



LUNDS UNIVERSITET
Ekonomihögskolan

Företagsekonomiska Institutionen
Magisteruppsats, 15 hp
FEKP01
HT09

Strategins påverkan på tillväxt

– en fallstudie av Fitness 24Seven

Handledare
Jan-Inge Lind

Författare
Lena Andersson
Jessica Svensson

Sammanfattning

Uppsatsens titel:	Strategins påverkan på tillväxt – en fallstudie av Fitness 24Seven
Seminariedatum:	2010-01-15
Ämne/kurs:	FEKP01, Examensarbete magisternivå, 15 poäng
Författare:	Lena Andersson och Jessica Svensson
Handledare:	Jan-Inge Lind
Fem nyckelord:	Affärsidé, strategi, tillväxt, nyföretagande, tjänst.
Syfte:	Skapa förståelse för hur Fitness 24Sevens affärsidé och strategi har påverkat dess snabba tillväxt och utveckling. Utifrån denna förståelse ämnar vi diskutera vilka faktorer företaget bör beakta för fortsatt tillväxt.
Metod:	Vi har utifrån en deduktiv ansats gjort en kvalitativ fallstudie. Vi har använt oss av primärdata från intervjuer, enkäter och observationer samt sekundärdata från litteratur, artiklar, årsredovisningar och elektroniska källor.
Teoretiska perspektiv:	Vi har skapat en teoretisk referensram i vilken vi utgår från teorier som behandlar affärsidé, serviceföretag, nyföretagande, strategi och tillväxt.
Empiri:	Empirin består av den primär- och sekundärdata som samlats in för ändamålet.
Resultat:	Fitness 24Seven har från början haft en tydlig idé, att driva fitnessanläggningar av hög standard till ett lågt pris, vilken har genomstrukturerat hela deras strategi. En viktig faktor i deras framgång är att de var först på marknaden med sitt unika erbjudande. Samtidigt har de hela tiden haft en strategi som inneburit expansion samt en vilja att växa vilket sammantaget har skapat deras snabba tillväxt.

Abstract

Title:	How strategy affects the growth of a company – a case study of Fitness 24Seven
Seminar date:	2010-01-15
Course:	FEKP01, Degree Project Master Level, Business Administration, Master level, 15 ECTS-cr
Authors:	Lena Andersson and Jessica Svensson
Advisor:	Jan-Inge Lind
Keywords:	Business idea, strategy, growth, new ventures, service.
Purpose:	To create an understanding of how Fitness 24Sevens business idea and strategy has affected their rapid growth and development. Based on this understanding we intend to discuss the company's possibilities in the future.
Methodology:	We have made a qualitative case study from a deductive point of view. We have used interviews, surveys and observations as primary data and literature, articles, annual reports and electronic resources as secondary data.
Theoretical perspectives:	We have created a theoretical reference frame where we have included theories that deal with business idea, service management, new ventures, strategy and growth.
Empirical foundation:	The empirical study consists of primary- and secondary data that has been collected for the purpose.
Conclusion:	Fitness 24 Seven has from the beginning had a clear business concept that has permeated their entire strategy. An important factor in their success is that they were the first ones to offer their unique concept. Meanwhile, the whole time they had a strategy that has focused on expansion and a desire to grow which have created their rapid growth.

Förord

Ett stort tack till Christian Ask, Nadia Kaftan och Carolina Dahlgren på Fitness 24Seven samt Pelle Magnusson på SATS. Ni har alla gjort denna uppsats möjlig!

Tack även till vår handledare Jan-Inge Lind.

Lund, 8 januari, 2010

Lena Andersson

Jessica Svensson

Innehållsförteckning

1 Inledning	7
1.1 Bakgrund	7
1.2 Problemdiskussion	8
1.2.1 Problemformulering	10
1.3 Syfte	11
1.4 Avgränsningar	11
1.5 Disposition	11
2 Metod	12
2.1 Forskningsansats	12
2.2 Forskningsmetod	12
2.3 Fallstudie	13
2.4 Val av teori	14
2.5 Val av empiri	15
2.5.1 Intervjuer	16
2.5.2 Val av respondenter	17
2.5.3 Enkäter	17
2.5.4 Observationer	18
2.5.5 Sekundärdata	19
2.6 Källkritik	19
3 Teori	21
3.1 Affärsidé	21
3.2 Tjänsteorganisationer	22
3.3 Nyföretagande	23
3.4 Strategi	24

3.4.1 Strategi för nya företag.....	24
3.4.2 Porters generiska strategier.....	26
3.4.3 Blue ocean strategy.....	26
3.4.3.1 Analysverktyg.....	28
3.5 Tillväxt.....	30
3.6 Teoretisk referensram.....	31
4 Empiri.....	33
4.1 Fitness 24Seven.....	33
4.2 Fitnessbranschens största aktörer.....	36
4.3 En entreprenöriell idé.....	37
4.4 Fitness 24Sevens utveckling.....	40
4.5 Fitnessbranschens framtid.....	41
5 Analys.....	43
5.1 Affärsidé.....	43
5.2 Tjänsteorganisation.....	44
5.3 Nyföretagande.....	45
5.4 Strategi.....	48
5.5 Blue ocean strategy.....	49
5.5.1 Strategibilden.....	50
5.5.2 De fyra åtgärderna.....	51
5.5.3 Tre kännetecken på en bra strategi.....	53
5.6 Tillväxt.....	54
5.7 Reflektion kring teorin.....	56
6 Slutsats.....	57
7 Referenser.....	62
7.1 Publicerade källor.....	62

7.2 Muntliga källor.....	63
7.3 Elektroniska källor	64
7.4 Företagsinterna källor.....	66
Bilaga 1 - Enkätundersökning.....	67
Bilaga 2 - Intervjuguide Christian Ask.....	68
Bilaga 3 - Intervjuguide Nadia Kaftan.....	69
Bilaga 4 - Intervjuguide Carolina Dahlgren	70
Bilaga 5 - Intervjuguide Pelle Magnusson.....	71

1 Inledning

I uppsatsens första kapitel motiverar vi vårt ämnesval. En bakgrund presenteras vilken följs av en problematisering av ämnet som sedan mynnar ut i en konkret frågeställning och ett syfte. Avslutningsvis klargörs för läsaren vilka avgränsningar som gjorts samt hur uppsatsen disponerats.

1.1 Bakgrund

Tillväxt är ett begrepp som väcker stort intresse då ökad tillväxt resulterar i nya arbetstillfällen och ekonomisk utveckling för hela landet. Mindre företag anses spela en viktig roll i den ekonomiska utvecklingen då de skapar ny sysselsättning. (Davidsson *et al*, 2001) Studier har visat att mindre företag genererar fler arbetstillfällen än storföretag och även i fortsättningen är det en tydlig trend att arbetstillfällena kommer att skapas i de små och växande företagen (Wiklund, 1998).

Yngre småföretag tenderar att växa mycket och dessa snabbväxande företag är tydligt överrepresenterade i nya, växande branscher. Framförallt inom tjänstesektorn och i branscher med högteknologisk tillverkning är det vanligt med växande företag. Inom de mer mogna branscherna, som tillverkning och handel, finns däremot betydligt färre tillväxtföretag. Detta kan eventuellt förklaras med att det är lättare för ett företag att öka sina marknadsandelar i en bransch som växer och där efterfrågan således ökar. I en mogen bransch däremot är marknaden stabil och konkurrensen därför hårdare. (Wiklund, 1998)

Då branschernas strukturer numera ofta är snarlika för de flesta företagen blir företagets strategi allt viktigare. Man måste skilja sig från andra aktörer och erbjuda något som kunden efterfrågar på ett nytt och unikt sätt. (Porter, 1998) Det märks tydligt att strategin styr vad företag gör och har en direkt påverkan på företagets tillväxt (Wiklund, 1998). Denna uppsats behandlar ett tjänsteföretag vilket skiljer sig från ett producerande företag. Tjänsten uppstår i samverkan med kunden och för att ha möjlighet att skapa konkurrensfördelar krävs det att tjänsten kan matcha, och med fördel överträffa, vad marknaden och kunderna efterfrågar. (Grönroos, 2002)

Hälsobranschen har under senare år expanderat alltmer och det finns fortfarande en stor tillväxtpotential inom denna bransch. Det beror till stor del på att allmänheten har ökat sin medvetenhet gällande träning och börjat inse fördelarna med motion. (www.sydsvenskan.se, 2009-11-11) Även arbetsgivare har fått en ökad förståelse för området och insett sambandet mellan hälsosamma medarbetare och en väl fungerande organisation. Ett tydligt bevis på det är att det redan 2005 gjordes en utredning av regeringen som visade att den allmänna företagshälsovården som riktas mot arbetsgivare omsatte fyra miljarder kronor. (Statens offentliga utredningar, 2005) Mycket tyder på att det är en trend som kommer att hålla i sig i framtiden och bli ännu viktigare i en tid då många människor arbetar mer och därför kommer att värdesätta hälsa och träning. (www.aktiespararna.se, 2009-11-16)

1.2 Problemdiskussion

Hälsobranschen, där fitnesskedjorna ingår, har de senaste åren haft en mycket hög tillväxt. De tre största aktörerna inom fitnessbranschen i Sverige är SATS, World Class och Nautilus vilka alla har funnits i Sverige sedan 90-talet och är väl etablerade på marknaden. De riktar sig till ungefär samma segment då de erbjuder träning i gym eller gruppträning. SATS är det ledande träningsföretaget i Norden och 2008 omsatte de i Sverige 622 miljoner SEK, en ökning med 16 % från

föregående år. (SATS Årsredovisning 2008) Nautilus har längst erfarenhet inom branschen och är Sveriges största friskvårdsleverantör med sina 83 anläggningar. 2008 hade Nautilus en omsättning på cirka 200 miljoner SEK, en ökning med 16 % från året innan. (www.nautilusgym.com, 2009-11-25) World Class är en internationell koncern som finns representerad i nio länder, med tonvikten i Östeuropa. 2008 omsatte koncernen cirka 154 miljoner SEK. (www.allabolag.se, 2009-12-01) World Class har haft en genomsnittlig tillväxt på 23 % per år de senaste fem åren (www.worldclass.se, 2009-11-26). Förutom ovan nämnda aktörer finns det även föreningar samt ett antal mindre aktörer runt om i landet som bedriver liknande verksamheter (www.svd.se, 2009-11-11).

Inom hälsobranschen är trenden tydlig. Den visar att fitnesskedjorna tidigare var en träningsform riktad till specifika grupper, men har under 2000-talet blivit mer lättillgängliga och riktade mot bredare målgrupper. (www.aktiespararna.se, 2009-11-16) Trots att allt fler människor motionerar och är medvetna om sin hälsa visar undersökningar att endast drygt 10 % av Sveriges befolkning tränar på ett gym (SATS Årsredovisning 2008). Det kan jämföras med exempelvis Nederländerna och Spanien där motsvarande siffra är runt 15 % (<http://wellme.se>, 2009-12-16). Man kan alltså anta att det finns en stor outnyttjad potential i Sverige, speciellt då flera av de stora kedjorna menar att deras största konkurrenter inte är andra gym utan "oviljan att träna" (www.svd.se, 2009-11-11).

Betraktad utifrån kan denna marknad tyckas vara dominerad av de tre största aktörerna som tillsammans omsätter miljardbelopp på den svenska marknaden. De har dessutom förankringar i stora koncerner som verkar utomlands. Är det då möjligt för en mindre aktör att etablera sig inom denna bransch och dessutom bli framgångsrik?

2008 fick Fitness 24Seven utmärkelsen "Årets tillväxtföretag" vilken utses av UC, upplysningscentralen, och baseras på kriterier som en kontinuerlig ökning av omsättningen de senaste tre åren, sunda finanser etcetera. (www.dagenstraningsindustri.se, 2009-11-11) Samma år kvalade Fitness 24Seven även in på listan över svenska superföretag som sammanställs av Veckans Affärer

och affärsinformationsföretaget PAR och omfattar sex olika nyckeltal såsom avkastning, skuldsättningsgrad etcetera. Företaget måste överträffa sina konkurrenter på alla viktiga punkter för att kvalificera sig. Man betonar även att Fitness 24Seven lyckades åstadkomma lönsamhet och tillväxt även under det generellt krisdrabbade år som 2008 var. (www.va.se, 2009-11-11)

Under de sju år som Fitness 24Seven har varit aktivt har företaget expanderat till 39 träningsanläggningar och är för tillfället Sveriges snabbast växande fitnesskedja. (www.fitness24seven.com, 2009-11-12) Vid senaste bokslutet omsatte kedjan drygt 60 miljoner SEK, en ökning med 52 % från föregående år, vilket är en markant högre tillväxt än någon av de större aktörerna (Fitness 24Seven Årsredovisning 2008).

Då flera faktorer visar på att detta företag har lyckats bra inom fitnessbranschen väcks nyfikenheten av att veta hur det har uppnått dessa resultat. Beror det endast på bra timing och tur eller finns det andra bakomliggande faktorer? Som den tidigare diskussionen behandlat påverkar företagets strategi hur man agerar och hur företagets tillväxt utvecklas. Därför är det rimligt att tro att Fitness 24Seven har haft en strategi som har lyckats skilja dem från övriga aktörer och därmed skaffat konkurrensfördelar gentemot dessa. Utifrån detta antagande har vi formulerat vår problemformulering samt vårt syfte.

1.2.1 Problemformulering

Hur har affärsidén och strategin som skapat Fitness 24Sevens snabba tillväxt sett ut? Hur kan Fitness 24Seven agera för att upprätthålla och utveckla sin position inom fitnessbranschen i framtiden?

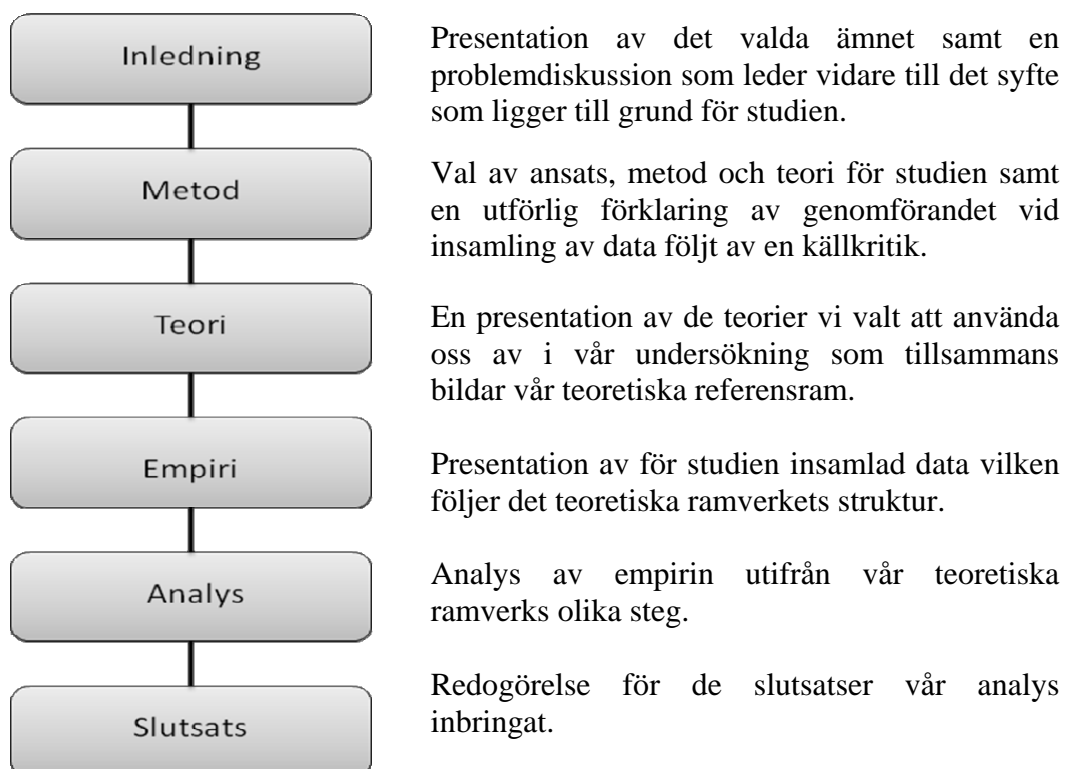
1.3 Syfte

Skapa förståelse för hur Fitness 24Sevens affärsidé och strategi har påverkat dess snabba tillväxt och utveckling. Utifrån denna förståelse ämnar vi diskutera vilka faktorer företaget bör beakta för fortsatt tillväxt.

