymagają poprawy w opinii klientów z różnych pokoleń?

Weryfikacji zostały poddane następujące hipotezy:

1. Zakłada się, że najważniejszymi czynnikami w kształtowaniu relacji dla wszystkich pokoleń są zaangażowanie trenerów i dbanie o dobrą atmosferę w klubie.
2. Według klientów z różnych pokoleń prawdopodobnie jednostka musi zadbać o formę fizyczną zawodników oraz atrakcyjną cenę.
3. Przypuszcza się, że jakość świadczonych usług sportowych ma dla klientów z różnych pokoleń znaczenie.
4. Istnieje prawdopodobieństwo, iż klienci z różnych pokoleń sądzą, że Białostocki Klub Karate posiada wystarczająco wykwalifikowaną kadrę, ale powinien poszerzyć swoją działalność o zajęcia w kolejnych szkołach oraz zwiększyć ilość treningów dołączając treningi na siłowni.

W procesie badawczym zastosowano metodę ilościową. Przeprowadzono badania ankietowe techniką CAWI (Computer-Assisted Web Interview). Badania zostały przeprowadzone w maju 2022 roku. Udział w nim wzięli rodzice i zawodnicy Białostockiego Klubu Karate.

Na potrzeby prowadzonych badań przyjęto, że:

- pokolenie X to pokolenie urodzone między 1965 a 1980 rokiem, które określane jest jako osoby, które „żyją żeby pracować”. Przedstawiciele tej grupy cechuje odpowiedzialność i lojalność. Poszukują oni stabilizacji, a praca musi być dobrze płatna. W ich przekonaniu czynności muszą następować kolejno po sobie, w odpowiednim porządku oraz z należyтым szacunkiem do hierarchii. Niechętnie zmieniają swoje położenie i prace, a powodem tego może być troska i oddanie rodzinie. Problem i niepewność, która towarzyszy temu pokoleniu wiąże się ze zmianami w zatrudnieniu. Obecnie coraz częściej praca polega na byciu elastycznym. Przejawia się to u przedstawicieli pokolenia X lękiem co będzie dalej [Waśko, 2016, s. 137-138; Szydło, 2017].
- pokolenie Y to osoby urodzone po 1980 roku aż do roku 2000, które „pracują, żeby żyć”. Pokolenie Y można podzielić na starsze (1981-1989) oraz młodsze (1990-2000). Przedstawiciele tych grup posiadają cechy wspólne, ale też różną się od siebie. Grupa starsza posiada niektóre cechy zbliżone do pokolenia X, natomiast sytuacja społeczno-polityczna, rozwój technologii i Internetu, mimo braku dostępu do sieci od urodzenia, spowodowały szybszą akceptację do nowej sytuacji. Natomiast grupa młodsza mimo cech i zachowań wspólnych posiada pewne cechy zbliżone do przedstawicieli pokolenia Z, takie jak częstsza komunikacja internetowa czy zakładanie i wykorzystywanie portali społecznościowych. Najczęściej osoby reprezentujące pokolenie Y charakteryzują się

kreatywnością oraz otwartością na innych, czego dowodem jest umiejętność pracy w środowisku wielokulturowym [Waśko, 2016, s. 138-139].

- pokolenie Z nazywane również Generacją C to osoby urodzone po 2001 roku, które zakładają, że „praca powinna być pasją”. Od urodzenia mają dostęp do Internetu, komputerów, smartfonów i innego rodzaju technologii, dlatego urządzenia te wraz z ich możliwością komunikacji są głównym i nieodłącznym elementem ich życia. Cechy pokolenia Z są zbliżone do tych opisujących pokolenie Y, ale ich przywiązanie do sieci jest większe. „Zetki” łączą życie zawodowe i prywatne w jedność, wykorzystując te same wartości. Tak jak Internet od najmłodszych lat towarzyszą im języki obce. Szybkość ich poznawania i nauki ułatwia komunikację. Znajomość technologii i języka sprawia, że chętnie podróżują. Dodatkowe zajęcia również rozwijają u nich różnorodność zainteresowań. Są zdeterminowani w realizacji samych siebie, ale ze względu na podejście ich rodziców, którym często czegoś brakowało w dzieciństwie i zapewniali im wszystko co chcą mieć, chcą mieć natychmiast [Waśko, 2016, s. 140-141; Kukła i Nowacka, 2019, s. 123]. Gdy przedstawiciele pokolenia Z przystępują do pracy chcieliby zrobić ogromną karierę od razu i bez większego trudu, czy wysiłku. Najchętniej pracują w grupie, nie skupiając się przy tym na jednej rzeczy, a robiąc wiele naraz [Hysa, 2016, s. 329-330].

