

Södertörns högskola | Institutionen för ekonomi och företagande
Kandidatuppsats 15 hp | Service Management | Vårterminen 2008

Intern marknadsföring

– En fallstudie inom gymbranschen

Av: Stina Johansson, Jessica Haraldsson
Handledare: Hans Zimmerlund, Jurek Millak

Abstract

The largest and most established workout chains function in a market that is defined by being at its very peak and therefore has been exposed to stiffer competition during recent years. The increasing competition is the newly established low-price chains. The established chains have structures with high expenses that make them difficult to change their prices to the same level as the newly established ones. Another way to create added value for the customers would be for example through staff and service in the form of internal marketing. The purpose of this study is to analyse and investigate the internal marketing between management and staff and its influence on customer loyalty for long-term survival for a large established workout company. To illustrate the formulated problem, a gap analysis was used to investigate the occurrence of possible gaps between management, staff and customers. The theories have been divided into the following areas; communication, motivation and involvement.

The chosen company to help in this study is the market-leading work-out chain Sats. The result of the study shows that there is no gap between Sats management and staff and neither a gap between management and customer. This is a result of Sats internal communication and reward system that contribute to a trained and motivated staff. Sats customers give first priority to staff and service when choosing a gym and they consider Sats staff to be service minded. The investigated competitors do not use internal marketing but focus on other value-added factors. The conclusion is that Sats ought to continue their work with internal marketing to be able to receive loyalty from customer and survive in a long-term. As suggestions for further research within this field other factors are given, amongst them are the business idea, goal and vision.

Keywords: Internal marketing, Internal communication, Motivation, Involvement, Added value, Workout chain, Relationship marketing, Loyalty, Sats.

Sammanfattning

De stora och etablerade gymkedjorna verkar på en marknad som kännetecknas av att vara mogen och som under de senaste åren blivit utsatt för en ökad konkurrens. Den ökade konkurrensen utgörs utav de nyetablerade lågpriskedjorna. Strukturer med höga omkostnader gör de etablerande svårföränderliga till en sänkning av pris till samma nivå som de nyetablerade. De måste därmed skapa mervärde exempelvis genom personal och service i form utav intern marknadsföring. Studiens syfte är att analysera och undersöka intern marknadsföring mellan ledning och personal och dess påverkan på kundlojalitet och långsiktig överlevnad för ett stort, etablerat träningsföretag. För att belysa problemformuleringen användes en gapanalys för att undersöka eventuella gap mellan ledning, personal och kunder. De teorier som har använts är indelade i teoriområdena kommunikation, motivation samt involvering.

Det företag som valts att hjälpa är den marknadsledande gymkedjan Sats. Studiens resultat visar på att det inte finns något gap varken mellan Sats ledning och personal eller mellan företag och kunder. Via intern kommunikation, utbildningar och belöningsystem skapas utbildad och motiverad personal. Resultatet påvisar att Sats kunder prioriterar personal och service vid val av gym och anser att detta uppfylls. De undersökta konkurrenterna bedriver ej intern marknadsföring utan fokuserar på pris. Slutsatsen är att Sats bör fortsätta sitt arbete med intern marknadsföring för att skapa kundlojalitet och långsiktig överlevnad. Förslag på vidare forskning är exempelvis att studera andra faktorer inom intern marknadsföring som affärsidé, mål och vision.

Nyckelord: Intern marknadsföring, Intern kommunikation, Motivation, Involvering, Mervärdeskapande, Gymkedjor, Relationsmarknadsföring, Lojalitet, Sats

Förord

Denna kandidatuppsats omfattar 15 högskolepoäng inom området Service management på Södertörns Högskola vårterminen 2008. Denna studie har givit författarna kunskap om Intern marknadsföring som begrepp samt dess praktiska tillämpning genom applicering på valda företag.

Författarna vill tacka:

Representanter ur ledning och personal hos Sats, Friskis & Svettis och Fitness24seven som medverkade i intervjuer samt dess kunder som medverkade i enkätundersökningen.

Våra handledare Hans Zimmerlund och Jurek Millak som bidragit med konstruktiv feedback under arbetets gång.

Opponenterna som har bidragit med kritik och kommit med förslag.

Stockholm, 3 juni 2008

Jessica Haraldsson och Stina Johansson

Innehållsförteckning

1. Inledning	7
1.1 Bakgrund	7
1.2 Problemdiskussion	9
1.3 Problemformulering	9
1.4 Syfte	10
1.5 Perspektivdiskussion	10
1.6 Avgränsning	10
2. Metod	11
2.1 Vetenskapligt synsätt	11
2.1.1 Holistiskt vetenskapligt synsätt	11
2.1.2 Deduktiv metod	11
2.2 Undersökningsmetod	11
2.2.1 Val av företag	11
2.2.2 Fallstudie	12
2.2.3 Surveyundersökning	12
2.2.4 Kvantitativ och kvalitativ ansats	12
2.2.5 Metodtriangulering	13
2.2.6 Gapanalys	13
2.3 Datainsamling	18
2.3.1 Urval	18
2.3.2 Primär och sekundärdata	18
2.3.3 Intervju	19
2.3.4 Enkätundersökning	19
2.4 Validitet	19
2.5 Reliabilitet	20
3. Teori	21
3.1 Målvariabel	21
3.2 Teoretisk utgångspunkt	21
3.2.1 Hur sker kommunikation mellan ledning och personal?	21
3.2.2 Hur skapar ledningen motiverad personal?	22
3.2.3 Hur involverar företaget sina kunder?	22
3.3 Perspektivdiskussion	22
3.3.1 Transaktionsmarknadsföring	23
3.3.2 Relationsmarknadsföring	23
3.4 Perspektivval	23
3.5.1 Tjänstemarknadsföringens triangel	24
3.5.2 Den interna marknadsföringens fyra huvuduppgifter	25
3.6 Teoriområde B: Motivation	27
3.6.1 Inre och yttre motivation	27
3.6.2 Belönningsteori	28
3.7 Teoriområde C; Involvering	29
3.7.1 Involveringsteorin	29
3.8 Arbetsmodell	31
3.9 Teoretisk syntes	32
3.10 Teoretisk referensram	33
4. Empiri	35
4.1 Företagsbeskrivning	35
4.1.1 Sats	35
4.1.2 Friskis & Sveltis	35

4.1.3 Fitness24seven.....	36
4.2 Intervju.....	36
4.2.1 Sats.....	36
4.2.1.1 Ledning.....	36
4.2.1.2 Personal.....	38
4.2.3 Friskis & Svettis.....	40
4.2.3.1 Ledning.....	40
4.2.3.2 Personal.....	42
4.2.5 Fitness24Seven.....	43
4.2.5.1 Ledning.....	43
4.2.5.2 Personal.....	44
4.3 Enkätundersökning.....	45
4.3.1 Sats.....	45
4.3.2 Friskis & Svettis.....	47
5. Analys.....	52
5.1 Sammanfattning av gapen.....	52
5.2 Gapanalys Sats.....	52
5.2.1 Gap 1.....	52
5.2.2 Gap 3.....	52
5.3 Gapanalys Friskis & Svettis.....	53
5.3.1 Gap 1.....	53
5.3.2 Gap 3.....	54
5.4 Gapanalys Fitness24seven.....	54
5.4.1 Gap 1.....	54
5.4.2 Gap 3.....	55
5.4 Analys av den teoretiska syntesen.....	55
5.4.1 Sats.....	55
5.4.2 Friskis & Svettis.....	55
5.4.3 Fitness24seven.....	56
5.4.4 Sammanställning av analys.....	56
6. Resultat.....	57
6.1. Resultat Sats.....	57
6.1.1 Gap 1.....	57
6.1.2 Gap 3.....	57
7. Slutsats.....	58
7.1. Hur sker kommunikation mellan ledning och personal?.....	58
7.2 Hur skapar ledningen motiverad personal?.....	58
7.3 Hur involverar företaget sina kunder?.....	59
8. Avslutande diskussion.....	59
8.1 Källkritik.....	59
8.2 Självkritik.....	60
8.3 Förslag till vidare forskning.....	60
Källförteckning.....	61
Litteratur.....	61
Artiklar.....	62
Elektroniska källor.....	62
Muntliga källor.....	65
Bilaga 1 Intervjublad ledning	
Bilaga 2 Intervjublad personal	
Bilaga 3 Kundenkät	

1. Inledning

I detta kapitel introduceras bakgrunden till studiens ämne. Denna redogörelse mynnar ut i en problemdiskussion som följs utav problemformulering och syfte. Kapitlet avslutas med perspektivdiskussion, avgränsningar och begreppsdefinitioner.

1.1 Bakgrund

Hälsomedvetenheten i samhället har ökat markant under de senaste åren, till följd av den tilltagande fetman och ohälsan i västvärlden.¹ Det ökade intresset för hälsa har resulterat i att industrin kring kroppskultur har fått en allt större utbredning.² Allt fler vill bevara sin ungdomlighet till varje pris genom träning, sunda matvanor och operationer. Den västerländska kulturen ser på det fysiska åldrandet med fasa och den perfekta kroppen är det nya idealet, vilket delvis resulterat i ett ökat intresse för träning.³ I Sverige genomför Riksidrottsförbundet och Statistiska centralbyrån årligen en undersökning om svenska folkets tävlings- och motionsvanor. Enligt undersökningens resultat har antalet personer som motionerar mer än två gånger i veckan ökat från 2,6 till 3,3 miljoner, vilket motsvarar en årlig ökning på 3,4 %.⁴

Statistiska centralbyrån har även genomfört beräkningar som visar att antalet inrättningar för kroppsvård, där gym ingår, har en årlig ökning på 14,4 %⁵ Viljan att leva hälsosamt förväntas fortsätta öka i takt med att hälsa blir allt mer betydelsefullt. Parallellt med denna ökning förväntas även antalet gymbesökare tilltaga.⁶ Gymbranschen är idag en stor och konkurrensutsatt bransch. Träningsmarknaden har utvecklats från att tidigare ha varit en marknad kännetecknad av entusiaster, till att idag innefatta en växande del av befolkningen i takt med att allt fler inser betydelsen av regelbunden träning för hälsa och välmående.⁷ Andreas Göthberg på Sats menar att trenden i dagens gymbransch går mot en bredare målgrupp med fokus på lättillgängliga träningscenter.

¹ <http://www.epo.com>, 2008-05-15

² <http://www.arbetsmiljoupplysningen.se>, 2008-02-09

³ Borgström, 2002

⁴ <http://www.scb.se>, 2008-04-17

⁵ <http://www.scb.se>, 2008-02-09

⁶ <http://www.aktiespararna.se>, 2008-05-16

⁷ <http://www.epo.com>, 2008-05-15

Träningsmarknaden riktar sig numera till gemene man, vilket är en stor förändring jämfört med hur marknaden såg ut på 1980- och 1990-talet då gymträning sågs som en subkultur med ”hippstatus”.⁸ Idag ses inte längre gymträning som något lyxigt, utan som ett vardagligt sätt att motionera. Endast 10 procent av den svenska befolkningen är medlemmar i ett gym, jämfört med 16 procent av befolkningen i USA.⁹ Den marknadsledande gymkedjan i Stockholm har expansionsplaner och anser att andelen svenskar som är medlemmar i ett gym kan öka till 20 procent under de kommande tio åren. De nyetablerade gymkedjorna, som är prispressare, har dock aggressivare expansionsplaner. Den starkaste av dessa har som ambition att inom de närmsta åren ha minst 30 anläggningar i Stockholmsområdet.¹⁰ Detta kan jämföras med den etablerade och marknadsledande gymkedjan som idag har 32 anläggningar.¹¹ *Denna utveckling pekar på att de stora, etablerade gymkedjorna kommer att utsättas för en allt hårdare konkurrens från de nyetablerade.*

Gymbranschen domineras av stora och etablerade företag varav merparten av dessa har höga priser på sina tjänster. Marknaden är mogen då utbudet är större än efterfrågan, då utbudet har en årlig ökning med 14,4 % och efterfrågan 3,4 %. Den ledande aktören innehar 25 procent av marknaden och är störst i Norden.¹² Av de 47 anläggningar som är belägna i Sverige finns 32 av dessa i Stockholmsområdet.¹³ I Stockholm har konkurrensen mellan de olika gymkedjorna ökat under de senaste åren till följd av att nya lågpriskedjor etablerat sig och i snabb takt utmanat de ledande kedjorna på marknaden. För de stora etablerade företagen gäller det att antingen skaffa nya kunder eller behålla sina befintliga kunder. De stora och etablerade kedjorna har strukturer som kännetecknas utav höga omkostnader vilket gör dem trögföränderliga. Det kan te sig så att dessa har svårt att sänka sina priser och på det sättet skaffa nya kunder. De nyetablerade gymkedjorna utgör därför ett hot för de stora och etablerade. I gymbranschen blir mervärde allt nödvändigare för att kunna utmärka sig på den mogna marknaden.¹⁴ Detta kan te sig i form av satsa på att behålla sina befintliga kunder. *På en mogen marknad där utbudet är större än efterfrågan är mervärdeskapande nödvändigt för att kunna överleva på lång sikt.*

⁸ <http://www.aktiespararna.se>, 2008-05-14

⁹ <http://www.dn.se>, 2008-03-10

¹⁰ <http://www.dn.se>, 2008-03-10

¹¹ <http://www.sats.se>, 2008-04-16

¹² <http://www.sats.se>, 2008-04-16

¹³ <http://www.sats.se>, 2008-05-14

¹⁴ <http://www.krauthammer.se>, 2008-05-15

Marknaden består av stora, etablerade gymkedjor varav merparten av dessa har höga priser. De flesta nyetablerade kedjorna satsar däremot på en helt annan image vilken kännetecknas av lågt pris med en snabb tillväxt. Den ledande nyetablerade kedjan har för avsikt att bli friskvårdens svar på IKEA genom att satsa på låga priser och tillgänglighet. Ordförande i branschorganisationen FRISK, Ola Helt, tror att de stora kedjorna kommer att fortsätta breda ut sig samtidigt som antalet specialinriktade kedjor, som till exempel tjejjym och lågprisgym, blir allt fler.¹⁵ Då de nyetablerade kedjorna satsar på mervärdeskapande genom pris och kvantitet kan de stora och etablerade kedjorna med högre priser istället satsa på att skapa mervärde och behålla sina kunder genom kvalitet. Detta mervärde kan exempelvis utgöras utav personal och service som ett konkurrensmedel.¹⁶ Personliga tränare är ett sätt som företaget kan använda sig utav för att öka och utveckla sitt träningsutbud. Detta nås genom personliga förhållanden mellan tränare och kund med en välfungerande kommunikation som grund.¹⁷

1.2 Problemdiskussion

Idag definieras gymbranschen av stora och etablerade gymkedjor på en mogen marknad där utbudet är större än efterfrågan. I det ökade utbudet är lågpriskedjornas etablering på marknaden det som utgör ett hot för de stora etablerade företagen. De stora, etablerade företag har strukturer som karakteriseras av höga omkostnader vilket gör dem trögförändrade. De höga kostnader som dessa företag besitter försvårar prissänkningar. På en mogen gymmarknad blir det därmed i behov att skapa mervärden för de stora, etablerade träningsföretagen och dess överlevnad. Utifrån den situation som råder, så har de stora och etablerade företagen två marknadsstrategier att välja mellan för att kunna konkurrera med de nya aktörerna på marknaden. Den ena marknadsstrategin är att skaffa nya kunder och därmed sänka kostnaderna genom stordriftsfördelar. Den andra marknadsstrategin är att behålla sina befintliga kunder och skapa mervärde för kunden exempelvis i form av personal och service.

1.3 Problemformulering

Vilka faktorer är avgörande för att ett stort, etablerat träningsföretag skall överleva långsiktigt?

¹⁵ <http://www.krauthammer.se>, 2008-05-15

¹⁶ <http://sydsvenskan.se>, 2008-04-14

¹⁷ <http://www.muscles.se>, 2008-04-04

1.4 Syfte

Syftet är att analysera och undersöka intern marknadsföring mellan ledning och personal och utvärdera dess samband med kundlojalitet som bidrar till långsiktig överlevnad för ett stort, etablerat träningsföretag.

1.5 Perspektivdiskussion

För att besvara problemformulering och syfte skall undersökning och analys ske ur både ett företags- och ett kundperspektiv. Företagsperspektivet i studien kommer att gestaltas av en analys av den interna marknadsföringen mellan ledning och personal. Kundperspektivet kommer att erhållas genom att inkludera kunderna i studien, vilket kommer att göras genom att undersöka kundlojalitet.

1.6 Avgränsning

Avgränsning kommer att ske i första hand till Stockholmsområdet, då det är geografiskt närbeläget och konkurrensutsatt. Vid förhinder för platsansvarig i Stockholm kommer en intervju istället ske med platsansvarig belägen i Skåne.

2. Metod

I följande kapitel beskrivs de tillvägagångssätt som använts för att uppfylla studiens syfte. Inledningsvis sker redogörelse för val av vetenskapligt synsätt samt undersöknings- och datainsamlingsmetoder. Slutligen följer en redogörelse för studiens validitet, reliabilitet och generaliserbarhet.

2.1 Vetenskapligt synsätt

2.1.1 Holistiskt vetenskapligt synsätt

Då intern marknadsföring skall analyseras och undersökas och dess samband med kundlojalitet skall utvärderas tyder det på en användning av ett holistiskt vetenskapligt synsätt. Ett holistiskt vetenskapligt synsätt innebär en helhetssyn mer än summan av delarna, och helheten ställs i relation till delarna och pendlar mellan helhet och del för att erhålla en så komplett förståelse som möjligt.¹⁸

2.1.2 Deduktiv metod

I denna studie kommer en deduktiv ansats att användas där generella teorier först kommer att studeras och väljas ut och därefter appliceras på verkligheten. Utifrån syftet skall intern marknadsföring analyseras och undersökas, varför en teoretisk genomgång av begreppet kommer att utgöra grunden för denna studie. Utgångspunkten är de teorier som valts ut från de befintliga teorier som finns inom området, varefter dessa sedan kommer att användas för att studera verkligheten. Vid en deduktiv ansats är utgångspunkten från ett generellt till ett mer konkret antagande.¹⁹

2.2 Undersökningsmetod

2.2.1 Val av företag

Av de stora och etablerade gymkedjorna är studiens objekt det marknadsledande träningsföretaget Sats. Studien kommer att innefatta analys och undersökning av företagets interna marknadsföring mellan ledning och personal, samt företagets kunder. Analys och undersökning kommer även att ske på det nyetablerade träningsföretaget Fitness24seven och det etablerade träningsföretaget Friskis & Svettis.