1.4 Avgränsningar

Inom fitnessbranschen har vi valt att inkludera de största aktörerna inom Sverige som drivs på lika villkor. Vi har därför valt att exkludera Friskis&Svettis då det drivs som en icke vinstdrivande ideell förening.

1.5 Disposition



2 Metod

I detta kapitel presenterar vi de metoder vi använt oss av i studien. Därefter motiverar vi vårt val av teori följt av val av empiri. I det sistnämnda stycket kommer vi tydligt precisera genomförandet av intervjuer, enkäter, observationer samt insamlingen av sekundärdata. Kapitlet avslutas med källkritik.

2.1 Forskningsansats

Vår uppsats behandlar förhållandet mellan teori och empiri genom en deduktiv ansats. Den deduktiva ansatsen innebär att vi som forskare skapar en hypotes utifrån befintliga observationer och teorier inom ämnet som vi sedan testar på vår empiri. (Bryman & Bell, 2005) Detta angreppssätt anser vi passa vårt syfte då vi på förhand valde ut ett antal relevanta teorier vilka vi utgick från i vår insamling av empiri. Vi är medvetna om att ansatsen har kritiserats för att det finns en risk att man som forskare enbart söker efter sådan information som man finner relevant och som ger stöd åt sin tes, vilket kan resultera i att viktig information förbises. (Jacobsen, 2002) Vi har aktivt motarbetat detta genom att inkludera information från flera olika infallsvinklar och hela tiden vara öppna för förändringar, allt för att skapa en så objektiv bild som möjligt.

2.2 Forskningsmetod

Vi har valt att använda oss av en kvalitativ metod i vår uppsats vilken har som syfte att skapa en djupare förståelse för ett visst fenomen. Denna forskningsmetod

lägger stor vikt vid människors uppfattningar och tolkningar om den miljö som de befinner sig i. (Bryman & Bell, 2005) Eftersom vi ämnar studera hur strategin har skapat snabb tillväxt i Fitness 24Seven var detta ett naturligt val. Den kvalitativa metoden ger oss möjlighet att undersöka branschen som företaget vi studerar befinner sig i samt vårt specifika fallföretag. (Jacobsen, 2002)

Som stöd för vår kvalitativa forskning har vi även kompletterat vissa delar av empirin med enkätundersökningar som normalt klassas som en kvantitativ metod. Den kvalitativa och den kvantitativa metoden behöver dock inte ses som rivaler utan kan fungera som ett komplement till varandra. (Bryman & Bell, 2005) Därför anser vi att vi förhöjer uppsatsens kvalitet genom att samla in viss information genom en kvantitativ metod.

2.3 Fallstudie

Då vi ämnar få en djupare förståelse för Fitness 24Sevens snabba tillväxt var det lämpligt att genomföra en fallstudie (Lundahl & Skärvad, 1999). En fallstudie är en detaljerad och ingående studie av ett enda fall vilket behandlas i sitt verkliga sammanhang (Yin, 2007). Det finns flera sätt att göra en fallstudie på, vi har valt att blanda en beskrivande och en teoriprovande fallstudie (Lundahl & Skärvad, 1999). Vidare är fallstudier ofta förknippade med kvalitativa studier, vilket vår studie är, men de inbegriper ofta en tillämpning av både kvalitativa och kvantitativa metoder eftersom man har för avsikt att belysa fallet på ett så ingående sätt som möjligt (Bryman & Bell, 2005). Detta stämmer väl med vårt val av genomförande då vi som nämnt valt att komplettera den kvalitativa metoden med den kvantitativa metoden i form av en enkätundersökning.

2.4 Val av teori

De huvudämnen vår uppsats behandlar är strategi och tillväxt, närmare bestämt hur dessa kopplas samman och påverkas av varandra. Det finns en mängd olika teorier angående dessa nyckelord och vårt arbete startade med en omfattande bearbetning av litteratur. Samtidigt som vi fokuserade på dessa ämnen ville vi att de teorier vi till slut valde att använda skulle vara anpassade till och applicerbara på nyföretagande eftersom vi studerar ett relativt nystartat företag.

Efter konsultation med vår handledare och diskussion oss emellan kom vi fram till att vår utgångspunkt är affärsidén då detta är grunden för ett företag. Efter att ha läst flera kurser i företagsekonomi hade vi en god förståelse för vad denna teori skulle innehålla och valde därför Skärvad och Olssons beskrivning av en affärsidé. Det kändes också relevant att använda Druckers idéer och teorier kring nyföretagande då dessa, trots att de skrevs för cirka 20 år sedan, känns aktuella och tillämpliga även idag. Även om situationen för nya företag förändras sker det inte lika stora förändringar när det gäller vilka problem och hinder de kan stöta på. Då Fitness24Seven är ett tjänsteföretag var det även meningsfullt att tillföra teorier kring vad denna typ av företag bör fokusera på. Normann har skrivit flertalet böcker inom detta ämne och lägger stort fokus på kundernas medverkan i företaget vilket vi tidigt förstod att även vårt fallföretag gör. Vi använder därför Normanns teorier för att analysera vilka funktioner kunderna har i företaget och vad dessa tillför tjänstens utformning.

Strategi är ett ämne vi båda studerat under en längre tid och där det nästan finns lika många teorier som forskare. Vi anser dock att vissa återkommande teorier kändes mer relevanta än andra. Porters generiska strategier, som återfinns i väldigt många strategisammanhang, ansåg vi ej gick att utesluta då denna teori har tillfört mycket inom strategiforskningen. Samtidigt fastnade vi tidigt för en nyare teori, blue ocean strategy, skriven av Kim och Mauborgne. Vi såg direkt vissa mönster i denna teori som påminde om vårt fallföretags tillvägagångssätt och därför ansåg vi att denna kunde tillföra mycket till vår analys. Vi är medvetna om att blue

ocean strategy i viss mån motsäger Porters generiska strategier men anser också att de på andra sätt kompletterar varandra. För att ytterligare lägga stor vikt vid nyföretagande inkluderade vi även här Druckers teori kring strategier som är lämpliga för nya företag och kommer att använda den för att analysera hur Fitness 24Seven har gått till väga när företaget startade.

När vi studerade ämnet tillväxt var det några namn som ofta återkom inom olika avhandlingar, uppsatser och artiklar vilka var Davidsson, Delmar och Wiklund. Vid ytterligare studier kring deras arbeten valde vi att använda oss av teorier som återkopplar till dem vi tidigare nämnt. Vi kommer att analysera Fitness 24Sevens tillväxt ur synvinklarna tillväxt i mindre företag, företagens tillväxtvilja och sedan binda ihop detta med deras teorier om hur strategin påverkar tillväxten. Då detta ämne behandlats av många har vi även inkluderat andra forskare för att få fram fler synvinklar.

2.5 Val av empiri

För att kunna genomföra en djup studie av vårt fallföretag Fitness 24Seven och för att få en så balanserad kvalitativ bild som möjligt ansåg vi att det krävdes såväl primär- som sekundärdata. Blandningen gav oss möjlighet att skapa en så verklighetsbaserad bild av fallet som möjligt. Fokus har dock legat på primärdata då vi som nämnt vill gå på djupet i ett fall. Vår primärdata kommer från intervjuer med personer inom branschen och det specifika fallföretaget vi ämnar studera, men även från enkätundersökningar och observationer. De sistnämnda valde vi för att skapa en mer balanserad och objektiv bild av fallet då mycket av vårt material annars är företagsinternt. Vidare är detta även anledningen till varför vi även valt att prata med en annan aktör inom branschen. Inom företaget har vi valt att intervjua grundaren/ägaren, VD-assistenten samt en anläggningsansvarig. Vi anser att detta gett oss en bra spridning bland nivåerna då företaget är relativt litet. Genom att använda dessa data anser vi att flertalet aspekter angående vårt ämne blivit täckta.

2.5.1 Intervjuer

Vi valde att använda semistrukturerade intervjuer vilket gav oss som intervjuare stor flexibilitet. Vi skapade en intervjuguide med frågor utifrån de ämnen vår undersökning ämnar behandla. Med denna metod styrs respondenterna att hålla sig inom de valda ämnesområdena samtidigt som de har möjlighet att resonera fritt kring de olika frågorna. (Bryman & Bell, 2005) Detta menar vi var till vår fördel då aspekter som vi inte funderat över, men som personer med kunskap inom området är medvetna om, kunde komma fram. Då vår studie krävde viss information gav metoden oss även möjlighet att styra tillbaka intervjun i rätt riktning när vi märkte att respondenten gled bort för mycket från de valda temana.

Vi tycker det är viktigt att vi båda varit närvarande vid intervjutillfällena då vi båda haft möjlighet att skapa oss en uppfattning om respondenten och dennes reaktioner, tolkningar och svar. För att återge en så sann bild av intervjuerna som möjligt har vi även valt att banda våra intervjuer i den mån vi givits tillåtelse, vilket är vanligt inom kvalitativ forskning. (Bryman & Bell, 2005)

Intervjuerna i denna studie har genomförts personligen med ett undantag då en intervju fick genomföras per telefon. Vår intervju med grundaren och VD:n för vårt fallföretag Fitness 24Seven gjordes över telefon vilket var nödvändigt så han befann sig på annan ort under resten av året. Vi ansåg att en intervju med honom var av största vikt för vår studie och menar att fördelarna i detta fall vägde över nackdelarna. Vi är medvetna om att viss kritik har riktas mot metoden telefonintervjuer eftersom respondentens reaktioner på frågor och även kroppsspråket går förlorade. Vidare förloras också möjligheten att träffa respondenten i dess naturliga miljö. (Bryman & Bell, 2005) Vi anser dock att intervjun vi genomfört per telefon varit nödvändig för vår uppsats och att det trots utebliven personlig kontakt tillfört den empiri vi avsett. Vi har minimerat missuppfattningar genom att vi båda deltog vid telefonintervjun. Dessutom kompletterade vi empirin med besök på flera av företagets anläggningar samt personliga intervjuer med såväl VD-assistenten som en anläggningsansvarig. Vi har även haft mailkorrespondens med VD:n för att förtydliga de oklarheter och funderingar som uppkommit under arbetets gång. De personliga intervjuerna har

genomförts på de olika anläggningarna för att respondenterna skulle känna att det var en naturlig plats att mötas på. Detta gjordes för att minimera kontexteffekten, det vill säga miljöns påverkan på innehållet i intervjun. (Jacobsen, 2002)

Vi har utöver anställda inom Fitness 24Seven även haft som ambition att intervjua de övriga aktörer inom branschen för att skapa en så god helhetsbild av branschen som möjligt. Dock har vi endast kunnat intervjua SATS då varken Nautilus eller World Class varit anträffbara. Vi vill dock påpeka att vi lagt stor vikt vid att försöka nå dessa, såväl via huvudkontor och lokala anläggningar som via telefon och mail, för att få svar på våra frågor. Emellertid tror vi inte att detta kommer påverka våra slutsatser utan möjligtvis att vi får en snävare bild av branschen som helhet i vår empiri. Vi har dock istället ingående studerat sekundärdata om dessa aktörer för att minimera risken att vår branschbild blir felaktig.

2.5.2 Val av respondenter

- Christan Ask, VD och ägare av Fitness 24Seven
- Nadia Kaftan, VD-assistent på Fitness 24Seven
- Carolina Dahlgren, Anläggningsansvarig på Fitness 24Seven Värnhem
- Pelle Magnusson, Regionchef på SATS i södra Sverige

2.5.3 Enkäter

För att få olika synvinklar på vårt studieområde har vi som nämnt valt att komplettera våra intervjuer med en enkätundersökning. Vi har genomfört 100 enkätundersökningar på Fitness 24Sevens plusanläggningar i Lund och Malmö. Syftet var att undersöka huruvida anledningarna till att människor valt att träna på Fitness 24Seven stämmer överens med företagets affärsidé och valda strategi. Då vi under intervjuerna fick information från personer inom branschen var vår förhoppning att vi med enkätundersökningen kunde fånga och reflektera hur väl företaget når fram med sin strategi och sina konkurrensfördelar till sina kunder. Vi

hoppades även att enkätundersökningen kunde ge oss en bild av vilka delar av strategin som varit lyckad och fungerat som planerat.

Vid utformandet av enkäten ansåg vi att den skulle vara lättöverskådlig och relativt kort för att inte tappa respondentens intresse och för att substansen i svaren skulle vara riktig. Även tidsaspekten togs i beaktning då vi ansåg att det var viktigt att respondenterna skulle känna att de hade tid att svara på den.

Undersökningen genomfördes på kvällen och vi stod i receptionen och frågade de 100 första personerna som kom in på anläggningen. Att vi var närvarande personligen tror vi haft en positiv inverkan på resultatet då undersökningen togs på allvar och resulterade i bra gensvar. Detta till skillnad från om enkätundersökningen lämnats på ett bord och kunderna fått svara på den utan vår närvaro. Vi valde att stå där på kvällen för att ha möjlighet att täcka in Fitness 24Sevens kundgrupp väl, då de flesta har möjlighet att träna just på kvällen. Det är också på kvällen Fitness 24Seven erbjuder mest gruppträning vilket innebär en mycket varierad publik.

Vid enkätundersökningar försvinner intervjuareffekten, det vill säga att den som intervjuar kan påverka respondenten så att dennes svar blir färgade. Man undviker även att frågorna ställs på varierande sätt vilket också kan påverka svaren från respondenten. (Bryman & Bell, 2005) Dock kan man missa information genom att möjligheten till följdfrågor försvinner vid enkäter. Detta hoppas vi kunnat undvika genom väl genomtänkta frågor redan vid utformandet. Enkäterna underlättade även vårt arbete och innebar att vi fick svar från fler respondenter än vi troligen hade kunnat få vid intervjuer.

2.5.4 Observationer

Som komplement till vår studie har vi använt oss av observationer som främst haft syftet att skapa en känsla för Fitness 24Seven. Riskerna med observationer är att personer som studeras avviker från sitt normala beteende under observationen och

att observatörerna riskerar att anamma åsikter och känslor från studieobjektet och därmed riskerar sin objektivitet. (Lundahl & Skärvad, 1999) Dessa risker anser vi dock vara försvinnande små i vårt fall då de flesta observationer skett utan att de personer vi observerat varit medvetna om detta. Vi anser inte heller att vi nämnvärt påverkats av att vistas i företagets miljö utan vi har kunnat behålla ett neutralt förhållningssätt till Fitness 24Seven. Dock anser vi att våra observationer har förstärkt de intryck vi fått av det material vi granskat och likaså de intervjuer vi genomfört.

