

Barbara Iwankiewicz-Rak¹, Agnieszka Rak²

¹ Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wydział Nauk Ekonomicznych
e-mail: barbara.iwankiewicz-Rak@ue.wroc.pl

² Wrocławski Tor Wyścigów Konnych – Partynice
e-mail: rak.agnieszka@gmail.com

Usługi rekreacyjne fitness – cechy usług jako wartości dla klienta

Kody JEL: L80, M39

Słowa kluczowe: usługi fitness, cechy usług, wartość dla klienta

Streszczenie. Obecnie obserwuje się dynamiczny rozwój rynku usług rekreacyjnych, w tym fitness, wyrażający się wzrostem liczby podmiotów świadczących te usługi, jak również liczbą korzystających z nich. Wymusza to nie tylko przyjmowanie w ich zarządzaniu orientacji marketingowej, lecz także kreowanie i współtworzenie wartości dla klienta. Celem artykułu jest zaprezentowanie cech usług fitness w aspekcie zarządzania wartością dla klienta, a także przedstawienie transformacji cech usługi fitness w wartości dla klienta. W artykule wykorzystano literaturę przedmiotu i wyniki własnych wywiadów sondażowych przeprowadzonych wśród menedżerów klubów fitness.

Wprowadzenie

Współcześnie wyznacznikiem dobrego stylu i jakości życia staje się kultura prozdrowotna, która stanowi ukierunkowany na zdrowie sposób myślenia i działania. W konsekwencji obserwuje się silną dynamikę rozwojową usług rekreacyjnych (Toczek-Werner, 2005, s. 11) jako odpowiedź na rosnące zapotrzebowanie wynikające ze zwiększonej świadomości społeczeństwa odnośnie do dbałości o jakość życia, prowadzenia zdrowego trybu życia i prawidłowego odżywiania się.

Przykładem usług rekreacyjnych, których rynek przejawia silną tendencję rozwojową w wielu krajach i w Polsce jest fitness. Ta forma usług obejmuje programy promocji sprawności i kondycji fizycznej z wykorzystaniem form oraz metod treningowych ukierunkowanych na doskonalenie ogólnej sprawności fizycznej i służącej zdrowiu.

Według najnowszego raportu *The European Health & Fitness Market 2016*, rynek usług fitness w Polsce należy do najszybciej rozwijających się i zaliczany jest do tych z największym potencjałem (Deloitte, 2015). W Polsce w 2015 roku funkcjonowało 2520 klubów fitness, z których korzystało 2,77 mln osób (Soboń, 2016). Na tle krajów europejskich rynek usług fitness w Polsce jest rozdrobniony, a usługi fitness świadczone są głównie w środowisku lokalnym (*Sportowa dekada*, 2015). Taka struktura rynku odpowiada oczekiwaniom Polaków, którzy cenią bliskość lokalizacji klubu fitness względem ich miejsca zamieszkania. W efekcie podmioty świadczące usługi fitness podporządkowują ofertę usług oczekiwaniom klientów. Rozwój ofert usługowych klubów fitness w Polsce odpowiada nowoczesnemu podejściu do zarządzania marketingowego, gdzie celem jest nie tylko dostarczenie oczekiwanych cech usługi klientowi, lecz także wspólne z nim ich kształtowanie. Indywidualizacja cech oferty ma duże znaczenie w tych usługach z uwagi na ich znaczenie dla zdrowia fizycznego, psychicznego i emocjonalnego klienta. Celem artykułu jest zaprezentowanie na tle cech usług fitness przykładów kreowania ich wartości.

