

Stosik A., Leśniewska A., Ku koopetycji w sporcie. Wyzwania dla rynku o wysokiej konkurencji = Towards cooepetition in sport. Challenges for the market of high competition. *Journal of Education, Health and Sport*. 2016;6(9):975-982. eISSN 2391-8306. DOI <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.213149> <https://pbn.nauka.gov.pl/sedno-webapp/works/769867>

Original Text published © The Author (s) 2016. Stosik Aneta, Leśniewska Aleksandra. Wyzwania dla rynku o wysokiej konkurencji = Towards cooepetition in sport. Challenges for the market of high competition. *Quality in Sport*. 2016;2(4):67-75. eISSN 2450-3118. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.212848>, PBN: <https://pbn.nauka.gov.pl/sedno-webapp/works/769845>.

The journal has had 7 points in Ministry of Science and Higher Education parametric evaluation. Part B item 755 (23.12.2015). 755 *Journal of Education, Health and Sport* eISSN 2391-8306 7

© The Author (s) 2016;

This article is published with open access at Licensee Open Journal Systems of Kazimierz Wielki University in Bydgoszcz, Poland

Open Access. This article is distributed under the terms of the Creative Commons Attribution Noncommercial License which permits any noncommercial use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original author(s) and source are credited. This is an open access article licensed under the terms of the Creative Commons Attribution Non Commercial License (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>) which permits unrestricted, non commercial use, distribution and reproduction in any medium, provided the work is properly cited.

This is an open access article licensed under the terms of the Creative Commons Attribution Non Commercial License (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>) which permits unrestricted, non commercial use, distribution and reproduction in any medium, provided the work is properly cited.

The authors declare that there is no conflict of interests regarding the publication of this paper.

Received: 6.11.2016. Revised 16.11.2016. Accepted: 24.11.2016.

Aneta Stosik¹

Aleksandra Leśniewska²

Katedra Komunikacji i Zarządzania w Sporcie, Wydział Nauk o Sporcie
Akademia Wychowania Fizycznego we Wrocławiu

Ku koopetycji w sporcie. Wyzwania dla rynku o wysokiej konkurencji Towards cooepetition in sport. Challenges for the market of high competition

Streszczenie

Główną determinantą działań organizacji usługowych stają się kreatywne poszukiwania przewag oraz niestandardowe rozwiązania systemowe. Poszukuje się nowych domen jakościowych oraz tworzy się nowe wartości dla klienta. Realizuje się procesy w oparciu o kluczowe kompetencje firm. Wszystkie działania mają prowadzić do zwiększenia efektywności organizacyjnej oraz skuteczności ekonomicznej, a nade wszystko tworzenia przewag w pozycji konkurencyjnej na rynku. Ostatnie lata rozwoju usług sportowych i rekreacyjnych wydają się niezwykle dynamiczne. Zmiana stylu życia i norm społecznych wymuszają na klientach poszukiwanie niestandardowych działań i indywidualizacji usług. Odpowiedzią na potrzeby klientów stają się specyficzne usługi trenerów personalnych, których działalność nie ogranicza się wyłącznie do kształtowania sylwetki klienta i jego kondycji fizycznej. Usługi te stają się coraz bardziej zindywidualizowane i oparte o komplementarność kompetencyjną. Wymogi klientów wymuszają zatem na trenerach personalnych poszukiwanie wsparcia i kooperowanie z innymi trenerami w branży w zakresie tworzenia specyficznych usług dla wysokich wymagań klienta indywidualnego. Tworzenie się przewagi konkurencyjnej poprzez współdziałanie z konkurentami stawia organizację w relacji jednoczesnego konkurowania i współdziałania, co określa się mianem koopetycji (Bengtsson, Kock 2000), stającej się normą na rynku usług rekreacyjnych. Dzieje się to szczególnie w obszarze usług trenerów personalnych.