2.5.5 Sekundärdata

För att få goda förkunskaper och en bra kännedom om branschen och dess aktörer samt om vad som tidigare publicerats inom ämnet har sekundärdata samlats in i form av artiklar, årsredovisningar, hemsidor och uppsatser. Vi har även löpande använt sekundär information som ett komplement till vår primära information samt för att bekräfta vissa uppgifter från företagen. Som nämnts tidigare har vi även fått använda sekundärdata i vår beskrivning av branschen i större utsträckning än tänkt då intervjuerna med de övriga aktörerna uteblev. Vi är medvetna om betydelsen av ett kritiskt förhållningssätt då sekundär information tidigare är tolkad av andra och kan vara vinklad till författarens eller objektets fördel (Lundahl & Skärvad, 1999).

2.6 Källkritik

Då vi ville gå på djupet i just detta fall resulterade det i mycket företagsinterna källor. Eftersom Fitness 24Seven är ett litet företag har intervjuobjekten varit få och vi har därför valt att intervjua de nyckelpersoner som ansetts besitta mest information om företaget och branschen. Vi är medvetna om att VD/ägare samt VD-assistenten kan ha gett oss en förskönad bild av verkligheten. Dock hjälper intervjun med anläggningsansvarige och svaren från enkätundersökningen oss att

objektivt återberätta vad som framkommit. Även intervjun med SATS bidrar till att skapa en nyanserad bild av Fitness 24Seven. Vi menar vidare att årsredovisningar gett oss en allsidig bild och möjlighet att kontrollera de givna uppgifterna. Som vi tidigare nämnt är det viktigt att vi även kritiskt granskat sekundärdata då dessa är tolkade av någon annan tidigare och kanske inte anpassade till detta ändamål.

3 Teori

Kapitlet presenterar de teorier vi valt för vår studie. Det inleds med en kort beskrivning av en affärsidé följt av avsnitt om tjänsteorganisationer och nyföretagande. Därefter kommer ett längre stycke om strategi där flera olika teorier finns representerade samt ett stycke om tillväxt. Avslutningsvis presenteras de olika teorierna i en referensram vilken även utgör vår analysmodell.

3.1 Affärsidé

Ett företags affärsidé kan delas in i tre olika delar, den övergripande, yttre samt inre affärsidén. Den övergripande affärsidén innehåller information om vem företaget är till för, vilken inriktning verksamheten har, hur företaget skiljer sig från andra aktörer och i vilken riktning verksamheten skall utvecklas. Vanligtvis utökar man den övergripande affärsidén med mission och vision. Missionen visar vad företaget vill nå utöver värdet som dess varor och tjänster skapar. Visionen beskriver vart företaget långsiktigt är på väg. (Skärvad & Olsson, 2008)

Den yttre och den inre affärsidén fokuserar på de konkreta affärsidéer som finns i företaget och behandlar begreppen marknad, vara/tjänst och resurser. Vilken marknad man vänder sig till med sina varor och tjänster samt vad man vill erbjuda och tillföra kunderna anges i den yttre affärsidén. Hur företaget nyttjar resurser för att utveckla, producera och sälja sina varor och tjänster anges i den inre affärsidén. (Skärvad & Olsson, 2008)

3.2 Tjänsteorganisationer

Under den senare delen av 1900-talet och början av 2000-talet har man sett en tydlig trend där tjänsteföretagen har blivit fler. Tjänsterna syftar ofta till att konsumenterna skall kunna spara tid, bli mindre beroende av tjänstens lokalisering och att kunna använda egen kunskap på ett sätt som inte varit möjligt tidigare. (Normann, 2000)

Hos ett tjänsteföretag är kunden både kund och en del av serviceleveranssystemet. Hur kunden bedömer tjänsteföretagets kvalité beror på hur mycket han eller hon måste delta i processen och hur väl företaget undviker problem och tillfredställer kundens behov. Kunden är alltså både konsument och producent i denna typ av företag. Normann (2000) menar att kunden kan ha flera olika funktioner i sitt deltagande. En av dessa funktioner gäller samproduktionen där kunden utför vissa delar av arbetet som kunde ha gjorts av företaget självt, självbetjäning är ett bra exempel på hur kunden är en aktiv aktör och själv utför vissa handlingar. Andra funktioner som kunden kan ha är deltagande i utvecklingen och marknadsföringen av tjänsterna i företaget. Utvecklingen sker genom ett samarbete med kunden där denna kan bidra till förbättringar av tjänster, medan marknadsföringen sker genom positiva referenser till andra potentiella kunder.

Normann (2000) diskuterar vidare att företag kan utföra avlastning eller möjliggörande för sina kunder. Han menar att företag är avlastare när kunderna endast beställer en tjänst och där företaget sen utför den åt kunden. Däremot är ett företag möjliggörare när det tillhandahåller verktyg till kunden som själv utför uppgiften. Avlastare är kopplat till tillverkningsindustrin medan möjliggörare är närmare kopplat till tjänsteindustrin. Det kan uppfattas som att kundens involvering i företaget skulle kunna vara ett hot mot verksamheten men det kan snarare vara så att det stärker relationen med kunden. Normann (2000) menar att det går att öka kundens produktivitet genom att erbjuda kostnadsbesparingar för denne. Kan konsumenten få ett mer föredelaktigt pris genom att själv delta i skapandet av tjänsten är många benägna att lägga en större vikt vid deltagandet. Ofta medverkar flera kunder i processen samtidigt vilket även påverkar den

upplevda helheten för alla kunder. Därför bör företaget ha ett visst intresse av att kontrollera vilka kunder som samtidigt utför tjänsterna och hur de påverkar varandra.

3.3 Nyföretagande

Drucker (1986) diskuterar olika faktorer man bör fokusera på gällande nystartade företag. Han menar att det nya företaget ofta har en idé om vad det vill erbjuda och kan tidigt ha kommit igång med försäljning och även skapat en vinst. Dock saknas en fungerande verksamhet där det finns en medvetenhet om vart man är på väg, vad som ska göras och vad målet är. Det nya företaget behöver därför utvecklas till en verksamhet med en tydlig ledning för att företaget skall överleva. För att leda ett nystartat företag krävs fyra saker:

- *Koncentration på marknaden:* När nystartade företag lyckas sker det ofta på en marknad de inte från början fokuserat på och erbjudandet konsumeras ofta av kunder företagen från början inte riktat sig till. Detta måste företaget vara förberett på och det bör utnyttja de oväntade marknader som uppkommer.
- *Finansiellt förutseende:* En stor risk för nystartade företag som växer snabbt är att de lätt fastnar i en ”bubbla” där allt går bra och de expanderar mer och mer utan att ha fullständig kontroll på likviditeten. Ett vanligt misstag är fokuseringen på vinsten snarare än att klara av sina kostnader. Det är viktigt att genomföra analyser av likviditeten samt att ha en stram styrning av de likvida medlen. Viktigt är även att förändra sin kapitalstruktur i takt med att företaget förändras och växer för att förhindra att man förlorar kontrollen.
- *Företagsledning som team:* Har företaget lyckats med de två första punkterna finns en risk att det hamnar i en stagnation några år senare.

Teoretiskt ser allt rätt ut men företaget utvecklas ändå inte som önskat. Ofta beror problemet på avsaknaden av en god ledning då företaget inte inser att verksamheten är för stor för att kunna ledas av ett fåtal personer. Ägaren/grundaren måste delegera uppgifter och inte förlita sig på att han kan klara allting själv.

- *Grundaren måste fatta beslut om sin roll:* Många grundare gör misstaget att de vill vara involverade och ansvariga för alla delar av företaget. Även de måste fokusera på inom vilka delar de kan tillföra mest och var de kan bidra på bästa sätt. Grundaren behöver även råd från människor utanför organisationen som kan ifrågasätta handlingar och granska verksamheten kritiskt. (Drucker, 1986)

3.4 Strategi

Strategi innebär att man ska utnyttja de resurser som finns i företaget för att nå dess mål. Detta gör att det finns ett tydligt samband mellan affärsidé, strategi och mål. Affärsidén visar vad företaget vill göra, målet visar vart man vill komma och däremellan finns företagets strategi som svarar på frågan om *hur* man ska nå sina mål. (Skärvad & Olsson, 2008)

3.4.1 Strategi för nya företag

Många modeller och strategier fokuserar på etablerade företag som behöver förändras av olika anledningar medan få riktar in sig på strategier för nya och små företag. Drucker (1986) nämner dock fyra strategier som han anser vara lämpliga för nyföretagande:

- *Att vara "först med det mesta"*: Det är viktigt att från starten erövra en permanent ledarposition genom att erbjuda något unikt. Det är dock inte nödvändigt att växa till ett storföretag med en gång.
- *Att "slå till där de minst väntar det"*: Här finns två olika strategier sammanfattade inom samma term: kreativ imitation och företagsjudo. Kreativ imitation betyder att företaget väntar till någon annan etablerat en vara/tjänst och därefter skapar en liknande fast bättre. Företagsjudo innebär att man söker delar av marknaden som verkar ha potential och köper upp dem från företag som ännu inte upptäckt denna.
- *Att finna och besätta en "ekologisk nisch"*: Denna strategi har till syfte att obemärkt skapa en form av monopol inom små områden. Exempelvis skapa en produkt som är oersättlig inom ett område men inte genererar nog med pengar för att det ska vara lönt för konkurrenter att utveckla en liknande vara.
- *Att förändra de ekonomiska egenskaperna hos en produkt, marknad eller bransch*: I denna strategi är det strategin i sig som är en innovation, inte varan/tjänsten. Ingenting förändras i det som faktiskt erbjuds dock förändras sättet den erbjuds på.

Det är inte nödvändigt att välja en av de ovan nämnda strategierna då de ibland med fördel även kan användas ihop. (Drucker, 1986)

Oavsett hur strategin uppstår är det viktigt att den är genomarbetad och genomsyrar verksamheten på flera olika plan. Den viktigaste delen av strategiarbetet är i många fall att bestämma hur företaget långsiktigt kan skapa lönsamhet och fördelar gentemot sina konkurrenter. Det är som vi tidigare påpekat viktigt att skapa en unik strategi för sitt företag. Dock finns det två strategier som benämns typstrategier vilka är lågkostnads- och differentieringsstrategi. (Skärvad & Olsson, 2008)

3.4.2 Porters generiska strategier

Porter (1998) anser att det finns två olika alternativ för hur ett företag ska skapa konkurrensfördelar gentemot andra aktörer: lågkostnads- eller differentieringsstrategi. Valet av alternativ ligger till grund för hur man utformar sin strategi, organisation och positionering. Om man undviker att välja ett av alternativen och istället eftersträvar båda riskerar man att bli ”stuck in the middle” och då inte lyckas med någon av strategierna.

Lågkostnadsstrategi innebär att man erbjuder en likvärdig vara/tjänst som andra aktörer på marknaden fast till ett lägre pris. Fokus inom denna strategi ligger på kostnadsminimering inom alla delar av företaget, utan att kvalitén försämras. Differentieringsstrategi innebär att man erbjuder en unik vara/tjänst jämfört med andra aktörer på marknaden. Då detta ofta innebär en högre kostnad för företaget är det viktigt att kunderna anser sig beredda att betala extra för det som erbjuds. Fokus inom denna strategi ligger på att skapa ett behov och en medvetenhet hos kunderna gällande sitt erbjudande. (Porter, 1998)

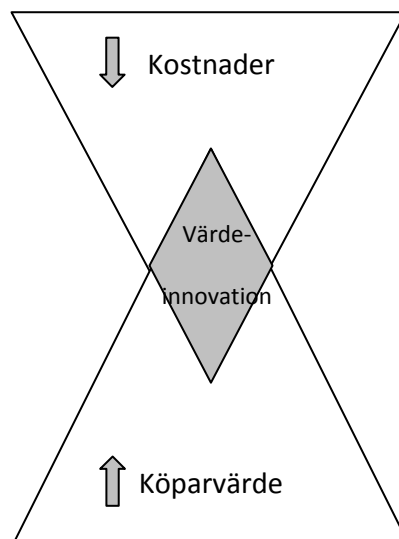
3.4.3 Blue ocean strategy

Mycket av den senaste tidens forskning inom strategi har fokuserat på konkurrensen mot andra aktörer. Man har försökt skapa strategier genom att vinna marknadsandelar och skapa egna fördelar som samtidigt försämrar läget för andra aktörer. Kim och Mauborgne (2005) skriver om blue ocean strategy vilken istället fokuserar på att skapa nya marknader där företaget kan verka utan att påverkas av konkurrens.

Enligt denna strategi består marknaden av så kallade ”röda oceaner” och ”blå oceaner”. Röda oceaner består av de industrier som existerar idag vilket är den marknad som man har kännedom om. Den kännetecknas av konkurrens och en strävan efter att vara bättre än sina rivaler och på det sättet vinna marknadsandelar. Inom röda oceaner är de strukturella villkoren givna och alla företag måste konkurrera inom dessa. Man fokuserar på att ökade kostnader ger

högre värde medan minskade kostnader ger lägre värde. Alla aktiviteter inom företaget skall anpassas till valet av en lågkostnads- eller differentieringsstrategi. Det finns emellertid en risk att marknaden blir överetablerad och att möjligheten till vinstmarginaler reduceras.

Blåa oceaner representerar de industrier som inte existerar idag vilket är den okända marknaden. De kännetecknas av möjligheten för tillväxt och vinstmarginal genom att skapa nya behov och ökad efterfrågan hos människor. Konkurrensen är mycket begränsad då marknadspotentialen är utforskad. Istället för att jämföra sig med sina rivaler skapas ett nytt område där man är ensam aktör. Fokuseringen i en blå ocean ligger på att skära ned på kostnaderna och samtidigt öka värdet för kunderna. Blue ocean-teorin belyser för företag hur viktigt det är att se bortom den existerande marknaden och leta potential inom nya områden för att förbli konkurrenskraftiga. Dessa företag bör anpassa alla sina aktiviteter till att sträva efter både låga kostnader och differentiering. (Kim & Mauborgne, 2005)



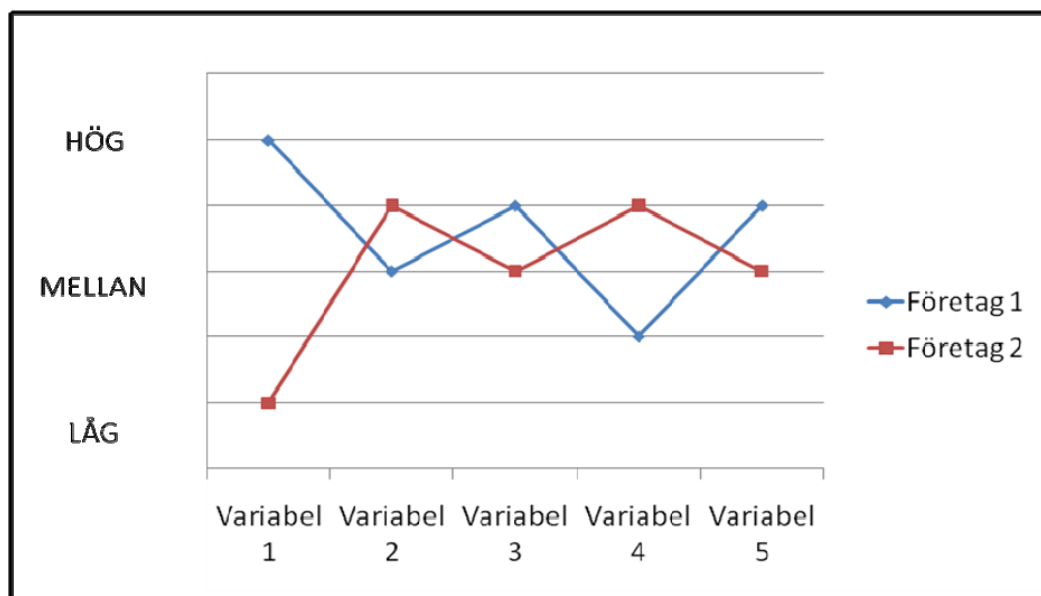
Figur 1, Modell av samtidig strävan efter differentiering och låga kostnader för att skapa värde för kunderna. (Kim & Mauborgne, 2005)

3.4.3.1 Analysverktyg

Då det redan finns många modeller och teorier för hur en strategi kan utvecklas inom de röda oceanerna har Kim och Mauborgne (2005) utvecklat analysverktyg som på ett liknande sätt kan hjälpa till att utveckla en strategi inom blå oceaner.