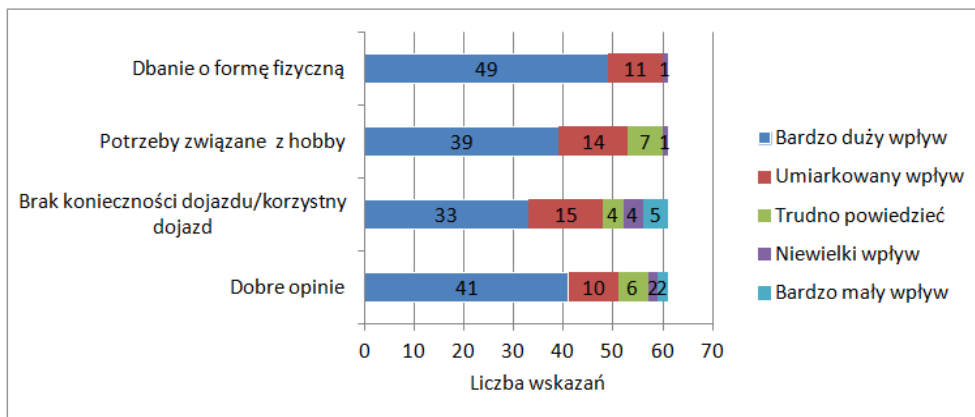
Największą grupą respondentów, aż 41% stanowiło pokolenie Z. Następnie z wynikiem 27,9% i 21,3% było młodsze i starsze pokolenie Y. Tylko 9,8% stanowiło pokolenie X. Osoby po 58 roku życia nie wzięły udziału w badaniu. Te liczby wskazują, że w Białostockim Klubie Karate przeważają młodzi zawodnicy co przekłada się na rodziców w młodszym wieku i niewielki procent osób po 42 roku życia. Spośród badanych 34,4% osób posiada wykształcenie wyższe. Tylko o jedną osobę mniej zadeklarowało wykształcenie średnie. Wyraźnie mniej wystąpiło osób z wykształceniem podstawowym – 23%. Znacznie mniej wskazało wykształcenie zawodowe, bo 9,8%. Z uwagi na różny wiek respondentów poziom wykształcenia również jest zróżnicowany. Zdecydowana większość badanych, bo aż 67,2% są to kawalerzy/panny. O około połowę mniej – 31,1% stanowiły osoby żonate lub mężatki. Tylko jedna osoba się rozwiodła, a osoby owdowiałe nie uczestniczyły wcale. Respondenci w większości są to osoby młode co przekłada się na największy odsetek kawalerów i pańien. Osoby badane najczęściej uczą się lub studiują (39,3%). Niewiele mniej badanych osób pracuje (34,4%). Łączących te dwie cechy badanych było 23%. Tylko 2 osoby (3,3%) są bezrobotne, a odsetek

osób emerytowanych lub będących na rencie jest zerowy. Sumując odsetek osób uczących się/studiujących i pracujących z pracującymi można zauważyć, że praca występuje u 62,3% ankietowanych, więc jest istotnym czynnikiem, ale suma samej nauki wynosi aż 73,7%. Znaczna większość osób badanych zamieszkuje miasto powyżej 100 tys. mieszkańców, aż 86,9%. Tylko 6,6% osób zamieszkuje miasta w przedziale 10-100 tys. mieszkańców, 4,9% zamieszkuje wieś, a 1,6% (jedna osoba) mieszka w mieście poniżej 10 tys. mieszkańców. Wywnioskować stąd można, iż większość respondentów mieszka w Białymstoku i nie musi dojeżdżać na treningi.

