



Norges miljø- og
biovitenskapelige
universitet

Masteroppgave 2018 30 stp

Handelshøyskolen
Arild Wæraas

Hvordan jobber treningscenterkjedene med omdømmearbeid opp mot å beholde eksisterende medlemmer?

How does fitness center chains work with reputation management against retaining existing members?

Lisa Stick Johannessen
Mari Alfstad Walhovd

Master i økonomi og administrasjon
Handelshøyskolen

Forord

Denne masteroppgaven er skrevet som en avsluttende del av masterstudiet i økonomi og administrasjon ved Handelshøyskolen NMBU. Oppgavens valg av tema er foretatt på bakgrunn av vår felles interesse for trening og helse. I tillegg er omdømmearbeid et fagområde vi synes er interessant.

Semesteret med masterskriving har vært en spennende, lærerik og utfordrende prosess. Det har vært givende å bruke kunnskap tilegnet fra studieforløpet til å fordype seg i en selvvalgt oppgave.

Vi vil takke familie og venner for støtte underveis, og for innspill og korrekturlesing av oppgaven.

Vi ønsker å rette en stor takk til vår veileder, Arild Wæraas, for konstruktive og hjelpende tilbakemeldinger underveis, og gode råd gjennom prosessen. En spesiell takk også til informantene for deres bidrag, og for at de tok seg tid til å la seg intervjuet midt i arbeidstiden. Til slutt vil vi takke for to flotte og lærerike år på NMBU.

Ås, mai 2018

Lisa Stick Johannessen og Mari Alfstad Walhovd

Sammendrag

Formålet med denne masteroppgaven er å rette fokus på omdømmearbeid i treningssenterbransjen for å beholde eksisterende medlemmer. Vi har også tatt for oss strategiarbeid rettet mot omdømme og hvilke utfordringer bransjen står ovenfor.

Omdømmearbeid i praksis er et tema det finnes lite forskning på fra før. Vårt datamateriale er innhentet gjennom semistrukturerte dybdeintervjuer med informanter fra seks ulike treningssenterkjeder i landet. Resultatene fra intervjuene blir satt opp mot eksisterende teori, i tillegg til at vi ønsker å bidra med noe nytt på dette forskningsfeltet.

Vi søkte dermed svar på følgende problemstilling:

Hvordan jobber treningssenterkjedene med omdømmearbeid opp mot å beholde eksisterende medlemmer?

Resultatene fra omdømmeundersøkelser i treningssenterbransjen de to siste årene viser lav score og at bransjen har stort forbedringspotensial, noe også våre funn indikerer. For noen år siden var veksten i bransjen stor, men de siste årene har kundemassen stagnert på rundt 30 prosent. Med utgangspunkt i intervjuene, foretatt med våre informanter, viser det seg at arbeidet med omdømme opp mot å beholde eksisterende medlemmer er variabelt. Ved å innføre felles strategier gjeldene for hele kjeden, ville antakeligvis treningssenterkjedene fått mer ut av omdømmearbeidet og strategiarbeidet rettet mot å beholde medlemmene deres. Et viktig moment her, er at alle ansatte er klar over og har et forhold til denne strategien og kommuniserer kjedens verdier på riktig måte. Dette gjelder både i kontakt med kunder på treningssenteret, men også i sosiale medier.

Sosiale medier er et verktøy som burde utnyttes bedre, både for å gjøre kundene kjent med treningssenterkjedenes verdier, men også for å øke synligheten. Verktøyet kan også benyttes som en tilbakemeldingskanal fra medlemmer. Våre resultater viser at bransjen fokuserer mye på renhold, godt miljø og synlighet gjennom å si «hei» og «ha det». For å bedre omdømme i bransjen trengs det mer enn det. Bransjen har måtte tåle mye negativ oppmerksomhet i media, blant annet på grunn av dopingskandaler og dårlig renhold. For å snu denne trenden og rette fokus på noe positivt, er samfunnsengasjement noe det burde fokuseres mer på.

Abstract

The objective of this thesis is to focus on reputation management in the fitness center industry to retain existing members. We have also focused on strategic management aimed at reputation and the challenges facing the industry. Reputation management is a topic with a lack of previous research. Our data material is obtained through semi-structured interviews with informants from six different training centers in the country. The results of the interviews will be compiled against existing theory, as well as we wish to contribute original research to this field.

The following research question is addressed:

How does fitness center chains work with reputation management against retaining existing members?

The results from the reputational surveys in the fitness center industry in the last two years show low scores and that the industry has immense potential for improvement. The industry growth was high a few years ago, but in recent years the customer base has stagnated at around 30 percent. Based on the interviews conducted with our informants, it appears that the reputation work against retaining existing members is variable. By introducing common strategies for the entire chain, the fitness centers would probably have gained more from the reputational work and the strategy work aimed at retaining their members. A crucial factor here is that all employees are aware of and have a relationship with this strategy and communicate the chain's values correctly. This applies both in contact with customers in the fitness center, but also in social media.

Social media is a tool that should be better exploited, both to make customers familiar with the fitness chains' values, but also to increase visibility. This tool can also be used as a feedback channel from members. Our results show that the industry focus on cleaning, good environment and visibility by saying «Hi» and «Good bye». To improve the reputation of the fitness industry, you need more than that. The industry has been withstanding a lot of negative media attention, partly because of doping scandals and poor cleaning. To reverse this trend and focus on something positive, Corporate Social Responsibility is something that should be focused more on.

Innholdsfortegnelse

1 Innledning	7
1.1 Problemstilling og avgrensninger	8
1.2 Oppgavens struktur	9
2 Bakgrunn	11
2.1 Vekst og lønnsomhet	11
2.2 Treningscenterbransjen har et svakt omdømme	13
2.3 Segmentinndeling	14
2.4 Tidligere forskning	15
3 Teori	17
3.1 Strategi	17
3.1.1 Porters fem krefter	18
3.1.2 Definisjon av bransje	19
3.2 Organisasjonsidentitet	19
3.3 Omdømme	21
3.2.1 Drivkrefter og omdømmeoppskriften	22
3.2.2 Kommunikasjon – suksesskriterier for omdømme	23
3.2.3 Omdømmearbeid	26
3.2.4 Tillit	26
4 Metode	28
4.1 Innledning	28
4.2 Hvorfor kvalitativ metode?	28
4.3 Forskningsintervju	29
4.3.1 Utvalg og rekruttering av informanter	29
4.3.2 Utarbeidelse av intervjuguiden	30
4.3.3 Semistrukturert intervju	30
4.3.4 Innsamling og transkripsjon av datamateriale	31
4.4 Analyse av datagrunnlaget	32
4.5 Validitet og reliabilitet	33
4.6 Etiske avveininger	34
4.7 Formidling og policy relevans	35
5 Resultat	37
5.1 Omdømmearbeid for å beholde eksisterende medlemmer	37
5.1.1 Omdømme = omtale?	37
5.1.2 Tillit – lojale kunder	39

5.1.3 Kommunikasjon – «the roots of fame»	40
5.2 Strategiarbeid for å beholde eksisterende medlemmer	42
5.2.1 Renhold	42
5.2.2 Synlighet	43
5.2.3 «Skape et godt miljø»	47
5.3 Utfordringer med å bedre omdømmet i bransjen som helhet	49
5.3.1 Fordommer	49
5.3.2 Vanskelig å få inn nye medlemmer	50
5.3.3 Få sofasliteren opp og ut	52
5.3.4 Doping og kroppsfokus	53
5.3.5 Hva kan bransjen gjøre for å bedre omdømme som helhet	55
6 Diskusjon	58
6.1 Forskningsspørsmål 1 og 2	58
6.2 Forskningsspørsmål 3	61
6.3 Forskningsspørsmål 4	65
6.4 Andre faktorer	67
6.5 Implikasjoner til videre omdømmearbeid	69
7 Konklusjon	71
8 Referanser	73
Vedlegg 1 intervjuguide	76

Figurliste

Figur 1 – Utvikling antall treningssentre.....	12
Figur 2 - Markedsandeler. Kilde: Virke Trening 2017	13
Figur 3 - Porters fem konkurransekrefter (selvlagd etter inspirasjon fra Roos, von Krogh og Roos, 2010).	18
Figur 4 - RepTrak-faktorer som påvirker omdømme. https://www.apeland.no/tjenester/retrak/ (Hentet 01.02.18)	22
Figur 5 - prinsipper for kommunikasjon	24