¹⁸ Patel, R och Davidson, B 2003, s. 30

¹⁹ Johannesen och Tufte 2003, s.35

Dessa undersökningar kommer att genomföras för att se om intern marknadsföring är en konkurrensfördel med hjälp utav kundlojalitet.

2.2.2 Fallstudie

För att erhålla en fördjupad förklaring och förståelse för den interna marknadsföringen på de tre valda träningsföretagen, kommer studien att vara en fallstudie. Då tre företag valts ut och studien enbart skall analysera och undersöka dessa tre, skall kunskap uppnås om hur verkligheten ser ut i dessa specifika fall uppnås. Det är vanligt att använda sig utav fallstudier vid småskaliga samhällsvetenskapliga undersökningar. Vid fallstudier finns det möjlighet att undersöka saker i detalj och efter specifik inriktning.²⁰

2.2.3 Surveyundersökning

Insamling av data kommer att ske med hjälp av intervjuer och enkäter. Intervjuer kommer att ske med ledning och personal på de valda företagen och enkätundersökningar kommer att ske med kunderna. Datainsamlingsmetoden intervjuer valdes för att erhålla en djupare förståelse, medan enkäterna istället kommer att resultera i översiktlig data.

Vid datainsamlingen kommer direktkontakt med informanter och respondenter att ske.

Surveyundersökningar är en forskningsstrategi, som innehåller metoder att använda sig utav som till exempel frågeformulär, intervjuer, observationer och skriftliga källor.²¹

Undersökningen skall ge en överblick, då dessa undersökningar används för att bestämma förhållanden vid en bestämd tidpunkt.²² Undersökningar av detta slag som genomförs ansikte mot ansikte ger en direkt kontakt mellan forskaren och respondenten, vilket leder till att svarsfrekvensen blir högre.²³

2.2.4 Kvantitativ och kvalitativ ansats

Studiens problem och syfte kommer att besvaras med hjälp av genomförandet av både en kvantitativ och en kvalitativ undersökning. Den kvalitativa ansatsen kommer att användas för att få en djupare förståelse genom intervjuer med ledning och anställda. Insamling av kvantitativ data kommer att ske genom enkätundersökningar med kunderna. En anledning till att kvantitativ ansats valts är för att få så många respondenter som möjligt, vilket ger en ökad mängd insamlad information. Mer information gör att man lättare kan dra slutsatser.

²⁰ Denscombe 2000, s. 41

²¹ Ibid. s. 13

²² Ibid. s. 12

²³ Ibid. s. 14

Med kvalitativ ansats menas djupgående data som tolkas under tiden datainsamlingen görs.²⁴ Metoden är flexibel och slutsatserna som kan dras med hjälp av denna ansats kan överföras på andra fenomen.²⁵ Med kvantitativ ansats menas insamling av data som därefter analyseras med avsikt att få fram statistiskt generaliserbara slutsatser.²⁶

2.2.5 Metodtriangulering

Denna studie kommer att genomföras med hjälp utav en metodtriangulering, då en kombination av en kvantitativ och en kvalitativ ansats sker i form av enkätundersökningar med kunder och djupintervjuer med ledning och personal. Enkätundersökningarna kommer att genomföras för att få kundernas förhållningssätt till personal och service, det vill säga hur den interna marknadsföringen påverkar kunden. Djupintervjuerna med ledning och personal kommer att användas för att analysera och undersöka den interna marknadsföringen. Vid en metodtriangulering belyses ett fenomen från flera håll genom användandet av olika metoder vid datainsamling och analys, vilket kan ge en mer heltäckande bild av studiens problem.²⁷

2.2.6 Gapanalys

Studiens holistiska tillvägagångssätt tyder på användning av en gapanalys. För att kunna besvara problemformuleringen kommer en gapanalys att användas vid undersökningen för att analysera och utvärdera intern marknadsföring mellan ledning och personal. Även gapet mellan företaget och kunden kommer att undersökas med hjälp av en gapanalys. Gapanalysen kommer även användas för att se hur dessa gap överrensstämmer med varandra. Därmed kommer en förståelse att ges för hur företagets interna marknadsföring uppfattas av ledning och personal och hur den i sin tur påverkar kunderna, det vill säga om den interna marknadsföringen kan ge konkurrensfördelar. I användandet av modellen analyseras olika källor till problem med tjänstekvalitet. Modellen visar att det finns fem olika gap och genom att använda sig utav en gapanalys kan företag se om det finns skillnader mellan kundens förväntade service och kundens upplevda service utifrån respektive gap.²⁸

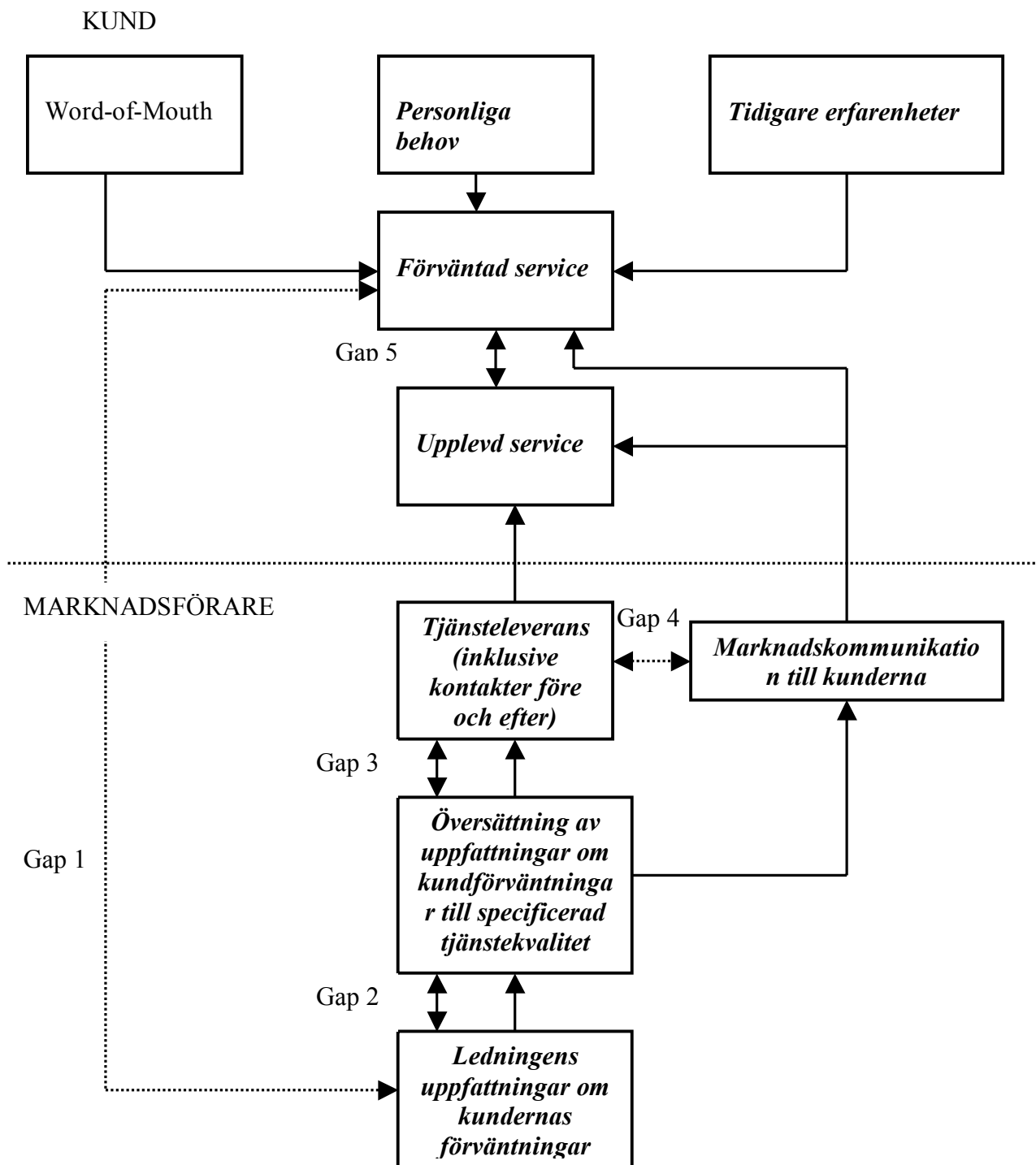
²⁴ Denscombe 2000, s. 73

²⁵ Ibid. s. 74

²⁶ Ibid. s. 70

²⁷ Johannessen och Tufte 2003, s. 77

²⁸ Grönroos 2002, s. 116



Figur 4. Modell över tjänstekvalitet²⁹

²⁹Grönroos 2002, s.115

Gap 1, ledningens uppfattning

Det första gapet visar att det finns en felaktig uppfattning hos ledningen om hur kundernas kvalitetsförväntningar ser ut.³⁰ Anledningarna till detta kan antingen vara att ledningen innehar felaktig information från efterfrågeanalyser eller att inga efterfrågeanalyser finns, men även att det finns felaktig information om förväntningarna. Dålig eller obefintlig information från kontaktytan mot kunderna till ledningen är en annan orsak. Allt för många företagsnivåer kan leda till förvängd information eller till att information inte går fram från de med kundkontakt till ledningen. Om gapet beror på ledningen kan det bemötas genom byte av ledning eller genom en kunskapsförbättring om tjänstekonkurrensens krav. I alla slags gapåtgärder inkluderas förbättrade undersökningar för att få en tydligare bild av och förståelse för kundernas behov. Detta kan göras genom att öppna eller förbättra de interna informationskanalerna.³¹

Gap 2, kvalitetsspecifikationer

Det andra gapet handlar om att tjänstespecifikationerna inte stämmer överens med ledningens uppfattning om kundernas förväntningar.³² Denna skillnad kan komma till följd av planeringsmisstag eller otillräckliga planeringsrutiner. Ytterligare orsaker kan vara ledningens otydlighet i organisationens mål, bristande stöd för kvalitetsplanering och dålig planeringsledning. En relativt vanlig orsak till detta är att ledningen inte anser att kvalitet är något högprioriterat, och det kan åtgärdas genom en ändring i företagets prioriteringar. Hur kunderna upplever kvalitet är idag en viktig framgångsfaktor och särskilt i tjänsteföretag är det nödvändigt att satsning på kvalitet ligger högt prioriterat för ledningen. Denna prioritering måste även finnas hos dem som utför tjänsten, för att skapa en gemensam målsättning och planering för både ledning och personal.³³

³⁰ Grönroos 2002, s.116

³¹ Ibid. s.117

³² Ibid.

³³ Ibid.

Gap 3, problem med tjänsteleverans

Det tredje gapet beskriver att den specificerade kvaliteten inte uppfylls vid produktion och leverans av tjänsten.³⁴ Gapet kan exempelvis förekomma vid snäva och komplicerade specifikationer, eller när personalen ej anser att specifikationerna är korrekta och därför inte uppfyller dem. Specifikationer som inte stämmer överens med företagets kultur, eller dålig ledning för tjänsteverksamheten är andra faktorer. Även obefintlig eller otillräcklig marknadsföring eller teknik kan bidra till att det blir problem med tjänsteleveransen.³⁵

De orsaker som finns till Gap 3 kan delas in i tre olika kategorier; företags- och arbetsledning, personalens uppfattning om specifikationer och regler liksom kundernas behov och önskemål samt brist på stöd från teknik eller drift. Tjänsten mellan företag och kund består av specificerad kvalitet inom företaget. Det finns dock flertalet orsaker till att denna specificerade kvalitet inte uppfylls vid tjänsteleveransen. Detta kan bero på att personalens åsikter om specifikationer och regler samt kundens behov och önskemål inte överrensstämmer med ledningens åsikter, och därmed inte uppfyller dem. En annan orsak är problem inom ledningen och dess ledningsgrupp. Då företagskultur delvis utformas av belöningsystem, utifrån mål och specifikationer som inte alltid motsvarar den rådande kulturen, blir resultatet bristande validitet. Detta leder även till att chefer och arbetsledare har för lite kunskap om hur de skall behandla, kontrollera och belöna sina medarbetare och dess prestationer.³⁶

Personalens roll som tjänsteleverantör kan därmed även bli tvetydig, då specifikationernas arbetskrav och det befintliga systemet för kontroll och belöning kan stå i kontrast med varandra. Det kan även uppkomma tvetydigheter då kunden kräver ett agerande som skiljer sig ifrån företagets specifikationer. Ledningen måste då se över sina kvalitetsspecifikationer eller utbilda de anställda för att öka medvetenheten om verksamhetsbegränsningar och dess lönsamhet. Personalens betydelse och dess agerande i företaget är av yttersta vikt, då en orsak till problem vid leverans av tjänst även kan vara felanställning. Ur personalens synvinkel är även uppfattandet av arbetsfördelningen en orsak, då analys av arbetsuppgifter bör göras. Även teknik och driftsystem kan användas på ett felaktigt sätt, det kan även vara så att tekniken inte överrensstämmer med kvalitetsarbetet. Förbättring av utbildning är då av högsta prioritet.³⁷

³⁴ Grönroos 2002, s. 118

³⁵ Ibid.

³⁶ Ibid.

³⁷ Ibid. s. 119

Gap 4, problem med marknadskommunikation

Det fjärde gapet innebär att det som utlovats med hjälp av marknadskommunikationen inte stämmer överens med de tjänster som sedan levereras.³⁸ Orsaker till det kan antingen vara att planeringen av marknadskommunikationen inte samordnats med verksamheten, eller att samordningen mellan den externa marknadsföringen och verksamheten är otillräcklig eller obefintlig. Andra orsaker kan vara att anpassningen till specifikationerna skiljer sig mellan företaget och marknadskommunikationen, då enbart marknadskommunikationen agerar utifrån dessa. Det finns även en risk för att skapa för höga förväntningar och överdriva lovorden i kommunikationen med marknaden. De första två orsakerna kan förhindras genom en samordning av planeringen och genomförandet av den externa marknadskommunikationen med tjänsteverksamheten som sådan. De övriga orsakerna kan hanteras genom förbättrad planering av marknadskommunikationen.³⁹

Gap 5, problem med den upplevda tjänstekvaliteten

Det femte gapet innebär att den upplevda tjänsten inte överensstämmer med den förväntade tjänsten.⁴⁰ Detta är negativt för kunden vilket leder till negativt bekräftad kvalitet och kvalitetsproblem, då dåligt rykte och negativ word-of-mouth bidrar till negativa effekter för företagets image, vilket kan resultera i uteblivna affärer. Detta gap kan dock även vara positivt, det vill säga att den upplevda kvaliteten är bättre än den förväntade, vilket däremot leder till positivt bekräftad kvalitet och positiv word-of-mouth. Gapanalysen ämnar visa ledningen hur de ska upptäcka var orsaken eller orsakerna till ett kvalitetsproblem ligger och dessutom finna passande åtgärder för att eliminera dem. Analysen är ett enkelt sätt att belysa brist på överensstämmelse mellan företaget och kundernas upplevelser av tjänsten i fråga. Om företaget åtgärdar dessa gap skapas en bra grund för att utveckla tjänsteprocesser. Förväntningar och upplevelser motsvarar därmed varandra, vilket ökar chanserna för att ge kunden en god upplevd tjänstekvalitet.⁴¹

³⁸ Grönroos 2002, s. 119

³⁹ Ibid. s. 120

⁴⁰ Ibid.

⁴¹ Ibid.

2.3 Datainsamling

2.3.1 Urval

I denna studie kommer ett urval att göras ur totalpopulationen, vilken utgörs av gymbranschen i Stockholm. Även hela populationen kan undersökas vid så kallade totalundersökningar. Ett representativt urval är ett urval som anses vara en miniatyr av totalpopulationen vilket gör att man då kan dra slutsatser från urvalet som kan gälla för totalpopulationen.⁴² Insamling av data kommer att ske med hjälp av ett bekvämlighetsurval genom e-post och telefonkontakt med ett Sats center, ett Friskis & Sveltis center och ett Fitness24seven center. Först kommer kontakt via e-post att ske med den högsta ledningen och dess personalansvarig för att få reda på företagets organisationsstruktur och kontaktpersoner gällande frågor om intern marknadsföring. Därigenom kommer den platschef som ansvarar för den interna marknadsföringen på respektive träningscenter att kontaktas. Kontakten kommer att ske via telefon då bokning av intervjutillfälle kommer att fastställas. Platscheferna får i sin tur se till att en intervju med en av de anställda kan äga rum vid samma tillfälle. På så sätt sker ett bekvämlighetsurval vid insamling av kvalitativ data, då auktoriteter och deras ställning och kontakter inom företaget kommer att utnyttjas. Bekvämlighetsurval är en process där urvalet bestäms genom att en person hänvisar till nästa, vilket leder till att en person har rekommenderat informanten. Denna urvalsmetod kan med fördel tillämpas på småsakliga undersökningar.⁴³

2.3.2 Primär och sekundärdata

Studiens primärdata kommer att samlas in med hjälp utav kundenkäter samt intervjuer med de valda företagets ledning och personal. Med primärdata menas den information som samlas in direkt från källan. Insamlingen av dessa data sker till exempel genom enkätundersökningar, observationer och intervjuer. Sekundärdata kommer att användas i form av ett urval av teoretisk litteratur inom ämnet intern marknadsföring, dels för att bidra till en grundläggande förståelse för ämnet samt vid val av teorimodeller. Även årsredovisningar och statistik från Statistiska centralbyrån kommer att användas för att öka kunskapen om valda objekt och den bransch de figurerar i. Sekundärdata är data som redan insamlats och producerats för andra ändamål än undersökningens syfte.⁴⁴ Fördelarna med sekundärdata är att det är kostnadseffektivt och lätt att få tag på.

