



**LUNDS**  
UNIVERSITET

Campus Helsingborg  
Institutionen för Service Management  
Kandidatuppsats, juni 2005

# Friskis&Svettis

## - Bara för Svensson?



**Handledare:**

Carl R Hellberg  
Ola Mattisson  
Hans Knutsson

**Författare:**

Liselotte Johansson  
Helena Johnsson  
Cecilia Wingård

## Sammanfattning

*”Det är väl någon form av tantjympa, där ni plockar äpplen och leker kissande hundar”*

Detta anser Friskis&Svettis vara många ungdomars syn på föreningen i en undersökning gjord i syfte att locka unga medlemmar.

Friskis&Svettis är en ideell förening utan vinstintresse. Tyvärr har man de senaste åren dragit på sig ett ofördelaktigt rykte, i synnerhet bland ungdomar som har den etablerade uppfattningen att föreningen endast är till för ”medel Svensson”. Vårt syfte med uppsatsen är att beskriva och analysera hur en ideell förening kan utveckla sin strategi för att omprofilera sig och därmed få bort ett ogynnsamt rykte. Friskis&Svettis verksamhetschef Lars Twetman är medveten om problemet med profilen gentemot ungdomar, trots detta väljer föreningen att satsa på marknadsföring mot de mer köpstarka kunderna. Detta strider helt och hållet mot företagsfilosofin att få så många människor som möjligt att röra på sig och hitta en träningsform som känns rolig. Ungdomar är dessutom anser vi, trendsättarna i samhället och bör därför vara en målgrupp att satsa på, vilket vi motiverar med att de är den övertagande generationen och de största ryktesspridarna.

Friskis&Svettis har starka inre företagsresurser samt stabil ekonomisk grund och genom att använda olika strategiska teorier och modeller, som till exempel SWOT-analys och profilering vill vi i analysen försöka kartlägga vart de felande länkarna finns, och hur Friskis&Svettis bör utnyttja sin styrkor och tillvarata sina möjligheter. I dagsläget utgörs de största hoten av kommunala aktörer som erbjuder flera aktiviteter under samma tak, då de kan pressa priserna lägre än Friskis&Svettis. Tack vare att föreningen har många ideellt arbetande kan de arbeta med såväl differentieringsstrategi som kostnadsstrategi.

Vår analys mynnade ut i en rad insikter om att Friskis&Svettis största styrkor ligger i deras organisation som ideell förening samt deras sunda inställning till motion, vilket skapar en gemenskap bland medlemmarna. Att de har folk som arbetar ideellt gör att personalkostnader reduceras och pengarna kan satsas på andra beståndsdelar. Vårt förslag är att Friskis&Svettis borde satsa på en marknadsföringskampanj gentemot ungdomar för att få bort ett dåligt rykte, det vill säga satsa på fokusering mot visst segment, ungdomar, som generisk strategi.

# **Innehållsförteckning**

<b>SAMMANFATTNING .....</b>	<b>2</b>
<b>1. INTRODUKTION .....</b>	<b>1</b>
1.1 BAKGRUND .....	1
1.2 PROBLEMBESKRIVNING .....	2
1.3 PROBLEMKONKRETISERING .....	3
1.3.1 Risk med omprofilering .....	3
1.3.2 Externa påverkansfaktorer .....	3
1.4 SYFTE .....	4
1.5 DISPOSITION .....	5
<b>2. METODIK .....</b>	<b>6</b>
2.1 UPPSATSENS UTFORMNING .....	6
2.2 UTGÅNGSPUNKTER .....	6
2.2.1 Föreställningsram .....	6
2.2.2 Vetenskapligt förhållningssätt .....	7
2.3 DATAINSAMLING .....	7
2.4 KVALITATIV METOD .....	8
2.4.1 Val av intervjuperson .....	8
2.4.2 Intervjumetod .....	9
2.5 UPPSATSENS TROVÄRDIGHET .....	10
<b>3. TEORI .....</b>	<b>12</b>
3.1 INTRODUKTION TEORI .....	12
3.2 BRANSCHANALYS .....	12
3.3 STRATEGISKAPANDE .....	13
3.4 GENERISKA STRATEGIER .....	14
3.4.1 Kostnadsledarskap .....	15
3.4.2 Differentiering .....	15
3.4.3 Fokusering .....	15
3.5 SWOT-ANALYS .....	16
3.6 PROFILERING .....	17
3.6.1 Definition av begreppet profil .....	17
3.6.2 Definition av begreppet image .....	17
3.6.3 Samspelet mellan profil och image .....	17
3.6.4 Betydelsen av en god image .....	18
3.6.5 Varumärkets roll för imageskapande .....	19
3.7 SAMMANFATTNING TEORI .....	19
<b>4. FRISKIS&amp;SVETTIS .....</b>	<b>21</b>
4.1 INTRODUKTION EMPIRI .....	21
4.2 FRISKIS&SVETTIS HISTORIA .....	21
4.3 FRISKIS&SVETTIS, EN IDEELL FÖRENING .....	22
4.4 FRISKIS&SVETTIS KONKURRENTER .....	22
4.5 FRISKIS&SVETTIS STRATEGI .....	23
4.6 FRISKIS&SVETTIS MARKNADSFÖRING .....	23

4.7	FRISKIS&SVETTIS IMAGE .....	24
4.8	FRISKIS&SVETTIS SVENSSON-STÄMPEL .....	24
4.9	DAGENS HÄLSOTRENDER.....	25
4.10	SAMMANFATTNING EMPIRI .....	26
<b>5.</b>	<b>ANALYS.....</b>	<b>27</b>
5.1	INTRODUKTION ANALYS .....	27
5.2	ANALYS AV MOTIONSBRANSCHEN.....	27
5.2.1	Branschens gränser.....	27
5.2.2	Branschens attraktivitet.....	28
5.2.3	Konkurrens inom motionsbranschen.....	28
5.3	STRATEGISKAPANDE .....	29
5.4	VAL AV GENERISK STRATEGI.....	30
5.5	SWOT-ANALYS .....	30
5.5.1	Styrkor.....	31
5.5.1.1	Kunskap om marknaden.....	31
5.5.1.2	Lättillgänglighet .....	31
5.5.1.3	Ideell förening .....	32
5.5.1.4	Kvalitet .....	32
5.5.1.5	Varumärke .....	33
5.5.2	Svagheter.....	33
5.5.2.1	Dålig image .....	33
5.5.2.2	Dålig marknadsföring.....	34
5.5.2.3	Medlemssvinn .....	34
5.5.2.4	Kundnöjdhet .....	34
5.5.3	Möjligheter .....	34
5.5.3.1	Ungdomssatsning .....	34
5.5.3.2	Den ökande hälsotrenden .....	35
5.5.3.3	Politiska beslut .....	35
5.5.3.4	Konkurrenter .....	35
5.5.3.5	Nätverkssamarbete .....	35
5.5.4	Hot.....	36
5.5.4.1	Politiska beslut .....	36
5.5.4.2	Kommunal konkurrens.....	36
5.5.4.3	Substitut.....	37
5.6	FRISKIS&SVETTIS UR TRE PERSPEKTIV .....	37
5.6.1	Innovation.....	37
5.6.2	Intern organisation.....	39
5.6.3	Kund & Omgivning.....	39
5.7	OMPROFILERING.....	41
5.8	SAMMANFATTNING ANALYS.....	44
<b>6.</b>	<b>AVSLUTNING .....</b>	<b>45</b>
6.1	INTRODUKTION AVSLUTANDE KAPITEL .....	45
6.2	KOMMERSIELL VS IDEELL FÖRENING .....	45
6.3	GENERELLA ÅTGÄRDER.....	46
6.4	ÅTGÄRDER FÖR FRISKIS&SVETTIS .....	47
6.5	REFLEKTIONER.....	48
<b>7.</b>	<b>LITTERATUR OCH KÄLLFÖRTECKNING .....</b>	<b>49</b>

7.1 LITTERATUR.....	49
7.2 ARTIKLAR OCH INTERNETKÄLLOR .....	50
7.3 INTERVJUER .....	50
BILAGA1	
BILAGA2	

# 1. Introduktion

---

*I detta introducerande kapitel beskrivs bakgrund, syfte, problemformulering och problemkonkretisering för uppsatsen. Kapitlet avslutas med uppsatsens avgränsning samt en disposition.*

---

*”Det är väl någon form av tantjympa, där ni plockar äpplen och leker kissande hundar!”<sup>1</sup>*

Detta anser Friskis&Svettis vara många ungdomars syn på föreningen i en undersökning gjord i syfte att locka unga medlemmar. Konsekvenserna har blivit att föreningen har fått ett ofördelaktigt rykte i synnerhet bland ungdomar vilket gör att vi genom vår uppsats vill komma fram till förslag till en omprofileringsprocess som syftar till att förändra ett ogynnsamt rykte.

## 1.1 Bakgrund

Med utgångspunkt från vårt önskemål att fördjupa oss inom ämnet strategi tycker vi att det vore intressant och givande att angripa ett enskilt företag och studera deras val av strategi för att nå framgång. För att göra uppsatsen mer intressant och nutidsorienterad väljer vi att analysera ett företag med anknytning till dagens ökande medvetenhet om kropp och hälsa. Den hälsotrend som idag råder är ett fenomen som mer eller mindre alltid existerat men som på senaste tiden intensifierats i dagens samhälle. Bekvämligheter till följd av infrastrukturell och teknisk utveckling, som till exempel ökad bilburenhet, gör att vardagsmotionen minskar, något som gör att vi får ett större behov av rörelse på vår fritid. Detta behov är emellertid något som många ser som en belastning snarare än som något man gör för att må bra.

På grund av ett massmedialt pådrag och det moderna kroppsideal som media signalerar är det lätt att träningens främsta syfte, det vill säga välmående, förbises och massmedias påtryckningar hamnar i fokus. Massmedia får allt större utrymme och påverkar oss människor indirekt. Överallt läser vi om träning kopplat till utseende och många drar slutsatsen att träning är nyckeln till de slanka figurer vi ser i reklamannonser.

Med dessa hälsotrender i baktanke har vi valt att analysera en motionsförening, och då samtliga i gruppen har varit och är engagerade inom Friskis&Svettis, både som motionärer och värdar, såg vi det som en möjlighet att fördjupa oss inom denna organisation. Att

---

<sup>1</sup> Unggruppen, 2001

Friskis&Svettis sunda inställning till idrott dessutom harmoniserar med våra egna värderingar, är ytterligare en bidragande faktor till att vi valde just denna förening.

## 1.2 Problembeskrivning

Vikten av att ha en bra strategi är förutsättningen för att skapa framgång och ett medel för att artikulera hur man kan göra sig unik i en viss omgivning.<sup>2</sup> Vidare konstateras också att valet av strategi måste spegla den rådande branschstrukturen och ett företags relativa position i branschen, det vill säga dess konkurrensposition.<sup>3</sup> I denna uppsats har vi för avsikt att studera hur en förening arbetar med att förändra sin strategi för att få bort ett ofördelaktigt rykte. Friskis&Svettis har ett oförmånligt rykte i form av att de stämplas som en ”Svensson” förening. Med Svensson menar vi en person som är typiskt medelsvensk med avseende på beteendemönster, intressen, värderingar och följer allt som oftast strömmen.

I en ideell förening ligger de beslut som tas i medlemmarnas intresse, då dessa ”äger” föreningen, vilket försvårar en omprofileringsprocess då styrelsens beslut ska tas med hänsyn till medlemmarnas åsikter. En ideell förening kännetecknas av en förening med anställda som arbetar utan kontant ersättning i form av lön, men där det i vissa fall förekommer symbolisk ersättning.<sup>4</sup>

Friskis&Svettis är en medlemsorganisation där styrelsen inte kan agera i egenintresse, då det kan bli problematiskt om styrelsen väljer att omprofilera föreningen för att få bort sitt ”Svensson” rykte. Detta kan komma att resultera i ett medlemssvinn. Det är uppenbart att verksamhetschefen ser ett problem i att föreningen har ett ”Svensson” rykte, detta betyder emellertid inte att medlemmarna som trots allt är förutsättningen för föreningens existens, har samma bild av föreningen. Problematiken ligger i att finna en balans i föreningens företagsprofil för att med en förändrad profil behålla befintliga medlemmar samtidigt som de vill attrahera ett bredare kundsegment. För Friskis&Svettis föreligger problemet att folk redan från föreningens introduktion på marknaden fått uppfattningen att konceptet är alltför enkelt och därmed har utbudet klassats som magert.<sup>5</sup> För den som inte fått motsatsen bevisad

---

<sup>2</sup> Bengtsson, L, 2001. s. 11

<sup>3</sup> ibid

<sup>4</sup> Nationalencyklopedien, 2005-05-24

<sup>5</sup> Twetman, L. 2005-04-08

kvarstår inställningen att Friskis&Svettis är till för ”Svensson”, vilket gör att många potentiella kunder väljer bort föreningen som alternativ på grund av den image organisationen fått. För att få bukt med ett ofördelaktigt rykte och förändra en allmänt negativ uppfattning bland ungdomar kan en lösning vara att omprofilera sin förening och skapa en strategi som leder till önskat mål. En bidragande faktor till att Friskis&Svettis bör se över sin strategi och företagsprofil är ett årligt svinn på cirka 40 procent av medlemmarna.<sup>6</sup>

Sammanfattningsvis är det viktigt att vid strategiformulering värna om befintliga medlemmar och därför inte omprofilera sig på ett sätt som leder till att de mister dessa. Det bör tilläggas att antalet nya medlemmar varje år överstiger bortfallet på 40 procent men hur länge de lyckas täcka detta svinn är beroende av en välfungerande långsiktig strategi med betoning på stark företagsprofil.

### **1.3 Problemkonkretisering**

#### **1.3.1 Risk med omprofilering**

För att få bukt med ett ofördelaktigt rykte i form av att vara klassade som att ha ett alltför simpelt koncept och endast vara till för Svensson- motionären är ett alternativ för Friskis&Svettis att omprofilera sig. Vid en sådan process bör man i alla typer av föreningar emellertid agera med viss försiktighet för att inte riskera att förlora sina befintliga kunder på grund av att de känner sig åsidosatta när nya reformer genomförs. Generellt sett är denna avvägning ett aktuellt problem för samtliga företag som tar beslutet att förändra sitt koncept och budskap vare sig det är ett tillverkningsföretag som väljer att förändra sitt varuutbud eller ett tjänsteföretag som nyanserar sitt serviceutbud. Innan man beslutar om en eventuell omprofileringsprocess är det viktigt att beakta risker och se om och vilka negativa konsekvenser genomförandet kan medföra för företaget.