Strategibilden

Det är ett verktyg som används för att diagnostisera företagets strategiska profil baserat på ett antal konkurrensfaktorer. Verktöget ger en bild av de aktörer som finns på marknaden idag samt var de investerar och vilka konkurrensfaktorer som råder. Den vågräta axeln visar de konkurrensfaktorer som finns inom branschen medan den lodräta axeln visar nivån på det utbud som kunderna får av varje konkurrensfaktor. En hög siffra på en konkurrensfaktor anger att företaget relativt sett erbjuder mer än andra inom just denna faktor. Genom att rita ett diagram med ett företags erbjudande framträder en strategisk profil vilket även kallas för värdekurva och är en av de viktigaste komponenterna i strategibilden. (Kim & Mauborgne, 2005)

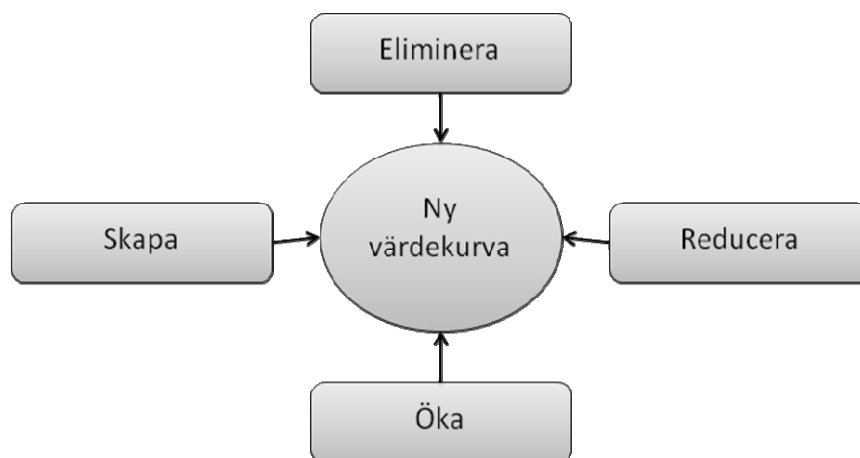


Figur 2, Modell av en strategibild. (Kim & Mauborgne, 2005)

De fyra åtgärderna

Vid konstruktionen av en ny värdekurva finns fyra nyckelfrågor som bör besvaras för att skapa faktorer som ger värde åt köparna. Svaren på dessa frågor skall bidra till att skapa en värdekurva som inte bara fokuserar på att växla mellan lågkostnads- och differentieringsstrategi utan dessutom utmanar affärsmodellen.

- *Vilka av de faktorer som branschen tar för givna bör elimineras?*
Finns det faktorer som branschen länge konkurrerat med och tar för givna trots att de inte längre förhöjer kundens värde?
- *Vilka faktorer bör reduceras långt under branschstandard?*
Har varor och tjänster utvecklats över den standard som kunderna efterfrågar i syfte att konkurrera med andra aktörer? Detta kan leda till att man ökar kostnadsnivån utan att det lönar sig.
- *Vilka faktorer bör ökas långt över branschstandard?*
Finns det oklarheter i branschen som kan förtydligas så att de höjer sig över medel?
- *Vilka faktorer som branschen aldrig har erbjudit bör skapas?*
Företaget har möjlighet att erbjuda nya värden för att skapa en ny efterfrågan hos kunderna. (Kim & Mauborgne, 2005)



Figur 3, Modell över de fyra åtgärderna. (Kim & Mauborgne, 2005)

Tre kännetecken på en bra strategi

En effektiv blue ocean strategy bör innehålla tre egenskaper vilka ska förstärka varandra. *Fokus*; alla bra strategier bör ha ett tydligt mål vilket företagets värdekurva skall visa. *Divergens*; strategin bör inte utformas efter hur konkurrenterna handlar utan skall göra att företagets profil skiljer sig från andra aktörer. *Engagerande motto*; en god strategi behöver ett motto som ger ett tydligt och sant budskap om företagets utbud. Dessa tre kännetecken kan användas som ett första test för att se om företaget är på rätt spår. (Kim & Mauborgne, 2005)

3.5 Tillväxt

Tillväxt i mindre företag är ett komplext ämne och det har genomförts många studier för att finna orsakerna bakom varför vissa företag växer och andra inte. Flera olika faktorer som påverkar företagstillväxten har identifierats i tidigare forskning, såväl företagsinterna som yttre, exempelvis grundarens karaktär och personlighet samt betydelsen av bransch och tillgången på riskkapital. Tidigare forskning definierar även en rad olika tillväxtmått som visar hur företaget kan växa. Dessa är att företag kan skapa tillväxt genom att till exempel växa geografiskt, öka antalet marknadsandelar, öka antalet anställda eller öka omsättningen. Det gemensamma för många studier är att de försökt förklara varje faktors inverkan på tillväxten isolerat från de andra. Dock är det snarare hur faktorerna sammanfaller som kan förklara varför ett företag växer eller inte. (Wiklund, 1998)

Det finns många småföretagare som inte vill att deras företag skall växa och det är sällan forskning tar hänsyn till just företagarnas tillväxtvilja. De undersökningar som gjorts har dock funnit samband mellan tillväxt och tillväxtvilja. (Davidsson *et al*, 2001) Tillväxtviljan hos grundaren påverkas i hög grad av det förväntade utfallet vid en eventuell tillväxt. Företagarens tillväxtvilja är positiv om denne förväntar sig ökad ekonomisk vinning samt ökat oberoende vid en tillväxt. (Johannisson & Lindmark, 1996) Däremot undviker företagaren gärna expansion

om denne tror att tillväxten kommer skapa oro bland de anställda, risk för att förlora kontroll och ledning över företaget samt svårighet att upprätthålla kvalitén (Davidsson *et al*, 2001). Även företagarens sätt att driva sitt företag på har betydelse för företagets möjlighet att växa. Det är gynnsamt för företaget om företagaren har en förmåga att hitta nya nischer och introducera nya produkter. Om detta dessutom sker på en växande totalmarknad är det både stimulerande och attraktivt för företaget. (Johannisson & Lindmark, 1996)

De strategiska valen företaget gör påverkar också dess tillväxt då de får direkta konsekvenser för om och hur mycket ett företag expanderar. Företagarens personlighetsdrag och branschfarenhet samt personalens utbildningsnivå har endast en indirekt påverkan på tillväxt. Vad företagen faktiskt gör och hur dessa handlingar påverkar tillväxten är något som bör studeras. (Davidsson *et al*, 2001) Porter (1998) menar att ett företag består av flera aktiviteter och att strategin bestämmer hur dessa gestaltar sig och hänger samman. Strategin bestämmer således vad företaget gör. Ett företags strategi kan förändras genom medvetna val och då också påverka handlingarna. (Porter, 1998) En entreprenöriell strategi kan vara av särskild betydelse för småföretag då tidigare forskning visar att de som använder en sådan strategi uppvisar ett bättre finansiellt resultat. Det är därmed även viktigt att studera de entreprenöriella aspekterna i småföretag. Med ett entreprenöriellt förhållningssätt kan företag genom snabbhet och noga genomarbetat förarbete skapa en tidsfördel, det vill säga vända sig till attraktiva segment och presentera nya erbjudande före konkurrenterna. Med en entreprenöriell strategi är det även lättare att snabbt svara på förändringar i omgivningen. Även litenheten i sig i småföretag skapar flexibilitet och innovation. (Davidsson *et al*, 2001)

3.6 Teoretisk referensram

Vi vill med detta stycke tydliggöra sambanden mellan teoridelarna och skapa en förståelse för läsaren för hur dessa kommer att användas som en analysmodell.

Kärnan i verksamheten är affärsidén vilken utformas med hänsyn till att det är ett tjänsteföretag. Vidare finns ett antal aspekter att beakta då affärsidén realiserar och man följaktligen är ett nystartat företag. Med utgångspunkt i dessa tre faktorer vill vi analysera vilken strategi företaget har haft och således även hur denna har påverkat företagets tillväxt. Vidare kommer vi även att diskutera kring vilka åtgärder som krävs för en fortsatt tillväxt.

4 Empiri

I detta kapitel presenteras vår insamlade data. Vi inleder med en beskrivning av vårt fallföretag, följt av en beskrivning av branschen och dess aktörer. Därefter redogör vi mer utförligt för företagets idé, utveckling och framtid. Då fitnessbranschen upplevs som en informell bransch kommer vi att namnge de personer vi intervjuat med dess förnamn.

4.1 Fitness 24Seven

Fitness 24Seven startade i Rörståden i Malmö och har under sina sju första år vuxit till en kedja med 39 anläggningar utspridda i Skåne, Stockholm och Göteborg, berättar Christian Ask, ägare och grundare av Fitness 24Seven. I södra Sverige är företaget den största fitnesskedjan på marknaden. Fitness 24Seven är en fitnesskedja som erbjuder dygnetruntöppet på samtliga anläggningar. De har en kombination av anläggningar som enbart erbjuder gymträning, vilka till största delen är obemannade, samt två så kallade plusanläggningar, vilka även erbjuder gruppträning och bemanning under en större del av dagen. (www.fitness24seven.com, 2009-11-26) Alla medlemmar ges möjlighet att träna på samtliga anläggningar och tillträde sker genom ett medlemskort och avläsning av fingeravtryck. Denna procedur övervakas av kameror för att säkerställa att endast medlemmar befinner sig i lokalen, allt för att säkerheten skall vara så hög som möjligt. (Observation av anläggningar)

Företagets huvudsyfte är enligt Christian att driva fitnessanläggningar som håller samma standard som marknadsledande företag men till ett betydligt lägre pris. Ett

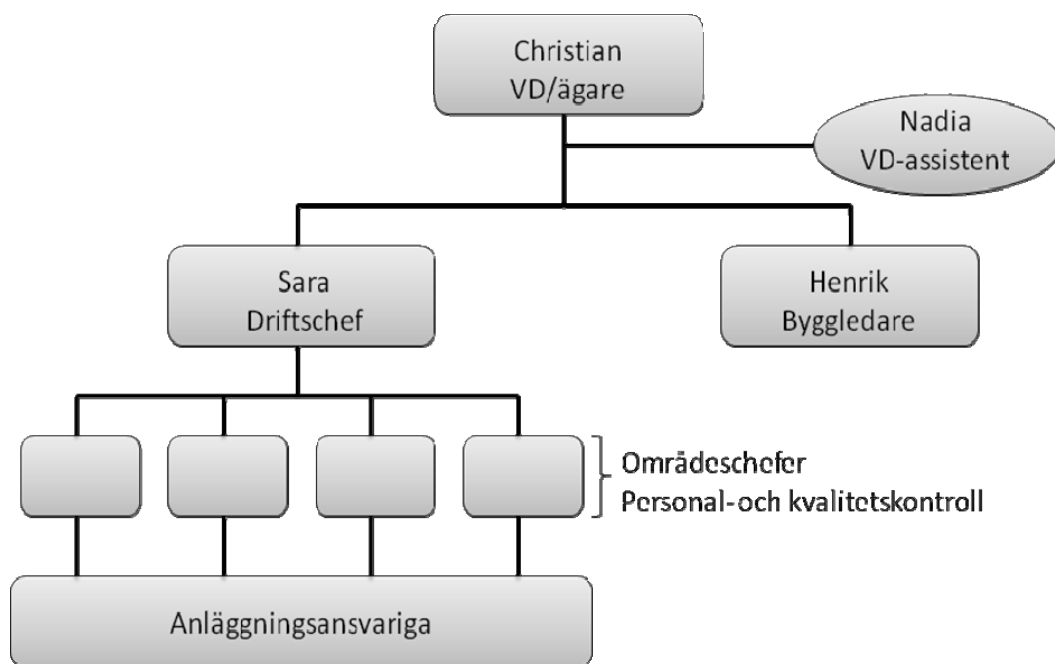
årskort på Fitness 24Seven kostar 2 695 SEK, alternativt 199 SEK per månad vilket blir 2 388 SEK per år. (www.fitness24seven.com, 2009-12-08) Carolina Dahlgren, anläggningsansvarig Värnhem, motiverar denna prisskillnad med att de hellre vill att kunderna betalar varje månad för att lättare kunna beräkna de månatliga intäkterna. Vidare är det även ett sätt att binda medlemmarna till företaget längre än under ett år då de av enkelhet ofta fortsätter sitt medlemskap.

Företagets ledord "Hälsa på dina villkor" innebär att man som kund skall ha möjlighet att själv kunna bestämma var, när och hur man vill träna, klagar Nadia Kaftan, VD-assistent på Fitness 24Seven. Detta till samma pris och i samma träningsmiljö oavsett anläggning. Då kunderna har tillgång till alla anläggningar är vikten av samstämmighet av stor betydelse.

Fitness 24Seven har idag cirka 40 000 medlemmar, berättar Nadia. Flest medlemmar finns i Skåne där verksamheten startade och således även där företaget hunnit etablera sitt varumärke väl. Nadia menar att Fitness 24Seven inte aktivt riktar sig till någon speciell målgrupp utan vill att alla skall kunna träna hos dem. Hon påpekar dock att det är många tjejer som lockas att träna hos Fitness 24Seven då företaget erbjuder trygg träning i tjejgymsen. I enkätundersökningen vi genomfört på plusanläggningen i Lund respektive Malmö frågade vi de 100 första personerna som kom in. Av de tillfrågade var hälften kvinnor och hälften män. Under observationer på anläggningarna har vi dock noterat att det är en majoritet av killar som tränar på Fitness 24Seven, särskilt på de anläggningar som enbart erbjuder gym. En trolig anledning till vårt utfall var att vi genomförde undersökningen på plusanläggningarna där fler kvinnor tenderar att träna då det erbjuds gruppträning. Vidare var 44 % av respondenterna studenter och resterande arbetade och majoriteten var mellan 20-25 år.

Som nämnt har företaget haft en snabb tillväxt ända sedan starten och det hade ett positivt resultat redan det första räkenskapsåret. Under det tredje räkenskapsåret femdubblades omsättningen jämfört med första året. Det var även under detta år som företaget etablerade sig i Stockholm. (Fitness 24Seven Årsredovisning 2005) Denna tillväxtstakt har bidragit till att en ökning av organisationens storlek krävts,

varför personalstyrkan utökats stadigt sedan 2006. Det senaste året har framförallt den administrativa medarbetarstyrkan utökats kraftigt. (Fitness 24Seven Årsredovisning 2008) Nadia berättar att de numera är 14 anställda på kontoret, att det finns en anläggningsansvarig per anläggning samt viss annan personal och deltidspersonal. Totalt sysselsätter Fitness 24Seven cirka 100 anställda och medelåldern på företaget är låg. Carolina tydliggör att instruktörer som regelbundet leder träningspass på deras plusanläggningar är anställda av Fitness 24Seven. Dock använder företaget sig av frilansande personal för utökade tjänster såsom personlig träning, massage etcetera. Ägarstrukturen ser ut som följer:



Figur 4. Eget utformat organisationsschema över Fitness 24Sevens ledning.
Information given av Nadia Kaftan vid personlig intervju.