Słowa kluczowe: kooperacja, trener personalny, koopetycja, relacje, usługi rekreacyjne, przewaga konkurencyjna

¹ dr Aneta Stosik, e-mail: stosik@awf.wroc.pl

² dr Aleksandra Leśniewska, e-mail: aleksandra.lesniewska@awf.wroc.pl

Abstract

One of the most important aspects of leading service organizations is searching for advantages and creative solutions. Organizations look for new qualitative assets, create new values for their clients and create processes on the basis of their key competences. That kind of approach enable to improve organizational effectiveness and economic efficiency but more important to gain competitive advantages. Sport and recreational services develops extremely dynamically. Changes of lifestyle and social norms impose on clients non-standard actions and looking for individualized services. Personal training became a response for specific client's needs. Personal trainers help not only to shape bodies and build fitness for clients, but also provide professional and individualized services by their competency complementarity. To achieve this personal trainers need to look for support and cooperation with other specialists and trainers in the whole customer service process. Building competitive advantages by cooperation with competitors cause a situation where personal trainers have to cooperate and compete with them at the same time - this phenomenon is called co-opetition and becomes more often a standard in recreational services.

Key words: cooperation, personal trainer, co-opetition, relations, recreational services, competitive advantage

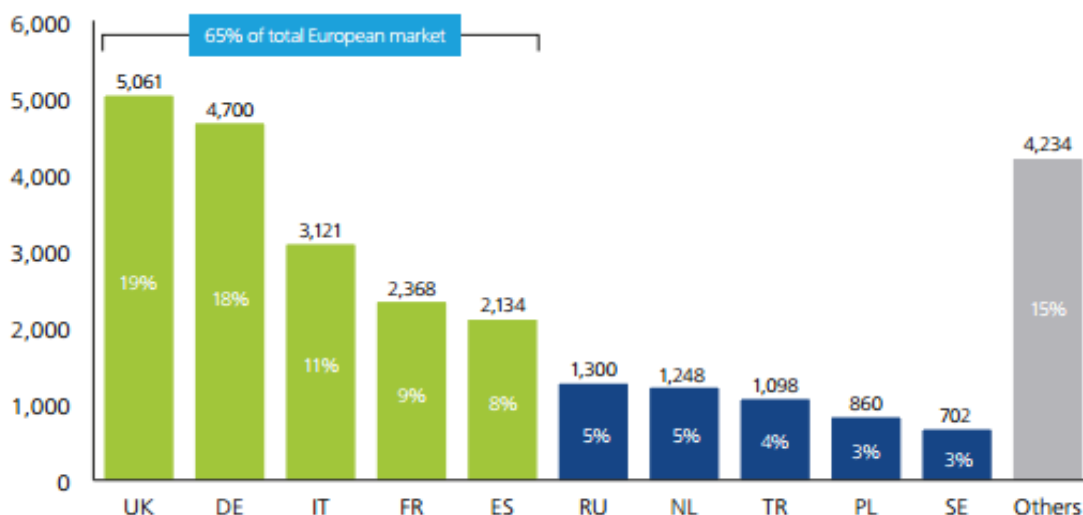
Współczesny rynek usług rekreacyjnych

Dominującym sektorem gospodarki na świecie stają się usługi. Ostatnie lata na rynku usług rekreacyjnych cechuje wysoka dynamika rozwoju produktów, co przekłada się na rozwój nowoczesnych systemów lojalnościowych dla klientów. Rozwój usług idzie w parze z coraz większą potrzebą indywidualizacji usługi dla klienta, który posiada coraz większe potrzeby, jak również kreatywnego podejścia do ich zaspokajania. Usługi to specyficzne produkty o szczególnym rodzaju niematerialności. Trudno je zmierzyć w jakikolwiek inny sposób niż satysfakcją klienta, która jednocześnie określa ich jakość.