#### **1.3.2 Externa påverkansfaktorer**

Friskis&Svettis har ett ofördelaktigt rykte i form av att vara otrendiga, och i detta läget är det viktigt att beakta medias inflytande och samhällets trender vid en eventuell

---

<sup>6</sup> Twetman L 2005-04-08



omprofileringsprocess. För föreningen Friskis&Svettis del handlar det främst om medias påverkan på ungdomar genom de budskap som signaleras. Gemene förening som i folks ögon har en dålig image bör ta i beaktning att söka grunden till det ofördelaktiga ryktet och se var i föreningen en förändring kan tänkas göras. Därtill bör man skapa en strategi som bidrar till att förändra folks uppfattning och i kombination med detta bemöta de trender som i vid utsträckning styr dagens konsumenter. Media tar allt oftare på sig rollen som samhällets egen testpanel och utvärderar företag och dess produkter, ofta utan någon större kunskap och erfarenhet om det studerade objektet. I den mån de lyckas påverka oss konsumenter bör företag i ren allmänhet vara flexibla strategiskt sätt och ha en dörr öppen för nytänkande.

## **1.4 Syfte**

Syftet är att beskriva och analysera hur en ideell förening kan utveckla sin strategi för att omprofilera sig och därmed få bort ett ofördelaktigt rykte.

## 1.5 Disposition

Vi har valt att lägga upp vår uppsats enligt följande disposition:

---

Kapitel	Titel	Innehåll
1	<i>Introduktion</i>	<i>I detta introducerande kapitel beskrivs bakgrund, syfte, problemformulering och problemkonkretisering för uppsatsen. Kapitlet avslutas med uppsatsens avgränsning samt en disposition</i>
2	<i>Metodik</i>	<i>I metodkapitlet redogörs de tillvägagångssätt vi använt oss av för att kunna uppvisa en trovärdig studie. Vi belyser först studiens uppläggning och våra förkunskaper kring valt ämne och organisation. Vidare beskriver i detta kapitel vår datainsamling, metodval samt en avslutande diskussion om studiens trovärdighet.</i>
3	<i>Teori</i>	<i>I detta kapitel belyser vi de teorier som vi anser vara väsentliga att använda för att kunna få svar på syftet med studien, det vill säga att beskriva och analysera hur en ideell förening kan utveckla sin strategi för att omprofilera sig och därmed få bort ett ofördelaktigt rykte. Vi använder modeller som kan belysa och analysera branschen, ta fram föreningens styrkor och svagheter, dess strategier samt teorier rörande profil och image som bör ha i åtanke i en omprofileringsprocess. Dessa teorier ska sedan kopplas till empirin i analysen</i>
4	<i>Friskis&amp;Svettis</i>	<i>Denna del av uppsatsen består av en redovisning av våra empiriska resultat. Vår empiriska studie grundar sig på intervjuer med det utvalda företaget och information som publicerats i annat syfte. Vi lägger fokus på de faktorer som har en inverkan i vår studie och som bottnar i hur förening fick sitt ofördelaktiga rykte. Vidare har vi här ett avsnitt som belyser dagens trender gällande träning och hälsa vilket har en avgörande roll i omprofileringsprocessen.</i>
5	<i>Analys</i>	<i>I detta avsnitt analyserar vi resultaten från de studier vi gjort och kopplar det till den teori vi tidigare belyst. Vi kommer att belysa delar som branschanalys, SWOT-analys, strategiskapande, val av generisk strategi samt profilering som vi sätter i samband med vårt fallstudieobjekt, Friskis&amp;Svettis. Med hjälp av vår fallstudie ämnar vi även att komma fram till generella åtgärder.</i>
6	<i>Avslutning</i>	<i>Vår avslutning består av en inledande diskussion om skillnaderna mellan en kommersiell och ideell förening. Vidare ger vi förslag till åtgärder som är såväl generella som applicerbara på vårt fallstudieobjekt.</i>

---

## 2. Metodik

---

*I metodkapitlet redogörs de tillvägagångssätt vi använt oss av för att kunna uppvisa en trovärdig studie. Vi belyser först studiens uppläggning och våra förkunskaper kring valt ämne och organisation. Vidare beskriver vi i detta kapitel vår datainsamling, metodval samt en avslutande diskussion om studiens trovärdighet.*

---

### 2.1 Uppsatsens utformning

Uppsatsen är baserad på en fallstudie på en ideell förening som har de problem vårt syfte för uppsatsen efterfrågar. Enligt Jacobsen är fallstudier lämpliga när man vill erhålla en djupare förståelse av en viss händelse, när man vill beskriva vad som är specifikt för en enskild plats, till exempel en organisation, eller vid teoriutveckling, det vill säga att genom att gå på djupet på ett enskilt fall kan nya saker hittas som inte var klara i förväg. Utifrån dessa resultat kan hypoteser skapas som senare kan prövas genom andra fallstudier.<sup>7</sup> Valet att använda en fallstudie motiveras med att vi vill gå på djupet i frågan om hur en ideell förening genom en omprofileringsprocess kan få bort ett ofördelaktigt rykte. Karaktäristiken i en ideell förening bottnar i medlemmarnas inflytande och förhandlingsmakt vid beslutsfattande.

I valet av ämneskategori var vi från början överens om att vi ville fokusera på ett enskilt företags strategi. Då service är ett av nyckelorden och löper som en röd tråd genom vår utbildning ansåg vi det relevant att analysera och arbeta med ett serviceföretag. Efter diskussioner i gruppen och inblick i litteraturutbudet bestämde vi oss för att bygga vår uppsats utifrån den ideella föreningen Friskis&Svettis i Malmö. Valet motiveras med att vi ville fördjupa oss i något som berör gemene man och som ofta och ur olika perspektiv florerar i massmedia. Urvalet baserades även på företagets position på marknaden som ett framgångsrikt företag, men som hos många, speciellt hos unga, har en ofördelaktig image.

### 2.2 Utgångspunkter

#### 2.2.1 Föreställningsram

Vi som genomfört uppsatsen har samtliga erfarenhet i form av medlemskap och deltagande i Friskis&Svettis aktiviteter och därtill är en av oss även verksam inom det ideella arbetet som värd. Beroende på dessa erfarenheter ger det olika fördomar om föreningen och speglar i hög

---

<sup>7</sup> Jacobsen D I, 2002. s.97f

grad vilken data som samlas in.<sup>8</sup> Dessa erfarenheter är bra på så sätt att vi snabbt har fått en förståelse för föreningen och dess strategi och därför kunnat fokusera på att få en djupare insikt när vi analyserat resultatet från vår empiriska studie. Denna förkunskap medför dock en viss risk som innebär att tolkningarna vi gör tenderar att ge en något färgad bild av resultatet, och på så sätt kan förutfattade meningar komma att styra resultatet till viss del.

När arbetet påbörjades konstaterade vi att Friskis&Svettis är en framgångsrik ideell förening, som trots sin framgång brottas med ett ofördelaktigt rykte som bottnar i att deras träning av många unga anses vara alltför basal och att de därmed stämplas som ”Svensson”. Vi har dock med detta i åtanke ansträngt oss för att inte låta vår tidigare kunskap och erfarenhet prägla våra tolkningar i uppsatsen.

### **2.2.2 Vetenskapligt förhållningssätt**

Vår uppsats grundar sig på det hermeneutiska synsättet eftersom vi står i inre relation till forskningsobjektet, det vill säga Friskis&Svettis, på så sätt att våra tolkningar speglar uppsatsens resultat. Vi har inte sökt direkta sanningar utan istället försökt få en förståelse för sammanhanget. Hermeneutiken kännetecknas av inlevelse, värderingar och subjektivitet. Här står forskaren i en inre relation till själva forskningsobjektet och är på så sätt en del av samma verklighet som studeras. Ett annat alternativ hade kunnat vara att göra en studie som grundar sig på det positivistiska synsättet som istället kan beskrivas som ett logiskt, analytiskt och objektivt perspektiv där forskaren själv står i yttre relation till själva forskningsobjektet och enligt en naturvetenskaplig förebild söker heltäckande lagbundenhet.<sup>9</sup>

## **2.3 Datainsamling**

För att få ett bra grepp om verkligheten finns två olika strategier av datainsamling: induktiv och deduktiv ansats.<sup>10</sup> Vi har utgått från den induktiva ansatsen, vilken grundar sig på att man möter verkligheten helt utan förväntningar och samlar in relevant information för att sedan formulera teorierna. Målet med detta är att ingenting kan begränsa vilken information forskaren samlar in och genom att inte ha några förutfattade meningar och förväntningar

---

<sup>8</sup> Jacobsen D I, 2002. s.43

<sup>9</sup> Patel R & Davidsson B, 1994 s.28

<sup>10</sup> Jacobsen D I, 2002. s.43

insamlas data som korrekt återger verkligheten.<sup>11</sup> Vi använder oss av denna ansats i vår uppsats främst för att vi så förutsättningslöst som möjligt ville angripa problemet men också för att vi inte fann särskilt välutvecklade teorier om omprofilering. Arbetsprocessen inleddes med en övergripande intervju med Friskis&Svettis verksamhetschef som beskrev den problematik föreningen vill få bukt med. Vidare beskrev han den önskvärda utvecklingen och potentiella tillvägagångssätt. Vi har sedan kopplat de strategiska problem som finns inom föreningen till relevant litteratur.

Induktiva ansatser är ofta förknippade med kvalitativa metoder då dessa är mer öppna för ny och överraskande information.<sup>12</sup>

## 2.4 Kvalitativ metod

Inom forskningsmetodik finns två olika metoder för datainsamling, *kvantitativ* och *kvalitativ* bearbetning.<sup>13</sup> Då det explorativa syftet med uppsatsen är att undersöka hur en ideell förening bör utforma sin strategi för att få bort ett ofördelaktigt rykte genom omprofilering anser vi det vara lämpligast att använda sig av en kvalitativ metod genom intervjuer. Avsikten med kvalitativa undersökningar är att kunna skaffa sig en djupare kunskap och ambitionen med en kvalitativ bearbetning är att försöka förstå och analysera helheter.<sup>14</sup> Fördelarna med en kvalitativ ansats är främst dess flexibilitet då den problemfrågeställning som är utgångspunkten i uppsatsen kan ändras efter hand som man får ny kunskap och processen blir på så sätt interaktiv. Den kvalitativa metoden möjliggör vidare att vi kan titta närmre på faktorer såsom bakomliggande orsaker, komplexa resonemang, känslor, attityder och uppfattningar kring det belysta ämnet.<sup>15</sup>

### 2.4.1 Val av intervjuperson

Vid val av intervjuperson är det viktigt att först fastställa den egentliga avsikten med intervjun och klargöra vilken slags information man vill ha. Vi har i vår studie gjort ett subjektivt urval

---

<sup>11</sup> Jacobsen D I, 2002 . 34 f

<sup>12</sup> Ibid s. 43

<sup>13</sup> Patel R & Davidsson B, 1994. s. 90

<sup>14</sup> Ibid s. 99f

<sup>15</sup> Jacobsen D I, 2002 s. 142

som innebär att man väljer ut de personer som kan antas besitta värdefull kunskap om det studerade ämnet.<sup>16</sup>

I vårt fall har vi valt att göra intervjuer med Friskis&Svettis verksamhetschef då vi anser att han besitter de kunskaper vi efterfrågar om det rådande problemet. Anledningen till att vi begränsat våra intervjuer till en och samma person är att verksamhetschefen är den som har bäst insyn i verksamheten och är delaktig i samtliga beslut som tas i föreningen.

### **2.4.2 Intervjumetod**

Vi har gjort en öppen intervju som kännetecknas av att intervjuare och intervjuperson samtalar som i en vanlig dialog. Vi gjorde intervjun ansikte mot ansikte då denna metod tycks underlätta att öppna upp en naturlig dialog som ger uttömmande svar samt att genom personlig kontakt blir intrycken mer givande. Det är även mer förtroendeingivande och skapar en bättre personlig kontakt än vad som vore fallet via andra medier. Den tekniska utrustning vi använde oss av begränsades till en diktafon. Vid en öppen intervju finns få eller i bästa fall inga begränsningar på vad intervjupersonen kan säga. Vi har genomfört två intervjuer med Friskis&Svettis verksamhetschef med ett par veckors mellanrum som ägde rum på Friskis&Svettis kansli i Malmö.

Vid det första intervjutillfället var intervjun av mycket öppen karaktär då intervjuguiden endast bestod av tema i en fast ordningsföljd där svaren var öppna. Andra intervjutillfället präglades av en mindre öppen karaktär då vi denna gång hade en mer strikt och strukturerad intervjuguide med fasta frågor (se bilaga 1 och 2).<sup>17</sup> För att undvika att lägga orden i munnen på intervjupersonen använde vi oss av den så kallade tratt-tekniken som innebär att man inleder med att ställa stora öppna frågor för att så småningom övergå till de mer specifika. Denna teknik är motiverande och aktiverande då intervjupersonen får verbalisera sig på sitt eget sätt och får möjlighet att med en bestämd uppfattning återge sina egna åsikter.<sup>18</sup> Vi har använt oss av intervjuer med öppna svarsalternativ där vi efterhand ställt följdfrågor efter svarens karaktär. Genom detta tillvägagångssätt har vi kunnat anpassa oss efter intervjuens fortlöpande och på så sätt fått ut så mycket information som möjligt. Metoden har ytterligare

---

<sup>16</sup> Jacobsen D I, 2002 s.198f.

<sup>17</sup> Ibid s.160 ff

<sup>18</sup> Patel, R & Davidsson, B, 1994. s.65

underlättats av att vi alla har bakgrundskunskaper som vi bär med oss som motionärer i Friskis&Svettis.

Eftersom målet med undersökningen av Friskis&Svettis är att få en djupare helhetsbild av detta enskilda fall och problematiken där omkring är det bra att göra flera intervjuer med samma person.<sup>19</sup>

## 2.5 Uppsatsens trovärdighet

Vår uppsats trovärdighet står i relation till det metodval vi gjort och inför detta faktum har vi ansträngt oss för att göra en så tillförlitlig analys som möjligt.

Då vi valt att göra en fallstudie av Friskis&Svettis vill vi poängtera att generaliserbarheten kan vara bristfällig eftersom den lösning som är optimal för denna förening inte behöver vara det för en annan förening med liknande förutsättningar.

