



LUNDS UNIVERSITET
Campus Helsingborg

Stanna lite längre!

Relationsmarknadsföring i gymbranschen

Johanna Ekberg

Sanna Nilsson

Antonia Werner



Handledare:

Birgitta Olsson

Eva Åström

C-uppsats

VT2010

Förord

Under uppsatsens gång har vi träffat en mängd intressanta och samarbetsvilliga personer som vi skulle vilja rikta ett stort tack till. Björn Johansson, alla de gymaställda och ägare som vi fick intervjua bidrog till att denna uppsats blev möjlig, tack!

Tack även till våra handledare Eva Åström och Birgitta Olsson som flera gånger har varit direkt involverade i att processen har kunnat fortgå, tack för all er hjälp!

Slutligen, tack SHIP för att ni har huserat oss från tidig morgon till sen kväll, er inspirerande miljö har hjälpt oss med välbehövd kreativitet.

Tack
och
Trevlig läsning!

Johanna Ekberg

Sanna Nilsson

Antonia Werner

Sammanfattning

- Uppsatsens titel:** Stanna lite längre! Relationsmarknadsföring i gymbranschen.
- Inlämningsdatum:** 26 maj 2010
- Ämne:** Kandidatkurs (15hp) vid Campus Helsingborg Lunds Universitet
- Författare:** Johanna Ekberg, Sanna Nilsson och Antonia Werner
- Handledare:** Birgitta Olsson och Eva Åström
- Nyckelord:** Gymbranschen, relationsmarknadsföring, lojalitet, retention och ryktesspridning
- Studieobjekt:** Fyra företag och en lönsamhetskonsult i gymbranschen.
- Syfte:** Syftet med uppsatsen är att öka förståelsen för hur gym kan arbeta med relationsmarknadsföring.
- Frågeställning:** Hur arbetar gym med relationsmarknadsföring för att behålla sina existerande kunder så länge som möjligt? Varför används dessa strategier? Hur stor påverkan har strategierna för kundernas beslut att stanna som medlem?
- Metod:** En kombination av kvantitativa och kvalitativa metoder i form av djupintervjuer och enkäter.
- Sammanfattning:** Företagen i dagens gymbransch är beroende av sitt medlemsantal för att kunna fortsätta sin verksamhet. Trots att gymbranschen växer är det ett ständigt återkommande problem att medlemmar slutar och företagen i branschen har försökt motarbeta detta under många år. Resultatet på vår frågeställning om hur gym kan arbeta med relationsmarknadsföring för att behålla sina befintliga kunder tyder på att det gäller att kontinuerligt motivera och skapa träningsrutiner för medlemmarna. Dessa strategier används även för att få nöjda medlemmar med goda träningsresultat att värva nya medlemmar genom ryktesspridning. Det empiriska materialet visar att ryktesspridning från familj, vänner och kollegor är den största påverkan på valet av gym. Det finns dock anledningar till att medlemmar slutar som inte kan kontrolleras av gymmen, exempelvis att medlemmen flyttar. Att då vara flexibla och öka tillgängligheten kan hjälpa gymmen men scenariot är samtidigt en del av gymbranschens natur.

Innehållsförteckning

Sammanfattning	2
1. Inledning	4
1.1 Bakgrund	4
1.2 Problembeskrivning.....	6
1.3 Syfte och frågeställning	6
1.5 Disposition.....	6
2. Teori	7
2.1 Relationsmarknadsföring	7
2.2 Relationsmarknadsföringstaktik.....	8
2.3 Kundens perspektiv & beteende	11
2.4 Ekonomiska aspekter	12
2.5 Fallgorpar med relationsmarknadsföring.....	14
3. Metod.....	18
3.1 Varför gym?	18
3.2 Datainsamling.....	19
3.3 Förförståelse.....	20
3.4 Intervju	20
3.4.1 Presentation av respondenter	21
3.4.2 Utformandet av intervjuguider	21
3.4.3 Empirisk process efter intervju	22
3.5 Enkät.....	22
3.6 Kritiskt förhållningssätt	23
4. Analys.....	24
4.1 Ett rykte kan hjälpa eller stjälpa.....	24
4.2 Annonsering – locka nya eller bevara befintliga?	26
4.3 Tjänsteerbjudandet	28
4.4 Så byggs relationerna	31
4.4.1 Personalens betydelse	32
4.5 Locka till motivation!.....	34
4.6 Varför slutar medlemmar egentligen?.....	36
4.7 Prisets roll.....	37
4.8 Avsaknad av relationsmarknadsföring.....	38
5. Summering & Slutsats	40
6. Diskussion.....	42
7. Källförteckning.....	43
Bilagor	46

1. Inledning

För att förstå dagens gymkultur måste samhället vi lever i utforskas samt de konsumtionsmönster och förväntningar vi har på oss själva, hävdar Featherstone (1991). Miegel (1994) fortsätter resonemanget kring att vi varje dag överöses av bilder på smala, vältränade, unga kroppar. Dessa kroppsideal associeras med det goda livet, frihet och hedonism och det moderna samhället påminner oss ständigt om vad vi kan bli om vi anstränger oss, påpekar Featherstone (1991). Detta är grunden till dagens gymkultur som byggts upp och sedan utvecklats. Dock berättar Björn Johansson, lönsamhetskonsult på FitnessInvest AB, att resultaten uteblir för majoriteten av gymmedlemmarna som förväntar sig snabba visuella resultat, vilket bidrar till att 34- 50 procent av nya medlemmar slutar varje år. Det är ett stort problem i branschen att antalet medlemmar som slutar är så stort och det försvåras av att endast 15 procent av Sveriges befolkning över 16 år i dagsläget är beredda att betala för organiserad träning.

“Alla insatser inom kundtrohet (retention) handlar bara om en sak – hur kan jag på det /.../ kostnadseffektivaste sättet få mina kunder att stanna lite längre som betalande kund.” (Johansson 2010)

Citatet kommer från Björn Johanssons blogg, Björn arbetar sedan 10 år tillbaka med kommersiella gymanläggningar inom områden som management, marknadsföring, försäljning och kundtrohet. I detta citat utgår han från att alla medlemmar förr eller senare kommer att sluta av olika anledningar. Branschen är beroende av sina medlemmar för sin existens och konkurrensen blir allt högre. Björn Johansson tror att gymmen genom ökad kundtrohet kan öka sin vinst och stå sig i konkurrensen om kundernas fritid. Relationsmarknadsföring bör därför vara en central utgångspunkt för att kunna fortsätta sin verksamhet. Utmaningen ligger i att finna ett sätt att nå medlemmar och behålla dem.

1.1 Bakgrund

Gymkulturen har rötter från den gamla grek- och romartiden, Sassatelli (2006) anser dock att dagens gymbransch är ung och har vuxit fram under en relativt kort tidsperiod. Söderström (1999) menar att gyminrättningarna som introducerades på 1970-talet till en början var en plats uteslutande för kroppsbyggare. Åren efter det och ända fram tills idag har gymmens utveckling dock tagit fart på allvar i Sverige. Seltén (1993) berättade att även om

träningsformerna har förekommit sedan länge var det först år 1980 som begreppet *gym* användes för första gången i en skriven artikel. Söderström (1999) lägger till att begreppet samma år hamnade i Svenska Akademiens ordlista och definitionen löd: *en lokal för fysisk träning där styrketräning är en träningsform.*

Söderström (1999) beskriver att gymindustrin under de senaste åren har expanderat, den tillhörande marknaden förser träningsutövare, utöver träningen, med hälsokost, alternativ medicin, kroppsvård samt gymmode och marknadens omsättning ökade markant i omfattning. Gymmen har även formats till träningsanläggningar med ett brett utbud med allt från fria vikter till pass av olika slag såsom aerobic, step, dans, spinning, yoga, pilates, bodypump, cirkelträning och boxning. Listan kan göras lång och det introduceras i dagsläget fortfarande ständigt nya träningsformer. Utöver ovan nämnda aktiviteter erbjuder även de flesta gymanläggningar idag sina medlemmar personlig träning, kostrådgivning, spabehandlingar, solarier, naprapat och barnpassning (www.forumlive.com). Enligt Sassatelli (2006) är gymmens erbjudande idag mycket större och innefattar ett brett utbud av pass och träningsformer och medlemmens individuella behov har fått större fokus. Hon menar även att det inte är den fysiska ansträngningen som poängteras utan glädje och tillfredsställelse som träning kan ge. Syftet är att kunna erbjuda ett helhetskoncept där inte bara medlemmarnas fysiska hälsa ska tillgodoses utan även tillfredsställa deras mentala och psykosociala välbefinnande.

Trots en tydlig ökning av nya etableringar runt om i Sverige räknas gymbranschen fortfarande som relativt ny och outforskad och statistik över endast denna bransch är svårtillgänglig. På Statistiska centralbyråns hemsida (www.scb.se) finns visserligen statistik över 'inrättningar för kroppsvård' men definitionen är bred då den omfattar alla verksamheter som främjar fysiskt välmående, exempelvis institutioner för kroppsbyggnad, massage, turkiska bad, bastu- och ångbad, solarier och diverse friskvårdsaktiviteter. Siffror på denna grupp visar att mellan 2003- 2007 ökade antalet anställda inom branschen med 47 procent och att nettoomsättningen ökade från 2451 till 4468 miljoner kronor. Antalet etablerade inrättningar gick från 7492 till 12124 stycken under samma tidsperiod. Gymbranschen har alltså ökat nämnvärt de senaste åren medan forskningen på området inte har följt utvecklingen i samma hastighet.

1.2 Problembeskrivning

I gymbranschen kan ett gap urskiljas mellan den givna teorin och branschens karaktärsdrag, exempelvis i fråga om vilka kundgrupper som finns representerade samt hur servicemötet är utformad. Dessutom finns vissa motsägelsefulla moment, bland annat i kundernas förhållningssätt och vad de vill uppnå med sin träning. Athanasopoulou (2008) säger likadant, trots att kunden själv är en väsentlig del i serviceprocessen och medverkar till att utforma resultatet har forskning kring relationer i denna bransch varit undermålig och mer djupgående analyser lyser med sin frånvaro.

1.3 Syfte och frågeställning

Syftet med uppsatsen är att öka förståelsen för hur gym kan arbeta med relationsmarknadsföring. Det leder oss till att ställa följande frågor:

- Hur arbetar gym med relationsmarknadsföring för att behålla sina existerande kunder så länge som möjligt?
- Varför används dessa strategier?
- Hur stor påverkan har strategierna för kundernas beslut att stanna som medlem?

1.5 Disposition

Det inledande avsnittet av uppsatsen är ett teoriavsnitt som kommer att presentera tidigare forskning, teorier och litteratur som uppsatsen har utgått ifrån. Sedan följer ett metodavsnitt där tillvägagångssättet för uppsatsen beskrivs och en motivering till valda metoder. Även insamlingen av empiriskt material och avgränsningar i uppsatsen kommer att redovisas här. I det tredje avsnittet hittas uppsatsens analys som fokuserar på och presenterar den empiriska materialinsamlingen innehållande intervjuer och enkäter och ställer dessa resultat mot valda teorier. I de avslutande avsnitten summeras analysen och våra slutsatser framförs. En diskussion om hur arbetet hade kunnat göras annorlunda följer och slutligen lyfts våra reflektioner fram där förslag tas upp på fortsatta studier inom det presenterade ämnet.

2. Teori

I teoriavsnittet har vi valt att ta upp ett antal olika områden som belyser relationsmarknadsföring ur olika perspektiv, vilket ska ligga till grund för analysen. Vi inleder med en definition av begreppet för att sedan gå vidare till de olika taktikerna som kan användas av företag. Vidare kommer ett avsnitt om relationsmarknadsföring ur kundens perspektiv för att undersöka deras beteenden under olika ekonomiska förutsättningar. På det följer ekonomiska aspekter med relationsmarknadsföringen och avslutningsvis presenterar vi teorier som beskriver fallgropar med strategin.

2.1 Relationsmarknadsföring

Så länge det har funnits handel har marknadsföring funnits, mer eller mindre uttalad. Förr i tiden ropade man ut sina varor på torget medan konsten att kommunicera idag har förfinats och delats in i olika skolor inom marknadsföringen. Längre har företag fokuserat på att marknadsföra sig i syfte att förvärva nya kunder, idag har dock en förskjutning skett där företagen i större utsträckning lägger resurser på att behålla sina existerande kunder istället, hävdar Peng och Wang (2006) och Gummesson (1998).

Det mest centrala begreppet som kommer att användas i denna uppsats är *relationsmarknadsföring*. Flera försök har gjorts att definiera detta begrepp, denna uppsats kommer främst att utgå från Gummessons definition (1995) som menar att det är en marknadsföringsstrategi som sätter relationer, nätverk och interaktion i centrum. Grönroos (2008) har en liknande syn och säger att huvudfokus ligger på kundrelationer och kundvård och att begreppet bör ses som ett perspektiv på hur företag kan förhålla sig till sina kunder. Detta kan i sin tur sedan påverka och ligga till grund för hur verksamheten utvecklas och kunderna bemöts. Syftet med att använda sig av relationsmarknadsföring är att identifiera och lägga vikt vid företagets kundrelationer och att genom ömsesidigt utbyte och uppfyllande av löften sträva efter att alla parter ekonomiska och andra mål uppfylls. Det är dessa två teoretiker som vi tar vårt avstamp i då begreppet omnämns i fortsättningen. De två utgår båda från att trogna konsumenter idag inte nöjer sig med köp av varor eller tjänster utan även kräver ett mer omfattande erbjudande av tjänsten som skapar ett mervärde för att uppskatta tjänsten och stanna kvar hos företaget. Grönroos (2008) påpekar att kraven idag har höjts på att företag ska

kunna hantera ytterligare kringtjänster till kärnerbjudandet bättre än sina konkurrenter oberoende av var de befinner sig i distributionskedjan. Om relationsmarknadsföring som strategi ska upptas av ett företag kräver det därför att de lär känna sina kunders långsiktiga behov och sedan kartlägger dessa närmare.