Cechy usług rekreacyjnych fitness jako determinanty procesu usługowego

Pojęcie „fitness” zostało zdefiniowane przez H. Clarke’a w 1971 roku. W definicji tej stan „fit” (osiągany przez fitness) oznacza zdolność do aktywności fizycznej, z zapałem i czujnością, bez zbędnego zmęczenia i zużycia nadmiernej energii, tak aby odczuwać radość i przyjemność z zajęć rekreacyjnych (Caspersen, Powell, Christenson, 1985 za: Clarke, 1971). Stan „fit” (ang. *physical fitness*) definiowany jest także jako zestaw atrybutów (cech), które posiada lub zdobywa człowiek w związku z aktywnością fizyczną (Biddle, Mutrie, 2008). Podkreśla się pięć podstawowych czynników (składowych) stanu „fit” w kontekście sprawności fizycznej, takich jak: wydolność układu sercowo-naczyniowego, siła mięśni, wytrzymałość mięśni, skład ciała i jego elastyczność (Nordqvist, 2004). Obecnie znaczenia efektów treningów usługowych zaliczanych do fitness dopatruje się także w przemianie sfery psychicznej i emocjonalnej korzystających z tych usług. Różnorodności i znaczeniu funkcji usług fitness odpowiadają zróżnicowane potrzeby i oczekiwania korzystających z nich. To powoduje, że na rynku tych usług funkcjonuje duża liczba zróżnicowanych pod względem oferty i profesjonalizmu podmiotów świadczących te usługi.

Satysfakcja klientów z efektów korzystania z usług rekreacyjnych typu fitness zależy od dwóch istotnych grup czynników obejmujących:

- a) indywidualne cechy korzystających z usług (potrzeba, fizjologia, stan zdrowia, umiejętności oraz uprawianie sportu, a także motywacja i czynniki sfery psychicznej i emocjonalnej);
- b) ofertę klubu fitness (programy treningowe, wyposażenie techniczne, personel wraz z ich profesjonalizmem i empatią oraz dodatkowe usługi).

Pierwszą grupę czynników satysfakcji z usług rekreacyjnych typu fitness traktować można jako determinanty niezależne od usługodawcy i częściowo niezależne od klientów. Czynniki te (zaliczane do popytowych) świadczą o różnorodności korzystających z tych usług i o potrzebie indywidualizacji oferty programu ćwiczeń przez dopasowanie jej do cech korzystającego. Wskazane czynniki można traktować także jako uwarunkowania i źródła potrzeb, które powinny być identyfikowane przez usługodawców przed świadczeniem usługi fitness, w celu dostosowania do nich oferty. Druga grupa czynników ma charakter podaży i jest efektem dopasowania cech oferty usługowej do możliwości usługodawcy oraz potrzeb i oczekiwań klientów.

Przykładem różnicowania oferty usług fitness i jej indywidualizacji jest poszerzanie produktu usługowego o dodatkowe elementy. Kluby poszerzają ofertę tworząc hybrydowe produkty, gdzie czynność usługowa jest zintegrowana z elementami materialnymi procesu usługowego i personelem usługowym. Na problem poszerzania ofert jako skutku rozwoju potrzeb nabywców i konkurencji wskazał Ph. Kotler (1999, s. 426), przedstawiając tzw. continuum usługowe, które eksponuje problem braku na współczesnym rynku czystych ofert usługowych (niematerialnych) oraz produktowych (materialnych).

Czysta usługa fitness jest czynnością i nie ma materialnego charakteru, natomiast poszerzanie jej o dodatkowe cechy wymagane przez klientów powoduje jej częściowe zmaterializowanie. W tabeli 1 przedstawiono interpretację cech usług fitness wynikających z ich niematerialności na przykładzie zajęć grupowych prowadzonych z instruktorem w sali klubu fitness.

Tabela 1

Cechy usług rekreacyjnych fitness na przykładzie zajęć grupowych

Cecha	Charakterystyka
Czynność niematerialna oferowana z produktami materialnymi	zajęcia programu fitness łączą czynność usługową świadczoną przez personel (np. zachowanie instruktora, atmosfera, życzliwość, obsługa klienta, dopasowanie ćwiczeń do oczekiwań i sprawności uczestnika zajęć) z warunkami fizycznymi (materialnymi), np. sala zajęć, jej wielkość, wystrój wnętrza, wyposażenie sali, sprzęt do ćwiczeń, pomieszczenia socjalne
Różny poziom zaangażowania klienta w proces świadczenia usługi	podczas zajęć uczestnicy współtworzą usługę, współpracując z instruktorem, przekazując mu informacje o swojej kondycji, potrzebach, możliwościach, a także wspierają proces usługowy przez np. samodzielne wykonywanie czynności dodatkowych, np. ułożenie maty czy pobranie przyrzędu do ćwiczenia wskazanego przez prowadzącego

