



LUNDS UNIVERSITET
Campus Helsingborg

Institutionen för Service Management

KSKK01 Examensarbete för kandidatexamen, 15 hp

Konkurrensen på G(R)YM- marknaden

*En studie om hur gymföretag arbetar med att vara
konkurrenskraftiga*

Malin Jeansson

Louise Swärd

Handledare

Fredrik Nilsson

Kandidatuppsats

VT 2015

Sammanfattning

Titel: Konkurrensen på G(R)YM-marknaden. En studie om hur gymföretag arbetar med att vara konkurrenskraftiga.

Universitet: Institutionen för Service Management vid Lunds Universitet, Campus Helsingborg.

Kurs: KSKK01 Service Management: Examensarbete, Kandidatuppsats, 15 hp, VT2015.

Författare: Malin Jeansson och Louise Swärd.

Handledare: Fredrik Nilsson.

Problem: Det råder en ökad konkurrens på marknaden för gym, vilket leder till att kunders valmöjligheter ökar och kan ställa högre krav. Ur tidigare forskning framhävs betydelsen av att skapa värde för att vara konkurrenskraftig på marknaden och efter att ha betraktat tidigare litteratur inom gymbranschen upplevdes ett glapp kring hur specifikt gymföretag arbetar med detta. Vi frågar oss således hur gymföretag arbetar med värdeskapande.

Syfte: Syftet med uppsatsen är att undersöka hur gymföretag arbetar med att vara konkurrenskraftiga på marknaden.

Metod: Uppsatsen tillämpar en fallstudie på gymföretagen SATS och Actic, där insamlat empiriskt material består av kvalitativa intervjuer och dokumentanalyser.

Slutsatser: Studien visar att gymföretag kan skapa värde och konkurrensfördelar på olika sätt, genom co-creation, kundlojalitet och differentiering. Resultatet visar att det är viktigt att skapa värde genom co-creation, vilket kan göras då personal arbetar med ett kundfokus och för dialoger. Vidare framgår att kundlojalitet kan skapas genom att förutse och tillgodose kunders behov samt då kunder får lov att vara aktiva i företaget. Då företag arbetar för att differentiera sig på marknaden genom unika erbjudanden, kan företag skapa mer värdefulla erbjudanden för kunder.

Nyckelord: värdeskapande, konkurrensfördelar, co-creation, kundlojalitet och differentiering.

Förord

Vår kandidatuppsats har krävt ett gediget arbete. Vi har fått vägledning och stöd från många håll och därför vill vi passa på att tacka samtliga personer som ställt upp i samband med författandet av uppsatsen.

Vi vill börja med att rikta ett stort tack till våra respondenter som har tillmötesgått oss med positivitet och öppna armar samt bidragit med en djupare förståelse kring hur gymföretag arbetar med att vara konkurrenskraftiga på marknaden. Utan era tankar och åsikter hade uppsatsen inte varit genomförbar, så tack för er medverkan!

Vi vill även tacka vår handledare, Fredrik Nilsson, som under vårterminen har hjälpt, väglett och bidragit med värdefulla synpunkter till vår kandidatuppsats.

Slutligen vill vi tacka våra vänner och alla studenter på Campus Helsingborg, som har livat upp långa dagar och sena kvällar som har ägnats åt uppsatsen.

Arbetet kring detta examensarbete har till lika stora delar utförts av båda författarna. Vi önskar er en trevlig läsning och att ni finner denna studie lika intressant som vi.

Helsingborg, 2015-05-27

Malin Jeansson och Louise Swärd

Innehållsförteckning

1. Inledning	5
1.2 Syfte och frågeställningar	7
1.3 Disposition	7
2. Metod	8
2.1 Val av ämne, litteratur och teori	8
2.2 Metodval	9
2.3 Val av företag till fallstudie	10
2.4 Kvalitativa intervjuer	11
2.4.1 Intervjurespondenter	12
2.4.2 Tillvägagångssätt	13
2.5 Dokumentanalys	14
3. Teoretisk referensram	15
3.1 Värdeskapandets betydelse	15
3.2 Värdeskapande tillsammans av företag och kund	16
3.3 Betydelsen av att skapa lojala kunder	18
3.4 Att vara unik	19
3.5 Summering av teori	21
4. Analys	23
4.1 Medvetenhet är en början	23
4.1.1 Vad skapar värde?	24
4.2 Vikten av att arbeta med kunder i fokus	26
4.2.1 Betydelsen av dialoger	26
4.2.2 Att ha en personlig kontakt	28
4.3 Bibehålla eller skaffa nya?	30
4.3.1 Kundnöjdhet - kärnan till lojala kunder	31
4.3.2 Aktiva och engagerade kunder, vad leder det till?	32
4.3.3 Personalens roll i lojalitetsarbetet	33
4.4 Att sticka ut på marknaden	35
4.4.1 Att utmärka sig på olika sätt	36
4.4.2 Att fortsätta vara unik	38
5. Avslutande diskussion	41
5.1 Slutord	44
5.2 Vidare forskning	44
6. Referenslista	46
6.1 Tryckta källor	46
6.2 Elektroniska källor	48
7. Bilaga 1 - Intervjuguider	50

1. Inledning

“Sex av tio svenskar säger sig träna regelbundet och vi lägger många miljarder på sportprylar och gymkort” (helsingborgsdagblad.se 2014-04-10). Citatet belyser att det finns ett stort intresse för träning i Sverige och vidare framhäver Helsingborgs Dagblad att Sveriges befolkning spenderar cirka 50 miljarder kronor varje år på motion och hälsa. Temat motion och hälsa är vanligt förekommande i massmedia där det frekvent betonas att Sverige befinner sig i ett tränings- och hälsosamhälle, vilket beskrivs vara en följd av att människor idag har fått en större medvetenhet kring sin personliga hälsa. Det ständigt växande intresset för träning har genererat i att gymbranschen slår nya tillväxtrekord för varje år och att allt fler människor skaffar gymkort (sydsvenskan.se 2014-01-27). Från år 2010 har antalet av de största gymanläggningarna ökat med 55 procent, vilket har medfört en hårdare konkurrens på marknaden för gym (fastighetsvarlden.se 2014-11-13). I takt med den ökade konkurrensen i gymbranschen utvecklas allt fler träningstrender som växlar med hög frekvens, vilket ställer allt högre krav på gymföretag att vara uppdaterade med det senaste och att kunna möta förändringar (sydsvenskan.se 2014-01-27). Sverige har således, enligt massmedia, haft en stor sport- och hälsovåg de senaste åren och genom en undersökning utförd av EU:s opinionsinstitut tränar svenskar mest i EU (helsingborgsdagblad.se 2014-06-09).

Tidigare forskning inom temat träning och hälsa är ett uppmärksammat område där det finns en mängd olika forskningsinriktningar. Det kan exempelvis utläsas ett flertal studier som belyser olika träningsformer och hur olika träningstrender förändras över tid. Kraiger (2014) är en forskare inom området och beskriver att det har skett en utveckling av träning i samhället och menar vidare att träning på gym har blivit allt vanligare. När ordet gym började användas runt år 1980, syftade betydelsen på en lokal där fysisk träning utfördes och då främst styrketräning, vilket innebar att det mestadels var styrkelyftare som tränade på gym (Söderström 1999, s. 2). Gym har emellertid övergått till att vara en plats som erbjuder träningsmiljöer för många olika typer av människor och behov. Broberg et al. (2004, s. 284) beskriver vidare att majoriteten av dagens gymanläggningar erbjuder en kombination av både styrke- och konditionsträning för enskilda individer och i grupp samt andra tjänster som personlig träning. Författarna menar därmed att det inte är särskilt mycket som skiljer gymaktörerna åt på marknaden idag. I övrigt är mer specifik forskning kring gymbranschen relativt svår att urskilja, troligtvis för att det har skett en markant utveckling i branschen under de senaste åren samt att intresset inom detta område nyligen har etablerats.

Då aktörer på en marknad blir allt fler belyser tidigare forskning att det medför en ökad konkurrens och att kunder har fler valmöjligheter, vilket ställer högre krav på företag att utmärka sig för att vara konkurrenskraftiga. Vidare framhävs att det är många faktorer som är av betydelse för att vara konkurrenskraftig på marknaden och ett ständigt återkommande tema är att skapa värde och värdefulla erbjudanden till kunder. Värde kan därmed utläsas som ett allt mer påtagligt begrepp i litteraturen och beskrivs på en mängd olika sätt. Vargo och Lusch (2004) betonar exempelvis att värdeskapande tidigare var produktorienterat men att det hämmade utveckling och innovationer, vilket har medfört att företag idag snarare riktar fokus mot att skapa värde tillsammans med kunder. Bettencourt et al. (2014, s. 44) poängterar även betydelsen av att skapa värde tillsammans med kunder och menar att det kan generera ett bättre serviceerbjudande och i sin tur konkurrensfördelar. Söderlund (2001, s. 10) argumenterar i en annan riktning för vad som skapar konkurrensfördelar och betonar att företag bör skapa lojala kunder snarare än att ständigt skaffa nya. I diskussionen om att skapa lojala kunder framhäver Sörqvist (2000, s. 44) att en nöjd kund är en lönsam kund, vilket väcker frågan huruvida företag går tillväga för att skapa nöjda kunder. En viktig del i detta är att möta kunders behov och överträffa deras förväntningar, men eftersom individers behov skiljer sig åt och förändras kontinuerligt är det svårt tillgodose alla (Sörqvist 2000, s. 13). Ytterligare ett tillvägagångssätt för att skapa konkurrensfördelar är differentiering, att företag erbjuder något unikt på marknaden som väcker kunders intresse. Det är således inte endast huvudprodukten som är avgörande på en konkurrensutsatt marknad, utan även att tillhandahålla något mer för att skapa ett värde för kunder (Grönroos 2008, s. 182).

Sammanfattningsvis kan det utläsas att massmedia framhäver Sverige som ett träningsamhälle och att fler gymföretag etablerar sig på marknaden. I takt med tillväxten i gymbranschen framhävs det i tidigare forskning att många olika människor tränar på gym och att flertalet av dagens gymföretag tillhandahåller ett relativt liknande erbjudande för att kunna tillgodose deras olika behov. Den massmediala bilden av en ökad konkurrens på marknaden för gym och forskning kring företagets liknande utbud väckte ett intresse att studera gymbranschen. Ur tidigare forskning kan det även utläsas att fler aktörer på en marknad genererar i att kunders valmöjligheter ökar, vilket i sin tur gör det mer betydelsefullt att skapa värde för att vara konkurrenskraftig. Värde kan skapas på många vis, vilket medför att företag kan arbeta på olika sätt för att vara konkurrenskraftiga. Efter att ha betraktat tidigare litteratur inom gymbranschen upplevdes ett glapp inom forskningen kring hur specifikt gymföretag

arbetar med värdeskapande för att vara konkurrenskraftiga. Uppsatsen ämnar således att fylla detta glapp genom att skapa en ökad förståelse kring området.

1.2 Syfte och frågeställningar

Syftet med uppsatsen är att undersöka hur gymföretag arbetar med att vara konkurrenskraftiga på marknaden. Ur tidigare forskning framhävs betydelsen av att skapa värde för att vara konkurrenskraftig och därmed tar undersökningen utgångspunkt i värdeskapande för att uppfylla uppsatsens syfte. Begrepp som skapar värde och konkurrensfördelar utgörs i denna uppsats av: *co-creation*, *kundlojalitet* och *differentiering*, vilket mynnar ut i tre frågeställningar:

- Hur arbetar gymföretag med att skapa värde tillsammans med kunder?
- På vilket sätt arbetar gymföretag med att bibehålla befintliga kunder?
- Hur arbetar gymföretag med att vara unika på marknaden?

Vi har valt att avgränsa undersökningen och därmed utföra en fallstudie på två gym i Helsingborg, *SATS* och *Actic*. Val av företag kommer att redogöras mer utförligt senare i uppsatsen.

1.3 Disposition

I uppsatsens inledande kapitel har problemformulering, syfte, frågeställningar och avgränsning presenterats. Vidare följer ett metodkapitel som redogör för uppsatsens ämnes- och metodval samt hur undersökningen har genomförts. I det tredje kapitlet beskrivs det teoretiska ramverk som berör valda teorier och begrepp vilka är grundläggande för att besvara uppsatsens frågeställningar. Inledningsvis i teorikapitlet presenteras en mer generell bild av värdeskapande följt av betydelsen av *co-creation* där företag skapar värde tillsammans med kunder. Därefter redogörs betydelsen av kundlojalitet följt av en beskrivning av hur företag kan differentiera sig på marknaden för att vara konkurrenskraftig. Avslutningsvis sammanfattas det teoretiska ramverket. I kapitel fyra analyseras det empiriska materialet med hjälp av det teoretiska ramverk som tidigare presenterats. Kapitlet är uppdelat i fyra teman som utgörs av: värde, *co-creation*, kundlojalitet och *differentiering*. Genom dessa delar förs en djupare analys kring hur gymföretag arbetar med att vara konkurrenskraftiga på marknaden. I det avslutande kapitlet presenteras uppsatsens slutsatser genom att diskutera vad som har framkommit i analysen.

2. Metod

I kommande kapitel presenteras de metoder som har använts för att samla in uppsatsens teorier och empiriska material. Inledningsvis beskrivs bakgrunden till uppsatsens ämne och hur vi har gått tillväga i litteratur- och teoriinsamlingen. Vidare presenteras en mer generell beskrivning av uppsatsens kvalitativa metodval vilket innefattar intervjuer och dokumentanalyser. Därefter framgår val av fallstudie och avslutningsvis beskrivs mer ingående hur vi har gått tillväga i de två kvalitativa metoderna.

2.1 Val av ämne, litteratur och teori

Intresset för uppsatsens ämne väcktes då vi under en längre tid har följt hur massmedia alltmer uppmärksammat temat motion och hälsa, där det framhävs att Sverige är ett hälso- och träningsamhälle och att allt fler gym har etablerats på marknaden. Genom att följa den ökade uppmärksamheten kring träning och hälsa i massmedia och att det har skett en tillväxt i gymbranschen, önskade vi att skapa oss en förståelse för hur gymföretag arbetar på marknaden. Avsikten med uppsatsen är inte att tillgodose läsaren med definitiva svar utan snarare om att föra en generell diskussion och skapa förståelse för hur gymföretag arbetar med att vara konkurrenskraftiga på marknaden.

I sökandet efter litteratur har vi främst tagit hjälp av söktjänsten LUBsearch som förenklar letandet av relevanta artiklar för valt ämne, då det är en sökmotor som samlar stora mängder material. Till en början var sökorden: *value*, *value co-creation*, *service marketing* och *differentiation*, vilket bidrog till ökad kunskap om vad som tidigare har skrivits om ämnet. Litteraturinsamlingen fokuserade således till en början på hur företag kan skapa värde och differentiera sig på marknaden för att bli konkurrenskraftiga. I samband med att kunskapen ökade för hur företag kan arbeta med värde och differentiering, genererade det i ytterligare sökord som: *loyal customer*, *customers needs* och *valuable employees*. Vi har även tagit hjälp av böcker i litteraturinsamlingen, där största delen inhämtades från Campus Helsingborgs bibliotek. I sökandet av litteratur har vi undersökt källorna i syfte att säkerställa dess trovärdighet och relevans. Vi har exempelvis valt att endast använda material från massmedia inledningsvis i uppsatsen för att möjliggöra skapandet av ett intresseväckande problem, då information från massmedia inte alltid är av högsta trovärdighet och utgör en källa som bör behandlas med försiktighet.