⁴²Grönroos 2002, s. 132

⁴³ Denscombe 2000, s. 24

⁴⁴ Ibid. s. 201

Då dessa data redan är färdigproducerade kan det dock vara svårt att avgöra dess tillförlitlighet samt i vilket syfte texten är avsedd att tillämpas.⁴⁵

2.3.3 Intervju

Intervjuer kommer att genomföras med ledning och personal på Sats, Fitness24seven och Friskis & Svettis. Denna datainsamlingsmetod kommer att väljas för att få en djupare inblick och förståelse för om de valda företagen bedriver intern marknadsföring. Intervjufrågorna kommer att vara delvis strukturerade vilket innebär att utgångspunkten är fasta frågor men att tillfälle ges att ställa följdfrågor vilket ger möjlighet till utökad information. Informanten kan i dessa fall utveckla sina svar, och ytterligare följdfrågor kan ges. Intervjufrågorna är utformade och upplagda på så sätt att de lätt kan sammanställas och analyseras mellan valda företag. Ledningens intervjuformulär kommer att bestå av 15 fasta frågor samt följdfrågor och personalintervjuerna kommer att bestå av 10 fasta frågor samt följdfrågor. Då ledningen är den beslutsfattande instansen gällande den interna marknadsföringen och dess existens, kommer detta intervjuformulär vara mer omfattande än personalens. Fördelen med delvis strukturerade intervjuer är att det blir en balans mellan standardisering och flexibilitet.⁴⁶

2.3.4 Enkätundersökning

Frågeformulären kommer att vara strukturerade och bestå av tre frågor med vardera fem slutna svarsalternativ. Inga öppna svarsalternativ kommer att användas för att förenkla sammanställandet av svaren vid empirin och analysarbetet. Enkäten kommer att delas ut till 25 kunder på ett center hos respektive träningsföretag. Forskarna kommer att närvara för att kunna besvara eventuella frågor och för att instruera respondenterna vid ifyllandet av enkäterna. Fördelen med strukturerade frågeformulär är att resultatet blir lätt att sammanställa och analysera.⁴⁷ Nackdelarna med frågeformulär är låg svarsfrekvens, ofullständiga eller dåligt ifyllda svar, begränsade svar och svårigheten att kontrollera svarens sanningshalt.⁴⁸

2.4 Validitet

Författarna kommer att närvara vid intervjuerna och enkätundersökningarna och ha direktkontakt med informanterna och respondenterna. Vid missförstånd av exempelvis rangordningen i enkäten, kan därmed förklaring ges för hur enkäten fylls i.

⁴⁵ Denscombe 2006, s. 201

⁴⁶ Johannessen och Tuft 2003, s. 98

⁴⁷ Ibid.

⁴⁸ Denscombe 2000, s. 128

Med validitet menas hur relevant data är för det generella fenomen som skall beskrivas. Metodtriangulering medför en högre validitet eftersom fenomenet då belyses genom olika undersökningsmetoder.⁴⁹

2.5 Reliabilitet

I den enkätundersökningen som kommer att ske med företagets kunder kommer respondenterna att få vara anonyma, inte heller kön eller ålder kommer att efterfrågas då det är irrelevant för ämnet. Respondenterna ges anonymitet, vilket i undersökningen kan leda till mer sanningsenliga, tillförlitliga svar som i sin tur bidrar till en ökad reliabilitet. Reliabiliteten i en undersökning visar hur tillförlitlig data är. Vid intervjuerna kommer ledande frågor och påverkan undvikas, för att öka reliabiliteten. Detsamma gäller vid utformandet och utdelningen av enkäten. Att undvika att påverka respondenten eller informanten kan bidra till en ökad grad av sanningsenliga svar. Reliabiliteten rör data i undersökningar, hur den insamlas, vilka data är samt hur den bearbetas i studien.⁵⁰

⁴⁹ Trost 2001, s. 28

⁵⁰ Denscombe, 2000, s. 28

3. Teori

I detta kapitel redogörs de perspektiv och teorier som använts för att belysa problemformuleringen. De valda teorierna är indelade i olika teoriområden, vilka skall ge svar på de frågeställningar som formulerats. Slutligen presenteras en teoretisk syntes, vilken sedan följs upp av den teoretiska referensramen där variabler för datainsamlingen tagits fram.

3.1 Målvariabel

För att besvara problemformuleringen; *Vilka faktorer är avgörande för att ett stort och etablerat träningsföretag skall överleva långsiktigt*, har följande frågeställningar utformats: *Hur sker kommunikation mellan ledning och personal? Hur skapar ledningen motiverad personal? Hur involverar företaget sina kunder?* Dessa skall besvaras med hjälp av teorier inom teoriområdena; kommunikation, motivation och involvering. Benämningen på dessa teoriområden utgör faktorer, som sedan binds ihop genom en teoretisk syntes som visar hur studiens målvariabel, långsiktig överlevnad, kan uppnås genom intern marknadsföring.

3.2 Teoretisk utgångspunkt

3.2.1 Hur sker kommunikation mellan ledning och personal?

Den första frågeställningen är: *Hur sker kommunikation mellan ledning och personal?* Denna skall besvaras med hjälp av teoriområde A; kommunikation. Teoriområdet är relevant i denna studie då kommunikation, i synnerhet den mellan ledning och personal, är ett centralt begrepp inom den interna marknadsföringen. Inom detta teoriområde har två teorier valts ut, varav den första är *Tjänstemarknadsföringens triangel* som tar upp den interna marknadsföringens inverkar på hur företaget lever upp till de löften de avlagt till kunden. Detta möjliggörs genom inledande och ständig kommunikation mellan personal och ledning. Teorin *Den interna marknadsföringens fyra huvuduppgifter* redogör för kommunikationen inom företaget, till exempel den mellan ledning och den personalen som har kundkontakt, även kallad frontlinjen, vilket gör att den är högst relevant för denna frågeställning.

3.2.2 Hur skapar ledningen motiverad personal?

Den andra frågeställningen lyder: *Hur skapar ledningen motiverad personal?*

Frågan innefattar teoriområde B; motivation. Som beskrivet i bakgrund och problemdiskussion finns det två val för de stora, etablerade företagen att välja mellan för att skapa mervärde. Vid val av mervärdeskapande sätt till exempel genom personal och service, är motiverad personal viktigt för ett serviceföretag, då en motiverad personal i sin tur kan bidra till att företagets service förbättras. För att besvara frågeställningen har två teorier som behandlar motivation valts ut, varav den första är *inre och yttre motivation*, som beskriver två olika sorters motivation samt hur dessa uppnås. Den andra teorin är *belöningsteorin* vilken tar upp belöningar och deras inverkan på motivation hos personalen.

3.2.3 Hur involverar företaget sina kunder?

Den tredje frågeställningen är: *Hur involverar företaget sina kunder?* Denna frågeställning skall besvaras med teoriområde C; involvering. Frågeställningen har formulerats för att inbegripa kunderna och undersöka om de är låg- eller höginvolverade. Härigenom kan sedan eventuella gap mellan företagets och kundernas uppfattningar urskiljas.

För att urskilja olika typer av involvering hos kunderna kommer *involveringsteorin* att användas, där en definition av hög- och låginvolverade kunder görs.

3.3 Perspektivdiskussion

Det finns två olika marknadsföringssätt som utgör var sitt perspektiv för marknadsstrategier. Dessa är transaktionsmarknadsföring och relationsmarknadsföring, som utgör bytesperspektivet och relationsperspektivet⁵¹. Om ett stort och etablerat träningsföretag väljer att konkurrera med pris för att anpassa sig till de nyetablerade på marknaden, använder de sig utav ett transaktionsmarknadsföringsperspektiv, där tjänsten enbart ses som ett utbyte och ingen relation till kunden skapas. I ett relationsmarknadsföringsperspektiv väljs att skapa mervärde till exempel i form av personal och service. I detta fall eftersträvas en relation till kunden, och samverkan med denna sker i samband med marknadsföringsprocessen.⁵²

⁵¹ Grönroos 2003, s.15

⁵² Ibid. s. 18

3.3.1 Transaktionsmarknadsföring

Inom transaktionsmarknadsföring ses köpprocessen enbart som ett *utbyte* mellan företag och kund, med fokus på priset av varan eller tjänsten.⁵³ Marknadsföringens uppgift är enbart att underlätta denna process. Det kan även förekomma imageskapande för att öka utbytet ytterligare. Då detta enbart är en utbytesprocess blir det inte speciellt effektivt gällande behållandet av befintliga kunder.⁵⁴ Inom transaktionsmarknadsföringen sker utbyte enbart med färdigtillverkade varor och tjänster. Kunden ses därmed inte som delaktig i processen, utan snarare som en motståndare som kräver övertalning för att ett köp skall bli möjligt. Detta perspektiv har ett utbytesfokus.⁵⁵

3.3.2 Relationsmarknadsföring

Relationsmarknadsföring ser köpprocessen som en *relation* mellan företag och kund, då relationsmarknadsföring handlar om att skapa och bibehålla starka relationer till sina kunder. Detta sker utifrån ett långsiktigt perspektiv, där fokus ligger på att skapa mervärden för kunden istället för att se till enstaka transaktioner.⁵⁶ Inom relationsmarknadsföring skapas ett kundvärde i relationen, till exempel i samspelet mellan kund och leverantör. Fokus ligger på att skapa värde istället för att distribuera värde som i transaktionsmarknadsföringen.⁵⁷ Kunden baserar sina val på kvalitet, värde och service. Det gäller därmed för företagen att förstå hur kunderna gör sina val och hur kunderna känner mervärde.⁵⁸ I relationsmarknadsföring är kunden delaktig i processen och ses som en resurs som i samverkan med företaget kan skapa en situation som kan tillgodose kundens behov. Detta perspektiv har ett utvecklingsfokus.⁵⁹

3.4 Perspektivval

Transaktionsmarknadsföringsperspektivet utgör att skaffa nya kunder genom stordriftsfördelar, i form av lågt pris och relationsmarknadsföringsperspektivet innefattar att behålla sina befintliga kunder genom att skapa mervärde istället för stordriftsfördelar. Enligt bakgrunden ställs de stora etablerade företagen inför två val. Valda teorier kommer att beskrivas utifrån båda dessa strategival.

⁵³ Grönroos 2002, s. 31

⁵⁴ Ibid. s. 32

⁵⁵ Ibid. s. 37

⁵⁶ Ibid. s. 33

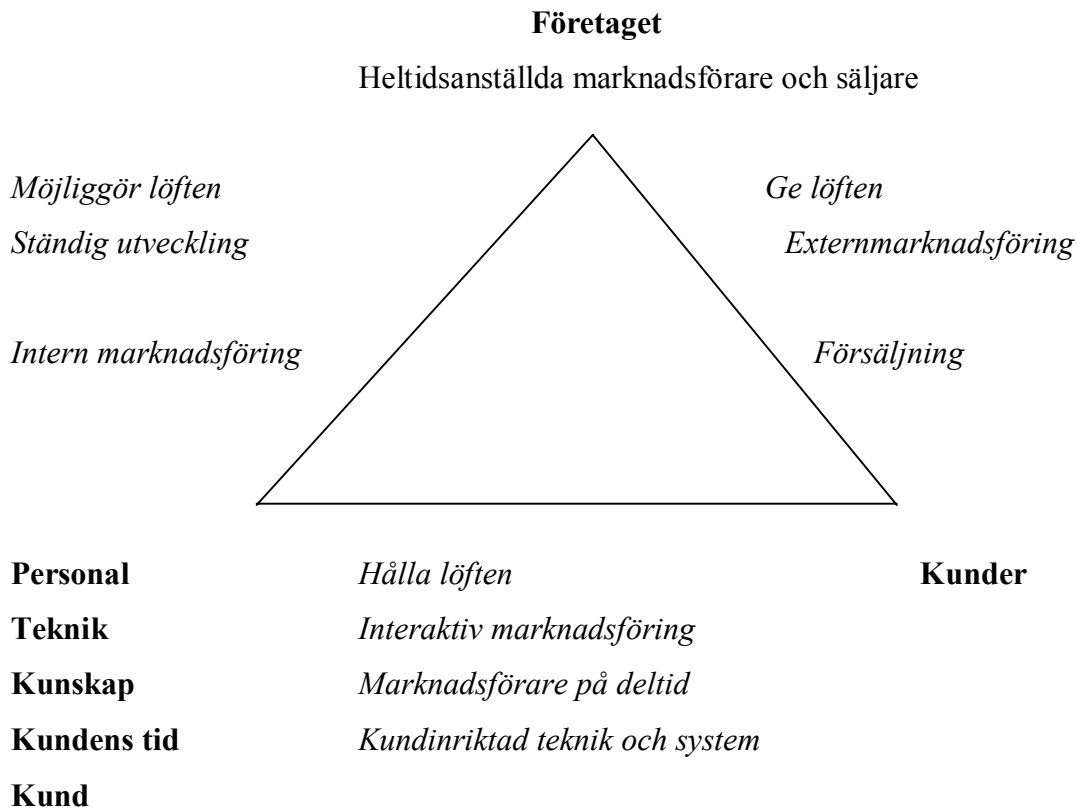
⁵⁷ Ibid. s. 36

⁵⁸ Kotler 2001, s. 411

⁵⁹ Grönroos 2002, s. 37

3.5 Teoriområde A; Kommunikation

3.5.1 Tjänstemarknadsföringens triangel



Figur 1. Tjänstemarknadsföringens triangel.⁶⁰

Denna modell delar in företaget i fem grupper; personal, teknik, kunskap, kundens tid och kunden själv. Genom tjänsteprocesser som leverans, kundutbildning, fordringar, reparationer, underhåll, försäljning och promotion skapar personalen ett värde för kunden. Dessa är marknadsförare på deltid, då kundkontakt även sker inom dessa processer. Till skillnad från heltidsanställda marknadsförare som ej kommer i kontakt med kunderna i samma utsträckning, så spelar deltidsmarknadsförare en allt viktigare roll. Teknik, kunskap och att kunna hantera kundens tid ingår i kundens värde för tjänsten. I denna process blir ofta även kunden en värdeskapande resurs, då inverkan sker på exempelvis en tjänsts tidsanpassning samt konstruktion av tekniska lösningar. Lösningar ges genom företagets kompetens samt de resurser som kunden önskar, för att uppnå hög kvalitet och mervärde av tjänsten.

⁶⁰ Grönroos 2002, s. 67

Det sker då en interaktiv marknadsföring mellan personal och kunder, där det är av yttersta vikt att hålla löften samt ge möjlighet till kundinriktad teknik och till exempel styrsystem som kan anpassas efter varje kund.⁶¹ För att kunna införliva löften samt ge kunden ett så högt värde som möjligt krävs det en ständig utveckling av företagets resurser, vilket sker i form av intern marknadsföring. Även resursstrukturen bör utvecklas kontinuerligt. Utåt sett ger företaget löften till kunden, då dessa införlivas vid extern marknadsföring och försäljning.⁶²

Relevans Tjänstemarknadsföringens triangel

Teorimodellen *Tjänstemarknadsföringens triangel* valdes då den ger en överskådlig bild över begreppet intern marknadsföring i förhållande till berörda parter, och beskriver vart i företaget den äger rum. Denna överskådliga bild ger inledningsvis en övergripande uppfattning om hur valt fenomen förhåller sig inom tjänstemarknadsföring. Modellens relevans ur ett relationsmarknadsföringsperspektiv ligger i att den tar upp den interna marknadsföringens inverkan på hur företaget lever upp till de löften som avlagts till kunden samt hur den tar upp kommunikation som ett centralt begrepp, både mellan företag och personal, mellan personal och kund samt mellan företag och kund. Utifrån transaktionsmarknadsföringsperspektivet är *Tjänstemarknadsföringens triangel* relevant då fokus är på den externa marknadsföringen mellan företaget och kund. Målet är att skaffa nya kunder genom stordriftsfördelar. Fokus är på försäljning och priset av tjänsten och ingen delaktighet sker av kunden. Köpet är enbart ett utbyte mellan företag och kund och den externa marknadsföringen säljer in dessa framtida utbyten.

3.5.2 Den interna marknadsföringens fyra huvuduppgifter

Ur företagets synvinkel kan de resultat som uppnås med intern marknadsföring variera från mikro- till makronivå. Direkta resultat på mikronivå kan tillsammans möjliggöra resultat på makronivå, till exempel högre lönsamhet.

⁶¹ Grönroos 2002, s. 68

⁶² Ibid. s. 69



Figur 3. Den interna marknadsföringens fyra huvuduppgifter.⁶³

En framgångsrik intern marknadsföring leder till en mer motiverad personal som är informerad och känner en större trivsel i arbetet, vilket kan resultera i mindre personalfrånvaro. Samarbetsviljan och samarbetsförmågan kan förbättras, vilket leder till att de anställda tar ökat ansvar för vad de gör och för företagets verksamhet.⁶⁴ Det uppstår då en atmosfär i företaget som gör att alla arbetar i samma riktning. Därför utvecklas också kommunikationen i företaget, till exempel den mellan ledning och personalen med kundkontakt, även kallad frontlinjen. Det ovan nämnda bör resultera i att organisationen på lång sikt fungerar med mindre friktion och blir mer flexibel när det gäller förändringar i både den yttre och den inre miljön.

Relevans Den interna marknadsföringens fyra huvuduppgifter

Utifrån den heltäckande bild som tjänstemarknadsföringens triangel ger av företagets kommunikation, har sedan teorimodellen den interna marknadsföringens fyra huvuduppgifter valts. Detta för att förklara och beskriva specifikt hur arbetet med den interna marknadsföringen sker och mellan vilka parter ur ett relationsmarknadsföringsperspektiv.

⁶³ Arnerup-Cooper & Edvardsson 1998, s. 230

⁶⁴ Ibid. s. 230

Då den interna marknadsföringens fyra huvuduppgifter beskriver den interna marknadsföringens element mer ingående och tar upp motivation, samarbetsvilja och kommunikation som grundläggande faktorer, är den relevant att användas för studien. Enligt transaktionsmarknadsföring har *Den interna marknadsföringens fyra huvuduppgifter* valts för hur intern kommunikation kan tillämpas inom ett företag som fokuserar på utbyte och den enskilda transaktionen. Intern kommunikation kan underlätta för att förmedla nödvändig information som behövs för att köpet skall bli möjligt. Till exempel genom marknadsföringskampanjer som går direkt ut till kund och uppmanar till köp. Respons på den externa marknadsföringen tas emot av företagets frontpersonal, då det underlättar om dessa innehar användbar information och kan svara på eventuella frågeställningar från kund.

3.6 Teoriområde B: Motivation

3.6.1 Inre och yttre motivation

Teorin om inre och yttre motivation skiljer mellan två olika typer av motivation.⁶⁵ Den yttre motivationen utgörs av belöningar, bonus och andra förmåner som kan erhållas efter utfört arbete. Inre motivation är den motivationsenergi som fås vid arbete. Motivationsenergin är viktig då den kan ge glädje i utförandet av ett arbete samt utveckla en individs kompetens. Ett allt för stort fokus på de yttre belöningarna kan ta bort den glädje att utföra arbetet som den inre motivationen ger. Teorin pekar på att den inre motivationen är bättre, sett ut ett långsiktigt perspektiv, då denna motivation ej påverkas av belöningar.⁶⁶ I en undersökning utförd av Bård Kuvaas behandlas inre och yttre motivation hos ett stort norskt företag, i form utav två olika bonussystem. Denna undersökning visar att bonussystem är bra sett ur det yttre motivationsperspektivet, men inte ur det inre. Ekonomiska belöningar kan bidra till att den inre motivationen minskar, men fördelarna är företagets möjlighet till kontroll och beteendestyrning.⁶⁷

Relevans Inre och yttre motivation

Tjänstemarknadsföringens triangel och den interna marknadsföringens fyra huvuduppgifter som behandlades i teoriområde A: kommunikation, tar upp viktiga aspekter av den interna marknadsföringen och behandlar kommunikation som en viktig faktor för att bedriva en väl fungerande intern marknadsföring.