1 Innledning

I Norge ble de første treningssentrene startet opp på slutten av femtitallet. Bransjen var på den tiden dominert av styrkeløft-trening og sterke menn. Mot slutten av sekstitallet hadde de aller fleste av de største byene i Norge treningssentre, og antallet lå på cirka 30 totalt (Virke Trening, 2016). I løpet av syttitallet ble antall treningssentre doblet, og på åttitallet var det hele 400 på landsbasis. Dette kan ha sammenheng med den internasjonale treningsbølgen som kom sammen med Jane Fonda, som frontet aerobicbølgen. Samtidig ble det rettet større oppmerksomhet på sammenhengen mellom trening og helse. På nittitallet ble flere av de store kjedene etablert, som Sats og Elixia, og de begynte å tilby medlemskap i stedet for klippekort. Utover totusentallet fortsatte veksten, og stadig nye treningssenterkjeder gjorde sin inntreden på markedet. Rundt 2010 begynte flere av de store kjedene å fusjonere. Den mest kjente og største fusjonen fant sted i 2013 da Sats og Elixia slo seg sammen til SatsElixia og ble en del av Health & Fitness Nordic (HFN) (Virke Trening, 2016).

Siden oppstarten på femtitallet har veksten i bransjen vært enorm, noe som kommer til syne ved at antall treningssenter i Norge har doblet seg siden 2009 (Virke Trening, 2017). På en annen side har økningen av andelen som benytter seg av tilbudet kun økt fra cirka 25 prosent av Norges befolkning i 2012 (Virke Trening, 2012), til cirka 30 prosent i 2017 (Virke Trening, 2017). Andelen som benytter seg av tilbudet har holdt seg relativt stabilt på 30 prosent de siste årene. Per oktober 2017 var det litt over 1 100 treningssentre i Norge, og omtrent én million av Norges befolkning trener på treningssenter (Virke Trening, 2017). Treningssenterbransjen er med andre ord en stor bransje og er en del av hverdagen til mange nordmenn. Med en slik oppslutning vil det også være store sprik i folks oppfatninger, og det er mange som har sterke meninger om bransjen. Det kan man blant annet se i omdømmeundersøkelsene som har blitt gjennomført de siste to årene av Credicare, TNS Gallup og Norstat. Omdømmeundersøkelsene viste at treningssenterbransjen har et dårlig omdømme, og da særlig blant ikke-medlemmer. Den store veksten i antall treningssenter fører til at konkurransen blir større. Konsekvensen av dette er at flere og flere innlemmes i de store kjedene. Definisjonen av å være med i en kjede innebærer at man er en sammenslutning av fire eller flere treningssenter (Virke Trening, 2017). Det er denne definisjonen av en kjede vi har lagt til grunn når vi har intervjuet ulike treningssenterkjeder.

Doping har vært et tema som har berørt treningssenterbransjen fra start av, og er stadig et dagsaktuelt tema. Bruk av doping har ført til at bransjen har fått et dårlig rykte og med det et dårlig omdømme. Antidopingarbeid har av den grunn vært, og er, et veldig viktig tema for treningssentrene. Gjennom nitti- og starten på tusentallet, ble antidopingarbeid stadig viktigere da treningssentrene på den tiden lenge hadde blitt forbundet med dopingbruk (Virke Trening, 2016). Eksempelvis nevnes en sak fra 1996 med overskriften «Hemmelige sjokktall: 20 prosent tatt for dopingbruk». Oppslaget handlet om at 20 prosent av alle som ble dopingtestet på treningssentre i perioden 1993-1996 ble avslørt for bruk av anabole steroider (Bugge, 1996).

Antidoping Norge ble stiftet i 2003, og i 2004 ble den første avtalen om et system for dopingkontroll etablert for alle treningssentrene i Norge (Virke Trening, 2016). Før Antidoping Norge ble stiftet var det allerede fokus på doping i treningssenterbransjen, men primært i forbindelse med testing og kontroller. Nå må man, dersom treningssenteret samarbeider med Antidoping Norge, skrive under på at man ikke bruker og ikke skal bruke doping. I tillegg til å gi et samtykke i at man kan testes dersom man blir bedt om det. Det var i 1991 at den første avtalen som beskrev hvordan dopingkontroller skulle utføres ble undertegnet mellom Norges Idrettsforbund (NIF) og Norsk helsestudioforbund (NHFS) (Virke Trening, 2016). Et annet viktig tema i forbindelse med omdømmearbeid som ble gjennomført var kvalitetssikring og arbeid med sertifiseringsordninger for å dokumentere kvalitet og øke bevisstheten i bransjen.

1.1 Problemstilling og avgrensninger

Dopingavsløringer i bransjen får ofte mye oppmerksomhet og store oppslag i media. Kan dette være med på å skade treningssenterbransjen og dets omdømme? Hvordan vil det stadig økende kroppsfokuset i dagens samfunn påvirke bransjens omdømme? Et annet spørsmål man kan stille seg er hva bransjen og de enkelte treningssentrene egentlig gjør for å bedre sitt omdømme. Har de noen bevisste strategier, og er omdømmearbeid er del av deres daglige arbeid?

Med bakgrunn i innledningen og spørsmålene ovenfor har vi kommet frem til følgende problemstilling:

Hvordan jobber treningssenterkjedene med omdømmearbeid opp mot å beholde eksisterende medlemmer?

For å besvare problemstillingen har vi valgt å intervju noen av de største treningssenterkjedene i landet, basert på medlemsmassen. I tillegg har vi tatt for oss et par mellomstore treningssenterkjeder for å se om det er variasjon i omdømmearbeidet knyttet til kjedens størrelse. Vi har valgt å begrense antallet til seks kjeder for å avgrense oppgaven. Vi intervjuet daglige ledere, alle lokalisert på Østlandet.

Selv om vårt hovedfokus er på omdømmearbeid knyttet til å beholde eksisterende medlemmer, legger en del av oppgaven vår også noe vekt på hvordan man skal få nye medlemmer inn i bransjen. Dette fordi det var noe informantene nevnte og mente var viktig i forbindelse med hvilke utfordringer bransjen har. Her burde vi muligens vært enda tydeligere og bedt om utfordringer knyttet spesifikt opp mot å beholde eksisterende medlemmer, og ikke bare generelt hvilke utfordringer bransjen har som helhet. Det er allikevel omdømmearbeid rettet mot å beholde og ta vare på nåværende medlemmer som har mest fokus, men det er viktig å være klar over at noe av oppgaven går ut over disse rammene.

Forskningsspørsmål

For å besvare problemstillingen har vi valgt å søke svar på følgende forskningsspørsmål:

1. Hva legger de forskjellige treningssenterkjedene i begrepet *omdømme*?
2. Hva gjør de ulike treningssenterkjedene av *omdømmearbeid* for å beholde eksisterende medlemmer?
3. Hvilke *strategier* bruker de ulike treningssenterkjedene for å beholde eksisterende medlemmer?
4. Hva er *utfordringene* med å bedre omdømmet i bransjen som helhet?