I takt med bearbetning av litteratur fann vi att värdeskapande är centralt i tidigare forskning för att vara konkurrenskraftig och därför har vi valt att utgå från värdeskapande som teori i denna uppsats. Inledningsvis i teorikapitlet kommer en generell bild av värdeskapande således att presenteras, för att lyfta fram dess betydelse. Följaktligen har vi valt att använda oss av ett flertal begrepp som syftar att skapa förståelse för hur företag kan skapa värde på olika sätt för att bli konkurrenskraftiga, vilket kommer presenteras vidare i teorikapitlet. Valda begrepp som skapar värde och konkurrensfördelar i denna uppsats utgörs av co-creation, kundlojalitet och differentiering. Co-creation valdes då det utgör ett allt mer uppmärksammat begrepp i tidigare forskning, där flertalet forskare poängterar vikten av att inkludera kunder i värdeskapande. Vidare valdes begreppet kundlojalitet, då det ur tidigare forskning framgår att på en konkurrensutsatt marknad är det av större betydelse att behålla befintliga kunder än att skaffa nya. För att skapa värde fann vi även differentiering som betydande för att vara konkurrenskraftig på marknaden och därför utgör differentiering ännu ett begrepp i uppsatsen. Den första delen i teorikapitlet, som behandlar värdeskapande, kommer i uppsatsen användas för att analysera mer generellt om det finns en konkurrens för gym i Helsingborg och därefter om företagen har en medvetenhet kring att skapa värde. Vidare kommer valda begrepp användas i uppsatsen för att analysera och fördjupa det empiriska materialet, hur gymföretag arbetar med att skapa värde och i sin tur vara konkurrenskraftiga på marknaden.

2.2 Metodval

I insamling av det empiriska materialet har ett kvalitativt tillvägagångssätt tillämpats, för att nå syftet med uppsatsen. En kvalitativ metod är en forskningsstrategi som skapar förståelse av den sociala verkligheten vilket grundas i hur individer i en viss miljö tolkar och uppfattar verkligheten (Bryman 2011, s. 340). Då uppsatsen ämnar skapa en förståelse kring syftet snarare än att kvantifiering av data eller bidra med statistiska resultat, är kvalitativ metod passande för uppsatsen. En av de kvalitativa metoderna i uppsatsen utgörs av intervjuer som tillämpas för att generera ett djup i studien och för att ge utrymme för tolkning av individer, således att intervjurespondenterna ges möjlighet att bidra med sina åsikter och tankar om ämnet. Intervjuerna möjliggjorde en längre interaktion med en och samma person vilket bidrog till ett ingående material och att följdfrågor kunde tilläggas. Den andra kvalitativa metoden i uppsatsen består av digitala dokumentanalyser, som syftar att undersöka hur intervjumaterialet kommuniceras på gymföretagens hemsidor. Vi vill därmed belysa vårt valda ämne utifrån företagets perspektiv på två sätt, dels genom intervjuer med personal och

dels genom bild- och textanalys på företagets hemsidor. De två kvalitativa metoderna kommer att redogöras mer ingående senare i kapitlet. Uppsatsens tillvägagångssätt grundas i att vi först identifierade ett problem i gymbranschen, därefter skedde insamling av teori och empiriskt material parallellt för att identifiera lämpliga och givande teorier som möjliggör tolkning och fördjupning av det empiriska materialet. Vi växlade således mellan teori, empiri och reflektion under arbetets gång, vilket medförde att uppsatsen kontinuerligt omformades och förnyades.

2.3 Val av företag till fallstudie

En fallstudie är av kvalitativ karaktär där undersökningen är fördjupad och kan generera en förståelse för specifika situationer (Christensen et al. 2001, s. 79). Syftet i uppsatsen är av beskrivande karaktär och ämnar skapa förståelse för valt ämne. Christensen et al. (2001, s. 80) menar att ett beskrivande syfte utgör en bra grund till att använda en fallstudie. Vi har valt att tillämpa en fallstudie på två gymföretag i Helsingborg för att nå uppsatsens syfte, att undersöka hur gymföretag arbetar med att vara konkurrenskraftiga. I val av företag hade vi som ambition att företagen skulle tillhandahålla personal på anläggningen för att möjliggöra intervjuer och insamling av empiriskt material. Val av företag blev därmed SATS och Actic, då de har bemanning under samtliga öppettider och nedan följer en kort redogörelse för att generera en övergripande bild av företagen.

“We will make the Nordic people healthier and happier” (sats.se) lyder SATS vision. SATS öppnade sin första anläggning år 1995 i Norge med konceptet att erbjuda ett träningsalternativ för alla typer av människor. Konceptet spred sig snabbt runtom i Norden och SATS etablerades inom några år även i Sverige, Danmark och Finland. År 2001 lanserades varumärket ELIXIA med strategin att erbjuda marknadens bästa service och träningsupplevelse med välutrustade träningscenter av högsta kvalitet. SATS och ELIXIA sammanslogs år 2014 och utgjorde då Nordens ledande träningskoncern med en målsättning att aktivera människor för att förbättra hälsa och en ökad livskvalitet. SATS träningscenter erbjuder idag funktionell och modern träning, personliga tränare samt gruppträningsklasser runtom i Sverige, Norge och Finland. SATS har idag cirka 160 000 träningscenter runt om i Norden och ett medlemsantal på cirka 435 000 medlemmar (sats.se).

"Vår vision är ett friskare samhälle genom träning" (actic.se). Actics första gym etablerades år 1981 i Sverige, då benämnt Nautilus. Företaget har växt och är idag en ledande friskvårdkedja med 140 anläggningar och över 210 000 medlemmar i Sverige, Norge, Finland, Tyskland och Österrike. Sverige är deras största marknad och består idag av 100 av deras totala anläggningar och cirka 150 000 medlemmar (actic.se). Actic fokuserar genom sin vision på att skapa ett friskare samhälle och därför erbjuder företaget kostnadsfri provträning och konsultation med en instruktör där ett personligt träningsprogram erhålls som kund och uppdateras kontinuerligt. Vidare består utbudet av styrketräning, gruppträningsklasser, personliga tränare och flertalet anläggningar erbjuder även simhall (actic.se).

2.4 Kvalitativa intervjuer

Vi har valt att utföra intervjuer med personer inom SATS och Actic för att generera kunskap om hur företagen arbetar för att vara konkurrenskraftiga på marknaden. Bryman (2011, s. 434) menar att då en forskare gör sitt urval av intervjupersoner grundat på personers relevans för forskningsfrågorna, innebär det ett målinriktat urval. Vi har använt oss av ett målinriktat urval då ambitionen var att intervjupersonerna skulle vara verksamma inom gymbranschen och ha ett ansvarsområde inom företaget, för att kunna bidra med relevant kunskap till uppsatsen. Vi valde att intervjua personer på SATS och Actic med liknande ansvarsområden för att materialet från båda företagen skulle beröra samma områden. Intervjupersonernas befattning på Actic blev platschef, företagsansvarig, gruppträningsansvarig och personlig tränare och på SATS blev befattningarna platschef, centerkoordinator, receptionsansvarig och personlig tränare.

Efter genomfört urval av intervjupersoner, utformades en intervjuguide till de olika intervjuerna. En intervjuguide är en kort minneslista över de områden som ska beröras i intervjun och kan fördelas upp utifrån olika teman för att underlätta intervjun och undersökningen (Bryman 2011, s. 419). Vi strukturerade upp intervjufrågorna i olika teman som berörde utvalda områden i uppsatsen, vilket fungerade som ett stöd under intervjuerna för att inte tappa den röda tråden. Samtliga intervjuer började med inledande frågor angående intervjupersonernas bakgrund, nuvarande befattning och arbetsuppgifter på företaget. Därefter följde frågor om företaget, till följd av frågor berörande företagets kunder samt mer ingående frågor om personens nuvarande ansvarsområde på företaget. Christensen et al. (2001, s. 171) belyser att intervjufrågor ska vara formulerade på ett begripligt språk och frågor ska inte

ställas på ett ledande sätt. För att lyckas med detta bearbetades frågorna väl med fokus på ett tydligt språk, ordning och att frågorna inte skulle vara ledande. Vi testade även intervjufrågorna på ett antal personer inom vår bekantskapskrets innan intervjuerna till undersökningen utfördes, för att kunna möjliggöra bra och följsamma intervjuer. Intervjuguider återfinns i bilaga 1.

Kvalitativa intervjuer fokuserar på de intervjuades åsikter om verkligheten och medför en flexibilitet då respondenterna har ett större utrymme att utforma svaren själva (Ryen 2004, s. 91). En semistrukturerad intervju är en typ av kvalitativ intervju som medför en flexibilitet både för forskaren och intervjupersonen. Intervjufrågorna behöver inte komma i samma ordning som planerat, det finns utrymme för följdfrågor samt att respondenterna kan tolka och svara på frågorna fritt (Christensen et al. 2001, s. 165). Vi valde att utföra semistrukturerade intervjuer för dess flexibilitet, där intervjupersonerna hade möjlighet att formulera svaren själva och vi kunde tillägga följdfrågor. Detta arbetssätt var fördelaktigt då intervjuerna utgick från temafrågor men även då det gav utrymme för respondenternas egna reflektioner, tolkningar och åsikter.

2.4.1 Intervjurespondenter

För att öka intervjuernas trovärdighet presenteras nedan en tabell med en beskrivning av respondenterna samt hur lång tid intervjuerna tog.

NAMN	FÖRETAG	BEFATTNING	ANSTÄLLNINGÅR	TID
Joakim Bäckström	Actic	Platschef	2013	58 min 10 sek
Jenny Kjellman	Actic	Företagsansvarig & receptionist	2010	56 min 35 sek
Jeanette Jörgensen	Actic	Gruppträningsansvarig & receptionist	2010	59 min 29 sek
David Lönn	Actic	Personlig tränare & instruktör	2011	29 min 14 sek
Elin Wisarve	SATS	Platschef	2005	55 min 02 sek
Joacim Theander	SATS	Centerkoordinator	2011	58 min 55 sek
Lennart Ekstrand	SATS	Receptionsansvarig	2010	52 min 40 sek
Andreas Strid	SATS	Personlig tränare & instruktör	2013	28 min 23 sek

2.4.2 Tillvägagångssätt

Vi tog kontakt med samtliga intervjupersoner på SATS och Actic via mail och telefon, där alla var positivt inställda till att medverka i undersökningen och därmed upplevde vi ingen större svårighet med att finna deltagare till undersökningen. Vi kom överens om tid, plats och datum via telefon och mail där samtliga åtta intervjuer genomfördes via besök på respondenternas arbetsplats. Att uppsöka intervjupersoner på deras arbetsplats benämner Lantz (2014, s. 50) som en besöksintervju, vilket innebär att respondent och intervjuare träffas personligen. Vi valde således att utföra besöksintervjuer för att underlätta för respondenterna, då samtliga intervjuer genomfördes under deras arbetstid. Samtliga intervjuer var ett avskilt rum där vi inte upplevde några avbrott eller störningar under intervjuernas gång.

Bryman (2011, s. 420) belyser att vara insatt i ämnet och strukturerad under en intervju för att lyckas som intervjuare. Vi förberedde oss noga innan intervjuerna genom att läsa på om både SATS och Actic samt om gymbranschen i fråga om olika gymaktörer, träningstrender och hur konkurrensen på marknaden ser ut. Vi inledde samtliga intervjuer med att framföra uppsatsens syfte, att intervjupersonerna fick möjlighet till anonymitet samt förtydligade att deras personuppgifter och åsikter kommer att behandlas med konfidentialitet och endast i syfte att genomföra uppsatsen. Under intervjun hade vi en tydlig struktur då vi utgick ifrån intervjuguiden och hade klargjort vem som skulle ställa vilka frågor. Vidare belyser Ryen (2004, s. 49) att intervjuaren ska hålla en låg profil och ge utrymme för intervjupersonen att själv formulera svaren. Under intervjun höll vi en låg profil där vi lyssnade och uppmärksammade intervjupersonerna samt var tydliga i formuleringen av frågorna för att minimera risken att respondenterna skulle missuppfatta något.

Vi genomförde sammanlagt åtta intervjuer, sex av dem utgör uppsatsens huvudintervjuer och varade i cirka en timme där samtliga intervjuer gav innehållsrikt och djupt material. Övriga två intervjuer varade i cirka 30 minuter och används i uppsatsen som ett komplement till de mer djupgående och längre intervjuerna. Vi valde att spela in samtliga intervjuer efter att respondenterna gett sitt godkännande för detta. Att tillhandahålla en bandspelare och spela in intervjuer är viktigt för att kunna fånga intervjupersoners svar då det möjliggör återuppspelning och bearbetning av material (Christensen et al. 2001, s. 174). Bryman (2011, s. 429) menar däremot att vissa personer kan bli nervösa vid inspelning, vilket kan medföra i ett mindre intressant utfall än förväntat. Vi är medvetna om dessa aspekter men har trots detta

valt att spela in intervjuerna, för att kunna möjliggöra uppspelning av intervjuerna i efterhand och bearbeta materialet. Varje intervju avslutades med att vi sammanfattade intervjun och frågade om intervjupersonerna ville tillägga något samt gav ett stort tack för intervjupersonernas medverkan.

Det är viktigt efter genomförd intervju att notera hur intervjun gick, var intervjun gjordes samt om det framkom andra idéer eller intresseområden under intervjun (Bryman 2011, s. 422). Efter varje utförd intervju arbetade vi noggrant för att kunna bevara samtlig information genom att diskutera, sammanfatta och notera utfallet samt om det var något som hade påverkat intervjumaterialet. För att förbättra minnet från intervjuerna valde vi även att transkribera inspelat material. Bryman (2011, s. 428) menar att inspelning och transkribering av intervjuer underlättar en noggrann analys av vad människor har sagt och att forskaren upprepade gånger kan gå igenom intervjupersonernas svar. Efter genomförd transkribering arbetade vi noggrant med att strukturera upp det transkriberade materialet för att underlätta arbetet med analysen. Detta gjorde vi genom att färglägga materialets viktiga och intressanta områden i olika färger. Därefter sammanförde vi materialet med samma färg under passande rubriker och strukturerade upp analysen utifrån lämpliga teman likt strukturen i teorikapitlet, för att lätthanterligt kunna studera likheter och skillnader i respondenternas svar. Vidare använde vi det teoretiska ramverket för att kunna tolka och analysera intervjumaterialet. Detta tillvägagångssätt möjliggjorde därmed en djupare förståelse kring det insamlade materialet och underlättade arbetet med analysen.

2.5 Dokumentanalys

Bryman (2011, s. 499) benämner olika former av dokument som kan analyseras där digitala dokument utgör ett exempel, vilket innebär analys av dokument som finns på Internet. Vidare belyser författaren att det finns en mängd material på Internet som kan analyseras på både ett kvantitativt och kvalitativt tillvägagångssätt. Vi har valt att utföra kvalitativa dokumentanalyser på gymföretagens hemsidor för att undersöka hur det empiriska materialet vi erhöll från intervjuerna kommuniceras på Internet. De digitala dokumentanalyserna genomfördes efter att samtliga intervjuer var avslutade och innebar att vi tog ut intressanta teman från intervjuerna som vi sedan studerade genom bilder och texter på gymföretagets hemsidor. De valda dokumenten studerades relativt övergripande, då syftet med dokumentanalyserna är att tillhandahålla en större kunskap och komplettera det redan insamlade materialet från intervjuerna.