Till vår intervju anpassade vi frågorna i den grad att de mätte den information vi eftersökte. Vi såg dock till att datainsamlingen inte vinklades av personliga åsikter och förutfattade meningar vilket annars kan påverka trovärdigheten negativt. Vidare strävade vi efter att inte påverka intervjupersonen med ledande frågor och det faktum att intervjun gjordes på respondentens hemmaarena ingav ytterligare trygghet för honom i den rådande intervjusituationen. Intervjuaren måste skapa en atmosfär där intervjupersonen känner sig trygg att tala fritt.<sup>20</sup> Enligt den så kallade kontexteffekten har det påvisats att den miljö och kontext där intervjun genomförs påverkar innehållet i intervjun. En onaturlig miljö för intervjupersonen tenderar att ge konstlade svar.<sup>21</sup>

Under intervjun med Friskis&Svettis verksamhetschef i Malmö, Lars Twetman, deltog samtliga tre av oss. En av oss förde talan medan övriga två antecknade. Som komplement till detta valde vi att banda intervjun vilket Lars i förväg gav godkännande till på ett övertygande sätt. För att få göra ljudbandsinspelning av en intervju måste man i förväg få intervjupersonens tillstånd. Denna typ av registrering är till fördel på så sätt att

---

<sup>19</sup> Jacobsen D I, 2002 s. 167

<sup>20</sup> Kvale, S, 1997, s 118

intervjupersonens svar registreras exakt men risken finns att intervjupersonen blir alltför angelägen att framstå som logisk och förnuftig så länge bandspelaren är på.<sup>22</sup> En annan nackdel med bandinspelning är att intervjupersonen tenderar att bli hämmad av denna typ av utrustning.<sup>23</sup> Trots bandspelaren anser vi att vi förde en avslappnad konversation där Lars öppnade sig på ett naturligt sätt. En bra dialog kräver ögonkontakt<sup>24</sup> vilket var en av anledningarna till att vi valde att använda oss av bandspelare istället för att lägga allt för stor vikt vid att anteckna.

Trovärdigheten ifrågasätts i viss grad eftersom vi endast använt oss av en intervjukälla och då intervjupersonen förmodligen gör allt för att framstå i god dager kan vi inte till fullo vara säkra på att det är den sanna verkligheten han beskriver. Då allting handlar om tolkningar från såväl verksamhetschefens sida som vår är det svårt att säkerställa informationen. Anledningen till att vi begränsat oss till att endast använda oss av en intervjukälla är att verksamhetschefen är den enda som besitter tillräckligt relevant kunskap och information om föreningen sedan dess uppstart. Vi upplevde trots allt att vår intervjukälla var tillförlitlig då han kunde belysa föreningens svagheter och problem.

För att kritisera oss själva gällande metodgenomförandet kan tilläggas att ingen av oss är rutinerade eller tränade intervjuare vilket Patel och Davidsson ser som en förutsättning för att kunna visa upp god trovärdighet.<sup>25</sup>

Avslutningsvis vill vi understryka att de erfarenheter och värderingar som samtliga av oss besitter påverkar indirekt de tolkningar vi gör och de slutsatser som dras. Även om vi försöker vara så objektiva som möjligt är det ofrånkomligt att relatera till sådant vi tidigare upplevt.

---

<sup>21</sup> Jacobsen D I, 2002 s. 164

<sup>22</sup> Patel, R & Davidsson B, 1994 s.69f

<sup>23</sup> Jacobsen D I, 2002 s.166

<sup>24</sup> Ibid s.166

<sup>25</sup> Patel, R & Davidsson, B, 1994 s.70



### **3. Teori**

---

*I detta kapitel belyser vi de teorier vi anser vara väsentliga att använda för att kunna få svar på syftet med studien, det vill säga att beskriva och analysera hur en ideell förening kan utveckla sin strategi för att omprofilera sig och därmed få bort ett ofördelaktigt rykte. Vi använder modeller som kan belysa och analysera branschen, ta fram föreningens styrkor och svagheter, dess strategier samt teorier rörande profil och image som bör has i åtanke i en omprofileringsprocess. Dessa teorier ska sedan appliceras på vårt utvalda företag i analysen.*

---

#### **3.1 Introduktion teori**

Syftet med teoriavsnittet är att introducera och redogöra för de teoretiska modeller som är applicerbara på vårt företag för att ha belägg för vårt tankesätt i analysen. Dessa tankesätt ska leda fram till förbättringsmöjligheter och åtgärder för ett företag med ofördelaktigt rykte. Modeller och avsnitt som vi valt att inkludera är branschanalys, SWOT-analys, strategiskapande, generiska strategier samt profilering. Motivet till att använda dessa teorier är att i analysen kunna ge en bild av företaget ur såväl internt som externt perspektiv och belysa dagens situation med rådande omständigheter. Fokus ligger emellertid på att med hjälp av teorierna i analysen ge förslag till strategiska åtgärder för att förbättra företagets framtida image.

#### **3.2 Branschanalys**

Vi har valt att göra en branschanalys av det verksamhetsområde föreningen arbetar inom då denna belyser den rådande konkurrensen samt ger riktlinjer för hur strategier kan utformas för att få bort ett ofördelaktigt rykte. En branschanalys beaktar de kringliggande faktorer inom branschen som bör tas hänsyn till, då de kan komma att påverka föreningen i en framtida omprofileringsprocess.

En bransch definieras som en grupp företag som ur kunders synvinkel erbjuder varor eller tjänster som tillgodoser identiska behov.<sup>26</sup> Att analysera en bransch innebär i huvudsak att försöka förstå de grundläggande reglerna för det konkurrensspel som råder inom den aktuella branschen. Vidare försöker man se vilka metoder som respektive aktör använder sig av för att konkurrera effektivt inom branschen. En branschanalys görs i flera steg för att få en bild av branschen och se vilka kritiska omständigheter som råder. Analysens första steg innehåller en

---

<sup>26</sup> Roos, G, 1998. s.91

definition av den aktuella branschens gränser såsom beskrivning av befintliga produkter, tillämpbar teknik, geografiska marknader samt kundsegment. Därefter formuleras allmängiltiga hypoteser gällande branschens attraktivitet i relation till andra branscher. De egenskaper som präglar hypoteserna är storlek, tillväxt, vinstpotential och andra externa påverkningsfaktorer såsom ekologi och demografi. Utifrån dessa egenskaper formuleras hypoteser om potentiella vinster och en bild erhålls över den utvecklade konkurrenssituationen. Slutligen bör man ta beslut om generiska strategier och koppla samman dessa med företagets styrkor.<sup>27</sup>

### 3.3 Strategiskapande

Att utveckla en flexibel strategi som anpassas utefter omgivningens trender och fluktuationer är nödvändig för att ett företag ska kunna tillmötesgå kundernas efterfrågan, som ofta varierar med generella marknadstrender. I de fall ett företag har ett ogynnsamt rykte ligger en del av lösningen i att se över sina strategiska tillvägagångssätt.

Ett företags strategi kan ses som ett medel att artikulera hur man kan göra sig unik i en viss omgivning för att nå framgång. Begreppet strategi är tätt förknippat med ett företags konkurrensfördelar inom branschen, det vill säga företagets position gentemot sina konkurrenter och kunder i kombination med dess resursfördelning. Strategiskapandet följer oftast ett sammanhängande mönster som skapar de bästa möjliga förutsättningarna för ett företag att vara konkurrenskraftiga på marknaden.<sup>28</sup> En strategi är hållbar om den täcker oväntade händelser.<sup>29</sup> Även om ledningen sätter upp mål, formulerar planer och implementerar en väl utvald strategi är det viktigt att inte låsa strategin. Förändringar i omvärlden gör att företagen tvingas att ompröva beslut vilket leder till att nya strategier växer fram trots att planen såg annorlunda ut från början. Det finns alltså planerade strategier som inte alltid blir realiserade.<sup>30</sup>

---

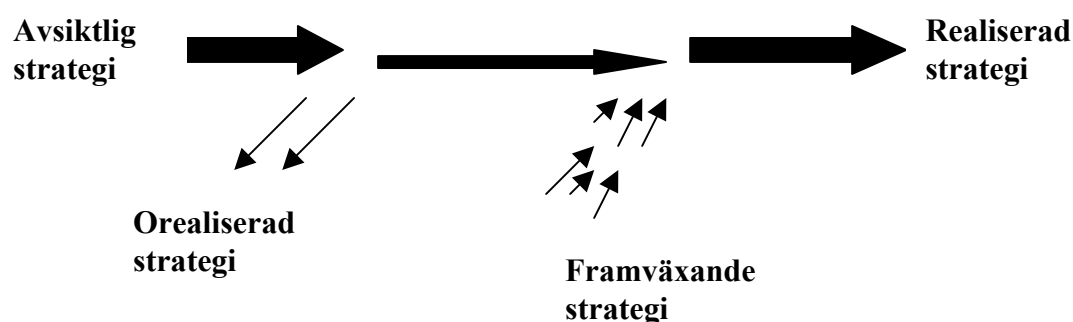
<sup>27</sup> Roos, G, 1998. s.110f

<sup>28</sup> Bengtsson, L, 2001. s. 11

<sup>29</sup> Grant R M, 2005 s.21

<sup>30</sup> Roos, G, 1998 s.23f

Figur 1: Avsiktlig och framväxande strategi<sup>31</sup>



### 3.4 Generiska strategier

Vi har valt att använda oss av denna teori för att identifiera och analysera ett företags position på marknaden och se på vilket sätt de bör konkurrera. Det val av generisk strategi som görs kan sätta sin prägel på skapandet av en ny profil för att få bort ett ofördelaktigt rykte och nå ut till nya kundgrupper.

Företag använder oftast Michael E Porters generiska strategier som grund för att positionera sig på marknaden.<sup>32</sup> De generiska strategierna delas in i tre grupper: kostnadsledarskap, differentiering och fokusering. Dessa kategorier kan användas var för sig eller kombineras, för att skapa en försvarbar ställning på lång sikt och överträffa konkurrenterna i en bransch.<sup>33</sup> Porter menar dock att om ett företag kombinerar de två förstnämnda strategierna hamnar de i ett tillstånd där de är ”stuck in the middle”, det vill säga ramlar ner i ingenmansland där de inte arbetar efter en klart utarbetad strategi.<sup>34</sup> Porter menar vidare att dessa företag normalt drabbas av lägre vinster.<sup>35</sup> Kritik har riktats mot denna modell med motiveringen att i praktiken står företag sällan inför så klara alternativ som de rena generiska strategierna insinuerar. Kritikerna menar även att det finns en risk med en alltför stark strategisk specialisering på så sätt att det kan medföra svagheter i företagets utbud och ge dålig anpassning till kundernas behov.<sup>36</sup> Trots att Porters generiska teorier har utsatts för kritik används de i stor utsträckning som analysunderlag.

<sup>31</sup> Roos, G, 1998. s. 24

<sup>32</sup> Roos, G, 1998. s. 183

<sup>33</sup> Porter M.E, 1991. s. 52f

<sup>34</sup> Albertsson, S, 2002. s. 88

<sup>35</sup> Porter M.E, 1991. s. 59

### 3.4.1 Kostnadsledarskap

Att vara kostnadsledande innebär att kunna erbjuda i stort sett samma vara eller tjänst till en lägre kostnad än konkurrenterna. För att uppnå denna position på marknaden måste företaget satsa på kostnadsminimerande åtgärder som till exempel uppbyggnad av effektiva produktionsanläggningar eller reduktion inom områden såsom service. Låg kostnad i förhållande till konkurrenterna blir det genomgående temat för hela strategin.<sup>37</sup> Fördelen med denna generiska strategi är att företaget tack vare sina låga kostnader kan hålla lägre priser än sina konkurrenter och ändå få samma vinst. Av den händelse att priskrig utvecklas när marknaden börjar bli mättad har företag med kostnadsstrategi bättre förmåga att emotstå konkurrensen eftersom de har lägre kostnadsnivåer.<sup>38</sup>

### 3.4.2 Differentiering

Differentiering innebär att företag erbjuder unika varor eller tjänster som skiljer sig från konkurrenternas erbjudande på så sätt att kunderna är villiga att betala ett högre pris.<sup>39</sup> Varumärke, teknik, produktgenskaper eller kundservice är faktorer som gör produkten unik eller speciell.<sup>40</sup> Ofta satsar de differentierande företagen mer på att erbjuda hög kvalitet medan kostnadsledarna anser att kvaliteten endast måste vara bättre än den lägsta godtagbara nivån på marknaden.<sup>41</sup>

### 3.4.3 Fokusering

Den sista av de generiska strategierna, fokusering, är inriktad på ett visst segment.<sup>42</sup> I stället för att satsa på många segment som i de ovan nämnda strategierna innebär fokusering att man betjänar ett eller några få segment så bra som möjligt. Målet är att betjäna den snävare målgruppen bättre än konkurrenterna som satsar på flera segment. Genom att kombinera denna strategi med de två andra generiska strategierna kan fokuseringen antingen vara inriktad på kostnadsledarskap eller differentiering.<sup>43</sup>

---

<sup>36</sup> Roos, G, 1998. s. 189

<sup>37</sup> Porter M.E, 1991. s. 53

<sup>38</sup> Roos, G, 1998. s. 186

<sup>39</sup> Ibid

<sup>40</sup> Porter M.E, 1991. s. 55

<sup>41</sup> Roos, G, 1998. s. 188

<sup>42</sup> Porter M.E, 1991. s. 56

### 3.5 SWOT-analys

En SWOT-analys är en översiktlig metod att använda sig av för att på ett enkelt sätt sammanfatta en organisations interna faktorer, liksom den externa omgivning den verkar i. Bakgrunden till en SWOT-analys är behovet att avgöra i vilken omfattning organisationens aktuella strategi överensstämmer med organisationens starka och svaga sidor, och om dessa sidor av organisationen är av sådan karaktär att de kan utnyttjas av företaget för att möta de utmaningar och förändringar som finns i organisationens omgivning.<sup>44</sup>

SWOT-analysen består av fyra huvudkomponenter, varav de första två utgörs av organisationens styrkor och svagheter, som främst rör den interna organisationen, det vill säga det som organisationen i större utsträckning kan påverka. De andra två komponenterna, möjligheter och hot belyser organisationens omgivning.<sup>45</sup> Genom att kombinera dessa faktorer går det att analysera i vilken grad företagets strategi är relevant i förhållande till omgivningens utveckling. När man genomför en SWOT-analys är det viktigt att komma ihåg att de olika faktorerna samtidigt kan utgöra både styrkor och en svagheter i organisationen.<sup>46</sup> En nackdel med denna analys är att den utgår från företagets insida och inte beaktar den utsida som faktiskt bestämmer företagets framgång eller brist på den samma. Därför måste den som utför analysen besitta god kunskap om den verksamma bransch organisationen befinner sig i.<sup>47</sup>

SWOT-analysens syfte är att plocka fram de interna styrkor och svagheter företaget har samt kartlägga möjligheter och hot i omgivningen.<sup>48</sup> Vi vill med hjälp av denna analys komma fram till hur pass väl rustat företaget är att tillvarata sina styrkor och möjligheter och hantera svagheter och hot. För att få bort ett ofördelaktigt rykte och påbörja en omprofileringsprocess är det av största vikt att känna till vad föreningen är bra på och utnyttja detta samt inse vad som måste göras bättre, vilket SWOT-analysen ger en bra insikt i.