2.2 Relationsmarknadsföringstaktik

Det finns olika faktorer och aktiviteter som influerar kundens val att stanna hos ett företag. Peng och Wang (2006) menar att olika kundgrupper påverkas av olika sorters relationsmarknadsföringsaktiviteter. Grönroos och Ravald (1996) talar om erbjudandets värde, vilket innebär att företaget har en förmåga att erbjuda tjänster som bidrar till kundens upplevda värde. Det innebär att företag måste kunna urskilja vad som är avgörande för att deras kunder skall vilja stanna kvar hos företaget. Företagets rykte, image och tillförlit spelar en särskilt stor roll för alla tjänsteföretag och som Grönroos (2008) säger är produkten opåtaglig och kan oftast inte utvärderas förrän tjänsten är köpt och konsumerad. För gym och liknande branscher där kunden ingår ett avtal att köpa tjänsten över en lång period framöver kan därför vikten av ett gott rykte och bra image vara ännu större.

Peng och Wang (2006) talar om att prisuppfattning ser olika ut för kunder beroende på om de är priskänsliga, ifall de är benägna att köpa tjänsten endast ifall det är ett bra erbjudande på priset eller ifall de anser att värdet i förhållandet till priset står i fokus. Vidare utreds begreppet *relationskvalitet* i en studie av Athanasopoulou (2008) där hon konceptualiserar och utreder vad som förekommer samt vilka konsekvenser relationens kvalitet får specifikt i gymbranschen. Själva definitionen på begreppet är svårtytt då kontexten verkar ha en avgörande roll för begreppets fulla betydelse. Likväl står det klart att ett antal faktorer identifieras ur företagens perspektiv snarare än kundens, som beskrevs av Peng och Wang (2006). Athanasopoulou (2008) beskriver hur faktorerna kan användas av företag i gymbranschen för att påverka kvaliteten på förhållandet till sina kunder och kommer att beskrivas i nästa avsnitt.

När en tjänst ska beskrivas kan det enklast utgå ifrån Grönroos (2008) *utvidgade tjänsteerbjudande*, vilket innebär kärntjänst, hjälptjänst och stödtjänst. Kärntjänsten skulle i

gymbranschens fall kunna vara en lokal med maskiner eller instruktörer till ett träningspass. För att utnyttja detta krävs hjälptjänster som omklädningsrum och duschar och en reception där man registrerar sig innan träningen, två faktorer som avsevärt underlättar användningen av kärntjänsten och är idag en vanlig företeelse. I dagsläget kan stödtjänster exempelvis betyda parkering, barnpassning och flera olika medlemsalternativ för att möta kundernas olika behov. Athanasopoulou (2008) talar liknande om att ju större utbud av tjänster desto bättre blir erbjudandets kvalitet, vilket bidrar till att stärka relationen mellan gymmet och medlemmen. Servicelandskapet, hur det fysiskt ser ut inne på gymmet, innefattar gymmens renlighet och standarden på omklädningsrum och andra faciliteter. Även underhållning i fråga om TV-skärmar och musik är avgörande här. Underhållningsfaktorn belyser hur väl gymmen lyckas med att få kunderna att uppskatta och tycka att det är roligt att gå till gymmet vilket är en tillgång i försöket att skapa en vardagsrutin för gymmedlemmarna.

Ytterligare faktorer fokuserar på hur personalen på olika sätt kan skapa kvalitet i sin relation med kunderna. Inledningsvis måste personalen vara kunnig, utbildad och skicklig på den funktion som den har i verksamheten. Personligheten spelar också en stor roll i detta sammanhang. Sedan bör företagen rekrytera sin personal med långsiktiga intentioner eftersom det i första är hand mellan människor, personal och kunder, som relationen skapas. Denna faktor kan vara mycket betydelsefull för kundens lojalitet. Även Gummeson (1998) talar om vikten av att företag har ett intellektuellt kapital. Det speglar både personalens egenskaper och det nätverk och de relationer som har etablerats med företaget i form av exempelvis kultur, rykte och rutiner. För att främja personalens personliga utveckling, öka deras trivsel och stödja dem i sina relationsskapanden föreslår Athanasopoulou (2008) att företaget därför bör erbjuda sina anställda vidareutbildningar. Personalen bör lära känna kundernas behov och problem för att kunna hjälpa dem på bästa sätt, således räcker det inte att enbart fråga kunden ifall den behöver hjälp utan istället aktivt ta kontakt där det tydligt framgår att hjälp behövs. I dessa fall är det framför allt viktigt att kunderna är öppensinniga och mottagliga för de tips och råd som personalen kan bidra med och att kommunikationen och relationen är ömsesidig.

Ryktesskapandet, beskriver Athanasopoulou (2008), kan fria eller fälla ett företag. En negativ ryktesspridning kan vara förödande eftersom tjänstens natur som tidigare nämnts är opåtaglig och potentiella kunders beslutsunderlag till stor del bottnar i andras uppfattning om gymmet. Att kontrollera vad andra säger om gymmet är inte bara svårt utan även helt omöjligt, vad

gymmen däremot kan göra är att försöka minimera negativ ryktesspridning genom att hantera klagomål på ett så smidigt sätt som möjligt. Gymtjänstens opåtagliga natur kan få ytterligare konsekvenser. Slutligen är även tiden en avgörande faktor i relationsmarknadsföring, ju längre en kund har varit medlem desto svårare blir det för kunden att avsluta sitt medlemskap.

Grönroos (2008) talar även han om ett antal taktiska faktorer som kan vara centrala. Direkt kontakt med kunder och partners, en databas med nödvändig information och att utveckla ett tjänstesystem med starkt kundfokus är tre viktiga och grundläggande element för att ett införande av en relationsmarknadsföringsstrategi ska kunna bli aktuellt. Dessa bygger tillsammans en bas för företag att kunna hantera relationerna på ett lyckat sätt.

Konkurrensfördelar och positiva följder som kan märkas vid implementering av en relationsinriktad marknadsföringsstrategi är flera. Bland annat tar Gummesson (1998) upp minskade kostnader och ökad produktivitet som en konsekvens av ett ökat fokus på kundlojalitet och kundrelationens längd. Den allmänna åsikten att det är mer kostnadsdrivande att värva nya kunder än att behålla befintliga skulle alltså i detta fall överensstämma med även Gummessons teorier. Ytterligare en synergieffekt som Gummesson (1998) påpekar är att långvariga relationer med kunderna kan minska defekter och missnöje och dessutom förenkla klagomålshanteringen och lättare undvika missförstånd.

Avslutningsvis måste det poängteras att företagen i gymbranschen, liksom i alla branscher där företag erbjuder sina kunder en produkt eller tjänst, måste känna till sina kunder för att tillgodose deras behov på bästa sätt. Söderström (1999) har identifierat flera olika typer av medlemmar på ett gym och karakteriserat dessa. Bland annat finns ”nybörjaren” som utstrålar osäkerhet inför träningsmiljön, ”gymtjejen” som kan ses som en flockmänniska, ofta tränar med andra och samtalar under träningen, ”den erfarna” som är hemtam och vant hälsar på både personal och andra tränande och ”komplementtränaren” som tydligt skyltar att han bara kompletterar sin huvudidrott och är målinriktad och koncentrerad.. Alla fyra utnyttjar gymanläggningens faciliteter men kräver och förväntar sig olika saker av tjänsten i allmänhet och personalens agerande i synnerhet. Det är därför som tidigare nämnt oerhört viktigt att alla medlemmar blir bedömda och behandlade individuellt för att servicen ska uppskattas. I nästa avsnitt belyser vi mer ingående teorier som fokuserar på kundens syn på relationsmarknadsföring.

2.3 Kundens perspektiv & beteende

I detta avsnitt fokuserar vi på hur konsumenter kan dra nytta av servicereationer och lyfter fram generella teorier som behandlar kundernas perspektiv och konsumtionsbeteende, som i synnerhet speglar det ekonomiska klimatet vår samtida ekonomi befinner sig i.

De sociala fördelar en kund kan erfara från servicereationer är familjaritet, igenkännande, samförstånd och social support, skriver Berry (1995) samt Gwinner (1998). För att beskriva den sorts vänskap som uppstår i relationerna används begreppet *Service communality*¹ vilket innebär att upplevelsen om utvecklad vänskap ofta förekommer och är ansett att vara en oombedd bonus utöver kärntjänsten. Vad som utmärker gymindustrin i detta fall är att relationer förekommer i olika konstellationer utöver de som kan identifieras mellan serviceföretaget och kunden. Zeithaml och Bitner (1996) menar att kunderna exempelvis kan integrera sig frivilligt med varandra. I gymbranschen kan det innebära dels på gymgolvet men även att medlemmar blir uppmanade av instruktörer i samband med gemensamma övningar under gruppträningar.

Psykologiska fördelar som tillförlit, rykte, vetskap om vad som kan förväntas värderas enligt Berry (1995) och Gwinner et al. (1998) av kunderna som den viktigaste fördelen. Ekonomiska fördelar kan innebära dels, strukturerad men även spontan specialbehandling. Den strukturerade formen kan gestaltas i form av bonusprogram medan den spontana behandlingen kan handla om att frontpersonalen ger en present, ett rabatterat pris eller någon annan förmån. Intressant nog visade studien som Gwinner et al. (1998) utförde att denna kategori var minst viktig och uppskattad bland de tre nämnda.

Eftersom gymbranschen har en hög andel av uppbundna kunder över en längre tidsperiod kan man anta att om recessionen har någon påverkan på kunders val att köpa träningskort kan effekten bli förskjuten då kunder kan efter att deras medlemskap löpt ut välja att inte förnya det. Om så är fallet presenteras här ett teoriavsnitt om hur företag bör agera gentemot sina kunder för att dels inte tappa dem men också för att undvika att kunderna lär sig nya missgynnande rutiner som gör att de inte kommer tillbaka efter att recessionen är över. I de flesta fall när en recession inträffar agerar företag genom att effektivisera verksamheten och reducera sina kostnader. Det hävdar både Latham och Braun (2010) och Roberts (2003) är ett

¹ Goodwin, C. I.; Gwinner, K. P.; Gremler, D. D.; Bitner, M. J. (1998) Relational benefits in services industries: the customer's perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol 26 (2) s. 101-114.

kortsiktigt agerande som kan påverka verksamheten på mycket längre sikt än vad längden på recessionen är. För att öka sina chanser att överleva en recession bör företag anamma strategier med syfte att minska antalet kunder som slutar samt locka tillbaka dem när den är över.

Latham och Braun (2010) menar att generellt blir företag och kunder priskänsliga i en recession, men priskänsligheten kommer inte i en form. Individer och företag antar en av fyra beteenden vilka är en följd av hur hög grad tjänsten kan tillgodoses av flera eller fåtalet aktörer samt hur hög eller låg förmågan är att binda upp kunden över en längre tid. I gymbranschen kan man anta att det finns framför allt två kombinationer som förekommer; få aktörer som kan tillgodose tjänsten samt att kunden är uppbunden över en längre tid; *reducing customer*. Alternativt få aktörer där kunderna är uppbunden under en kort tid; *substituting customers*.

I kategorin *reducing customers* är det största hotet för företagen att kunden väljer att minska sitt användande av stödtjänster som kostar extra och sedan behåller det beteendet även när recessionen är över. I gymbranschen kan det handla om att kunder konsumerar färre extra tjänster som personlig träning (PT). Då är det viktigt att företagen implementerar strategier som stimulerar kundens fortsatta användande av dessa, i gymmens fall kan det handla om att ge prisreduktioner på exempelvis PT-tjänster. Kunder som är *substituting* kommer att söka efter konkurrenter med lägre pris alternativt andra billigare träningsformer. Latham och Braun (2010) skriver att en sänkning av priserna i detta fall kan vara lockande men det är en kortsiktig lösning som dels vänjer kunderna vid låga prisnivåer samt undergräver företagets förmåga att satsa på marknadsföringsaktiviteter. Strategier för att möta denna typ av beteende är att erbjuda värde på sikt som bara lönar sig för kunden om de stannar länge nog för att kunna ta del av erbjudandet.

2.4 Ekonomiska aspekter

Vi har tidigare kunnat konstatera att syftet med relationsmarknadsföring för företag är att öka lönsamheten på sikt. Därför hävdar Gwinner et al. (1998) att företag bör vara insatta i hur mycket en kund genererar i intäkter som konsekvens av lojalitet, positiv muntlig ryktesspridning, förlängd relation och ökad kundnöjdhet. Gummesson (1998) menar att andra

synergieffekter är att klagomålshanteringen förenklas och det är lättare att undvika missförstånd. Dock bör företag vara medvetna om hur mycket det kostar att behålla en kund. Enligt Egan (2001) hävdar vissa marknadsförare att företag bör ha ”noll avhopp”-policys. Gummesson (1998) hävdar dock att det är motsägelsefullt eftersom kostnaderna för att möta alla kunders nivå kan övergå vinsterna, därför måste företagen veta när det är dags att sätta stopp för hur långt man kan gå i sina försök att möta kundens behov. Speciellt i gymbranschen där avhopp, så kallade *drop outs*, är en naturlig del eftersom människan exempelvis flyttar, blir sjuka samt ändrar sin livssituation.