5. Wyniki badań własnych

Respondenci poproszeni zostali o wskazanie czynników, które miały największy wpływ przy wyborze Białostockiego Klubu Karate. W opinii ankietowanych cztery czynniki były szczególnie istotne (rys. 2). Najważniejszym czynnikiem okazało się dbanie o formę fizyczną. Ma on bardzo duży wpływ na około 80% respondentów i umiarkowanie wpływa na 18%. Warto więc kłaść nacisk na ten czynnik w promocji klubu. Następnym w kolei determinantem o bardzo dużym wpływie są dobre opinie. Taką odpowiedź wybrało 67% ankietowanych. Dlatego tak ważne są dobre, trwałe relacje. Potrzeby związane z hobby w sumie bardzo duży i umiarkowany wpływ mają na 86% respondentów, co może wskazywać na rosnące zainteresowanie samoobroną i sztukami walki. Ostatnim wyróżniającym się czynnikiem jest brak konieczności dojazdu/korzystny dojazd. Ta opcja ma bardzo duży wpływ na wybór BKK dla 54%, a umiarkowany dla 25% ankietowanych. Taki wynik może świadczyć o konieczności analizowania jakości nowych lokalizacji. W grupie czynników mniej wpływowych wskazywano atrakcyjną cenę, reklamę, chęć zaimponowania oraz negatywny stosunek do konkurencji.

Następnie poproszono ankietowanych o ocenę czynników, które motywują do treningów w BKK. Dla około 90% respondentów bardzo motywująca okazała się atmosfera panująca w klubie, co po raz kolejny dowodzi jak ważne są relacje międzyludzkie. Równie motywujące dla osób pytanых okazało się zaangażowanie trenerów (83%). Co może wskazywać na to by dokładnie dobierać sztab szkoleniowy i stawiać na zaangażowanych i ambitnych. Nie mniej ważna okazała się możliwość rozwoju, którą wybrało 82% zapytanых. Nieco niżej uplasowały się determinanty takie jak: zaangażowanie zawodników, czyli wzajemne motywowanie się oraz osiągnięcia. Rozkład czynników z uwzględnieniem różnorodności pokoleń zaprezentowano w tabeli 2.



Rys. 2. Najistotniejsze czynniki motywujące do treningów w Białostockim Klubie Karate

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Tab. 2. Czynniki motywujące do treningów w Białostockim Klubie Karate w różnych pokoleniach

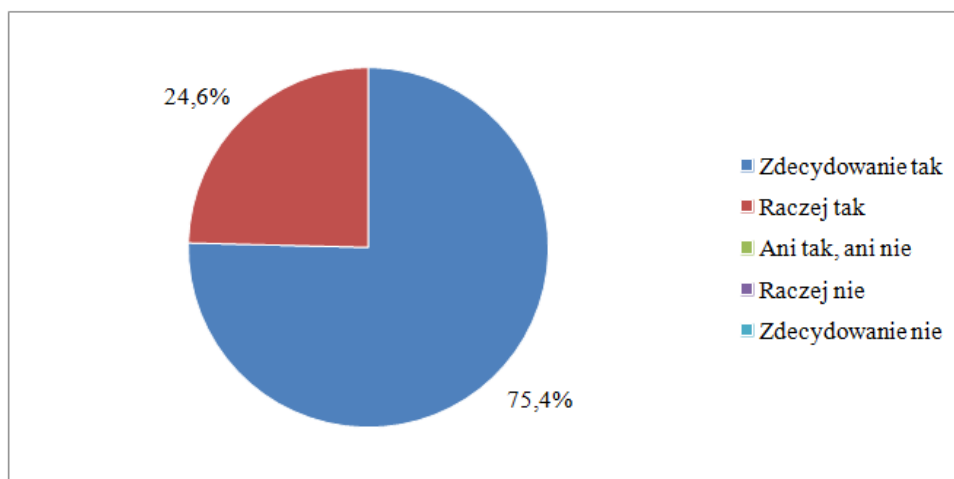
Czynniki		1	2	3	4	5
Pokolenie Z	Średnia arytmetyczna	4,83	4,56	4,8	4,64	4,88
	Mediana	5	5	5	5	5
	Dominanta	5	5	5	5	5
Pokolenie Y młodsze	Średnia arytmetyczna	4,71	4,47	4,71	4,71	4,82
	Mediana	5	5	5	5	5
	Dominanta	5	5	5	5	5
Pokolenie Y starsze	Średnia arytmetyczna	4,85	4	4,77	4,23	5
	Mediana	5	4	5	4	5
	Dominanta	5	5	5	5	5
Pokolenie X	Średnia arytmetyczna	4,83	4,5	5	4,5	4,83
	Mediana	5	5	5	5	5
	Dominanta	5	5	5	5	5