---

<sup>43</sup> Roos, G, 1998. s. 188f

<sup>44</sup> Roos, G, 1998. s. 134

<sup>45</sup> Grant, R M, 2005. s. 13

<sup>46</sup> Roos, G, 1998 s. 134f

<sup>47</sup> Karlöf, B, 1996. s. 44

## 3.6 Profilering

Ett ofördelaktigt rykte är skadligt för alla organisationer på så sätt att varumärket svärtas ner och kunderna tappar förtroende för företaget. För att få rätt profil krävs en kombination av faktorer såsom imageskapande och varumärke och att dessa samspelar med varandra. Profilering innebär att ett företag vidtar en rad åtgärder för att göra sig och sina produkter/tjänster kända på marknaden. Det gäller att skapa en så bra profil som möjligt från början då det är svårt att i efterhand ändra kundernas image av företaget.<sup>49</sup>

### 3.6.1 Definition av begreppet profil

Ett företags egenskaper och karaktär kan ses ur en rad olika synvinklar beroende på ur vems perspektiv det ses. Profilen beskriver vad företaget vill och försöker framstå som och kan liknas vid dess självporträtt utåt mot sina kunder. Profilen består av de egenskaper företaget väljer att visa upp och sättet på vilket företaget visar upp det unika och särskiljande.<sup>50</sup>

### 3.6.2 Definition av begreppet image

Den bild och uppfattning som allmänheten har av företaget kallas image. Imagen stämmer inte alltid överens med profilen och grunden till att profilera sitt företag ligger i att få dessa att överensstämja så bra som möjligt.<sup>51</sup> De erfarenheter man har bidrar till att skapa imagen av ett visst företag, vilket medför att företaget inte behöver uppfattas på samma sätt av alla.<sup>52</sup>

### 3.6.3 Samspelet mellan profil och image

Den profil som ett företag sänder ut med hjälp av signaler passerar ett filter som endast släpper igenom en del av dem. Vissa signaler går endast delvis igenom och de förändras innan de når kundens sinne medan en del signaler inte kan tränga igenom filtret överhuvudtaget. När signalerna når folks medvetande skapas indirekt ett intryck, och företagets image uppstår. En ytterligare faktor som påverkar imagen är den externa påverkan som äger rum i form av vad

---

<sup>48</sup> Grant, R M, 2005 s. 15

<sup>49</sup> Säll O, 1997.s. 49

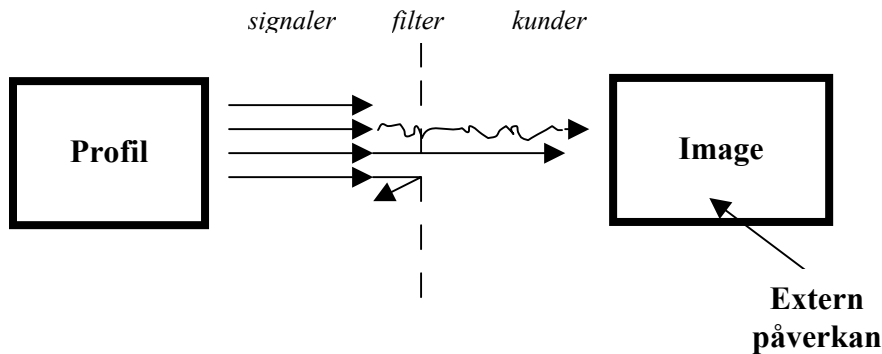
<sup>50</sup> Dowling, G. 2001. s. 33

<sup>51</sup> Ibid s. 249

<sup>52</sup> Ibid s. 29

konkurrenterna och andra säger och gör. Exempel på externa påverkansfaktorer är trender och rykten som delvis uppstår genom media.<sup>53</sup>

Figur 2: Imageskapande



### 3.6.4 Betydelsen av en god image

En negativ image fungerar på så sätt att man som åskådare blir mindre mottaglig för information från ett företag med en dålig eller bristande image.<sup>54</sup>

En fördelaktig och välkänd image är en tillgång för ett företag på så sätt att det är imagen som påverkar kundernas upplevelse av företagets kommunikation och verksamhet. Imagen spelar en rad roller och har starkt inflytande på företaget: För det första inger imagen vissa förväntningar för kunderna genom extern marknadsföring såsom reklam och annonser, för det andra spelar imagen en roll som det viktiga redskapet word- of- mouth. Imagen hjälper till att sortera information och rykten och med hjälp av en positiv och fördelaktig image kan ett företag lättare kommunicera på ett effektivt sätt och folk blir därmed per automatik mer mottagliga.<sup>55</sup> En god image ger företaget trovärdighet gentemot sina kunder och imagen bör kopplas till ett objekt, varumärket.<sup>56</sup>

<sup>53</sup> Ibid s.52

<sup>54</sup> Grönroos, C s. 325f

<sup>55</sup> Grönroos, C s. 325f

<sup>56</sup> Dowling, G. 2001 s.

### 3.6.5 Varumärkets roll för imageskapande

Ett starkt varumärke är ett av företagets viktigaste konkurrensmedel då det gör det lättare för företaget och dess produkt/tjänst att synas i mängden. Varumärket är ett utmärkt sätt att ge en vara, tjänst eller företag en identitet och fungerar som dess ansikte utåt samt fyller en funktion för såväl det säljande företaget som köparen. För säljaren är varumärket ett utmärkt konkurrensmedel som gör varan eller tjänsten lättare att identifiera i ett myller av ofta liknande produkter och för köparen innebär varumärket oftast en viss garanti för att varan/tjänsten upprätthåller hög kvalitet<sup>57</sup>.

Syftet med ett varumärke är inte bara att skapa en bildlig symbol av ett företag utan vikten ligger vid att ladda märket med värderingar och känslor som är jämförbara med det som genomsyrar organisationens verksamhet. Varumärket kombinerar de funktionella och materiella egenskaperna med de psykologiska och immateriella egenskaperna och genomslagskraften av denna kombination bidrar till att skapa unika värden för kunderna genom att länka ihop intrycken till en helhet. Med andra ord är design och utförande av mindre betydelse och nyckeln till framgång är att skapa ett laddat varumärke som talar direkt till hjärtat och hjärnan, med andra ord ska mottagaren aldrig behöva tvivla på vem avsändaren bakom budskapet verkligen är.<sup>58</sup>

Enligt Grönroos är det kunden som är den aktiva parten och bygger upp varumärket medan marknadsförarens roll ligger i att skapa gynnsamma förutsättningar för att ett varumärke ska kunna utvecklas i kundens sinne.<sup>59</sup>

### 3.7 Sammanfattning teori

Syftet med detta avsnitt var att introducera de teorier och modeller vi anser är tillämpbara på vårt företag. Teorierna vi behandlat i detta avsnitt kommer att i analysen bearbetas i samma ordning med undantag för ett stycke som utgörs av en sammanfattande analys där teorianknytning saknas. För att kunna göra en komplett analys krävs förutom teoriavsnittet empiriska resultat som belyser de kunskaper vi erhållit om vårt företag. I följande avsnitt presenteras därför de empiriska fakta vi anser ligger till grund för uppsatsens syfte, det vill

---

<sup>57</sup> Nationalencyklopedien 2005-05-24

<sup>58</sup> Ibid

<sup>59</sup> Grönroos, C. s.315



såga att se hur en ideell förening kan utveckla sin strategi för att med omprofilering som åtgärd få bort ett ofördelaktigt rykte bland ungdomar.

## 4. Friskis&Svettis

---

*Denna del av uppsatsen består av en redovisning av våra empiriska resultat. Vår empiriska studie grundar sig på intervjuer med den utvalda föreningen och information som publicerats i annat syfte. Vi lägger fokus på de faktorer som har en inverkan i vår studie och som bottnar i hur föreningen fått sitt ofördelaktiga rykte. Vidare har vi här ett avsnitt som belyser dagens trender gällande träning och hälsa vilket har en avgörande roll i omprofileringsprocessen.*

---

### 4.1 Introduktion empiri

De empiriska element som tas upp i detta avsnitt består av intervjuer med Friskis&Svettis verksamhetschef, artiklar, Internet och undersökningar gjorda i annat syfte. För att sortera den fakta vi anser vara relevant för uppsatsens syfte har vi delat in empirin i olika faktorer: historia, ideell förening, strategi, konkurrenter, marknadsföring, image, ofördelaktigt rykte samt rådande hälsotrender. Denna uppdelning baseras på hur de i analysen kan tillämpas tillsammans med olika teoriavsnitt.

### 4.2 Friskis&Svettis historia

Föreningen Friskis&Svettis startades 1978 i Stockholm av gymnastikläraren Johan Holmsäter, en tid då varken ohälsa eller motion var något hett debattämne i samhället. Över en helg skissades föreningens idag välkända logotyp fram och alltfler fick upp ögonen för det nya kollektiva sättet att jympa. Syftet med uppstartandet av Friskis&Svettis var utifrån idén om att man inom idrottsrörelsen och sjukvården på ett bättre och mer givande sätt skulle kunna utnyttja varandras kunskap. Friskis&Svettis visade tydligt på hur man tillsammans kunde samla erfarenhet och dra nytta av varandras kunskap och entusiasm genom att arbeta närmre varandra under samma tak. Föreningen ville genom detta samarbeta skapa en slags brygga mellan sjukvården och friskvården.

Ett år senare grundades Friskis&Svettis i Malmö. Idag har Friskis&Svettis cirka 330 000 medlemmar och verksamheten bedrivs inte bara i Sverige, utan föreningarna finns utspridda över andra delar av Europa<sup>60</sup>.

---

<sup>60</sup> Friskis&Svettis 2005-04-13

### **4.3 Friskis&Svettis, en ideell förening**

Ända sedan starten och än idag är Friskis&Svettis en sammanslutning av ideellt arbetande idrottsföreningar, vilket innebär att det inte finns några privata vinstintressen i organisationen. Verksamheten finansieras av medlems- och träningsavgifter<sup>61</sup>, det är således medlemmarna som ”äger föreningen” genom att de intäkter och eventuella överskott som föreningen genererar under sitt verksamhetsår går tillbaka och gagnar medlemmarna i form av nyinvesteringar, utbildningar av ledare och instruktörer samt utökade och förbättrade träningsförutsättningar med avseende på lokaler och kompetens<sup>62</sup>.

På grund av att föreningen är ideell möjliggörs den relativt låga prissättning som Friskis&Svettis erbjuder.

Som medlem i en ideell förening har man stor möjlighet att påverka föreningen och dess utbud genom att komma med förslag till förbättringar. Friskis&Svettis tar detta på stort allvar och genom sin förslagslåda kan alla som vill göra sin röst hörd,. Friskis&Svettis tummar hårt på trivseln även om det komma att kosta lite extra. Den sociala gemenskapen som finns inom den ideella föreningen genomsyrar så gott som hela organisationen och istället för att det främsta syftet är att göra en vinst på de tjänster som erbjuds eftersträvar Friskis&Svettis att kunna erbjuda en lustfylld träning. Ekonomiskt sett är Friskis&Svettis nöjda så länge det går runt och i bästa fall genereras ett litet överskott som kan användas till nybygge och utveckling, större krav på föreningen än så ställs inte.

### **4.4 Friskis&Svettis konkurrenter**

I dagsläget ser Friskis&Svettis inte de andra stora aktörerna såsom SATS och Forum som några direkta konkurrenter utan menar istället att dessa fungerar som samarbetspartners. Detta motiveras med att de tillsammans håller marknaden levande och skapar stor efterfrågan som gynnar dem alla. Skulle någon av dessa aktörer däremot växa sig allt för stora och skapa potential för att stjäla kunder från Friskis&Svettis ses de istället som ett hot då de tenderar att mätta marknaden. I motsatt riktning skulle Friskis&Svettis uppfatta det negativt om någon av

---

<sup>61</sup> Friskis&Svettis 2005-04-13

<sup>62</sup> Friskis&Svettis 2005-04-13

ovanstående aktörer skulle lägga ner sin verksamhet av olika skäl. Majoriteten av aktörerna på marknaden är till skillnad från Friskis&Svettis kommersiella och vinstdrivande vilket innebär att de har en annorlunda uppfattning om hur eventuell vinst bör förfogas.

Friskis&Svettis väljer istället att se de kommunala anläggningarna där inbyggda gym finns som sina största konkurrenter. Exempel på detta är badhuset Aq-va-kul där det utöver simhallen finns ett kompletterande gym, något som egentligen saknar lagrum då det inte är tillåtet för kommunen att bedriva konkurrerande verksamhet mot privata företag.

#### **4.5 Friskis&Svettis strategi**

Från starten har målet varit att erbjuda så många olika former av träning att alla ska kunna hitta något lämpligt i enlighet med sin fysiska hälsa och motivation beroende på om man är skadad, otränad, vältränad, gammal eller ung. Att Friskis&Svettis skapade gruppjympa istället för individuell träning var främst för att utnyttja gruppdynamiken till att skapa positiva känslor för att stärka och motivera sina motionärer<sup>63</sup>. Strategin för att nå målet har utvecklats genom att sätta begreppet enkelhet i fokus. Med detta menas att Friskis&Svettis träningsanläggningar ska vara lätta att hitta och ta sig till tack vare sitt läge och motionspassen ska vara lätta att delta i. En annan viktig del av strategin för att få så många motionärer som möjligt är prisvärdhet, det vill säga kvalitativ jympa till ett relativt lågt pris. För att värna om de befintliga kunderna strävar Friskis&Svettis efter att tillgodose önskemål i den mån de är realistiska.

Vidare för att nå sitt mål poängterar Friskis&Svettis vikten av att ha kännedom om den marknad de verkar inom och vara lyhörda för vad konkurrenterna erbjuder men främst att kunna förutse kommande trender, det vill säga de trender som idag råder i USA och England.

#### **4.6 Friskis&Svettis marknadsföring**

De marknadsföringsinsatser som Friskis&Svettis idag gör är tämligen begränsade och enkla. De har valt att främst synas i sådana medier som når allmänheten och därmed inte aktivt försökt marknadsföra sig mot ett visst segment. Genom att runtom i Malmö sätta upp

stolptavlor med små, korta meddelanden tillsammans med logotypen vill de uppmärksamma folk om deras existens. Friskis&Svettis har mycket gratis marknadsföring att vinna genom word-of-mouth och gagnar många nya medlemmar tack vare sina befintliga. För de befintliga medlemmarna finns Friskispresen, en medlemstidning med utgåva fyra gånger per år. I denna redogörs det på ett lättvisat sätt vad som sker inom föreningen i form av innovationer och evenemang. Verksamhetschefen poängterade vikten av Heleneholmanläggningens lokalisering då den är belägen på Pildammsvägen, Malmös tredje mest trafikerade gata. Dagligen passerar tusentals människor som ser logotypen och varumärket sätter sig på näthinnan, vilket kan ses som gratis marknadsföring

#### **4.7 Friskis&Svettis image**

Imagemässigt lyckades Friskis&Svettis inte speciellt väl och de aktiviteter som bedrevs under såväl 1980- som 1990- talet kom snabbt att präglas av stämpeln ”Svensson- träning”. Detta var en indikation på att det utbud föreningen hade att erbjuda lockade endast medlemmar i 30-50 års ålder och klassades som enkelt och okomplicerat. Friskis&Svettis träning sågs som något gemene man var kapabel att utföra, oberoende av styrka, uthållighet och koordinationsförmåga. Koncepten var få och talade sitt tydliga språk: lätt, medel eller intensiv. I takt med att medelsvensson fortsatte att träna hos Friskis&Svettis stod resten av samhället med öppen famn och väntade på ett etablissemang av träningsaktörer som kunde erbjuda något mer utmanande för sina medlemmar<sup>64</sup>.