Det finns alltid en risk med att påståenden som exempelvis att det kostar fem till tio gånger så mycket att förvärva en ny kund än att behålla en befintlig (Gummesson 1998) blir generaliserade och Egan (2001) menar därför att företag således bör utmana dessa i den kontext de verkar innan de väljer att implementera relationsstrategier. Hur höga kostnaderna blir beror på vilken situation som nyförvärvandet av kunder sker i. Gummesson (1998) skriver att om personlig försäljning är en avgörande roll för kundens beslutsprocess kommer kostnaden att bli hög. Den ökar av att tjänsten är komplex och opåtaglig samt kräver tid, vilket minskar antalet kunder en säljare kan hantera per dag. Om säljarna får kommission på sin försäljning i samband med förvärvning av nya kunder minskar förvisso de fasta kostnaderna men jämfört med att bevara en befintlig kund är förvärvskostnaden hög. Ifall de nämnda faktorerna är involverade till hög grad menar Gummesson (1998) att den initiala kostnaden för att förvärva en ny kund är hög, därför bör kostnaden skrivas av mot den tiden kunden förbinder sig mot företaget genom avtal. Således minskar kostnaderna ju längre relationen pågår.

Reicheld (1996) menar att i de branscher där omsättningen på kunderna är höga och utträdesbarriärerna är låga, finns det en risk att en ökad intäkt från en kund jämnas ut av kunder som minskar sitt konsumerande eller till och med slutar under den aktuella perioden. Följaktligen uppkommer ingen ökning av nettovinsten. Det finns dock argument som försvårar jämförelsen av nyförvärvskostnaden i relation till den kundbevarande kostnaden. Annonsering och varumärkesbyggande reklam kan exempelvis påverka existerande kunder i form av att påminna kunden om deras föredragna köpbeteende. I så fall, menar East, Hammond och Gendall (2006) samt Barnhard och Ehrenberg (1997), är externmarknadsföringen snarare en kostnad för kundbevarande aktiviteter. Om de förmånserbjudanden som

riktar sig mot existerande kunder liknar de kampanjer som används för att förvärva nya blir kostnadsskillnaden mellan de olika grupperna endast marginell. I analysen kommer vi att undersöka närmare hur gymmen arbetar med sin marknadsföring i praktiken, mot nya såväl som befintliga.

Gummesson (1998) har etablerat begreppet *return on relationship* (ROR) vilket är ett mått för att mäta hur lönsam en relation kan vara. ROR kan knytas till flera olika mått, *duration*; relationens längd, *retention*; den procentuella andelen kunder som stannar av dem som började mätt under ett tidsintervall samt *defektion*; den procentuella andelen som slutar vara kunder, vilket motsvarar gymbranschens drop outs. En svårighet för servicebranscher är att på det mest effektiva sättet fördela resurserna på de aktiviteter som är relationsbyggande i syfte för att öka durationen och retentionen samt mellan de som skall satsas på att förvärva nya kunder. Relationsmarknadsföringsstrategin måste anpassas efter kundens behov och önskan om till vilken nivå relationen skall gå.

Vi kan i detta avsnitt konstatera att det finns en viss problematik ur ett ekonomiskt perspektiv. Därför vill vi i följande avsnitt lyfta fram teorier som ifrågasätter några aspekter med relationsmarknadsföringen.

2.5 Fallgropar med relationsmarknadsföring

Trots de fördelar som relationsmarknadsföring kan innebära för såväl kunder som företag påpekar Palmer (1996) att det finns även falluckor som snabbt kan få orealistiska proportioner. Är det exempelvis nödvändigt att försöka skapa en relation till kunden om det är osannolikt att den kommer återvända? I vissa fall drar sig även kunden för att skapa en relation då det kan innebära ett alltför sårbart beroendeförhållande till företaget. Det finns även situationer från företagets sida då relationsskapandet kan kännas lönlöst, exempelvis när aktiviteterna som företaget utför för att behålla kunderna överstiger den inkomst som hade inbringats av att de hade stannat.

Författarna Hart, Smith, Sparks och Tzokas (1999) berättar om att kunder kan vara lojala ett specifikt företag utan att en aktiv relationsstrategi har förekommit. Faktorer som spelar roll

för valet kan snarare vara brist på andra alternativ, invanda rutiner, lägre inkomst eller bekvämlighet. Det behöver alltså heller inte innebära att kunden är nöjd med företagets tjänster och stannar kvar av den anledningen. Desphandé, Moorman och Zaltman (1992) förtydligar detta, och lägger till att kundens nöjdhetsnivå tvärtom kan vara lägre då den varit länge hos företaget än precis vid relationens början. Efter hand bygger kunder i långvariga relationer upp allt högre förväntningar på hur servicen ska te sig, att sedan försöka infria dessa blir då svårare och tillfredsställelsen kan som en konsekvens minska hos kunden.

Ett antal situationer kan uppstå där relationsbyggandet går fel och snarare ses på som något negativt från kundens perspektiv, menar författarna Fournier, Dobscha och Mick (1998). Det första exemplet handlar om när relationen bara innebär envägskommunikation. När företaget anser sig ha rätt att ringa mitt i middagen eller skicka hundratals e-mail om året, men när kunden faktiskt vill nå det aktuella företaget kopplas den till en växel som skickar vidare kunden i oändlighet och alla de där e-mailen går inte ens att svara på. Företagen gör sig otillgängliga för kundens frågor och respons och fokus hamnar snarare på organisationen bästa, istället för kundens. Vidare kan lojala kunder känna sig orättvist behandlade när företaget lockar med extraerbjudanden och förmånligare tjänstepaket för att vinna nya kunder än vad de lojala erbjuds. På detta sätt premieras nya kunder mer än de som stannat länge hos företaget. En liknande situation kan också uppstå då företagen tenderar att inte se sina lojala kunder som de mest värdefulla. Många kunder är lojala sina företag och går aldrig till någon konkurrent, men spenderar inte heller stora summor eller gör många inköp. Bör storspenderande kunder uppskattas mer än lojala, utgående från att det inte innebär samma sak? Gummesson (1998) har presenterat en observation som visar att den i tidigare avsnitt nämnda strategin ROR inte kunde kopplas till lojalitet. Mindre lönsamma kunder känner sig mer nöjda medan missnöjda kunder är mer lönsamma för företaget. De mest lönsamma kunderna kan därför återfinnas bland de minst lojala. Denna situation beskrivs av Gummesson som *serviceparadoxen*.

Fournier et al. (1998) fortsätter och beskriver ytterligare en företagsaktivitet som kan skapa irritation hos lojala kunder, nämligen känslan av att deras tips, negativa upplevelser eller feedback ofta inte tas på allvar. Många företag ser bara responsen på sina utförda tjänster som en tillfällig motvilja hos kunden att förändras. Supportcenter för kunden att ringa och Internet tas upp som två mycket bra källor till att upptäcka och identifiera problem eller råd som

faktiskt kan leda till förbättringsmöjligheter och i slutändan gynna företaget. Vill företagen dessutom skapa en välfungerande relation menar både Fournier et al (1998) och Grönroos (2008) att lyssna på kundens respons och åsikter är en av de mest väsentliga punkterna. För tio-femton år sedan var dessa två redskap väldigt underutnyttjade och i det analytiska avsnittet kommer både klagomålshantering och de olika kommunikationskanalerna att närmare diskuteras.

Varningsljusen är många, det är alltså som Fournier et al. (1998) säger av oerhörd vikt att relationsmarknadsföringen implementeras noggrant och med kundens intresse som största fokus. Företagen behöver strategiska specialister som utvecklar och kommunicerar en empatisk förståelse genom hela företaget. Tidigare missriktningar har lett till bakslag och äventyrat ryktet för strategin. Fördelar som i början ser ut att underlätta för kunden kan snabbt tolkas annorlunda. Friheten att välja byts mot förbindelse och upplåsthet, förtjänster i effektivitet kan samtidigt skapa mer arbete, exempel på situationer som innebär hot mot konsumenters livsval och rutiner tidigare. Det kan gestaltas tydligt genom följande citat:

The consumer is more likely to view companies as enemies, not allies. Consumers develop coping strategies designed to eliminate, minimize or control the deleterious effects the marketplace has on the quality of their lives. Consumers don't welcome our advances. They arm themselves to fight back. (Fournier et al., 1998:48)

Uppsatsen har genom flera presenterade forskares teorier kunnat konstatera att lojalitet och kundåtaganden inte nödvändigtvis behöver innebära vare sig att relationsmarknadsföringen är lyckad eller att kunden uppskattar relationen med företaget. Grayson & Ambler, (1999) har gjort undersökningar som utrett just förhållandet mellan tilltro och långvariga relationer och ett samband med koppling av större betydelse har inte hittats utan tvärtom dämpas nivån på tillit efter hand i relationens gång. För att framgångsrikt skapa, upprätthålla eller återvinna kundens tillförlit krävs enligt Fournier et al. (1998) istället en kompromisslös tillämpning av grundläggande vänskapsregler: emotionellt stöd, respekt för integritet och privatliv, bevarande av förtroenden och tolerans mot relationer till andra. Att verkligen agera som i en vänrelation och med ett genuint intresse för kundens välmående är ett nödvändigt ställningstagande; att snarare lösa kundens problem än att utnyttja det. Agustin och Singh, (2005) tillägger att det krävs av företag att alla dessa grundläggande faktorer verkligen genomförs ordentligt och inte

väljs bland eller sorteras bort för att kunna säkerställa kundnöjdhet och ett positivt värde i relationen.

Slutligen kan detta ifrågasättande avsnitt summeras genom att relationsmarknadsföring som strategi verkligen kan resultera i positiva följder om de anpassas och implementeras väl samt beräknas kunna inbringa mer än vad aktiviteterna kostar företaget. Men Colgate & Danaher (2000) påpekar att relationsmarknadsföring även kan få negativa konsekvenser om strategin brukas fel och dessa kan då få en starkare effekt som hårdare påverkar företaget än vad positiva följder hade verkat åt andra hållet.

3. Metod

I avsnittet redogör vi för valet av bransch och metodiskt genomförande av såväl intervjuerna som enkätundersökningen. Beskrivningen av den empiriska insamlingen innehåller även en presentation av respondenterna, förförståelse, avgränsningar och ett avslutande kritiskt resonemang.

3.1 Varför gym?

Syftet med uppsatsen är att undersöka hur arbetet med relationsmarknadsföring fungerar som lämplig strategi för att behålla sina existerande kunder så länge som möjligt. Därför har vi valt att titta närmare på gymbranschen som i stor utsträckning livnär sig på sina betalande medlemmar. Björn Johansson menar att 34-50 procent av gymmens nya medlemmar slutar redan det första året och trycker på hur hög siffra det är. Branschen är beroende av sina medlemmar för sin existens och konkurrensen mellan de olika gymmen börjar tätna då marknaden blir alltmer mogen. Lönsamhetskonsulten Björn Johansson säger dessutom att genom ökad kundtrohet kan gymmen öka sin vinst markant. I denna bransch bör relationsmarknadsföring vara en central utgångspunkt för att kunna fortsätta sin verksamhet.

Då uppsatsen kommer att utreda hur företag i gymbranschen arbetar med relationsmarknadsföring har fokus under arbetsprocessen legat på fyra aktörer i branschen. Dock har inte alla av de för tillfället största företagen velat medverka och bidra med intervjuer och liknande material och har därför uteslutits, så har även gjorts med ett flertal mindre aktörer. Uppsatsen söker bland annat redovisa om relationsmarknadsföringen skiljer sig mellan branschens aktörer eller om det finns allmänna och generella rutiner, därför har fokus fallit på flera företag istället för endast ett. Att det blev just antalet fyra är snarare en slump än medveten taktik från vår sida då det i första hand handlade om vilka som kunde tänka sig att ge tillträde till företagsinformation.

Eftersom kandidatuppsatsens arbetsprocess främst sker under våren har både enkät och intervjuer genomförts under denna period. Uppsatsens tidsperspektiv koncentreras dock inte till detta utan täcker längre perioder som inte är tydligt avgränsade då detta inte ansågs relevant för frågeställningen.

I behandlingen av begreppet relationsmarknadsföring har en så tydlig definition som möjligt eftersträvat. Det kommer i nästa avsnitt att beskrivas i termer av olika praktiker, lönsamhet, kundperspektiv och ifrågasättanden. Då teoriavsnittet har varit så pass koncentrerat kommer djupet premieras framför ytterligare teorivinklingar. I empirin har fokus lagts på företagets syn samt konsumentperspektiv för att kunna besvara frågeställningen. Andra perspektiv, såsom exempelvis relationer två företag emellan har uteslutits.

3.2 Datainsamling

Den empiri som ligger till grund för uppsatsen har samlats in genom djupintervjuer och en enkätstudie. Intervjuerna har främst skett personligen mellan oss och anställda på olika företag i gymbranschen för att få inblick i de olika strategier som används, med ingående om det specifika urvalet senare i avsnittet. Under en av intervjuerna delgavs vi även en manual som ett flertal företag i branschen använder sig av, den kommer att presenteras i utdrag i det empiriska avsnittet. Vi har dessutom valt att använda oss av en artikel i en branschtidning för att illustrera en alternativ lösning som vi kommer att belysa i analysen. En enkel men konkret enkät skickades ut till vänner och bekanta för att fånga upp gymmedlemmarnas syn på serviceupplevelsen. En ursprunglig idé var att dela ut enkäten vid de gymanläggningar som de kvalitativa intervjuerna gjordes men då tillträde nekades fick tanken omformeras något. Även denna situation kommer att diskuteras senare i metodavsnittet.

Den teoretiska insamlingen har främst skett genom universitetets fysiska och elektroniska bibliotek. Vi har även blivit rekommenderad litteratur av handledarna som har varit givande. De metoder som använts är de mest ultimata för att utreda relationsmarknadsföringens effekter från såväl ett kund- som företagsperspektiv. Eventuellt hade andra metoder kunnat användas, kanske kvalitativa intervjuer med gymmedlemmar, fokusgrupper eller fältobservationer, men enkätstudier kan i detta fall bäst ge ett rättvisande resultat om hur den allmänna uppfattningen är hos medlemmar kring den upplevda servicen.