⁶⁵ Deci, Ryan 1985

⁶⁶ Kaufmann, G, Kaufmann, A 1996, s. 61

⁶⁷ Kuvaas 2003

Detta kan kopplas till teoriområde B: motivation då en väl fungerande intern marknadsföring bidrar både till att kommunikationen utvecklas inom företaget samt att personalen motiveras. De båda faktorerna samverkar även genom att påverka och stärka varandra. Teorin om inre och yttre motivation är relevant ur både ur ett relationsmarknadsföringsperspektiv och ett transaktionsmarknadsföringsperspektiv. Den inre motivationen är relevant ur ett relationsmarknadsföringsperspektiv gällande den inre motivationen.

Relationsmarknadsföringsperspektiv i form av intern marknadsföring kan bidra till arbetsglädje som personalen kan känna då den är insatt i företaget. Yttre motivation i form av till exempel belöningsystem kan dock bidra till minskad inre motivation. Enligt transaktionsmarknadsföringsperspektivet är yttre motivation relevant för att öka försäljningen och den totala omsättningen. Detta märks genom vilja att omsätta så mycket som möjligt hos personalen och det är det enda som räknats. Yttre motivation kan exempelvis förekomma i provisionssystem och belöningsystem för att personal skall motiveras att öka omsättningen.

3.6.2 Belöningssteori

Belöningsystem i en organisation kan leda till bättre tillvaratagande av de anställdas kompetens och resurser, då företaget stärks och därmed ökar sin konkurrenskraft.

Användandet av belöningsystem är till för att motivera personal till ett önskvärt beteende, få människor att prestera mera, behålla kompetent personal, skapa motivation samt styra mot de mål organisationen har.⁶⁸ För att ett företag ska dra nytta av sitt belöningsystem är det viktigt att detta är i linje med företagets strategi och mål. Belöningsystemets rätta effekt ges då de anställda kan förstå och påverka de mål som finns. Det är därför av vikt att ledningen kommunicerar vad som är viktigt och vad de vill att de anställda ska uppnå och prioritera.⁶⁹ För att ta tillvara på kompetens och få fram det bästa av människor behöver företaget satsa på sin personal. Investering i motivation och att engagera sina anställda är lönsamt men förekommer dock sällan, vilket kan bero på att dessa investeringar ses som direkta kostnader och inte ger ett kortsiktigt resultat.⁷⁰ Jäghult menar att det finns två sorters belöningar för att motivera personal; inre och yttre belöningar. Inre belöning kommer inifrån individen i form av inre tillfredsställelse genom handlingsfrihet, beröm och uppmärksamhet medan yttre belöning är materiell och av ekonomisk art.

⁶⁸ Jäghult 2005, s. 14

⁶⁹ Arvidsson 2005 s. 24

⁷⁰ Jäghult 2005 s. 166

Belöning är ofta förknippat med bonus, provision, rätt till hälsovård samt resor, det vill säga yttre belöningar.⁷¹ Problemet är att företag idag ägnar för lite tid till just de inre belöningarna då de upplevs som svåra och komplexa. En kombination av inre och yttre belöningar är svårare och kräver mer tid och arbete av företagets ledning. Detta kan vara en anledning till att det i dagens företag till stor del bara finns yttre belöningar då man upplever tid och kraft som en bristvara.⁷² Även intellektuellt kapital har diskuterats i arbetslivet angående den enskilde individen. Betydelsen av det intellektuella kapitalet är ett tillvaratagande och förädling av den potential som finns hos de anställda. Idag underskattar chefer runt om i organisationerna berömmets betydelse.⁷³ En kombination av inre och yttre belöningar hade varit det optimala för att hitta motivationskällor som sporrar de anställda.⁷⁴

Relevans Belöningsteori

Kommunikation och motivation är faktorer som bidrar till en välfungerande intern marknadsföring. Teorin om inre och yttre motivation är relevant då den beskriver hur motivation skapas inom företaget. Belöningsteorins relevans ligger i att den visar hur belöningsystem är till för att motivera personal till ett önskvärt beteende. Det finns därmed en stark koppling mellan belöningar och olika typer av motivation. Teorin tar upp olika sorters belöningar och vilka effekter dessa får för motivationen hos personalen, vilket gör den relevant för studien. Den inre belöningen är relevant ur ett relationsmarknadsföringsperspektiv, då den innefattar en inre tillfredsställelse till exempel i form beröm. Inre belöning innefattar en satsning på personal och långsiktigt resultat, vilket gör den relevant ut ett relationsmarknadsföringsperspektiv. Den yttre belöningen är relevant ur ett transaktionsmarknadsföringsperspektiv, då den är av materiell och ekonomisk, som till exempel provision, bonus och resor. Dessa yttre belöningar satsar dock på ett kortsiktigt resultat.

3.7 Teoriområde C; Involvering

3.7.1 Involveringsteorin

Involveringsteorin behandlar vilken typ av engagemang en kund har vid ett köp.

En involverad kund har mycket stor betydelse för konsumentens köpvanor och beteende.

⁷¹ Jäghult 2005. s. 17

⁷² Ibid. s. 75

⁷³ Ibid. s. 174

⁷⁴ Ibid. s. 48

Kundens involvering kan vara i två grader, hög- eller låginvolvering.⁷⁵

Höginvolvering: Vid ett höginvolverat köp samlar kunden information om en produkt som denne har stor medvetenhet om. Valet av produkt styrs av både personliga som vänners åsikter, samt av böcker, Internet och andra informationskällor. Efter köpet utvärderar kunden den höginvolverade produkten och vid missnöje görs en retur. Höginvolvering bygger ofta på relationer till kunden, att man genom *relationsmarknadsföring* skapat ett utbyte mellan kund och företag som bygger på relationer, nätverk och interaktion. Involveringsgraden är inte konstant utan kan variera i olika situationer och med den kunskap om produkten som kunden får.⁷⁶ **Höginvolvering och risk:** Höginvolverade produkter med en stor grad av personlig betydelse innebär också ofta ett risktagande när det kommer till finanser, sociala behov och egoism. Risken omfattar osäkerheten det tänkta köpet ger samt de följder köpet resulterar i. Finansiell risk är den risk köparen tar när denne lägger mycket pengar på en produkt som kan köpas billigare. Den sociala risken avser hur produkten kan tillfredsställa sociala behov. Slutligen finns även den egoistiska risken som berör den känslomässiga delen av köpet och huruvida kunden upplever en tillfredsställande känsla av produkten. För att undvika denna risk skaffar sig köparen information genom till exempel Internet.⁷⁷

Låginvolvering: Vid låginvolverade köp samlar kunden information om produkten via till exempel reklam. Kunden är passiv och har inget engagemang för produkten eftersom den inte har så stor personlig betydelse för denne. Riskfaktorn är mycket låg eller obefintlig vid köp av låginvolverade produkter. Låginvolvering bygger ofta på transaktionsmarknadsföring där det är viktigt att göra kunden medveten om produkten genom upprepande reklam. Pris, förpackning och plats är här viktiga faktorer som påverkar kundens köp.⁷⁸

Relevans Involveringsteorin

Involveringsteorin är relevant för denna studie då den beskriver förhållandet mellan företag och kund och kundens involvering till företagets tjänst. Denna teori är av stor vikt för att studera hur marknaden ser ut, och variabler ur teorin kommer att användas vid enkätundersökningen för att få kundernas perspektiv genom att undersöka om de är hög- eller låginvolverade.

⁷⁵ Fill 1999, s. 96

⁷⁶ Ibid. s. 97

⁷⁷ Ibid. s. 98

⁷⁸ Ibid. s. 99

Utifrån de resultat som ges kan därefter passande marknadsstrategier tillämpas. Vid höginvolverade kunder skall företaget satsa på mervärdeskapande genom relationsmarknadsföring, för att knyta an till kunderna och för att ta vara på deras lojalitet. Om företagets kunder istället visar sig vara låginvolverade skall företaget satsa på att skapa stordriftsfördelar genom transaktionsmarknadsföring. Då de olika involveringsgraderna hos kunderna bör åtföljas av olika strategier för mervärdeskapande, är det är högst relevant att undersöka kundinvolveringen på respektive företag.

3.8 Arbetsmodell

Den arbetsmodell som kommer att användas i studien är en gapanalys, eftersom studien kommer att genomföras ur både ett företags- och ett kundperspektiv. Gapanalysen används för att analysera och få fram eventuella gap, mellan ledningens och kundens uppfattning om kvaliteten hos företaget.⁷⁹ Modellen visar att det finns fem olika gap och genom att använda sig utav en gapanalys kan företag se om det finns skillnader mellan kundens förväntade service och kundens upplevda service utifrån respektive gap.⁸⁰ De gap som valts ut som relevanta för denna studie är gap 1 och gap 3. Gap 1 handlar om ledningens uppfattning om hur kundernas kvalitetsförväntningar ser ut.⁸¹ Om gapet beror på ledningen kan det bemötas genom byte av ledning eller genom en kunskapsförbättring om tjänstekonkurrensens krav. I alla slags åtgärder av gapen inkluderas förbättrade undersökningar för att få en tydligare bild av och förståelse för kundernas behov. Detta kan göras genom att öppna eller förbättra de interna informationskanalerna.⁸²

Gap 3 innefattar att den specificerade kvaliteten inte uppfylls vid produktion och leverans av tjänsten.⁸³ Gapet kan exempelvis förekomma vid snäva och komplicerade specifikationer, eller när personalen ej anser att specifikationerna är korrekta och därmed inte uppfyller dem. Specifikationer som inte stämmer överens med företagets kultur, eller dålig ledning för tjänsteverksamheten är andra faktorer. Även obefintlig eller otillräcklig marknadsföring eller teknik kan bidra till att det blir problem med tjänsteleveransen.⁸⁴

⁷⁹ Grönroos 2002, s. 116

⁸⁰ Ibid.

⁸¹ Ibid.

⁸² Ibid. s.117

⁸³ Ibid. s. 118

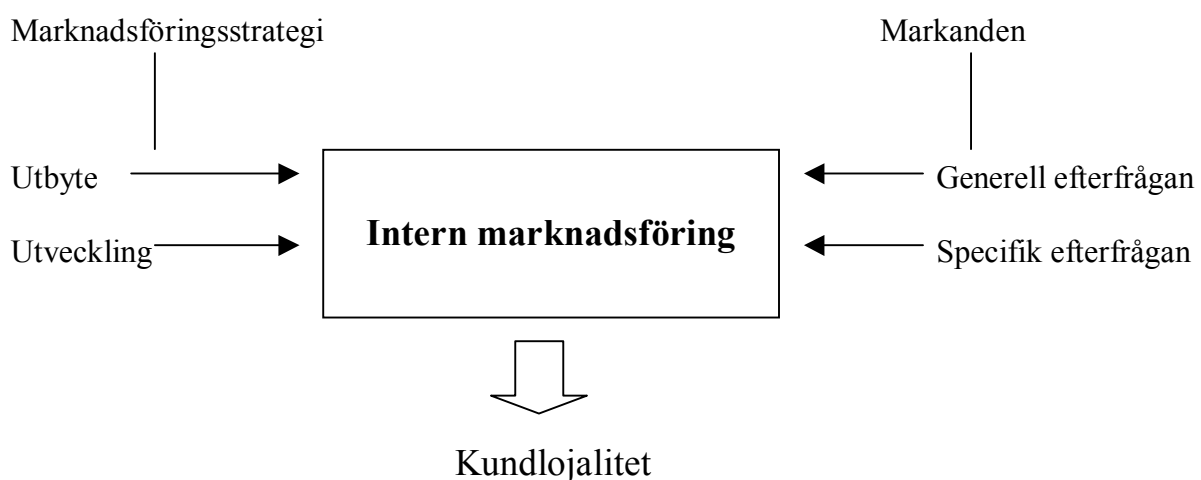
⁸⁴ Ibid.

Relevans Arbetsmodell

Studien kommer att genomföras ur både ett företags- och ett kundperspektiv. Det är därmed av stor nytta att använda sig utav en gapanalys, då förhållandet mellan ledning och personal samt mellan företag och kunder skall undersökas. Då denna studie har som syfte att undersöka och analysera den interna marknadsföringen hos valda företag för att därigenom se om detta kan fungera som en konkurrensfördel för stora, etablerade träningsföretag, så kommer en jämförelse ske mellan ledning, personal och kunder. Gap 1 är relevant då det behandlar ledningens uppfattning om kundernas kvalitetsförväntningar. Den faktor som kommer att undersökas inom gap 1 är involvering. Genom att undersöka hur involverade kunderna är, kan det undersökas om det finns misfits mellan ledningens och kundernas uppfattningar. Gap 3 är relevant då det behandlar intern marknadsföring. Inom detta gap kommer faktorerna kommunikation och motivation att undersökas. Problem med tjänsteleverans, gap 3, är relevant i denna studie då gapet innefattar intern marknadsföring och förhållandet mellan ledning och personal. För att se om en välfungerande intern marknadsföring kan skapa konkurrensfördelar, är det högst relevant att se hur problem med tjänsteleverans uppstår och kan påverkas av förhållandet mellan ledning och personal.

3.9 Teoretisk syntes

För att besvara studiens problemformulering: *Vilka faktorer är avgörande för att ett stort och etablerat träningsföretag skall överleva långsiktigt*, knyts de valda teorierna och de faktorer som valts ut ur dessa ihop till en teoretisk syntes som visar hur ett stort, etablerat företag som är serviceorienterat kan uppnå kundlojalitet och långsiktig överlevnad.



Figur 5. Författarnas teoretiska syntesmodell

Teoretisk syntesbeskrivning

Utifrån bakgrunden kan en allt hårdare konkurrens på träningsmarknaden urskiljas. Denna nya situation skapar en allt större press på de stora etablerade träningsföretagen att antingen erhålla nya kunder eller behålla de befintliga kunderna. När marknaden kännetecknas av en generell efterfrågan i form av låginvolverade kunder används lågt pris som strategi genom stordriftsfördelar. Då tillämpas transaktionsmarknadsföringsperspektivet, även kallat utbytesperspektivet. Intern marknadsföring används då för att öka frontpersonalens medvetenhet i form av intern kommunikation. Till exempel för att informera om extern marknadsföring och sprida nödvändig information mellan ledning och frontpersonal för att köp skall vara möjligt. Yttre motivation är även en del av den interna marknadsföringen, då den innefattar belöningsystem och provision enbart för att öka försäljningen och dess ekonomiska vinning. På en marknad med en generell efterfrågan i form av lågt pris kan företaget använda sig utav utbytesperspektivet, vilket bidrar till att kundlojalitet skapas.

När marknaden kännetecknas av specifik efterfrågan i form av höginvolverade kunder kan mervärde ges till exempel personal och service. Då tillämpas relationsmarknadsföringsperspektivet, även kallat utvecklingsperspektivet.

Intern marknadsföring sker i detta fall i form av intern kommunikation för att informera personalen till exempel om vad som händer inom företaget, dess position externt och hur de skall skapa en relation med dess kunder. Inre motivation med beröm, arbetsglädje och delaktighet fungerar som bidragande orsaker. Eftersträvan är att behålla befintliga kunder och skapa en långsiktig relation. Vid marknad med en specifik efterfrågan bör företaget använda sig utav utvecklingsperspektivet. Marknaden överensstämmer då med marknadsstrategin och det finns en möjlighet till kundlojalitet.

3.10 Teoretisk referensram

Den teoretiska referensramen utgår ifrån studies syfte *att analysera och undersöka intern marknadsföring mellan ledning och personal och dess påverkan på kundlojalitet och långsiktig överlevnad för ett stort etablerat träningsföretag*. Utifrån de valda teorierna har faktorer identifierats, dessa har därefter omvandlats till variabler som kommer att användas vid datainsamlingen. Då undersökning skall ske av vilka faktorer som är avgörande för att ett stort och etablerat träningsföretag skall överleva långsiktigt, ger det målvariabeln långsiktig överlevnad. Långsiktig överlevnad är därmed studiens beroende variabel.

Den beroende variabeln påverkas i sin tur av de oberoende variablerna som introduceras nedan. Faktorerna resulterar i två oberoende variabler samt resultat, vilka är varandras motsatser.

Faktorer	Variabel	Resultat
Intern kommunikation	Feedback	Högt inflytande av personal
	Ej feedback	Lågt inflytande av personal
Motivation	Inre belöningsystem	Högt motiverad personal
	Yttre belöningsystem	Lågt motiverad personal
Involvering	Höginvolvering	Långsiktiga relationer
	Låginvolvering	Kortsiktiga relationer

Undersökning skall ske av ledning, personal och kunder hos valda företag. Mellan dessa tre element kan det förekomma gap, och för att undersöka detta kommer gap 1 och gap 3 att användas. De variabler som skall undersökas vid gap 1 är de som inkluderar kunderna och huruvida dessa är hög- eller låginvolverade. För att undersöka dessa variabler har fråga 3 i kundenkäten utformats, se bilaga 3. Resultat av detta blir vid höginvolvering långsiktiga relationer och låginvolvering ger kortsiktiga relationer. De variabler som skall undersökas vid gap 3, gällande ledning och personal, är de som är omvandlade från faktorerna intern kommunikation och motivation. För att undersöka variablerna inom intern kommunikation har fråga 7, 8, 9 och 13 utformats i ledningens intervjuformulär, se bilaga 1, samt fråga 5 och 7 i personalens intervjuformulär, se bilaga 2. Möjlighet till feedback av den interna kommunikationen ger resultat högt inflytande av personal medan ej feedback orsakar lågt inflytande av personal och dess medbestämmande. Motivationsvariablerna kommer att undersökas genom fråga 11 i ledningens intervjuformulär, se bilaga 1 samt fråga 6 i personalens intervjuformulär, se bilaga 2. Inre belöningsystem resulterar i högt motiverad personal medan yttre belöningar ger resultatet kortsiktiga relationer.