Czynniki: 1 – Zaangażowanie trenerów; 2 – Zaangażowanie zawodników; 3 – Możliwość rozwoju; 4 – Osiągnięcia; 5 – Atmosfera panująca w klubie

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Biorąc pod uwagę średnią arytmetyczną, dla wszystkich pokoleń najbardziej motywująca jest atmosfera panująca na treningach z wyjątkiem pokolenia X, które za bardziej motywujące uznało możliwość rozwoju. Natomiast wszystkie pokolenia najniżej oceniły zaangażowanie zawodników jako mające najmniejszy wpływ na motywację. Dominanta w przypadku wszystkich czynników wyniosła 5 w ocenie przedstawicieli każdego pokolenia. Mediana także w większości wyniosła 5, poza dwoma czynnikami (zaangażowanie zawodników oraz osiągnięcia) w opinii pokolenia Y z przedziału wiekowego 33-41 lat.

Respondentów poproszono także o ocenę znaczenia jakości świadczonych usług sportowych. Wyniki zaprezentowano na rysunku 3.

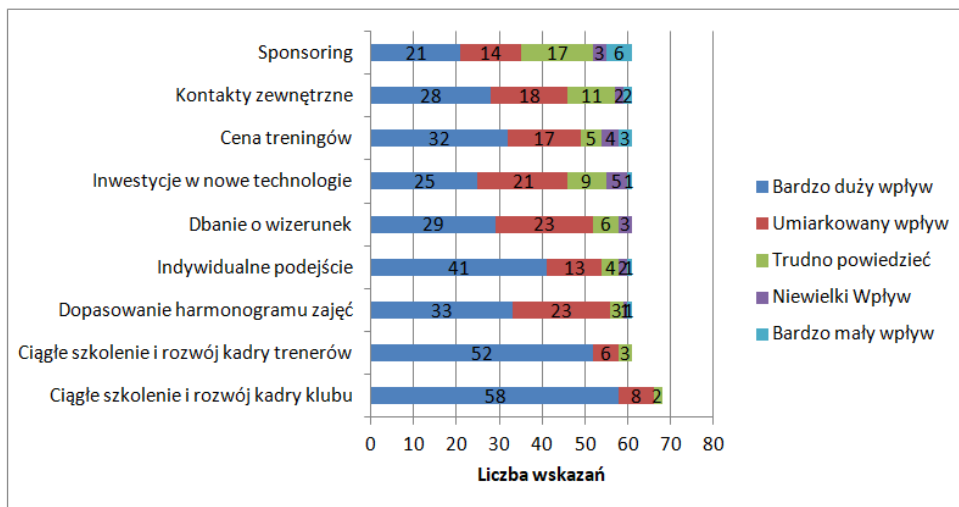


Rys. 3. Znaczenie jakości świadczonych usług sportowych

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Z rysunku 3 wynika, że jakość świadczonych usług sportowych ma zdecydowane znaczenie dla 75% badanych, pozostali ankietowani wskazali, że raczej ma to znaczenie. Wywnioskować z tego można, iż należy stawiać na jakość świadcząc usługi sportowe. Biorąc pod uwagę głosy poszczególnych pokoleń klientów, w pokoleniach Z i Y większością głosów stwierdzono, że jakość zdecydowanie ma znaczenie, a nieliczni zdecydowali się na stwierdzenie, iż jakość raczej ma znaczenie. Tylko w pokoleniu X głosy rozłożyły się po równo.