3.3 Förförståelse

Många människor i Sverige har idag någon form av relation till ett gym. Antingen är de medlemmar på ett, har varit eller funderar på att bli. Kanske går de förbi en anläggning varje dag till jobbet eller så kanske de medvetet håller sig undan dem. Oavsett hur relationen ser ut har många en uppfattning och åsikt om gymbranschen. Vi som skrivit denna uppsats har haft väldigt olika erfarenheter och rutiner vilket har gynnat uppsatsen genom utökad underlag och relevanta diskussioner under arbetets gång. Som tidigare nämnt jobbar ingen av oss på något företag i branschen, subjektiviteten har därför begränsats till kundperspektivet där de så väl som någon annan hade kunnat besvara en enkät och bidra till uppsatsens resultat. Förförståelsen för frågeställningen har därför inte kunnat påverkas nämnvärt och vår objektivitet behöver inte nödvändigtvis ifrågasättas.

3.4 Intervju

För att få ett djup i empirin och analysen valdes kvalitativa intervjuer (Kvale, 1997) och då vi tror att relationsmarknadsföring som strategi inte kan ses eller tolkas på alltför många sätt inom ett företag var det även det alternativ som bäst passade frågeställningens första del. Ett kriterieurval skedde sedan (Bryman, 2002), Intervjuer önskades med de största aktörerna i gymbranschen, marknadschefer, platschefer eller andra som var insatta i respektive företags marknadsstrategi var därför att föredra. Då några av dessa företags kontor inte är belägna i Skåne begav en decimerad författarstyrka till Göteborg för två intervjuer, en gjordes här i Helsingborg och den sista gjordes via telefon med huvudkontoret i Stockholm. Dessa ansvariga kommer inte att presenteras varken vid namn eller genom sitt företag utan kommer att koda framöver.

Under insamlingen av lämplig empiri dök Björn Johanssons namn och blogg upp upprepade gånger och fångade vårt intresse då vi trodde att han kunde bidra med empiriskt material. Hans företag FitnessInvest AB arbetar aktivt med hur företag i gymbranschen kan förbättra sin lönsamhet och driver bloggen GymBusiness.se. Då vi ansåg detta till stor del ligga till grund för vad syftet efterfrågade nådde därför en intervjuförfrågan även honom. Mycket praktiskt är FitnessInvest AB beläget i Helsingborg så en personlig intervju utfördes därför här. Ingen av oss har arbetat på något av företagen som omnämns i uppsatsen men visst tillträde har kunnat ges genom kontakter.

3.4.1 Presentation av respondenter

Utöver Björn Johansson har intervjuer alltså gjorts med några av de största aktörerna i branschen och även en mindre kedja med ett smalare koncept. Under uppsatsen kommer varken dessa personer eller företaget som de är anställda vid nämnas vid namn då syftet med uppsatsen endast har varit att visa hur olika företag i samma bransch jobbar med relationsmarknadsföring snarare än att jämföra olika företag och ställa dem mot varandra. Intervjupersonerna kommer härnäst att benämnas enligt följande:

Platschef A, man, platschef på stor kedja i Norden

Platschef B, kvinna, platschef på stor kedja i Sverige

Marknadschef C, kvinna, marknadsansvarig på huvudkontoret till mellanstor kedja i Sverige

Ägare D, man, ägare till en mindre kedja i Sverige

3.4.2 Utformandet av intervjuguider

Intervjuguiderna är utformade enligt semistruktur (Bryman, 2002). Genom att använda denna metod antas det att de intervjuade lättare bidrar med sin kunskap på ett öppnare sätt. Guiderna var formulerade och kategoriserade men snarare för att de under sammanställningen skulle användas som ett hjälpmedel. Intervjuerna följde inte den givna mallen utan blev snarare ett flytande samtal med frågor utan reglerad ordning. De teman som intervjuguiden berörde var först korta inledningsfrågor om intervjupersonens situation, hur länge de hade arbetat både på företaget och allmänt i branschen och hur den hade utvecklats under deras verksamhetstid. Vidare berördes marknadsföringsstrategi och hur företaget jobbade för att värva nya kunder och behålla befintliga, hur de hanterade missnöjda kunder och hur lönsam denna strategi är för dem. Frågor kring vilka faktorer företagen trodde var viktigast för medlemmen diskuterades och avslutningsvis fick de gissa vilka krav och förändringar deras företag och branschen stod inför i framtiden. Samma intervjuguide användes under alla intervjuer med gymmen, dock omformulerades den något inför Björn Johanssons intervju då hans vinkel var något annorlunda. Se bilagor för fullständiga intervjuguider.

3.4.3 Empirisk process efter intervju

Samtliga fyra personliga intervjuer tog kring en timme att genomföra och spelades in för framtida transkribering. Även telefonintervjun som var något kortare transkriberades. Dagarna efter intervjuerna var gjorda började gruppens process med transkriberingen då talspråket omvandlades till skrift (Kvale, 1997). Under den empiriska insamlingen skedde även teorisökandet så behovet av att revidera den senare i efterhand var relativt litet. De två materialen ställdes sedan mot varandra i analysen för att påvisa hur relationsmarknadsföringsteorin implementeras av företag i gymbranschen. Vår förhoppning är att uppsatsen på detta sätt ska generera ny kunskap om hur relationsmarknadsföring i denna specifika och unika bransch fungerar i praktiken.

3.5 Enkät

De kvalitativa intervjuerna gjordes i syfte att utreda hur företag arbetar med relationsmarknadsföring. Men vem speglar kundernas upplevda kvalitet på vad företagen erbjuder? Vi vill med denna uppsats även utröna om gymmens strategier har varit framgångsrika enligt medlemmarna. Till denna uppsats valdes därför en enkät för att komplettera företagsperspektivet. Den ursprungliga utförandeidén var att det skulle vara ett icke-sannolikhetsurval (Bryman, 2002) och enkäten skulle personligen delas ut vid de gymanläggningar där de kvalitativa intervjuerna hade gjorts för att verkligen kunna jämföra respektive företags strategier med kundupplevelsen. Men tillträde för utförande nekades, främst av anledningen att medlemmarna på gymmet enligt policy inte bör bli störda under vistelsen på gymmet. Då vi fortfarande ansåg enkätsvar vara det lämpligaste sättet att spegla kundperspektivet skickades istället enkätformuläret ut elektroniskt till vänner, familj, bekanta och andra kontakter. Följaktligen inträdde ett ur vårt bekvämlighetsurval ett snöbollsurval (Bryman, 2002) då många skickade länken vidare ytterligare ett eller några steg. Vi tror att många av de som mottog enkäten men avstod från att svara gjorde så för att de inte tränar på gym och kände därför inte att de var lämpliga respondenter.

Frågorna som enkätformuläret innehöll fick ändras något då det inte längre kunde tas för givet att alla respondenter faktiskt tränade på ett gym. Sedan var frågorna av utredande karaktär där fokus låg på hur gymmedlemmen uppfattade servicen från personalen och vad som ansågs

viktigast under ett besök på anläggningen. Efter att svaren hade insamlats upptäckte vi en del svagheter som möjligen kan undvikas om undersökningen görs om på nytt. Bland annat bör det finnas fler obligatoriska frågor och på vissa ställen ha öppna svar. Annars finns risken att svaren blir missvisande.

3.6 Kritiskt förhållningssätt

Under verifieringen av empirin har reliabiliteten, validiteten och generaliserbarheten diskuterats och ligger till grund för vad som skulle innefattas i och utelämnas ur uppsatsen. Vi har under intervjuerna haft ett kritiskt förhållningssätt och funderat kring hur miljöerna där intervjuerna utfördes kan ha påverkat utgången. Då de flesta intervjuerna utfördes i respondenternas egna anläggningar kan det ha medfört ett mer strikt uppförande som kan ha varit mer fördelaktig för företaget som de jobbar på än vad verkligheten skulle kunna påvisa.

De teorier som har använts, såväl artiklar som böcker, har vi upplevt som tillförlitliga. Vissa av källorna har några år på nacken men dessa har kompletterats med nyare och några stora skillnader i ansatser har inte kunnat identifieras.

4. Analys

Utifrån de teorier som har presenteras kommer vi i detta avsnitt att presentera och analysera vårt empiriska material. Vi har låtit de olika delarna av relationsmarknadsföring styra analysens upplägg, delat in de teorier som berör varandra i olika teman och sedan applicerat dem på den insamlade empirin. Vi kommer att utreda hur de intervjuade gymmen arbetar med relationsmarknadsföringsstrategier, hur de motiverar sina val och vad det kan innebära för gymmens medlemmar.

4.1 Ett rykte kan hjälpa eller stjälpa

Som vi tidigare har nämnt hävdar Grönroos (2008) att tjänster av naturen är en opåtaglig produkt, gymbranschen skiljer sig ytterligare från övriga tjänster eftersom själva förbrukandet av tjänsten helt ansvaras för av konsumenten själv. Platschef A på Gym 1 berättar att medlemmen måste vara engagerad och den service som erbjuds är upp till personen själv att konsumera för att resultatet skall bli positivt. Vi kan alltså konstatera att gymmen som företag har mindre kontroll över hur kunderna upplever tjänsten än vad många andra tjänsteföretag har. Situationen kompliceras ytterligare av att gymmen i regel kräver förskottsbetalning, ofta ett helt år i förväg. Tröskeln för den potentiella kunden att faktiskt ta beslutet att köpa tjänsten blir alltså väldigt hög. Följaktligen är gymmets rykte och image, utöver gymmets läge, av stor vikt för kundens val. Detta nämns också som ett av de områden inom relationsmarknadsföring som Grönroos och Ravald (1996) tar upp. Argumentet styrks ytterligare av att resultatet från vår genomförda enkätundersökning tydligt visade att 37 procent av respondenterna svarade att muntlig ryktesspridning från kollegor, vänner och familj var den avgörande faktorn som ledde till att de köpte ett medlemskap hos sitt gym. Hela 46 procent hörde talas om gymmet för första gången genom muntlig ryktesspridning. Det råder en stor enighet mellan forskare inom marknadsföring att ett företags rykte är mycket svårt för företagen att kontrollera och styra. (se t.ex. Athanasopoulou 2008) Således anser vi att relationsmarknadsföring kan vara ett sätt för gymmen att försöka göra just detta. Som Gummesson (1998) hävdar kan långvariga relationer minska defekter och missnöje och även förenkla klagomålshanteringen vilket är stora fördelar för företaget.

Servicerelationer kan som Berry (1995) och Gwinner et al. (1998) tidigare nämnt innebära en rad fördelar även för kunder, bland annat ekonomiska som kan uttryckas genom strukturerade och spontana ageranden. Ett konkret exempel för gymmedlemmar kan vara spontan specialbehandling som Gym 4 ofta använder. Vi tycker dock inte att det ska anses som en ekonomisk fördel för medlemmen eftersom det är skillnad på en fördel som går att förutse och således kan räkna in i sin personliga kalkyl och potentialen av att få en enstaka eller tillfällig oväntad förmån. Därför hävdar vi att den spontana förmånen inte skall räknas som en relationsfördel utan snarare ett kundvårdande incitament eller en gest från företaget för att visa sin uppskattning. Det kan även bidra med större värde till relationen utifrån medlemmens upplevelser.

Athanasopoulou (2008) skriver även att på samma sätt som en positiv ryktesspridning kan leda till att fler medlemmar tecknar avtal kan likväl negativ ryktesspridning få negativa konsekvenser. Platschef A på Gym 1 betonar att en förändring har skett då rykten med Internets hjälp kan nå ut till många fler konsumenter än vad det gjorde förr och ett dåligt rykte kan då få oväntade proportioner. Som tidigare nämnts är ryktet och uppfattningen om en verksamhet svår att kontrollera. Ett konkret sätt att försöka minimera medlemmars negativa upplevelser och lyckas i relationsbyggandet kan vara att ha ett väl fungerande system för klagomålshantering.

Ägare D till Gym 4 berättade att han överväger att introducera ”månadens klagomål” och har uppenbarligen insett hur viktig kundens synpunkter är. Gym 1 gör årliga undersökningar med kring 5000 medlemmar som bland annat utreder medlemmarnas prioriteringar, klagomål och önsksningar. Gym 2 har precis som de andra gymmen en brevlåda i gymlokalen och även en e-mailadress som medlemmarna kan kontakta där de svarar vid behov. 56 procent av respondenterna i den utförda enkätintervjun skulle framföra sina klagomål eller åsikter direkt till personalen på gymmet. 15 procent svarade att de helst kontaktade gymmet via e-mail, 14 procent ville hellre använda brevlådan i gymmet. 15 procent kände att de inte alls skulle berätta om sitt missnöje för gymmet och det är här. Således är det viktigt att gymmen upprättar kommunikationskanaler som kunderna känner sig bekväma med att använda och att gymmen aktivt stimulerar medlemmarna till att framföra sina klagomål.

Oavsett orsak är det viktigt att gymmen funderar över hur kommunikationskanalerna till medlemmarna ser ut. När Ägare D på Gym 4 vill kontakta sina medlemmar, exempelvis upplysa om nyheter eller förmedla information, använder de e-mail som medlemmarna kan svara på om de önskar. Det är helt i enlighet med Fournier et al. (1998) som tryckte på vikten av tvåvägskommunikation. Gymmen måste snarare tänka på medlemmens än företagets bästa och sträva efter att relationen ska vara ömsesidig. Några av gymmen ringer upp sina medlemmar och här får då alltså medlemmen chans att svara på gymmens kontakt. Eftersom alla de intervjuade gymmen har en bemannad reception kan kontakt med gymmen göras även där. Vi kan då konstatera att de gym som vi har undersökt har lyckats väl med att vara anträffbara och tillgängliga för sina medlemmar.