Wiele tych samych usług na rynku może mieć różny charakter i różną jakość, co głównie zależy od poziomu kompetencji i kwalifikacji kadr instruktorskich i trenerskich. Ważne może być również miejsce, jego atmosfera i czas trwania usługi, co może wpływać na ocenę jej atrakcyjności. Wyróżnikiem i kluczową kompetencją staje się w usługach „know-how”, choć nie mniej ważne są aspekty niewymierne, jak umiejętność budowania relacji z klientem czy budowanie sympatii i przywiązania. Celem usług jest w dużej mierze zaspokajanie potrzeb klientów o bardzo zróżnicowanym charakterze. Powszechnie staje się dziś indywidualizowanie ofert usługowych i orientowanie ich na określone grupy docelowych klientów po to, aby jak najlepiej i możliwie jak najpełniej mogły zaspokoić potrzeby odbiorców i tym samym zaskarbić sobie ich lojalność. Istotą usług jest wykreowanie i zaoferowanie klientowi pożądanego przez niego wartości, która zaspokoi jego potrzeby, wywoła jego zadowolenie oraz zachęci do powtórnego zakupu. Na jakość świadczonych usług na rynku rekreacyjnym ma wpływ wiele czynników, między innymi: zasoby organizacji, zarówno te materialne, jak i niematerialne, ze szczególnym uwzględnieniem zasobów ludzkich. Należą do nich instruktorzy oraz trenerzy sportu i rekreacji, jak również coraz częściej pojawiający się na rynku trenerzy personalni.

Rynek usług fitness dynamicznie i sukcesywnie się rozwija, o czym świadczą dane z raportu branży fitness (European Health and Fitness Market 2015, Leśniewska 2016)

przygotowanego przez firmę doradczą Deloitte i organizację EuropeActive³. Wartość całego rynku fitness systematycznie wzrasta, a w 2014 roku w porównaniu do roku poprzedniego wzrosła o 4% i wynosiła 26,8 mld euro (por. wartość rynku profesjonalnej piłki nożnej to ok. 20 mld euro). Liczba klubowych członkostw wzrosła w ciągu roku o 9% i przekroczyła 50 milionów osób. Szacuje się, że za 10 lat aż 80 milionów osób będzie korzystać z usług fitness klubów w Europie. Największy udział w rynku mają Wielka Brytania, Niemcy oraz Włochy (rys. 1).



Rysunek 1. Pierwsza dziesiątka największych europejskich rynków fitness w 2014 roku
Źródło: European Health & Fitness Market Report 2015, s. 7.

Polska w tym rankingu znajduje się na 9 miejscu, ale uznaje się ją za najbardziej dynamicznie rozwijający się w tym segmencie kraj europejski. Do klubów fitness w Polsce uczęszcza obecnie 2,73 mln Polaków - to o 250 tysięcy więcej niż w roku 2013. Liczba klubów fitness z kolei wzrosła z 2400 do 2500, a wartość rynku na przestrzeni najbliższych 3 lat według prognoz ma się potroić^{4, 5}. Zgodnie z Polską Klasyfikacją Działalności (PKD) usługi fitness należą do grupy usług sportowo-rekreacyjnych związanych z poprawą kondycji fizycznej, przeznaczonych dla ludności – konsumpcyjnych, osobistych, w których użytkownik jako osoba fizyczna jest obiektem usługi. Są najczęściej świadczone przez fitness kluby ulokowane w dużych aglomeracjach, gdzie cieszą się większym zainteresowaniem aniżeli w małych miejscowościach. To właśnie w dużych miastach, gdzie tempo życia jest intensywne, a ludzie doświadczają stresu i deficytu ruchu, często z uwagi na siedzący tryb pracy, usługi fitness stają się skutecznym narzędziem rozładowania napięć i zadbania o dobrą kondycję.