Biorąc powyższe pod uwagę, warto przeanalizować które czynniki mają największy wpływ na jakość świadczonych usług sportowych (rys. 4).



Rys. 4. Czynniki wpływające na jakość świadczonych usług w Białostockim Klubie Karate

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Największy wpływ na jakość świadczonych usług sportowych w opinii respondentów ma ciągle szkolenie i rozwój kadry trenerów, bardzo duży wpływ tego czynnika potwierdziło ok. 85% badanych. Bardzo znaczące jest także ciągle szkolenie i rozwój kadry klubu, ten czynnik ma bardzo duży wpływ dla ok. 83% osób. Wywnioskować można, że interesariusze BKK chętnie oglądają jak zawodnicy i trenerzy rozwijają się poprzez szkolenia, seminaria, zgrupowania itp. nabywając nową wiedzę i umiejętności i tym samym podnosząc jakość świadczonych usług w klubie. Około 67% ankietowanych wskazało bardzo duży wpływ i ok. 21% umiarkowany wpływ indywidualnego podejścia jako czynnika determinującego jakość. Stwierdzić można, że nieuogólnianie, a indywidualna analiza wykonanej pracy zawodników wpływa w oczach interesariuszy na jakość. Bardzo duży wpływ dla 33 osób i umiarkowany wpływ dla 23 osób (razem ok. 91%) ma dopasowanie harmonogramu zajęć. Zauważyć można, że klienci liczą na różne godziny świadczenia usług, by każdy mógł wybrać najbardziej pasujące do jego harmonogramu dnia. Piątym z dziewięciu czynników okazała się cena treningów. Około połowa respondentów odpowiedziała, że ma ona bardzo duży wpływ, a w opinii 28% ma wpływ umiarkowany. Dbanie o wizerunek ma dla ok. 48% bardzo duży wpływ, dla ok. 38% wpływ umiarkowany i tylko dla blisko 5% niewielki wpływ. Kontakty zewnętrzne mimo dość wysokiego, bo ok. 45% wyboru bardzo dużego wpływu, zarazem nie są dość klarowne, ponieważ ok. 18% zapytanych odpowiedziało, że

trudno im powiedzieć czy ów czynnik wpływa na jakość usług w klubie karate. Jak się okazało najmniejsze znaczenie ma sponsoring gdyż tylko dla ok. 34% ankietowanych ma on bardzo duży wpływ, około 27% osób nie ma zdania, a dla ok. 10% czynnik ten ma bardzo niski wpływ.

Rozkład czynników z uwzględnieniem opinii różnych pokoleń zaprezentowano w tabeli 3.

Tab. 3. Czynniki wpływające na jakość świadczonych usług w Białostockim Klubie Karate w odniesieniu do różnych pokoleń

Czynniki		1	2	3	4	5	6	7	8	9
Pokolenie Z	Średnia arytmetyczna	4,72	4,76	4,56	4,6	4,36	4,25	4,32	4,32	3,88
	Mediana	5	5	5	5	5	5	5	5	4
	Dominanta	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Pokolenie Y młodsze	Średnia arytmetyczna	4,82	4,82	4,29	4,53	4	4	4,24	4	3,82
	Mediana	5	5	4	5	4	4	4	4	4
	Dominanta	5	5	4,5	5	4	4,5	5	4,5	3
Pokolenie Y starsze	Średnia arytmetyczna	4,92	4,85	4,21	4,15	4,38	3,5	3,75	3,92	2,77
	Mediana	5	5	4	4	5	3,5	4	5	3
	Dominanta	5	5	4,5	5	5	3	5	5	3
Pokolenie X	Średnia arytmetyczna	4,83	4,83	4,5	4,67	4,5	4,33	4,17	4	4,33
	Mediana	5	5	4,5	5	4,5	4	4,5	4	4,5
	Dominanta	5	5	4,5	5	4,5	4	5	4	5

Czynniki: 1 – Ciągłe szkolenie i rozwój kadry klubu; 2 – Ciągłe szkolenie i rozwój kadry trenerów; 3 – Dopasowanie harmonogramu zajęć; 4- Indywidualne podejście; 5 – Dbanie o wizerunek; 6 – Inwestycje w nowe technologie; 7 – Cena treningów; 8 – Kontakty zewnętrzne; 9 – Sponsoring