3. Teoretisk referensram

I följande kapitel presenteras uppsatsens valda teorier som tar utgångspunkt i värdeskapande, således hur företag genom co-creation, kundlojalitet och differentiering kan vara konkurrenskraftiga. Inledningsvis framförs vikten av att företag skapar värde och vad som i sin tur är värdefullt. Vidare presenteras betydelsen av att företag skapar värde tillsammans med kunder benämnt co-creation, följt av att betydelsen av kundlojalitet för att erhålla konkurrensfördelar. Därefter framförs hur företag kan differentiera sig på marknaden för att vara konkurrenskraftiga och avslutningsvis sammanfattas den teoretiska referensramen.

3.1 Värdeskapandets betydelse

En marknad som präglas av hög konkurrens är i en ständig förändringsprocess, vilket ställer högre krav på företag att agera och reagera snabbt (Barker & Camarata 1998, s. 447). Prahalad och Ramaswamy (2004, s. 5) menar vidare att en ökad konkurrens medför att konsumenter ställs inför fler valmöjligheter av produkter och tjänster vilket leder till mer aktiva konsumenter på marknaden. Vidare understryker författarna att ökade valmöjligheter medför att konsumenter kan ställa högre krav på företag. När kunder ställer högre krav på utbudet blir det viktigt för företag att skapa värde och differentierade produkter och tjänster för att bli konkurrenskraftiga (Pralhad & Ramaswamy 2004, s. 7). I sökandet efter nya tillvägagångssätt för att erhålla och bibehålla konkurrensfördelar på en konkurrensutsatt marknad, har allt fler företag insett vikten av att skapa ett värde för kunder (Woodruff 1997 i Sánchez-Fernández et al. 2009, s. 93).

Grönroos (2008) poängterar även betydelsen av att skapa värde för att vara konkurrenskraftig på marknaden. I diskussionen kring värde framför författaren det grundläggande tjänstepaket, vilket består av tre olika typer av tjänster: kärntjänster, möjliggörande tjänster och värdehöjande tjänster (Grönroos 2008, s. 181). Kärntjänster innebär de huvudsakliga tjänsterna som företag tillhandahåller, varför företaget existerar. För att kärntjänsterna ska fungera och kunna användas av kunder krävs möjliggörande tjänster menar Grönroos (2008, s. 182). Vidare poängterar författaren värdehöjande tjänster, vilket innebär ett extra värde till kärntjänsten och medför en differentiering jämfört med konkurrerande verksamheter. Grönroos (2008, s. 182) belyser att ett företags kärntjänster har fått mindre inverkan på företags förmåga att vara konkurrenskraftig. Vidare framhävs att det är de möjliggörande- och

värdehöjande tjänsterna som bidrar med värde och konkurrensfördelar, då de ämnar bidra med något utöver kärntjänsterna och således erbjuda något av unik karaktär. Barney (1995, s. 52) betonar även att tillhandahålla sällsynta resurser eller förmågor i ett företag. Vidare menar författaren att sällsynta resurser eller förmågor medför i konkurrensfördelar genom att företag sticker ut och är unika med en viss resurs eller förmåga. Trots att företag konkurrerar inom samma bransch kan resurser och förmågor vara värdefulla på olika sätt (Barney 1995, s. 52). Barney (1995, s. 51) menar att vad som är värdefullt för ett företag förändras över tiden och beror exempelvis på vad kunder efterfrågar och teknikens utveckling, vilket företag måste ta hänsyn till för att bibehålla och förbättra sin konkurrenskraft.

En konkurrensutsatt marknad medför således att konsumenter har fler valmöjligheter, vilket ställer högre krav på företag att skapa värde och differentiera produkter och tjänster. Då företag har sällsynta resurser eller förmågor medför det att företaget är unikt och sticker ut på marknaden. Det finns olika typer av tjänster och det är de möjliggörande- och värdehöjande tjänsterna som främst bidrar till att företag kan skapa värde och i sin tur konkurrensfördelar.

3.2 Värdeskapande tillsammans av företag och kund

En konkurrensutsatt marknad förändrar förutsättningarna för den värdeskapande processen, då kunder ställs inför fler valmöjligheter på marknaden och på så vis blir mer delaktiga. Värdeskapandet går därmed från att vara produktfokuserat, till att i större utsträckning fokusera på kunder (t.ex. Bettencourt et al. 2014, s. 44; Prahalad & Ramaswamy 2004 s. 6). Bettencourt et al. (2014, s. 45) beskriver att företag som arbetar med kunder i fokus kan skapa större förståelse för vad kunder efterfrågar och i sin tur skapa mer värdefulla erbjudanden. Författaren menar således att ett kundfokus kan generera i ett förbättrat serviceerbjudande och möjlighet till nya konkurrensfördelar. Bettencourt et al. (2014, s. 45) poängterar vidare att genom att sätta kunder i fokus förändras företags och kunders roll i den värdeskapande processen, vilket medför att värde skapas av båda parter. Zhang och Chen (2008, s. 243) framför ett liknande argument och menar att då värde skapas av både företag och kund benämns det som co-creation, vilket kan bidra till konkurrensfördelar.

Zhang och Chen (2008 s. 243) beskriver att co-creation kan medföra konkurrensfördelar då företag arbetar med kunder i fokus och strävar att synliggöra samt undersöka kunders behov. Författarna menar att en ökad förståelse för kunders behov har positiva effekter på förmågan

att utföra bra service och mer kundnära erbjudanden, vilket i sin tur möjliggör att värde kan skapas av både företag och kund. För att undersöka kunders behov menar Baumann och Meunier-FitzHugh (2014) att det förutsätter dialoger mellan företag och kund och att det även kan möjliggöra utbyte av värdefull information för företaget. Prahalad och Ramaswamy (2004, s. 7) betonar vikten av att dialogerna är nära och personliga och menar att co-creation innebär en direkt interaktion med kunder, där värde skapas av båda parter i ett samspel med varandra. Ramaswamy (2009, s. 35) menar således att co-creation inte handlar om att erbjuda den mest unika produkten eller tjänsten, utan om att skapa förståelse för kunders behov genom att företag och kund interagerar med varandra.

Baumann och Meunier-FitzHugh (2014) poängterar att personalen utgör den centrala delen i co-creation, då de dagligen kommer i kontakt med kunder och därför har bäst möjlighet att utföra dialoger. Författarna menar vidare att personalen med kundkontakt har en bra förståelse och insikt i kunders beteende och därför har bäst förutsättningar för att skapa värde tillsammans med kunder. Vidare beskriver Ramaswamy (2009, s. 33) att co-creation innebär att företag måste bidra med rätt förutsättningar till personalen för att möjliggöra en fördelaktig interaktion med kunder. Författaren menar därmed att processen för co-creation börjar internt i företaget och förutsätter att personalen bemyndigas till att ta egna beslut. Att bemyndiga personal benämner (Grönroos 2008, s. 219) som empowerment, vilket författaren menar genererar en större frihet och motivation hos personalen. Vidare poängterar författaren att personal med direkt kundkontakt särskilt bör ha empowerment, då det kan generera i snabbare beslut och nöjdare kunder. Ramaswamy (2009, s. 33) beskriver att då personal inte kan ta egna initiativ eller snabba beslut för att lösa problem direkt med kunder, kan företag inte skapa värde och konkurrensfördelar genom co-creation.

Co-creation kan således generera konkurrensfördelar för företag, genom att arbeta med fokus på kunder och därmed skapa förutsättningar att möjliggöra ett värdeskapande som inkluderar både företag och kund. Ett kundfokus medför att företag kan identifiera behov för att därefter kunna skapa mer kundnära erbjudanden. I utförandet av dialoger med kunder är det personalen med kundkontakt som utgör den centrala faktorn eftersom de i störst utsträckning har daglig kontakt med kunderna. Om personalen får befogenhet att ta egna initiativ och beslut underlättar det för skapandet av co-creation och att värdet skapas av båda parter i ett samspel.

3.3 Betydelsen av att skapa lojala kunder

Många av dagens företag fokuserar inte endast på kunder i allmänhet utan lägger vikt på att skapa lojala kunder (Söderlund 2001, s. 9), vilket innebär att kunder har ett djupt åtagande till företaget trots att konkurrerande verksamheter är tillgängliga för kunderna (Flint et al. 2012, s. 222). Söderlund (2001, s. 10) poängterar att lojalitetsarbete har växt sig allt större i företag, bland annat för att många av dagens produkter blir allt mer lika och konkurrensen ökar. Flertalet forskare hävdar till och med att det är mer lönsamt att ha kvar befintliga kunder än att jaga potentiella kunder, vilket har medfört ett större fokus på företagets befintliga kunder och att således skapa lojala kunder (Söderlund 2001, s. 11). För att skapa lojala kunder betonar Söderlund (2001, s. 16) att företag bör identifiera vad som driver lojalitet men förklarar att det kan vara svårt att definiera, då kunskapen är spridd om vad som egentligen skapar lojalitet.

Flertalet forskare poängterar att nöjda kunder är lojala kunder, men Söderlund (2001, s. 16) belyser däremot att många lojala kunder inte alltid är nöjda och att nöjda kunder inte alltid är lojala, vilket företag bör vara medvetna om. Söderlund (2001, s. 155) menar trots detta att kundnöjdhet är en väsentlig del i lojalitetsskapandet och därför är det av betydelse för företag att ta reda på hur kunder blir nöjda. Kundnöjdhet grundas i hur företag tillgodoser kunders behov som skiljer sig åt och förändras över tid, vilket medför att företag kontinuerligt måste vara uppdaterade om vilka behov som är aktuella (Söderlund 2001, s. 82). Flint et al. (2011, s. 227) för ett liknande resonemang och belyser att om ett företag kan förutse förändringar i kunders önskade värde och behov kan det generera i unika fördelar för företaget. Det är således viktigt att förutse förändringar i förväg och inte endast svara på förändringarna för att generera i nöjda och lojala kunder menar Flint et al. (2011, s. 227). Att kunder får lov att vara aktiva i företagets processer genom att medverka och påverka situationer i företaget, är även av betydelse för att skapa lojala kunder (Söderlund 2001, s. 123). Att tillhandahålla ett variationsladdat erbjudande utgör ett exempel på hur företag kan skapa aktiva kunder, eftersom kunder får möjlighet att välja vilken typ av produkt eller tjänst de vill konsumera i företaget (Söderlund 2001, s. 125-126). Selden och MacMillen (2006 i Banyte et al. 2014, s. 568) framför ett liknande resonemang och menar att engagerade kunder kan bli mer nöjda då de har möjlighet att påverka innehållet i erbjudandet och därmed erhålla det som önskas.

Rajah et al. (2008 i Banyte et al. 2014, s. 568) framhäver även vikten av kundnöjdhet i lojalitetsskapandet och poängterar betydelsen av att det finns en relation mellan företag och

kunder. Starka kundrelationer kan leda till fördelar för företaget, exempelvis positiv word-of-mouth (Verhoes et al. 2002 i Yim et al. 2008, s. 741) och en ökad försäljning (Palmatier et al. 2008 i Geigenmüller & Greschuchna 2011, s. 391). Yim et al. (2008, s. 742) menar att en av anledningarna till att företag misslyckas att skapa stark kundlojalitet kan vara deras oförmåga att bygga starka emotionella band med deras kunder. Vidare belyser författarna att kunder ska känna sig tillfredsställda i kontakt med företaget, där varje interaktion ska ses som en möjlighet att öka relationerna med kunderna. Ballou (2006 i Yim et al. 2008, s. 741-742) betonar personalens del i relation- och lojalitetsskapandet då de befinner sig närmast kunderna och vet vad som fungerar och inte fungerar för att skapa lojala band mellan företag och kunder. Söderlund (2001, s. 115) framhäver även personalens roll i relationsskapandet och poängterar främst att personalens beteende är av betydelse för att skapa nöjda och i sin tur lojala kunder. Det är av vikt att personalen bryr sig om kunderna på ett personligt och ärligt sätt samt att kunderna blir uppmärksammade och väl omhändertagna. Då ett personalbeteende överträffar kunders förväntningar, alltså då personalen ger det lilla extra till kunderna, medför det i nöjda och i sin tur lojala kunder (Söderlund 2001, s. 117).

Då företag arbetar för att skapa lojala kunder kan det således generera i konkurrensfördelar. En ökad konkurrens på marknaden ökar betydelsen av att skapa lojala kunder, vilket innebär att det har blivit viktigare att behålla befintliga kunder än skaffa nya. Kundnöjdhet utgör en central del i lojalitetsskapandet vilket uppnås genom att tillgodose kunders behov. För att skapa kundnöjdhet kan företag även ge kunder möjlighet att vara aktiva i företagets processer och vidare skapa en relation mellan företag och kund. I relationsskapandet utgör personalen en huvudsaklig del för att vidare kunna skapa kundnöjdhet.

3.4 Att vara unik

Grant (2013, s. 5) beskriver att en företagsstrategi handlar om att företag definierar sin roll på marknaden gentemot sina konkurrenter och vidare menar författaren att det finns två olika företagsstrategier som kan erhålla konkurrensfördelar. Antingen kan företag erbjuda en identisk produkt eller tjänst till ett lägre pris, eller kan företag erbjuda en differentierad produkt eller tjänst som kunder är villiga att betala ett högre pris för. Företag kan således inrikta sig på en kostnadseffektiv strategi eller en differentieringsstrategi för att skapa konkurrensfördelar (Capon 2008, s. 204; Coulter 2008, s. 201). Differentieringsstrategi utgör

en av utgångspunkterna för att skapa värde i denna uppsats och kommer nedan redogöras mer ingående.

Differentiering handlar om att generera något unikt i syfte att skapa ett värde för kunder (Coulter 2008, s. 174). Capon (2008, s. 206) menar vidare att differentiering handlar om att kunder erbjuds ett adderat värde, vilket kan innefatta en högre kvalitet, ytterligare funktioner eller bättre nivåer av service som distinkt skiljer sig från andra på marknaden. Vidare hävdar Grant (2013, s. 188) att alla företag har möjlighet att skapa differentierade erbjudanden, men betonar att graden av det unika beror på erbjudandets karaktär. Författaren menar således att det inte endast handlar om att erbjuda olika produkttegenskaper, utan att ta reda på vad kunder efterfrågar och därefter skapa något som är värdefullt och tillgodoser deras behov. Carpenter och Sanders (2009, s. 150) menar att då företag på ett unikt sätt tillfredsställer kunders behov, kan kunder bli villiga att betala mer för produkten eller tjänsten. Grant (2013, s. 181) beskriver emellertid att det finns svårigheter med differentiering, vilket exempelvis innefattar att produkten eller tjänsten måste vara så pass attraktiv att kunder ska bli villiga att betala för den.