Współczesne organizacje usługowe (typu: fitness kluby czy ośrodki sportu i rekreacji) muszą budować nadmiary zdolności do elastycznego reagowania na pojawiające się zagrożenia i szanse w otoczeniu organizacji. Ewolucja zmian rynkowych i pozycji człowieka

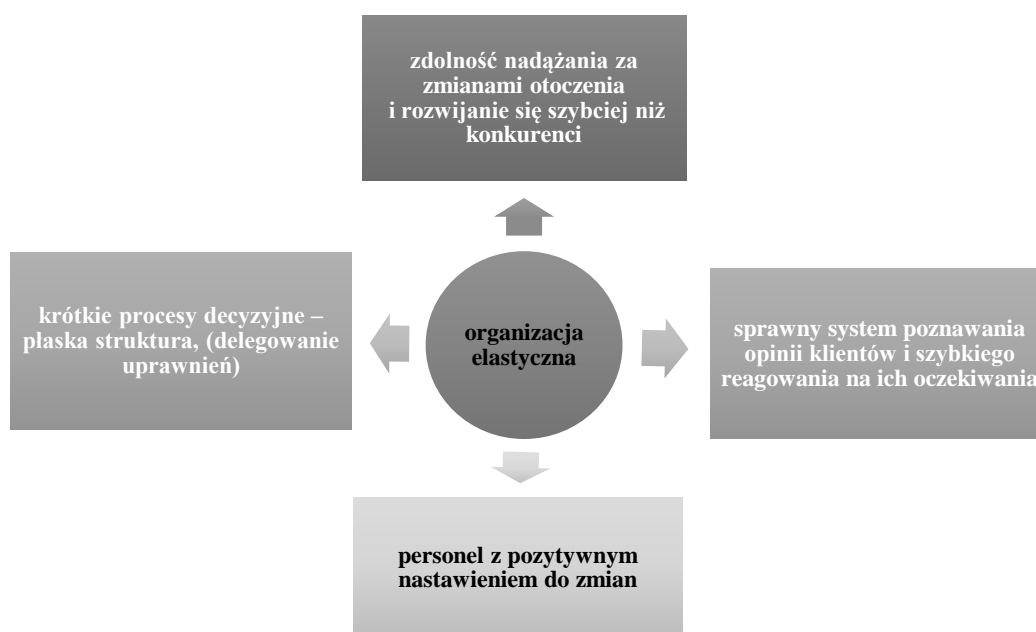
³ Wcześniej Europejskie Stowarzyszenie Zdrowia i Fitnessu (EHFA).

⁴ Na polskim rynku przybywa sieci fitness [online], <http://www.propertynews.pl/centra-handlowe/na-polskim-ryнку-przybywa-sieci-fitness.27061.html> (dostępny 13-06-2014).

⁵ Siłownie i kluby fitness to zyskowny biznes. Polski rynek do 2017 r. urośnie trzykrotnie [online], http://www.biznes.newseria.pl/news/sport/silownie_i_kluby_fitness,p1522492344 (dostęp 17-04-2014), w: Aleksandra Leśniewska, Identyfikacja kompetencji trenera personalnego w usługach fitness, praca doktorska, AWF Wrocław 2016.

w organizacji jest naturalną konsekwencją faktu, że to kapitał ludzki staje się głównym kreatorem wartości oraz czynnikiem determinującym pozycję konkurencyjną firmy, zwłaszcza w dobie GOW (Gospodarka Oparta na Wiedzy), która działa na bazie między innymi nowego wymiaru kultury organizacyjnej opartej na zaufaniu, sieciowej struktury organizacyjnej, w której główna strategia oparta jest na kooperacji, nowego – indywidualnego wymiaru relacji z klientami (Niklewicz-Pijaczyńska 2000). Współczesne organizacje sportowe⁶ 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.

Dziś mówi się, że elastyczność i zdolność dostosowania się jest determinantą sukcesu i konkurencyjnej pozycji na rynku. Za H.I. Ansoffem elastyczność jest atrybutem organizacji, która radzi sobie ze zmianami w otoczeniu - „elastyczną jest ta organizacja, której struktura i kultura umożliwiają szybkie dostosowywanie się do zmieniających się potrzeb klientów oraz wymogów konkurencji” (Krupski 2006, s. 7). Idealna organizacja elastyczna posiada kilka istotnych cech ukazanych na rys. 2.



Rys. 2. Cechy elastycznej organizacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie: (Brilman 2002, s. 391).