4.2 Annonsering – locka nya eller bevara befintliga?

Eftersom tjänstens natur är så beroende av att den konsumeras på ett specifikt ställe varenda gång är detta ett effektivt sätt att nå ut till boende eller arbetande i närområdet där det är troligast att kunden finns. Alla de intervjuade gymmen använde sig av lokala tidningar eller TV-kanaler för annonser och reklam med konkreta erbjudanden. Å andra sidan verkar annonsering inte enbart i förvärvande syfte utan det kan även som East et al. (2006) samt Barnhard och Ehrenberg (1997) beskriver fungera som påminnelse till existerande kunder om deras föredragna köpbeteende. En annons kan vara säljinriktad men ändå bidra till varumärkesbyggnad, Platschef A ansåg att deras TV-reklams huvudsakliga syfte var att stärka varumärket, bidra till en känsla av samhörighet för befintliga medlemmar samt påminna om deras existens. Enligt vår enkätundersökning visade det sig att endast 8 procent av de svarande hade kommit i kontakt med sitt gym genom externa marknadsföringskanaler jämfört med exempelvis de 46 procent som angav ryktesspridning från vänner, familj och kollegor som den initiala kontakten.

Situationen kan vara den att konsumenten inte var mottaglig för reklamens budskap förrän idén om att börja träna uppstod. De har kanske omedvetet blivit exponerade för gymmens reklam men inte reagerat på den för intresset inte funnits där. Enkäten visade att 42 procent av enkätrespondenterna tecknade medlemsavtal genom ryktesspridning. I många fall kan det bero på en tillfredsställd gymmedlem som värvar någon i sin umgängeskrets vilket är en vanlig företeelse i just gymbranschen. Det kan även vara att den som är intresserad av att

börja träna förhör sig runt i sin bekantskapskrets för att höra var de tränar och om de är nöjda med gymmets utbud och tjänster. Eftersom gymtjänsten är uppbindande på en längre tid vill kunden ha mer kunskap om gymmet innan avtal tecknas och faller därför inte lika lätt för reklam som om det varit en småskalig engångsföreteelse. Det styrker även enkäten eftersom det endast var 3 procent av respondenterna som angav att extern marknadsföring var den avgörande faktorn till val av gym. Denna låga siffra leder till vårt resonemang att reklam i form av erbjudanden inte är något som spontant lockar kunder att binda upp sig med långvariga medlemskap. Vår undersökning visar även att det endast var 2 procent som bytt från tidigare gym för att de tagit del av ett tillfälligt kampanjerbjudande. Det stämmer överens med Björn Johanssons åsikt att man inte når ut till konkurrenternas medlemmar genom reklam utan snarare försöker fånga upp de 85 procent av befolkningen som inte tränar.

Många nya kunder kan som Fournier et al. (1998) tidigare beskrev knytas till ett företag genom förmånliga erbjudanden. Marknadschef C på Gym 3, exempelvis, påpekade att de ibland kan använda sig av kampanjer och prisererbjudanden för att locka nya kunder. Det är dock viktigt för gymmen att beakta hur befintliga medlemmar som tränar flitigt redan kan reagera. Gym 4 agerade enligt teorierna och insåg att effekter av en sådan strategi kan innebära ett missnöje hos de nuvarande medlemmarna om nya kunder skulle få bättre erbjudanden än de själva. Björn Johansson talar som tidigare nämnt om ett bonusprogram för att hålla kvar riskkunder som inte tränar regelbundet, dessa ska då ägnas lite mer tid och uppmärksamhet när de besöker gymmet. Viktigt är att de som tränar ofta och regelbundet ska fortsätta erbjudas den sorts relationsbyggande aktiviteter som har gjort att de har stannat hittills. Det är därför av stor vikt att gymmen identifierar vilka sorts aktiviteter som är uppskattade av medlemmen så att de inte obemärkt kan försvinna. Att arbeta medvetet, aktivt och förebyggande för att tillgodose medlemmarnas behov är en viktig aspekt i relationsmarknadsföring.

Ett resonemang kan föras kring huruvida utfallet i enkäten är något som gymmen är medvetna om och därför valt att inte satsa på heller. Ett annat synsätt kan vara att det inte förekommer mycket reklam från gymmens sida och därför uteblir effekten av den. Däremot kan varumärkestärkande marknadsföring som tidigare nämnt fungera för att stärka och bygga upp gymmets varumärke. Genom att exploatera varumärket utan ett erbjudande kan man attrahera medlemmar och stärka företagets image, dock påpekade både Platschef A och Ägare

D att det är svårare att mäta utfallet av varubyggande marknadsföring i förhållande till säljkampanjer och erbjudande där man får ett tydligare resultat.

4.3 Tjänsteerbjudandet

I teorin beskrevs hur en tjänst enligt Grönroos (2008) kan delas in i kärntjänst, hjälptjänst och stödtjänst. Vi gav även exempel på vad det kunde betyda i gymbranschens fall generellt sett, här kommer vi dock att gå in mer specifikt på vad de olika gymmen kan erbjuda sina medlemmar.

Kärntjänsten hos alla de undersökta gymmen är gymanläggningar med träningsmaskiner, styrketräningslokaler och olika pass med instruktörer. Hjälptjänster är i alla fallen omklädningsrum och duschar, likaså en reception med anställda under större delen av öppettiden. Av vad Platschef A säger kan vi identifiera att stödtjänsterna som ingår i medlemskapet på Gym 1 är erbjuda hög nivå på servicen, rena och fräscha lokaler, och utbildade och inspirerande instruktörer och anställda. Hur personalbemötandet implementeras i organisationen kommer att diskuteras mer ingående i avsnittet om personalens roll. Vidare har de vissa tjänster som kan skapa ett ytterligare mervärde för medlemmen, exempelvis medlemsdagar, specialklasser, barnpassning och instruktörer i gymmet.

Även Gym 2 använder sig av ett antal stödtjänster för att förhöja värdet på gymbesöket, bland annat, utomhusträning, gyminstruktörer och barnpassning två kvällar i veckan. Detta företag skiljer sig lite från konkurrenterna genom att inte erbjuda personlig tränare och Platschef B menar att det som istället lockar kunderna är priset först och främst och även bra utbud, bra lokaler och bra öppettider. De arbetar även med den grundläggande servicen hos ledarna och de anställda, att vara glada och hälsa, hålla rent och fräscht och att få medlemmarna att trivas genom en lustfylld stämning. Kostrådgivning och kom-igång-kurser är två ytterligare tjänster som erbjuds, dock mot en extra avgift.

Gym 3 kan på merparten av sina anläggningar erbjuda många stödtjänster, exempelvis handukar, skåp, hälsoundersökning men mot en extra kostnad. Kostnadsfritt kan dock medlemmen erbjudas barnpassning på de flesta av kedjans gym och Marknadschef C trodde

att det var den tjänst som medlemmarna uppskattade mest. Denna situation är ett konkret exempel på serviceparadoxen som Gummesson (1998) beskrivit, då en missgynnsam strategi för gymmet kan vara det som skapar nöjda medlemmar, medan lönsamma alternativ för gymmet inte nödvändigtvis är uppskattade av alla medlemmar.

Ägare D erbjuder en unik miljö med ett smalare koncept och färre träningsformer på sina gym och anger detta som sin största konkurrensfördel. Gym 4 erbjuder även tillgång till dietist och annorlunda träningsformer som är intensiva och tidseffektiva. Gymmet erbjuder dessutom ett viktminskningsprogram med kostrådgivare, motivationssamtal och program och nya, alternativa träningsmetoder mot en extra kostnad. Dessa korta och mer intensiva träningsformer har dykt upp som ett alternativ till den traditionellt längre tidsåtgången som har varit över en timme. Björn Johansson anser att en timmes träning inte är nödvändig och mer lockar den överambitiöse medlemmen som ser träning och gymsbesök som en livsstil. Han tror att en naturlig reaktion från andra medlemmar som inte kan leva upp till kraven då kan bli att sluta. Istället kan det räcka att träna 30 minuter åt gången och sträva efter 45 minuter tre gånger i veckan.

Kunder har olika önskemål med sin träning, tydligast beskrivet i fråga om längd och intensitet vilket vi kan konstatera har lett till att gymmen erbjuder olika koncept. Vi grundar detta fastställande på de intervjuer som vi har gjort där det framkom att respondenterna hade skilda uppfattningar om hur ett lyckat koncept ser ut. Ägare D motsäger sig delvis Björn Johanssons resonemang om att gymsbesöket bör avklaras snabbt och tror snarare på ett helhetskoncept där medlemmen skall stanna kvar på gymmet så länge som möjligt och utnyttja kringliggande tjänster. Branschens tankesätt går alltså i två riktningar, en trend talar för 30 minuters träning medans en annan riktning talar för helhetskonceptet. Framgångsfaktorn ligger därför i att anpassa sig till båda dessa riktningar eftersom det ena alternativet inte utesluter det andra då medlemmarnas träningsbeteende ser olika ut. Ett gym kan ha ett brett tjänsteutbud samtidigt som de erbjuder efterfrågade medlemmar snabb och intensiv träning, vilket många har.

Det viktigaste är kännedomen om sina medlemmars behov och önskemål och att därifrån utveckla och matcha det behovet. Många träningsutövare tycker om att spendera tid på gymmet då de ser det som en social upplevelse. Den information som behövs för att läsa av medlemmens beteende kan framkomma från den databas som gymmet använder och där ser

de vad för sorts träning som är populärast. Gym 2 använder helt riktigt den informationen till grund för schemaläggning.

I enkäten utfördes ett antal frågor som berörde gymmedlemmarnas upplevelser av serviceutbudet. Så många som 91 procent av de tillfrågade tyckte att det var viktigt eller mycket viktigt att de blev erbjudna ett bra utbud av pass och maskiner och 94 procent tyckte det var viktigt eller mycket viktigt att det var rent och fräscht i gymmets lokaler. I en annan fråga hade 12 procent känt att missnöjet med gymmets tjänsteerbjudande och lika många var missnöjda med miljön och standarden. Vi kan då konstatera att gymmedlemmarna tycker att dessa två faktorer, utbud och standard, är grundläggande funktioner som ska finnas på gymmet. Alla de intervjuade gymmen ansåg sig kunna erbjuda detta men det är då viktigt att de inte ser på dessa tjänster som mervärdesskapande utan förväntade krav från medlemmens sida.

Det är dock inte problemfritt att försöka tillfredställa sina medlemmar genom att ständigt erbjuda nya träningsformer och fler tjänster. I gymbranschen dyker det konstant upp nya träningsformer och trender och för gymmen kan det bli svårt att snappa upp detta. Ägare D säger att den största utmaningen för gymmen för att kunna utvecklas är yta då det i många fall kräver utbyggnad eller ombyggnad vilket i båda fall fodrar stora resurser och ibland finns inte ens möjligheten att genomföra sådana förändringar. Det finns dessutom en risk enligt Grönroos och Ravald (1996) att medlemmarnas förväntningar på stödtjänster skapar behov som inte fanns från början. Platschef A säger dock att enda anledningen till nya krav i framtiden från medlemmar är om gymmen själva skapar det. Om en medlem blivit erbjuden handdukar kostnadsfritt från sitt tidigare gym förväntar sig medlemmen att det ska finnas även på nästa gym och ser det som en självklarhet istället för en mervärdestjänst. Medlemmens krav ökar på erbjudandets omfattning efter hand som fler gym börjar erbjuda sina hjälptjänster kostnadsfritt. Platschef A öppnar då upp frågan om kravet från en medlem kan bli så stort att den ska vilja avsluta sitt medlemskap om det inte uppfylls. Han säger att inget företag i världen vill skapa ett behov hos kunden som bara är en kostnad för företaget. Behovet måste vara tillräckligt starkt innan en förändring av erbjudandet kan ske.

Athanasopoulou (2008) säger att ju större utbud av tjänster desto bättre blir erbjudandets kvalitet. Som Fournier et al. (1998) påpekat är det då viktigt att utbudet anpassas av gymmet

för de olika kundgruppernas önsknings och behov och sätta dem i fokus. Slutsatsen är att gymmens anpassningsförmåga efter kundernas önskemål och är alltså i enlighet med vad Gummesson (1998) och Grönroos (2008) säger om hur relationsmarknadsföring ska implementeras. Strategin ska sätta relationer och interaktion i centrum och kundvårdsperspektivet måste ligga till grund för hur verksamheten utvecklas. Tjänsteerbjudandet styrs av i slutändan av gymmets beläggning vilket tyder på att det är medlemmen som har den avgörande rollen i formandet av utbudet.

4.4 Så byggs relationerna

För att inledningsvis kunna konstatera om relationsmarknadsföring som strategi kan vara aktuell hos något av de intervjuade gymmen kommer vi titta på Grönroos (2008) taktiska faktorer som han anser centrala för strategin. Direkt kontakt med kunder och partners är den första punkten och kan anses implementerad av samtliga gym då möten mellan gymmens anställda och medlemmarna sker ständigt. Den andra punkten är att det ska finnas databas med nödvändig information, vilket såg väldigt olika ut för de intervjuade gymmen. Två av dem använder utvecklade system där statistik förs kring medlemmen, exempelvis uppföljning och besöksfrekvens. De andra har visserligen också viss dataföring men använder snarare informationen som framkommer för att förenkla det interna arbetet. Gym 2 registrerar sina medlemmar men sedan används endast besöksfrekvensen för att lägga scheman inför nästa termin. Den sista faktorn handlar om att ha ett utvecklat tjänstesystem med kundfokus. Endast Gym 1 har en fullskaligt utvecklad värdegrund som får direkta konsekvenser i bemötandet till kunden. De andra gymmen nämnde inga gemensamma rutiner eller liknande men alla påpekade hur viktigt agerande mot medlemmen är.