4. Empiri

I detta kapitel redogörs studiens empiriska material. Kapitlet inleds med företagsbeskrivningar. Därefter följer en sammanställning av intervjuerna med ledning och anställda samt kundundersökningarna, vilka är indelade efter de olika företagen.

4.1 Företagsbeskrivning

4.1.1 Sats

Sats är Nordens ledande träningsanläggning med bredast träningsutbud. Sats är även näst störst i Europa med 230 000 medlemmar på sina helägda center. Kedjan består av 104 helägda anläggningar och 43 franchisecenter. Utbudet innefattar gruppträning, individuell träning och idag även barnpassning, personlig tränare och annan kringsservice för medlemmarna. Grunden lades i Norge 1995 och företaget har därefter etablerat sig i de övriga nordiska länderna. Koncernchef och VD är Andreas Göthberg och företaget ägs sedan december 2006 av Tryg i Danmark som utvecklar nordiska verksamheter inom områdena trygghet, hälsa och säkerhet.⁸⁵ Dessa äger Sats Holding AB som består av Sats Norge AS, Sats Sportsclub Sweden AB, Sats Danmark A/S, Sats Finland Oy.⁸⁶ Sats vision är att förbättra människors vardag genom att vara en drivkraft för bättre hälsa och ökat välbefinnande och en mission att hjälpa fler att träna regelbundet.⁸⁷

4.1.2 Friskis & Svettis

Friskis & Svettis är en av Sveriges största ideella idrottsrörelser, bestående av 110 föreningar och cirka 443 000 medlemmar. Utöver Sverige så finns det även 37 föreningar i Norge, samt föreningar i Helsingfors, Vanda, Köpenhamn, Bryssel, Paris, Luxemburg, London och Aberdeen. Utbudet är brett och innefattar jympa, gym, spinning, step, aerobic, skivstång, core och jogging. Friskis & Svettis grundades i Stockholm 1978 av Johan Holmsäter, och idag är Friskis & Svettis största idrottsförening med 54 000 medlemmar. Verksamheten startades utifrån idén om att idrottsrörelsen och sjukvården skulle kunna samarbeta, så att alla skulle kunna hitta en passande träningsform.⁸⁸

⁸⁵ Årsredovisning Sats Holding AB 2006, s. 2

⁸⁶ Årsredovisning Sats Holding AB 2006, s. 52

⁸⁷ Årsredovisning Sats Holding AB 2006, s. 9

⁸⁸ <http://web.friskissvettis.se/>, 2008-05-20

4.1.3 Fitness24seven

Träningsföretaget Fitness24seven är en av marknadens snabbast växande gymkedjor och startades år 2002 i Malmö. Kedjan klassificeras som ett lågprisgym på marknaden och är södra Sveriges största gymkedja med 21 anläggningar.⁸⁹ 2004 öppnades det första centret i Stockholm, som numera har fem center. Förra året befann sig företaget i en expansionsfas med en ökning på 100 % och 10 nya träningsanläggningar öppnades. Fitness24seven arbetar efter ”hälsa på dina villkor”. De menar att kunderna själva ska få bestämma när de vill träna, och kunna göra det med bra utrustning till ett lågt pris.⁹⁰ Fitness24seven stödjer SOS barnbyar och varje anläggning har sin egen by vilken bland annat stöds med hjälp av försäljning av startpaket som inkluderar t-shirt, vattenflaska och nyckelband. Hela överskottet går oavkortat till barnbyarna.⁹¹

4.2 Intervju

4.2.1 Sats

4.2.1.1 Ledning

Informant: Emil Sirland, Platschef Sats Älvsjö

Datum: 2008-03-02 kl.14.00

Sker intern marknadsföring hos Er på Sats, om ja, hur?

Ja, det gör det. Vi har utbildningar, Intranät och Satsskolan. Satsskolan är en skola inom Sats med olika utbildningsprogram, som ledar-, trainee- och serviceutbildningar samt Satskompetens. Satskompetens utbildar personliga tränare. Vi har dessutom ett välutvecklat datasystem med McDonald's som förebild. Externt sett så köps olika utbildningar in, som värderingsakademin som handlar om hur man behandlar medlemmar, vilken är till för både personal och ledning.

Mäter ni om intern marknadsföring går fram till personalen?

Ja, det mäts.

Vi har något som kallas Mr. Trainer som kontrollerar att utbildningarna verkligen går fram. Ingen vet vem ”Mr. Trainer” är, när han/hon kommer eller hur ofta. Inte ens ledningen. Det ges sedan feedback varje månad om hur det gått, och vad som kan förbättras. Synovet timo har köpt in deras tjänster, för att trygga kvalitén. Vi har även tävlingar mellan cheferna.

⁸⁹ <http://www.fitness24seven.com>, 2008-05-26

⁹⁰ <http://www.fitness24seven.com>, 2008-05-26

⁹¹ <http://www.fitness24seven.com>, 2008-05-26

Skapar det konkurrensfördelar för Er som företag, om ja, hur?

Ja, det finns många konkurrensfördelar. Vi är nog de enda som vågar ha detta och är beredda att ta konsekvenserna då det kostar mycket. Att vara trevliga och serviceminded är viktigt för oss. Vi vet till exempel att om vi skall skaffa konkurrensfördelar satsar vi på personal och service istället för att köpa in nya maskiner. Vi jämför oss med andra företag i exempelvis USA.

Intern marknadsföring, är det för hela Sats som företag eller skiljer det sig mellan olika center?

Det är samma för hela Sats. Intranät är en del, men ej viktigast.

Vi har en stor tavla med alla utbildningar och Satsskolan. Det ser likadant ut på alla klubbar. Alla platschefer informerar. Min närmaste chef är regionchefen, Sats VD Norden.

När började Ni med intern marknadsföring?

Det har funnits länge, men för 3,5 år sedan blev det riktigt bra. Tidigare hade vi 32 center, nu har vi 50 center i Sverige.

Har det uppfyllt de mål som Ni hade gällande kommunikationen inåt?

Jag vet inte målet. Skulle tro att det inte är uppfyllt, då det är mål som inte går att nå. Vi vill alltid bli bättre.

Hur sker kommunikation internt? Vilka led? Är det direktion från högsta ledning?

Allt kommer ifrån regionchefen och huvudkontoret, vilka ger direktioner och budget. Annars sköter jag mig själv, jag har en stödfunktion i huvudkontoret, men allting sköts på plats.

Anser Ni att det är stor skillnad mellan intern och extern marknadsföring, om ja, hur?

Egentligen inte. Den interna sköter Satsskolan, och den externa tas om hand av marknadsavdelningen.

Vad har ni för vision med intern marknadsföring?

Visionen för den interna marknadsföringen är att medlemmarna ska trivas och känna sig säkra när de är här hos oss. Vi har en hög lägsta nivå. Alla platschefer i hela Norden utbildas, vilket ger en utbildning att luta sig mot. Genom att jobba på Sats ges ett kvitto på att man är serviceminded, då vi satsar så mycket på det.

Finns det uppmuntran, belöningsystem för att motivera sina anställda?

Ja, vi har ett belöningsystem som alla kan få ta del av, ingen speciell tjänst. Men systemet är mest till för säljare och platschef. Belöningar är bara en yttre faktor, det är inte det som driver utan ses bara som en bonus. Vi har kickoffer varje månad där hela företaget träffas och grattar de som gjort något bra, sålt många medlemskap, släckt en eld och så vidare. Alla kan se detta, på så sätt stärks vårt varumärke. Vi har en gala där årets platschef och årets center utses. Uppmuntran är den inre faktorn som driver.

Vem beslutar om den interna marknadsföringsplanen, sker det nationellt?

Det sker nationellt på koncernnivå. Det som inte fungerar i Norge, fungerar ej i Sverige.

Sker feedback, respons och kontroll av att information kommer att uppfattas korrekt inom företaget?

Satsskolan är otroligt genomtänkt. Den har koll på alla utbildningar så att det inte lärs ut något som är fel. Man har möjlighet att ge feedback efter varje möte, så att man hela tiden blir bättre. Alla är med och skapar och allt från önskemål om längre lunchrast till fler externa föreläsare tas upp.

Hur ser framtiden ut? Mer intern marknadsföring, förändringar för att utvecklas internt?

Det går alltid att bli bättre, intranätet släpar lite. Det skulle behövas bättre information om varför man ska gå på utbildningarna. Ämnen som säkerhet, pengahantering, missbruk, dopning och ätstörningar är alla viktiga och det behövs fler utbildningar som berör dessa. Vi har folk som kollar på detta hela tiden och det sker uppdateringar kontinuerligt.

Har personalen hand om Satsskolan?

Ja, mer eller mindre. Skolan är skapad hos Sats, men inspirerad av McDonald's som är otroligt duktiga på det. Vi har därefter anpassat detta till Sats.

4.2.1.2 Personal

Informant: Sandra Lund, Receptionsansvarig Sats Älvsjö

Datum: 2008-03-02 kl.15.00

Sker intern marknadsföring hos Er på Sats, om ja, hur?

Ja, vi jobbar mycket med ambassadörer. Våra värderingar, och hur vi ska vara mot varandra och mot våra kunder är viktigt för oss.

”Get in”, som står för glädjespridande, energiska, trygga, inspirerande och nytänkande, är vad vår marknadsföring handlar om. Jag vet inte hur länge vi haft det som ledord, men i alla fall ett par år. Vår mission är att få fler att träna regelbundet. Vårt löfte till medlemmarna är att vi ska ha de bästa träningsprodukterna, det bästa utbudet, tillgängliga fräscha center och trevlig personal. Vi har många utbildningar för att vidareutbilda vår personal, eftersom personalen bär företaget. Vi arbetar i team för att stärka upp varandra. Fel person på fel plats vid fel tillfälle kan leda till att en kund blir missnöjd, och denna missnöjda kund drar med sig tio andra.

Finns det uppmuntran, belöningsystem för motivation från ledningen?

På kickofferna får vi blommor och vi applåderar varandra. Den största belöningen är äran, att det är kul att vinna. Vi rekryterar nedifrån, vilket ger otroliga karriärmöjligheter. Jobbar man på Sats har man möjlighet att utvecklas. Många i ledningen har varit med sedan Sats startades. Det blir mer än ett jobb, det blir hur man är som person.

Är det frivilligt för personal att delta, finns det restriktioner?

Ja, alla utbildningar är frivilliga men vi ser helst att de flesta gör den grundläggande utbildningen för att etablera vad företaget står för och vad vi vill uppnå. Den grundläggande utbildningen är ”Get in” utbildningen. Den ska stå för mer än ett ord, man ska få in det i kroppen. Vi har något som kallas ”värderingsresa”, där alla sätter sig ned och går igenom vad ”Get in” står för. Alla värderingsplaner är olika på de olika centren. Man lägger löften hur man ska vara mot varandra, och lägger in sin egen värdering i orden, hur vi lovar att vi ska vara mot varandra och mot våra medlemmar. Vi har även en serviceutbildning som vi ser att alla går.

Mäts resultatet av den interna marknadsföringen? Om ja, hur?

Allting mäts. Det är viktigt med tydliga mål för att se hur vi ligger till och för att veta hur vi ska nå målen. Alla i personalstyrkan har en ”inspirationsdag” i början av februari. Där går vi igenom hur året gått, och förmedlar ”Get in” känslan. Vi tar bilder från värderingsresan och gör till kollage för att orka med nästa år. Vi gör något vi brinner för, vi vill få alla att träna. Det handlar om att få in servicekänslan i kroppen.

Hur ser Du på intern marknadsföring, är det mycket förekommande, om ja, hur?

Ja, samma svar som fråga 1.

Sker det ett kommunikationsutbyte mellan ledning och personal på ett välfungerande sätt?

Via intranätet, e-post samt telefonkontakt med ledningen. Detta sker dagligen. Vi har en pärm som alla har skyldighet att läsa igenom. Vi tror mycket på att ”äga problemet”, det vill säga att man tar tag i problemet själv och följer upp.

Kontrolleras det så att Ni i personalen tagit del av intern kommunikation?

Uppföljningen sker direkt med hjälp utav en rak kommunikation. Ledning och ansvariga träffas en gång per månad på en kickoff, som är samma sak som inspirationsdagen, fast varje månad.

Påverkar intern marknadsföring extern marknadsföring, om ja, hur?

Ja, i allra högsta grad. Det vi förmedlar mellan oss är ju det vi förmedlar utåt. Det är egentligen samma sak. Varje dag får vi siffror som visar hur vi ligger till i förhållande till andra center.

Hur ser framtidsplanen ut gällande personal och service?

Jag ser otroliga möjligheter. Vi rekrytering sker underifrån, då dessa känner till företaget och kan förmedla kunskap. Det finns en stor drivkraft hos dem som arbetar, trivs man så trivs man. Man ska representera sig som person och sin image.

4.2.3 Friskis & Svettis

4.2.3.1 Ledning

Informant: Catarina Tapper, Platschef Friskis & Svettis City

Datum: 2008-03-31 kl.14.00

Sker intern marknadsföring hos Er på Friskis & Svettis? Om ja, hur?

Ja, vi använder oss utav intern kommunikation i form av veckobrev och e-post som skickas mellan grupper inom träningsutbud, ledning, marknad och kommunikation samt personal. Personalen informerar även varandra genom e-post och utskick.

Finns det uppmuntran, belöningsystem för att motivera sina anställda?

Nej, men vi ser på det. Vi får uppmuntran när det går bra, som vi delar med oss av till personalen.

Mäter ni om intern marknadsföring går fram till personalen?

Ja, vi har något som kallas att "Ta tempen", vilket sker genom utvecklingssamtal, medarbetarsamtal och enkäter.

Skapar det konkurrensfördelar för Er som företag, om ja, hur?

Ja, det tycker jag. Vi har samarbetsavtal mellan olika parter med återkoppling som visar hur beslut upplevs.

Mäts detta? Om ja, hur?

Det är mest muntlig mätning.

Intern marknadsföring, är det för hela Friskis & Svettis som företag eller skiljer det sig mellan olika center?

Nej, det är samma för hela Friskis & Svettis i Stockholm.

När började ni med intern marknadsföring?

Friskis & Svettis har som organisation förändrats under de senaste två åren med duktigare grupper och fler kanaler för informationsflöde. Företaget har växt mycket.

Vi har funnits i 30 år i Stockholm, under de senaste 2 åren har vi förändrats mycket eftersom vi växt och har nu tydligare grupper och kanaler för information att nå ut.

Har det uppfyllt de mål som Ni hade gällande den interna kommunikationen?

Nej, då det är ett pågående arbete som hela tiden kan förbättras.

Hur sker kommunikation internt? Vilka led? Är det direkt från högsta ledning?

Ledet går från toppen och ner, och sedan upp igen. Kommunikationen är hierarkisk och går från styrelsen via ledningsgruppen till platschef till grupp och personal.

Anser Ni att det är stor skillnad mellan intern och extern marknadsföring? Om ja, hur?

Ja, verkligen. Den interna handlar om kommunikation.

Kommunikationen externt utgår för att sälja eller förmedla.

Vad har ni för vision med intern marknadsföring?

Visionen är att personalen skall känna delaktighet, kunna påverka och få information i hela Stockholmsregionen. Alla center skall känna till den externa marknadsföringen som sker, för att kunna svara på eventuella frågor från både nya och gamla kunder om deras medlemskap.

Hur kan den interna marknadsföringen utvecklas i framtiden?

Vi ser på ett nytt datasystem, och en ny IT-plattform skall komma till årsskiftet. Detta skall leda till att det blir lättare att förmedla och få information.

Vem beslutar om den interna marknadsföringsplanen, sker det nationellt?

Nej, det sker på vår kommunikationsavdelning tillsammans med ledningen. Besluten fattas lokalt ute i landet. Stockholm har den enda anställda, resten arbetar ideellt.

Sker feedback, respons och kontroll av att information kommer och uppfattas korrekt inom företaget?

Vi har personalmöten 1 gång i veckan med uppföljning. Detta sprids sedan.

Hur ser framtiden ut? Mer intern marknadsföring, förändringar för att utvecklas internt?

Information skall spridas för att sprida. Intranät för och emot. Nu har vi 10 lokaler i Stockholm och snart veckobrev varje månad, med det viktigaste från varje center. Negativt är att det blir för mycket att hålla reda på. Event, reklamkampanjer och dylikt. Håller på med ett nytt datorsystem vilket är klart till årsskiftet. Det ska bidra till att det blir lättare att hitta information.

4.2.3.2 Personal

Informant: Lina, Receptionistchef Friskis & Svettis City

Datum: 2008-03-31 kl. 15.00

Sker intern marknadsföring hos Er på Friskis & Svettis, om ja, hur?

Ja, det går till så som Catarina sa.

Finns det uppmuntran, belöningsystem för motivation från ledningen?

Skoj med belöningsystem, inget som funnits tidigare.

Nu har vi fått lite pengar att göra något för.

Är det frivilligt för personal att delta, finns det restriktioner?

Ja, det är frivilligt att delta. Det anordnas utbildningar inom försäljningsutveckling, ätstörningar, hjärt- och lungutbildningar.

Hur ser Du på intern marknadsföring, är det mycket förekommande, om ja, hur?

Ja, verkligen. Bra med ett utarbetat sätt för att kommunikationen åt olika håll. Får ej bli för mycket, då orkar man ej läsa allt.

Sker det ett kommunikationsutbyte mellan ledning och personal på ett välfungerande sätt?

Ja, det går bra och är välfungerande. Vi har möten 1 gång i veckan med alla center, fikar och går igenom. Personalens åsikter får komma fram och alla vågar säga vad de tycker.

Kontrolleras det så att Ni i personalen tagit del av intern kommunikation?

Ja, det sker enkäter ibland och det ges möjlighet till feedback.

Påverkar intern marknadsföring extern marknadsföring, om ja, hur?

Ja, absolut påverkar den interna den externa. Det är viktigt att det går ut samma information mot kund. Bra att vi får tycka till om den externa då det är vi som får responsen på den externa marknadsföringen.

Mäts resultatet av den interna marknadsföringen? Om ja, hur?

Ja, det mäts med enkäter två gånger per år. Vi på varje lokal utvärderar sedan resultaten.

Hur länge har intern marknadsföring förekommit på Friskis & Sveltis?

Alltid funnits, men måste struktureras upp mer ju större vi blir.

4.2.5 Fitness24Seven

4.2.5.1 Ledning

Informant: Sara Hagström, Platschef Fitness24Seven, Södra Skåne

Datum: 2008-04-16 kl.16.00

Sker intern marknadsföring hos Er på Fitness24seven, om ja, hur?

Nej, ingen intern marknadsföring.

Finns det uppmuntran, belöningsystem för att motivera sina anställda?