Współczesny fitness klub musi posiadać powyższe cechy jako podstawę kreowania konkurencyjności na rynku usług. Efektywność współczesnych organizacji sportowych budowana jest bez wątpienia w oparciu o kompetencje zarządzających i pracujących w niej osób. Toteż „posiadane przez przedsiębiorstwo kompetencje stwarzają ludziom odpowiednie warunki, sprzyjające efektywnym działaniom, a konkretniej - kreują okoliczności pozwalające na zdobywanie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej” (Bartnicki 2000, s. 7). Rynek usług rekreacyjnych to wyzwanie dla wielu pracowników tej branży, którzy przyjmują różną

⁶ W niniejszym opracowaniu organizacja sportowa to każda firma świadcząca usługi sportowe czy rekreacyjne, jak również każda organizacja, która wytwarza produkty dla sportu i rekreacji.

postawę wobec wyzwań swoich klientów. Freelancing⁷ w strukturach organizacji pozwala na kreowanie odmiennych modeli biznesu, które muszą dostosowywać swoje produkty do oczekiwań klientów, a coraz częściej właściwie wyzwalają nowe potrzeby klientów, w ogóle nieświadomione. Przyjmuje się dziś, że to jest droga do sukcesu w obliczu megakonkurencji.

Współpraca i budowanie relacji drogą ku kooperacji

Wyzwaniem dla współczesnego rynku usług rekreacyjnych fitness jest stale rosnąca konkurencja i wciąż rosnące potrzeby klientów. W procesie walki o pozycje na rynku organizacje stale dokonują zmian i stają się wzajemnie konkurencyjne. Zakres zmian dotyczy: asortymentu usług rekreacyjnych i sportowych, nowe technologie, informatyzacja narzędzi, innowacje produktowe i procesowe, wyposażenie, powierzchnie i lokalizacje, udogodnienia i wartość dodana dla klienta. Wyzwania dla firm w usługach fitness to przede wszystkim: niestandardowe potrzeby, wysokie oczekiwania, niecierpliwość, indywidualizacja, zmiana norm i postaw, zamiana zachowań i postaw itp. Specyfika satysfakcji klienta w usługach rekreacyjnych oraz coraz wyższy poziom oczekiwań ze strony klientów powoduje potrzebę zbudowania trwałych relacji firmy z klientem i klienta z firmą, jak również relacji klient-klient i klient-otoczenie. Współczesne struktury klubów fitness, coraz bardziej sieciowe, oparte są o budowanie zasobów relacyjnych z otoczeniem. Kluczem do sukcesu jest tutaj przyjazne środowisko do nawiązywania i utrzymania kontaktów. Utrzymanie silnych relacji z klientem to domena i troska wielu firm w ostatnich latach. Umiejętność utrzymania i rozwoju silnych relacji z klientem jest podstawą planowania celów organizacji dotyczących między innymi: wzrostu wartości przychodów ze sprzedaży, umocnienia konkurencyjnej pozycji przedsiębiorstwa na rynku czy rozwoju innowacyjności produktów/usług, a następnie doskonalenia oferty produktów/usług itp. (Jelonek 2014, s. 268).

Zarządzanie relacjami z klientami, szczególnie na rynku usług rekreacyjnych, staje się warunkiem utrzymania ciągłości relacji i współpracy z klientem. Ta zasada warunkuje optymalne kreowanie wartości zarówno dla klienta, jak i dla firmy (Jelonek 2014). Powinna ona być realizowana w klubach fitness przez specjalistów wysokiej klasy, czyli trenerów personalnych, którzy posiadają zarówno kwalifikacje, jak i kompetencje instruktora fitness, ale ponadto posiadają zdolność do nawiązywania bliższej relacji z klientem z uwagi na charakter współpracy, która przybiera formę spotkań indywidualnych (Chiu, Lee, Lin 2010). Ta nowa rola w klubie, a często i poza nim, zmusza do wysokiej kreatywności w planowaniu i realizowaniu treningów personalnych przy udziale wysokiej motywacji do działania (Maguire 2001, s. 385-386).