Vi kan konstatera att potentialen är stor för de undersökta gymmen att använda de resurser som än så länge är relativt outnyttjade. Således kan det vara en god investering att införskaffa ett program för att hantera den här sortens data. Med detta skulle en rad möjligheter kunna tas tillvara på, exempelvis identifiera medlemmarnas beteendemönster utan att besvära medlemmen med frågor och undersökningar. Gymmen kan då använda sig av riktad marknadsföring och på så sätt öka kvaliteten på erbjudandet till medlemmen. Det skulle även

underlätta budgeteringsarbetet, då informationsinsamlingen kan avslöja hur stort drop out-antalet är, vilket enligt Björn Johansson är en viktig fråga att uppmärksamma.

Athanasopoulou (2008) talade även hon om viktiga faktorer som påverkar relationskvaliteten och har inriktat sig specifikt på gymbranschen. Vi kommer i detta avsnitt att visa hur de gym som vi har studerat arbetar med några av dessa faktorer. Servicelandskapet, och underhållningsfaktorn är två av Athanasopoulous (2008) faktorer och något som alla de intervjuade gymmen strävade efter, att se till att hålla det rent och fräsch i lokalerna och att få medlemmarna att trivas vid sitt besök. Ytterligare en faktor som diskuterades var personalens kunnskap och deras engagemang för att relationen ska bli framgångsrik. Gym 1 har ett gediget introduceringsprogram där varje ny medarbetare får möjligheten att sätta sig in i företagets värderingar vilket ska fungera som en plattform i det dagliga arbetet och all kontakt med medlemmarna. På Gym 2 finns en liknande strategi men implementeringen av värderingarna sker istället genom instruktörsutbildningar som de flesta av de anställda genomgår. Det är dock inget uttalat krav att alla anställda ska gå dessa utbildningar, kvalitetskontrollen kan därför inte garanteras. Det finns även representanter på gymmet vars uppgift är att visa sitt engagemang och stå till medlemmens förfogande, vilket är ytterligare ett sätt att förstärka relationen till medlemmen. På Gym 3 och 4 talades som tidigare nämnt inte om några gemensamma värderingar eller liknande för personalen men båda poängterade vikten av trevlig och tillmötesgående personal. I nästa avsnitt kommer vi därför att ägna fokus åt personalens roll i relationsskapandet.

4.4.1 Personalens betydelse

Gym 1 hade som nämnt ovan en djupgående inskolning för sina anställda och just personalens engagemang och agerande var enligt både Gummesson (1998) och Athanasopoulou (2008) mycket avgörande för den upplevda tjänstekvaliteten. Platschef A tyckte samtidigt att relationen var mellan företaget och medlemmen, inte mellan personal och medlemmen eftersom de anställda arbetar utifrån de gemensamt uppställda värderingarna. Således anser vi att en parallell kan dras till Gummessons (1998) identifiering av strukturellt kapital. Trots att Platschef A menade att kundernas relation är med gymmet tror vi att många anställda i gymbranschen är individer med starka personligheter vilket gör att personliga relationer kan knytas ändå. Det kan alltså innebära en risk för gymmet om personalen slutar eller byter

arbetsplats om de tar med sig medlemmar till konkurrenter. Samtidigt är de en tillgång så länge de är kvar i företaget.

I den utförda enkäten visade det sig att nästan hälften, 48 procent av de svarande tycker att det är viktigt med personalbemötandet och bra service. Enkätundersökningen visade att de svarande över lag var nöjda med sin kontakt med gymmet. Endast 3 procent av de tillfrågade svarade att de tidigare har bytt gym på grund av missnöje med gymmets personal. Det är en liten siffra i förhållande till de som slutat på grund av flytt, vilket motsvarar nästan en tredjedel av respondenterna i vår enkät. En flytt är en naturlig del i en människas liv och omöjligt för gymmen att kontrollera eller påverka. Det kan alltså tolkas som ett bra betyg till gymmen att så få avslutar sitt medlemskap på grund av kontakten med personalen.

Trots att enkäten visade en hög nivå av nöjda medlemmar måste gymmen läsa av medlemmens önsningar för hur bemötandet ska se ut. I sin jakt på att ständigt hålla hög service måste gymmen vara vaksamma på att den inte blir överdriven, det kan snarare skrämja bort medlemmar som inte uppskattar den sortens kontakt. 52 procent som svarade på hur kontakten med sitt gym såg ut kände att det var de själva som tog kontakt med personalen och 12 procent svarade att det istället var personalen som tog första steget. De resterande 36 procent visade att det fanns en ömsesidig relation mellan gymmet och medlemmen. Vi kan återigen titta på de karaktärer som Söderström (1999) beskrivit. Vana medlemmar som tränat länge förväntar sig och kanske till och med kräver en utomordentlig service och en ömsesidig kontakt med personalen, medan nya och osäkra kanske hellre vill hålla sig i bakgrunden och är mindre mottagliga för kontakt. Det kan även se helt annorlunda ut, nya medlemmar kanske vill bli sedda och vill ha hjälp att komma igång samtidigt som rutinmedlemmar tycker att de klarar sig själv och inte behöver personalens influerande kontakt. Som vi tidigare har påpekat är det viktigt för personalen att känna av vad medlemmarna har för preferenser och anpassa sitt bemötande efter det.

Björn Johansson berättade om hur två slitna gamla maskiner står längst in i gymlokalernas vrå, det är dem som alla medlemmarna står i kö till för att använda. Framför dem står nya, mer tekniska maskiner som folk undviker och nästan ser rädda ut för eftersom de inte vet hur de ska använda och hantera dem. Nya avancerade maskiner dyker ständigt upp från innovativa leverantörer, inte minst i gymbranschen. Här återkommer uppsatsen till frågan om

huruvida gymmen löser kundens behov eller snarare utnyttjar det. Utvecklas teknik som egentligen inte behövs eller har efterfrågats? Många av gymmen talar om hur gymbranschen har utvecklats och fler och fler träningsformer har tillkommit i gymmens utbud. De allra flesta är uppskattade men det är väldigt viktigt att hänsyn tas till de som är nya, de som inte förstår hur en maskin ska användas eller hur rörelserna ska utföras. Det handlar inte bara om att undvika användning av dem utan även vad som kan hända om de används utan kunskap om funktionerna, exempelvis kan skador uppstå om maskinerna brukas fel. Till hjälp finns på många ställen instruktörer och det är viktigt att dessa tydligt instruerar och informerar sina medlemmar om nyheter för att de på bästa sätt ska kunna uppskattas.

4.5 Locka till motivation!

Av de gym som vi har undersökt får samtliga nya medlemmar en kostnadsfri instruktions-timme hos gymmet, detta är dock något som inte alltid utnyttjas. Vi nämnde tidigare att det var en god idé att investera i program som underlättar hanteringen av medlemmarnas beteenden. Möjligheten för personalen att upptäcka om medlemmen har utnyttjat sin timme eller inte, är ännu ett konkret exempel på när dessa program skulle kunna användas. Vi tror att om fler medlemmar skulle använda sin instruktionsstimme bidrar det till ett större självförtroende i användandet av gymutrustningen. Det ger personalen en större chans att sälja in PT-konceptet vilket skulle kunna resultera i fler antal sålda PT-timmar. Detta skulle kunna bidra till att medlemmen ökar sin motivation och kontinuitet, vilket var den grundläggande utmaningen för gymmen enligt de personer som vi intervjuade.

Trots att alla var överens om att rutinskapande är väldigt viktigt fanns det inget generellt sätt för att uppnå detta. Gym 1 använder sig av motivationsprogram som innebär att medlemmen samlar stämplat som erhålls vid varje besök. Gymmet anser att det viktigaste är att medlemmen kom dit och upprätthåller sin rutin, därför är det inget krav på att medlemmen utför någon träningsaktivitet utan den kunde lika gärna sola eller basta. Gym 2 satsar på rutin genom att se till att de kommer igång till att börja med. Det erbjuds två gånger per år en mycket prisvärd kom-igång-kurs där flera träningspass i veckan och föreläsning står på schemat. Det kan vara en bra inkörsport, dock utesluts både existerande och nya medlemmar som tecknar medlemskap under andra tider på året, vi anser därför att det kan vara en bra idé att erbjuda dessa kurser med kontinuerligt.

Marknadschef C berättar att de har kampanjtävlingar för nya och befintliga kunder som innebär en 8-veckorsperiod med personlig tränare där resultatet mäts och ställs emot andra deltagare. På så sätt höjs motivationen och gemenskapen och tydliga resultat kan göra att medlemmen känner sig nöjd och stannar. Det träningsresultat som medlemmen får kan skapa större förståelse för hur träning fungerar och visar medlemmen vad som krävs. Tävlingsarna fungerar även som en marknadsföringskanal, dels för att fler ska bli intresserade av att köpa PT-tjänster men även för att skapa en positiv ryktesspridning av gymmet i allmänhet. Gym 4 är inriktade på en specifik kundgrupp och fokuserar mest på resultatprogram som kan tilltala och motivera denna grupp mest. Även denna strategi kan innebära förstärkt rykte för gymmet om medlemmarna är nöjda med effekten av sin träning.

En påbyggnad på introduceringsprogram för gymmedlemmar har utvecklats av Björn Johansson. Han menar att det inte handlar om att medlemmarna inte utnyttjar sin instruktionstimme utan snarare att en timmes introduktion för en ny medlem inte är tillräcklig för att skapa rutinbeteendet som gymmen vill uppnå. I de fall som medlemmen har gått på instruktionstimmen men ändå slutar, har strategin bara resulterat i en kostnad för gymmet. Istället bör det satsas på ett mer omfattande introduceringsprogram som skapar rutin för medlemmen och får den till att stanna kvar. I Dagens Träningsindustri skrevs 2009 en artikel som presenterade ytterligare en strategi som ligger långt ifrån de tidigare nämnda. Den danska gymkedjan Equinox Fitness bjöd sina medlemmar på månadsavgiften mot att de oavbrutet tränar minst en gång i veckan varje månad. Uteblev medlemmen efter mer än en vecka från föregående besök debiterades de däremot sin månadsavgift. Enligt VD Kristian Brandt hade det inte inneburit någon förlust utan istället ökade antalet medlemmar som tränade regelbundet. På grund av att medlemmarna helt plötsligt slapp avgift kunde dessa pengar istället läggas på stödtjänster som exempelvis PT, proteindrinkar eller träningskläder. Den ökade försäljningen av detta täckte både den uteblivna medlemsavgiften samt generade vinst för företaget. Det här tycker vi visar att en inom andra branscher beprövad försäljnings- och marknadsföringsmetod även kan implementera framgångsrikt i gymbranschen.

Peng och Wang (2006) har hävdats att olika sorters aktiviteter och faktorer har olika påverkan på olika kundgrupper och Grönroos och Ravald (1996) nämnde att erbjudandets värde är olika för olika kundgrupper. Även om gymmen inte gör en medveten uppdelning av sina

medlemmar sker det oavsiktligt i deras strategier att försöka behålla sina kunder. På Gym 1, 3 och 4 används speciella rutiner för medlemmar som inte har varit på gymmet under en längre period. Gym 1 och 3 ringer upp sina avvikande medlemmar och frågar om anledningen till frånvaron och om de kan hjälpa medlemmen på något sätt att komma tillbaka till träningen och Gym 4 använder e-mail på samma sätt. Om en medlem inte har varit på Gym 2 under året efter att de har löst sitt medlemskap skickas ett ”Vi saknar dig”-kort ut som påminner om gymmets existens. Björn Johansson har utvecklat ett bonusprogram för att hålla kvar riskkunder som inte tränar regelbundet. Det är ett utformat system som ger en signal till receptionisten när en medlem kommer som inte har besökt anläggningen på länge. Receptionisten kan i sådana fall ge medlemmen ett annorlunda bemötande och erbjuda ”bonustjänster” i form av stöd och motivation som inte övriga medlemmar kan ta del av. På detta sätt sker en uppdelning omedvetet i de som tränar regelbundet och de som inte gör det.

4.6 Varför slutar medlemmar egentligen?

Redan under första intervjun stod det klart att den viktigaste orsaken till att medlemmarna stannar som betalande kunder är att de tränar regelbundet, det angavs av alla intervjupersoner som representerade gymmen. Björn Johansson förtydligar det desto mer i sin intervju men också i det kompendium han har skrivit om ämnet. Där nämner han en studie utförd av International Health, Racquet and Sportsclub Association (IHRSA) vilket är en internationell branschorganisation och som 1998 fastställde de överhängande orsakerna till varför medlemmar slutar att träna samt avslutar sitt medlemskap. Den vanligaste orsaken var att medlemmen inte ansåg sig få valuta för pengarna följt av att det var för mycket folk i gymmet och tidsbrist. Vidare nämndes orsaker som att läget var fel och att intresset svalnade. Först på sjätte plats uppgavs flytt som orsak, varför det är något förvånade är för att det är egentligen den hittills enda orsaken som gymmen inte kan göra någonting åt, således borde alla medlemmar som slutar av de övriga själen kunna vara påverkbara. Under intervjuerna som genomfördes uppgavs inga detaljerade orsaker till varför medlemmarna tappade sin träningsrutin, det behöver inte betyda att de inte är medvetna om det. Ett av gymmen gjorde exempelvis årligen en stor omfattande kundundersökning där 5000 medlemmar fick svara på frågor om vad de tyckte om gymmet. Någonting som dock framgick under intervjuerna var på vilket sätt de använde sig av olika aktiviteter för att stärka relationen i syfte att stimulera sina

kunders träningsrutin.