Różnorodność procesu i efektu usługowego	przebieg i cechy zajęć fitness różnicują „wkład” (<i>input</i>), na który składa się doświadczenie instruktora, wyposażenie sali, zaprojektowanie zajęć, godzina, czas trwania, wykorzystanie przyrządów; efekt usługi zawsze będzie różny, gdyż zależy także od uczestników zajęć, ich preferencji, oczekiwań, predyspozycji i cech fizjologicznych; dlatego nie można oczekiwać, że zajęcia prowadzone przez tego samego instruktora będą zawsze podobne do siebie lub realizacja oferty różnych klubów świadczących taki sam program treningowy będzie taka sama; oznacza to, że w procesie usługowym występuje wiele czynników zależnych i niezależnych od trenera lub klientów, które wpływają na cały proces usługowy i uniemożliwiają porównywanie świadczenia podobnych usług; dowodzi to niemożności standaryzacji procesu usługowego w części niematerialnej
Wpływ współkorzystających i osób postronnych na przebieg i formę usługi	osoby uczestniczące w zajęciach mogą wpłynąć na przebieg usługi, np. na formę zajęć fitness czy efekt usługowy przez kontakt z instruktorem czy różny poziom zaangażowania w wykonywane ćwiczenia (zależnie od kondycji, umiejętności, motywacji); podobnie osoby postronne obserwujące uczestników zajęć (np. rodzice, znajomi, kadra klubu) mogą wpływać na przebieg zajęć przez motywujące lub demotywyjące postawy i działania
Trudność (brak możliwości) oceny usługi przed skorzystaniem z niej,	klientom klubu fitness jest trudno ocenić usługę przed skorzystaniem z niej; uzyskana opinia o klubie i informacje promocyjne nie odzwierciedlają efektu usługi otrzymanej; brak materialnego efektu usługowego uniemożliwia porównanie procesu usługowego; najczęściej klienci oceniając usługę zanim z niej skorzystają, kierują się własnymi kryteriami wartościowania, takimi jak doświadczenia, opinie innych osób, warunki materialne (techniczne), w których usługa będzie świadczona, a także personel usługowy (kwalifikacje trenera, empatię, aparycję); oznacza to, że proces usługowy podlega ocenie podczas świadczenia i po skorzystaniu z usługi
Wymóg jednoczesnej obecności usługodawcy i klienta w procesie usługowym	w procesie usługowym wymagana jest jednoczesna obecność trenera i uczestnika zajęć; w klubie fitness klient przeznacza określony czas na daną usługę i oczekuje, że zajęcia rozpoczną i zakończą się w odpowiednim czasie zgodnie z umową oraz że usługa spełni oczekiwania klienta; trudność zapewnienia odpowiedniej pod względem kwalifikacji i liczby kadr usługowych może być powodem prowadzenia treningów fitness przy wsparciu prezentacji multimedialnej
Brak możliwości „wytwarzania usługi” na skład, tj. magazynowania	usługa fitness może być świadczona i konsumowana tylko w obecności klienta i razem z nim; oznacza to jednoczesność oferowania i konsumowania usług; wymaga od zarządzających usługami przygotowania odpowiedniego potencjału usługowego na wyznaczony czas zajęć i przewidywania zmian w popycie czy sezonowości sprzedaży usług; jednak gdy zajęcia połączone są z oferowaniem elementów materialnych (takich jak sala, podkład muzyczny, zestaw ćwiczeń, wykorzystywany sprzęt), to wtedy możliwe jest wcześniejsze ich przygotowanie, co wskazuje na gotowość świadczenia usług i gwarantuje terminowość ich wykonania; klub fitness musi tak dostosowywać swoją ofertę, aby radzić sobie z sezonowością popytu i zmiennymi preferencjami klientów