Capon (2008, s. 217) och Coulter (2008, s. 179) menar att företag kan differentiera sig på en mängd olika sätt genom att skapa differentierad personal, service, produkt, pris, kvalitet eller företagsimage. Uppsatsen kommer fokusera på hur företag kan differentiera sig genom personal, produkt, kvalitet och vidare kommer betydelsen av de olika differentieringsmöjligheterna redogöras. Att differentiera sig genom personal är kopplat till organisationer som utför ett servicearbete till kunder och innebär att företag noggrant väljer sin personal som ska vara kompetent och ha goda färdigheter i servicemötet med kunder. Det innebär även att företag kontinuerligt tränar och utbildar personal för att försäkra sig om att de bibehåller och utvecklar sin kompetens (Capon 2008, s. 218). Vidare beskriver Coulter (2008 s. 179) att företag kan differentiera sig genom produkter, vilket innebär att företag konkurrerar med en åtråvärd produktdesign eller produkttegenskaper, där företag ämnar skapa unika produkter till kunderna. Företag kan differentiera produkter i olika grader, antingen skapa markant differentierade produkter som skiljer sig mycket från andra produkter på marknaden eller skapa standardiserade produkter där det bara är en liten del som skiljer sig åt (Capon 2008, s. 217). Företag kan även differentiera sig genom förbättrad kvalitet, vilket innebär att företag konkurrerar genom ett bra utförande och mer kvalitativa produkter och tjänster (Coulter 2008, s. 179).

För att kunna differentiera sig och skapa konkurrensfördelar på marknaden menar Grant (2013, s. 190) att det förutsätter kreativitet. Dobbins och Pettman (1997 s. 521, 568) för ett liknande argument och menar att företag som strävar efter att förbättras på dagens marknad måste tänka kreativt. Vidare menar författarna att många av dagens konsumenter köper en viss produkt eller tjänst på grund av de egenskaper som gör produkten eller tjänsten bättre än konkurrenternas. När ett företag förbättrar sitt erbjudande eller skapar en produkt eller tjänst som är helt ny på marknaden, menar Morris (2013, s. 6) att företag är innovativa. Författaren beskriver vidare att vara innovativ kan skapa konkurrensfördelar då det innebär ett kontinuerligt nytänkande. Morris (2013) belyser även att ingen konkurrensfördel är för evigt och därför är det viktigt att vara innovativ och på så vis vara förberedd inför förändringar i framtiden. Coulter (2008, s. 175) framför även problematiken i att bibehålla konkurrensfördelar och menar att det är av vikt att ständigt vara unik i kunders ögon, vilket kan försvåras när konkurrerande företag imiterar eller kopierar det framgångsrika konceptet eller erbjudandet. Författaren menar således att differentiering kräver ständigt arbete och förbättring för att kunna bibehålla ett unikt erbjudande. Om kunderna anser att erbjudandet inte längre är unikt, kan deras vilja att betala ett högre pris reduceras (Coulter 2008, s. 175).

Att arbeta med differentiering ökar således företags förmåga att erhålla konkurrensfördelar, då företaget utmärker sig på marknaden gentemot konkurrerande verksamheter. Genom att addera ett värde eller skapa något unikt kan kunder uppleva erbjudanden som mer värdefullt, vilket kan göras på olika sätt genom exempelvis personal, produkt och kvalitet. Differentiering förutsätter att företag är kreativa och innovativa då konkurrensfördelar inte varar för evigt, vilket ställer högre krav på att företag är förberedda på förändringar. Differentiering kan emellertid försvåras då konkurrerande företag imiterar eller kopierar det unika erbjudandet eller tjänsten.

3.5 Summering av teori

Uppsatsens teoretiska ramverk har nu presenterats, där det har förts en löpande beskrivning av hur företag kan arbeta med värdeskapande för att vara konkurrenskraftiga på marknaden. Inledningsvis presenterades att det blir allt viktigare på en konkurrensutsatt marknad att erbjuda värdehöjande tjänster, som innebär att företaget erbjuder något extra till kunder i strävan att utmärka sig på marknaden. Därefter redogjorde teorikapitlet för tre utvalda begrepp som skapar värde och konkurrensfördelar, vilka innefattar co-creation, kundlojalitet och differentiering. Många forskare beskriver att företag som arbetar med ett kundfokus

erhåller större möjligheter att skapa värde tillsammans med kunder genom co-creation, vilket i sin tur kan generera konkurrensfördelar. Då konkurrensen på en marknad ökar menar flertalet forskare att fokus bör riktas mot att bibehålla befintliga kunder snarare än att skaffa nya, då det kan utläsas att befintliga medlemmar är mer lönsamma än nya. Teorikapitlet framförde avslutningsvis betydelsen av differentiering och att företag genom att skapa något unikt på marknaden kan erhålla konkurrensfördelar. Vikten av värdeskapande och hur företag kan skapa värde på olika sätt för att vara konkurrenskraftiga har således presenterats. Ovanstående teoretiska ramverk kommer vidare användas i analyskapitlet för att kunna analysera det empiriska materialet.

4. Analys

Nedan kommer en analys att framföras med utgångspunkt i hur gymföretag arbetar med att vara konkurrenskraftiga på marknaden, där tidigare presenterade teorier används för att analysera det empiriska materialet. Analysen tar utgångspunkt i hur SATS och Actic skapar värde genom: co-creation, kundlojalitet och differentiering. Inledningsvis ges en förståelse kring gymföretagens medvetenhet kring konkurrensen på marknaden och vikten av att skapa värde för kunder. Därefter presenteras hur företagen skapar värde tillsammans med kunder, benämnt co-creation, följt av företagens lojalitetsarbete. Analysen presenterar avslutningsvis hur SATS och Actic arbetar med att differentiera sig på marknaden.

4.1 Medvetenhet är en början

Helsingborg är den gymtätaste staden /.../ i södra Sverige, antal gym per antal invånare. Vi är väldigt gymtäta av stora gym /.../ man känner den ökade konkurrensen. (Ekstrand, SATS)

Citatet ovan framhäver en stor konkurrens på marknaden för gym i Helsingborg och vidare påpekar Strid (SATS) att Helsingborg är en träningsstad, vilket är anledningen till att många gym etablerar sig på marknaden. Utifrån det empiriska materialet framgår det att samtliga intervjupersoner upplever en stor konkurrens på marknaden för gym i Helsingborg och vidare beskrivs att kunder därmed har många valmöjligheter. Prahalad och Ramaswamy (2004, s. 5) menar att en konkurrensutsatt marknad medför att kunders valmöjligheter ökar, vilket leder till mer aktiva kunder och att de kan ställa krav på företag. Konkurrensen på marknaden för gym i Helsingborg framställs således som stor, vilket kan medföra i mer aktiva kunder och högre krav på de verksamma företagen. Vad får detta för konsekvenser på företagen? Samtliga intervjurespondenter menar att en ökad konkurrens och att kunder ställer krav på företag med nödvändighet inte är ett problem, utan att konkurrens istället kan vara positivt då alla drivs av att hålla en hög nivå och ständigt förbättras. Wisarve (SATS) påpekar vidare att företag på en konkurrensutsatt marknad bör vara steget före sina konkurrenter och kunna svara på snabba förändringar. Ett sådant arbetssätt kan enligt Barker och Camarata (1998, s. 447) vara konkurrenskraftigt, då författarna poängterar att företag bör kunna reagera och agera snabbt. Wisarve (SATS) visar därmed en medvetenhet kring att det är fördelaktigt att vara före sina konkurrenter genom att kunna reagera snabbt, vilket i sin tur kan leda till konkurrensfördelar.

Just det med att det är så många olika gym så är det ju en stor valmöjlighet för kunden. Och då blir det ju sådär, då måste man sticka ut och vara unik på något sätt. Och det är klart hade vi varit ensamma i staden hade vi inte behövt göra så mycket, för då kommer medlemmarna hit. Men nu blir det extremt viktigt att vi syns överallt och att vi gör vår grej till 100 procent, annars finns det ingen anledning att välja oss. (Bäckström, Actic)

Ovanstående citat indikerar att då kunder har många möjligheter är det av större betydelse att erbjuda något unikt. Samtliga intervjurespondenter framför ett liknande argument och menar att den ökade konkurrensen på marknaden för gym medför en större betydelse att företag differentierar sig gentemot konkurrerande aktörer. Att differentiera sig på marknaden menar Prahalad och Ramaswamy (2004, s. 7) är av betydelse för att bli konkurrenskraftig. Det framgår således att SATS och Actic har förutsättningar att skapa konkurrensfördelar genom differentiering, då företagen visar en medvetenhet kring att differentiera sig. Konkurrensfördelar förutsätter emellertid inte bara att företag differentierar sig utan samtliga intervjurespondenter betonar även att erbjuda något som kunder anser vara värdefullt. För att erhålla och bibehålla konkurrensfördelar på en konkurrensutsatt marknad, bör företag arbeta med att skapa ett värde för kunder (Woodruff 1997 i Sánchez-Fernández et al. 2009, s. 93). Ur det empiriska materialet är det framgående att både SATS och Actic är medvetna om vikten att skapa värde. Detta innebär att företagen inte endast har förutsättningar att vara konkurrenskraftiga på marknaden, utan har även möjlighet att skapa nya och bibehålla befintliga konkurrensfördelar om de aktivt arbetar med värdeskapande.

4.1.1 Vad skapar värde?

SATS och Actic har en ambition att arbeta för ett friskare samhälle och deras huvudsakliga tjänst innefattar därmed en plats för träning. I övrigt tillhandahåller företagen även ett flertal produkter och tjänster utöver en plats för träning, för att skapa ett bredare erbjudande och värde för kunderna (Wisarve, SATS; Bäckström, Actic). Att företagen främst erbjuder träning och olika tilläggstjänster för att öka värdet, kommuniceras även på gymföretagens hemsidor där deras totala utbud framgår (sats.se; actic.se). Grönroos (2008, s. 182) menar att företags kärntjänster har fått mindre påverkan på konkurrensen och poängterar att det främst är de möjliggörande- och värdehöjande tjänsterna som skapar värde och konkurrensfördelar, då de genererar i differentiering gentemot konkurrerande verksamheter. SATS och Actics kärntjänst utgörs således av träning och deras benämnda tilläggstjänster kan tolkas som företagets möjliggörande- och värdehöjande tjänster. Det framgår därmed att företagen skapar ett värde till kunderna utöver kärntjänsten, vilket innebär att företagen är medvetna om betydelsen att

erbjuda något utöver kärntjänsten för att vara konkurrenskraftig på marknaden. Ur intervjumaterialet framgår det däremot att företagens värdehöjande tjänster skiljer sig åt, att företagen väljer att konkurrera på olika sätt. På företagens hemsidor förtydligas att de har olika värdehöjande tjänster, då de marknadsförs på ett tydligt och framträdande sätt (sats.se; actic.se). Trots att företag konkurrerar inom samma bransch kan företags resurser och förmågor vara värdefulla på olika sätt (Barney 1995, s. 52). Då SATS och Actic framhäver olika värdehöjande tjänster, kan det utläsas att företagen har olika värdefulla resurser. Företagen väljer att marknadsföra deras värdehöjande tjänster på ett tydligt sätt på deras hemsidor, vilket kan tolkas som ett tillvägagångssätt att framhäva det som är unikt och vad som differentierar företagen från andra aktörer på marknaden. Trots att företagen är medvetna om att erbjuda något av värde, bör företag även ta hänsyn till att värde kan förändras.

Gillar man inte förändringar ska man inte jobba på SATS /.../ det är snabba svängar alltså och mycket förändringar /.../ Så anläggningen förändras ju. Fler gånger än vad man hänger med på. (Wisarve, SATS)

Wisarve poängterar att det sker många förändringar på SATS. Att SATS präglas av förändringar är dock inget unikt för företaget då samtliga intervjurespondenter menar att det generellt sker många förändringar på marknaden för gym. Strid (SATS) och Lönn (Actic) menar att kunder efterfrågar det som är populärt och trendigt, vilket medför att det även sker många förändringar i företagen då trender inom träning och hälsa växlar med hög frekvens. Barney (1995, s. 51) framhäver att företag bör ta hänsyn till att kunders efterfrågan ständigt förändras för att kunna vara konkurrenskraftig på marknaden. Då SATS och Actic har en insikt i att kunders efterfrågan ständigt förändras i takt med trenderna, visar de därmed att de har goda förutsättningar för att vara konkurrenskraftiga. Företagen bör därför fortsätta att anpassa och förändra sitt utbud efter vad kunder efterfrågar på marknaden, för att möjliggöra att vara konkurrenskraftiga under en längre tid.

SATS och Actic visar således en stor medvetenhet kring den ökade konkurrensen på marknaden för gym i Helsingborg och vidare framgår att företagen är medvetna om betydelsen att differentiera sig samt skapa värde för att vara konkurrenskraftiga. Båda företagens kärntjänst utgör en plats för träning men deras värdehöjande tjänster skiljer sig åt, då de skapar värde och i sin tur konkurrensfördelar på olika sätt. Det kan även utläsas att SATS och Actic har en förståelse att kunders efterfrågan förändras i takt med trender. Ovanstående avsnitt har gett en förståelse kring SATS och Actics medvetenhet kring flertalet

faktorer, vilket analysen vidare kommer att redogöra mer ingående för. I följande avsnitt analyseras hur SATS och Actic konkurrerar på marknaden genom att skapa värde tillsammans med kunder.

4.2 Vikten av att arbeta med kunder i fokus

Det är väldigt viktigt att vi har fokus på kunden, man ska hela tiden uppmärksamma kunden. Det tycker SATS är väldigt viktigt. Vi säger hej, hejdå och välkommen till alla. Så man inte står och tittar ner i datorn och du säger hejdå och jag inte ens reflekterar dig. Vi arbetar hela tiden med hur vi ska bemöta kunder. (Ekstrand, SATS)

SATS visar således en medvetenhet kring att arbeta med kunder i fokus och att möta varje kund personligt. Ekstrand beskriver vidare att SATS har utsatta riktlinjer och regler i hur personalen ska bemöta kunder, men poängterar snarare att arbeta efter magkänsla och anpassa bemötande efter kund och situation. Att SATS arbetar med ett kundfokus framhävs även på företagets hemsida som är utformade för kunders användning och syftar att underlätta för kunder att erhålla information (sats.se). Jörgensen understryker på ett liknande sätt att Actic arbetar med ett stort kundfokus, där kundbemötande utgör en central del i deras arbete. Detta resonemang stärks på Actics hemsida där det framgår *“när du besöker Actic kan du förvänta dig att få ett personligt bemötande och bli väl omhändertagen”* (actic.se). Ur det empiriska materialet framgår det därmed att både SATS och Actic strävar att arbeta med kunder i fokus. Att arbeta med ett kundfokus beskriver Bettencourt et. al (2014, s. 45) kan generera i ett förbättrat serviceerbjudande och i sin tur konkurrensfördelar. Vidare menar författarna att ett kundfokus möjliggör co-creation, att värde kan skapas tillsammans mellan företag och kund. Det kan således utläsas att både SATS och Actic har förutsättningar att skapa värde genom co-creation, eftersom de kontinuerligt arbetar med personliga servicemöten. Då det personliga servicemötet är framstående ur både intervjumaterialet och på hemsidorna kan det tolkas som att båda företagen värderar kunder högt och har ett stort kundfokus. Företagens förutsättningar för co-creation kan därav leda till ett bättre serviceerbjudande och i sin tur konkurrensfördelar. Men trots att SATS och Actic visar att de har ett kundfokus och därmed kan möjliggöra co-creation, finns det emellertid fler aspekter som är viktiga för att kunna skapa värde tillsammans med kunder.