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Przedstawiciele wszystkich pokoleń zgodnie wybrali ciągłe szkolenie i rozwój kadry klubu i ciągłe szkolenie kadry trenerów za najważniejsze. Następnie Pokolenie Z średnio uważa, że indywidualne podejście i dopasowanie harmonogramu zajęć jest również istotne. Tak samo sądzi młodsze pokolenie Y, natomiast starsze pokolenie Y przed tymi dwoma czynnikami stawia dbanie o wizerunek. Pokolenie X za najmniej znaczące uważa kontakty zewnętrzne, a pozostałe pokolenia sponsoring.

Rozkład liczby głosów wskazujących w jaki sposób poprawić jakość usług sportowych w BKK zaprezentowano w tabeli 4.

Tab. 4. Sposoby podniesienia jakości usług w Białostockim Klubie Karate w różnych pokoleniach

	Treningi na siłowni	Częstsze treningi	Dokup sprzętu	Treningi w większej liczbie szkół	Wynajem dojo	Podniesienie kwalifikacji trenerów
Pokolenie Z	15	9	11	9	9	5
Pokolenie Y młodsze	6	11	8	5	2	5
Pokolenie Y starsze	7	6	4	8	6	2
Pokolenie X	2	2	2	2	1	2

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Dla pokolenia Z najważniejszy czynnik to treningi na siłowni, następnie uzupełnienie sprzętu, a na końcu podniesienie kwalifikacji trenerów. Młodsze pokolenie Y najczęściej wybierało częstsze treningi oraz dokup sprzętu, a jako najmniej istotne uznali wynajem dojo. Natomiast starsze pokolenie Y jako najważniejszy czynnik podniesienia jakości uznało treningi w większej ilości szkół, jeden głos mniej otrzymały treningi na siłowni, a najmniej respondentów wybrało podniesienie kwalifikacji trenerów.

6. Dyskusja wyników i podsumowanie

Analizując wyniki uzyskane wśród interesariuszy Białostockiego Klubu Karate wnioskować można, że:

- Istotne dla klientów we wszystkich pokoleniach jest dbanie o kulturę fizyczną, dlatego warto podczas promocji klubu kłaść nacisk na fakt rozwoju formy. Badania wskazują, że rośnie popularność sztuk walki, ale nie idzie z tym w parze chęć zaimponowania, a raczej umiejętności samoobrony lub już wspomnianej dobrej formy fizycznej.
- Motywująca wśród różnych pokoleń okazała się głównie atmosfera panująca w klubie, dlatego należy dbać o relacje, wykazywać zaangażowanie ze strony trenerów, które przerodzi się w zaangażowanie zawodnicze. Warto wprowadzać luźniejszą atmosferę, np. na obozach lub przeprowadzać integrację by życie klubu realizowało się tylko surowymi treningami. Wyjątkiem było pokolenie X, które za bardziej motywującą uznało możliwość rozwoju.

- Nieustannie należy czerpać wiedzę od najlepszych trenerów, specjalistów, coach'ów i się rozwijać – zarówno zawodnicy jak i trenerzy, gdyż takie są oczekiwania klientów ze wszystkich pokoleń.
- Nie można uogólniać całej grupy treningowej, indywidualne podejście było istotne szczególnie dla pokolenia Z. Warto poświęcić więcej czasu na poprawę pojedynczych błędów oraz analizować poszczególne walki i starty każdego zawodnika z osobna.

W obecnych czasach nie można stać w miejscu. Trzeba nieustannie się rozwijać, szkolić i inwestować. Te działania wpłyną na jakość świadczonych usług, która dla dzisiejszych interesariuszy jest niezmiernie ważna. Gdy przestanie się zwracać uwagę na jakość klienci będą się czuli oszukani i odejdą. A nawet gdy tak się stanie, bo klienci przychodzą i odchodzą to warto pozostawić po sobie dobre wspomnienie i być godnym polecenia.