Adaptowanie zróżnicowanych kanałów dystrybucji usług	usługa klubu fitness może być świadczona z wykorzystaniem tradycyjnego bezpośredniego kanału dystrybucji, czyli w sposób stacjonarny (tj. powadzenie zajęć w klubie), a także w sposób niestacjonarny, gdy trening odbywa się poza klubem, np. w domu klienta lub w wybranym przez niego miejscu; rozwój technologii informacyjnej spowodował rozwój elektronicznych kanałów dystrybucji usług w: sprzedaży karnetów online, prowadzenia zajęć przez internet lub z użyciem płyt CD; obecnie zauważa się także tendencję integracji kanałów dystrybucji usług tradycyjnych elektronicznych, co zwiększa dostępność oferty usługowej
Brak przenoszenia prawa własności do usługi, z której korzysta klient	usług nie nabywa się na własność, wynika to z ich niematerialności; klienci kupując bilety wstępu do klubu fitness, nabywają jedynie prawo do skorzystania z usługi; posiadanie karnetu na zajęcia nie jest jednoznaczne z przeniesieniem prawa własności do zajęć; dyskomfort, który może się pojawić u konsumenta z faktu braku możliwości nabycia usługi na własność jest łagodzony faktem, że właśnie w tych usługach klienci często posługują się stwierdzeniem: mój klub, moja trenerka, mój trening, mimo że nie są ich właścicielami; należy także zaznaczyć, że pojawienie się wskazania „mój” ma miejsce tylko wtedy, gdy klienci zadowoleni są z oferty i są w stosunku do niej lojalni. natomiast wraz z usługą klub może oferować produkty materialne, których zakup związany jest z przeniesieniem prawa własności do towaru, np. zakup piłki do ćwiczeń, książki, stroju gimnastycznego, napoju itp.

Źródło: opracowano na podstawie wyników wywiadów sondażowych wśród menedżerów klubów fitness oraz Lovelock, Wright, 1999, s. 15; Grönroos, 2000, s. 47.

Wymienione w tabeli 1 cechy usług wynikają z ich niematerialności i generują różnego rodzaju ograniczenia zarządzania nimi, z którymi muszą sobie radzić firmy usługowe, by z jednej strony przyciągnąć i utrzymać klientów, a z drugiej wyróżnić swoją ofertę od tego, co proponują konkurencyjne podmioty.

Cechy usług fitness i ich wartość dla klienta

Funkcje usług fitness oraz dynamiczny rozwój rynku tych usług mobilizują do zabiegania o klientów. Kluby fitness różnicują oferty usługowe, a podejmowane przez nie działania marketingowe koncentrują się na segmentacji rynku i rozszerzaniu zakresu oferowanych usług o:

- usługi komplementarne (np. pływanie, dietetyka, masaże),
- profesjonalny personel (z udokumentowanymi kwalifikacjami trenerzy, dietetycy, masażyści i inni),
- dowody fizyczne (programy treningowe, kamery i ekrany telewizyjne, profesjonalny sprzęt do ćwiczeń, aranżacja sali, ubiór personelu, certyfikaty potwierdzające jakość i profesjonalizm),
- produkty materialne (sprzęt sportowy, stroje treningowe, poradniki fitness, odżywki),
- usługi socjalno-rekreacyjne (bary, kawiarnie, czytelnie, pokoje relaksu),

- elektroniczne systemy obsługi klientów (w zakresie komunikacji, rejestracji, bezobsługowego korzystania ze sprzętu treningowego) (*Sportowa dekada*, 2015).

Proces poszerzania oferty usługowej jest wspomagany działaniami pro jakościowymi przez wprowadzanie standardów obsługi, wystandardyzowanych programów treningowych, a także adaptowania systemów zarządzania jakością. Podjęmowane działania ukierunkowane są na zaspokojenie potrzeb klientów przez tworzenie wartości klienta (Dobiegała-Korona, 2010, s. 15) i wartości dla klienta (Mruk, 2010, s. 219).