4.2.1 Betydelsen av dialoger

För att få den lilla personliga kontakten genom att vi visar runt, förklarar om träning och anläggningen i sig. Den lilla biten där, gör ett professionellt intryck och sen att man kan följa upp den här kunden efter en vecka. Och ringa och fråga, om den inte har tecknat ett kort då. Vad tyckte

du om gymmet? Antingen att det var bra eller om det var något han sakna? Och så vidare. Så har man det i åtanke. (Bäckström, Actic)

Bäckström benämner i citatet ovan att Actic tar hänsyn till kunders åsikter och behov. Theander framför ett liknande argument och betonar *"SATS jobbar aktivt och hårt varje dag för att någonstans lösa människors problem och försöker tillgodose kundernas önskemål"*. Företagens arbete med kunders åsikter och behov förtydligas även på företagets hemsidor där de tillhandahåller supportforum som gör det möjligt för kunder att lämna feedback via Internet (sats.se; actic.se). Ur det empiriska materialet framgår det således att SATS och Actic arbetar på olika sätt för att undersöka och identifiera kunders behov. Ett sådant arbetssätt kan enligt Zhang och Chen (2008, s. 243) generera i mer kundnära erbjudanden och att värde kan skapas genom co-creation. Men att arbeta kundnära kan också vara problematiskt. Wisarve (SATS) hävdar till exempel att det är svårt att erbjuda något för alla medlemmar, då det finns lika många behov som det finns medlemmar. Även Kjellman poängterar svårigheten i att skapa något för alla kunder, då Actics medlemmar består av en mängd variation människor med olika förutsättningar och behov. För att tillgodose kunders olika behov, framgår det i intervjuerna att både SATS och Actic erbjuder kunder kostnadsfria behovsanalyser på anläggningarna. Analyserna innebär ett möte mellan kund och personal där de tillsammans genom en dialog, skapar träningsprogram baserat på kunders behov. Att företagen erbjuder behovsanalyser kommuniceras även via deras hemsidor, där de på ett tydligt sätt marknadsför att analyserna medför ett individanpassat träningsprogram för att tillgodose enskilda behov (sats.se; actic.se). Då företag identifierar kunders behov genom dialoger benämner Baumann och Meunier-FitzHugh (2014) det som en del i co-creation vilket kan leda till att företag får en större kundinsikt. SATS och Actics behovsanalyser utgör således exempel på hur företagen identifierar kunders behov genom att föra dialoger med kunderna, för att på så sätt få en större insikt i vad kunder eftersträvar i sin träning. Då företagen identifierar kunders behov medför det i sin tur större möjlighet att tillgodose dem, vilket innebär att företagen har förutsättningar att skapa värde genom co-creation. Det framgår emellertid att företagen inte bara identifierar kunders behov genom behovsanalyser, utan använder sig även av andra tillvägagångssätt, vilket ytterligare kan öka förutsättningarna att skapa värde genom co-creation.

Våra kundundersökningar de är ju guld för oss, för där får vi veta precis vad våra medlemmar tycker. Medlemmarna har möjlighet att vara anonyma då vissa vill vara det, vilket ger väldigt ärliga och uppriktiga svar. Man får hela tiden växa och utvecklas tillsammans med medlemmarna. Sen är det inte alltid man kan tillgodose allt vad medlemmar önskar, men då handlar det om att kunna ge en bra service och förklara. (Wisarve, SATS)

SATS visar därmed att de genomför kundundersökningar, vilket har som syfte att undersöka kunders behov och Theander beskriver vidare att undersökningarna genomförs och bearbetas dagligen. Kjellman belyser även att Actic arbetar med kundundersökningar för att identifiera kunders behov och åsikter men att de genomförs ett antal gånger per år. Samtliga intervjurespondenter förklarar vidare att kundundersökningarna är elektroniska och ämnar till en större kundinsikt för att kunna anpassa erbjudanden och service efter kunders olika förutsättningar. Att företagen är måna om kunders åsikter och vill undersöka deras behov, tydliggörs även på deras hemsidor där det finns kontaktuppgifter till både kundservice, anläggningar och personal där de uppmanar kunder till att kontakta företagen (sats.se; actic.se). Ramaswamy (2009, s. 35) förklarar att co-creation inte handlar om att erbjuda den mest unika produkten eller tjänsten, utan snarare om att skapa förståelse för kunders behov genom en interaktion. SATS och Actics kundundersökningar samt det faktum att båda företagen uppmanar sina kunder att ta kontakt med dem via nätet, utgör ytterligare exempel på hur företagen för dialoger med kunder för att undersöka deras behov. Följaktligen kan det utläsas ur det empiriska materialet att båda företagen har möjlighet att skapa värde genom co-creation, då de för kontinuerliga dialoger med sina kunder genom behovsanalyser och kundundersökningar. Då dialoger är viktigt i skapandet av co-creation, bör företag även ta hänsyn till personalens roll i kundmötet för att ytterligare kunna skapa förutsättningar att kunna skapa värde tillsammans med kunder.

4.2.2 Att ha en personlig kontakt

I jämförelse med andra kedjor skulle jag säga att vi är personliga och sociala. För jag är själv runt på andra gym för att se vad konkurrenter gör och få inspiration självklart. Det gör att jag vet hur det är och där kan jag uppleva skillnader, att även om de har de senaste trenderna som vi skulle vilja ha, så kan de vara otrevliga i personalen till och med. Så tycker jag att vi har ett stort plus att vi är sociala med våra kunder, vi står inte över våra kunder som jag upplever att vissa andra gör. (Jørgensen, Actic)

Det kan utläsas att personalen på Actic arbetar för att vara personliga och sociala med kunderna. Ekstrand beskriver på ett liknande sätt innebörden av personalen på SATS och betonar *”personalen är jätteviktig, de skapar ett mervärde för kunderna”*. Vidare belyser samtliga respondenter att det är personalen i företaget som kan påverka hur kunderna upplever gymanläggningen, genom att bidra till en bra serviceupplevelse. Baumann och Meunier-FitzHugh (2014) argumenterar att personal med kundkontakt utgör en central faktor i co-creation för att möjliggöra personliga dialoger med kunder. Ur det empiriska materialet framgår det därmed att SATS och Actics personal har en viktig roll i företaget, då de har

personlig kontakt med kunder. Detta i sin tur medför att personalen kan påverka kunders serviceupplevelse och möjliggör att värde kan skapas tillsammans av företag och kund. Men genererar personalen ett direkt förbättrat värdeskapande och konkurrensfördelar för företagen? Faktorer som skapar värde och i sin tur konkurrensfördelar är många och därav behöver företagens arbete med personalen med nödvändighet inte medföra konkurrensfördelar. SATS och Actic är emellertid medvetna om betydelsen av personalen och fokuserar på dem, vilket medför större förutsättningar för att möjliggöra konkurrensfördelar.

I mötet med kunder belyser samtliga intervjurespondenter att det är av betydelse att personalen ska kunna få agera på egen hand för att lösa eventuella problem. Samtliga respondenter poängterar däremot att deras befogenhet att ta egna beslut på anläggningen påverkas av att företagen är centralstyrda från respektive huvudkontor i Stockholm. Vidare menar flertalet respondenter att personalen till viss del får agera fritt i servicemötet, men då det berör större förändringar eller ekonomiska frågor måste det först godkännas av huvudkontoret innan det kan genomföras. Wisarve förtydligar *“det beror på vad det är. Givetvis har jag rätt att ta beslut men jag kan inte ta beslut om vi ska göra en renovering för ett antal miljoner”*. För att utföra ett bra servicemöte och möjliggöra co-creation belyser Ramaswamy (2009, s. 33) betydelsen av att bemyndiga personal att kunna ta egna beslut och agera på egen hand för att lösa potentiella problem. Grönroos (2008, s. 219) poängterar att det är personalen i servicemötet som särskilt bör bemyndigas, för att kunna åstadkomma snabba beslut. Ur det empiriska materialet framgår det således att SATS och Actic till viss del bemyndigar sin personal att agera på egen hand. Men då företagen är centralstyrda verkar det hämma möjligheten för personalen att ta större beslut, men varför? Att inte bemyndiga personalen fullt ut, skulle kunna vara en följd av att företagsledningarna strävar efter att bibehålla enhetliga kedjor. Om personalen skulle få agera helt fritt, skulle det kunna medföra beslut som inte går i riktning med vad företaget står för. Men då personalen på SATS och Actic i stor utsträckning bemyndigas i servicemötet, kan det tolkas som att företagsledningarna emellertid är medvetna om vikten att personalen bör kunna agera fritt i kundmötet för att möjliggöra bättre service. Detta kan i sin tur främja företagens skapande av co-creation och möjliggöra konkurrensfördelar.

SATS och Actic arbetar därmed med ett kundfokus då de identifierar kunders behov och åsikter genom kontinuerliga dialoger och interaktioner där personalen utgör en väsentlig del. För att utföra bra service och möjliggöra co-creation är det av vikt att bemyndiga personal,

vilket företagen gör till viss del. Det framgår att då företagen är centralstyrda påverkar det i viss utsträckning personalens befogenhet att ta egna beslut. Analysen ovan har således presenterat att SATS och Actic har förutsättningar att skapa värde genom co-creation, vilket i sin tur kan leda till konkurrens fördelar. Vidare kommer analysen att redogöra hur företagen arbetar med kundlojalitet som är ännu ett av uppsatsens begrepp för att skapa värde och i sin tur konkurrens fördelar.

4.3 Bibehålla eller skaffa nya?

Jag tycker att vi lägger mycket vikt vid att bibehålla kunder. Detta är en intressant fråga för många gånger kan fokus ligga på att sälja mycket, men du behöver ju inte sälja så mycket om du behåller dem du har. Vi försöker alltid att måna om de befintliga medlemmarna, för att de är våra medlemmar. (Wisarve, SATS)

Citatet ovan indikerar vikten av att behålla befintliga kunder och vidare menar Wisarve (SATS) att medlemmarna är en central del för företaget, då de är en anledningen till att personalen på anläggningen har ett arbete överhuvudtaget. Bäckström (Actic) framför ett liknande resonemang "*vi tänker på att om vi minskar droppen, så behöver vi inte jobba lika mycket med att få in nya medlemmar*". Bäckström menar således att Actic har en förståelse för att bibehålla befintliga medlemmar, vilket har medfört att de i dagsläget arbetar mer med att få medlemmar att stanna kvar än vad de har gjort tidigare. Men trots att företag har många medlemmar är det även av betydelse med nyförsäljning (Wisarve, SATS). Ekstrand (SATS) och Jörgensen (Actic) påpekar att det alltid finns en press uppifrån i företaget, att skaffa nya medlemmar och generera bra siffror, men trots pressen uppifrån anser respondenterna att de arbetar mest med de befintliga medlemmarna. "*Det är ju de som bygger företaget, de som har varit här i tio år och inte de som varit här i ett år*" (Ekstrand, SATS). Söderlund (2001, s. 10, 11) menar att företag som är verksamma på en konkurrensutsatt marknad, i större utsträckning bör arbeta med att skapa lojala kunder eftersom det är mer lönsamt att behålla befintliga kunder än att skaffa nya. Både SATS och Actic visar genom ovanstående empiriskt material en stor medvetenhet kring att arbeta med deras befintliga medlemmar, vilket kan tolkas som att de arbetar med ett stort fokus på att skapa lojala kunder. Ytterligare ett exempel på SATS medvetenhet kring att ta hand om befintliga medlemmar för att skapa lojala kunder, utgörs i Ekstrands (SATS) beskrivning av kundgåvor. Ekstrand menar att företag ofta ger nya medlemmar olika förmåner eller gåvor, exempelvis rabatterat pris eller en väska i syfte att locka till sig nya medlemmar. Men Ekstrand hävdar emellertid att de långvariga kunderna även bör belönas, då de är grundläggande för företaget. För att skapa lojala kunder betonas

således att arbeta med befintliga medlemmar och vidare bör företag därav identifiera vad som driver kundlojalitet.

4.3.1 Kundnöjdhet - kärnan till lojala kunder

Alla gym, inte alla, men många, framförallt de stora kedjorna, försöker hitta konceptet att få kunder att stanna kvar. Det enklaste sättet att få folk att stanna kvar, är dels genom att få dem att känna sig välkomna och att erbjudandet är något som man inte kan få någon annanstans /.../ (Theander, SATS)

SATS framför betydelsen av att lokalisera hur företag på bästa sätt ska få kunder att stanna kvar. Strid (SATS) betonar även att behålla befintliga medlemmar och menar att medlemmar har många olika behov, vilket företag försöker tillgodose dagligen för att generera nöjda kunder. Bäckström (Actic) framhäver *"det gäller att försöka få kunden medveten om vad den själv egentligen behöver, det är viktigt"*. Som tidigare nämnt kan Actics behovsanalyser identifieras som ett tillvägagångssätt att skapa individanpassad träning genom dialoger, men konceptet används även för att förutse kunders behov. Jörgensen (Actic) poängterar *"vårt jobb är att försöka möta kunders olika behov. Det är ju det som vi gör på behovsanalyserna, att se vilka behov den här kunden har och hur jag ska slussa den vidare"*. Vidare kan det utläsas på Actics hemsida *"våra instruktörer utgår alltid från dina behov och förutsättningar för att aktivt kunna coacha dig på bästa sätt"* (actic.se). Att SATS även erbjuder behovsanpassad träningsvägledning benämnt PT-start, har tidigare presenterats. Detta koncept framhävs även genom tydlig marknadsföring på SATS hemsida, där det kan utläsas att företaget genom PT-start strävar att förutse och arbeta efter kunders enskilda behov (sats.se). Företag bör, som tidigare nämnt, identifiera kunders behov för att möjliggöra co-creation, men Söderlund (2001, s. 82) menar att det även kan leda till nöjda och i sin tur lojala kunder. Flint et al. (2011, s. 227) menar däremot att det inte endast är av betydelse att tillgodose kunders behov utan att även förutse dem för att skapa lojala kunder. SATS och Actics behovsanalyser kan utläsas som ett tillvägagångssätt att förutse kunders behov, vilket i sin tur kan skapa nöjda och lojala kunder. Behovsanalyserna kan tolkas vara ett viktigt arbete i företagen och att de arbetar med ett stort fokus på att förutse kunders behov, då behovsanalyserna framhävs både i intervjumaterialet och på deras hemsidor. Det framhävs därmed att SATS och Actic försöker skapa lojala kunder genom behovsanalyser, men företagen arbetar på ytterligare sätt för att möjliggöra lojala kunder.