Vi har ett bonussystem enligt Toyota principen, som innebär att effektivisera och motivera för en bra företagskultur. Motivation ges genom julfester, grillningar och vår fadderverksamhet. Varje center har en SOS-barnby runt om i världen. För receptionisterna ordnas det även en tävling varje år, då den bästa receptionisten av alla center utses, där priset är att åka till den barnby som tillhör ens center. Alla inom företaget känner till detta, det hänger anslag uppe på alla center och det skickas brev till respektive SOS-barnby.

Hur sker kommunikation internt? Vilka led? Är det direktion från högsta ledning?

Möten varje vecka med områdescheferna. Alla är samlade. Vi har en konferens på hösten och en på våren, då med alla receptionister.

Skapar personal och service konkurrensfördelar för Er som företag, om ja, hur?

Absolut, vi anser det mycket viktigt med personal och service och vill bli ännu bättre på det. Receptionisterna står för personalen. Då öppettiderna är 24 h om dygnet, och receptionisterna enbart är där mellan 16-19 och resterande tid obemannat, är det viktigt hur kunderna bemöts den tid det är bemannat. Det är även ytterst viktigt att våra kunder får ett bra första intryck, då det är receptionisterna som är de första och kanske de enda som kunderna möter av vår personal.

Hur ser framtidsplanen ut gällande personal och service?

Vi vill bli ännu bättre på bra bemötande. Samtidigt är lågt pris vårt fokus med tillgänglighet och placering. Men vi vill bli bättre, ge det bästa bemötandet.

4.2.5.2 Personal

Informant: Ninve, Receptionist Fitness24Seven Stureplan

Datum: 2008-04-02 kl.18.00

Sker intern marknadsföring hos Er på Fitness24seven, om ja, hur?

Nej, vad är det?

Finns det uppmuntran, belöningsystem för motivation från ledningen?

Belöning ges efter tre månader i form av pengar. Olika grejer som kryssas för som skall stämma. Samma för alla center, det sker nationellt. Vi har konferenser med gymföretagen i Malmö, där alla receptionisterna i Sverige medverkar. Vi hade frukostmöte för två veckor sedan för ny personal. Möten ges vid behov.

Man får högre lön så länge man jobbar och har heltidsavtal.

Är det frivilligt för personal att delta, finns det restriktioner?

Tre utbildningsdagar är obligatoriska, då man går bredvid den ansvarige.

Sker det ett kommunikationsutbyte mellan ledning och personal på ett välfungerande sätt?

Ja, via telefonkontakt och e-post. Jag har bra kontakt med Christian, områdeschef. Allting går via områdeschefen.

Kontrolleras det så att Ni i personalen tagit del av intern kommunikation?

Omständligt med olika led, men välfungerande ändå.

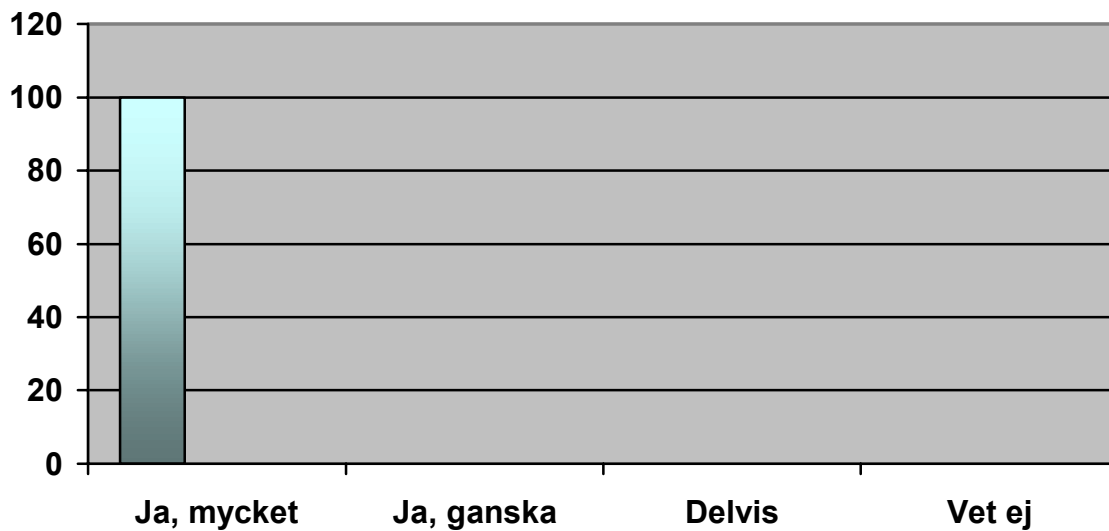
4.3 Enkätundersökning

4.3.1 Sats

Respondenter: Kunder Sats Älvsjö

2008-03-31 kl.17-17-30

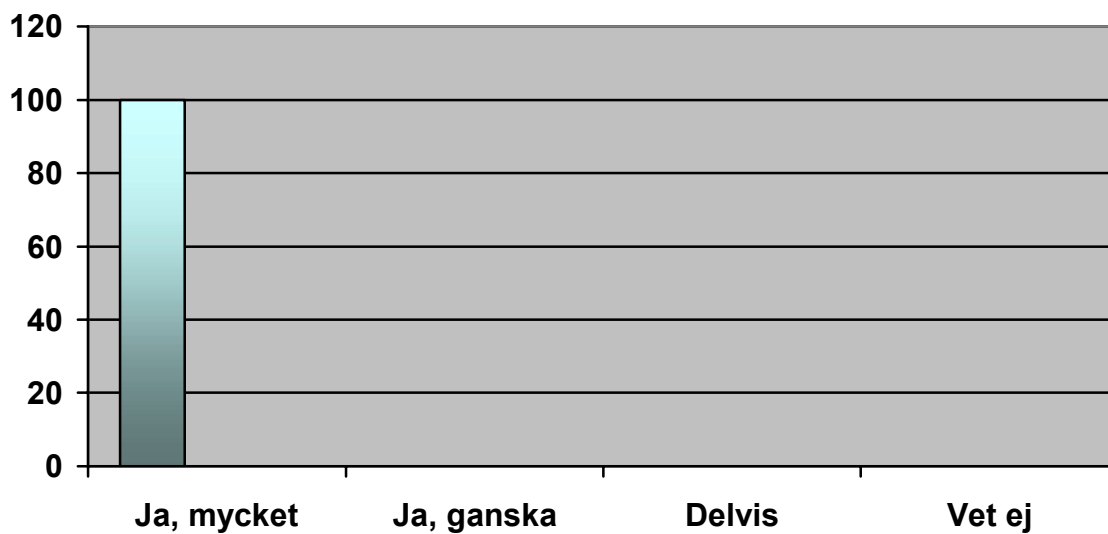
Fråga 1. Är service viktigt för Dig vid val av gymkedja?



Figur 6. Diagram fråga 1.

Av de tillfrågade bland Sats kunder svarade samtliga 100 %, det vill säga totalt 25 stycken, att service är mycket viktigt vid val av gymkedja.

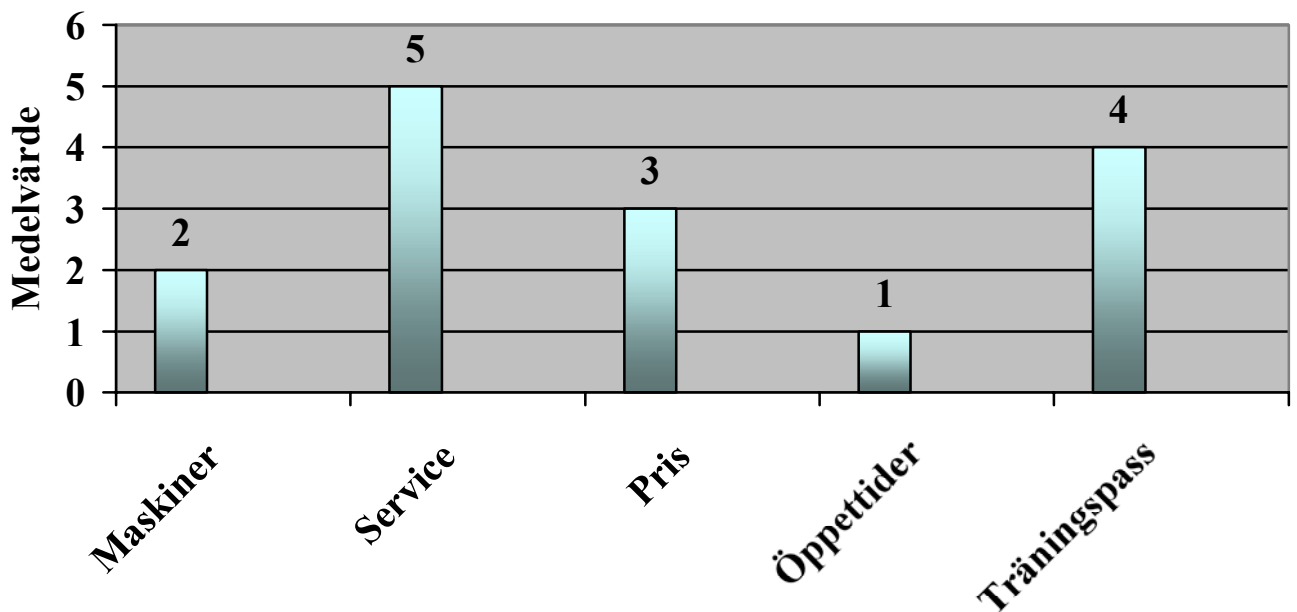
Fråga 2. Tycker du att personalen på Sats är servicemedveten?



Figur 7. Diagram fråga 2.

För att undersöka hur servicemedveten kunderna tycker att Sats personal är, utformades denna fråga. Som svar angav samtliga av de totalt 25 respondenterna, det vill säga 100 %, att personalen på Sats är mycket servicemedveten.

Fråga 3. Hur viktiga är följande faktorer för ditt val av gym? (Rangordna från 1-5, där 5 är mycket viktigt och 1 är oviktigt).



Figur 8. Diagram fråga 3.

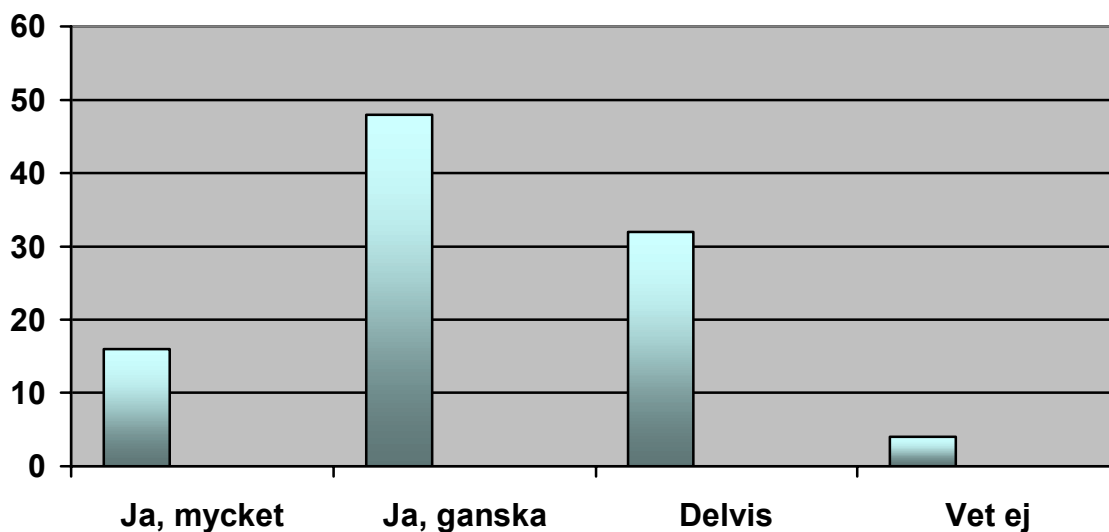
För att undersöka vilka faktorer som är viktigast för kunden vid val av gym utformades denna fråga. Faktorerna är bra utrustning, kunnig och servicemedveten personal, pris, generösa öppettider och stort urval av träningspass. Vid redovisningen av svaren har ett genomsnitt räknats ut på de värden som respondenterna angivit för varje faktor. Den viktigaste faktorn vid val av gym för Sats kunder är kunnig och servicemedveten personal, med ett medelvärde på 5. Den näst viktigaste faktorn är ett stort urval av träningspass, med medelvärdet 4. Därefter har respondenterna rangordnat faktorerna pris, med medelvärdet 3 och bra utrustning, med medelvärdet 2. Som den minst viktiga faktorn vid val av gym angav respondenterna generösa öppettider, då med medelvärdet 1.

4.3.2 Friskis & Sveltis

Respondenter: Kunder Friskis & Sveltis City

2008-04-02 kl. 17- 17.30

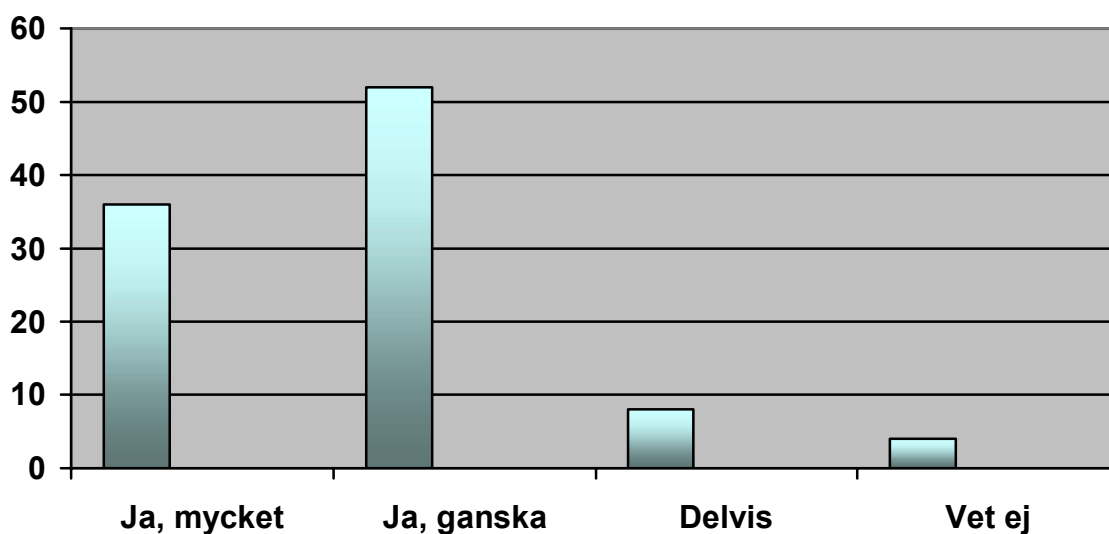
Fråga 1. Är service viktigt för Dig vid val av gymkedja?



Figur 9. Diagram fråga 1.

Med hjälp utav denna fråga skall undersökning ske om hur viktig faktorn service är för kunder vid val av gym. Av de totalt 25 stycken tillfrågade kunderna hos Friskis & Sveltis svarade 16 % att service är mycket viktigt vid val av gym. 48 %, angav att service är ganska viktigt vid val av gym, medan 32 %, svarade att servicefaktorn bara är delvis viktigt. 4 % av respondenterna angav vet ej som svar.

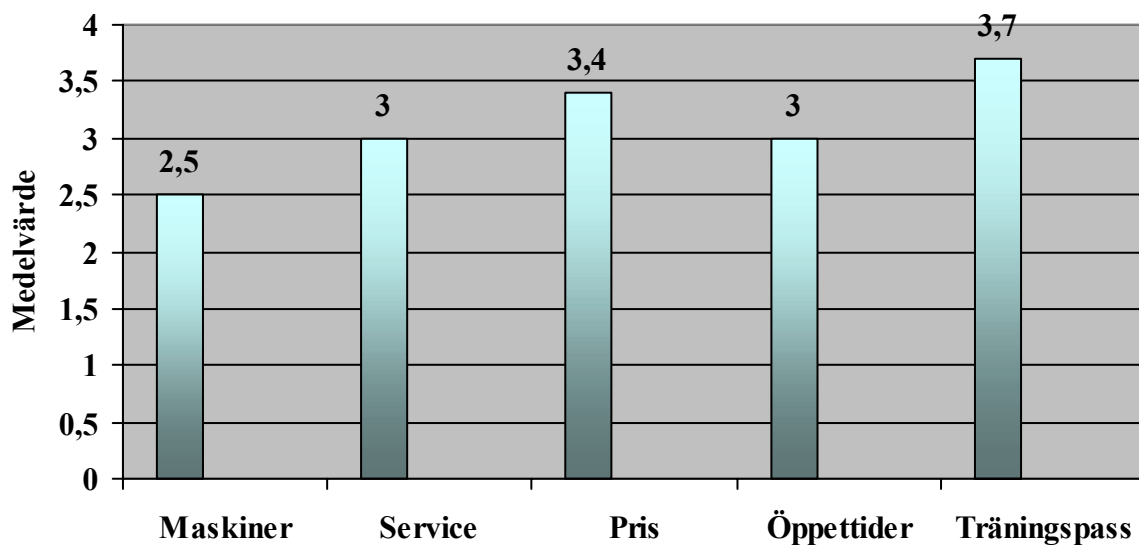
Fråga 2. Tycker du att personalen på Friskis & Sveltis är servicemedveten?



Figur 10. Diagram fråga 2.

Denna fråga har formulerats för att undersöka hur servicemedvetna kunderna anser att personalen är på Friskis & Svettis. Av de 25 respondenterna tyckte 36 % att personalen är mycket servicemedveten, medan 52 % svarade att personalen är ganska servicemedveten. 8 % tyckte att personalen på Friskis & Svettis är delvis servicemedveten och slutligen angav 4 % vet ej som svar på frågan.

Fråga 3. Hur viktiga är följande faktorer för ditt val av gym? (Rangordna från 1-5, där 5 är mycket viktigt och 1 är oviktigt).



Figur 11. Diagram fråga 3.