Pierwsza hipoteza zakładająca, iż najważniejszy czynnik w kształtowaniu relacji dla wszystkich pokoleń interesariuszy Białostockiego Klubu Karate to zaangażowanie trenerów i dbanie o dobrą atmosferę w klubie nie została potwierdzona w całości, gdyż dobra atmosfera i zaangażowanie trenerów są najważniejsze dla wszystkich pokoleń z wyjątkiem pokolenia X, które na pierwszym miejscu stawia możliwość rozwoju, a następnie zaangażowanie trenerów i atmosferę panującą w klubie.

Następnie zakładano, że BKK musi dbać o formę fizyczną zawodników oraz atrakcyjną cenę. Z przeprowadzonych badań wynikało, iż faktycznie forma fizyczna jest niezmiernie ważna dla wszystkich pokoleń ale atrakcyjna cena nie jest tak kluczowym czynnikiem przy wyborze klubu jak zakładano.

Dalej zakładano, że dla klientów ważna jest jakość usług sportowych. Potwierdziły to badania, w których ankietowani we wszystkich pokoleniach wskazali, że jakość zdecydowanie ma znaczenie.

Ostatnie założenia również zostały potwierdzone w badaniach. Klienci z różnych pokoleń są zadowoleni z poziomu wykwalifikowania kadry. Pokolenie Z w największym stopniu zadowoląby treningi na siłowni. Młodsze pokolenie Y chciałoby częstszych treningów, a starsze pokolenie Y najwięcej głosów oddało na poszerzenie działalności o kolejne szkoły.

Dzięki przeprowadzonym badaniom Białostocki Klub Karate będzie wiedział na co kłaść nacisk w kształtowaniu relacji z klientami, wskazano jakie elementy wzmocnić, jakie dodać, a z jakich w żadnym wypadku nie może zrezygnować. Poznane zostały motywy i oczekiwania interesariuszy klubu z różnych pokoleń. Pokazano jakie są różnice między oczekiwaniami różnych pokoleń oraz co je łączy. W rezultacie przeprowadzone badania ułatwią dalszą pracę i rozwój BKK.

ORCID iD

Justyna Grześ-Bukłaho: <https://orcid.org/0000-0002-5083-1879>

Literatura

1. Benoit (née Moeller) S. (2010), Characteristics of services – a new approach uncovers their value, *Journal of Services Marketing*, Vol. 24, s. 359-368.
2. Chomiak-Orsa I. (2013), *Zarządzanie kapitałem relacyjnym w procesie wirtualizacji organizacji. Podejście modelowe*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław.
3. Czupiał J. (2005), *Czynniki zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa a jego umiędzynarodowienie*, w: H. Brdulak, T. Gołębiowski (red.), *Wspólna Europa. „Zrównoważony rozwój przedsiębiorstw a relacje z interesariuszami”*, SGH, Warszawa.
4. Danielak W. (2015), *Wykorzystanie kapitału ludzkiego, strukturalnego i relacyjnego w budowaniu wartościowych relacji z interesariuszami przedsiębiorstwa*, Uniwersytet Zielonogórski, Wydział Ekonomii i Zarządzania.
5. Herremans I., Nazari J., Mahmoudian (2016), *Stakeholder Relationships, Engagement, and Sustainability Reporting*, *Journal of Business Ethics*, 138(3), s. 417-435.
6. Hysa B. (2016), *Zarządzanie różnorodnością pokoleniową*, *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Seria: Organizacja i Zarządzanie, Śląsk*, s. 329-330.
7. Kimita K., Hara T., Shimomura Y., Arai T (2008), *Cost Evaluation Method for Service Design Based on Activity Based Costing*, in: Mitsuishi M., Ueda K., Kimura F. (eds.), *Manufacturing Systems and Technologies for the New Frontier: The 41st CIRP Conference on Manufacturing Systems*, 26-28.05.2008, Tokyo, Japan, pp. 477-480.
8. Koźmiński A. K., Piotrowski W. (2002), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa, s. 41.
9. Kukła D., Nowacka M. (2019), *Charakterystyka podejścia do pracy przedstawicieli pokolenia Z – praca w systemie wartości młodych [w:] Edukacja ustawiczna dorosłych*, J. Tomczyńska (red.), Instytut Technologii Eksploatacji, Radom.
10. Marcinkowska M. (2011), *Tworzenie wartości przedsiębiorstwa dla interesariuszy, „Finanse, rynki finansowe, ubezpieczenia”*, *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego*, Szczecin.
11. Marzec M. (2012), *Wymiary zaufania w procesie świadczenia usług*, *Ekonomiczne Problemy Usług*, nr 95, Szczecin.