4.3.2 Aktiva och engagerade kunder, vad leder det till?

Vi försöker alltid att lyssna och ta till oss, vad vi skulle kunna göra för att tillmötesgå den här önsknigen eller det här behovet. Vi försöker fånga så många medlemmar som möjligt, samtidigt som man även får titta lite på individnivå. (Wisarve, SATS)

Wisarve (SATS) visar genom ovanstående citat en medvetenhet kring att lyssna på medlemmar och tillmötesgå deras önskemål. Som tidigare nämnt utför både SATS och Actic kontinuerliga kundundersökningar, för att skapa förståelse för kunders behov genom en interaktion vilket möjliggör co-creation, men undersökningarna kan även medföra nöjdare och mer lojala kunder (Ekstrand, SATS; Bäckström, Actic). För att skapa nöjda kunder beskriver Theander att SATS ringer upp både positiva och missnöjda medlemmar från kundundersökningarna, för att lyssna på kunders åsikter och åtgärda eventuella önskemål. SATS förmedlar även på deras hemsida att de lyssnar på sina kunder och tar till sig deras åsikter, då det finns möjlighet för kunder att ställa frågor till företaget (sats.se). Kjellman beskriver även att Actic har börjat ringa upp medlemmar, men i syfte att få medlemmar som har haft sämre träningsfrekvens under en period att börja träna mer igen, genom att lyssna och tillgodose deras önskemål. Bäckström (Actic) beskriver att telefonsamtalen genererar en känsla av att företaget bryr sig om kunderna och betonar *"det blir inget säljtänk fast det är det för oss egentligen, men det tänker inte kunderna på, de tänker på att vi bryr oss om dem"*. Detta resonemang kommer även till uttryck på Actics hemsida där det framgår *"vi ser alltid fram emot att höra från dig oavsett om du har frågor om ditt medlemskap, vill jobba med oss, hos oss eller ge dina synpunkter till oss"* (actic.se). Företag som skapar förutsättningar för kunder att vara aktiva och engagerade i företagets olika processer kan frambringa en större kundlojalitet, då kunder får möjlighet att påverka företagets erbjudande och på så sätt erhålla den produkt eller tjänst som efterfrågas (Söderlund 2001, s. 123; Selden & MacMillen 2006 i Banyte et al. 2014, s. 568). Både SATS och Actic genomför ett gediget arbete med att ta tillvara på kunders önskemål och åsikter genom kundundersökningar, telefonsamtal och hemsidorna vilket har som syfte att åtgärda eventuella problem för att göra kunder nöjdare. Detta i sin tur kan urskiljas som ett tillvägagångssätt av företagen att generera aktiva och engagerade medlemmar. Kunder får således en möjlighet att påverka företagets erbjudanden, vilket i sin tur kan skapa mer lojala kunder. Att företagets kundundersökningar kan leda till aktiva och engagerade kunder är dock något som kan ifrågasättas, eftersom alla medlemmar kanske inte vill vara med och påverka. Vad får detta i så fall för konsekvenser på företagets lojalitetsarbete?

Trots att möjligheten finns att medlemmar inte vill vara aktiva i företaget genom att lämna åsikter, behöver det emellertid inte betyda att lojalitetsarbetet hämmas. Ur det empiriska materialet framgår att SATS och Actic använder sig av ytterligare tillvägagångssätt för att skapa aktiva och engagerade kunder, vilket i sin tur ger företagen fler potentiella möjligheter att skapa lojala kunder på. Både SATS och Actic har en bred kundgrupp, allt från ungdomar till pensionärer och därför tillhandahåller företagen ett brett utbud för att kunder själva ska kunna välja vilken träningsform de vill utföra (Strid, SATS; Lönn, Actic). Företagens breda utbud förtydligas även på deras hemsidor, där läsaren redan på startsidan informeras att de har kondition- och styrketräning samt många olika sorters gruppträning (sats.se; actic.se). Kjellman ser positivt på Actics bredd och menar *"vi har ju ett väldigt stort utbud som täcker väldigt mycket och det är det som är vår fördel, att vi kan komma in på så många olika punkter"*. Ekstrand (SATS) framför ett liknande argument och menar *"vi försöker ha något för alla"*. Söderlund (2011, s. 125-126) poängterar att ett variationsladdat erbjudande kan medföra i aktiva och engagerade kunder då kundernas valmöjligheter av produkter och tjänster ökar. Det kan således utläsas ur det empiriska materialet att SATS och Actic erbjuder sina kunder ett variationsladdat erbjudande, då de försöker tillhandahålla något för flera olika människor. Deras breda utbud kan därmed ytterligare utgöra en möjlighet för företagen att skapa aktiva och engagerade kunder och i sin tur lojala kunder, då de mer fritt kan välja träningsform. SATS och Actics personal har tidigare presenterats för att analysera hur företagen genom dialoger kan skapa värde och i sin tur möjliggöra co-creation, i nedanstående avsnitt analyseras personalens roll i skapandet av lojala kunder.

4.3.3 Personalens roll i lojalitetsarbetet

Det betyder ganska mycket om man säger: tja Kalle, hur mår knäet idag? Till exempel. Då kan han direkt känna att vi har koll, att vi bryr oss om honom. Att alltid försöka göra den här personliga återkopplingen. Lära sig så många namn som möjligt, var ute och prata med kunderna /.../ Det betyder jättemycket. (Bäckström, Actic)

Ovanstående citat beskriver att företag bör kommunicera och lära känna kunderna. Bäckström (Actic) framhäver att personalen har en stor roll i företaget, inte bara genom att möjliggöra dialoger utan även att personalen kan påverka kunders nöjdhet. Actic har därför alltid tillgänglig personal under samtliga öppettider för att kunna kommunicera med kunderna och vara till hjälp (Lönn, Actic). Vikten av tillgänglig personal förtydligas på Actics hemsida *"vi finns alltid tillgängliga på gymgolvet och du kan närsomhelst vända dig till oss med dina frågor och funderingar"* (actic.se). Även SATS intervjurespondenter betonar personalens roll och beskriver att de har en familjär känsla på anläggningen. Ekstrand (SATS) förtydligar

"medlemmarna värdesätter mycket den här familjära sidan. Det kan vara avgörande för vilket gym de väljer, det är inte alltid vilka klasser utan det kan vara en sådan löjlig sak som detta". Att SATS är förstående av personalens betydelse framhävs även på deras hemsida där företaget betonar att anläggningarna alltid är bemannade för att ge kunderna bästa service (sats.se). För att skapa nöjda och i sin tur lojala kunder bör företag bygga upp en relation mellan företag och kund, där personalen utgör en central del i relationsskapandet då de kan påverka hur nöjda kunder blir (t.e.x Yim et al. 2008, s. 742; Söderlund 2001, s. 115). För att möjliggöra en relation påpekar Söderlund (2001, s. 117) personligt kundbemötande där personalen bör överträffa kunders förväntningar och bryr sig om kunder på ett genuint sätt. Det kan således utläsas att SATS och Actic alltid har tillgänglig personal på anläggningen som ska leverera bra service till kunderna, vilket möjliggör ett personligt kundbemötande. Detta i sin tur medför att SATS och Actic kan skapa relationer med sina kunder, då personalen kan påverka kunderna och överträffa deras förväntningar. Genom att personalen är en central del i företaget har de således förutsättningar att skapa lojala kunder.

Trots att företag visar stort engagemang och försök till att skapa nöjda och lojala kunder menar Strid (SATS) och Jörgensen (Actic) att det alltid finns medlemmar som regelbundet byter gym. Vissa medlemmar kan exempelvis vara borta i två år och sedan komma tillbaka, medan andra stannar i all evighet och utgör trogna kunder och ambassadörer för företaget (Wisarve, SATS). Medellängden för ett medlemskap på Actic är 2,2 år (Bäckström, Actic) och medellängden på SATS är 1,5 år (Wisarve), vilket visar att trots en stor medvetenhet av att arbeta med befintliga medlemmar som företagen gör, är det inte en självklarhet att de stannar för evigt.

Det framgår således att SATS och Actic försöker ta hänsyn till kunders behov och få kunder aktiva i företagets processer. Företagen fokuserar även på att skapa relationer mellan företag och kund där personalen utgör en väsentlig del. I ovanstående avsnitt kan det därmed utläsas att både SATS och Actic har förutsättningar att skapa värde genom kundlojalitet, vilket i sin tur kan leda till konkurrensfördelar. Vidare kommer analysen fördjupa sig i hur SATS och Actic arbetar för att differentiera sig på marknaden, vilket utgör ännu en bidragande faktor till att skapa värde och i sin tur konkurrensfördelar.

4.4 Att sticka ut på marknaden

Vi har bestämt oss att vi ska vara marknadsledare i Norden och så småningom i Europa. SATS vill leda marknaden framåt, vi ska visa vägen och i mångt och mycket funkar det faktiskt så /.../ man går lite och väntar på vad vi gör. (Theander, SATS)

Som citatet visar, har SATS en ambition att vara marknadsledare i Norden genom att vara först på marknaden med nya erbjudanden. Vidare beskriver Theander att för att vara marknadsledare arbetar SATS för att differentiera sig på marknaden och förtydligar vad det innebär ”att erbjuda något som man inte kan få någon annanstans”. Kjellman förklarar även att Actic arbetar med att differentiera sig på marknaden och menar vidare att deras erbjudande till viss del är unikt. Att definiera sin roll på marknaden är ett steg till att etablera en företagsstrategi, där differentieringsstrategi utgör ett exempel (Grant 2013, s. 5, 177). Differentiering innebär att kunder erbjuds ett adderat värde eller ett unikt erbjudande, vilket i sin tur kan leda till konkurrensfördelar (Capon 2008, s. 206). Som tidigare nämnt inledningsvis i analysen har SATS och Actic en medvetenhet kring betydelsen av differentiering, men genom ovanstående empiriskt material kan det även utläsas att företagen arbetar med differentiering då de erbjuder något unikt, vilket kan medföra konkurrensfördelar. Trots att SATS och Actic visar att de arbetar med differentiering, beskriver Bäckström (Actic) emellertid att kunder måste uppleva erbjudandet som värdefullt för att det ska generera en fördel gentemot konkurrenter. Grant (2013, s. 181) betonar exempelvis att svårigheten med differentiering är att produkten eller tjänsten måste vara så pass attraktiv att kunder ska vara villiga att betala för den. SATS och Actics arbete med differentiering betyder därmed inte att det unika erbjudandet med nödvändighet utgör en konkurrensfördel, utan erbjudandet bör i första hand vara så pass attraktivt att kunderna är villiga att betala för det. Om företag har en medvetenhet av att differentiering inte bara kräver en unik produkt eller tjänst utan även att erbjudandet ska vara värdefullt, kan det leda till konkurrensfördelar. Differentiering innebär därmed att företag skapar något unikt på marknaden och vidare kan företag differentiera sig på en mängd olika sätt för att skapa konkurrensfördelar. Hur SATS och Actic differentierar sig på marknaden genom personal, utbud och kvalitet kommer i nedanstående avsnitt att analyseras. Företagens personal har tidigare analyserats i deras arbete med co-creation och kundlojalitet, men kommer i följande avsnitt även användas för att analysera hur företagen kan skapa värde genom differentiering.

4.4.1 Att utmärka sig på olika sätt

När vi utbildar instruktörer så har vi rätt så hård utbildning. Det är inte bara så att du kan gå en body-pump utbildning utan du måste också gå en SAFE-utbildning som SATS har, vilket är en säkerhetsutbildning om hur människan fungerar /.../ Vi är själva om att ha det kravet i Sverige, plus att vi hela tiden skickar instruktörerna på utbildning. /.../ för att vi vill ha de bästa instruktörerna. (Ekstrand, SATS)

SATS framhäver i ovanstående citat att de utbildar sin personal i syfte att tillhandahålla de bästa instruktörerna. Vidare menar Strid att SATS förmodligen är den enda gymkedjan som lägger så stor vikt på utbildning av deras personal, både innan och efter anställning. Detta argument framgår även på SATS hemsida där företaget framhäver sin utbildade och licensierade personal *“vi har en unik SATS-skola som säkrar att vi har de bästa personliga tränarna i branschen”* (sats.se). Bäckström beskriver att Actic även har välutbildade instruktörer och personliga tränare, men poängterar snarare att personalen är utmärkande på grund av deras personliga och sociala förmåga med kunderna. Personalen på Actic får frekvent positiv feedback om deras goda service och att de är värdefulla för kunderna (Kjellman & Jörgensen, Actic). Då företag differentierar sig genom personal, medför det att företag ställer höga krav på personalens kompetens och färdigheter, vilket exempelvis genererar att företag noggrant väljer ut sin personal och arbetar med kontinuerlig utbildning och träning under arbetets gång (Capon 2008, s. 218). Det går således att utläsa ur det empiriska materialet att SATS och Actic utmärker sig på marknaden med sin personal, vilket kan tolkas som att företagen differentierar sig genom personal. Dock framgår det att företagen grundar det unika hos personalens på olika sätt. SATS betonar sin personal som den mest kompetenta i branschen och framhäver att det är tack vare utbildningar som personalen är utmärkande på marknaden. Actic nämner även utbildning som en grund till att personalen utmärker sig, men framhäver snarare personalens färdigheter i att vara personliga och sociala med kunderna i servicemötet. Då det kan utläsas att företagen skapar differentiering genom personal, kan det i sin tur möjliggöra konkurrensfördelar för företagen. Förutom personalen, framhäver SATS och Actic andra aspekter som utmärkande på marknaden.

Jag skulle absolut säga att vi har ett konkurrenskraftigt utbud, som innefattar behovsanalyser och att kunderna får tillgång till simhall /.../ sen är gruppträningen bra också. (Jörgensen, Actic)

I citatet ovan poängterar Jörgensen att Actic konkurrerar med olika delar i utbudet, främst genom behovsanalyser, simhall och gruppträning. Behovsanalyserna utgör en konkurrenskraftig del i utbudet då kunder får personlig träningsvägledning av instruktörer

under en längre period menar Bäckström (Actic). Gruppträningen är framgångsrik då det är ett relativt brett utbud jämfört med konkurrerande verksamheter och simhallen är unik då det endast finns ytterligare en gymkedja i Helsingborg som erbjuder tillgång till simhall (Kjellman, Actic). Att Actic erbjuder tillgång till simhall marknadsförs tydligt på företagets hemsida, då de redan på startsidan presenterar en stor bild på simhallen, vilket innebär att både träning och simning ingår i Actics medlemskap (actic.se). Theander framhäver även att SATS har ett konkurrenskraftigt utbud då företaget har ambitionen att vara den ledande aktören i skapandet av nya träningskoncept, vilket förtydligas då de lanserar en till två nya koncept varje säsong. Att SATS frekvent lanserar nya träningskoncept kommuniceras även tydligt på deras hemsida, vilket medför att kunder ständigt uppdateras och informeras om nya trender (sats.se). Wisarve beskriver att SATS även erbjuder barnpassning som en del i utbudet medan föräldrarna tränar vilket även kommuniceras på SATS hemsida där det framgår att barnpassningen utgör en medlemsförmån och är uppskattat av många kunder (sats.se). Att skapa ett unikt utbud beskriver Coulter (2008, s. 179) som produktdifferentiering, vilket innebär att företag konkurrerar med unika produkttegenskaper eller skapar produkter och tjänster som konkurrenterna inte har. Då både SATS och Actic framhäver olika delar i utbudet som konkurrenskraftiga och unika på marknaden, kan det utläsas att företagen arbetar med produktdifferentiering fast på olika sätt. Actic differentierar sig främst genom behovsanalyser, simhall och gruppträning då dessa delar utmärker företaget gentemot konkurrerande verksamheter. Simhallen framhävs som utmärkande i både intervjumaterialet och på deras hemsida, vilket således kan tolkas som företagets främsta och mest fördelaktiga differentiering gentemot konkurrerande aktörer. SATS utmärker sig snarare genom att de är först med nya unika träningskoncept och erbjuder barnpassning. Detta förtydligas då Theander framhäver att SATS ständigt strävar att vara de som skapar träningstrenderna och inte vara de som imiterar andra. Ur det empiriska materialet kan det därmed utläsas att SATS och Actic arbetar för att differentiera utbudet vilket kan leda till konkurrensfördelar, men vidare kan det även utläsas att företagen differentierar sig på andra sätt.