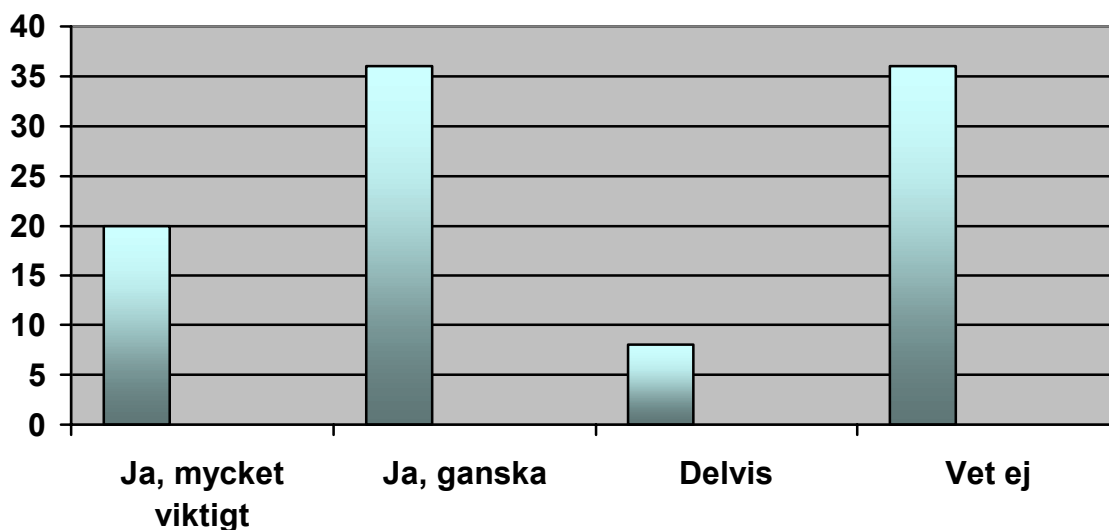
Med hjälp av denna fråga undersöks de faktorer som påverkar respondenterna vid val av gym. För att kunna redovisa svaren har ett genomsnitt räknats ut på de värden som respondenterna angivit för varje faktor. Det lägsta värdet respondenterna kunde uppges var 1 och det högsta 5. På faktorn bra utrustning uppgavs medelvärdet 2,5. Faktorn kunnig och servicemedveten personal har medelvärdet 3, pris har medelvärdet 3,4, generösa öppettider 3 och faktorn stort urval av träningspass har medelvärdet 3,7. Bortfallet i denna fråga var 5, vilket gör att det totala antalet respondenter var 20 stycken. Den viktigaste faktorn vid val av gym för Friskis & Svettis kunder är ett stort utbud av träningspass.

4.3.3 Fitness24seven

Respondenter: Kunder Fitness24seven Stureplan

2008-04-02 kl. 18-19.30

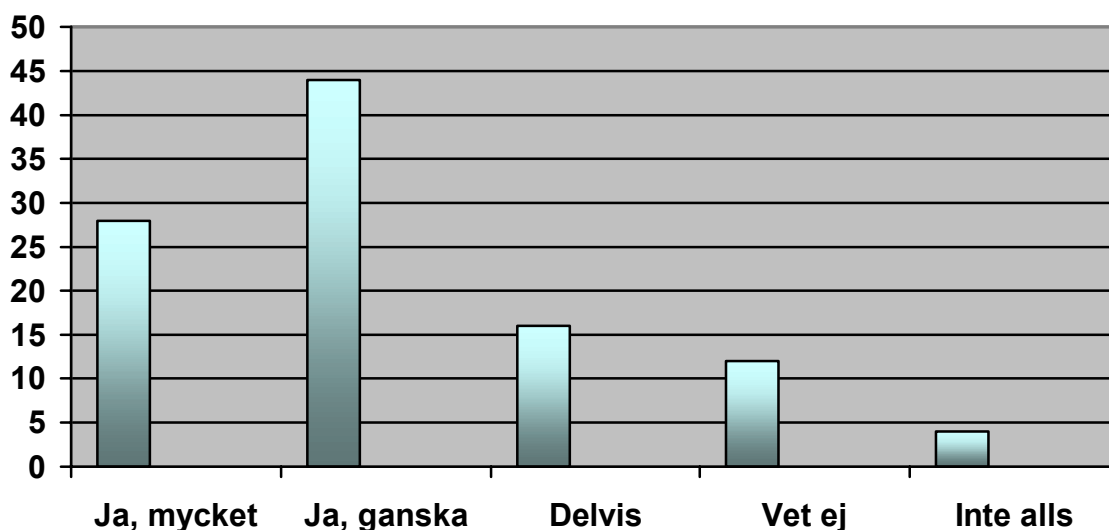
Fråga 1. Är service viktigt för Dig vid val av gymkedja?



Figur 12. Diagram fråga 1.

På denna fråga svarade 20 % av de totalt 25 respondenterna att service är mycket viktigt för dem vid val av gym. 36 % av respondenterna angav att kunnig och servicemedveten personal är ganska viktigt. 8 % svarade att servicen är delvis viktig, och slutligen svarade 36 % att service inte alls är viktigt för dem vid val av gym.

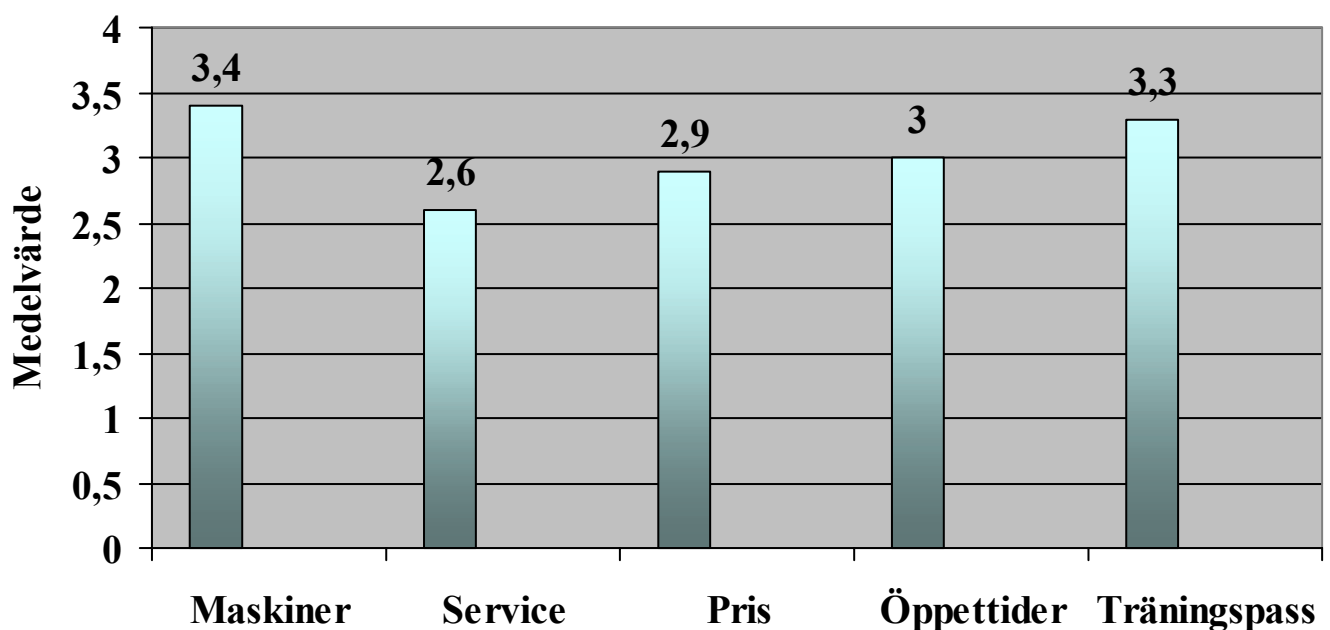
Fråga 2. Tycker du att personalen på Fitness24seven är servicemedveten?



Figur 13. Diagram fråga 2.

Denna fråga ställdes för att undersöka hur servicemedvetna kunderna anser att personalen på Fitness24seven är. 28 % av de totalt 25 stycken tillfrågade angav att personalen är mycket servicemedveten, medan 44 % ansåg att personalen är ganska servicemedveten. 16 % valde alternativet delvis som svar på frågan. 12 % av respondenterna angav vet ej som svar på frågan, och slutligen svarade 4 % att personalen inte alls är servicemedveten.

Fråga 3. Hur viktiga är följande faktorer för ditt val av gym? (Rangordna från 1-5, där 5 är mycket viktigt och 1 är oviktigt).



Figur 14. Diagram fråga 3.

Denna fråga undersöker de faktorer som påverkar respondenterna vid val av gym. För att kunna redovisa svaren har ett genomsnitt räknats ut på de värden som respondenterna angivit för varje faktor. Faktorerna är bra utrustning, kunnig och servicemedveten personal, pris, generösa öppettider och stort urval av träningspass. Den viktigaste faktorn vid val av gym för Fitness24sevens kunder är bra utrustning med medelvärdet 3,4, därefter kommer faktorn träningspass med medelvärdet 3,3. Faktorn öppettider har medelvärdet 3, därefter följer pris med medelvärdet 2,9. Den minst viktiga faktorn vid val av gym för Fitness24sevens kunder är service, vilken fick medelvärdet 2,6.

5. Analys

I detta kapitel kommer empirin, som samlats in utifrån den teoretiska referensramens variabler, att analyseras. Analysen sker genom en gapanalys utifrån de valda gapen samt utifrån den teoretiska syntesen.

5.1 Sammanfattning av gapen

Gap 1. Det första gapet tar upp skillnader mellan ledningens och kundernas kvalitetsförväntningar. Orsakerna till detta gap kan vara att ledningen saknar kunskap eller inte förstår hur kundernas förväntningar ser ut. Gap 3. Det tredje gapet handlar om problem med tjänsteleverans och sker inom företaget. Ett gap kan uppstå inne i företaget då produktion och leverans av tjänsten inte uppfyller de uppsatta kvalitetsspecifikationer som finns.

5.2 Gapanalys Sats

5.2.1 Gap 1

Enligt ledning på Sats är personal och service deras konkurrensfördel. De är väl medvetna om att de ska satsa på utbildning av personal och service som konkurrensfördelar istället för att till exempel köpa nya maskiner eller förbättra tjänsten på annat sätt. Enligt den information som insamlades med hjälp utav enkätundersökningen med Sats kunder så anser 100 % av dem att service är viktigt vid val av gymkedja. På frågan om de anser att personalen på Sats är servicemedveten angav 100 % av respondenterna att personalen är mycket servicemedveten. För Sats kunder är den viktigaste faktorn vid val av gym service, då samtliga rangordnade den faktorn som första val. Detta påvisar att Sats kunder är *höginvolverade*. Sats ledning har vetskap om att de ska satsa på personal och service, vilket tyder på att de har kunskap om vad kunderna vill ha. Därmed stämmer ledningens uppfattning överens med kundernas kvalitetsförväntningar.

5.2.2 Gap 3

Under intervjun med Sats ledning framkom det att Sats fokuserar på personal och service som utmärkande för deras tjänster. Ur empirin framgår det att intern kommunikationen anses mycket viktig hos Sats, då det är av yttersta vikt att personalen är trevlig och serviceminded. Detta tyder på att Sats vill förmedla en enhetlig bild utåt mot kunderna.

Ledningen sätter stor vikt vid att rätt information kommer fram och sprids inom företaget. Enligt personal ordnas det möten varje månad där åsikter förs fram och där uppföljning av hur mål skall nås görs. På så sätt skapas möjlighet till *feedback*. Personalen på Sats uppger att värderingar, som hur personalen ska vara mot varandra och mot kunderna, utgör en viktig del i arbetet. Gällande motivationsskapande åtgärder har Sats enligt ledningen ett belöningssystem. Ledningen menar dock att belöningar enbart är yttre faktorer, och inte det som ska driva personalen. Detta tyder på att de använder sig utav *inre belöning* som en drivande faktor. Belöningar sker i form av bonus för ett välutfört arbete, till exempel vid kickoffar varje månad där hela Sats träffas. Sats ledning menar att detta stärker deras varumärke, då alla på företaget är med på kickofferna. Som inre faktor ser ledningen dock uppmuntran som belöning. Personalen uppger att den största belöningen är äran av gratulationer vid kickofferna. Både ledning och personal menar att det är den inre motivationen som är viktigast och som de värdesätter högst. Det finns även stora karriärmöjligheter inom Sats, då de rekryterar nedifrån. Detta är personalen väl medveten om och inser därmed ledningens höga värdering av personalen. Intern kommunikation och överrensstämmelse mellan ledning och personal bidrar därmed till att kvalifikationskraven uppfylls vid leverans av tjänst.

5.3 Gapanalys Friskis & Svettis

5.3.1 Gap 1

Enligt ledningen på Friskis & Svettis är intern marknadsföring synonymt med intern kommunikation och information mellan personal och ledning förmedlas med hjälp utav e-post och veckobrev. Inget extra arbete görs för att förstärka den interna marknadsföringen utan det ses som ett kommunikationsmedel. Ur kundundersökningen framgår det att 48 % av Friskis & Svettis kunder anser att service är ganska viktigt vid val av gym, och 52 % ansåg att personalen är ganska servicemedveten. Vid rangordningen av faktorer som är viktiga vid val av gym utgör utbud av träningspass med medelvärdet 3,7 första prioritet. Följt av pris med medelvärdet 3,4, generösa öppettider samt personal, båda med medelvärdet 3. Slutligen är utbudet av maskiner med medelvärdet 2,5. Då utbud av träningspass och pris förekommer som första och andra prioritet vid val av gym, är Friskis & Svettis kunder *låginvolverade*. Utifrån ledning görs det inte heller satsning på intern marknadsföring i form av personal och service, då detta enbart är till som ett kommunikationsmedel. Ledningens och kundernas kvalitetsförväntningar stämmer därmed överens.

5.3.2 Gap 3

Personalen på Friskis & Svettis anser att det är mycket viktigt med intern marknadsföring, då i form av intern kommunikation. Detta sker mellan ledning och personal vid möten en gång i veckan. För att få fram allas åsikter genomförs enkäter två gånger per år. Detta bidrar till en möjlighet till *feedback*. Resultaten av dessa utvärderas sedan på respektive center. Ledningen menar att det är viktigt att information mot kund är samma för alla center. Intern och extern marknadsföring går hand i hand då det är frontpersonalen som får möta responsen från den externa. Enligt ledning förekommer det *ej belöningsystem* som en motivation i dagsläget. Personalen anser att det inte finns något belöningsystem men att det vore ”skoj”. Intern kommunikation sker enbart som hjälp till den externa och enbart för att framföra information, då motivation *ej* förekommer inom denna process. Personalen är mycket medveten om detta och tjänsten ses som en transaktion. Utifrån detta stämmer ledningens uppsatta kvalitets-specifikation överens med personalens leverans.

5.4 Gapanalys Fitness24seven

5.4.1 Gap 1

Fitness24sevens ledning använder sig inte utav intern marknadsföring. Konkurrensfördelen består av lågt pris, tillgänglighet och placering. Vid kundundersökningen framkom det att 20 % av respondenterna anser att service är mycket viktigt vid val av gym, 36 % anser att service är ganska viktigt och 8 % svarade att servicen är delvis viktig. Slutligen angav 36 % att service inte alls är viktigt för dem vid val av gym. På frågan om kunderna anser att Fitness24sevens personal är servicemedveten svarade 28 % av de totalt 25 tillfrågade att personalen är mycket servicemedveten, medan 44 % anser att personalen är ganska servicemedveten. 16 % svarade att personalen är delvis servicemedveten, 12 % angav *vet ej* som svar och slutligen svarade 4 % att personalen inte alls är servicemedveten. Vid rangordning av vilka faktorer de anser är viktigast vid val av gym är bra utrustning den viktigaste med medelvärdet 3,4. Följt av utbud av träningspass med medelvärdet 3,3, öppettider med medelvärdet 3, pris med medelvärdet 2,9 och sist servicemedveten personal med medelvärdet 2,6. Då service är så pass oviktigt för Fitness24sevens kunder vid val av gymkedja är dessa *låginvolverade kunder*. Service som konkurrensfaktor används *ej*, då fokus ligger på andra konkurrensfördelar som kunderna efterfrågar. Därmed överrensstämmer ledningens uppfattning med kundernas kvalitetsförväntningar.

5.4.2 Gap 3

Informanten ur personalen på Fitness24seven känner inte till begreppet intern marknadsföring. Detta stämmer väl med den information som ledningen gav, då det inte förekommer någon intern marknadsföring på Fitness24seven. Personalen visste ej vad intern marknadsföring var. Intern kommunikation mellan ledning och personal sker i form av e-post och telefon. Det är många led från ledning och neråt och det är ofta omständligt att nå fram om personalen vill kontakta ledningen. Det sker därmed *ej feedback*. Enligt ledningen har Fitness24seven ett bonussystem som är utvecklat enligt "Toyota-principen". De motiverar genom julfester och grillningar. Detta tyder på *yttre belöningar*. Engagemang sker även med SOS barnbyar. Det utses bland annat bästa receptionisten årligen där priset är en resa till den SOS barnby som tillhör ens center. Detta kan även ses som att en *inre belöning* ges, då i form av känslan av engagemang. Personalen har ej vetskap om detta, utan uppger enbart att belöning ges i form av pengar efter tre månader. Då den interna kommunikationen ej är utarbetad finns det ett gap mellan ledning och personal. Därmed stämmer ej ledningens kvalitets-specifikationer och personalens leverans av tjänst överens med varandra.

5.4 Analys av den teoretiska syntesen

5.4.1 Sats

Då Sats kunder är höginvolverade så sker en specifik efterfrågan på marknaden. För att spegla marknaden bör Sats fortsätta med ett utvecklingsperspektiv genom satsning på personal och service. Syntesen utgår ifrån intern marknadsföring och hur den kan bidra till kundlojalitet. Det sker ett omfattande internt kommunikationsarbete samt inre belöningssystem till exempel i form av beröm hos Sats. Enligt syntesmodellen kan detta i sin tur bidra till kundlojalitet för Sats.

5.4.2 Friskis & Svettis

Friskis & Svettis kunder är låginvolverade, vilket tyder på att marknaden kännetecknas av en generell efterfrågan. Vid satsning på utbytesperspektivet är fokus lågt pris. Friskis & Svettis har en fungerande intern kommunikation med syfte att sprida information till berörda parter. Det sker dock ingen uppföljning om kommunikationen går fram. I dagsläget förekommer inget belöningssystem som skapar motivation. Dessa två faktorer bidrar därför inte i Friskis & Svettis fall till en välfungerande intern marknadsföring.

Kunderna är låginvolverade och därmed blir det svårt för Friskis & Svettis att skapa kundlojalitet genom intern marknadsföring.