1.2 Oppgavens struktur

I det neste kapittelet vil vi presentere treningssenterbransjen, inkludert bransjens lønnsomhet og vekst, før vi avslutter med en gjennomgang av tidligere forskning. Her kommer vi også inn på hvordan omdømmet i bransjen ser ut. Deretter, i kapittel 3, tar vi for oss det teoretiske

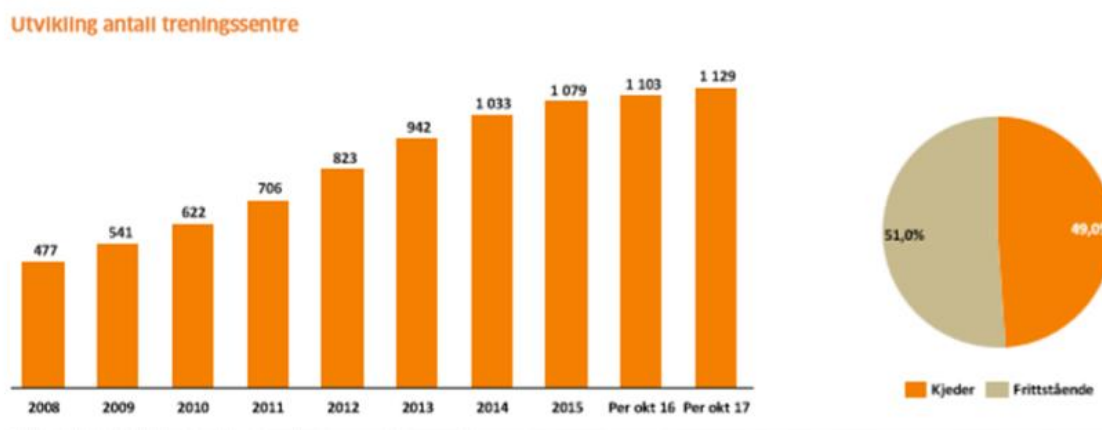
rammeverket for oppgaven ved å fortrinnsvis fokusere på strategi, organisasjonsidentitet og omdømme. Videre vil vi i kapittel 4 gjennomgå metoden vi har brukt, samt grunngi hvorfor vi har valgt den aktuelle metoden. Deretter presenterer vi resultatet fra intervjuene i kapittel 5, hvor vi setter treningssenterkjedene opp mot hverandre og kommer med kommentarer i forhold til teorien. I kapittel 6 diskuterer vi resultatene opp mot teorien og problemstillingen med tilhørende forskningsspørsmål. Avslutningsvis kommer det en kort konklusjon i kapittel 7.

2 Bakgrunn

Treningssenterbransjen i Norge fortsetter å vokse i antall senter som etableres, samtidig som medlemsmassen har stagnert de siste årene (Virke Trening, 2017). Dermed er det stor konkurranse om medlemmene. Sannsynligvis holder det ikke lenger å kun skille seg ut på pris for å beholde medlemmene sine. Det er derfor naturlig å anta at det har vært, og vil bli et større fokus på omdømmearbeid for å beholde eksisterende medlemmer i treningssenterbransjen. Gjennom årene har marginene i bransjen blitt mindre som følge av at prisene har blitt presset nedover og at flere senter er etablert. Videre har bindingstidsbetingelsene blitt oppmyket, noe som gjør det enkelt for medlemmer å bytte senter om de ikke er tilfreds. Denne utfordringen gjør at det for hver enkelt kjede vil være avgjørende å ha lojale medlemmer slik at terskelen for å bytte senter blir høy. Her spiller omdømme og hvordan det snakkes om treningssentrene blant folk en viktig rolle.

2.1 Vekst og lønnsomhet

Treningssenterbransjen har vært i stor vekst de siste årene, og bare siden 2009 har antall treningssenter i Norge doblet seg (Virke Trening, 2017). På en annen side har andelen av personer som benytter seg av treningssenter vært relativt stabilt. Det vil si at selv om antall treningssenter har vokst, så har ikke medlemsmassen vokst i like stor grad. For at bransjen skal kunne vokse, og for å sikre bærekraft i bransjen, trenger man bedre kompetanse på treningssentrene og blant sentrale fagpersoner. Selv om det selvfølgelig er viktig å øke antall medlemmer, er det også viktig å ta vare på de man har. Andelen av befolkningen som er aktive på treningssenter har kun økt med 1 prosent i perioden 2013 til 2017, altså fra 29 til 30 prosent (Virke Trening, 2013, 2017). På de samme fire årene, fra 2013 til 2017, økte antall treningssenter fra 942 til 1 129 (per oktober 2017), noe som tilsvarer en økning på cirka 20 prosent. Dette betyr at det er de samme menneskene som benytter seg av treningssentrene hele tiden, og at de kun skifter hvilket treningssenter de trener på. Når ikke medlemsmassen øker, blir det enda viktigere å ta vare på de medlemmene man faktisk har. Konkurransen i bransjen er høy, og som vist i figuren under, så øker antall treningssenter hvert eneste år. Dermed blir omdømmearbeid og strategiarbeid enda viktigere fordi man må skille seg ut på noe annet enn kun pris. Ved å kun være billigst klarer man mest sannsynlig ikke å overleve i lengden.

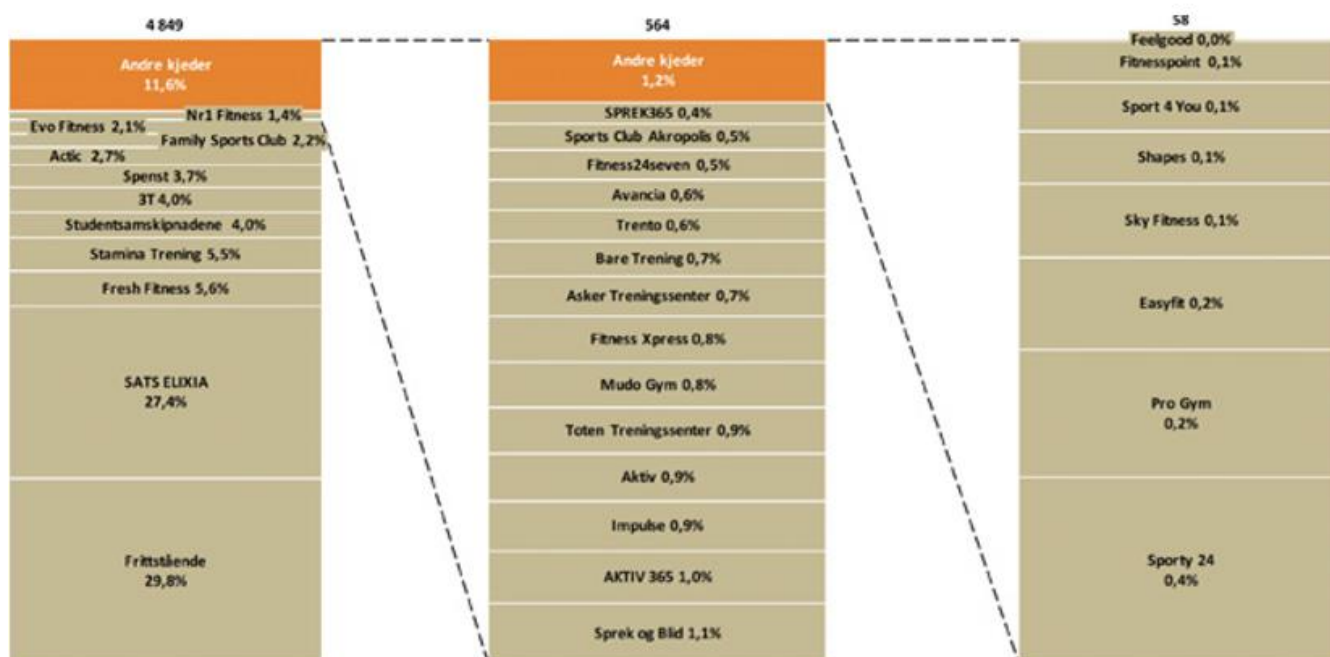


Figur 1 – Utvikling antall treningsentre. Kilde: Virke Trening 2017

Per oktober 2017 var det 1 129 treningsentre i Norge, hvorav 49 prosent av disse var med i en kjede (Virke Trening, 2017). Dersom denne prosentandelen sammenlignes med andelen i 2016, er det en økning i antall treningsentre som er del av en kjede. Følgelig har veksten i antall treningsentre har vært størst hos kjedene (Virke Trening, 2017). Grunnen til dette er at det gir mer økonomisk trygghet å være en del av en kjede, da treningsenterkjedene står for over 70 prosent av omsetningen i bransjen. Ifølge Virke Trening (2017) vil de aller fleste treningsentrene være kjedeorganisert i 2018 dersom veksten fortsetter i denne farten. Fra 2015 til 2016 økte omsetningen med 4,1 prosent, og totalt i 2016 omsatte bransjen for 4 850 MNOK. Et gjennomsnittlig treningscenter omsetter for 4,5 MNOK i året, mens et kjedeorganisert treningscenter omsetter for 7,1 MNOK (Virke Trening, 2017). Kjedesentrenes omsetning er altså betydelig høyere enn de frittstående sentrene.