Vi kanske inte har de mesta klasserna, det finns andra gym som kanske har 100 eller 120 klasser i veckan, vi kanske ligger på 50. Men vi har valt att sätta 50 med kvalitet istället för 100 med kvantitet, tycker vi i alla fall /.../ Vi ser bättre att vi sätter kvalitet på mindre klasser. (Ekstrand, SATS)

Ekstrand belyser i citatet ovan att SATS prioriterar att erbjuda gruppträningsklasser av högsta kvalitet och menar vidare att företaget därför kontinuerligt utbildar sin personal. Samtliga

respondenter på SATS menar att företaget alltid strävar efter att ha hög kvalitet och vidare hävdar Wisarve ”SATS utger sig för att vara lite bättre än alla andra och har ambitionen att ligga steget före i utvecklingen och vara lite vassare”. Resonemanget om att SATS tillhandahåller en hög kvalitet kommuniceras även på deras hemsida där de återigen framhäver att deras gruppträningsklasser och personal håller en hög kvalitet. Jörgensen beskriver även att Actic erbjuder produkter och tjänster med hög kvalitet, genom bra gruppträning och utbildade instruktörer. Coulter (2008, s. 179) menar att företag som konkurrerar med ett bra utförande och kvalitativa produkter och tjänster differentierar sig genom kvalitet. Det kan således tolkas som att SATS differentierar sig genom kvalitet, då de utger sig att vara lite bättre än konkurrenterna samt tillhandahåller personal och gruppträning av hög kvalitet. Det framgår även att Actic strävar att hålla en hög kvalitet, men Jörgensen beskriver emellertid att företaget relativt nyligen har ökat kraven på instruktörernas utbildningsnivå, vilket medför att de i dagsläget fokuserar mer på kvalificerad personal än tidigare. Actics kvalitetsarbete är därmed under pågående utveckling och utmärks därför inte som unikt på marknaden. Följaktningvis kan det utläsas att SATS kvalitetsarbete är mer utmärkande än Actics. Analysen kommer vidare att övergå till hur SATS och Actic arbetar med att vara innovativa och kreativa för att möjliggöra differentiering och i sin tur kunna vara konkurrenskraftiga på marknaden.

4.4.2 Att fortsätta vara unik

Uppfräschningar sker hela tiden och vi har haft någon renovering i simhallen. Vi försöker hela tiden hänga på fräschhet och allmänna träningsstrender /.../ för att kunderna ska få ut mer av sitt träningskort. (Kjellman, Actic)

Citatet ovan indikerar att Actic försöker uppdatera och förnya sig, men Kjellman menar att Actic snarare imiterar träningsstrender än är med och skapar dem. Jörgensen beskriver vidare att Actic är långsamma i utvecklingen och poängterar “*vi är inte jättebra på det, alltså jag skulle önska att det gick snabbare ibland*”. Ovanstående resonemang från Actics intervjuer förtydligas på deras hemsida, då deras förmåga att möta träningsstrender och förnya sig inte är ett framträdande tema på hemsidan (actic.se). SATS däremot visar på en tydlig utvecklingsförmåga där Theander framhäver att SATS fokuserar mycket på ständig förbättring och skapandet av nya trender och menar “*det beror på den utvecklingssträvan vi har i företaget, där vi hela tiden försöker göra nya saker*”. Det är vanligt att SATS är först med många olika träningsklasser, vilket medför att företaget får tydliga försprång gentemot konkurrerande verksamheter (Wisarve, SATS). Att SATS strävar efter att utvecklas och vara

först med nya trender framgår även på SATS hemsida, då de konstant uppdaterar sin hemsida med nyheter. Nyheterna innefattar exempelvis uppdaterade tränings- och kostråd, nya gruppträningsklasser samt olika event. För att möjliggöra differentiering och konkurrensfördelar är det av betydelse att tillhandahålla en kreativ förmåga (Grant 2013, s. 190). Vidare menar Morris (2013, s. 6) att alla konkurrensfördelar förfaller och därför är det viktigt att vara innovativ och förberedd på förändringar. Ur det empiriska materialet framgår det således att Actics förmåga att vara kreativ och innovativ är begränsad, då utveckling av nya träningskoncept ofta går långsamt i företaget, vilket kan hämma Actics differentieringsarbete. SATS visar däremot på ett tydligt sätt att de har en kreativ och innovativ förmåga då de frekvent lanserar nya träningsklasser först på marknaden, vilket i sin tur genererar en ökad förmåga att arbeta med differentiering. Det kan dock ifrågasättas hur stor påverkan den kreativa och innovativa förmågan har på företags differentieringsarbete. Trots att det empiriska materialet framhäver SATS som mer framträdande inom differentiering än Actic, då de visar en kreativ och innovativ förmåga, behöver det med nödvändighet inte betyda att de är bättre och har större konkurrensfördelar. Actic visar istället att de konkurrerar och utmärker sig på marknaden på andra sätt, vilket således utgör deras konkurrensfördelar.

Vi jobbar mycket efter att det inte finns något som heter perfekt utan vi försöker alltid vidareutveckla produkter som folk vill ha och efterfrågar. Så medlemskapen utvecklas ju hela tiden.
(Theander, SATS)

SATS framhäver därmed att de alltid försöker tillgodose kundens efterfrågan. Vidare beskriver Ekstrand SATS kreativa och innovativa förmåga genom att de exempelvis var först på marknaden med att erbjuda nya medlemmar gratis träningsvägledning med instruktörer, men att det anammades under senare år av andra gymkedjor. För att bibehålla träningsvägledning som en konkurrensfördel förändrade SATS därför konceptet som istället gav kunder träningsvägledning av personliga tränare som innehar en bättre utbildning än instruktörer. Coulter (2008, s. 175) menar att differentiering förutsätter att företag ständigt är unikt i kundens ögon, vilket kan försvåras när konkurrerande företag imiterar konceptet eller erbjudandet. Vidare poängterar författaren att för att lyckas bibehålla sin differentiering krävs därför ständigt arbete och förbättring. SATS visar följaktligen en medvetenhet att konkurrerande verksamheter kan härma dem, då de är en framträdande och ledande aktör inom utvecklingen på marknaden för gym. Vidare framgår att SATS försöker svara på imitationen genom att göra ytterligare förändringar, vilket kan tolkas som ännu ett steg i att

företaget arbetar med ständiga förbättringar och således vara unika. Detta kan i sin tur medföra att SATS har goda förutsättningar att möjliggöra differentiering och bibehålla konkurrensfördelar.

Ovanstående avsnitt har presenterat hur SATS och Actic arbetar med differentiering på olika sätt för att skapa värde och i sin tur konkurrensfördelar. Det framgår att båda företagen differentierar sig genom personal och produktutbud, men att det sker på olika sätt. SATS och Actics arbete med kvalitet skiljer sig även åt, där SATS kvalitetsarbete framhävs som mer gediget än Actics. SATS visar även att de har en mer kreativ och innovativ förmåga än Actic, vilket kan påverka företagets förmåga att arbeta med differentiering. För att vara konkurrenskraftiga på marknaden kan det sammanfattningsvis utläsas att SATS i större utsträckning arbetar med differentiering än vad Actic gör.

5. Avslutande diskussion

I kommande kapitel framförs en diskussion om vad som har framkommit i analysen, således uppsatsens slutsatser berörande hur gymföretag arbetar med att vara konkurrenskraftiga på marknaden. Genom dessa slutsatser ämnar uppsatsen att bidra med förståelse kring det forskningsglapp som presenterades inledningsvis, där forskning kring hur gymföretag kan arbeta med värdeskapande för att vara konkurrenskraftiga på marknaden var bristande. Slutligen presenteras förslag till vidare forskning.

En djupare insikt om hur gymföretag arbetar med att vara konkurrenskraftiga på marknaden har nu skapats. Undersökningen har berört flertalet faktorer som är av betydelse för att konkurrera på en marknad, vilket vi nu ämnar skapa en klarhet i och diskutera. Den massmediala bild som presenterades inledningsvis belyser att marknaden för gym består av många aktörer och därmed en hård konkurrens. Detta resonemang framkom även i vår studie och att konkurrensen medför att kunder kan ställa högre krav på företag, då fler aktörer är verksamma på marknaden. Ur vår studie kan det emellertid konstateras att en hård konkurrens är positiv, då det motiverar företag på marknaden att hålla en hög nivå på sin verksamhet. Resultatet i studien knyter vidare an till det som presenterades inledningsvis i uppsatsen, att företag på en konkurrensutsatt marknad bör arbeta med värdeskapande. Vi kan således dra slutsatsen genom vår studie att värde är centralt för att bli konkurrenskraftiga på marknaden. Men hur arbetar företagen mer konkret med värdeskapande för att vara konkurrenskraftiga på marknaden?

Ur vår studie kan slutsatsen dras att det inte endast finns ett tillvägagångssätt som företag konkurrerar med, utan tillvägagångssätten för att vara konkurrenskraftig på marknaden är många. Efter genomförd studie kan en tydlig tendens urskiljas - att hur företag konkurrerar på marknaden får effekter på värdeskapandet på olika sätt. SATS och Actics personal utgör ett exempel på detta, då de bidrar till att värde kan skapas på flera sätt i företagen. Det kan konstateras att SATS personal skapar värde genom att de differentierar sig genom höga utbildningar och kompetens på sin personal, medan Actics personal snarare skapar värde genom att de är personliga och sociala med kunderna. Personalen påverkar emellertid inte bara värdeskapandet genom företagets förmåga att differentiera sig, utan får även effekter på hur värde kan skapas tillsammans med kunder. På SATS och Actic kan det konstateras att personalen för dialoger med kunder, där behov och åsikter identifieras för att kunna skapa

mer efterfrågade erbjudanden, vilket förtydligar att personalen även kan skapa värde genom co-creation. Ur studien framgår det vidare att personalen på SATS och Actic har viss befogenhet att ta egna beslut och agera på egen hand i mötet med kunder, vilket ökar företagets förmåga att skapa värde genom co-creation. Trots det faktum att personalens befogenhet kan reduceras på grund av att företagen är centralstyrda, är det i vår studie inte uppenbart att det skulle hämma skapandet av co-creation, då personalen i stor utsträckning är bemyndigade att ta egna beslut i kundmöten. Inte nog med att personalen möjliggör att värde skapas genom differentiering och co-creation, påverkar de även hur värde kan skapas genom kundlojalitet. Detta konstateras då SATS och Actic alltid har tillgänglig personal på anläggningen som ämnar leverera bra service till kunderna samt då båda företagen arbetar för att skapa relationer med sina kunder, vilket främjar skapandet av kundlojalitet. I diskussionen om kundlojalitet och betydelsen av att bibehålla befintliga kunder, är det viktigt att ta i beaktning att både SATS och Actic kan pressas uppifrån i företaget att ständigt arbeta med att skaffa nya medlemmar. Kan pressen uppifrån ha negativ påverkan på gymföretagens förmåga på lokal nivå att skapa lojala kunder? I vår studie framgår det att SATS och Actic trots pressen ovanifrån understryker att de främst arbetar med att bibehålla befintliga medlemmar. Det kan således konstateras att SATS och Actics personal har en betydande roll i skapandet av lojala kunder och ännu en del i skapandet av värde. Ur vår studie kan slutsatsen dras att det inte går att fastställa endast en aspekt som personalen är viktigt för, utan personalen på SATS och Actic skapar värde i flera olika dimensioner. Därmed bidrar personalen till värde och i sin tur konkurrens fördelar på många olika sätt i företagen.

Förutom att personalen på SATS och Actic bidrar med värde på flera sätt, resulterar vår studie även i att företagets tillvägagångssätt att identifiera och tillgodose kunders behov kan bidra till värdeskapande på olika vis. Men varför arbetar företagen med att identifiera kunders behov? Ur vår studie framgår att företagets drivkraft till detta är en ökad möjlighet att skapa eftertraktade erbjudanden som skapar värde för kunder, vilket i sin tur kan leda till konkurrens fördelar. SATS och Actic identifierar kunders behov genom behovsanalyser och kundundersökningar, vilket påverkar hur värde kan skapas genom både co-creation och kundlojalitet. Skapandet av co-creation möjliggörs då behovsanalyserna och kundundersökningar innefattar en dialog där kunder får lov att ge önskemål och vara delaktiga, vilket kan medföra att värde skapas tillsammans av företag och kund. Genom att identifiera och förutse kunders behov kan företag även skapa värde genom att lojala kunder frambringas, men hur? Vår studie visar att SATS och Actics behovsanalyser och

kundundersökningar även syftar till att få kunder mer aktiva och engagerade i företagets processer, då de lyssnar och försöker tillgodose deras önskemål. Detta i sin tur kan skapa mer nöjda och lojala kunder, då de får lov att vara med och påverka företagets erbjudanden. Slutsatsen av denna diskussion kan därmed dras att företagets arbete med att identifiera och tillgodose kunders behov har flera effekter på hur värde kan skapas i företagen och följaktligen bidra till konkurrensfördelar på olika sätt. Men hur går företagen tillväga mer specifikt för att försöka tillgodose kunders behov?

I vår studie framgår att det finns lika många behov som det finns medlemmar, vilket försvårar förmågan att ta hänsyn till alla. Resultatet i vår studie visar att SATS och Actic löser denna problematik genom att tillhandahålla ett brett utbud för att kunna tillgodose så många behov som möjligt, vilket i sin tur har effekter på värdeskapandet. Vår studie visar att företagets breda utbud främjar skapandet av kundlojalitet, då kunder kan vara mer aktiva och engagerade i företagen. Kunder har således större valmöjligheter genom ett brett utbud och kan själva välja vad de vill konsumera, vilket kan skapa värde då kunder blir mer nöjda och i sin tur lojala. Men då företagen tillhandahåller ett brett utbud, hur utmärker de sig på marknaden?

Utifrån vår studie kan slutsatsen dras att trots SATS och Actics breda utbud differentierar de utbudet på flertalet sätt, för att vara unika på marknaden och erhålla konkurrensfördelar. SATS utmärker sitt utbud genom att ständigt lansera nya träningskoncept på marknaden och erbjuda barnpassning, medan Actic snarare är utmärkande genom deras behovsanalyser, simhall och breda gruppträningssutbud. Förutom att SATS och Actic differentierar sitt utbud, är de även utmärkande på andra sätt. Ur vår studie framgår att SATS differentierar sig mer än vad Actic gör, då de har en framstående innovativ och kreativ förmåga genom att skapa träningstrender snarare än att följa dem samt tillhandahåller en utmärkande kvalitetsnivå gentemot konkurrerande aktörer. Actic utmärker sig således inte på samma sätt som SATS, då deras arbete med kvalitet och förmåga att hänga med i trender inte framställs som unikt på marknaden. Slutsatsen av denna diskussion är att företagen har valt olika inriktningar för att vara unika på marknaden. Resultatet visar att båda tillvägagångssätten kan skapa värde och i sin tur konkurrensfördelar, men att det sker på olika sätt. Med detta sagt, innebär det däremot inte att ett tillvägagångssätt är bättre än det andra.

5.1 Slutord

Sammanfattningsvis kan det ur vår studie konstateras att SATS och Actic arbetar för att vara konkurrenskraftiga på marknaden genom att skapa värde. Studiens resultat visar att SATS och Actic har förutsättningarna för att skapa värde och i sin tur konkurrensfördelar genom co-creation, kundlojalitet och differentiering. SATS och Actic skapar värde tillsammans med kunder genom sin personal då de utför kontinuerliga dialoger för att identifiera kunders behov och skapa erbjudanden som kunderna vill ha. Företagen arbetar med att bibehålla befintliga kunder genom att försöka förutse och tillgodose kunders behov, skapa relationer samt få kunder aktiva och engagerade i företagets processer. SATS är unika på marknaden genom att vara innovativa och först på marknaden med nya träningskoncept och erbjudanden samt tillhandahålla en hög kvalitetsnivå, medan Actic istället är unika genom att erbjuda behovsanalyser och simhall.