Platschef A trodde att en kortare tids sjukdom orsakade att medlemmen därför föll ur sin träningsrutin medan Platschef B inte hade några konkreta svar på vad det kunde bero på men trodde i motsats till IHRSA att det inte berodde på ett missnöje med utbudet från medlemmens sida. Den vanligaste orsaken till att medlemmen slutade på ett gym var enligt vår undersökning att medlemmen flyttade, vilket som tidigare nämnt motsvarade nästan en tredjedel av svaren. Resultatet bör dock tolkas med viss försiktighet då ett stort antal av respondenterna var studenter och ungdomar som kanske är den mest flexibla och mobila kundgruppen.

4.7 Prisets roll

Peng och Wang (2006) skrev att prisuppfattningen ser olika ut för olika kunder, beroende på ifall de är priskänsliga eller inte alternativt ifall de anser att värdet på tjänsten står i relation till priset. Tre av de gym vi intervjuade är inte direkt riktade mot budgetmarknaden, dock har två av dem prisreducerade alternativ riktade mot studenter eller pensionärer. Det visar sig också i vår genomförda enkät att ett reducerat pris är avgörande vid val av gym, 59 procent svarade att det var viktigt eller väldigt viktigt. Som tidigare påvisats är urvalet överrepresenterat av unga i åldrarna 15-24 och 25-34 och merparten av dem var i nuläget berättigade studentrabatter eller liknande. Därför bör denna siffra mottas med viss försiktighet. Under intervjuerna frågade vi om recessionen hade påverkat antalet betalande medlemmar negativt och de framkom olika uppfattningar från gymmen. Det mindre, nischade Gym 4 hade bland annat tappat avtalskunder från kommunen, vidare hade inte någon direkt analys över drop out-antalet gjorts på senare tid. Gym 2 hade upplevt en nedgång i antalet sålda träningskort och vi kan inte utesluta att recessionen har bidragit till att ändra medlemmarnas konsumtionsbeteenden.

Priskänsligheten kommer i olika former enligt Latham och Braun (2010) som delade in det ändrade beteendet i fyra olika kategorier. Den första kategorin, reducing customers, innebär att medlemmarna minskar konsumerandet av stödtjänster som PT och kostrådgivning etc. Gymmen måste införa åtgärder som stimulerar användandet av dessa så att de inte vänjer sig

vid en livsstil utan tjänsterna. Gym 3 använder sig exempelvis av en kampanj, PT-kampen, där de vill lyfta fram fördelarna samt vilka resultat PT-tjänster medför.

Substituting customers är de kunder som inte har bundit upp sig genom långa avtal vilket möjliggör ett byte av gym utan några större utträdeskostnader. En fallgrop för gymmen i denna situation är att sänka priserna vilket endast är en kortsiktig lösning som dessutom kommer vänja kunden vid låga prisnivåer som leder till att det blir svårare att börja ta betalt igen efter att recessionen är slut. Istället anser vi att gym som tacklas med detta problem borde erbjuda obundna kunder förmåner som bara kan konsumeras på sikt och om de stannar som medlemmar. Ett förslag skulle kunna vara att erbjuda någon sorts rådgivning som kräver uppföljning två till tre månader senare.

4.8 Avsaknad av relationsmarknadsföring

Tidigare har det kunnat konstateras genom Hart et al. (1999) att kunder kan vara lojala ett företag trots att ingen aktiv relationsmarknadsföringsstrategi har förekommit. Det kan exemplifieras genom ett av de intervjuade gymmen, Gym 2, som inte har någon uttalad strategi som de jobbar efter i fråga om relationsmarknadsföring, men ändå har ett stort antal medlemmar. Dock har gymmet under den senaste tiden tappat medlemmar men Platschef D uttrycker det som att det inte har med relationskapandet att göra. De andra gymmen som har intervjuats har tydligt uttryckt att de arbetar mycket med relationsmarknadsföring och att det verkar uppskattat av medlemmarna. Att medlemmar trots allt väljer gym som inte arbetar med relationsskapande kan bero på många olika saker, exempelvis att det ligger nära hemmet eller arbetet. I den utförda enkäten svarade 47 procent att beslutet att köpa medlemskap hade grundats på närheten till hem eller arbete (14 procent arbete 33 procent hem) och på frågan hur viktigt ett bekvämt avstånd från arbete eller bostad angav 62 procent av de som svarade att det var väldigt viktigt och inte en enda kände att det var helt oviktigt. Ytterligare anledningar till varför medlemmarna väljer sitt specifika gym kan vara brist på andra alternativ, invanda rutiner, lägre inkomst som utesluter vissa alternativ eller bekvämlighet.

I detta avslutande avsnitt kan vi konstatera att det för respektive gym handlar om hur väl det har avvägts om relationsmarknadsföring är lönsamt att implementera i sin verksamhet. Björn

Johansson talar om att det måste finnas resurser i företaget och att alla inte har tillräckligt med resurser för att satsa på relationsskapande. Ägare D:s gym, Gym 4, är inte speciellt insatta i den ekonomiska jämförelsen, desto mer övertygad är Platschef A att Gym 1 har gjort sådana beräkningar. Han tror att relationsmarknadsföring är framtiden, att strategin absolut är lönsam i ett långsiktigt perspektiv, och att taket för hur långt relationsskapandet kan sträcka sig är högt. I stor utsträckning gäller detta även för Gym 3. Gym 2 är som tidigare nämnt inte alls relationsmarknadsföringsinriktade och samtidigt förlorar medlemmar, är frågan oundviklig om det skulle kunna löna att börja satsa på en sådan strategi eller om de är nöjda med hur nuläget ter sig.

5. Summering & Slutsats

I detta avsnitt kommer vi att besvara våra frågeställningar genom en summering och slutsats av det analyserade empiriska materialet. Vi har tittat på hur fyra företag i gymbranschen ser på sina kundrelationer och arbetar utifrån det. Syftet med uppsatsen har varit att öka vår och läsarens förståelse för hur gym kan arbeta med relationsmarknadsföring och har därför ställt ett antal frågor.

Första frågan var att ta reda på hur gym konkret arbetar med relationsmarknadsföring för att behålla sina existerande kunder så länge som möjligt. Det visade sig att gymmen arbetar på olika sätt för att skapa goda relationer med sina medlemmar. Det grundläggande tjänsteerbjudandet skiljde sig däremot mindre gymmen emellan och alla hade samma inställning i fråga om renlighet och fräschhet i lokalerna och att ett brett utbud av maskiner och pass bör finnas. Det visade sig i vår genomförda enkät att dessa två faktorer snarare är ett krav än en tjänst som skapade extra värde hos medlemmen.

Vi har upptäckt att både gymmen och Björn Johansson tycker att det mest grundläggande arbetet ligger i att skapa en rutin i medlemmarnas träning och att det är så de anser att de bäst undviker att medlemmarna slutar. Utmaningen ligger alltså i hur gymmen ska skapa dessa rutiner hos medlemmarna och i detta skiljer sig tillvägagångssätten åt. Kom-igång-kurser, motivationsprogram och resultattävlingar är exempel på medvetna strategier från gymmen att få igång sina medlemmar att initialt börja träna regelbundet. När medlemmarna sedan har vanan inne är det viktigt att gymmet fortsätter erbjuda den sorts relationsbyggande aktiviteter som har gjort att de har stannat hittills och identifierar vilka sorts aktiviteter som är uppskattade av medlemmen så att de inte obemärkt kan försvinna. I detta avseende anser vi att gymmen kan göra mer och utnyttja de förutsättningar som finns på ett mer fokuserat sätt.

Orsaken till att dessa strategier används är uppsatsens andra fråga. Ökad vinst är den främsta och mest självklara anledningen då det kan anses vara mer lönsamt att behålla en befintlig kund än att värva nya. Även ryktesspridning är en effekt som kan uppstå av ett lyckat relationsskapande och är ett sätt att förvärva nya kunder. Det visades tydligt i resultatet från vår enkätundersökning då muntliga rykten från familj, vänner och kollegor var den viktigaste faktorn i valet av gym. Denna korrelation är värd att nämna då siffrorna var så tydliga även

om det inte var uppsatsens huvudsakliga mål att undersöka.

Den tredje och avslutande frågan speglar kundens perspektiv och handlar om hur stor påverkan strategierna har för medlemmarnas beslut att stanna. Vi har upptäckt en motsägelsefull situation då medlemmarnas förväntningar på resultatet av sin träning inte motsvarar den tid och ansträngning som krävs för att nå de önskade resultaten. Problemet uppkommer i större utsträckning som en konsekvens av gymmens försök att skapa rutin genom att möta medlemmens krav på kort och intensiv träning. Slutsatserna blir alltså att risken att medlemmen tappar rutinen ökar om träningsinsatsen är krävande och tar mycket tid i anspråk och risken minskar om träningsinsatsen är den motsatta. Dock ökar risken för att medlemmens förväntningar på resultatet inte kommer att infrias vilket också kan vara en bidragande orsak till att medlemmen faller ur sin träningsrutin. Det finns alltså, vilket kunde konstateras redan i inledningen till denna uppsats, fallgropar för gymmen oavsett hur de går till väga och att förlora medlemmar är något som de bör förvänta sig då det ligger i gymbranschens natur, även om det är eftersträvansvärt att försöka minimera antalet avhopp.

Vi har genom vår enkät och de genomförda intervjuerna även märkt att det finns anledningar till medlemmars gymval som inte alls grundas på relationsmarknadsföring. Läget, gymmets placering, är en avgörande faktor för medlemmens val och närheten från jobbet eller hemmet kan förlåta brister på andra områden. Denna aspekt framkom visserligen i den teori som föregick och ligger till grund för uppsatsen men gavs ännu mer tyngd genom det empiriska resultatet. Vi vill se på lägets roll som en del i relationsmarknadsföring då det är något som gymmen kan arbeta aktivt med genom att göra sig tillgängliga för sina medlemmar.

Tre av de undersökta gymmen är medvetna om de positiva effekter som relationsmarknadsföring kan medföra och tycker därför att strategin är viktigt att satsa på. Två av gymmen uttryckte att behovet av relationsmarknadsföring är stort inom branschen och vill utöka sitt arbete med detta i framtiden. Gym 2 har däremot sagt att de inte har någon aktiv relationsmarknadsföringsarbete och det kan vara en orsak till varför de förlorar medlemmar.

Hur mycket ett gym kan satsa på relationsmarknadsföring beror på hur mycket resurser gymmet har att förfoga över. Vi tror att det är väldigt viktigt för gymmen att avväga sina resurser och avgöra om relationsmarknadsföring kan vara aktuellt för deras företag. I vissa

situationer kan det vara bättre att inte satsa på relationsmarknadsföring alls, misslyckas strategins implementering har den bara genererat kostnader men inte medfört några fördelar. En god relation kan betyda att medlemmen stannar och uppskattar den erbjudna tjänsten men det är även viktigt att inse att en icke-relation inte behöver betyda att medlemmen slutar, vilket vår enkätundersökning visade. Gymmen måste välja sin profil och inte utge sig för att erbjuda mer än vad som kan levereras för att behålla medlemmens positiva upplevelse.

6. Diskussion

Vår uppsats har utgått från den svenska marknaden och hur relationsmarknadsföring kan användas. Den har hittills varit relativt outforskad och ytterligare en avgränsning skulle kunna göras i framtida forskning, vi tänker främst på hur recession och förändrade ekonomiska förhållanden påverkar konsumtionsmönstret i gymbranschen. Den svenska privatkonsumenten har inte blivit lika påverkad av det rådande ekonomiska klimatet som exempelvis konsumenter på den grekiska, isländska eller spanska marknaden. Det hade varit intressant att undersöka hur relationsmarknadsföring i gymbranschen fungerar eller förändras under dessa annorlunda och extrema förhållanden.

En annan fundering som dök upp under arbetsprocessen gång var huruvida personalen i gymbranschen ses som en tillgång eller ett hot mot verksamheten. En karismatisk och relationsbyggande personal kan vara en stor tillgång för sin arbetsgivare men har samtidigt en maktposition att kunna ta med sig sina relationer till nästa arbetsplats. Förslag till vidare forskning kan alltså vara hur gymmen förhåller sig till detta fenomen.

7. Källförteckning

- Agustin, C.; Singh, J. (2005) Curvilinear Effects of Consumer Loyalty Determinants in Relational Exchanges. I: *Journal of Marketing Research*. Vol 42 (1) s. 96-109.
- Athanasopoulou, P. (2008) Antecedents and consequences of relationship quality in athletic services. I: *Managing Service Quality* Vol. 18 (5) s. 479-495.
- Barnhard, N.; Ehrenberg, A. (1997) Advertising: Strongly Persuasive or Nudging? I: *Journal of advertising research*. Vol 37 (1) s. 21-32.
- Berry, L. (1995) Relationship Marketing. I: *Emerging Perspectives on Service Marketing*. Red. Berry, L.; Shostack, G. L. & Upah, G. D. Chicago: American Marketing Association s. 25-28
- Bitner, M. J. & Zeithaml, V. (1996) Service Marketing. I: *Service Industry Journal*. Januari, Vol. 18 (1), s 159-161.
- Brown, M. R; Latham, S. F. (2010) Jilted? The manager's little book for keeping customers in a recession. I: *Journal of Business Strategy*. Vol. 31 (1) s. 4-10.
- Bryman, A. (2002) *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber ekonomi.
- Colgate M, Danaher P. (2000) Implementing a customer relationship strategy: the asymmetric impact of poor versus excellent execution. I: *Journal of the Academy of Marketing Science* Vol. 28 (3) s. 373– 85.
- Deshpandé, R.; Moorman, C.; Zaltman, G. (1992) Relationships between providers and users of market research: the dynamics of trust within and between organisations. *Journal of Marketing Research*. Vol. 29 (3) s. 314-28.
- East, R.; Hammond, K. & Gendall, P. (2006) Fact and fallacy in retention marketing I: *Journal of Marketing Management*. Vol. 22 (1-2) s. 5-24.
- Egan, J. (2001) *Relationship Marketing, exploring relational strategies in marketing*. Harlow: Financial Times Prentice Hall.
- Featherstone, M. (1991) The Body in Consumer Culture. I: Featherstone, M.; Hepworth, M.; Turner, B. S.(Red) *The Body.Social Process and Cultural Theory*. London: SAGE s. 170-196.
- Fournier, S.; Dobscha, S.; Mick, D.G. (1998) Preventing the premature death of relationship marketing. *Harvard Business Review*. Vol 76 (1) s. 42-51.
- Grönroos, C. (2008) *Service Management and Marketing: kundorienterat ledarskap i servicekonkurrensen*. Malmö: Liber.