Kreowanie wartości klienta obrazuje punkt widzenia przedsiębiorstwa, które zarządza portfelem klientów, by zapewnić wzrost wartości przedsiębiorstwa i jego konkurencyjności. Jednak warunkiem tworzenia wartości klienta jest dostarczanie dla niego wartości, czyli takich cech produktu, które w odczuciu klienta są ważne i pożądane (np. oczekiwanej użyteczności oferty produktowej, potrzebnej informacji, doświadczenia produktu, marki i obsługi, wrażeń i odczuć związanych z treningiem, rozwiązania problemu klienta). Wartość dla klienta jest syntetycznym ujęciem dostarczanych użyteczności (wartości) cząstkowych, które obrazują dopasowanie cech i funkcji produktu do potrzeb i oczekiwań klienta. W tabeli 2 zaprezentowano przykłady transformacji cech usługi fitness w wartości składowe oferty, które mogą być także traktowane jako kryteria wyboru i oceny użyteczności oferty przez klienta.

Tabela 2

Transformacja cech usług fitness w wartości dla klienta

Cecha usługi	Wartość	Interpretacja
Usługa (czynność) niematerialna oferowana z produktami materialnymi	wartość funkcjonalna oferty	niematerialność usługi ułatwia indywidualizację oferty, programu treningowego, personelu, wzbogacenie o produkty materialne, a także dostosowania zajęć do potrzeb klienta także podczas korzystania z nich
Różny poziom zaangażowania klienta w proces świadczenia usługi	wartość wpływu klienta na proces usługowy	współdziałanie klienta i jego zaangażowanie w proces usługowy przez współtworzenie oferty wzmacnia ocenę i odczucie jej indywidualizacji oraz dopasowania do potrzeb
Różnorodność procesu i efektu usługowego	wartość różnicowania procesu i efektu usługowego	różnorodność procesu usługowego poszerza zakres doświadczeń klienta i jego kryteria oceny oraz wyboru (w zakresie: procesu, personelu i świadectw materialnych)
Wpływ współkorzystających i osób postronnych na przebieg usługi	wartość społeczna (towarzyska)	obecność podczas treningu fitness personelu, innych uczestników, a także osób postronnych może mieć motywujący wpływ na przebieg treningu, a nawet jego efekty
Klientom trudno jest ocenić usługę przed skorzystaniem z niej	wartość komunikacji	pełna i rzetelna informacja handlowa, różnicowana i dostosowana do potrzeb klientów z wykorzystaniem tradycyjnych i elektronicznych

		kanałów komunikacji oraz dostępu ułatwia proces decyzyjny klienta; jest też odniesieniem w ocenie usługi otrzymanej
W świadczeniu usług wymagana jest jednoczesna obecność usługodawcy i klienta	wartość relacji klienta z personelem usługowym	jednoczesna obecność personelu usługowego i klienta w procesie usługowym zapewnia warunki współtworzenia wartości usługi
Usług nie można wytwarzać na skład, tj. magazynować	wartość gotowości do świadczenia usług	usługi są konsumowane podczas ich świadczenia, wzmacnia to odczucie ich indywidualizacji i ułatwia dopasowanie ich cech do potrzeb konkretnego klienta
Adaptowanie zróżnicowanych kanałów dystrybucji usług	wartość dostępności	sieci klubów fitness i elektroniczne kanały rejestracji klientów programów treningowych, a także emitowanie kart wstępu opłacanych przez pracodawców w ramach działań społecznych, różnicuje i ułatwia warunki, czas i miejsce dostępu do usług
Brak przeniesienia prawa własności do usługi, z której korzysta klient	wartość niskich kosztów i nakładów inwestycyjnych	korzystanie z usług fitness, poza odpłatnością za udział w treningu, nie angażuje środków finansowych klienta; klienci upatrują większą wartość korzystania z usług fitness i rezygnują z tworzenia w swoich domach pomieszczeń treningowych z własnym sprzętem

Źródło: opracowano na podstawie wywiadów z menedżerami klubów fitness.