Jak uważa Gavin, trenerzy personalni muszą nie tylko pozyskać i utrzymać klienta poprzez zaoferowanie mu wartościowej usługi, ale także doradzać w zakresie działań podejmowanych poza treningiem (dieta, higieniczny tryb życia, styl ubierania się, sposób utrzymania kondycji czy aktywne spędzanie czasu wolnego) (Gavin 1996, s. 55-77). Trenerzy personalni to osoby o wysokim poziomie kultury ciała, nieprzeciętnej postawie wobec zdrowia, często posiadający charyzmę. Trening personalny to nie tylko ćwiczenia o charakterze fitness, to często sesje treningowe o charakterze psychologiczno-społecznym. Czynnikiem sukcesu w zawodzie trenerów personalnych są nie tylko kompetencje (w tym wykształcenie oraz doświadczenie), ale także umiejętność budowania relacji z klientem,

⁷ To zjawisko tzw. „wolnych strzelców” na rynku usług, których działalność rynkowa i świadczenie usług oparte jest o samozatrudnienie lub umowy cywilno-prawne; działalność freelancerów opiera się na zleceniu usługi lub dzieła (umowy o dzieło).

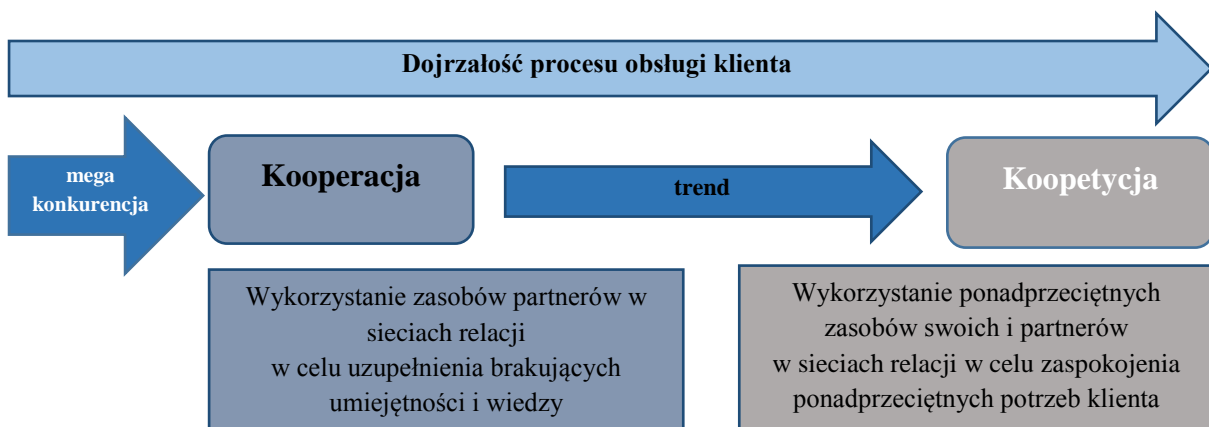
podtrzymywanie jego wysokiej motywacji oraz umiejętność osiągania celów i realizacji potrzeb (Madeson, Hultquist, Church, Fischer 2010, s. 158-168).

Na wartości i korzyści między stronami transakcji wpływa poziom zaufania, które jest warunkiem trwałości relacji. Odnosi się głównie do wiarygodności i rzetelności świadczonej usługi w oparciu o postrzegane przez klienta kompetencje i kwalifikacje, jak również przekonanie o najwyższej jakości usługi na rynku. Kluczem do sukcesu wydaje się być zdolność pozyskania klienta oraz utrzymania z nim długotrwałej relacji na podstawie dostarczanych ponadprzeciętnych korzyści. Niestandardowość usług daje spore możliwości uzyskiwania konkurencyjności, ale możliwa jest wyłącznie dzięki współpracy w sieci powiązań między ekspertami w tej dziedzinie. Coraz większe zainteresowanie społeczeństwa kwestiami zdrowia i ogólnej sprawności doprowadziło do sytuacji, w której trenerzy personalni muszą umieć sprostać wielu specyficznym i indywidualnym celom swoich klientów zorientowanym między innymi na utratę wagi, przyrost masy mięśniowej czy zastosowanie w treningu elementów fizjoterapii (Chiu, Lee, Lin 2010, s. 895).