#### **4.8 Friskis&Svettis Svensson-stämpel**

Då Friskis&Svettis grundades i syfte att bygga en brygga mellan sjukvård och friskvård satte det redan från början en prägel på föreningen att vara till för dem som endast klarade av basala rörelser. Detta i kombination med ett mycket enkelt koncept, bas, medel och intensivjympan, bidrog till att verksamheten i många ögon fick en negativ klang. Jympan associerades med en enkelhet då även äldre motionärer klarade av att genomföra passen vilket bidrog till att många unga ser föreningen som oattraktiv. En annan bidragande faktor till Svensson-stämpeln är ledarnas klämka attityd och otrendiga klädsel. Summan av detta har

---

<sup>63</sup> Friskissvettis 2005-04-13

<sup>64</sup> Twetman, L. 2005-04-08

gjort att folk utanför föreningen än idag har en negativ image av Friskis&Svettis trots att föreningen de senaste åren försökt sig på en uppgradering.

## 4.9 Dagens hälsotrender

Friskis&Svettis bör vara uppdaterad om vilka trender, främst gällande hälsa, som råder i samhället då dessa påverkar kundernas efterfrågan. Dagens samhälle styrs till stor del av media och den påverkan de har på framförallt unga människor. För en idrottsförening som Friskis&Svettis som har ett ofördelaktigt rykte i form av att vara otrendiga, är det viktigt att beakta medias inflytande och samhällets trender vid en eventuell omprofileringsprocess.

Regelbunden motion och bra kost är av stor betydelse för folkhälsan både genom att det främjar och bevarar god hälsa samt att det förebygger fetmarelaterade sjukdomar som till exempel diabetes. Motion kan även inverka positivt på depressioner och andra psykiska besvär. Den naturliga vardagsmotionen i livet har förändrats för många människor jämfört med för trettio år sedan. Idag gör datorer, maskiner och robotar mycket av det jobb som tidigare utfördes med muskelkraft. Det är förvisso till stor nytta på det sätt att folk inte längre behöver slita ut sig på arbetet men i takt med teknologisk utveckling medför det samtidigt att kroppen som är byggd för fysisk aktivitet måste aktiveras på andra sätt.<sup>65</sup> En annan faktor som inverkar negativt på folkhälsan är medias påtryck. Många tjejer, framför allt unga, börjar träna för att leva upp till det kroppsideal som annonserna signalerar. Ofta betonar media alltför starkt motion som ett medel för att gå ner i vikt istället för att framhäva glädjen och känslan av välmående som motion också ger. Detta har i kombination med kostrestriktioner missbrukats överdrivet mycket, vilket fått till följd att allt fler unga flickor lever med en onaturlig bild över syftet med motion. Jämför man bilder av skönhetsdrottningar från förr och nu ser man att de bara blir ständigt magrare vilket resulterar i att kvinnor idag känner ett krav på sig att vara lika smala.<sup>66</sup> Enligt ett regeringsfinansierat projekt under namnet FLICKA visar en undersökning att var fjärde flicka mellan 11 och 16 år känner sig pressad av skönhetsidealen som de möter i reklam och media.<sup>67</sup>

---

<sup>65</sup> Riksdagen. 2005-04-21

<sup>66</sup> web4health. 2005-04-21

<sup>67</sup> Socialdepartementet. 2005-04-15

#### **4.10 Sammanfattning empiri**

Genom att studera Friskis&Svettis kommer vi att kunna dra generella slutsatser för företag med liknande problematik, det vill säga, företag med ett ofördelaktigt rykte. Vi har i detta avsnitt belyst det empiriska material vi erhållit om Friskis&Svettis och genom den indelning vi gjort har vi kunnat få fram relevant data som i analysen ska anknytas till teoriavsnittet för att besvara uppsatsens syfte. Empirin utgör en stor del av analysen då den personifierar teorin och hjälper till att komma fram till förslag till åtgärder för den enskilda föreningen, men är även ett hjälpmedel till att kunna dra generella slutsatser.

## 5. Analys

---

*I detta avsnitt analyserar vi resultaten från de studier vi gjort och kopplar det till den teori vi tidigare belyst. Vi kommer att belysa delar som branschanalys, SWOT-analys, strategiskapande, val av generisk strategi samt profilering som vi sätter i samband med vårt fallstudieobjekt, Friskis&Svettis. Med hjälp av vår fallstudie ämnar vi även att komma fram till generella åtgärder.*

---

### 5.1 Introduktion analys

I detta avsnitt kommer vi att, i enlighet med den ordning vi skrivit våra teoretiska delar i, koppla samman teorin och empirin i en analys. Undantagsvis finns ett stycke i analysen, Friskis&Svettis ur tre perspektiv, som saknar förankring i teorin. Texten är placerad efter SWOT-analysen då dessa har en stark koppling. Syftet med detta är att applicera befintliga teorier från litteraturen på de resultat vår fallstudie gett oss och med hjälp av detta belysa vilka åtgärder som kan göras för att få bort en ideell förenings ofördelaktiga rykte. Genom att göra en fallstudie på en enskild förening får vi en djupare kunskap om den problematik vi valt att studera och på så sätt har vi skapat belägg för att lättare kunna dra generella slutsatser.

### 5.2 Analys av motionsbranschen

#### 5.2.1 Branschens gränser

Med motionsbranschen menar vi den typ av träning som innebär att den som vill motionera söker medlemskap i en förening och för en given kostnad får utnyttja föreningens kompetens och utrustning. Utanför branschen finns andra branscher som slåss om samma kunder och utgör så kallade substitut.<sup>68</sup> Ett substitut som funnits i alla tider är lagidrott och individuella sporter. Denna form av träning skiljer sig emellertid från motionsträning genom att utövarna i de flesta fall strävar efter att bli bättre såväl inom laget som inom sporten.

Många tränar idag för att kroppsmässigt se mer attraktiv ut och därför kan branschen inte förbise de alternativa vägar till motion som finns för att uppnå detta mål. Bantningsmedel och dieter är för många alternativa metoder för att gå ner i vikt och i extrema fall ses plastikoperationer som ännu en valmöjlighet. Ett annat substitut är att stanna hemma och träna på egen hand, en marknad bestående av en uppsjö av såväl teknisk utrustning som elektronisk handledning i form av instruktionsvideos. I motsatt riktning finns alltid en risk att samhället



istället förslappas och valet blir att stanna hemma i TV-soffan istället för att ge sig iväg och träna.<sup>69</sup>

### **5.2.2 Branschens attraktivitet**

Friskis&Svettis verkar inom motionsbranschen, en bransch som i varierande utsträckning alltid kommer att efterfrågas i olika träningsformer. Branschen har gått en kraftig utveckling tillmötes de senaste årtiondena med alla nya träningsformer som lanserats, främst med influenser och inspiration till nya idéer från USA, England och Kina. I stort sett kan man räkna med att de träningsalternativ som blir populära där förr eller senare kommer att efterfrågas även i Sverige.<sup>70</sup>

Branschen är attraktiv på så sätt att den vänder sig till de flesta målgrupper och människan kommer med största sannolikhet alltid att motionera. Liksom många andra branscher påverkas även motionsbranschen av kommande och gående trender, varför det är viktigt att matcha utbudet av aktiviteter med kundernas efterfrågan. Branschen har stor genomslagskraft eftersom massmedia idag överöser oss med information av olika slag. Media förmedlar ideal som innebär att man ska vara smal och vältränad. I takt med en ökad medvetenhet om folkhälsan de senaste 15 åren skapas ständigt nya sätt för den motionsintresserade att röra på sig. Det faktum att vardagslivet de senaste årtiondena moderniserats tekniskt sätt har medfört att kroppen måste aktiveras mer under fritiden.<sup>71</sup>

Det gäller att hålla motionsbranschen attraktiv för att inte folkhälsan ska äventyras. Externa påverkningsfaktorer såsom politiska beslut kan påverka branschen på så sätt att de fattar beslut som kan gynna respektive missgynna branschens aktörer genom restriktioner. En av dem är införandet av avdragsgilla träningskort för företag.<sup>72</sup>

### **5.2.3 Konkurrens inom motionsbranschen**

Konkurrensen mellan de olika träningsanläggningarna är inte så stor som man kanske kan tro. Det finns mängder av anläggningar och några av de största är SATS, Forum, MAI, Club

---

<sup>68</sup> Porter M.E, 1991. s 43

<sup>69</sup> Twetman, L. 2005-04-08

<sup>70</sup> Twetman, L. 2005-04-08

<sup>71</sup> Riksdagen. 2005-04-21

Nautilus och Friskis&Svettis. Det stora utbudet är positivt för att upprätthålla en attraktiv bransch och konkurrensen är därmed viktig för allas överlevnad. Den gedigna motionsbranschen hotas istället av de kommunala anläggningar som förutom sin kärnverksamhet valt att i anslutning till detta bygga ett gym.<sup>73</sup>

Marknaden där samtliga av dessa aktörer verkar är omättad, vilket innebär att det fortfarande finns stora marknadsandelar kvar att ta och plats för nya potentiella aktörer.<sup>74</sup> Detta stärker konkurrensen på så sätt att kunderna tillskrivs stor förhandlingskraft då de har alternativa vägar att gå eftersom de nya aktörerna konkurrerar med de befintliga.<sup>75</sup>

### 5.3 Strategikapande

Strategi kan ses som ett medel för att uttrycka hur man skall göra sig unik i en viss omgivning i syfte att tjäna pengar och göra en överlägsen vinst. De flesta företag har som målsättning att uppnå så stor vinst som möjligt, bättre än konkurrenterna.<sup>76</sup> I Friskis&Svettis fall, eftersom de inte har vinstintresse, grundar sig framgången på att tillmötesgå sina medlemmar. Detta gör de genom att lyssna till vad som efterfrågas samt nå ut till fler genom att expandera antal anläggningar, det vill säga förbättra den geografiska tillgängligheten.<sup>77</sup> En flexibel strategi är nödvändigt i ett föränderligt samhälle. Friskis&Svettis har uppenbarligen en förhållandevis bra strategi då de har överlevt under en lång period på marknaden, även i tider då konkurrensen hårdnat på grund av nya aktörer såsom till exempelvis SATS och Forum. Under alla de år som Friskis&Svettis funnits på marknaden har oväntade händelser inträffat, som tvingat föreningen att ompröva beslut, vilket lett till att nya strategier vuxit fram. Exempel på en sådan är den ökade hälsotrenden som hade sitt genombrott under slutet på 1980-talet, då folk blev mer medvetna om såväl kostens som motionens betydelse.

Friskis&Svettis besitter god branschkunskap vilket ger dem ett försprång i att anpassa sin strategi i enlighet med branschens lägesituation. Som vi ser det är problemet att strategin brister på så sätt att målet att få så många som möjligt att motionera, inte kan uppnås såvida inte marknadsföringen mot ungdomar blir en del i det strategiska tänkandet. Långsiktiga mål

---

<sup>72</sup> Mediearkivet. 2002-05-05

<sup>73</sup> Twetman L 2005-04-08

<sup>74</sup> Twetman L 2005-04-08

<sup>75</sup> Twetman L 2005-05-09

<sup>76</sup> Bengtsson, L, 2001. s. 11

<sup>77</sup> Twetman L 2005-05-09

kan inte utesluta en målgrupp som är så pass stor som ungdomar, det finns då en risk att Friskis&Svettis låser sin strategi. Vi anser att den strategiska planeringen med resursfördelning bör inriktas på att förbättra föreningens ansikte utåt, då de har de interna organisatoriska förutsättningarna för att klara detta.

#### **5.4 Val av generisk strategi**

Porter refererar till att det är farligt att vara ”stuck in the middle” och att man måste satsa på att vara antingen kostnadsledande eller differentierad. I detta antagande utgår Porter från ett professionellt kommersiellt företag, där det mycket riktigt kan innebära problem att tillämpa båda dessa strategier. Friskis&Svettis är däremot en ideell förening med många ideellt arbetande till skillnad från de andra aktörerna på marknaden som verkar utefter kommersiella normer och är med detta unika och differentierade gentemot sina konkurrenter samtidigt som de kan hålla ett lågt pris. Detta märks såväl internt som externt och den sociala gemenskapen som finns inom en ideell förening genomsyrar så gott som allt. I kommersiella organisationer, som i denna bransch till exempel SATS och Forum, är det främsta syftet att göra vinst på de tjänster och den service som utförs medan en ideell förening som Friskis&Svettis istället strävar efter att få så många som möjligt att motionera under lustfyllda förhållanden.

En ideell förening har oftast ett större tålamod än en kommersiell verksamhet på så sätt att det inte är vinsten som står i fokus. Friskis&Svettis är nöjda så länge det går runt och det genereras ett litet överskott som kan användas till nybygge och utveckling, större krav på föreningen än så ställs inte. En kommersiell verksamhet som år efter år endast snurrar utan någon större vinst tenderar att ge upp efter ett tag och inse sitt misslyckande.

#### **5.5 SWOT-analys**

Friskis&Svettis verkar i en bransch där efterfrågan på motion och träning alltid kommer att finnas. Att efterfrågan finns innebär emellertid inte att mindre tid ska läggas på att se till att organisationen fungerar, likväl som att det inte går att förbise hot utifrån. För att analysera Friskis&Svettis som enskilt företag har vi använt oss av en SWOT-analys.

## 5.5.1 Styrkor

### 5.5.1.1 Kunskap om marknaden

Friskis&Svettis största styrka utgörs av deras kunskap om marknaden. Genom att hela tiden vara uppmärksamma och se vad konkurrenterna gör i kombination med vetskapen om vad kunderna efterfrågar gör att de håller sig uppdaterade om marknaden. Det är även viktigt att de tittar på vad som händer på föregångsländerna USA och Englands marknader och i den mån det verkar införlämpligt och attraktivt på den svenska marknaden implementera det, i bästa fall före konkurrenterna. I en omprofileringsprocess i syfte att värva och attrahera fler unga motionärer är kännedomen om vad dessa vill ha avgörande för processens genomslagskraft.