Przedstawione w tabeli 2 przykłady transformacji cech usług w zmaterializowane elementy oferty składające się na wartość dla klienta powinny być efektem procesu współtworzenia wartości z klientem (Prahalaad, Ramaswamy, 2005 s. 13). Zgodnie z ujęciem „logiki dominacji usługi w marketingu” (Vargo i Lusch, 2004, s. 1–17, Gronroos, Gummerus, 2014, s. 207) klient jest bowiem współtwórcą wartości produktu (usługi), jest kontynuatorem procesów wytwórczych produktów podczas korzystania z nich, tworzy tzw. wartość w użyciu (*value in use*). Usługodawcy i producenci przedstawiają w ofercie tylko propozycje wartości. Natomiast wartość dla konsumenta powstaje jako wartość współtworzenia w relacji między oferentem przedstawiającym propozycję wartości i konsumentem uznającym tę propozycję za atrakcyjną. W usługach fitness, które wymagają zaangażowania emocjonalnego klientów, rośnie znaczenie interakcji klienta z usługodawcą wraz z budowaniem zaangażowania klientów we współtworzenie wartości.

Oferta usługowa eksponująca cechy usługi w aspekcie ich wartości (użyteczności) dla klienta ułatwia wybory konsumenckie i zmniejsza ryzyko nabycia usługi niezgodnej z preferencjami klienta. Przedstawione w tabeli 2 przykładowe rodzaje wartości dla klienta w ofertach usług fitness stanowią tzw. propozycje wartości, które są oceniane przez klienta w różnym czasie. Część z nich (głównie materialne elementy oferty) traktowane są jako kryteria wyboru (przed skorzy-

staniem z usługi), pozostałe podczas i po skorzystaniu z usługi. Przykładem dbałości klubów fitness o zaspokojenie potrzeb klientów i dostarczenie oczekiwanych wartości jest świadczenie usług w wybranych segmentach rynku. W Polsce funkcjonują kluby o standardzie: wysokim (kluby superekskluzywne i premium), średnim (kluby o typowym zakresie usług) oraz podstawowym (tzw. kluby dyskontowe) (*Kluby w Polsce...*, 2013). Obserwowana zmienność cech oferowanych usług fitness w klubach o zróżnicowanym standardzie jest wynikiem zmienności potrzeb i oczekiwań klientów w dążeniu do wzrostu wartości i jakości poziomu życia. Należy dodać, że w tej tendencji potrzeby podstawowe ustępują miejsca tym, których źródło tkwi w sferze psychicznej i emocjonalnej klientów klubów fitness. Z tego względu zarządzanie cechami usług fitness i poszerzanie oferty jest wrażliwe na zachowania klientów i wymaga współpracy z nimi.

Podsumowanie

Usługi fitness są innowacyjną formą rekreacji o dużym potencjale rozwojowym. Angażują w procesie korzystania z nich nie tylko sferę fizyczną (ciało) człowieka, lecz także jego psychikę i emocje. To oznacza, że zaspokajają wiele różnorodnych potrzeb, często komplementarnych, które podlegają szybkim przemianom pod wpływem zmian stylu i poziomu życia oraz świadomości prozdrowotnej społeczeństwa. Warunkiem nadażania klubów fitness za zmiennością wymagań i oczekiwań klientów jest przyjmowanie orientacji marketingowej wraz z koncepcją logiki usługowej w marketingu (Vargo, Lusch 2004; Siemieniako 2008), co wyznacza zasady współtworzenia wartości cech usługi z klientem. Obecnie nie wystarcza już dbałość o zaspokojenie potrzeb klienta, ważne jest dostarczanie usług fitness w sposób na tyle wyróżniający i jednocześnie zgodny z oczekiwaniami klientów, by dostrzegali w nich szczególnie ważne dla siebie wartości traktowane jako czynniki wyboru oferty i jednocześnie satysfakcji. Budowanie relacji klubu fitness z klientem i procesów współtworzenia wartości dla klienta jest warunkiem zmniejszenia luki między oczekiwaną wartością usługi a oferowaną. Stanowi to czynnik kształtowania satysfakcji i lojalności klientów oraz wzrostu konkurencyjności klubu fitness.