Rola trenerów personalnych wychodzi poza realizację zwykłych ćwiczeń siłowych czy ćwiczeń o charakterze fitness. Opiera się na funkcji pośrednika pomiędzy działalnością promującą zdrowie oraz aktywność ruchową a różnorodnymi praktykami związanymi z dążeniem do ciągłego estetyzowania ciała w celu osiągnięcia maksymalnej społecznie i kulturowo pożądanej atrakcyjności (Donaghue, Maddison 2015). Takie cele treningowe wymagają od trenerów personalnych określonych kompetencji, w szczególności w obszarze interdyscyplinarnej wiedzy oraz doświadczenia. Nie sposób być specjalistą we wszystkich tych dziedzinach jednocześnie. Odpowiedzią na komplementarność wiedzy i kompetencji trenerów personalnych staje się budowanie wokół siebie sieci specjalistów i tworzenie zasobów, które dadzą możliwość odpowiedzi na zapotrzebowania rynku, a w konsekwencji na budowanie marki i konkurencyjnej pozycji rynkowej.

Dzisiaj rynek tych usług pokazuje dwa trendy: ku kooperacji oraz ku koopetycji. Kooperacja to swoiste współdziałanie między trenerami personalnymi na rynku usług fitness w celu wypełnienia luki kompetencyjnej i pozyskania brakujących zasobów wiedzy czy umiejętności. Do takiej współpracy dochodzi poprzez chęć utrzymania wymagającego klienta, który żąda ponadprzeciętnych usług, jakich jeden trener personalny nie jest w stanie dostarczyć. Koopetycja to natomiast współpraca z bezpośrednią konkurencją na rynku w zakresie treningów personalnych, czyli jednoczesna rywalizacja i konkurencja. Pojawia się wówczas, gdy klient żąda ponadprzeciętnej usługi, trener ma wystarczającą wiedzę i umiejętności, aby taką usługę wykonać, ale dla wyższego, nieprzeciętnego poziomu tego procesu korzysta z zasobów swojej konkurencji.

Na dzisiejszym konkurencyjnym rynku fitness pojawia się trend pokazujący współdziałanie na poziomie kooperacji i na poziomie koopetycji (rys. 3).



Rys. 3. Kooperacja a koopetycja w usługach trenerów personalnych

Źródło: opracowanie własne.

Kooperacja na rynku trenerów personalnych realizowana jest w następujących obszarach: projektowanie planów treningowych, planowanie diety i suplementacji, doradztwo dietetyczne, pomiary poziomu sprawności fizycznej i sprawności ruchowej, pomiar składu ciała, doskonalenie i rozwój osobisty (zawodowy), konsultacje fizjoterapeutyczne, zakup akcesoriów sportowych itp.

Koopetycja natomiast realizowana jest w takich obszarach jak: projektowanie planów treningowych, planowanie diety i suplementacji, doradztwo dietetyczne, pomiary poziomu sprawności fizycznej i sprawności ruchowej, pomiar składu ciała, doskonalenie i rozwój osobisty (zawodowy), konsultacje fizjoterapeutyczne, zakup akcesoriów sportowych, zakup suplementów (obniżenie kosztów transportu, wzrost korzyści z zakupu), marketing osobisty, dzielenie się wiedzą, strategie cenowe i asortymentowe itp.