### 5.5.1.2 Lättillgänglighet

Begreppet lättillgänglighet är ett av Friskis&Svettis nyckelord och präglas av ett antal faktorer: geografisk lättillgänglighet, lättillgänglighet med avseende på utbud samt lättillgänglighet ur prissynpunkt. Just lättillgängligheten har visat sig vara otroligt viktig då många människor har brist på tid.<sup>78</sup>

Läget är en stor styrka och i ett tidspressat samhälle som idag, har läget en alltmer avgörande betydelse. Friskis&Svettis i Malmö har för närvarande tre anläggningar, varav en ligger relativt centralt i city, en längst ute på ön i Limhamn samt en vid Heleneholmskolan. En strategisk fördelning av lokalerna i olika stadsdelar gör att folk i regel med cykelavstånd kan ta sig till någon utav anläggningarna.

Det koncept som föreningen arbetar med gör att alla människor oavsett ålder och kroppsstorlek känner sig kapabla att delta utefter bästa förmåga. Friskis&Svettis utesluter inte någon målgrupp och genom sitt stora utbud av pass med olika intensiteter och svårighetsgrader ökar antalet medlemmar varje år. Deras tanke är att med ett stort utbud kunna erbjuda något för alla och genom att de inte begränsar verksamheten till en specifik aktivitet, riktad till ett visst segment, har de en stor marknad att verka på. Stora delar av

---

<sup>78</sup> Intervju L. Twetman 2005-05-09

kundgruppen ser det som positivt att modedefaktorn är av så pass låg prioritet och att det inte krävs den senaste utstyrseln för att kunna delta.

En ytterligare dimension av lättillgängligheten är att Friskis&Svettis kan hålla ett relativt lågt pris såtillvida att alla kundkategorier ska ha råd att träna där. Det finns ett brett utbud av olika kombinationskort i olika prisklasser, med rabatt för studenter och arbetslösa.

#### 5.5.1.3 Ideell förening

En annan styrka är det faktum att Friskis&Svettis är en ideell förening, vilket gör att de kan hålla stora kostnader, som exempelvis personalkostnader nere. Ledarna får endast en symbolisk ersättningssumma för passen, kompensation för utförda insatser belönas på andra sätt än genom rena pengar, som till exempel subventionerad träning och utrustning.<sup>79</sup> Friskis&Svettis äger samtliga träningsmaskiner vilket gör att de inte har belastat föreningen med några lån. De ser till att ha en stor kassa och har på det sättet en stark ekonomisk bas med god soliditet. Tack vare att föreningen är ideell kan jämförelsevis låga priser hållas och Friskis&Svettis satsar mycket resurser på ledarutbildningar som finansieras med medlemsavgifter.<sup>80</sup> Föreningens ekonomi är således en stor styrka, liksom eldsjälens och navet i verksamheten, Lars Twetman. De som arbetar runt honom har funnits med en längre tid, vilket kan ge stabilitet i det långsiktiga arbetet.<sup>81</sup> Det ska dock tilläggas att det är viktigt att man kontinuerligt släpper in ny personal som kan se verksamheten med nya ögon.

Föreningen vill gärna påskina att deras höga medlemsantal kan ses som en styrka. Från föreningens start har Friskis&Svettis ökat sitt medlemsantal kontinuerligt varje år vilket tyder på att de besitter god branschkunskap som krävs för att få föreningen att växa. Som ideell förening erbjuder de sina medlemmar en rad aktiviteter utanför anläggningarna, såsom exempelvis paddling, vandring och cykelutflykter, allt för att bredda sin verksamhet ytterligare och uppmuntra till motion. Detta bidrar till att skapa en mer familjär känsla vilket är tätt förknippat med det ideella föreningslivet.<sup>82</sup>

#### 5.5.1.4 Kvalitet

---

<sup>79</sup> Twetman, L. 2005-05-09

<sup>80</sup> Twetman, L. 2005-04-08

<sup>81</sup> Twetman, L. 2005-05-09

Kvalitet som en styrka bygger på prisvärdhet, det vill säga att ge motionärerna valuta för sina pengar. För att se till att ledarna upprätthåller kvaliteten, sker med jämna mellanrum kvalitetssäkring av passen, då ledarna ”luffas”, det vill säga utsätts för ett slags kontrollprogram. ”Luffarna” bedömer då passet med kritiska ögon och värderar i sin bedömning hur pass väl genomarbetat passet är, till exempel förmågan att kombinera rätt musik till rätt rörelser. Ledarutbildningarna är till största del internutbildningar, vars syfte är att utveckla och därmed förbättra kvaliteten på passen.

Denna kvalitetssäkring kan emellertid ifrågasättas då kontrollen av en ledare tenderar att brista eftersom den utförs av kollegor. Det kan vara svårt att vara konstruktiv och objektiv vid bedömning av en ledarkollega.

#### 5.5.1.5 Varumärke

En ytterligare styrka för Friskis&Svettis är deras varumärke som känns igen av 92 % av den svenska befolkningen gör att föreningen har en stor konkurrensfördel som är svårimiterbar.<sup>83</sup> När varumärket är så djupt inpräntat i folks medvetande behöver företaget inte arbeta lika aktivt med att marknadsföra företagsnamnet som ett företag med mindre känt varumärke. Resurserna kan således satsas på andra bitar i verksamheten. Det faktum att logotypen känns igen av 92 % av den svenska befolkningen betyder inte att det måste vara en styrka, då ett igenkännande inte nödvändigtvis innebär att man har positiva associationer till varumärket. Ett extremt exempel på detta är graden av igenkännande bland folk av symbolen för nazism, hakkorset.

### **5.5.2 Svagheter**

#### 5.5.2.1 Dålig image

Det faktum att Friskis&Svettis fått en Svensson-image gör att varumärket av många förknippas med enkel basgymna och brist på innovation. Detta leder till ett ofördelaktigt rykte, i synnerhet bland ungdomar som har den bestående uppfattningen att Friskis&Svettis mest är till för de äldre.

---

<sup>82</sup> Friskis&Svettis

<sup>83</sup> [www.friskissvettis.se](http://www.friskissvettis.se)

#### 5.5.2.2 Dålig marknadsföring

En av föreningens svagheter grundar sig på dålig marknadsföring, framförallt bland unga som söker ny motionsform. Den marknadsföring som görs syftar till att nå ut till ”alla” vilket kan resultera i att marknadsföringen är så ointressant och onyanserad att ingen tar åt sig. Det faktum att Friskis&Svettis överhuvudtaget inte gör någon marknadsföring alls i de medier som är riktade mot unga medför att Svensson-stämpeln bibehålls.

#### 5.5.2.3 Medlemssvinn

Friskis&Svettis har ett medlemssvinn på nära 40 procent per år, vilket utgör ett bekymmer för ledningen då de saknar underlag för att spåra orsaken. En trolig anledning kan vara att människor idag jympar under några år för att sedan sluta. Förhoppningsvis börjar man en annan träningsform istället och kommer efter detta tillbaka till Friskis&Svettis. Det står emellertid klart att efter varje årsskifte skjuter medlemsantalet i höjden, sannolikt en påföljd av folks nyårslöften om att påbörja ett hälsosammare liv, men kontinuerligt under året droppar antal medlemmar bort.<sup>84</sup>

#### 5.5.2.4 Kundnöjdhet

Friskis&Svettis satsar för lite på uppföljning där de kan se vad tilltagna förändringar gett för utfall. Föreningen arbetar inte på ett utvecklat sätt med undersökningar som mäter kundnöjdheten för att få en samlad bild över vad medlemmarna i olika åldersgrupper tycker. De har emellertid en förslagslåda där motionärerna är fria att skriva ner vad de tycker och ge förslag till förbättringar. På detta sätt når man inte ut till alla, och det är dessutom upp till var och en att engagera sig i detta avseende, vilket gör att många åsikter troligtvis inte når ledningen.

### **5.5.3 Möjligheter**

#### 5.5.3.1 Ungdomssatsning

En framtida möjlighet i föreningen kan vara en ungdomssatsning. Att nå ut till den målgrupp där en negativ uppfattning etsat sig fast, blir en nödvändig åtgärd för att förändra en dålig image. I dagsläget finns stor potential att locka ungdomar genom medias påtryck att vara smal

och vältränad. En viktig aspekt att ta hänsyn till i detta sammanhang är att ungdomar spelar en viktig roll som trendsättare, ett påstående som vi baserar på att ungdomar är den övertagande generationen i samhället och sprider rykten. Det finns således en möjlighet för Friskis&Svettis att attrahera ungdomar genom att marknadsföra sig aktivt och anpassa sina aktiviteter för att ändra på en negativ inställning.

#### 5.5.3.2 Den ökande hälsotrenden

Med ökade bekvämligheter i det vardagliga livet ökar behovet av motion och idag är hälsa och välmående en trend som ser ut att öka, vilket bör utnyttjas av Friskis&Svettis. Hälsotänkandet är idag välutbrett i samhället och trenden verkar inte vända. Bland såväl privatpersoner som inom näringslivet finns insikten om att hälsa och träning ger bättre livskvalitet och effektivitet. Med ökad hälsotrend kommer troligtvis efterfrågan på motionsanläggningar att öka, vilket i så fall kommer att gynna Friskis&Svettis.

#### 5.5.3.3 Politiska beslut

En annan möjlighet för föreningen är de politiska beslut som fattas i samhället som kan ha avgörande betydelse för verksamhetens bedrivande. Ett exempel på detta är att det år 2002 blev lagstadgat att träningskort blev avdragsgilla för företag.

#### 5.5.3.4 Konkurrenter

Friskis&Svettis väljer att se sina konkurrenter som möjligheter snarare än som hot, åtminstone så länge de inte växer sig alltför stora och konkurrenskraftiga. För att en efterfrågan ska upprätthållas och branschen hållas attraktiv, krävs konkurrens på marknaden. Ett tecken på att aktörerna inte har en rivaliserande relation är att de månar om att inte prisdumpa marknaden för att få fler kunder.

#### 5.5.3.5 Nätverkssamarbete

Friskis&Svettis är mycket måna om att anpassa sig till vad deras kunder efterfrågar. Genom att ha så många kontaktnät som möjligt får de information om vad olika sociala grupper och

---

<sup>84</sup> Twetman, L. 2005-05-09



ålderskategorier är intresserade av. Parkmöllan är ett viktigt exempel på detta då 80 procent av medlemmarna i nuläget är unga invandrare. Dessa ser gymmet som en social mötesplats och genom att skapa nätverk med invandrarkunniga profiler såsom boxningstränaren Dallas och Drömmarnas hus har Friskis&Svettis mycket kunskap att vinna. De ser det som en god möjlighet att lära sig hur unga invandrare agerar, därefter kan de anpassa verksamheten och därmed attrahera en ny kundgrupp.

#### **5.5.4 Hot**

##### 5.5.4.1 Politiska beslut

Politiska beslut som missgynnar en förening genom restriktioner och bestämmelser som reglerar verksamheten är ett hot som är omöjligt för föreningen att påverka. Ett exempel på ett sådant hämmande beslut kan vara avslag om bygglov.

##### 5.5.4.2 Medias inflytande

Medias inflytande är svårt för en enskild aktör att påverka och i Friskis&Svettis fall är omskrivna hälsotrender något de måste vara uppmärksammade på och i den mån det går åtgärda. Larmrapporter i media rörande hälso- och motionsrisker är något som folk tenderar att ta allvarligt, dessvärre oberoende av dess källa. De larm som saknar substans har emellertid förmågan att försvinna med tiden och påverkar endast föreningen temporärt.

##### 5.5.4.2 Kommunal konkurrens

I dagsläget är det största hotet för Friskis&Svettis de statliga anläggningar som utöver sin kärnverksamhet, till exempel simhall, inrättar gym. Detta gör de för att kunna hålla bättre priser och vara mer attraktiva. Aq-va-kul i Malmö är exempel på en aktör med många aktiviteter under ett och samma tak. De kan locka hela familjer dit eftersom de har något att erbjuda alla: gym, spinningcyklar, bastu, äventyrsbad för barnen och ett antal motionsbassänger. Till detta hör att de kommunala anläggningarna vanligtvis håller lägre priser än privata motionsanläggningar. Konsekvensen av detta kan i värsta fall bli att Friskis&Svettis tvingas att ge sig in i ett priskrig med övriga aktörer för att överleva, på detta sätt rubbas också den relation som marknadens aktörer idag har.

### 5.5.4.3 Substitut

Ett hot som Friskis&Svettis förmodligen aldrig kan skydda sig från är de substitut som av olika anledningar kan locka folk bort från föreningen. Exempel på sådana hot inkluderar allt en människa väljer att göra istället för att fortsätta träna. Dessa substitut är inte nödvändigtvis andra sätt att fysiskt motionera utan kan även utgöras av bantningspiller och mirakelmetoder, liksom att man hellre ligger i TV-soffan.

Tanken är att SWOT-analysen ska ligga som grund för tre perspektiv: Innovation, Intern organisation och kund & omgivnings perspektiv. I perspektiven lyfter vi in styrkor och svagheter från SWOT-analysen och ser var de ”felande länkarna” finns.

## **5.6 Friskis&Svettis ur tre perspektiv**

Vid en djupare analys av SWOT-analysen vill vi strukturera upp föreningens positiva och negativa delar. SWOT-analysen ligger således till grund för tre perspektiv: Innovation, intern organisation och kund&omgivningsperspektiv. Tanken är att lyfta fram styrkor och möjligheter från SWOT-analysen för att utnyttja vad företaget är bra på och vidare kartlägga vart hoten och svagheterna finns. Vad kan Friskis&Svettis göra bättre och under vilket perspektiv finnes möjligheterna respektive ”felande länkarna”? Syftet med denna analys är att försöka kartlägga i vilket perspektiv de största bristerna finns och få fram förbättringsåtgärder som ett första steg i arbetet med att eliminera ett ofördelaktigt rykte och stärka föreningens image.

### **5.6.1 Innovation**

Det är viktigt att arbeta med nytänkande i det föränderliga samhälle vi lever i idag och det är uppenbart att det råder delade meningar om vad som innebär nytänkande i en förening. Ungdomar har den etablerade uppfattningen att Friskis&Svettis förknippas med äldre människor och basgymna, vilket svärtar ner varumärket.<sup>85</sup> Ett ofördelaktigt rykte sprids då lätt ut, även bland andra målgrupper än ungdomar, om att Friskis&Svettis är alltför medel och inte sticker ut något nämnvärt. Då är frågan i vilken utsträckning föreningen vågar jobba

---

<sup>85</sup> Unggruppen, 2001

innovativt. Nyttänkande är inte detsamma som att kasta ut allt gammalt och ersätta med nytt, utan handlar om ett sätt att tänka och läsa av marknadsfluktuationer och implementera färsk kunskap i föreningen.<sup>86</sup> Det kan räcka med en liten förändring i profileringen för att visa på nyttänkande.