Bibliografia

- Biddle, S.J.H., Mutrie, N. (2008). *Psychology of physical activity determinants, well-being and interventions*. London and New York: Routledge.
- Clarke, H. (1971). Basic understanding of physical fitness. *Physical Fitness Research Digest*, 1 (1).
- Deloitte (2015). *Polski rynek fitness jednym z najszybciej rosnących w Polsce*. Warszawa. Pobrano z: www2.deloitte.com/pl/pl/pages/press-releases/articles/polki-rynek-fitness-na-tle-europy.html.
- Dobiegała-Korona, B. (2010). Istota i pomiar wartości klienta. W: B. Dobiegała-Korona, T. Doliński (red.), *Zarządzanie wartością klienta. Pomiar i strategię*. Warszawa: Poltext.

- Grönroos, Ch. (2000). *Service management and marketing. A customer relationship management approach*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Gronroos, Ch., Gummerus, J. (2014). The service revolution and its marketing implications: service logic vs service-dominant logic. *Managing Service Quality: An International Journal*, 24 (3), 206–229.
- Kluby w Polsce – jaki profil dominuje?* (2013). Pobrano z: http://fitnessmarketing.pl/uploads/file/s34_35.pdf.
- Kotler, Ph. (1999). *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie, kontrola*. Warszawa: Prentice-Hall International.
- Lovelock, Ch., Wright, L. (1999). *Principles of service marketing and management*. New Jersey: Prentice Hall, Upper Saddle River.
- Mruk, H. (2010). Wartość dla klienta a pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa. W: B. Dobiegała-Korona, T. Doligalski (red.), *Zarządzanie wartością klienta. Pomiar i strategie*. Warszawa: Poltext.
- Nordqvist, J. (2004). *What is fitness? What does being physically fit mean?* Pobrano z: www.medicalnewstoday.com/articles/7181.php.
- Prahalad, C.K., Ramaswamy, V. (2005). *Przyszłość konkurencji. Współtworzenie wyjątkowej wartości z klientami*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Siemieniako, D. (2008). Logika usługowej dominacji w marketingu. Podstawowe pojęcia i konsekwencje w zarządzaniu. *Marketing i Rynek*, 11, 11–16.
- Soboń, A. (2016). *Fitness dla każdego? Rośnie rynek, ale też wymagania Polaków*. Przegląd Sportowy. Pobrano z: <http://zdrowie.przegladsportowy.pl/rynek-klubow-fitness-w-polsce-kluby-fitness-w-polsce,artykul,667598,1,12793.html>.
- Sportowa dekada* (2015). MultiSport zmienia przyzwyczajenia Polaków, rynek świadczeń pozapłacowych oraz branżę fitness. Raport Benefit System SA. Pobrano z: <https://www.benefitsystems.pl/fileadmin/import/b3ac2ab750835c9ffa9153dd7157c96d0e0c1137.pdf>.
- Toczek-Werner, S. (2005). *Podstawy rekreacji i turystyki*. Wrocław: Wydawnictwo AWF.
- Vargo, S.L., Lusch, R.F. (2004). Evolving to a new dominant logic of marketing. *Journal of Marketing*, 68 (1), 1–17.

Leisure Services Fitness – Service Characteristics as Value for Customers

Keywords: fitness services, characteristics of services, value for customer

Summary. Nowadays a dynamic development of the leisure services (and fitness as well) market can be observed. There is a visible growth of number of organisations and companies providing services and number of their customers, too. It forces them to not only to introduce a marketing orientation to their management process but also to create and contribute to the value for the customers. The aim of the paper is to present fitness services with the process of managing the value for customer and to show the transformation of leisure services in the value for the customer. For this paper the field study and research based on interviews among managers of fitness clubs have been carried on.

Translated by Agnieszka Rak

Cytowanie

Iwankiewicz-Rak, B., Rak, A. (2017). Usługi rekreacyjne fitness – cechy usług jako wartości dla klienta. *Marketing i Zarządzanie*, 2 (48), 347–355. DOI: 10.18276/miz.2017.48-32.