Podsumowanie

Rynek usług fitness to stale zmieniające się otoczenie kulturowe i społeczne organizacji. Potrzeby klientów zaspokajane są przez coraz bardziej innowacyjne rozwiązania klubów z wykorzystaniem kreatywnych pracowników. Dynamika konkurencyjności w tym zakresie zmusza firmy do nowatorskich przedsięwzięć, a także do współdziałania podmiotów świadczących podobne usługi. Swoisty trend w usługach trenerów personalnych dotyczący dysponowania zasobami relacyjnymi i korzystania z kapitału społecznego stanowi podstawę budowania dogodnej pozycji konkurencyjnej, co pokazują podobne zjawiska występujące w wielu innych branżach. „Przetrwanie organizacji zaczyna być zdeterminowane działaniami wzmacniającymi konkurencyjność” (Hill 1990). Zgodnie z paradygmatem sieci współpraca i współdziałanie między przedsiębiorstwami w oparciu o budowane przez organizacje relacje stanowi strategiczną przewagę konkurencyjną dzisiejszego rynku.

Literatura

1. Bengtsson M., Kock S. (2000), Co-opetitive relationships in business networks – to cooperate and compete simultaneously, “Industrial Marketing Management”, vol. 20, no. 5.
2. Bratnicki M. (2000), Kompetencje przedsiębiorstwa, Wyd. Placet, Warszawa.
3. Brilman J. (2002), Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania, PWE, Warszawa.
4. Chiu W., Lee Y., Lin T., Innovative services in fitness clubs: personal trainer competency needs analysis, “International Journal of Organizational Innovation”, Vol. 3, Issue 3.
5. Chiu W., Y. Lee, Lin T. (2010), Performance evaluation criteria for personal trainers: an analytical hierarchy process approach, “Social Behavior and Personality”, 38(7).
6. Cost Theory, „Academy of Management Review” vol. 15, no. 3.
7. Donaghue N., Maddison A. (2015), ”People don’t care as much about their health as they do about their looks”: Personal trainers as intermediaries between aesthetic and healthbased discourses of exercise participation and weight management, “International Journal of Sport and Exercise Psychology”.
8. European Health and Fitness Market – 2015.

9. Gavin J. (1996), Personal trainers' perceptions of role responsibilities, conflicts, and boundaries. *Journal of Ethics and Behavior*.
10. Hill C.W.L. (1990), Cooperation, Opportunism, and the Invisible Hand: Implications for Transaction.
11. Jelonek D. (2014), Personalizacja jako determinanta sukcesu współpracy z klientem w przestrzeni internetowej, (w:) red. R. Krupski, Zarządzanie Strategiczne, Rozwój koncepcji i metod, *Prace Naukowe WWSZIP NR 27 (2) 2014*, wyd. WWSZIP Wałbrzych.
12. Krupski R. (2006), Elastyczność organizacji – elementy teorii, *Zeszyty Naukowe WWSZIP Nr 9(2), Refleksje Społeczno-Gospodarcze, Wałbrzych*.
13. Leśniewska A. (2016), Identyfikacja kompetencji trenera personalnego w usługach fitness, praca doktorska, AWF Wrocław.
14. Madson M. N., Hultquist Ch. N., A. Church A, Fischer L. (2010), A phenomenological investigation of women's experiences with personal training, "International Journal of Exercise Science", vol. 3, issue 3, art. 13, dostęp online: <http://digitalcommons.wku.edu/ijes/vol3/iss3/13>.
15. Maguire J.S. (2001), Fit and flexible: The fitness industry, personal trainers and emotional service labor, "Sociology of Sport Journal", Nr 18.
16. Na polskim rynku przybywa sieci fitness, dostęp online: <http://www.propertynews.pl/centra-handlowe/na-polskim-ryнку-przybywa-sieci-fitness,27061.html>.
17. Niklewicz-Pijaczyńska M., Wachowska M. (2012), Wiedza - Kapitał ludzki – Innowacje., Wyd. Prawnicza i Ekonomiczna Biblioteka Cyfrowa, Wrocław.
18. Siłownie i kluby fitness to zyskowny biznes. Polski rynek do 2017 r. urośnie trzykrotnie, dostęp online: http://www.biznes.newseria.pl/news/sport/silownie_i_kluby_fitness,p1522492344 (dostęp 17-04-2014).
19. Strojny M. (2000), Teoria i praktyka zarządzania wiedzą, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw*”. Nr 10.