SatsElixia er den største kjeden i bransjen, og står for en fjerdedel av bransjens omsetning etter fusjonen mellom Sats og Elixia i 2013. I 2016 stod de for 27,4 prosent av hele markedet (Virke Trening, 2017). SatsElixia skriver selv på deres hjemmeside at de omsetter for omtrent 2,8 milliarder NOK og har mer enn 8000 ansatte (SatsElixia). Det er viktig å merke seg at dette er for hele Norden, og ikke kun for Norge.

Markedsandeler 2016



Figur 2 - Markedsandeler. Kilde: Virke Trening 2017

2.2 Treningssenterbransjen har et svakt omdømme

I 2016 gjennomførte Credicare den første omdømmeundersøkelsen i treningssenterbransjen. Undersøkelsen ble foretatt i samarbeid med Norstat, som innhentet data, og TNS Gallup, som analyserte dataene og utarbeidet rapporten. Omdømmeundersøkelsen viste at bransjen generelt har et svakt omdømme i befolkningen, og særlig blant menn og de over 30 år. De som er medlem av et treningssenter er imidlertid mer positive til bransjen enn de som ikke er medlem av et treningssenter (CrediCare, 2016). Det er viktig å understreke at 70 prosent av respondentene fra undersøkelsen ikke er medlem av et treningssenter.

I 2017 ble det igjen gjennomført en omdømmeundersøkelse hvor det ble konkludert med at omdømmet står på stedet hvil, og dermed fortsatt er sårbart (Kristiansen, 2017).

Omdømmearbeid kan være et viktig hjelpemiddel for å beholde eksisterende medlemmer, dersom det faktisk blir brukt. I mange år har det vært et stort fokus på å skaffe nye kunder, mens de man allerede har kanskje har blitt litt glemt. Samtidig vet man at det koster mye mer å skaffe nye kunder enn å beholde de man har. Derfor er det viktig å sette fokus på omdømmearbeid og strategi for hvordan man kan beholde eksisterende medlemmer, rett og slett fordi det er såpass stor konkurranse i treningssenterbransjen. Med bakgrunn i dette er det viktig å avdekke om treningssentrene vet hva et godt omdømme vil si. Videre er det viktig å

se på hvordan de bruker omdømmearbeid til å bygge gode relasjoner mellom treningscenteret og medlemmene, og hvordan de knytter omdømmearbeid opp mot egen strategi for å beholde medlemmene sine.

2.3 Segmentinndeling

Treningscenter er «tilbydere av et allment tilgjengelig treningstilbud der det betales et økonomisk vederlag i form av treningsavgift eller tilsvarende for deltakelse» (Virke Trening, 2017, s. 8). Den norske treningscenterbransjen deles i hovedsak inn i fire hovedsegmenter; premium, kompakt, lavpris og nisje. *Premiumsentrene* tilbyr medlemmene sine varierte treningsmuligheter, som sal, spinning og individuell trening. Sentrene har betjent resepsjon og størrelsesomfanget ligger på 1000-3000 kvadratmeter. Medlemsavgiften varierer fra 400-800 kroner per måned (Virke Trening, 2013). Personlig trening kan kjøpes mot ekstra betaling, og fasiliteter som barnepass og badstue er vanlig. Et eksempel på et premiumcenter er SatsElixia.

Lavprissentrene baserer seg i hovedsak på individuell trening, men kan tilby gruppetimer i mindre skala. Månedsprisene ligger normalt på 200-300 kroner i måneden, og størrelsen på sentrene kan variere fra 500-2500 kvadratmeter (Virke Trening, 2013). For å kunne ha de lave prisene, reduserer lavprissentrene kostnadene gjennom økt selvbetjening og redusert bemanning, men sentrene trenger likevel mange medlemmer for å være lønnsomme (Virke Trening, 2013). Fresh Fitness er et eksempel på et lavprissenter. *Kompaktsentrene* er i praksis det samme som lavprissenter, men med mer fokus på teknologi. Av den grunn har kompaktsentrene en litt høyere pris enn de tradisjonelle lavprissentre, men lavere pris enn premiumsentrene (Virke Trening, 2013). EVO er et eksempel på et kompaktsenter.

Nisjesentrene er treningscenter som har fokus på spesifikke treningsformer som yoga, CrossFit, kampsport og lignende (Virke Trening, 2013). Et eksempel på et nisjesenter er Mudo Gym og Kampsport.

I tillegg finnes det også et *luksusegment*, hvor aktører som Studio Jobbsprek og Artesia tilbyr eksklusive treningsfasiliteter til en månedspris på mellom 1000 og 9700 kroner¹ (Haugsvær, 2014). Prisen avhenger av hvilke tilleggstjenester som inkluderes, tjenester som personlig

¹ Denne prisen kan ha endret seg nå, da den tar utgangspunkt i en artikkel skrevet i 2014

trener, vask av treningsklær, og fri tilgang til frukt og drikke. Forretningsideen baserer seg på å tilby stor fleksibilitet og et høyt servicenivå til travle kunder med krevende jobber. Luksussegmentet har derimot ingen treningskjeder og vi vil dermed ikke intervju noen i dette segmentet.

2.4 Tidligere forskning

Treningssenterbransjen har hatt en voldsom vekst også globalt, og ikke bare i Norge. En konsekvens at det er at forskningen innen feltet har økt kraftig de siste årene. Presentasjonen av tidligere forskning nedenfor, tar dermed for seg et utvalg som er relevant for problemstillingen.

Andreasson og Johansson (2014) beskriver i artikkelen «The Fitness Revolution Historical Transformations in the Global Gym and Fitness Cultur» hvordan fitness- og treningssenterbransjen har blitt til globalt. Det finnes spor etter det som da ble kalt «physical culture» helt tilbake til sent på 1800-tallet. Andreasson og Johansson (2014) nevner blant annet at på et tidspunkt var det ønsket om at unge mennesker skulle få trene gratis, men slik ble det ikke. I stedet ble treningssenterbransjen en vanlig bransje, og har nå blitt en global virksomhet. Andreasson og Johansson (2014) tar også for seg forskjellen mellom bodybuilding og fitness. Ofte når man snakker om bodybuilding kommer assosiasjoner som doping og steroider, mens fitness assosieres med helse og skjønnhet. Dermed har bodybuilding vært med på å forårsake det dårlige omdømmet bransjen har i dag.

Treningssenterbransjen er først og fremst en servicebransje hvor det handler om å gjøre medlemmene fornøyde slik at de beholder medlemskapet sitt (MacIntosh og Doherty, 2007). McCarthy (2004; MacIntosh og Doherty, 2007) mener at ved å fokusere på kulturen og servicen på treningssenteret vil det være større sannsynlighet for at medlemmene blir fornøyde og dermed blir værende som medlemmer. I dagens konkurransemarked vil det dermed lønne seg å ha en gjennomført strategi, slik at man kan redusere kostnadene som kommer ved å hele tiden måtte skaffe nye kunder (MacIntosh og Doherty, 2007). I 2005 gjennomførte MacIntosh og Doherty for første gang en undersøkelse med den hensikt å finne ut av den eksterne oppfatningen av organisasjonskulturen ved å se saken fra kundenes perspektiv. Deretter kunne man avgjøre om det er noen tilknytning mellom kunders oppfatning av organisasjonskultur og deres tilfredshet med treningssenteret, og videre deres

årsak til å avbryte medlemskapet og forlate treningssenteret (MacIntosh og Doherty, 2007). MacIntosh og Doherty (2007) kom fram til at selv om ytelse, topp holdning og fitness ble oppfattet som de mest verdsette verdiene i en treningsorganisasjon, var de ikke nødvendigvis de mest meningsfulle for medlemmene. I stedet var medlemmene mer opptatt av integritet. Det er integritet som påvirker medlemmenes tilfredshet mest, og som er den viktigste årsaken til at de forlater treningssenteret. Integritet handler om at en organisasjon vil gjøre det den sier den vil gjøre, fra kjøpstidspunktet og gjennom hele medlemskapet. Når noen kjøper et medlemskap, har de sannsynligvis noen forventninger de føler må oppfylles. Hvorvidt ansatte og treningssentrene er ansvarlige, og løfter holdes, kan forventes å påvirke medlemmenes bilde av hele kjeden.