Friskis&Svettis verksamhetschefen ser kunskap om marknaden som en källa till deras framgång. I dagsläget är det viktigt att skaffa sig kunskap om ungdomar och deras önskemål eftersom det är i detta segment som ett ofördelaktigt rykte florerar. Små förändringar i annonsering är exempel på en insats som visar på innovationsförmåga, att modernisera varumärket genom exempelvis tuffare bilder i annonsering riktad till yngre segment. Idag ställs höga krav på fräschhet, varför Friskis&Svettis försöker inreda sina gym i ljusa lokaler. De håller dessutom på att modernisera gymmet med platta TV-skärmar på väggarna. Trots att föreningen anser sig arbeta aktivt med att läsa av marknadsförändringar, kvarstår det faktum att föreningen har ett medlemssvinn på 40 procent utan att veta orsaken till detta.

För att koppla ovanstående text till det innovativa perspektivet kan sägas att det inte behöver vara brist på nyttänkande som får medlemssvinn som följd, utan snarare *hur* föreningen utnyttjar sin kunskap för att ta tillvara på hälsotrenden. Det verkar dessutom som att hälsa idag snarare är en livsstil än en trend, och livsstilar är mer bestående än trender.

Vi anser att det i huvudsak är jympan som ses som ”töntig”. Verksamhetschefen för Friskis&Svettis Malmö tror att ordet jympa i sig har negativ klang, det är helt enkelt ett omodernt ord. Ordet aerobics ger mer häftiga och coola associationer, ordet har mer positiv klang, men fel innebörd.<sup>87</sup> Eftersom jympan är Friskis&Svettis kärnverksamhet och det som de är bäst på borde ett modernare ord hittas med samma innebörd, som har mer positiv klang.

Att vara innovativ är även konsten att kunna anpassa sig till olika kulturer, vilket Friskis&Svettis arbetar aktivt med på så sätt att de vill skaffa sig kunskap om andra religioner och kulturer. På parkmöllan utgörs 80 procent av motionärerna av invandrare, vilket gör att Friskis&Svettis ser som en självklarhet att försöka anpassa sig till dem som ett led i att skapa nya nätverk<sup>88</sup>.

---

<sup>86</sup> Grant R M, 2005. s. 181

<sup>87</sup> Twetman L 2005-05-09

<sup>88</sup> Twetman L 2005-04-08

## 5.6.2 Intern organisation

Föreningen Friskis&Svettis skiljer sig från många andra organisationer på så sätt att den är ideell. Det faktum att Friskis&Svettis Malmö har cirka 400 personer som arbetar gratis åt dem, gör att de kan hålla jämförelsevis låga priser och ändå bibehålla hög kvalitet på sina pass. Denna strategi kräver annars en balans som i regel är svår att hålla, risken är att fastna i mitten.<sup>89</sup> Att kunna värva ideellt arbetande krävs god marknadskännedom och ett stort förtroende från medlemmarna, men även organisatorisk kunskap. Att kunna inse och erkänna sina brister för medlemmarna, men visa att föreningen jobbar hårt för att göra det bästa för sina medlemmar, gör att föreningen vinner förtroende. Ledarnas inställning till idrott bör harmonisera med Friskis&Svettis företagsfilosofi, vilket den troligtvis gör eftersom ledarna annars hellre skulle välja en annan idrottsförening där de fick bättre betalt.

Företag är i allmänhet ofta fixerade vid finansiella mått och att göra så stor vinst som möjligt. I Friskis&Svettis går pengarna tillbaka till föreningen, vilket gör att inställningen till höjningar av medlemsavgifter bemöts på ett annat sätt än vad det skulle göra om föreningen var vinstdrivande. Medlemmarna vet att pengarna går igen i organisationen och finansierar renoveringar, nybyggen, maskininvesteringar med mera, vilket gör att allt som betalas gynnar medlemmarna.<sup>90</sup>

Vi tror att det sätt på vilket Friskis&Svettis är organiserat som ideell förening med en målsättning som ser till människors välbefinnande, ger dem en stark konkurrensfördel framför någon annan aktör på marknaden. De interna värderingar som genomsyrar verksamheten skapar en oerhörd lojalitet i föreningen och en sammanhållning mellan medlemmarna. Som vi ser det kan vi inte hitta någon felande länk i den interna organisationen som skulle kunna vara orsaken till ett ofördelaktigt rykte och årligt medlemssvinn på 40 procent. En dålig image är snarare ett marknadsföringsproblem än ett organisationsproblem.

## 5.6.3 Kund & Omgivning

Då Friskis&Svettis från starten har arbetat med motion som en brygga mellan sjukvård och friskvård, besitter de en ovärderlig kunskap om folkhälsa, om vikten av att träna i

---

<sup>89</sup> Twetman L 2005-05-09

<sup>90</sup> Twetman L 2005-04-08

förebyggande syfte för att slippa till exempel ledbesvär och ryggont.<sup>91</sup> Denna gedigna kunskap är något de borde kommunicera ut tydligare till omgivningen och få i synnerhet den yngre generationen att inse hur viktig motion är för välbefinnande. Detta skulle förutom att gynna Friskis&Svettis på så sätt att medlemsantalet förhoppningsvis skulle öka, även kunna bli ett led i att motarbeta träning kopplat till skönhetsideal. Ungdomar skulle möjligen inse att främsta syftet med att röra på sig är för att må bra. Friskis&Svettis sunna inställning till idrott tror vi hade kunnat sprida mycket glädje, och då skulle även inställningen om att föreningen enbart är till för ”Svensson” kunna förändras, och ryktet bli mer positivt.

Friskis&Svettis främsta ansikte utåt är logotypen. Varumärket är det som marknadsför föreningen, men bara för att logotypen känns igen av i princip hela Sveriges befolkning är inte det detsamma som att samtliga får en positiv förknippning när de ser varumärket. Friskis&Svettis har haft samma logga i alla år, vilket kan innebära att varumärket av många känns uttjatat. När föreningssparbanken bytte sin logga från den gamla eken, låg en massa analyser av marknadsföringsexperter bakom, som visade på att inom en snar framtid skulle eken upplevas som så gammalmodig att det skulle svärta ned företagsnamnet. Bytet kostade föreningssparbanken massor med pengar men var en nödvändig åtgärd för företagets överlevnad.<sup>92</sup> Det kommer med största sannolikhet en dag när Friskis&Svettis hamnar i liknande situation att det blir dags att byta logotyp.

I serviceföretag står kunden i centrum för verksamheten och i Friskis&Svettis fall är kunderna föreningens motionärer. Medlemmarna är en förutsättning för föreningens existens och överlevnadsförmåga, vilket gör att det är viktigt att se till att medlemmarna är nöjda. Ett årligt medlemssvinn på nära 40 procent måste innebära att det trots allt finns en hel del som inte är nöjda av olika anledningar. Det är uppenbart att orsaken till svinet inte lyckats spåras, men samtidigt vet vi att Friskis&Svettis inte arbetar aktivt med kundundersökningar, vilket bör göras.

---

<sup>91</sup> Friskis&Svettis, 2005-04-13

<sup>92</sup> Twetman L 2005-05-09

## 5.7 Omprofilering

När föreningen Friskis&Svettis startade på 1970- talet var syftet främst att få så många som möjligt att motionera utan en tanke på att erbjuda ett avancerat och modernt koncept. Huvudsaken var att folk rörde på sig och därtill tyckte det var kul, något vidare än så strävade föreningen inte efter.<sup>93</sup>

### 5.7.1 Ungdomar

Ända sedan föreningens uppstartande och än idag härjar ett ofördelaktigt rykte om föreningen i form av att de anses vara lämpade för ”Svensson- klientelet” vilket resulterat i att stora kundsegment, framför allt ungdomar, mer eller mindre uteslutit Friskis&Svettis som en potentiell träningspartner. Än idag domineras den totala medlemsfördelningen ur ett åldersperspektiv av folk över 25 år varav en stor procentuell del består av så kallade seniorer, en tänkbar upphovskälla till det skamfilade ryktet. Att bli av med detta nedsvärtande rykte är något som Friskis&Svettis ser som en näst intill omöjlig utmaning och menar på att det sitter fastetsat i mångas, framför allt ungdomars sinne.<sup>94</sup>

För att fånga de ungas uppmärksamhet och skapa sig en yngre och mer mångfacetterad image krävs det att tankarna går i omprofilerande banor där fokus läggs på att betona föreningens idag uppdaterade position på marknaden i form av sin kvalificerade ledarstyrka, moderna utrustning och sina fräscha lokaler. Dessa komponenter är sådana som i våra ungas ögon kan vara avgörande för val av träningsanläggning.

### 5.7.2 Medelåldersmotionärer

En annan ytterst viktig kundgrupp att beakta och tillgodose är folk i åldersgruppen 35- 40 år som i många avseenden är värda att satsa på. För det första har de oftast den mest stabila inkomsten i denna ålder och har levnadsvanor som ger tid åt regelbunden träning. För den som tidigare tränat på elitnivå har kroppen i denna ålder ofta kommit till ett stadium då de fysiska skavankerna är ett faktum, kroppen har börjat åldras och det börjar bli svårt att ligga

---

<sup>93</sup> Friskis&Svettis 2005-04-13

<sup>94</sup> Twetman, L. 2005-04-08

på absolut topp. Här ser Friskis&Svettis sin roll som det ultimata övergåendet från elit till bra träning på egen hand på en nivå som passar en sådan kropp

### 5.7.3 Marknadsföring

Något aktivt omprofileringsförsök har hittills inte genomförts då det skulle innebära stora kostnader i en total ändring av sin marknadsföring, något som Friskis&Svettis både sällan och ogärna lägger sina pengar på. Föreningen har hittills endast gjort så kallad allmängiltig enkel marknadsföring som vänder sig till alla genom medier som finns tillgängliga för alla åldersgrupper och kundkategorier. Exempel på detta är annonser i Malmömagasinet och andra lokala tidningar som är kostnadsfria för kunden och levereras till varje hem i Malmö med omnejd.<sup>95</sup> Dessa tidningar syftar till att informera om vad som händer i staden och vilka arrangemang som är aktuella inom den närmsta tiden. Genom att utöver detta satsa på att marknadsföra sig i de medier som når ut till de unga i form av gratistidningar och musikkanaler i tv och radio och med hjälp av ett fräckt koncept förmedla bilder som lockar finns det en möjlighet att locka fler unga medlemmar.

I dagens läge har den som är under 26 år eller är student, rabatt vid köp av träningskort i form av ett procentuellt avdrag.<sup>96</sup> Genom att ytterligare sänka priserna för denna grupp kan vara ytterligare en möjlighet för de oftast fattiga studenterna att få upp ögonen för Friskis&Svettis. Trots att de betalar ett reducerat pris är nyttan av dessa medlemmar stor då unga är en av spindlarna i nätet i utnyttjandet av word-of-mouth, gratis marknadsföring för Friskis&Svettis del. Föreningen ser gärna sig själva som ett slags socialt nät där folk träffas på jympagolvet av fler anledningar än att just jympa.<sup>97</sup> Här spelar de unga motionärerna en stor roll då de ofta har ett brett socialt nät på sin skola eller sin arbetsplats.

### 5.7.4 Jympadelen vs Gymdelen

Imageproblemet kan tydligast ses på den del av Friskis&Svettis som utgörs av jympa, då denna idrottsform var först ut i Friskis&Svettis koncept och har hängt med ända från starten.

---

<sup>95</sup> Twetman L 2005-05-09

<sup>96</sup> Twetman L 2005-05-09

<sup>97</sup> Twetman L 2005-04-08

Den andra delen som utgörs av gymmet har haft en annan genomslagskraft och fångat ett bredare kundsegment som förutom föreningens gedigna ”Svensson- motionärer” attraherat en del ungdomar. Denna framgång beror delvis på att gymets etablissemang kom till långt senare än jympan och i en tid då det var modernt att gå på gym vilket automatiskt lockade många unga. Friskis&Svettis var dessutom snabbt framme när boomen kom, vilket gav dem en stor fördel i att värva gymsugna motionärer.<sup>98</sup>

Sammanfattningsvis kan vi konstatera att det verkar som att föreningens verksamhet är uppdelad i två delar, gym och jympan, där åtgärderna för att få bort ett ofördelaktigt rykte skiljer sig åt. Stor vikt har lagts vid att modernisera och omprofilera gymmen medan mindre görs för att ändra bilden av jympan. Gym och jympan ställer helt olika krav på människors kropp och det vanliga bland unga är viljan att bygga muskler och bygga upp en vacker kropp medan medelåldersmotionären istället strävar efter att hålla igång sin kropp och sina leder för att förebygga stelhet och dålig ork. Att ändra för mycket i det jympan- utbud som finns kan nog på sikt tendera att skrämja bort många av de medlemmar som trivs med sin ”lagomjympan”.

### **5.7.5 Omprofileringsåtgärder**

Friskis&Svettis har det senaste året vidtagit en del åtgärder vad gäller instruktörernas klädsel, en bakomliggande faktor till ”Svensson”-ryktet som förföljer dem. De har nu satsat på en allt fräckare utstyrelse som ska spegla den moderna människan i ett allt mer trendmedvetet samhälle där mode står i fokus för många människor.<sup>99</sup> Adjö pannband och slitsade shorts, välkommen tigha linnen och headset! Detta tror vi är en starkt bidragande faktor till att förhöja bilden i ungdomarnas ögon, då ett så pass konkret intryck som just klädsel säger mycket vid första anblicken. Ett annat stort steg mot att ha anläggningar som ligger i tiden är i full gång på gymmen. Stora widescreenskärmar ska installeras på väggarna där det ska visas musikvideor direkt från tv, musiken ska dunka och de allra senaste maskinerna ska finnas till förfogande. Detta tror och hoppas Friskis&Svettis ska vara till stor hjälp på vägen i att förändra sin image och få bort sitt ofördelaktiga rykte bland ungdomar.<sup>100</sup>

---

<sup>98</sup> Twetman, L. 2005-04-08

<sup>99</sup> Twetman L 2005-05-09

<sup>100</sup> Ibid



Anmärkningsvärt är dock att en omprofilering mot de unga inte bör sträcka sig så långt att föreningen tappar sina befintliga ”Svensson”- medlemmar, det handlar helt enkelt om att finna en bra balans mellan det som finns och det som kan ge ännu mer. För att undvika att tappa befintliga medlemmar är det således bättre att omprofilera sig genom en expansion av utbudet istället för en förändring av det som redan finns, vilket är en utmaning. En övergripande skillnad som Friskis&Svettis tydligt märkt av mellan unga och gamla är ungdomarnas ideliga hunger efter innovationer och nya saker medan den traditionella ”Svensson” eftersträvar struktur i sin träning och hela tiden vill veta vad som kommer att hända.<sup>101</sup>

Detta är en viktig del i den problematik vi valt att utreda men vi vill dock poängtera att det ligger en viss tvetydighet i föreningens sätt att bedöma och prioritera olika kundgrupper. Å ena sidan talas om vikten av att unga motionerar för att stärka en god hälsa och att en ideell förening som Friskis&Svettis är mycket måna om de ungas engagemang i föreningen som såväl motionärer som funktionärer och värdar. Å andra sidan möts vi av uttalanden från verksamhetschefen som säger för att det är folket med de feta plånböckerna som föreningen vill åt för att få in så mycket pengar som möjligt till nybygge och utveckling.