5.2 Vidare forskning

I denna studie har vi kommit fram till att faktorerna som skapar värde och konkurrensfördelar är många. Vi har studerat tre faktorer, men vad kan mer tänkas påverka de värdeskapande processerna? I vidare forskning om gymföretag hade det således varit intressant att studera ytterligare faktorer som kan skapa värde och i sin tur konkurrensfördelar. Om en sådan studie hade kunnat identifiera fler sätt som företag kan konkurrera på, hade studien även kunnat tänkas ge möjlighet att undersöka om ett tillvägagångssätt skulle vara bättre än ett annat.

En annan intressant vinkel på vidare forskning hade varit att studera hur gymföretag konkurrerar på marknaden med utgångspunkt utifrån kunders perspektiv. En intressant fråga hade i en sådan studie varit vad kunder upplever som värdefullt på en gymanläggning och om kundernas faktiska efterfråga då stämmer överens med vad företag väljer att erbjuda. En sådan studie hade kunnat utföras genom ett kvalitativt tillvägagångssätt för att undersöka mer ingående om vad individer anser är värdefullt, men en kvantitativ metod i form av en kundundersökning hade även kunnat tillämpas för att erhålla material från en större mängd kunder. Genom en sådan studie hade företag kunnat få tillgång till information om hur de på bästa sätt kan arbeta för att möta kunders efterfråga och därmed skapa det bästa möjliga erbjudandet som kunderna vill ha.

Under arbetet med studien har vi uppmärksammat ett intressant argument att föra vidare i forskningen, vilket utgörs i det faktum att både SATS och Actic är centralstyrda. I vår studie

framgår att personalen i vissa fall hämmas av att vara centralstyrda samt att beslut i vissa fall kan gå relativt långsamt. I vidare forskning hade det således varit intressant att undersöka denna problematik mer ingående och studera hur företag på lokal nivå påverkas av att vara centralstyrda. Vidare hade det varit intressant att studera hur en centralstyrd kedja arbetar för att vara enhetlig och samtidigt kunna vara lönsam även på lokal nivå. Det hade även varit intressant att studera hur personalen påverkas av att vara centralstyrd, således om personalen i fler organisationer upplever att deras befogenhet att ta beslut reduceras i en centralstyrd organisation.

6. Referenslista

6.1 Tryckta källor

- Banyte, J. Tarute, A. Taujanskyte, I. (2014). Customer Engagement into Value Creation: Determining Factors and Relations with Loyalty. *Engineering Economics*. Vol. 25. pp. 568-577.
- Barker, R. Camarata, M. (1998). The Role of Communication in Creating and Maintaining a Learning Organization: Preconditions, Indicators, and Disciplines. *Journal of Business Communication*. Vol. 35. pp. 443-467.
- Barney, J. B. (1995). Looking inside for competitive advantage. *Academy of Management Executive*. Vol. 9. pp. 49-61.
- Bauman, J. Meunier-FitzHugh, K. (2014). Making value co-creation a reality – exploring the co-creative value processes in customer – salesperson interaction. *Journal of Marketing Management*. Vol. 31. pp. 289-316.
- Bettencourt, L. A. Lusch, R. F. Vargo, S. L. (2014). A service lens on Value Creation: Marketing's Role in Achieving Strategic Advantage. *California Management Review*. Vol. 57. pp. 44-66.
- Broadly-Preston, J. Swain, W. (2012). What business are we in? Value added services, core business and national library performance. *Performance Measurement and Metrics*. Vol. 13. pp. 107-120.
- Broberg, I. Bäckström, Å. Fahlström, P. G. Gunnarsson, M. Hassmén, N. Hassmén, P. m.fl. (2004). *Perspektiv på Sport Management*. Stockholm: SISU Idrottsböcker.
- Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber.
- Capon, C. (2008). *Understanding Strategic Management*. Edinburgh: Pearson Education Limited.
- Carpenter, M. A. Sanders, G. (2009). *Strategic Management - a dynamic perspective*. New Jersey: Pearson Education Incorporate.
- Christensen, L. Engdahl, N. Gräås, C. Haglund, L. (2001). *Marknadsundersökning - en handbok*. Studentlitteratur AB. Lund.
- Coulter, M. (2008). *Strategic Management in Action*. New Jersey: Pearson Education Incorporate.
- Dobbins, R. Pettman, B. O. (1997). Self-development: The nine basic skills for business success. *Journal of Management Development*. Vol 16. pp. 521-667.

- Flint, D. J. Blocker, C. P. Boutin, P. J. (2011). Customer value anticipation, customer satisfaction and loyalty: An empirical examination. *Industrial Marketing Management*. Vol. 40. pp 219-230
- Geigenmüller, A. Greschuchna, I. (2011). How to establish trustworthiness in initial service encounters. *Journal of Marketing Theory and Practice*. Vol. 19. pp. 391-405.
- Grant, R. M. (2013). *Contemporary Strategic Analysis*. Oxford: Wiley.
- Grönroos, C. (2008). *Service management och marknadsföring: kundorienterat ledarskap i servicekonkurrensen*. Malmö: Liber.
- Kraiger, K. (2014). Looking Back and Looking Forward: Trends in Training and Development Research. *Human Resource Development Quarterly*. Vol. 25. pp. 401-408.
- Lantz, B. (2014). *Den statistiska undersökningen - grundläggande metodik och typiska problem*. Lund: Studentlitteratur.
- Morris, L. (2013). Three Dimensions of Innovation. *International Management Review*. Vol 9. pp. 5-10.
- Prahalad, C. K. Ramaswamy, V. (2004). Co-creation experiences: The next practice in value creation. *Journal of interactive marketing*. Vol. 18. pp. 5-14.
- Ramaswamy, V. (2009). Leading the transformation to co-creation of value. *Strategy and leadership*. Vol. 37. pp. 32-37.
- Ryen, A. (2004). *Kvalitativ intervju - från vetenskapsteori till fältstudier*. Malmö: Liber.
- Sánchez-Fernández, R. Iniesta-Bonillo, M. A. Holbrook, M. B. (2009). The conceptualisation and measurement of consumer value in services. *International Journal of Market Research*. Vol. 51. pp. 93-113.
- Söderlund, M (2001). *Den lojala kunden*. Malmö: Liber
- Söderström, T. (1999). *Gymkulturens logik – Om samverkan mellan kropp, gym och samhälle*. Umeå Universitet
- Sörqvist, L. (2000). *Kundtillfredsställelse och kundmätningar*. Lund: Studentlitteratur.
- Vargo, S. L. Lusch, R.F. (2004). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*. Vol. 68. pp. 1-17.
- Yim, C. K. Tse, D. K. Chan, K. W. (2008). Strengthening Customer Loyalty Through Intimacy and Passion: Roles of Customer–Firm Affection and Customer–Staff Relationships in Services. *Journal of Marketing Research*. Vol. 45. pp. 741-756
- Zhang, X. Chen, R. (2008). Examining the mechanism of the value co-creation with customers. *International Journal of Production Economics*. Vol. 116. pp. 242-250.

6.2 Elektroniska källor

Actic hemsida (2015). Om Actic.

<http://www.actic.se/om-actic/>

(Läst 2015-03-31)

Actics hemsida (2015). Om Actic - Kontakta oss.

<http://www.actic.se/om-actic/kontakta-oss/>

(Läst 2015-05-02)

Actic hemsida (2015). Om Actic - Vision och kärnvärden.

<http://www.actic.se/om-actic/vision-och-karnvarden/>

(Läst 2015-03-31)

Actics hemsida (2015). Träning på Actic.

<http://www.actic.se/traning-pa-actic/>

(Läst 2015-04-18)

Actics hemsida (2015). Träning på Actic - Simning.

<http://www.actic.se/traning-pa-actic/simning/>

(Läst 2015-04-29)

Actics hemsida (2015). Våra anläggningar.

<http://www.actic.se/vara-anlaggningar/>

(Läst 2015-04-29)

Fastighetsvärlden (2014-11-13). Notiser - Gym expanderar med nära 250.000 kvm.

<http://www.fastighetsvarlden.se/notiser/gym-expanderar-med-nara-250-000-kvm/>

(Läst 2015-03-24)

Helsingborgs dagblad (2014-04-10). Nyheter - Sverige - Motionshype i siffror - inte i hälsa.

<http://www.hd.se/nyheter/sverige/2014/04/10/motionshype-i-siffror--inte-i-halsa/>

(Läst 2015-03-23)

Helsingborgs dagblad (2014-06-09). Nyheter - Sverige - Unga vill träna - inte tävla.

<http://www.hd.se/nyheter/sverige/2014/06/09/unga-vill-trana--inte-tavla/>

(Läst 2015-03-23)

SATS hemsida (2015). Detta är SATS ELEXIA

<https://www.sats.se/om-sats/detta-ar-sats/>

(Läst 2015-04-18)

SATS hemsida (2015). Kontakta ditt center.

<http://www.sats.se/vara-center/>

(Läst 2015-04-29)

SATS hemsida (2015). Supportforum.

<http://kundo.se/org/sats-sverige/>

(Läst 2015-05-02)

SATS hemsida (2015). Träning.

<http://www.sats.se/traning/>

(Läst 2015-04-18)

SATS hemsida (2015). Träning - Personlig träning.

<http://www.sats.se/traning/personlig-traning/mer-om-personlig-traning-pa-sats/>

(Läst 2015-04-29)

SATS hemsida (2015). Vi erbjuder - Medlemsfördelar.

<http://www.sats.se/vi-erbjuder/medlemsfordelar/>

(Läst 2015-05-08)

Sats hemsida (2015). Vi erbjuder - PT START.

<http://www.sats.se/vi-erbjuder/pt-start/>

(Läst 2015-05-02)

SATS hemsida (2015). Vår historia.

<https://www.sats.se/om-sats/sats-historik/>

(Läst 2015-04-18)

SATS hemsida (2015). Vår vision.

<https://www.sats.se/om-sats/vision-och-mission/>

(Läst 2015-04-18)

Sydsvenskan (2014-01-27). Ekonomi - Jättar visar musklerna i allt tuffare bransch.

<http://www.sydsvenskan.se/ekonomi/jattar-visar-musklerna-i-allt-tuffare-bransch/>

(Läst 2015-03-25)

7. Bilaga 1 - Intervjuguider

Platschef - Elin Wisarve (SATS) och Joakim Bäckström (Actic)

Inledningsfrågor

- Vilken befattning har du? Hur länge?
- Hur hamnade du här? Din bakgrund.
- Vad är dina arbetsuppgifter?

Frågor berörande företaget

- Hur upplever du marknaden för gym i Helsingborg?
- Vad får man som kund på er anläggning? Kan du redogöra för företagets utbud.
- Vad ser du som företagets kärntjänst?
- Vad ser du som företagets huvudsakliga konkurrensfördelar?
- Hur är din befogenhet att ta beslut?

Frågor berörande kunder

- Vilken är er primära målgrupp? Varför?
- Hur arbetar ni för att attrahera kunder?
- Hur ser ert arbete ut med att bibehålla och skaffa nya kunder?
- Vad upplever du att era kunder har för behov?

Centerkoordinator och gruppträningsansvarig – Joakim Theander (SATS) och Jeanette Jörgensen (Actic)

Inledningsfrågor

- Vilken befattning har du? Hur länge?
- Hur hamnade du här? Din bakgrund.
- Vad är dina arbetsuppgifter?

Frågor berörande företaget

- Hur upplever du marknaden för gym i Helsingborg?
- Vad får man som kund av företaget? Kan du redogöra för utbudet.
- Vad ser du som företagets kärntjänst?
- Vad ser du som företagets huvudsakliga konkurrensfördelar?

Frågor berörande kunder

- Vilken är er primära målgrupp? Varför?
- Hur arbetar ni för att attrahera kunder?
- Hur ser ert arbete ut med att bibehålla och skaffa nya kunder?
- Vad upplever du att era kunder har för behov?

Frågor berörande ansvarsområde

- Hur ser ert gruppträningsutbud ut?
- Hur upplever du ert utbud gentemot konkurrerande verksamheter?
- Hur möter ni olika träningsstrender?
- Hur är din befogenhet att ta beslut?

Receptionsansvarig - Lennart Ekstrand (SATS)

Inledningsfrågor

- Vilken befattning har du? Hur länge?
- Hur hamnade du här? Din bakgrund.
- Vad är dina arbetsuppgifter?

Frågor berörande företaget

- Hur upplever du marknaden för gym i Helsingborg?
- Vad får man som kund av företaget? Kan du redogöra för utbudet.
- Vad ser du som företagets kärntjänst?
- Vad ser du som företagets huvudsakliga konkurrensfördelar?

Frågor berörande kunder

- Vilken är er primära målgrupp? Varför?
- Hur arbetar ni för att attrahera kunder?
- Hur ser ert arbete ut med att bibehålla och skaffa nya kunder?
- Vad upplever du att era kunder har för behov?

Frågor berörande ansvarsområde

- Hur ser er bemanning ut i receptionen?
- Vad anser du är ett bra kundbemötande för dig?
- Hur arbetar ni med att bemöta kunder?
- Hur är din befogenhet att ta beslut?

Företagsansvarig - Jenny Kjellman (Actic)

Inledningsfrågor

- Vilken befattning har du? Hur länge?
- Hur hamnade du här? Din bakgrund.
- Vad är dina arbetsuppgifter?

Frågor berörande företaget

- Hur upplever du marknaden för gym i Helsingborg?
- Vad får man som kund av företaget? Kan du redogöra för utbudet.
- Vad ser du som företagets kärntjänst?
- Vad ser du som företagets huvudsakliga konkurrensfördelar?

Frågor berörande kunder

- Vilken är er primära målgrupp? Varför?
- Hur arbetar ni för att attrahera kunder?
- Hur ser ert arbete ut med att bibehålla och skaffa nya kunder?
- Vad upplever du att era kunder har för behov?

Frågor berörande ansvarsområde

- Hur ser marknaden ut för företagskunder för gym?
- Hur ser ert arbete ut med företagskunder?
- Har du sett någon utveckling av samarbetet med företag?
- Hur är din befogenhet att ta beslut?

Personliga tränare - Andreas Strid (SATS) och David Lönn (Actic)

Allmänna frågor

- Vilken befattning har du? Hur länge?
- Hur hamnade du här? Din bakgrund.
- Vad är dina arbetsuppgifter?

Frågor berörande företaget

- Hur upplever du marknaden för gym i Helsingborg?
- Vad får man som kund av företaget? Kan du redogöra för utbudet.
- Vad ser du som företagets kärntjänst?
- Vad ser du som företagets huvudsakliga konkurrensfördelar?

Frågor berörande kunder

- Vilken är er primära målgrupp? Varför?
- Hur arbetar ni för att attrahera kunder?
- Hur ser ert arbete ut med att bibehålla och skaffa nya kunder?
- Vad upplever du att era kunder har för behov?

Frågor berörande ansvarsområde

- Hur ser er PT-verksamhet ut?
- Hur ser ert utbud ut gentemot konkurrerande aktörer?
- Vem är er vanligaste PT-kund?
- Hur ser ert arbete ut med att bibehålla och skaffa nya kunder?