Artikkelen «The influence of organizational culture on job satisfaction and intention to leave», skrevet av Eric W. MacIntosh og Alison Doherty i 2010, tar for seg i hvilken grad organisasjonskulturen har innvirkning på intensjonen de ansatte har om å forlate treningssenterkjeden man jobber for. Artikkelen tar utgangspunkt i en spørreundersøkelse besvart av treningssenterpersonale. Forfatterne fant åtte faktorer som påvirker intensjonene. Disse var: personalets kompetanse, atmosfæren, tilknytning, begrensninger, salg, serviceutstyr, serviceprogrammer og organisatorisk tilstedeværelse. I følge undersøkelsen forklarer disse åtte faktorene til sammen 50,3 % av variansen av intensjon om å forlate treningssenterkjeden. Videre hevder MacIntosh og Doherty at tidligere forskning har vist at ansatte som er fornøyd med arbeidet sitt i tjenestebansjer, har en sammenheng med fornøyde kunder. Derfor er organisasjonskulturen i treningssenterbansjen viktig, og det gjelder å forstå hvilke faktorer som er knyttet til personalets jobbtfredshet og bevaring av kunder (MacIntosh og Doherty, 2007).

3 Teori

I dette kapittelet vil vi presentere relevant teori for vår oppgave. Vi starter med en gjennomgang av strategi, før vi beveger oss videre til organisasjonsidentitet og til slutt tar for oss omdømme. Det er strategi og omdømme som er hovedteorien, men vi anser identitet som en viktig del av omdømme. Underveis vil teorien bli satt opp mot oppgaven slik at vi viser hvorfor den er relevant for problemstillingen.

3.1 Strategi

Strategi har mange forskjellige definisjoner og tilnærminger. Praktikere og teoretikere praktiserer begrepet forskjellig, og ingen er allment akseptert. Vi velger å benytte Roos, von Krogh og Roos (2010 s. 12) sin definisjon av strategi:

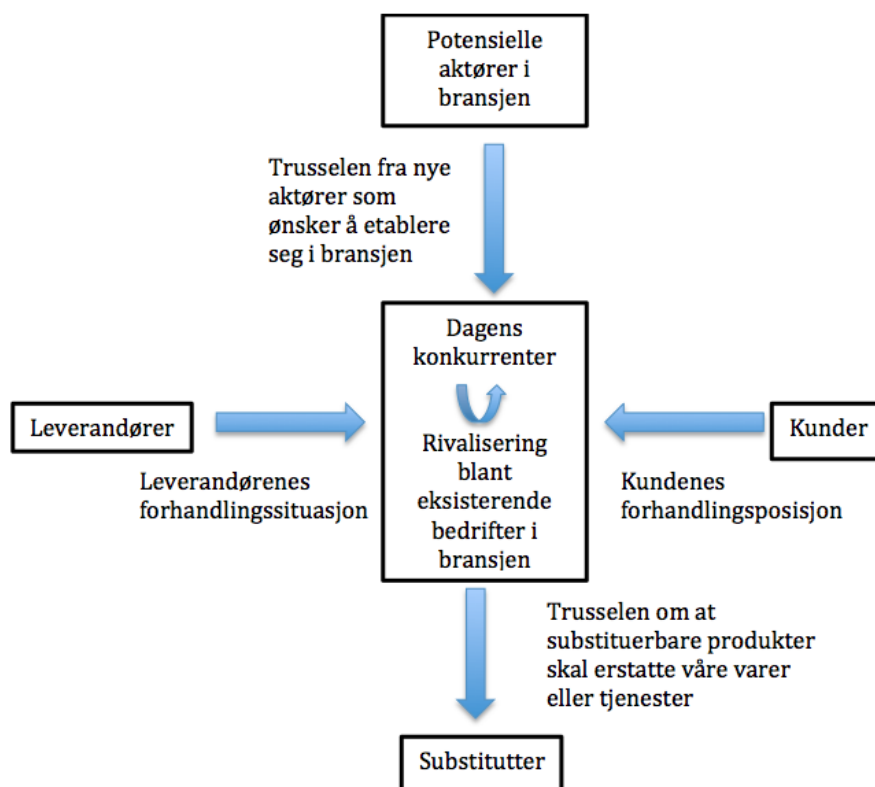
«En strategi innebærer en rekke planlagte tiltak som er fastsatt på forhånd, og som blir vedtatt for å oppnå et bestemt mål.»

Definisjonen tilsier at strategi omhandler å gi retning og fokus for aktiviteter i fremtiden. En del av strategien tar også for seg at bedriften eller organisasjonen følger med på endringer og utvikling i omgivelsene til sin virksomhet. Denne innsikten brukes til å sikre at man har de ressursene man trenger for å nå målet. For å skape verdier for alle interessegruppene rundt organisasjonen må disse ressursene kontinuerlig benyttes og oppgraderes (Roos, von Krogh og Roos, 2010). Dersom man kun har planleggingsperspektivet i fokus vil det kunne villede organisasjoner og gi et feil bilde av situasjonen. I henhold til Henry Mintzbergs rammeverk, er ikke strategi bare en plan, men også en pågående prosess. Mintzberg har utarbeidet et rammeverk hvor planen er ett av fem perspektiver på strategi, kalt strategiens fem P-er. De fem P-ene er: plan, ploy, pattern, position og perspective (Roos, von Krogh og Roos, 2010).

Det er stor konkurranse innen en bransje og den vil nesten aldri forsvinne. Ledelsen i hver enkelt bedrift må finne ut hvordan de vil møte denne utfordringen. De må utarbeide planer og strategier for hvordan bedriften skal møte denne konkurransesituasjonen (Roos, von Krogh og Roos, 2010). Treningssenterbransjen står overfor utfordringen om hvordan de skal bedre sitt omdømme og beholde sine eksisterende medlemmer. Samtidig skal de vokse og utvikle lønnsomheten.

3.1.1 Porters fem krefter

For de aller fleste bedrifter er det høy konkurranse blant aktørene i markedet. De befinner seg i et konkurranseutsatt miljø, og derfor er det viktig å forstå hvordan konkurransekraften fungerer og hvordan den påvirker bedriften. Michael Porter utviklet i 1979 en teori som kan benyttes til å forstå dynamikken i en bransje. Teorien omhandler konkurransekraften, samt hvordan den virker innen en gitt bransje. Michael Porter presenterer fem krefter som brukes for å gjøre en ekstern analyse av bransjen. Disse faktorene er knyttet til konkurranseevne og er avgjørende for hvordan bedriften posisjonerer seg i markedet og i sin bransje. De fem kreftene brukes til å forstå bransjen organisasjonen befinner seg i ved å analysere rivalisering blant aktørene i bransjen, påvirkning fra substituerte produkter som er tilgjengelige for kundene, nye aktører som ønsker seg inn i markedet, kundenes forhandlingsposisjon og leverandørenes forhandlingsposisjon.



Figur 3 - Porters fem konkurransekrefter (selvlagd etter inspirasjon fra Roos, von Krogh og Roos, 2010).

Teorien går ut på at avkastningen i bransjen bestemmes av disse fem faktorene. Jo sterkere faktorene er, desto lavere vil avkastningen i bransjen være. På den måten kan en bedrifts suksess forklares ut ifra hvor flink den er til å utnytte disse fem kreftene til sin fordel. En suksessfull bedrift vil være dyktig til å utnytte kreftene til sin fordel og dermed kapre verdi fra sine konkurrenter i bransjen. En må nemlig ta noe fra konkurrentene i bransjen for å få andeler i et gitt marked. Alle de fem kreftene er gjensidig avhengig av hverandre.