12. Nowińska A. (2005), *Jakość usług w fitness klubach*, w: H. Mruk (red), Marketingowo o sporcie, Sport & Business Fundation, Poznań.
13. Onkila T. (2011), *Multiple forms of stakeholder interaction in environmental management: Business arguments regarding differences in stakeholder relationships*, Business Strategy and the Environment, Vol. 20(6), s. 379-393.
14. Paliwoda-Matiolońska A. (2005), *Teoria interesariuszy w zarządzaniu współczesnym przedsiębiorstwem*, w: *Wspólna Europa. „Zrównoważony rozwój przedsiębiorstw a relacje z interesariuszami*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa.
15. Pawlak G., Łasiński G. (2015), *Media społecznościowe jako źródła budowania innowacji marketingowej w sporcie*, w: K. Kopecka-Piech (red.), *Innowacyjność przemysłów kreatywnych. Media a sport.*, Akademia Wychowania Fizycznego we Wrocławiu, Wrocław, s. 164-165.
16. Piwoni-Krzeszowska E. (2014), *Nauki o zarządzaniu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
17. Rudawska E. (2011), *Interesariusze w marketingu relacji na rynku usług sportowych*, Ekonomiczne problemy usług, nr 79, Szczecin.
18. Stoma M. (2012), *Usługa jako kluczowy produkt współczesnego rynku – charakterystyka rynku usług w Polsce w ciągu ostatnich 10 lat*, Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów, Warszawa, s. 125-126.
19. Szydło J. (2017), *Differences between Values Preferred by Generations X, Y and Z*, *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, T. 18, z. 3, cz. 1, s. 89-100.
20. Szydło J., Potmalnik E. (2022), *Decyzje zakupowe przedstawicieli Pokolenia Z na przykładzie branży modowej*, *Marketing i Rynek*, Tom 22, nr 9, s. 15-26.
21. Stosik A., Leśniewska A. (2016), *Ku kooperacji w sporcie. Wyzwania dla rynku o wysokiej konkurencji*, *Quality In sport*, Akademia Wychowania Fizycznego we Wrocławiu, Wrocław.
22. Velev M., Anguelov K. (2003), *Assessment Approach Towards Compatibility of Services*, *Economics and Organizations*, Vol. 2, Nr 1, s. 53–58.
23. Waśko R. (2016), *Wybrane aspekty różnicujące pokolenie X, Y i Z w kontekście użytkowania nocnych technik i Internetu*, w: Z. Rykła, J. Kinala (red.), *Socjologia codzienności jako niebanalność*, Stowarzyszenie Naukowe Przestrzeń Społeczna i Środowisko, Rzeszów.
24. Widawska-Stanisiz A. (2016), *Jakość usług sportowo-rekreacyjnych na przykładzie klubu fitness dla kobiet*, *Quality in sport*, Częstochowa.
25. *Zasady Metodyczne Polskiej Klasyfikacji Wyrobów i Usług (PKWiU 2015)* Warszawa.

Shaping relationships with clients on the sports services market

Abstract

The sports market is different from the market where other services or products – tangible goods are sold. Nevertheless, sports organizations, similarly to other economic entities, build their market position, compete and shape relations with stakeholders. The purpose of this article is to present the specificity of sports services and to identify factors important in shaping relationships with customers of different generations on this market. An example of a service provider is the Białystok Karate Club (BKK). In order to identify customer expectations, quantitative research was carried out using a questionnaire survey among BKK customers. It was analyzed what the club must provide to meet expectations and what activities are satisfactory and which require improvement. It was confirmed, among others, that quality is important for customers, the atmosphere in the club, commitment and mutual motivation are important.

Key words

services, sports services, relations, stakeholders, customers