5.4.3 Fitness24seven

Fitness24sevens kunder är låginvolverade, vilket tyder på att marknaden kännetecknas av en generell efterfrågan. Vid satsning på utbytesperspektivet är fokus lågt pris. Fitness24seven använder sig inte utav intern marknadsföring. Kommunikationen mellan leden i organisationen är omständlig och svårframkomlig men fungerar. Motivation hos personalen skapas både genom inre belöningar i form av ett samarbete med SOS barnbyar samt genom yttre belöningar i form av julfester. Kunderna är låginvolverade och därmed bidrar inte intern marknadsföring till kundlojalitet för Fitness24seven.

5.4.4 Sammanställning av analys

Vid val av utbytesperspektivet skulle Sats få omstrukturera sig totalt för att satsa på lågt pris. Detta skulle kunna vara möjligt trots en struktur som kännetecknas av höga kostnader och svårföränderlighet. Företaget skulle då kunna fokusera på nya kunder och därmed konkurrera med lågpriskedjorna och slåss om deras kunder. Tjänsten ses då enbart som en transaktion. I utvecklingsperspektivet skulle de istället arbeta för att behålla sina befintliga kunder som är höginvolverade och efterfrågar personal och service som skapas genom den interna marknadsföringen. En relation med kunden inges. Friskis & Svettis och Fitness24seven ur ett utvecklingsperspektiv skulle kunna profilera om sig med helt nya strukturer. Det är enormt resurskrävande med nya investeringar, framförallt i humankapital. I dagsläget gäller det att utgå från marknaden och sedan skapa marknadsstrategier som passar dess kunder. Då intern marknadsföring i form av personal och service ej förekommer och en satsning på detta blir svårt för dessa konkurrerande företag, bidrar det till en konkurrensfördel för Sats. Vid satsning på att behålla de befintliga kunderna blir Sats val att satsa på mervärde och utvecklingsperspektivet blir vägen att gå för att nå kundlojalitet.

6. Resultat

I detta kapitel sammanfattas och presenteras resultaten från analysen med koppling till studiens syfte. Inledningsvis ges en förklaring på hur resultatet skall svara på syftet och sedan följs resultat av studiens objekt från datainsamlingen. Resultaten presenteras med hjälp utav en gapanalys utifrån valda gap.

Syftet med denna studie är att *analysera och undersöka intern marknadsföring mellan ledning och personal och utvärdera dess samband med kundlojalitet som bidrar till långsiktig överlevnad för ett stort, etablerat träningsföretag*. Då analys sker i form av en gapanalys skall detta tillämpas på objektet och på den empiri som insamlats vid datainsamlingen. Då gapanalys sker med hjälp utav de valda gapen, gap 1 och gap 3, är det dessa resultat som beskrivs för att besvara syftet.

6.1. Resultat Sats

6.1.1 Gap 1

Det finns inget gap mellan ledningens uppfattning och kundernas kvalitetsförväntningar. Ledningen anser att personal och service är deras starkaste konkurrensmedel och att det är inom det området som de skall utvecklas vidare, istället för att till exempel köpa in nya maskiner och utrustning. Sats har även *höginvolverade kunder* som anser att personal och service är viktigast vid val av gym. Detta bidrar även till *långsiktiga relationer* mellan företag och kund.

6.1.2 Gap 3

Det finns inget gap hos Sats gällande tjänsteleverans inom företaget. Den *interna kommunikationen* bidrar till ett helhetstänkande och ett genomarbetat bemötande mot kund. Både ledning och personal anser att de är mycket medvetna om vad Sats vill förmedla och hur detta skall nås. De båda påvisar att det kontinuerligt sker informationsutbyte i form av möten, utbildningar och möjlighet till feedback. Detta bidrar till ett *högt inflytande av personal* inom företaget. Satsning på intern marknadsföring i form utav personal och service förekommer till exempel i form av utbildningar som berör hur medlemmar skall behandlas. Motivation i form av *inre belöning* skapas genom uppmuntran, beröm och äran som fås när något gått bra.

Detta bidrar till en *högt motiverad* personal med en inre drivkraft som skapar arbetsglädje. Personal och service betydelse överensstämmer väl mellan ledningens produktion och personalens leverans, därmed sker en välfungerade intern marknadsföring. Då detta även överensstämmer med kundernas förväntningar skapar intern marknadsföring kundlojalitet för Sats.

7. Slutsats

I detta kapitel skall studiens problemformulering besvaras med hjälp av de utformade frågeställningarna. Detta görs genom en redogörelse för studiens slutsats, som är baserad på den genomförda undersökningen.

Studiens problemformulering lyder *Vilka faktorer är avgörande för att ett stort, etablerat träningsföretag skall överleva långsiktigt?* Denna besvaras genom de tre frågeställningarna: *Hur sker kommunikation mellan ledning och personal? Hur skapar ledningen motiverad personal? Hur involverar företaget sina kunder?*

7.1. Hur sker kommunikation mellan ledning och personal?

Det finns inte något gap mellan ledning och personal då Sats har en välfungerande intern kommunikation samt belöningsystem. En omfattande intern kommunikation och ett berikande belöningsystem kan bidra till en välfungerande intern marknadsföring. Varken Friskis & Svettis eller Fitness24seven använder sig utav intern marknadsföring i dagsläget, då kunderna är låginvolverade. Därför är intern marknadsföring en konkurrensfördel för Sats.

7.2 Hur skapar ledningen motiverad personal?

Inom Sats sker motivation av personal i form av inre belöning, då arbetsglädje, beröm och en enad bild utåt skapas. Uppmuntran skall fungera som den drivande faktorn. De använder sig även av yttre belöningar men enbart som en bonus och inte som en drivande faktor. Istället för exempelvis materiella och ekonomiska belöningar är äran den största belöningen för Sats personal.

7.3 Hur involverar företaget sina kunder?

Av analysen och resultatet att döma finns det inte något gap mellan Sats ledning och kunder gällande kvalitetsförväntningar. Det beror på att ledningen innehar en bra vetskap om vad kunderna förväntar sig av Sats tjänster. Involvering sker då fokus är på personal och service och en långsiktig relation med kunden eftersträvas. Sats erbjuder personlig tränare, eget träningsprogram, barnpassning och andra aktiviteter som gör att kunden blir en del av tjänsten.

8. Avslutande diskussion

Detta kapitel inleds med en avslutande diskussion. Därefter presenteras källkritik och självkritik, där analys av arbetssätt sker. Avslutningsvis ges förslag till vidare forskning utifrån denna studie.

Denna studie påvisar att det finns olika fokus inom träningsmarknaden och även om marknaden är mättad finns det olika kundsegment som efterfrågar olika värden. Många marknader utsätts idag för prispress, men denna studies undersökning påvisar att ett stort etablerat företag som Sats inte bör anpassa sig efter detta. Gymbranschen innefattar kroppsinrättningar, gym och träningsanläggningar som av kunderna väljs mycket noggrant, då det påverkar kropp och hälsa som blir allt viktigare i samhället. Detta i förhållande till andra marknader som är mer priskänsliga och enbart styrs av lägsta pris. Trots nyetablerade lågprisföretag finns det även höginvolverade kunder på denna marknad. I dagsläget bör Sats därmed fortsätta sin satsning och utveckling av förespråkat; intern marknadsföring.

8.1 Källkritik

Den primärdata som samlats in från datainsamlingen skulle kunna varit mer omfattande för ett mer generaliserbart resultat. En kritik mot vald sekundärdata i form av litteratur, årsredovisning och Internetkällor är att den kan vara skriven i ett annat syfte än det som använts i studiens syfte. Det finns även en kritik och skepsis mot information som publiceras på Internet och därmed dess sanningsenliga omfattning. Då gymbranschens framväxt beskrivs i nuläget förekommer dock den mesta av denna information på Internet och varför ett urval ur denna information har gjorts.

8.2 Självkritik

Trots närvarande vid intervju och enkät tillfällena har studien genomförts utifrån ett så objektivt sätt som möjligt. Vid en av intervjutillfällena då både ledning och personal var närvarande vid lednings intervju, kan detta ha bidragit till påverkan av personalen vid intervjun därefter. Informanterna för personal har vid två tillfällen slumpmässigt även varit receptionsansvariga vilket kan ha påverkat studien negativt då dessa representerat personalen. Då ämnet är mycket omfattande och övergripande krävs det ett noga genomfört urval ur befintliga teorier inom ämnet.

8.3 Förslag till vidare forskning

Ett förslag till vidare forskning är att undersöka fler faktorer inom intern marknadsföring som affärsidé, mål och vision samt hur dessa stämmer överens med ledningens och personalens uppfattningar om dessa samt förhållningssätt inom företaget. Utöver det kan faktorernas påverkan och genomsyrning i företaget och eventuell förändring av dessa, vem som beslutar och hur information kring sådant sker även undersökas. Andra aktuella faktorer vore mål- och processtyrning i förhållande till transaktions- och relationsmarknadsföring. Ett annat förslag är att utveckla förhållandet kring intern marknadsföring i förhållande till dess motpart extern marknadsföring och att ställa dessa mot varandra för att undersöka dess betydelse för varandras överlevnad. En väg vore även att presentera hur det skulle gå för företaget i denna studie vid val av transaktionsmarknadsföring som strategi istället för relationsmarknadsföring.

Källförteckning

Litteratur

Arnerup-Cooper, B & Edvardsson, B (1998), *Tjänstemarknadsföring i teori och praktik*, Studentlitteratur, Lund

Arvidsson, Per (2005), *Styrning med belöningsystem en fallstudie om effekter av belöningsystem som styrmedel*, Elanders Gotab, Stockholm

Borgström, M (2002), *Idol, Image och Identitet*

Fill, Chris (1999), *Marketing communications: contexts, contents and strategies*, Prentice-Hall, Europe

Denscombe, M (2000), *Forskningshandboken – för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*, Studentlitteratur, Lund

Grönroos, C (2003), *Marknadsföring i tjänsteföretag*, Liber AB, Malmö

Grönroos, C (2002), *Service Management och marknadsföring*, Liber AB, Malmö

Johannessen, Asborn, Tufte, Per Arne (2003), *Introduktion till samhällsvetenskaplig metod*, 1: a upplagan, Liber AB, Malmö

Jäghult, Bo (2005), *Morötter; en bok om bonus, beröm och andra belöningar*, Utvecklingsplan: Stockholm

Kaufmann, G., & Kaufmann, A., (1996), *Psykologi i organisation och ledning*, 2: a upplagan, Studentlitteratur, Lund

Kotler P, Armstrong G, Saunders J, Wong V (2001), *Principles of Marketing*, Pearson Education Limited

Kuuvas, B (2003), *An empirical study of work motivation and organizational commitment in a pay-for-performance context*. Opublicerat manus, Handelshoyskolen BI.

Patel, Runa och Davidson, Bo (2003) *Forskningsmetodikens grunder*, Studentlitteratur, Lund

Trost, Jan (2001), *Enkätboken*, 2: a upplagan, Studentlitteratur, Lund

Artiklar

Deci, E.L., Ryan, R.M., (1985) Intrinsic motivation and self-determination in human behaviour, Plemmer, New York

Grönroos, C (1997), *Key Note Paper - From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing*, ur *Management Decision*, 35/4, MCB University Press, West Yorkshire

Sats Holding AB Årsredovisning (2006)

Elektroniska källor

Aktiespararna

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

Publicerad: 2005-05-27

Hämtad: 2008-05-14

Arbetsmiljöupplysningen

http://www.arbetsmiljoupplysningen.se/AFATemplates/Page____8329.aspx

Hämtad: 2008-02-09

Dagens nyheter

<http://www.dn.se/DNet/jsp/polopoly.jsp?d=678&a=685331>

Publicerad: 2007-08-26

Hämtad: 2008-03-10

E-handelstrender

<http://www.e-handelstrender.se/2008/04/sponsrade-lankar/>

Publicerad: 2008-04-03

Hämtad: 2008-05-20

EO Nordic

<http://www.epo.com/news/index.cfm?bolag=bolag&showbolag=showbolag&id=62>

Publicerad:

Hämtad: 2008-05-15

Fitness24seven

<http://www.fitness24seven.com>

Publicerad:

Hämtad: 2008-05-26

Fitness24seven

http://www.fitness24seven.com/9b_sos.html

Publicerad:

Hämtad: 2008-05-26

Fitness24seven

http://www.fitness24seven.com/4_foretag.html

Publicerad:

Hämtad: 2008-05-26

Friskis & Svettis

http://web.friskissvettis.se/faktaakut___2036.aspx

Publicerad:

Hämtad: 2008-05-20

Katrineholms Kuriren

http://www.kkuriren.se/hermes/article/KK_19970903_SID_7_1_1.html

Publicerad:

Hämtad: 2008-04-14

Krauthammer

<http://www.krauthammer.se/se-se/who/casestudy-atos-origin.html>

Publicerad:

Hämtad: 2008-05-15

Mongara

http://www.mongara.se/Konsulting/9436_Affaersutveckling

Publicerad:

Hämtad: 2008-05-01

Muscles

<http://www.muscles.se/personlig-traning-ditt-val-ditt-resultat/>

Publicerad: 2007-12-03

Hämtad: 2008-04-04, 2008-05-15

Riksidrottsförbundet

http://www.rf.se/templates/Pages/NewsPage____679.aspx?epslanguage=EN

Publicerad: 2007-12-06

Hämtad: 2008-03-25

Riksidrottsförbundet

<http://www2.rf.se/t3.asp?p=13451&x=1&a=180163>

Publicerad: 2005-09-07

Hämtad: 2008-04-14

Safe

<http://www.safe.se>

Hämtad: 2008-02-09

Sats

<http://www.sats.se>

Publicerad: 2008-02-01

Hämtad: 2008-02-01

Sats

<http://www.sats.com/se/start/Hitta-ditt-center/>

Hämtad: 2008-04-16

Statistiska centralbyrån

<http://www.scb.se>

Hämtad: 2008-02-09

http://www.scb.se/templates/tableOrChart____26040.asp

Hämtat: 2008-04-17

Sydsvenskan

<http://sydsvenskan.se/sverige/article195323.ece>

Publicerad: 2006-11-10

Hämtad: 2008-04-14

Muntliga källor

Catarina Tapper (Platschef Friskis & Sveltis City), *intervju av Stina Johansson och Jessica Haraldsson, personlig intervju*, 2008-03-31, kl. 14.00

Emil Sirland (Platschef Sats Älvsjö), *intervju av Stina Johansson och Jessica Haraldsson, personlig intervju*, 2008-03-02, kl. 14.00

Lina (Receptionistchef Friskis & Sveltis City), *intervju av Stina Johansson och Jessica Haraldsson, personlig intervju*, 2008-03-31, kl. 15.00

Ninve (Receptionist Fitness24Seven Stureplan), *intervju av Stina Johansson och Jessica Haraldsson, personlig intervju*, 2008-04-02, kl. 18.00

Sandra Lund, (Receptionsansvarig Sats Älvsjö), *intervju av Stina Johansson och Jessica Haraldsson, personlig intervju*, 2008-03-02, kl. 15.00

Sara Hagström (Platschef Fitness24Seven Södra Skåne), *intervju av Stina Johansson, telefon*, 2008-04-16, kl. 15.00

25 st. Kunder (Sats Älvsjö), *utdelade enkäter av Stina Johansson och Jessica Haraldsson*,
2008-03-31, kl. 17-17.30

25 st. Kunder (Friskis & Sveltis City), *utdelade enkäter av Stina Johansson och Jessica Haraldsson*,
2008-04-02, kl. 17-17.30

25 st. Kunder (Fitness24seven), *utdelade enkäter av Stina Johansson och Jessica Haraldsson*,
2008-04-02, kl. 18-19.30

Bilaga 1

Intervju med ledning

1. Sker intern marknadsföring hos Er på Sats/Friskis & Svettis/Fitness24seven, om ja, hur?
2. Finns det uppmuntran, belöningssystem för att motivera sina anställda?
3. Mäter ni om intern marknadsföring går fram till personalen?
4. Skapar det konkurrensfördelar för Er som företag, om ja, hur?
5. Mäts detta, om ja, hur?
6. Intern marknadsföring, är det för hela Sats/Friskis & Svettis/Fitness24seven som företag eller skiljer det sig mellan olika center?
7. När började Ni med intern marknadsföring?
8. Har det uppfyllt de mål som Ni hade gällande kommunikationen inåt?
9. Hur sker kommunikation internt? Vilka led? Är det direktion från högsta ledning?
10. Anser Ni att det är stor skillnad mellan intern och extern marknadsföring, om ja, hur?
11. Vad har Ni för vision med intern marknadsföring?
12. Hur kan den interna marknadsföringen utvecklas i framtiden?
13. Vem beslutar om den interna marknadsföringsplanen, sker det nationellt?
14. Sker feedback, respons och kontroll av att information kommer och uppfattas korrekt inom företaget?
15. Hur ser framtiden ut? Mer intern marknadsföring, förändringar för att utvecklas internt?

Bilaga 2

Intervju med personal

1. Sker intern marknadsföring hos Er på Sats/Friskis & Svettis/Fitness24seven, om ja, hur?
2. Finns det uppmuntran, belöningssystem för motivation från ledningen?
3. Är det frivilligt för personal att delta, finns det restriktioner?
4. Hur ser Du på intern marknadsföring, är det mycket förekommande, om ja, hur?
5. Sker det ett kommunikationsutbyte mellan ledning och personal på ett välfungerande sätt?
6. Kontrolleras det så att Ni i personalen tagit del av intern kommunikation?
7. Påverkar intern marknadsföring extern marknadsföring, om ja, hur?
8. Mäts resultatet av den interna marknadsföringen?
9. Om ja, hur?
10. Hur länge har intern marknadsföring förekommit på Sats/Friskis & Svettis/Fitness24seven?
11. Hur ser framtidsplanen ut gällande personal och service?

Bilaga 3

Enkät

Vi, Jessica Haraldsson och Stina Johansson, är två studenter från Södertörns högskola som skriver vår kandidatuppsats med syftet hur den interna marknadsföringen ser ut hos företag i gymbranschen och hur den kan skapa konkurrensfördelar.

1. Är service viktigt för Dig vid val av gymkedja?
 - Ja, mycket viktigt
 - Ja, ganska viktigt
 - Vet ej
 - Delvis
 - Nej, inte viktigt

2. Tycker Du att personalen hos Sats/Friskis & Svettis/Fitness24seven är servicemedvetna?
 - Ja, mycket
 - Ja, ganska
 - Vet ej
 - Delvis
 - Nej, inte alls

3. Hur viktiga är följande faktorer för Ditt val av gym? (Rangordna från 1-5, där 5 är mycket viktigt och 1 är oviktigt)
 - Bra utrustning (maskiner o.s.v.)
 - Kunnig, servicemedveten personal
 - Priset
 - Generösa öppettider
 - Stort urval av träningspass