I en tid som präglas av lågkonjunktur och en dyster arbetsmarknad har Fitness 24Seven lyckats med bedriften att både göra en vinst och skapa tillväxt i sitt företag. Under räkenskapsåret 2008/2009 har företaget haft en omsättning på drygt 60 miljoner SEK och redovisat ett resultat på nära 3,5 miljoner SEK. Anmärkningsvärt är även vinstmarginalen vilken har vuxit stadigt mellan 2006 och 2008 och även om den sjunkit en aning i senaste bokslutet ligger den ändå på 10,6 % vilket är över branschsnittet. Fitness 24Seven förklarar detta dels beroende på att friskvårdsbranschen historiskt sett klarar sig bra genom lågkonjunkturer då

människor får mer tid att ta hand om sig själva och dels genom att företaget erbjuder ett lågt pris vilket passar bra när människor får mindre pengar över. (Fitness 24Seven Årsredovisning 2008)

4.2 Fitnessbranschens största aktörer

Som tidigare nämnts är de tre största aktörerna inom fitnessbranschen SATS, Nautilus och World Class. Trots att de erbjuder liknade tjänster och riktar sig till ungefär samma publik går det att urskilja en del skillnader mellan de olika aktörerna. SATS etablerades i Sverige 1999 då Sports Club blev en del av SATS. Idag är SATS det ledande träningsföretaget i Norden med sina 114 helägda center, 250 000 medlemmar och 4 500 medarbetare. (www.sats.se, 2009-11-25) SATS arbetar efter en klusterstrategi som innebär att de placerar sina träningscenter nära varandra för att kunna erbjuda träning inom ett bekvämt avstånd för kunden. Detta då närhet anses vara en betydande faktor för att människor skall träna regelbundet. SATS erbjuder inte enbart kärnprodukten gym och gruppträning utan har även utökat sitt serviceutbud med bland annat barnpassning och produktförsäljning. (SATS Årsredovisning 2007) SATS medlemspriser varierar beroende på geografisk placering och hur många anläggningar man väljer att få tillgång till. Ett årskort med tillgång till alla anläggningar i Sverige kostar 6 600 SEK. (www.sats.se, 2009-11-25)

Nautilus är det träningsföretag som har längst erfarenhet i branschen. Idén till Nautiluskonceptet föddes redan på 70-talet då man i USA genomförde ett antal studier för att förbättra sätten att träna musklerna på. Forskningen resulterade i de första Nautilusmaskinerna och 1991 etablerade sig Nautilus i Sverige. Utbredningen av Nautilusträningen skedde genom samarbetsavtal med de kommunala simhallarna i Sverige. Idag är Nautilus den största friskvårdsleverantören i Sverige med runt 147 000 medlemmar och 83 anläggningar. Priserna på ett medlemskort på Nautilus varierar beroende på var

man väljer att bli medlem. Ett årskort med tillgång till fler än en anläggning kostar cirka 4 400 SEK. (www.nautilusgym.com, 2009-11-25)

World Class grundades 1983 av en tidigare framgångsrik idrottsman och bodybuilder och är idag en internationell koncern som finns representerad i nio länder med 43 anläggningar, varav 17 i Sverige. Målet är att World Class inom de tre närmsta åren skall dubblera omsättningen genom att etablera fler center på både befintliga och nya marknader samt värva nya medlemmar. Visionen är att befästa varumärket som ett globalt hälso- och livsstilsföretag i det övre prissegmentet. (www.worldclass.se, 2009-11-26) Ett årskort på World Class, som gäller på alla anläggningar, kostar 7200 SEK (Anna, receptionist på World Class, Stockholm).

Både Pelle Magnusson, Regionchef på SATS i södra Sverige, och Christian anser att läget för branschen generellt ser mycket bra ut. Christian berättar att hela branschen växer exceptionellt och att antalet som tränar ständigt ökar. Pelle tror att det beror på att trenden nu är ett allmänt välmående där det viktigaste är att aktivera sig på något vis. Till skillnad mot tidigare trender som kroppsbyggning och aerobic är denna trend betydligt bredare då det finns något att erbjuda för alla vilket är mer lönsamt för aktörerna.

4.3 En entreprenöriell idé

När Christian startade Fitness 24Seven var tanken att skilja sig från de andra aktörerna då han ansåg att det fanns ett hål att fylla på marknaden. Konceptet med dygnetruntöppet var helt nytt och därmed fanns en möjlighet för ytterligare en aktör. Tillgängligheten i kombination med ett lågt pris förväntade sig Christian skulle attrahera människor som inte tidigare tränade. En idé om att vara fitnessbranschens IKEA föddes hos Christian. Det innebär två saker, alla skall känna igen sig oavsett vilken träningsanläggning som besöks och alla människor oavsett samhällsgrupp och bakgrund skall ha möjlighet att träna på Fitness

24Seven. Christian är noggrann med att poängtera att företaget trots sitt låga pris erbjuder hög kvalitet vilket han menar är ytterligare en faktor som attraherar en stor kundkrets. Fitness 24Seven vill rikta sig till människor i närområdet varför kunderna ofta speglar området anläggningen är placerad i.

Fitness 24Sevens starka sidor är, enligt Christian, det låga priset i kombination med en fräsch tilltalande miljö som erbjuder både gym och gruppträning. Christian menar att detta går att uppnå genom att enbart fokusera på kärntjänsten, det vill säga den faktiska träningen i form av gym eller gruppträning. Fitness 24Seven har därför eliminerat flera av de kringtjänster som ingår i de andra aktörernas medlemskap. Med kringtjänster menar han exempelvis entrépersonal som välkomnar och serverar, behjälpliga instruktörer i gymmet samt produktförsäljning. Kunderna har dock fortfarande möjlighet att utnyttja liknande tjänster eftersom Fitness 24Seven har avtal med externa leverantörer av olika tjänster såsom personlig träning, massage, försäljning av drycker etcetera. Det innebär att kunden får betala extra för den önskade tjänsten vilket skapar valmöjligheter för Fitness 24Sevens kunder utan att det påverkar priset för de som endast önskar kärntjänsten, förklarar Christian. Genom observationer har vi även sett att kunden är en aktiv aktör och genomför vissa moment själv. Detta inkluderar att boka passen själv, bli medlem över Internet samt ansvara för en god hantering av anläggningen och utrustningen även under obemannade tider. Dessutom genomför Fitness 24Seven två gånger per år en enkätundersökning där kunden aktivt får medverka för att bidra till förbättringar av företaget. Vidare har Fitness 24Seven valt att hyra sina lokaler, ha få exemplar av varje träningsmaskin och endast ta in gruppträningar med bred efterfrågan vilket också bidrar till lägre kostnader och således möjligheten att erbjuda kunden ett lägre pris.

De starka sidor Christian betonar gällande Fitness 24Seven återkommer även i vår enkätundersökning. Utöver svaren att människor tränar för att må bättre, bli starkare och vara hälsosamma är de avgörande faktorerna till att de valt att träna på just Fitness 24Seven priset och läget, tätt följt av tillgängligheten i form av dygnetruntöppetider. Andra faktorer som nämns är att det erbjuds bra pass, finns ett brett utbud, att tillgängligheten är god då man kan träna på alla center, att

lokalerna är fräscha och utrustningen bra samt att personalen är trevlig. I enkätundersökningen framkommer även att majoriteten av kunderna anser att företaget lever upp till de förväntningar man skapat hos kunden genom sin marknadsföring före tecknandet av medlemskap.

Konkurrenter

Ingen av de intervjuade på Fitness 24Seven anser att företaget har några direkta konkurrenter. Christian påpekar att Fitness 24Seven och SATS är relativt lika men att skillnaden i prisnivån medför att de inte konkurrerar inom samma segment. Dock menar både han och Carolina att SATS börjat se Fitness 24Seven som en konkurrent efter att Fitness 24Seven nyligen också börjat med gruppträning. Detta innebär att företaget har gått från att endast erbjuda obemannade gym till ett utbud som mer och mer liknar det SATS redan har. SATS självt anser att oviljan att träna är största konkurrenten då det fortfarande är så få människor i Sverige som tränar, menar Pelle. Detta, fortsätter han, resulterar i att de etablerade aktörerna inte tar medlemmar från varandra utan istället attraherar helt nya medlemmar, det vill säga människor som inte är medlem någon annanstans. Att det har etablerats en lågprisaktör som Fitness 24Seven ser han inte som ett hot utan snarare som ett komplement. SATS varken vill eller kan möta Fitness 24Sevens låga medlemspriser som är ungefär en tredjedel av SATS priser. Pelle är medveten om att Fitness 24Sevens låga priser lockar och tror att det är en bra inkörsport till ett aktivare liv för många. Det vill säga att människor som annars inte hade tränat alls nu har möjlighet att teckna ett medlemskap till ett lågt pris vilket tillåter dem att prova på denna träningsform. SATS förhoppning är att dessa människor skall utveckla ett intresse för denna träningsform och komma att efterfråga en ny aktör med ett större utbud och fler kringtjänster. Dock anser Pelle att Fitness 24Sevens etablering är negativ i den meningen att SATS har tappat försäljning på studentmarknaden. I övrigt menar han att de attraherar olika segment och att det är en fråga om märkesval.

4.4 Fitness 24Sevens utveckling

Fitness 24Seven öppnade som nämnt i Rörslöjstaden i Malmö och expanderade kort därefter till Hässleholm, Lund och Malmö. Idag har företaget 39 anläggningar runt om i Sverige vilket visar på en stark tillväxt. Christian tror att detta beror på en kombination av det låga priset, det centrala läget, tillgängligheten samt enkelheten. Han menar att det är viktigt att kunderna har nära till sin träning då avstånd kan ses som ett stort hinder och därav har den geografiska placeringen en betydelsefull roll. Fitness 24Seven fokuserar därför på att uteslutande placera sina anläggningar centralt, nära varandra samt nära tätbefolkade områden, företaget skulle exempelvis aldrig placera en anläggning i ett industriområde. Vidare är ambitionen att fortsätta finnas representerade i alla storstadsregioner i Sverige. Genom konceptet med dygnetruntöppettider erbjuds kunderna en bättre tillgänglighet och träningen upplevs som enkel. Kunden slipper att passa tider och kan till och med träna på jul- eller nyårsafton om så önskas. Christian fortsätter:

”Människor gillar inte att behöva planera in sin träning och komma ihåg öppettider med mera, man vill göra som man själv vill och inte behöva anpassa sig. Det ska vara enkelt och smidigt och nära för kunderna annars struntar de i det”.

För att uppnå maximal exponering och på så vis attrahera en stor kundgrupp föredrar Fitness 24Seven lokaler på markplan. Utöver exponeringen som företaget automatiskt får av förbipasserande påverkar det också hur kunderna uppfattar just smidigheten. Företaget hade tidigare en anläggning i södra Lund som låg på tionde våningen, vilket Christian berättar var ett direkt hinder för att människor skulle träna där och därför stängdes anläggningen. Även finansiellt märktes detta då det var den anläggningen som från början gick med förlust. Istället satsar företaget på att söka lokaler som bättre passar in i företagets profil, förtydligar Christian.

Christian anser inte att det har varit svårare att etablera sig på någon viss marknad utan att tillväxthastigheten snarare påverkats av att han inte hunnit med arbetet.

Exempelvis har etableringen i Göteborg länge varit aktuell men inte blivit realiserad förrän nu eftersom Christian haft fokus på Stockholm. Han påpekar också att vid snabb tillväxt är det vanligt att sämre resultat uppnås under en begränsad tid men att det även är i motgångar som man lär sig mycket. Företaget har dock, trots stark expansion, visat positiva resultat ända sedan starten 2002. Nadia menar att dagens kris inte påverkat Fitness 24Sevens tillväxt i någon negativ mening utan snarare har gynnat företaget och inneburit större tillväxt.

4.5 Fitnessbranschens framtid

Alla aktörerna ser positivt på framtiden för branschen som helhet och menar att den kommer fortsätta att växa och även bli mer professionell. Christian förklarar att det innebär att de mindre aktörerna endast kommer överleva i de mindre orterna då det i storstadsregionerna kommer krävas att aktörer erbjuder en stor volym, det vill säga vara en etablerad kedja med många anläggningar. Men, tillägger han, det kommer alltid att finnas utrymme för specialinriktade center såsom yoga och pilates men att dessa aldrig når någon större volym och därför inte behöver ses som något hot utan snarare som ett komplement till de övriga aktörerna.

Pelle på SATS betonar även vikten av att följa med i trenderna samt att visa på företagsansvar för att skapa en känsla för företaget och för att överleva i framtiden. Det är något han tror att de mindre kedjorna kan missa då de inte *”laddar varumärket med något”* utan enbart fokuserar på lågkostnad. Fitness 24Seven har sedan starten skänkt pengar till SOS Barnbyar där varje anläggning varit knuten till en specifik by (www.fitness24seven.com, 2009-12-15). Pelle menar vidare att de mindre och yngre aktörerna som redan är etablerade och nått en viss volym, som Fitness 24Seven, kommer att finnas kvar på marknaden så länge de har viljan att fortsätta utvecklas.

Christian ser positivt också på Fitness 24Sevens framtid då han menar att det blir lättare för hans verksamhet att växa när hela branschen växer. Han tror inte att företaget behöver ändra sitt koncept för att klara av framtiden utan istället fortsätta vara ett tydligt lågprisalternativ. Nadia uttrycker Fitness 24Sevens tillväxt som att företaget "växer som ogräs" och hon uppskattar att verksamheten år 2010 kommer att omsätta 100 miljoner SEK, med bibehållen vinstmarginal. Att Fitness 24Seven lyckats så bra med sin tillväxt tror hon beror på att de lyckats hitta en speciell nisch. Enligt Nadia har företagsledningen som mål att fortsätta pressa priserna men för att göra detta, utan att försämra kvalitén, krävs en stor verksamhetsvolym varför fortsatt expansion krävs. Även för att vara en av de kvarvarande aktörerna vid en professionalisering av branschen krävs ökad volym.

Det största hotet mot Fitness 24Sevens framtid är, enligt Christian, att någon utländsk lågprisaktör skall etablera sig i Sverige. Som exempel nämner han tyska McFit, en kedja som erbjuder ett liknande koncept till ett liknande pris (www.mcf.it, 2009-12-08). Han anser dock att det är stor skillnad mellan det företaget och Fitness 24Seven då den upplevda miljön på McFits anläggningar associeras mer till lågpris, till skillnad från Fitness 24Seven som hela tiden strävar efter att vara lika modernt, snyggt och fräscht som ledande aktörer i Sverige.

Fokus för Fitness 24Sevens framtid ligger på att ytterligare etablera sig inom storstadsområdena och bli ännu starkare där. Prioritet är att fortsätta hitta rätt lokaler för att möjliggöra fortsatt expansion, säger Nadia. Både hon och Christian påtalar att de under 2010 räknar med att öppna cirka 15 nya anläggningar i Sverige. Då svenska folket, som tidigare framhållits, inte tränar i så stor utsträckning menar Nadia att den svenska fitnessmarknaden verkligen har en tillväxtpotential. Hon nämner också kort att företaget har planer på att etablera sig i Oslo till hösten om rätt lokal hittas. Dock är både Christian och Nadia noggranna med att poängtera att det hela tiden är viktigt att tänka på lönsamheten och inte expandera utan att man klarar av det ekonomiskt. I en intervju med tidningen Skånskan berättar Christian att Fitness 24Seven fortsätter sin expansion så länge företaget klarar målet om en vinstmarginal på 10 % (www.skanskan.se, 2009-11-30).