## **5.8 Sammanfattning analys**

I vår analys har vi applicerat modellerna från teoriavsnittet på föreningen Friskis&Svettis. Efter att ha belyst föreningens interna och externa styrkor och svagheter samt deras val av generisk strategi har detta mynnat ut i tre perspektiv som syftar till att kartlägga var i föreningen de största bristerna finns. Genom att identifiera svagheter har vi kommit fram till förslag till förbättringar som vi tror kan vara till hjälp för föreningar som brottas med ett ofördelaktigt rykte. Generella åtgärder för företag i allmänhet med liknande problem samt specifika åtgärder för Friskis&Svettis presenteras i kommande avsnitt tillsammans med våra reflektioner och slutsatser.

---

<sup>101</sup> Twetman, L. 2005-05-09

## **6. Avslutning**

---

*Vår avslutning består av en inledande diskussion om skillnaderna mellan en kommersiell och ideell förening. Vidare ger vi förslag till åtgärder som är såväl generella som applicerbara på vårt fallstudieobjekt.*

---

### **6.1 Introduktion avslutande kapitel**

Analysen syftade till att belysa och kartlägga den problematik som uppstår när ett ofördelaktigt rykte florerar kring en förening. I avslutningen vill vi knyta ihop uppsatsens samtliga delar och presentera våra slutgiltiga reflektioner och resultat. Vi inleder med att föra en diskussion kring skillnader mellan kommersiella och ideella föreningar gällande strategiskapande och beslutsfattande vid en eventuell omprofileringsprocess. Därefter följer ett resonemang kring generella åtgärder för att få bort ett ofördelaktigt rykte för företag med ett sådant problem. Vi lägger även fram åtgärdsförslag specifikt anpassade till Friskis&Svettis.

### **6.2 Kommersiell vs ideell förening**

Den främsta skillnaden mellan en kommersiell förening och en ideell förening är vinstintresset som i den ideella föreningen är av ringa betydelse. En ideell förening väljer istället att sträva efter ett överskott som stannar inom föreningen i form av underhåll och nysatsningar till medlemmarnas förmån. Det som vidare karaktäriserar en ideell förening är att de anställda arbetar ideellt, det vill säga utan ersättning i form av lön och på så sätt kan de hålla personalkostnaderna nere. Detta i sin tur bidrar till att även priserna kan hållas nere för konsumenterna, vilket stärker dem ur konkurrenssynpunkt. En kommersiell förening är däremot starkt fokuserad på att göra en årlig kapitalvinst som ofta lämnar föreningen i form av löneförhöjning och bonus.

Fördelen med att vara ideell är att man till skillnad från sina kommersiella konkurrenter har möjligheten att tillämpa en kombination av differentiering och kostnadsledarskap vilket enligt teorin inte rekommenderas. Detta är genomförbart eftersom personalen arbetar utan ersättning, vilket håller kostnaderna nere. Ur differentierings perspektiv har medlemmarna i en ideell förening till skillnad från en kommersiell ett märkbart inflytande gällande såväl små som stora beslut. Som medlem känner man sig delaktig i verksamheten även om man inte engagerar sig som värd eller tränare.

Vid strategiskapande kan en ideell förening tänka på lång sikt då de inte är beroende av en årlig vinst på samma sätt som en kommersiell förening. Då vinsten inte står i fokus i en ideell förening har de även ett större tålamod än en kommersiell förening som tenderar att lägga ner sin verksamhet om den inte genererar vinst.

De beslut som tas i en ideell förening ligger i medlemmarnas intresse då dessa ”äger” föreningen. Till följd av detta kan beslutsfattandet vid en omprofileringsprocess vara en nackdel såtillvida att det tenderar att bli tidskrävande då många viljor måste beaktas. I en kommersiell förening kan beslut tas snabbt utan direkt hänsyn till andra än styrelsen.

### **6.3 Generella åtgärder**

Den första aktion som måste vidtas när ett företag brottas med ett ofördelaktigt rykte är att se över sin generiska strategi, det vill säga differentiering, kostnadsledarskap eller fokusering, och välja den bäst lämpade för verksamheten. Det är en god idé att se vad konkurrenterna gör innan man beslutar åt vilket håll och i vilken utsträckning omprofileringen bör ske.

Genom att identifiera sina egna styrkor och tänka igenom hur de kan användas på bästa sätt bör företaget fokusera på dessa i sin omprofileringsprocess. Det är viktigt att inte ta sina styrkor för givet, utan arbeta och vårda dem. Det är viktigt att vara observant på att i dagens föränderliga samhälle kan en styrka snabbt vändas till en svaghet, och det gäller att företaget har förmågan att kunna känna av marknaden. Lika viktigt som det är att identifiera sina styrkor är det att kartlägga sina svagheter och försöka åtgärda och i bästa fall eliminera dessa.

För att vara lättillgänglig för kunden som ska få en ny och förbättrad uppfattning om företaget bör företaget ha en god kännedom om var kunderna finns geografiskt sett. Det kan vara såväl i anslutning till bostad, jobb, skola som till andra sociala mötesplatser som stämmer överens med det segment företaget önskar nå.

Kunderna förknippar många gånger företagens image med varumärket och det ska inte tas förgivet att bara för att det är igenkänt för många behöver det inte innebära att det är en positiv anknytning. Är varumärket föråldrat och ger negativa och omoderna associationer bör

man överväga att utforma en ny design. Det bör dock observeras att en sådan aktion kan komma att kosta en hel del.

När alla dessa åtgärder är genomförda är det av stor vikt att företaget når ut och kommunicerar de förändringar som gjorts på lämpligt sätt och i rätt medier. Hur marknadsföringen sker är avgörande för vilken ny profil företaget lyckas förmedla.

## **6.4 Åtgärder för Friskis&Svettis**

Friskis&Svettis varumärke känns igen av 92% av den svenska befolkningen, detta är emellertid inte detsamma som att varumärket ger positiva associationer. Logotypen har varit densamma sedan föreningens uppstartande för 27 år sedan, vilket på sikt kan komma att skada föreningen genom att logotypen upplevs som uttjatad av omvärlden. Eftersom Friskis&Svettis varumärke av många ungdomar förknippas med en "Svensson" förening, kan ett eventuellt varumärkesbyte bli ett steg i rätt riktning att förändra ett ofördelaktigt rykte.

I dagsläget satsar föreningen samtliga resurser på att expandera antal anläggningar för att bli tillgängliga för alla, istället för att inrikta sig på det största problemet som är att nå ut till ungdomar. Vårt förslag är därför att Friskis&Svettis bör satsa på en marknadsföringskampanj gentemot ungdomar, det vill säga satsa på en mer fokuserad strategi för att vinna deras förtroende. I arbetet med detta kan de förslagsvis ta hjälp av föreningens värdar, då de flesta är unga och säkert har en kapacitet att påverka i stor utsträckning. Genom att se dem som en möjlighet att sprida ett bra rykte kan de kanske få bukt med den problematik som råder idag. Föreningens värdar är ett bra ansikte utåt, de utgör alltså en styrka i föreningen och blir oftast mycket aktiva medlemmar eftersom värdskapet belönas i form av gratis träning. En tanke kan vara att låta värdarna bli belönade för varje gång de värvar en kompis till föreningen. Föreningen borde även, anser vi, erbjuda kraftigare rabatter till studenter som i regel inte har så gott om pengar. Ett led i att locka studenter kan vara att nyetablera sig i anslutning till den nya högskolan i Malmö för att visa på sin lättillgänglighet.

Vidare kan tilläggas att Friskis&Svettis bör utnyttja föreningens styrkor, det vill säga, bli bättre på att kommunicera ut rätt budskap till samtliga målgrupper. Då Friskis&Svettis ända från starten har arbetat med motion som en brygga mellan sjukvård och friskvård, besitter de

en gedigen kunskap om folkhälsan, om vikten av att träna i förebyggande syfte, kunskap som bör överföras till omvärlden. Med omprofilering menar vi små förändringar i profileringen för att visa på nytänkande. Det behöver inte betyda att de ska kasta ut allt gammalt och ersätta med nytt, utan handlar om ett sätt att tänka och läsa av trender för att implementera färsk kunskap i föreningen. Eftersom jympan är Friskis&Svettis kärnverksamhet och det som de är bäst på borde ett modernare ord hittas med samma innebörd, som har mer positiv klang.

Vi anser att Friskis&Svettis har påbörjat en omprofileringsprocess och är på rätt väg att få bort sitt ofördelaktiga rykte genom exempelvis teknisk utrustning och trendigare ledarklädsel. Problemet för Friskis&Svettis är att nå ut med sin nya profil till ungdomar, så länge de endast satsar på att marknadsföra sig i familjemedier. Genom att ha föreningen ”uppdelad” i gym och jympan tror vi att de kan behålla sina befintliga medlemmar samtidigt som de kan attrahera nya.

## **6.5 Förslag till fortsatt forskning**

## **6.6 Reflektioner**

Vi trodde från början att Friskis&Svettis verksamhetschef Lars Twetman inte var medveten om deras problem med att nå ut till ungdomar, men det visade sig att föreningen är mycket väl medvetna om detta problem, vilket gör att vi ställer oss frågan varför de inte gör något åt det. Ryktet om Friskis&Svettis som en ”Svensson”-förening florerar i huvudsak bland ungdomar, varför det är gentemot denna målgrupp de bör rikta sin marknadsföring för att förändra en dålig image. Lars Twetman sade emellertid att det inte är ungdomarna de vill åt, utan de vill åt dem som har pengar och har råd att lägga 3000 kronor på ett gymkort, vilket vi anser strider mot hela företagsfilosofin. Målsättningen är nämligen att få så många som möjligt att röra på sig, inklusive ungdomar. Målsättningen är inte att tjäna så mycket pengar som möjligt, eftersom Friskis&Svettis inte är en vinstdrivande förening.

## **Litteratur och källförteckning**

### **Litteratur**

Albertsson, S. Lundqvist, O. (2002). *Marknadsföring*. Bonnier Utbildning AB, Uppsala

Bengtsson, L & Skärvad P-H. (2001). *Företagsstrategiska perspektiv*. Studentlitteratur, Lund.

Dowling, G. (2001). *Creating Corporate Reputations- Identity, Image and Performance*. Oxford University Press, Oxford.

Grant, R M. (2005). *Contemporary Strategy Analysis*. Blackwell publishing, Oxford.

Grönroos, C. (2002). *Service Management och Marknadsföring – En CRM ansats*. Liber Ekonomi, Kristianstad.

Jacobsen, D I. (2002). *Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Studentlitteratur, Lund.

Karlöf, B. (1996). *Strategi i verkligheten – Vägledning i praktiskt strategiarbete*. Ekerlids Förlag, Stockholm.

Kvale, S. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Studentlitteratur, Lund

Patel, R & Davidsson, B. (1994). *Forskningsmetodikens grunder – Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Studentlitteratur, Lund.

Porter, M E. (1983). *Konkurrensstrategi: tekniker för att analysera branscher och konkurrenter*. ISL, Göteborg

Roos, G., Von Krogh, G., Roos, J. (1998). *Strategi – en introduktion*. Studentlitteratur, Lund.

Säll, O. & Thorsson, M. (1997). *Marknadsplanering*. Studentlitteratur, Lund

## **Artiklar och Internetkällor**

Friskis&Svettis. (2001). *Vem f-n är ung?*

[www.lund.friskissvettis.se/lundatrycket/2001/2001-2.pdf](http://www.lund.friskissvettis.se/lundatrycket/2001/2001-2.pdf) 2005-04-17

Friskis&Svettis. (2005). *Thisis*. [www.friskissvettis.se](http://www.friskissvettis.se) 2005-04-13

Friskis&Svettis. (2005). *Frågor och Svar*. [www.friskissvettis.se](http://www.friskissvettis.se) 2005-04-13

Friskis&Svettis. (2005). *History*. [www.friskissvettis.se](http://www.friskissvettis.se) 2005-04-13

Riksdagen, (2000-01). *Idrottens betydelse för folkhälsan*. [www2.riksdagen.se](http://www2.riksdagen.se) 2005-04-21

web4health, *Onormala kroppsideal orsakar ätstörningar*. <http://web4health.info> 2005-04-21

Socialdepartementet, 2004, *Var fjärde ung flicka känner sig pressad av medias skönhetsideal*.  
[www.regeringen.se](http://www.regeringen.se) 2005-04-15

Mediearkivet.se, *Träning värd sin lön*. [www.btj.se](http://www.btj.se) 2005-04-11

Nationalencyklopedien, *Ideell förening*. [www.ne.se](http://www.ne.se) 2005-05-24

## **Intervjuer**

Lars Twetman, Verksamhetschef Friskis&Svettis. Malmö 2005-04-08

Lars Twetman, Verksamhetschef Friskis&Svettis. Malmö 2005-05-09

## **Intervjuguide 1- Tematisering:**

- Föreningens syfte
- Profilerings vid starten
- Image
- Segmentering
- Ledorden lustfylldhet, lättillgänglighet samt kvalitet
- Koncept idag/framtid
- Branschen idag: konkurrens, kunder
- Strategi
- Svagheter
- Konkurrensfördelar
- Differentiering vs kostnadsledarskap
- Marknadsföring
- Ideell förening
- Hot & Möjligheter i framtiden



## Bilaga 2

### Intervjuguide 2

- Satsade ni vid uppstarten på någon typ av segmentering? På vilket sätt?/ varför inte?
- Hur ville ni profilera er?
- Vilken image tror ni att ni skapade hos folk?
- Hur har denna image förändrats över tiden?
- Vad har ni gjort för att försöka råda bot på en dålig image?
  
- Hur ser branschen ut idag, är den mättad eller finns det plats för fler?
- Hur bemöter ni konkurrensen inom branschen?
- Har ni några svagheter ni är medvetna om att ha?
  
- Vilka är era kunder idag?
- Har ni någon uttalad strategi för att attrahera fler medlemmar?
- Vad har ni vidtagit för åtgärder för att attrahera fler ungdomar?
- Har ni någon uttalad strategi för att värna om era befintliga medlemmar?
- Hur anpassar ni ert koncept efter rådande samhällstrender?
- Hur påverkas ni av massmediala pådrag och skrivelser om hälsa och idrott?
  
- I vilken utsträckning och med hjälp av vad differentierar ni er?
  
- Hur marknadsför ni er?
  
- På vilket sätt genomsyras föreningen av att den är av ideell karaktär?
- Hur mycket har medlemmarna att säga till om?
- Vilken är er syn på vinst och lönsamhet då en ideell förening inte har något direkt vinstsyfte?
  
- Finns det några direkta hot mot er förening inför framtiden? Vilka?
- Vilka möjligheter och förändringar ser ni inför kommande framtid?
- Hur ser planerna ut framöver gällande er profil och ert koncept?