- Grönroos, C. & Ravald, A. (1996) The value concept and relationship marketing, *European Journal of Marketing*, Vol 30, No. 2, s. 19-30.
- Gummesson, E. (1998) *Relationsmarknadsföring: Från 4P till 30R* Malmö: Liber ekonomi.
- Gwinner, K. P.; Gremler, D. D.; Bitner, M. J. (1998) Relational benefits in services industries: the customer's perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol 26 (2) s. 101-114.
- Hart, S.; Smith, A.; Sparks, L.; Tzokas, N. (1999) Are loyalty schemes a manifestation of relationship marketing? *Journal of Marketing Management*, 15, s. 541-62.
- Kvale, S. (1997) *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Miegel, F. (1994). Den begärliga ungdomlighetens tragedi. I F. Miegel & T. Johansson, (Red.), *Mardrömmar och önskedrömmar – Om ungdom och ungdomlighet i nittioalets Sverige*. Stockholm: Brutus Östlings bokförlag Symposium.
- Palmer, A. J. (1996) Relationship marketing: a universal paradigm or management fad? *The Learning Organisation*, 3, (3) s. 18-25.
- Peng, L. Y.; Wang, Q. (2006) Impact of Relationship Marketing Tactics (RMTs) on Switchers and Stayers in a Competitive Service Industry. *Journal of Marketing Management*. 22, s. 25-59.
- Peterson, R. A. (1995) Relationship marketing and the consumer. *Journal of the Academy of Marketing Science* Vol. 23 (4) s. 278-281.
- Trost, J. (2007) *Enkätboken*. Uppl 3. Lund: Studentlitteratur.
- Sassatelli, R. (2006) Fit Bodies. Fitness culture and the gym. I: Human game. Winners and losers. *Catalogo della mostra*. Florens s. 252-262.
- Reicheld, F. (1996) *The Loyalty Effect*. Boston MA: Harvard Business School Press.
- Roberts, K. (2003) What strategic investments should you make during a recession to gain competitive advantage in the recovery? I: *Strategy & Leadership*. Vol 31 (4) s. 31-40.
- Seltén, B. (1993) *Ny svensk ordbok*. Lund: Studentlitteratur.
- Söderström, T.(1999) *Gymkulturens logik. Om samverkan mellan kropp, gym och samhälle*. Pedagogiska institutionen, Umeå universitet.

Tidskift

Gratis träning – om man tränar (höst 2009) Dagens träningsindustri s. 6

Elektroniska källor

Statistiska centralbyrån; <http://www.ssd.scb.se/databaser/makro/SaveShow.asp> Besökt:
20100520 10.08

<http://gymbusiness.se> Besökt: 20100524 11.37

<http://www.forumlive.com> Besökt: 20100523 17.20

Muntliga källor

Intervjuer

Björn Johansson, Lönsamhetskonsult Fitness Invest AB. Intervjuad 10-04-28, Helsingborg

Platschef A, platschef på Gym 1. Intervjuad. 10-04-27, Göteborg

Platschef B, platschef på Gym 2, Intervjuad 10-04-28, Helsingborg

Marknadschef C, marknadschef på gym 3 Intervjuad 10-04-30 Telefonintervju

Ägare D, ägare, marknads- och etableringsansvarig på Gym 4. Intervjuad 10-04-27,

Falkenberg

Bildkällor:

<http://www.muscles.se/wp-content/uploads/2007/09/trana-hemma-med-hantlar.gif>

Besökt: 20100525 13.35

Bilagor

Intervjuguide grupp 4. Relationsmarknadsföring i Gymbranschen

Johanna Ekberg, Sanna Nilsson, Antonia Werner

Syftet med vår undersökning är att ta reda på hur företag i gymbranschen arbetar med att behålla sina befintliga kunder. Resultatet vill vi sedan ställa mot hur kunderna upplever gymmens ansträngningar.

Inledningsfrågor

Hur länge har du arbetat här?

Hur länge har du arbetat i branschen?

Hur började du?

Gymbranschen är en relativt ung bransch,

Under den tiden du har i arbetat inom branschen, Upplever du att det har skett några förändringar?

Grundinformation

Finns det en uttalad värdering inom företaget, och vilken är den?

Marknadsföring är ett brett område, generella exempel på marknadsföringsaktiviteter kan vara tv-reklam, annonsering men också kundvård och vad för sorts service man erbjuder.

Vilka marknadsföringsaktiviteter använder ni er av?

Vad har ni för utbud av kring/hjälptjänster? (Ex parkering, barnpassning, instruktör på gymgolvet, frysning av kort)

Vad tror ni är viktigt för era kunder?

Och hur tar ni reda på det?

Genomför ni några kundundersökningar?

Om ja, hur ofta?

Vad för sorts service tror ni uppskattas mest och är avgörande för kundens val av gym? (Ex. på populära tjänster som ofta utnyttjas, välutbildad personal, öppettider, läge, mer?)

Vilken sorts marknadsföring anser ni vara mest effektiv när det att skapa nya kundkontakter, samt vilken sorts marknadsföring anser ni vara mest effektiv för att behålla befintliga kunder?

Hur hanterar ni klagomålshantering?

Har personalen befogenheter att själva lösa problem samt ge kompensation?

Identifiering av olika kundsegment

Identifierar ni era kunder och delar in dem i målgrupper? (Ex, företagskunder, regelbundna kunder, oregelbundna kunder etc)

Vilken grupp anser ni vara mest lojala?

Varför tror ni att ni har lyckats med att behålla just den gruppen?

Vad är orsaken till att de återkommer regelbundet?

Vilken målgrupp är minst lojal?

Vad tror ni är de främsta orsakerna till att de avslutar sitt medlemskap?

Vi kan identifiera två tillfällen då vi föreställer oss att medlemmarna minskar respektive ökar. Vi tror att det är en stor tillströmning av nya kunder i januari och februari men vi tror också att en stor del av dessa slutar och därmed inte förnyar sitt medlemskap.

Vad gör ni för att försöka behålla dessa kunder?

Är det ekonomiskt lönsamt att lägga resurser på att bearbeta den gruppen?

Sommaren är en lågsäsong för inomhusträning, som gymträning innebär.

Finns det inte en stor risk annars att kunder som tappar sina träningsrutiner över sommaren inte kommer tillbaka till hösten?

Hur gör ni för att behålla kundernas träningsrutiner?

Vi har förstått att gymbranschen är i en tillväxtfas, trots detta, har ni märkt av recessionen på något sätt?

Har ni en uppfattning om hur många av era kunder som får friskvårdsbidrag från sina arbetsgivare?

Om företagen skulle tvingas dra in sina friskvårdsbidrag, har ni någon sorts handlingsplan för att behålla dessa kunder?

För ni någon sorts statistik över kundernas vanor och beteenden, alltså vad har kunderna för beteendemönster? *(Med beteendemönster menar vi vilka tider kunderna besöker gymmet, vad för sorts aktiviteter de utför samt när de utför dem.)*

Är det någon förändring från föregående år?

Hur ser ni på förlorade kunder? (Ex budgeteras det?)

Marknadsföring som strategi

Nu har vi pratat mycket i detalj om hur man praktiskt arbetar med att behålla sina kunder. Nu vill vi gå in på vad ni har för marknadsföringsstrategier, alltså strategier och mål som bestäms centralt inom företaget.

Vad för sorts direktiv och målsättningar får ni från ledningen i fråga om marknadsföring?

Vad för sorts direktiv och målsättningar får ni i fråga om att bygga lojalitet?

Finns det någon sorts kommunikationskanal inom organisationen som underlättar för att åsikter och förslag skall nå upp till huvudkontoret?

Anser ni att det är ekonomiskt lönsamt att jobba med kundrelationer för att behålla kunder?

Är effekten på relationsmarknadsföring mätbart i er organisation? *(Använder ni er av några nyckeltal för att mäta effekten)*

Avslutningsvis

Hur tror ni framtiden inom ”Gymbranschen” kommer att se ut?

Vad kommer kunder kräva av sitt gym?

Enkätundersökning

Relationen mellan gym och deras medlemmar

Vi är tre studenter på Lunds Universitet Campus Helsingborg som läser Service Management. Vi skriver vår uppsats om hur man kan använda relationsmarknadsföring i syfte att öka antalet medlemmar som stannar och därmed lönsamheten.

Vi behöver din hjälp för att ta reda på hur din relation till ditt gym ser ut och hoppas du kan avvara 5 minuter för att svara på våra frågor.

Tack på förhand
Antonia, Johanna och Sanna

***Obligatorisk**

Tränar du på gym? *

- ja
- nej

Vilket gym tränar du på?

Är du en man eller kvinna? *

- man
- kvinna

Hur gammal är du? *

- 15-24
- 25-34
- 35-44
- 45-54
- 55-64

Hur länge gäller ditt medlemskort totalt?

- klippkort
- 1 månad
- 3 månader
- 6 månader
- 1 år
- tillsvidareavtal

Vilken medlemsform har du?

- jag betalar ordinarie priser
- jag har studentpris eller annat rabatterat medlemskort

- företaget betalar en del eller hela mitt medlemskort

Hur kom du i kontakt med detta gym? Du kan välja flera alternativ

- annons i tv eller radio
- annons i tidning eller magasin
- annons på internet
- direktreklam eller uppringd av gymmet
- familj
- vänner
- kollegor
- läkare eller primärvård
- gymmet ligger i närheten av jobb eller skola
- gymmet ligger i närheten av bostad
- annan sort kontakt

Vilken sorts kontakt var avgörande till att du köpte ett medlemskap? Här kan du välja endast ett alternativ

- annons i tv eller radio
- annons i tidning eller magasin
- annons på internet
- direktreklam eller uppringd av gymmet
- familj
- vänner
- kollegor
- läkare eller primärvård
- gymmet ligger i närheten av jobb eller skola
- gymmet ligger i närheten av bostad
- annan sorts kontakt

Hur ofta besöker du gymmet?

- mer än 5 gånger i veckan
- mer än 2 gånger i veckan
- 1 gång i veckan
- ett par gånger i månaden
- mer sällan

Hur länge har du varit medlem på detta gym?

- 10 år eller mer

- 5 år eller mer
- 2 år eller mer
- 1 år eller mer
- 6 månader eller mer
- mindre än 6 månader

Upplever du att du har tillräckligt kontakt med personalen?

- ja
- nej

Hur skulle du beskriva kontakten?

- det är oftast jag som tar kontakt (direkt, mail telefon) med personalen för att få information eller dylikt
- det är oftast personalen som på eget initiativ tar kontakt (direkt, mail, telefon) med mig för att informera eller dylikt.
- på gymmet känner flera av personalen igen mig och jag känner igen dem, vi hälsar och pratar om diverse saker.

Är du nöjd med den kontakten du har?

- ja
- nej

Om du har varit medlem i ett annat gym tidigare, varför bytte du? Du kan välja flera alternativ

- flyttat
- utbudet av tjänster var inte tillfredsställande
- gymmets miljö och standard var inte tillräckligt hög eller bra
- jag är missnöjd med bemötande från personal
- jag ville träna på samma gym som familj/vänner
- jag brukade få delar eller hela träningskortet betalt av min arbetsgivare, men inte längre
- priset var för högt
- jag tog del av ett kampanjerbjudande
- jag har aldrig varit medlem i något annat gym
- annan orsak

Om du var missnöjd med något, skulle du berätta det för personalen?

- ja, direkt till någon i personalen
- ja, fast jag mailar in mitt klagomål
- ja, fast bara i "åsiktslådan", om det finns en sådan

Stanna lite längre!
Relationsmarknadsföring i gymbranschen

nej

Utbudet av olika pass och maskiner är... Gradera på en skala 1-5 över vad som är viktigt för ditt val av gym.

	1	2	3	4	5	
inte alls viktigt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	väldigt viktigt

Att det är rent och fräscht i gym och omklädningsrum är...

	1	2	3	4	5	
inte alls viktigt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	väldigt viktigt

Att gymmet ligger på bekvämt avstånd från mitt arbete/bostad är...

	1	2	3	4	5	
inte alls viktigt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	väldigt viktigt

Att mina vänner/familj tränar här är...

	1	2	3	4	5	
inte alls viktigt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	väldigt viktigt

Att få träningskort betalt helt eller delvis av min arbetsgivare är...

	1	2	3	4	5	
inte alls viktigt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	väldigt viktigt

Att få träningskort till ett rabatterat pris är...

	1	2	3	4	5	
inte alls viktigt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	väldigt viktigt

Bra service och bemötande är...

	1	2	3	4	5	
inte alls viktigt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	väldigt viktigt

Att bli kontaktad av personalen och erbjuden specialförmåner, exempelvis att delta i events är....

	1	2	3	4	5	
inte alls viktigt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	väldigt viktigt

Submit