5 Analys

I detta kapitel analyserar vi vår empiri utifrån de teorier vi presenterat tidigare. Upplägget följer den teoretiska referensramen.

5.1 Affärsidé

Kärnan i ett företag är dess affärsidé och den bör enligt teorin innehålla information om organisationen och dess verksamhet. Fitness 24Seven har inte någon uttalad affärsidé som innehåller all denna information, dock anser vi att informationen i sig finns tillgänglig för oss att analysera. I teorin framhålls att man bör inkludera vem företaget finns för, vilken inriktning verksamheten har, hur företaget skiljer sig från andra aktörer och i vilken riktning som verksamheten skall utvecklas. Fitness 24Seven visar tydligt genom sin placering att företaget vill erbjuda sina tjänster för alla människor som bor i dess närområde. Även inriktningen är tydlig då man valt att fokusera på gym- och gruppträning för alla. Företaget skiljer sig från andra aktörer genom sin låga prisnivå och tillgängligheten som dygnetruntöppet ger. Företaget skall växa genom en geografisk utbredning för att skapa volym bland medlemmar och därmed kunna sänka priset ytterligare. Då all denna information finns inom företaget kan det finnas fördelar att formulera en affärsidé som kan användas både externt och internt. Internt är detta viktigt för att alla i organisationen skall vara medvetna om vad företaget vill uppnå vilket skapar en företagskultur där alla strävar mot samma uttalade mål. Externt är det fördelaktigt att ha en stark affärsidé för att visa kunder och andra intressenter vad företaget står för och vilka tjänster företaget kan erbjuda sina medlemmar. Christian nämner att företaget har som syfte att driva

fitnessanläggningar som håller samma standard som marknadsledande företag men till ett betydligt lägre pris. Detta kan vara en bra grund till en affärsidé då mycket information ryms i en så kort mening.

Fitness 24Seven har däremot en tydlig mission i devisen ”Hälsa på dina villkor” som tydligt visar vad företaget vill erbjuda. Denna känns även starkt sammankopplad med de delar av affärsidén vi har utläst där man vill erbjuda träning dygnet runt till ett lågt pris. Även det faktum att medlemmarna kan träna på alla anläggningar och känner igen sig då anläggningarna ser liknande ut visar att företaget vill underlätta för kunderna och låta dem träna på sina villkor. Fitness 24Sevens vision är att företaget skall fortsätta expandera och på sikt bli en etablerad aktör som på allvar kan mäta sig med dem som i dagsläget är marknadsledande aktörer.

5.2 Tjänsteorganisation

Normanns teori om tjänsteorganisationer menar att dagens tjänster ämnar hjälpa konsumenter att spara tid, bli mindre beroende av lokaliseringen av tjänsten samt kunna använda sin kunskap på ett nytt sätt. Fitness 24Seven har tydligt tagit de tre faktorerna i beaktande då deras idé bygger på att erbjuda kunderna dygnetruntöppet, ha ett flertal träningsanläggningar på centrala lägen samt att kunderna utifrån egen kunskap får träna själva. Fitness 24Sevens kunder är således både konsumenter och producenter. Detta då det förekommer en samproduktion eftersom kunden utför vissa moment själv. Vidare deltar Fitness 24Sevens kunder även i utvecklingen av förbättringar och delar av marknadsföringen. Detta genom att de två gånger per år hjälper Fitness 24Seven att utvärdera verksamheten genom att delta i de enkätundersökningar som företaget genomför. Även kundernas marknadsföring genom mun-mot-mun metoden spelar en stor roll för Fitness 24Seven då det oftast är denna typ av marknadsföring som når den största publiken.

Normann menar också att företag kan vara antingen avlastare eller möjliggörare. Fitness 24Seven erbjuder en tjänst som inte direkt går att avlasta eftersom det i verksamheten krävs en aktiv kund. Fitness 24Seven tillför därav enbart verktygen så att kunden kan utföra sin träning på egen hand, det vill säga Fitness 24Seven är en möjliggörare. Det går att öka kundernas produktivitet genom att erbjuda dem kostnadsbesparingar. Teorin menar att då kunden ges ett fördelaktigt pris genom egen insats lägger denne större vikt vid deltagandet. Fitness 24Seven har anammat detta då de erbjuder kärntjänsten till ett betydligt lägre pris än konkurrenterna i utbyte mot att kunderna själva är något aktiva och ansvarstagande. Det sistnämnda är en viktig del för Fitness 24Seven att beakta då flera kunder ofta deltar i processen samtidigt vilket kan påverka dem. Vi har inte upplevt att Fitness 24Seven gör något aktivt urval bland sina kunder. Det är därför av betydelse att företaget beaktar kundernas ansvarstagande och säkerhet och stänger av dem som missköter sig för att inte skapa en negativ påverkan för de övriga kunderna.

5.3 Nyföretagande

Fitness 24Seven har under sina sju första verksamhetsår vuxit i snabb takt och etablerat sig på flera platser. Som Drucker nämner i sin teori finns det olika faktorer som man bör fokusera på gällande nystartade företag. Vi kommer att undersöka vilka dessa var för Fitness 24Seven vid deras uppstartsfas. Fitness 24Seven hade en tydlig idé om att de ville erbjuda kvalitetsträning dygnet runt till ett lågt pris. Företaget kom även igång med sin försäljning av medlemskap tidigt och lyckades redan under sitt första år åstadkomma ett positivt resultat vilket enligt teorin inte alltid är vanligt för nystartade företag. Dock krävs det även en fungerande verksamhet med en tydlig ledning för att företaget skall fungera. Teorin säger att det krävs fyra element för att leda ett nystartat företag,

- *Koncentration på marknaden:* När Fitness 24Seven startade var tanken inte att rikta sig till någon speciell målgrupp utan ambitionen var att nå ut till alla människor i närområdet. Dock ser vi, både genom observationer

och genom enkätundersökningar, att företaget omedvetet har attraherat en väldigt ung publik. I enkätundersökningen var majoriteten av respondenterna mellan 20 och 25 år, ändå vidhåller Nadja att företaget fortfarande inte aktivt riktar sig till någon bestämd målgrupp. Det skulle kunna vara fördelaktigt för Fitness 24Seven att inrikta sig på att det är denna målgrupp som attraheras av företagets erbjudanden trots att detta från början inte var tanken. Som Drucker nämner är det viktigt att man utnyttjar oväntade marknader som uppkommer och fokuserar på denna målgrupp. Samtidigt finns det en risk att göra ett aktivt målgruppsval då man riskerar att förlora kunder inom andra målgrupper.

- *Finansiellt förutseende:* Fitness 24Seven har undviktt ett misstag som många nystartade företag går igenom vilket är att expandera utan att ha kontroll på likviditeten. Företaget har visat positivt resultat under alla räkenskapsår och var noga med att etablera sig i Skåne innan expansion till Stockholm och därefter vidare till Göteborg. Fitness 24Seven har även varit noga med att hålla nere sina kostnader genom att hyra sina lokaler och begränsa personalstyrkan. Båda dessa faktorer har varit en bidragande orsak till att man lyckats bibehålla de positiva resultaten. Intressant är också att det fortfarande har som krav att inte expandera snabbare än att en vinstmarginal på 10 % kan behållas. Detta kan indikera att företaget är väl införstått med de finansiella riskerna en för snabb tillväxt medför. Dock inser vi att det även kan vara så att vi i efterhand har kunnat tolka detta som ett finansiellt medvetande men att det i verkligheten kan vara ett resultat av Fitness 24Sevens agerande under rådande omständigheter. Med detta menar vi att Fitness 24Sevens försiktiga expansion likväl kan ha berott på att de inte haft möjlighet att köpa lokaler, inte behövt mer personal etcetera.
- *Företagsledning som team:* Det finns en risk att företag stagnerar efter att ha lyckats med de två första punkterna. Dock ser vi inte att Fitness 24Seven har hamnat i en stagnationsfas men vi kan se tendenser till vad Drucker förklarar med att grundaren måste delegera uppgifter och inte kan

klara allting själv. Företaget var aningen restriktivt vad gäller anställningar de första åren, dock förändrades detta vid expansionen till Stockholm och under räkenskapsåret 2005/2006 ökade antalet anställda markant. Under det senaste året har Fitness 24Seven även anställt ett antal personer inom administrationen, vilket tyder på att företaget har insett att det krävs en stor organisation för att driva ett företag som växer i denna takt. Samtidigt kan det vara positivt att företaget låtit organisationen växa långsamt då alla medarbetare får en chans att integreras i företaget och dess visioner. Vidare är det ett sätt att hålla nere kostnaderna att inte anställa för många för tidigt.

- *Grundaren måste fatta beslut om sin roll:* Ett vanligt misstag som begås i nystartade företag är att grundaren tar på sig en alltför stor roll, då denne vill vara involverad i alla delar av företaget. Det är något vi upplevt varit fallet i det studerade företaget. Vid flera intervjuer har det framkommit att Christian varit väldigt involverad inom flera delar av företaget. Samtidigt är det även tydligt att han är den person inom företaget som har mest erfarenhet och kompetens inom denna bransch. Trots det ser vi att företagets tillväxt har begränsats något av detta då Christian är den enda som får ingå avtal gällande nya anläggningar etcetera. Som vi tidigare nämnt har exempelvis expansionen till Göteborg skett senare än önskvärt vilket förklaras med att Christian inte haft tid med detta tidigare. Vid sådana tillfällen kan det vara gynnsamt att låta andra människor inom organisationen än ägaren ta viktiga beslut som gör att företaget växer. Även möjligheten att ta in extern expert hjälp som kan fylla en funktion inom dessa områden och även se på verksamheten ur ett annat perspektiv, är något som inte heller bör förkastas.

5.4 Strategi

Strategin grundar sig i företagets affärsidé och är som tidigare nämnt ett medel för hur man skall nå sina mål. Fitness 24Sevens mål är att bli en stor etablerad kedja för att överleva den professionalisering av branschen som de förväntar skall ske. Företaget skall även fortsätta vara ett tydligt lågprisalternativ och pressa priserna utan att försämra kvalitén. För att uppnå detta krävs en stor verksamhetsvolym varför en viktig del i företagets strategi således blir att fortsätta expandera kraftigt.

Som presenterats i teorin har Drucker redovisat fyra strategier vilka är relevanta för småföretag. Vi har analyserat hur väl dessa stämmer överens med Fitness 24Seven och precis som Drucker betonar behöver inte ett företag välja en av hans strategier utan kan med fördel kombinera dem, vilket Fitness 24Seven gjort.

Den första strategin, *att vara först med det mesta*, innebär att man redan från starten skaffar sig en ledande position genom att erbjuda något unikt, vilket är något Fitness 24Seven lyckats väl med. Företaget var först med att introducera det unika konceptet med dygnetruntöppet varför det snabbt kunde skapa sig en position på marknaden och sedan utvecklas och växa. Den andra strategin, *att slå till där de minst väntar det*, handlar om att välja mellan kreativ imitation eller företagsjudo. Man skulle kunna likna Fitness 24Seven vid en kreativ imitation då företaget erbjuder samma träningsmöjligheter som de övriga aktörerna till samma standard och i en liknande miljö. Dock erbjuds denna tjänst på ett annorlunda sätt såtillvida att kunden erbjuds möjlighet att träna dygnet runt till ett lågt pris. Denna egenskap stämmer dock aningen bättre in på den fjärde strategin, vilken innebär *att man skall förändra de ekonomiska egenskaperna hos en produkt, marknad eller bransch*. Här är det strategin i sig som är en innovation vilket stämmer med Fitness 24Sevens strategi. Företaget har inte ändrat på det som faktiskt erbjuds utan istället ändrat sättet det erbjuds på. Till skillnad från andra aktörer erbjuder företaget bättre öppettider, lägre priser och centrala lägen men ändå till samma standard och kvalité som de övriga. Den tredje strategin, *att finna och besätta en ekologisk nisch*, vilken innebär att man skapar ett monopol anser vi inte att Fitness

24Seven har gjort. Detta eftersom träning kan utövas i flertalet former och därmed finns inte en unik tjänst att ha monopol på.

Porters teori om strategi innebär att företag måste välja mellan att ha en lågkostnads- eller en differentieringsstrategi. Fitness 24Seven har tydligt valt en lågkostnadsstrategi vilket märks då företaget har få anställda, obemannade anläggningar, låter kunden vara en aktiv aktör samt att det har eliminerat diverse kringtjänster. Vi anser dock att Fitness 24Seven även har differentierat sig till viss del på grund av att företaget var först med att introducera dygnetrunsträning på marknaden. Detta går emot Porters teori om att man måste göra ett val mellan de två strategierna för att undvika att bli ”stuck in the middle”. Som Christian dock påpekar är Fitness 24Sevens fokus att vara ett tydligt lågprisalternativ, varför vi menar att huvudpositioneringen är en lågkostnadsstrategi.

5.5 Blue ocean strategy

Fitness 24Seven startade då grundaren Christian ansåg att det fanns ett tomrum på marknaden som han ville fylla med en ny typ av erbjudande. Detta stämmer väl överens med den grundläggande idén i blue ocean strategy där fokus ligger på att skapa nya marknader.

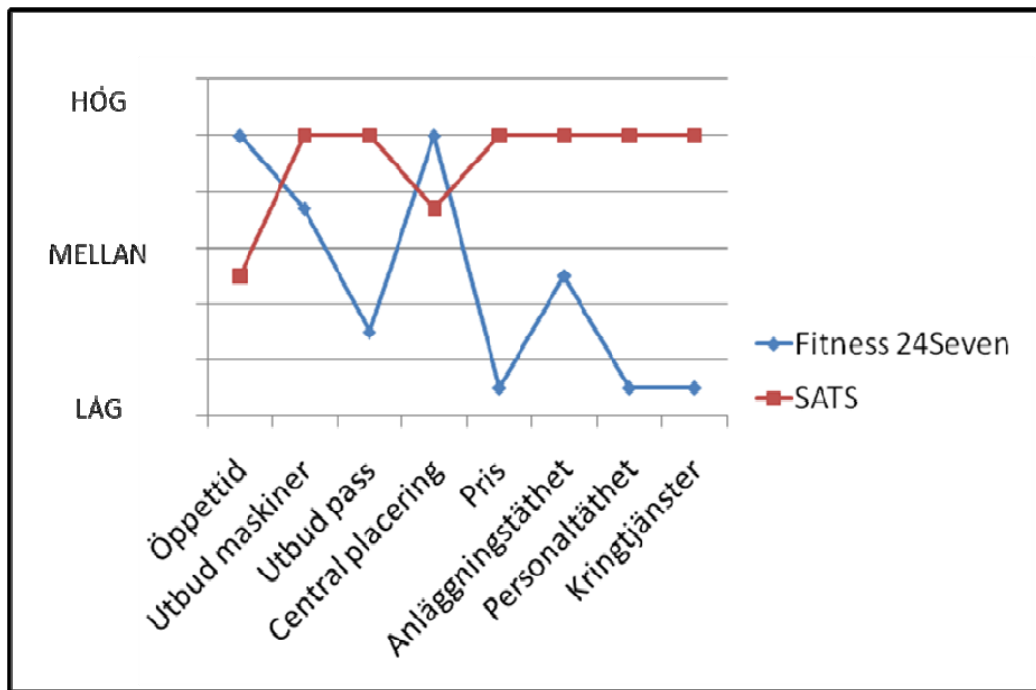
Konkurrenssituationen 2002, när Fitness 24Seven startade, bestod av en liknande struktur som idag. De tre största aktörerna SATS, Nautilus och World Class var redan etablerade i Sverige och hade dessutom förankringar i stora koncerner i flera länder. Det var den marknad inom fitnessbranschen som det fanns kännedom om och trots att företagen försökte differentiera sig erbjöd de trots allt en liknande tjänst. Denna var träning på stora anläggningar till ett högt pris vilket fortfarande är vad dessa företag erbjuder. Detta gjorde även att aktörerna konkurrerade om samma kunder. Beskrivningen av branschen när Fitness 24Sevens startade verksamheten kan ses som den röda oceanen där alla konkurrerar inom de

strukturella villkor som är givna. Då dessa stora aktörer redan var verksamma inom samma marknad fanns en risk för överetablering inom samma segment.