3.1.2 Definisjon av bransje

I følge Roos, von Krogh og Roos (2010 s. 57) defineres bransje som *«en gruppering av bedrifter som fra kundenes synsvinkel tilbyr produkter eller tjenester som tilfredsstillende samme behov»*. Innenfor treningsbransjen vil det si at alle de ulike kjedene og bedriftene som tilbyr tjenesten, som i dette tilfelle er treningssentre, tilsammen danner bransjen. En annen betegnelse som benyttes er å dele opp bransjetilnærmingen i to; aktiviteter og segmenter. Ved en slik tilnærming vil «bransje» grovt sett defineres gjennom å spesifisere relaterte og gjensidig koblede aktiviteter. Den grovdefinerte bransjen deles i mer spesifikke segmenter med utgangspunkt i disse aktivitetene. Dette gjøres ved at likheten mellom bedriftene innenfor segmentene maksimeres, samtidig som forskjellene mellom bedriftene i de ulike segmentene i bransjen maksimeres. (Roos, von Krogh og Roos 2010)

3.2 Organisasjonsidentitet

Når det er snakk om organisasjonsidentitet vil vi i første omgang basere oss på Kvåle og Wæraas (2017) sin bok «Organisasjon og identitet», da den tar for seg de mange aspektene ved organisatorisk identitet på en enkel og forståelig måte.

Alle har en identitet, og årlig brukes det trolig hundretalls millioner kroner på å utvikle og formidle organisasjonsidentitet i Norge. Dette gjøres for å prøve å fortelle hvem man er, hva en står for og gjør. Organisasjonsidentitet er et ord som er satt sammen av ordene organisasjon og identitet. Ordet 'organisasjon' betyr «et målrettet samarbeid mellom mennesker» (Kvåle og Wæraas, 2006 s. 12). Samarbeidet blir som regel sett på som avgrenset ved at det finnes regler og retningslinjer for hvem som skal gjøre hva og hvem som har ansvar for hva. Vanligvis blir «organisasjon» ofte brukt ensbetydende med «virksomhet», blant annet for å uttrykke arbeidsdeling, styring, koordinering og ansatte i virksomheten. Ved en slik

tilnærming vil viktige trekk ved organisasjonsbegrepet, som strategi, mål, visjon, tradisjoner, historie og trusler, falle bort. Med andre ord det som assosieres med organisasjonens kultur, og som gjør organisasjonen til det den er - det vil si dens «identitet» (Kvåle og Wæraas, 2017).

I henhold til Encyclopædia Britannica (2006) er identitet svaret på hvem man er. Her er det snakk om varige, særegne og iboende egenskaper som skiller et individ fra et annet. Identitet er noe immaterielt, som vi tar for gitt, og er den samme uavhengig av tid og sted. Eksempelvis har et individ den samme nasjonaliteten, alderen, hobbyen og utdanningen uansett hvor personen befinner seg og ved hvilket tidspunkt han er der. Identiteten er noe man bærer med seg gjennom hele livet (Kvåle og Wæraas, 2017). Dersom vi relaterer begrepet til virksomheter, og med det beveger oss inn i organisatorisk identitet, dreier det seg om sentrale, distinkte og varige egenskaper ved en virksomhet. Her vil identiteten til virksomhetene kjennetegnes ved type bransje, produkt, merke, størrelse og sektor (Albert og Whetten, 1985).

Kvåle og Wæraas (2017) sier at på lik linje med mennesker, må også organisasjoner bruke rasjonell tankegang ved å ta avgjørelser de står for, sette seg mål, ta ansvar, lære, utvikle seg og prestere. Det stilles altså visse krav til organisasjonen som kan sammenlignes med menneskelige egenskaper. Moderne organisasjoner har et eget navn, egne verdier de forsøker å oppføre i samsvar med, og en bakgrunn. Dette er også likheter med mennesker, og kan karakteriseres som organisasjonens identitet. Kvåle og Wæraas (2017) hevder at organisasjoner ofte blir omtalt, både innad og utad i virksomheten, som et individ. Det forventes at den skal ha en identitet som organisasjonen bryr seg om og jobber målrettet opp mot for å ivareta. At organisasjonen sammenligner seg med andre organisasjoner og bryr seg om hva andre mener om den, er noe som forventes. Videre forventer vi at foretaket utarbeider noen karakteristiske kjennetegn og står for noe som er vedvarende og mulig å identifisere (Kvåle og Wæraas, 2017).

Organisasjoner er komplekse og kompliserte, og det kan dermed være utfordrende å faktisk kun ha én identitet (Brønn & Ihlen, 2009). Balmer og Greyser (2002, s. 73) har utarbeidet en test, som skiller ut fem ulike identitetstyper, som kalles AC²ID testen:

- *Egentlig* identitet: Hvem eller hva organisasjonen i virkeligheten er, samt misjon, visjon og verdier.

- *Kommunisert* identitet: Dette er hva eller hvem organisasjonen sier den er. Hvilke signaler organisasjonen sender ut.
- *Oppfattet* identitet: Handler om hvordan eksterne aktører oppfatter organisasjonen. Her inngår image, omdømme og merkevare.
- *Ideell* identitet: Dette er her organisasjonen ønsker å være basert på forskning og analyse, den optimale posisjonen til organisasjonen.
- *Ønsket* identitet: Hvordan organisasjonen ønsker å framstå, og skal samsvare med visjonen som blir bestemt av toppledelsen.

Rundt spørsmål om hvem organisasjonen er, er organisasjonens legitimitet og handling det helt fundamentale. For at en organisasjon skal få legitimitet må svaret på hvem de er være akseptert og anerkjent i sosiale omgivelser. Omdømme- og merkevarebygging har blitt viktig for de aller fleste organisasjoner. Disse konseptene tar for seg kommunikasjon om hvem man er og hva man står for. Når en organisasjon handler i samsvar med det den står for, styrker og tydeliggjør det identiteten dens. (Kvåle og Wæraas, 2017)

3.3 Omdømme

Omdømme må, ifølge Brønn og Ihlen (2009, s. 99), «bygges over lang tid gjennom konsekvent atferd, og atferden må stemme overens med interessentenes forventninger.»

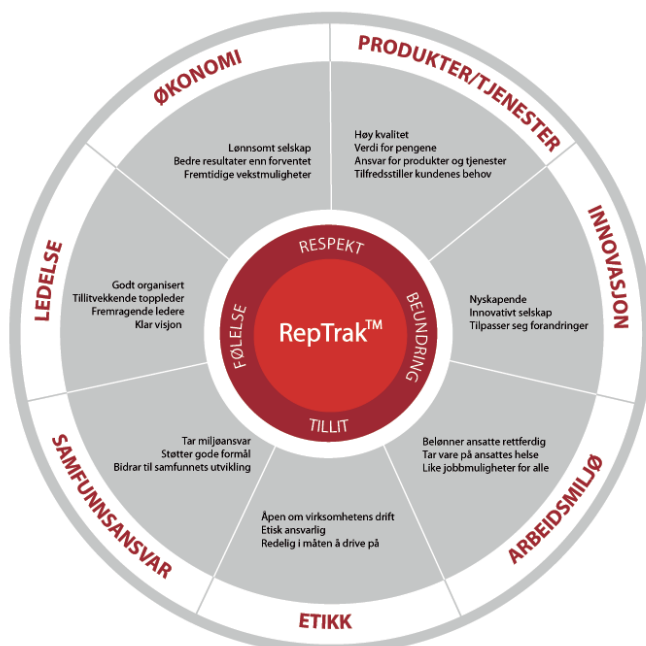
Omdømmet representerer ikke hva den enkelte hevder å være, og det er heller ikke det som leveres som avgjør omdømmet, men hva som leveres i forhold til forventningene. Dermed blir det avgjørende hvordan omverdenen oppfatter organisasjonen. Det er ingen felles definisjon av omdømme i fagmiljøet, og det er dermed uenigheter om hva som påvirker omdømmet (Brønn og Ihlen, 2009).

«Et godt omdømme kan være et konkurransefortrinn for en virksomhet. Det er fordi et godt omdømme er verdifullt, sjeldent og ikke kan imiteres» (Brønn og Ihlen, 2009, s. 79). Det forutsetter at organisasjonen klarer å utnytte deres gode omdømme til at det blir et konkurransefortrinn for dem. Et godt omdømme vil også kunne tiltrekke seg folk som ønsker å jobbe i organisasjonen, eller at de ønsker å investere i den (Brønn og Ihlen, 2009). Altså vil et godt omdømme føre til at folk ønsker å ha en relasjon til organisasjonen. Samtidig vil det å bygge opp et godt omdømme ta mye lenger tid enn det tar å tape det. Det er også uenigheter

blant forskere om det er mulig å opprettholde et godt omdømme over tid, men da vil det alltid være uenigheter om tidsperspektivet (Brønn og Ihlen, 2009).