Ur denna röda ocean växte Christians tanke om att etablera sig på en ny marknad som vid den tiden inte hade några andra aktörer. Då han hade ett nytt koncept vilket innebar dygnetruntöppet och lågt pris i kombination med hög kvalitet på anläggningarna placerade detta Fitness 24Seven i en egen kategori. Christian såg en möjlighet att skapa en ny efterfrågan hos människor inom ett segment där konkurrensen var väldigt begränsad. Som vi tidigare påpekat var Fitness 24Seven inriktat på att minska onödiga kostnader och enbart fokusera på kärntjänsten, det vill säga den faktiska träningen. Fitness 24Seven ansåg att den ökade tillgängligheten som erbjöds, trots elimineringen av vissa andra tjänster, skulle öka värdet för kunden. Detta styrks även av enkätundersökningen som visade att det är just priset och tillgängligheten som gör att medlemmarna valt att träna på denna kedja och inte någon annanstans. Svaren visar att värdet för kunderna har ökat trots att vissa tjänster de kan vara vana vid från andra fitnesskedjor har försvunnit. Fitness 24Sevens affärsidé och start fyller alla teoretiska kriterier för en blå ocean då affärsidén bygger på att hitta potential inom ett nytt område bortom den existerande marknaden.

5.5.1 Strategibilden

Nedan presenteras en egen utformad strategibild i vilken Fitness 24Sevens och SATS värdekurvor finns. Att vi valt att jämföra dem med SATS beror på att det är denna aktör som Fitness 24Seven har mest gemensamma nämnare med samt att det är denna aktör vi haft möjlighet att intervjua och därmed fått en djupare bild av. De konkurrensfaktorer vi har valt att inkludera är de som vi under studiens gång funnit mest centrala och viktiga för verksamheter av denna karaktär. Vi har utifrån vår empiri bedömt nivåerna på de olika faktorerna och därefter skapat värdekurvor för de båda företagen.



Figur 5. Egen utformad strategibild efter Kim och Mauborgnes modell. Uppgifterna är hämtade ur vår empiri.

Som Fitness 24Sevens värdekurva visar kan man tydligt utläsa kärnan i deras verksamhet. Den visar också vilka faktorer som skiljer sig från SATS samt i vilken utsträckning, vilket ytterligare bekräftar att de inte befinner sig i samma ocean.

5.5.2 De fyra åtgärderna

Vid skapandet av en ny värdekurva nämner Kim och Mauborgne i sin teori fyra frågor man bör besvara. När Fitness 24Seven startade fokuserade man på att eliminera vissa faktorer men även att öka andra faktorer för att skapa ett ökat värde för kunden. Inom den bransch som de tre marknadsledande aktörerna hade skapat fanns vissa faktorer som de konkurrerat med under en längre tid vilka Fitness 24Seven inte längre ansåg fyllde en funktion för att förhöja kundens värde. Därför eliminerade Fitness 24Seven faktorer som produktförsäljning, barnpassning och instruktörer som alltid är tillgängliga. Företaget ser på sig självt som branschens IKEA där det ska vara möjligt för kunderna att få den tjänst de

efterfrågar men där merparten av jobbet utförs av kunden själv. Samtidigt poängterar Fitness 24Seven att många tjänster är tillgängliga men då krävs det att kunden betalar mer för dessa extratjänster.

Alla faktorer kan inte elimineras då vissa krävs för att driva en fungerande verksamhet, däremot kan man reducera vissa av dessa långt under den standard som är satt i branschen. Fitness 24Seven har inte ett lika stort utbud av maskiner och gruppträning som de större aktörerna har. Då menar de framför allt antalet av varje maskin och inte antalet olika maskiner. Likadant nämner Christian att man endast tar in gruppträning som man med stor säkerhet tror kommer att bli populära och öka värdet för kunderna. Det finns därmed inte lika mycket marginaler att prova nya trender då företaget hela tiden måste fokusera på kostnadsbesparingar. Dock kan kunderna komma att missgynnas då de inte ges möjlighet att testa nya trender som kanske andra gym kan erbjuda och det finns då en risk att de lockas att byta kedja. Personaltätheten är den post som Fitness 24Seven har reducerat till långt under branschstandard. Personalen finns endast tillgänglig under vissa specifika tider och då med fokus på receptionen, inte på att vara instruktörer i gymmet. Dessa faktorer menar Fitness 24Seven ökar kostnaderna utan att förhöja värdet för kunderna, varför det därmed går att reducera dem.

Då vissa faktorer elimineras eller reduceras måste man öka andra faktorer över branschstandard för att fortfarande kunna erbjuda sina kunder ett högt värde. Här menar vi att Fitness 24Seven erbjuder ett högt värde till ett lågt pris vilket kunden inte upplever hos de andra aktörerna eftersom Fitness 24Seven inte låter sina kostnadsbesparingar påverka kvalitén på sina anläggningar.

Den fjärde och sista frågan man bör ställa sig är vilka faktorer som branschen inte tidigare erbjudit. Den tydligaste faktorn som Fitness 24Seven valt att framhålla är deras öppettider vilka ger en stor tillgänglighet för kunden. Detta ansåg Fitness 24Seven vara en faktor stark nog för att öka efterfrågan på tjänsterna.

5.5.3 Tre kännetecken på en bra strategi

För att se om denna blåa ocean är effektiv bör man se på tre olika egenskaper som ska förstärka varandra.

- *Fokus:* Fitness 24Sevens mål är tydliga, de skall vara etablerade i alla storstäder och fortsätta växa för att bli en stor etablerad kedja som kan konkurrera med de ledande aktörerna. Dock anser vi att detta mål ur vissa aspekter kan tyckas aningen diffust. Att endast ha som mål att växa kan göra att alla personer inom företaget inte är helt införstådda med var exakt man skall växa. Det kan därför vara en fördel att sätta upp mer specifika delmål som visar hur och var man ska växa samt inom vilken tidsperiod. Detta kan leda till en större förståelse och motivation inom företaget där alla strävar mot samma mål.
- *Divergens:* Fitness 24Seven startade genom en helt ny idé med sina öppettider och koncept. Detta visar tydligt hur företaget skiljer sig från andra aktörer och att det vill locka ett annat klientel än övriga etablerade aktörer på marknaden. Profilen skiljer sig från de andra genom att de erbjuder ett annat utbud.
- *Engagerande motto:* Tidigare i analysen har vi nämnt att företagets mission är "Hälsa på dina villkor" som även kan ses som företagets motto. Det ger ett tydligt budskap om utbudet och vad Fitness 24Seven vill erbjuda sina kunder. Vi har dock upplevt att det inte är något som företaget kommunicerar ut till kunderna, vilket är en nackdel. Ett motto behöver vara tydligt och klart för kunderna så att de blir medvetna om vad Fitness 24Seven vill erbjuda dem.

5.6 Tillväxt

Enligt teorin kan man som företag växa på flera olika sätt. Fitness 24Seven har haft en stark tillväxt inom alla de nämnda områdena. Företaget har vuxit geografiskt då de finns etablerade i både Skåne, Stockholm och Göteborg, i antal marknadsandelar då de numera har kring 40 000 medlemmar, i antal anställda då de idag har runt 100 medarbetare samt i omsättning då de haft en ökning på 52 % från föregående år.

Tillväxtviljan är en faktor som enligt teorin har stor påverkan på huruvida små företag växer eller inte. Många småföretag har inte viljan att växa och förknippar tillväxt med negativa konsekvenser. Christian ser dock positivt på tillväxt då han som nämnt menar att det krävs hög volym på verksamheten för att överleva en professionalisering av branschen. Han menar också att möjligheten till ekonomisk vinning lättare uppnås genom fler anläggningar. Fitness 24Sevens mål är därför tydligt, fortsätta att expandera och växa vilket visar på en hög tillväxtvilja. Denna tillväxtvilja förstärks också av att Christian inte ser några negativa konsekvenser av tillväxt, såsom oro bland de anställda eller försämrad kvalitet. Det kan bero på att antalet anställda vuxit i takt med att företaget vuxit varför de redan anställda inte behöver känna oro. En annan vanlig negativ konsekvens enligt teorin är svårigheten att upprätthålla kvalitén samt att leda verksamheten vid snabb tillväxt. Detta kan vara en förklaring till varför Fitness 24Seven valt att etablera sig i en stad i taget, för att ha kontroll över verksamheten. Vidare säger teorin att det är gynnsamt för tillväxten om företagaren lyckas hitta nya nischer och introducerar något nytt på en växande totalmarknad. Den nya nischen med dygnetruntöppet och obemannade anläggningar i kombination med den ständigt växande fitnessbranschen har direkt gynnat Fitness 24Sevens tillväxttakt.

Då hela fitnessbranschen växer går det generellt bra för alla aktörerna. Dock menar vi att Fitness 24Seven har en fördel med sitt koncept med det låga priset då de har möjlighet att attrahera en större publik och flera olika målgrupper. Då branschen förväntas fortsätta växa tror vi också att Fitness 24Seven kommer att göra detsamma. Vi menar att risken att branschen kommer sluta växa är låg då

hälsa och välmående inte uppfattas som en tillfällig trend. Vi lever i ett samhälle med mer och mer stillasittande arbeten vilket kräver att vi rör oss mer för att må bra. Den allmänna vetskapen om ohälsa ökar varför vi väljer att satsa mer på vår hälsa. Vidare har även företag i allt större utsträckning insett fördelarna med att investera i de anställdas hälsa. Vi menar därför att branschens tillväxt inte kommer att avta då människor även framöver kommer att aktivera sig på ett eller annat sätt. Det som krävs för överlevnad är däremot att aktörerna anpassar sitt utbud efter rådande efterfrågan.

Utöver tillväxtvilja och omgivning påverkas tillväxten även av de strategiska val ett företag gör. Enligt teorin har företagarens personlighet, branschfarenheten samt personalens utbildningsnivå en indirekt påverkan på tillväxt. Detta menar vi resulterar i att Fitness 24Seven måste ta i beaktande att i takt med att företaget växer kommer det att krävas mer kompetens inom företaget. Vår uppfattning är att det idag främst är Christian som har den största branschfarenheten och kunskapen om verksamheten samt det mesta av ansvaret och flest arbetsuppgifter. För att verksamheten skall ha möjlighet att växa maximalt och för att Christian lättare skall kunna delegera arbetsuppgifter och ansvar, är det en god idé att utarbeta en företagskultur som kan vara en behjälplig vägvisare för de anställda.

Strategin styr vad företaget faktiskt gör och i mindre, nya företag är en entreprenöriell strategi att föredra då dessa ofta resulterar i goda finansiella resultat. Teorin säger att ett entreprenöriellt förhållningssätt skapar en tidsfördel då man har möjlighet att nå ut med nya erbjudanden före sina konkurrenter. Detta förhållningssätt har Fitness 24Seven anammat då dess idé visar på både nytänkande och snabbhet. Vidare har företagets affärsidé även genererat ett positivt finansiellt resultat. Med det entreprenöriella förhållningssättet kan verksamheten även snabbt svara på förändringar i omgivningen. Om exempelvis tyska McFit skulle etablera sig i Sverige måste Fitness 24Seven snabbt agera. Att Fitness 24Seven redan är etablerat på många orter i Sverige samt att företaget har ambitionen att fortsätta expandera och pressa priserna ytterligare är en stor fördel. Vidare är det en fördel att Fitness 24Seven fortfarande är relativt litet vilket gör företaget mer flexibelt och innovativt. Fitness 24Seven är även tämligen platt

vilket skapar en bra innovationsmiljö då ledningen är lyhörd för förbättrande idéer och möjligheter. Att Fitness 24Seven är en kedja med samma koncept på alla anläggningar har dock resulterat i att det är ett ganska standardiserat företag vilket kan vara en nackdel för flexibiliteten.

5.7 Reflektion kring teorin

Utifrån den analys vi gjort har vi blivit medvetna om de olika teoriernas applicerbarhet på vår studie och även kommit till insikt om att dessa haft olika mycket påverkan på våra slutsatser. Teorin kring affärsidé kan till en början tyckas vara enkel men under studiens gång har vi insett vilken stark påverkan den har. Vi menar att ett företags affärsidé genomsyrar hela verksamheten och därmed även strategiarbetet och tillväxtpotentialen, vilket visar på ett starkt samband teorierna emellan. Teori kring nyföretagande och tjänsteorganisationer har inte direkt påverkat våra slutsatser utan har mestadels använts i förklarande syfte för att analysera uppstarten av företaget samt kundens roll hos Fitness 24Seven. Med det menar vi inte att teorierna hade gått att utelämna då de tillför ett djup i analysen och således påverkar de faktorer utifrån vilka vi dragit våra slutsatser. När det gäller de teorier som berör strategi anser vi att blue ocean strategy är den teori som varit bäst lämpad för vår studie och för att besvara vårt syfte. Vi anser att denna teori tydligt har visat på de styrkor som finns i företaget vilka har skapat dess snabba tillväxt. Kärnan i denna teori är innovation och nyskapande vilket stämmer väl överens med vårt fallföretag. Vidare ser vi en koppling mellan teorier kring strategi och tillväxt genom företagens entreprenöriella strategi samt dess starka vilja att expandera.

6 Slutsats

I uppsatsens avslutande kapitel redogör vi för de slutsatser vi nått samt besvarar vår frågeställning och vårt syfte.

Fitness 24Seven har på sju år lyckats skapa en oerhörd tillväxt inom sitt företag och har på denna korta tid expanderat från en till 39 anläggningar. Utifrån olika teoretiska modeller har vi försökt urskilja vilken del av affärsidén och strategin det är som skapat denna framgång och i vilken utsträckning de har påverkat tillväxten. Dessutom avslutar vi med att diskutera vilka faktorer som är viktiga för att företaget i framtiden ska bibehålla denna tillväxt.

Det kan tydligt urskiljas att Fitness 24Seven från början haft en klar idé om vad de vill erbjuda sina kunder och på vilket sätt detta skall ske. De har hela tiden fokuserat på att vara ett lågprisalternativ, dock aldrig genom att minska kvalitén på deras tjänster. Viktigt har även varit att man inte profilerat sig som ett lågprismärke utan försökt att skapa en image som visar att man erbjuder ett likvärdigt alternativ som de dyrare aktörerna men till ett lägre pris. Detta tankesätt anser vi har präglat hela den strategiska planeringen inom organisationen då de endast skurit ner på faktorer som inte påverkar kvalitén på vad de erbjuder.

En viktig del av Fitness 24Sevens strategi ligger i att de var först med att erbjuda konceptet med anläggningar som har öppet dygnet runt till ett lågt pris. Samtidigt har de omformat en tjänst som redan fanns, i form av andra fitnesskedjor, och erbjudit denna i en ny form. De har därmed inte behövt utveckla tjänsten i sig utan kunnat lägga sina resurser på hur de skall erbjuda denna tjänst och därigenom lyckats särskilja sig från andra aktörer på marknaden. Starten av Fitness 24Seven var ett innovativt försök att skapa en ny nisch inom fitnessbranschen vilket

lyckades väl och därigenom skapades en blå ocean. Samtidigt ser vi tydligt att företaget gynnats av att branschen i sig är växande och attraherar nya kunder. Det var därför en bra tidpunkt att starta upp en ny typ av fitnesskedja och därigenom skapa en ny efterfrågan.

Precis som det nämns i inledningen säger teorin att strategin påverkar vad företaget gör och därmed även dess tillväxt. Fitness 24Seven startade då de ansåg att det fanns ett tomrum på marknaden där de trodde sig kunna fylla ett behov. De började i liten skala och med försiktighet då de var återhållsamma med poster som skapade kostnader vilket även är något de fortsatt med. Viktigt för företaget var att skapa ett namn som gav dem möjligheter att expandera vidare. Fitness 24Seven har hela tiden haft en strategi som innebär expansion vilket stämmer väl överens med deras tydliga vilja att växa som är en förutsättning för tillväxt. De har också hela tiden hållit sig inom ramarna för den idé som man från början utvecklat och trott på. Vi ser både fördelar och nackdelar med detta förhållningssätt då vi anser att man måste satsa på sin idé fullt ut för att lyckas vilket företaget har gjort. Samtidigt är det lätt att bli blind och då inte ta hänsyn till förändringar i omvärlden som företaget kommer att påverkas av. Med detta menar vi främst att Fitness 24Seven bör vara noga med att inte koncentrera sig för mycket på kostnadsbesparingar då utbudet i det fallet kan minska till under kundernas miniminivå vilka därför väljer en annan aktör. Fokus måste därför fortsätta att vara att skapa ett högt värde för det låga priset vilket vi anser vara en av grundpelarna i detta företags strategi.

Vid analysen av Fitness 24Seven kan det förefalla som att detta är ett mönsterföretag som har följt många av teorierna till punkt och pricka och där minsta lilla detalj varit genomtänkt på rätt sätt. Detta inser vi självklart inte är verkligheten utan vissa delar har varit planerade och andra saker har berott på tur och slump. Exempelvis etablerades företaget i en tid då hälsa var ett väldigt aktuellt ämne och många människor var och fortfarande är medvetna om fördelarna med att motionera. Detta styrks av att det även gått bra för de övriga aktörerna i branschen även om det inte lyckats med samma exceptionella tillväxt som Fitness 24Seven. Dock kan man i efterhand se att Fitness 24Seven har lyckats

väl och till stor del följt mönster som påminner om flera av de teorier som tagits upp i denna studie vilket tyder på att deras strategi har påverkat och till och med skapat dess snabba tillväxt.

Framtiden

Då branschen förväntas fortsätta att växa menar vi att förutsättningarna för att Fitness 24Seven kommer göra detsamma är stora. Dock vill vi poängtera ett antal aspekter vilka vi tror att Fitness 24Seven bör beakta för att upprätthålla sin position på marknaden samt för att fortsätta sin gynnsamma tillväxt.

Den största, och kanske också den viktigaste aspekten, vi vill framhäva är utvecklandet av en konkret affärsidé. Vi menar att det är viktigt att Fitness 24Seven utarbetar en sådan som tydligt visar vem företaget finns till för, vad det står för samt vart det vill nå med verksamheten. Då denna information, som nämnt, tydligt finns inom företaget innebär det inte någon större arbetsbelastning att genomföra detta. Däremot har företaget mycket att vinna på att tydliggöra affärsidén för alla både inom och utanför verksamheten då de genom detta får djupare insikt i företagets avsikter.

Vi har även under arbetets gång ställt oss frågande till deras motvilja till att rikta in sig mot den specifika kundgrupp som företaget faktiskt har, vilken är unga människor. Precis som teorin säger menar vi att företaget bör inse vilken målgrupp som är deras största. Detta för att kunna anpassa sina kampanjer och liknande för att attrahera fler medlemmar. Dock menar vi inte att de skall bortse från övriga segment då dessa också finns representerade i verksamheten. Varför de attraherar en så ung publik är en intressant aspekt. Vi anser att det dels beror på det låga priset, dels på att unga är mer benägna att prova nya aktörer samt dels för att Fitness 24Seven har ung personal som ger en viss bild utåt. En möjlighet till att attrahera både fler medlemmar och fler segment kan vara genom att kommunicera ut det motto företaget har. Detta leder till att de människor som tränar där får en uppfattning om vad företaget står för och vill, vilket vi märkt att det finns en avsaknad av idag.

Vidare finner vi att det i takt med att företaget växer är viktigt att se över ägarens roll inom organisationen. Vi samtycker med teorin om att denne bör minska sin involvering och börja delegera allt mer för att möjliggöra en ännu större tillväxttakt. Detta anser vi vara möjligt om det finns ett tryggt ledningsteam i företaget som ägaren kan känna förtroende för. För att uppnå detta bör företaget satsa på kontinuerlig utbildning för de anställda för att de skall känna att de har den kunskap som krävs för att driva verksamheten. Vidare tycker vi att man bör lyfta fram vikten av en god företagskultur inom organisationen. Denna menar vi tydligt skall visa hur man skall arbeta inom företaget och hur man förväntas bete sig. Alla dessa faktorer, tillsammans med en konkret utformad affärsidé, underlättar vid delegering då alla inom företaget arbetar på samma sätt samt besitter den kunskap som krävs.

Som vi nämnt tidigare i studien är Fitness 24Seven en tjänsteorganisation där kunden är både konsument och producent och det förekommer ofta flertalet kunder samtidigt i processen. Detta ställer höga krav på säkerheten på företagets anläggningar då en negativ incident skulle kunna ha förödande konsekvenser för Fitness 24Seven. Det är därför viktigt att de även i framtiden fokuserar på att upprätthålla den säkerhet de byggt upp för att deras koncept med obemannade dygnetruntöppna anläggningar skall fungera.

Även då Fitness 24Seven vill vara en kedja med samma koncept på alla sina anläggningar anser vi det vara av största vikt att anpassa sig till rådande efterfrågan för att vara en konkurrenskraftig aktör. Då hälsomedvetandet fortsätter att öka hos människor och inom företag och arbetsgivarna möjliggör träning till ett lägre pris för sina anställda är företagssamarbeten en stor potential. Dock tror vi att Fitness 24Seven bör se över vad de har för möjligheter inom denna del och vad de bör göra för att få till bra företagssamarbeten. Tankar som slagit oss är att arbetsgivare kan tänkas samarbeta med aktörer som erbjuder personal på plats och således även möjlighet till hjälp. Vidare kan det vara så att de anställda väljer ett dyrare alternativ då de får ekonomisk hjälp.

Slutligen menar vi att Fitness 24Seven har en bra och tydlig idé om vad företaget vill erbjuda och uppnå. Detta har de låtit genomsyra hela strategin vilket skapat en exceptionell tillväxt som resultaten tydligt visar. Vi anser det därför vara viktigt att Fitness 24Seven även i framtiden fokuserar på grundpelarna, hög kvalité och tillgänglighet till ett lågt pris.

7 Referenser

Här presenteras en sammanställning av de referenser vi använt oss av i vår undersökning.

7.1 Publicerade källor

Bryman, Alan & Bell, Emma (2005) *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Liber, Malmö.

Davidsson, Per & Delmar, Frédéric & Wiklund, Johan (2001) *Tillväxtföretagen i Sverige*. SNS Förlag, Stockholm.

Drucker, Peter F. (1986) *Innovation och nyföretagande*. Forum, Stockholm.

Grönroos, Christian (2002) *Service management och marknadsföring – En CRM ansats*. Liber, Malmö.

Jacobsen, Dag Ingvar (2002) *Vad, hur och varför?* Studentlitteratur, Lund.

Johannisson, Bengt & Lindmark, Leif (1996) *Företag, företagare, företagsamhet*. Studentlitteratur, Lund.

Kim, W Chan & Mauborgne Renée (2005) *Blue Ocean Strategy – Skapa nya marknader utan konkurrens*. Liber, Malmö.

Lundahl, Ulf & Skärvad, Per-Hugo (1999) *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*. Studentlitteratur, Lund.

Normann, Richard (2000) *Service Management – ledning och strategi i tjänsteproduktion*. Liber, Malmö.

Porter, Michael E. (1998) *Competitive Strategy – Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press, New York.

Skärvad, Per-Hugo & Olsson Jan (2008) *Företagsekonomi 100, Faktabok*. Uppl 14, Liber, Malmö.

Statens offentliga utredningar, 2005:24, "Arbetslivsinriktad rehabilitering".

Wiklund, Johan (1998) *Small firm growth and performance: entrepreneurship and beyond*. Internationella handelshögskolan, Jönköping.

Yin, Robert K. (2007) *Fallstudier: design och genomförande*. Liber, Malmö.

7.2 Muntliga källor

Anna, receptionist på World Class, Vasastan, Stockholm. Uppllysning via telefon 6 den December 2009.

Ask, Christian, VD och ägare till Fitness 24Seven AB. Telefonintervju den 21 november 2009.

Dahlgren, Carolina, anläggningsansvarig på Fitness 24Seven AB. Personlig intervju 7 december 2009.

Kaftan, Nadia, VD-assistent på Fitness 24Seven AB. Personlig intervju 30 november 2009.

Magnusson, Pelle, regionchef för SATS i södra Sverige. Personlig intervju 27 november 2009.

7.3 Elektroniska källor

Aktiespararna,

2009-11-16, "Börsen inte särskilt vältränad",

<http://www.aktiespararna.se/artiklar/Reportage/Borsen-inte-sarskilt-valtranad/>

Alla bolag,

2009-12-01, "World Class Seagull International AB"

<http://www.allabolag.se/5565258083>

Dagens Träningsindustri,

2009-11-11, "Årets Healthy Business Awards är utdelade",

<http://www.dagenstraningsindustri.se/2008/12/06/arets-healthy-business-awards-ar-utdelade/#more-89>

Fitness 24Seven,

2009-11-12 – 2009-12-15,

<http://www.fitness24seven.com>

McFit,

2009-12-08,

www.mcfit.com

Nautilus,
2009-11-25,
www.nautilusgym.com

SATS,
2009-11-25,
www.sats.se

Skånskan,
2009-11-30, "*Gymkedja är som raket i branschen*",
<http://www.skanskan.se/article/20091010/NYHETER/710099849>

Svenska Dagbladet,
2009-11-11, "*Våldsam expansion bland gymkedjor*",
http://www.svd.se/naringsliv/jobbet/artikel_1700685.svd

Sydsvenskan,
2009-11-11, "*Gymkulturen växer så det knakar*",
<http://sydsvenskan.se/malmo/article290987/Gymkulturen-vaxer-sa-det-knakar.html>

Veckans Affärer,
2009-11-11, "*Superföretagen 2009*",
http://www.va.se/tema/superforetagen/index.xml?__xsl=/templates/list-import-layout.xsl&id=comp:00004ab3821d:0000009713:0ef0&sort_col=6&order

Wellness Mentor,
2009-12-16,
<http://wellme.se/Kundsegmentering.htm>

World Class,
2009-11-26,
<http://www.worldclass.se/svenska/>

7.4 Företagsinterna källor

Fitness 24Seven Årsredovisning 2005

Fitness 24Seven Årsredovisning 2008

SATS Årsredovisning 2007

SATS Årsredovisning 2008

Bilaga 1 - Enkätundersökning

Ålder?

Kön?

Sysselsättning?

Varför tränar du på Fitness 24Seven?

Hade du några förväntningar på Fitness 24Seven när du blev medlem? Vilka?

Motsvarar dina upplevelser dina förväntningar? Om inte, varför?

Bilaga 2 - Intervjuguide Christian Ask

Bakgrund

- Namn, ålder, befattning, bakgrund, utbildning
- Idén bakom att du bestämde dig för att starta Fitness 24Seven? När? Var?

Dagsläget

- Hur ser dagsläget ut för Fitness 24Seven?
- Hur ser dagsläget ut för branschen generellt?
- Vilka anser du vara era huvudkonkurrenter?
- Hur tror du att de uppfattar er?
- Vad är ert största hot?

Strategi

- Vad är företagets strategi?
- Var din tanke att skilja dig från de andra aktörerna? Eller ansåg du att det fanns plats för en till?
- Anser du att det fanns ett hål att fylla på marknaden?

Tillväxt

- Vilka tankar hade du kring att få företaget att växa?
- Vilka faktorer fick dig att besluta dig för expansion?
- Vad ligger bakom er snabba tillväxt?
- Var anser du att det har gått bra respektive dåligt?
- Varför tror du att folk tränar här?
- Tanken bakom var ni väljer att placera er?

Framtiden

- Hur ser du på framtiden för branschen generellt?
- Hur ser du på framtiden för Fitness 24Seven?
- Ser du några trender på marknaden?
- Kommer ni behöva ändra ert koncept eller fortsätta som nu?
- Har ni några nyetableringar inplanerade?
- Skiljer verksamheten och kunderna sig åt mellan de olika anläggningarna?

Bilaga 3 - Intervjuguide Nadia Kaftan

Bakgrund

- Namn, ålder, befattning, bakgrund, utbildning

Verksamheten

- Kan du berätta om Fitness 24Sevens historia?
- Vad är er affärsidé?
- Hur många medlemmar har ni?
- Vilken är er största/viktigaste målgrupp? Har det varit samma sedan ni öppnade?
- Har man som kund tillgång till alla era träningscenter?
- Skiljer verksamheten och kunderna sig åt mellan de olika anläggningarna?
- Äger eller hyr ni era lokaler samt utrustning?
- Kan du beskriva ägarstrukturen/organisationsstrukturen?
- Hur mycket styr ni inom anläggningarna?
- Hur många anställda är ni?

Framtiden

- Hur ser du på framtiden för branschen generellt?
- Hur ser du på framtiden för Fitness 24Seven?
- Vad är ert mål?

Bilaga 4 - Intervjuguide Carolina Dahlgren

Bakgrund

- Namn, befattning, bakgrund, utbildning?

Dagsläget

- Hur ser dagsläget ut för Fitness 24Seven generellt och anläggningen på Värnhem?
- Hur ser dagsläget ut för branschen generellt?

Tillväxt

- Vad tror du ligger bakom Fitness 24Sevens snabba tillväxt?

Verksamheten

- Varför tror du att folk väljer att träna på Fitness 24Seven?
- Vilka anser du vara Fitness 24Sevens huvudkonkurrenter?
- Hur tror du att de uppfattar er?
- Vad är era starka och svaga sidor?
- Vad är ert största hot?

Organisationen

- Vad söker ni i de personer ni anställer?
- Finns det någon speciell företagskultur som skall anammas?
- Hur mycket anser du att ledningen styr över ditt arbete?
- Hur uppfattar du organisationen och dess ledning?

Framtiden

- Hur ser du på framtiden för branschen generellt?
- Hur ser du på framtiden för Fitness 24Seven?
- Ser du några trender på marknaden?

Bilaga 5 - Intervjuguide Pelle

Magnusson

Bakgrund

- Namn, ålder, befattning, bakgrund, utbildning
- Berätta lite om SATS

Dagsläget

- Hur ser dagsläget ut för SATS?
- Hur ser dagsläget ut för branschen?
- Hur ser ni på uppstickare som Fitness 24Seven?
- Hur tror du att de uppfattar er?

Strategi

- Vad är SATS strategi?

Tillväxt

- Vad tror du ligger bakom branschens tillväxt?
- Hur ser SATS tillväxt ut? Vad tror du det beror på?

Framtiden

- Hur ser du på framtiden för branschen generellt?
- Hur ser du på framtiden för Fitness 24Seven?
- Ser du några trender på marknaden?