3.2.1 Drivkrefter og omdømmeoppskriften

Det er mange faktorer som spiller inn når omdømmet til ulike organisasjoner blir målt. Fellesnevneren for de som havner øverst på RepTrak-målingene er at de ofte scorer høyt på alle disse syv faktorene; økonomi, produkter/tjenester, innovasjon, arbeidsmiljø, etikk, samfunnsansvar og ledelse (Brønn og Ihlen, 2009). RepTrak fastsetter organisasjonens omdømmescore basert på fire spørsmål om tillit, beundring, respekt og følelse for organisasjonen (Apeland). Deretter kobles svarene til i hvilken grad den man spør har en støttende atferd til organisasjonen.



Figur 4 - RepTrak-faktorer som påvirker omdømme. (Apeland) <https://www.apeland.no/tjenester/reprak/> (Hentet 01.02.18)

Det er samtidig viktig å påpeke at selv om omdømmemålinger viser at en organisasjon har et godt omdømme, vil ikke det si at alle interessenter er enig i dette. Ulike interessenter kan verdsette forskjellige faktorer, og på samme måte kan en organisasjon ha et godt omdømme hos en gruppe, og et dårlig omdømme hos en annen gruppe (Brønn og Ihlen, 2009).

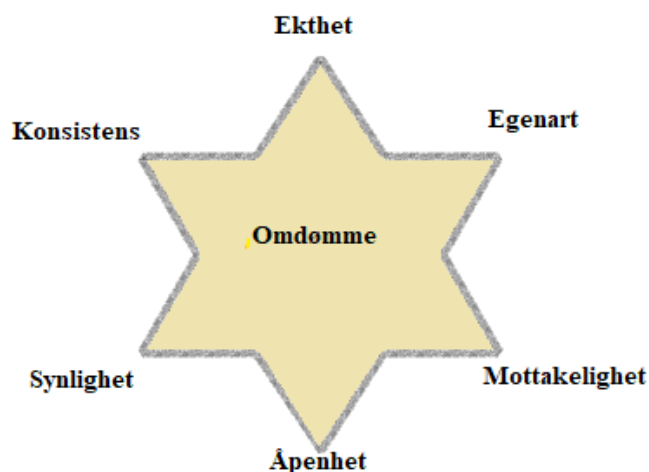
Omdømmet er ikke noe organisasjonen kan styre selv, det kan kun påvirkes indirekte da det er interessentene som har siste ord.

Ofte vil man si at et godt omdømme er synonymt med et sterkt produkt eller merkevare. Det er imidlertid viktig å huske på at omdømme og merkevare ikke er det samme, fordi de skiller seg ut på flere viktige punkter. Merkevare beskriver hvilke assosiasjoner en kunde har til organisasjonens produkter, mens omdømme handler om hvilke forventninger ulike interessenter har til organisasjonen og om den oppfyller disse forventningene (Fombrun og Van Riel, 2004). Denne definisjonen samsvarer med definisjonen vi legger til grunn for i oppgaven. Dermed kan en organisasjon ha et godt omdømme, men samtidig ha en svak merkevare, og motsatt.

Brønn og Ihlen (2009) beskriver omdømmeoppskriften på følgende måte: 1) Først må man finne ut hvem man er, altså organisasjonens identitet. 2) Videre, etter å ha utviklet en identitet, må man formidle til omgivelsene hvem man ønsker å være. 3) Deretter må man fastsette imaget. Her spør man seg selv hva man tror omgivelsene tror om organisasjonen, og hvordan dette inntrykket skiller seg fra det man ønsker å være. 4) På det siste trinnet måles omdømmet. Noe som gjøres ved å gjennomføre undersøkelser for å finne ut hva interessentene faktisk mener om organisasjonen. Ut ifra denne oppskriften mener Brønn og Ihlen (2009) at det er viktig å starte med identitet, og at det er selve grunnlaget for å kunne oppnå et godt omdømme.

3.2.2 Kommunikasjon – suksesskriterier for omdømme

Ifølge Brønn og Ihlen (2009) kan kommunikasjon føre til forståelse for, oppmerksomhet om og anerkjennelse av en organisasjons strategiske mål. Altså kan kommunikasjon være et konkurransefortrinn i form av at man skaper et bedre image og omdømme. I forbindelse med forskning utført av RepTrak og Quotient gjennom 7 år, identifiserte Fombrun og Van Riel i 2004 fem prinsipper for kommunikasjon som går igjen blant de selskapene med høy omdømmerangering. Disse kalles «the roots of fame», og er: synlighet, egenart, ekthet, åpenhet og konsistens. I 2007 la Fombrun og Van Riel til enda et prinsipp, mottakelighet. Fombrun og Van Riel (2004) hevder i tillegg at et godt omdømme kan knyttes opp mot økonomisk gevinst og utbytte, men at dette alene ikke kan brukes som forklaring på hvorfor noen har bedre omdømme enn andre. Derfor er det viktig å benytte seg av de seks kommunikasjonsprinsippene når man skal vurdere om en organisasjon har et godt omdømme eller ikke. Se forklaring under figuren.



Figur 5 - Prinsipper for kommunikasjon (selvlagd etter inspirasjon fra Fombrun og Van Riel)

Synlighet handler om at uansett hvor bra et selskap er, så vil det ikke finnes et omdømme uten synlighet (Fombrun og Van Riel, 2004). Altså kan man forvente at en organisasjon som er synlig også vil ha et bedre omdømme, selv om det selvfølgelig vil være unntak. Fombrun og Van Riel (2004) mener at jo mer kjent man er i det offentlige, desto bedre vil interessenter og kunder rangere deg. Her blir synlighet sett på som et strategisk våpen, og da holder det ikke å kun bruke annonser, men også synliggjøre seg gjennom mediedekning. Synlighet rundt samfunnsansvar vil bidra til et godt omdømme, men dersom det ikke blir kommunisert ut til kundene vil det heller ikke ha en positiv virkning på omdømmet. Derfor er det viktig å dele det man gjør av samfunnsansvar med kundene, også kalt CSR kommunikasjon (Fombrun og Van Riel, 2004).

Egenart handler om å skille seg ut. Her vil man skille seg ut fra konkurrentene, og det gjør man ved å bygge omdømmet sitt rundt en kjerne-omdømmeplattform (Fombrun og Van Riel, 2004). Denne omdømmeplattformen «snakker» til interessentene og forteller de en fortelling, og gjerne flere fortellinger over tid. Egenart handler om at omdømme bygges når organisasjonen klarer å skape egenart i deres omdømmeplattform, rett og slett fordi at egenart skaper styrke og positive assosiasjoner slik at interessenter og kunder får et godt «bilde» av organisasjonen (Fombrun og Van Riel, 2004).

Ekthet, eller autenticitet, handler først og fremst om å finne ut hva organisasjonen egentlig står for og å fortelle sannheten om seg selv. Videre må alle ledd i hele organisasjonen stå for de samme verdiene slik at uansett hvilken ansatt en kunde, interessent eller andre snakker med, så vil de samme verdiene bli uttrykt (Fombrun og Van Riel, 2004). Ekthet handler også om å gjøre det rette. Ved å først fortelle sannheten om organisasjonens identitet, må det videre til en intern endring slik at alle ansatte klarer å identifisere seg med organisasjonen. Interessentene må deretter identifisere seg med organisasjonen, og må man være tro mot organisasjonen ved å ikke gjøre endringer som kan skade omdømmet eller identiteten dens (Fombrun og Van Riel, 2004).

Åpenhet handler om at organisasjonen er så åpen at interessentene kan «se rett gjennom den», noe som betyr at all informasjon er tilgjengelig for de som ønsker det. På den måten vet interessentene hvordan organisasjonen ligger an og kan ta avgjørelser basert på den faktiske informasjonen (Fombrun og Van Riel, 2004). Åpenhet vil dermed skape tillit ved at interessentene får bekreftet organisasjonen sine planer.

Konsistens handler om at det man kommuniserer utad skal stemme overens med organisasjonen. Fombrun og Van Riel (2004) mener at omdømmeplattformen er sentral og må bli brukt konsekvent gjennom hele organisasjonens kommunikasjonskampanjer og andre initiativer som er ment til å gi organisasjonen et bedre omdømme. Det betyr at det organisasjonen kommuniserer ut til kunder og interessenter må samsvare med det organisasjonen står for og dens handlinger.

Mottakelighet går ut på at man tilpasser holdninger og atferd ut fra tilbakemeldinger man får fra omgivelsene (Brønn og Ihlen, 2009). Med andre ord bør man prøve å balansere organisasjonens interesser mot omgivelsenes interesser for å kunne overleve på lang sikt.

Disse seks prinsippene høres enkle ut i seg selv, men er vanskelig å utføre i praksis. Fombrun og Van Riel (2004) mener at hvis en organisasjon skal lykkes med å gjennomføre disse prinsippene, må omdømmeplattformen skape emosjonell appell, være strategisk entydig og ha en overraskelse på lur. Disse driverne til omdømmearbeid kan gi dårlig forståelse for hva omdømmearbeid er i praksis. En får ikke vite hva omdømme handler om kun ved å se på «the roots of fame», og det mangler en del forskning på dette feltet. Derfor kommer vi inn i bildet og ønsker å se nærmere på omdømmearbeid.

I tillegg til «the roots of fame», er det viktig å kommunisere samfunnsansvar ut til interessenter. Dersom ingen vet at man gjør samfunnsansvarlige handlinger, vil det heller ikke påvirke omdømmet. Det kan for eksempel være å støtte lokalsamfunnet eller å gi penger til et velledig formål. Samtidig må man passe seg for at det ikke er handlinger hvor man forventer å få noe tilbake, som sponing, da det ikke blir regnet som samfunnsansvarlige handlinger. Dette nevnes også under synlighet.

3.2.3 Omdømmearbeid

Det finnes ikke så mye forskning på omdømmearbeid, men i boken om omdømmebygging av Apeland (2010) mener han at omdømmearbeid handler om å finne sin egen identitet, før man kommuniserer det videre ut til andre. Dette samsvarer med Brønn og Ihlen (2009) hvor omdømmearbeidet fremstilles som en flertrinnsprosess, som nevnes tidligere i oppgaven som omdømmeoppskriften. Hvis vi tar utgangspunkt i dette så handler det mer om omdømmebygging, og det er ikke det vi ønsker svar på i vår studie. Vi vil ha konkrete handlinger som treningssenterbransjen arbeider med for å bedre sitt omdømme samtidig som de fokuserer på å beholde eksisterende medlemmer. Det vil selvfølgelig henge sammen med omdømmebygging, men det er ønskelig med en mer praktisk tilnærming. I Norge har det vært en del fokus på omdømmearbeid i kommuner, og i en undersøkelse har man kommet frem til at det mangler skriftliggjøring og strategisk tilnærming til omdømmearbeidet (Aas og Slind, 2011, s. 24). Dermed ser vi på det som viktig å ta med strategiske handlinger som treningssenterkjedene fokuserer på for å beholde eksisterende medlemmer. Rett og slett fordi det er viktig å tenke gjennom hvorfor man gjør de handlingene man gjør. Hva planen er bak disse handlingene, enten det er omdømmerelatert eller strategirelatert.

3.2.4 Tillit

Når en organisasjon ikke lever opp til forventningene, er det da omdømmet som blir skadet eller er det tilliten som blir brutt? Både omdømme og tillit tar flere år å bygge opp og krever store ressurser, samtidig som at det skal veldig lite til å ødelegge begge to (Brønn og Ihlen, 2009). Brønn og Ihlen (2009, s. 87) hevder at «*omdømme er tillit*», og videre at omdømme legger grunnlaget for tillit ved å være en ressurs. Byrkjeflot (2011) sier derimot at omdømmelitteraturen ofte henviser til at hensikten med omdømmebygging er å skape tillit. Så hvis organisasjonen ikke lever opp til forventningene, er det da omdømme eller tilliten som

blir svekket? Grimen (2009) legger til at det er viktig å understreke at det ikke holder at organisasjonen er godt kjent og likt av interessentene for å oppnå tillit. Organisasjonen må i tillegg også være sannferdig, rettferdig, holde løfter og være solidarisk. Vi har valgt følgende definisjon av omdømme: «*Omdømme må bygges over lang tid gjennom konsekvent atferd, og atferden må stemme overens med interessentenes forventninger*» (Brønn og Ihlen, 2009, s. 99). Omdømme handler om forventninger, og dersom omdømme er tillit, og en organisasjon ikke lever opp til forventningene, er det muligens både omdømme og tilliten i større og mindre grad som blir skadet.

Gjennom media blir både omdømmet og tilliten til treningssenterbransjen testet både titt og ofte. Dette gjelder særlig når det er saker som omhandler doping, rengjøring, priser og konkurranse. Vil treningssenterbransjen klare å leve opp til forventningene til medlemmene og eventuelle nye medlemmer, eller hvilke forventninger er det som settes på prøve, mediens forventninger eller medlemmenes? Når media drar frem ulike «svakheter» hos treningssentrene, vil det si det samme som at dette er forventninger hos medlemmer og eventuelle nye medlemmer?

4 Metode

I dette kapittelet vil vi gjøre rede for den metodiske tilnærmingen vi har brukt i oppgaven. Først forklarer vi hvorfor vi har brukt kvalitativ metode, deretter presenterer vi intervjuprosessen i ulike underpunkter. Videre går vi gjennom analyse, validitet og reliabilitet, etiske avveininger, og til slutt formidling og policy relevans.

4.1 Innledning

Et forskningsprosjekt vil alltid inneholde en metode som skal legge grunnlaget for det videre empiriske arbeidet. I følge Mehmetoglu (2004, s. 9) defineres metode slik: «*Metode er måten en går frem på for å løse et problem*». Ved valg av metode finnes det to hovedkategorier – kvalitativ og kvantitativ. Kvalitativ metode anvender teorier om menneskelig erfaring og fortolkning, og er en fremgangsmåte som benyttes når man ønsker å få en dypere forståelse av årsakene til at noe er som det er. Forskningsmetoden er velegnet til å systematisere og gi innsikt i menneskelige uttrykk i form av atferd, skrift eller tale. Når man benytter kvalitativ metode innebærer det at dataene eller informasjonen man samler inn, bearbeider og analyserer, er i form av observasjoner, intervjuer, gruppesamtaler eller skriftlig tekst (Fangen, 2015).

Kvalitativ metode har en utfordring når det gjelder å generalisere funnene til empiri (Fangen, 2015). Det vil si at man skal kunne påvise at resultatene gjelder for hele populasjonen. Det er med andre ord ikke sikkert at funnene våre vil være representative for alle treningssenterkjedene i hele Norge. Men med tanke på at vi har intervjuet seks ulike treningssenterkjeder på ulik størrelse vil det gjøre at det er større sannsynlighet for at funnene våre kan være representative.

4.2 Hvorfor kvalitativ metode?

Vi valgte å bruke en kvalitativ tilnærming først og fremst på bakgrunn av problemstillingen og tilnærmingen vår. Når en benytter kvalitativ metode er det for å få frem det meningsbærende i en situasjon, slik det oppleves for de involverte selv, i en sosial situasjon (Silverman, 2014). Problemstillingen vår og det vi vil gripe tak i og få en dypere innsikt i, er hvordan de ulike treningssenterkjedene jobber med omdømmearbeid opp mot å beholde eksisterende medlemmer. Vi ønsker å forske på dette for å finne ut hvilken rolle omdømme

har å si i spillet med å beholde medlemmene, da spesielt med bakgrunn i undersøkelsene gjort av Credicare i 2016 og 2017. I denne sammenheng vil det også være interessant å se på ulike strategier treningssentrene bruker for å beholde medlemmene sine.

Ettersom vi ønsker å finne ut hvordan det jobbes med omdømme og finne hvordan de ulike kjedene arbeider med å beholde medlemmene sine, er det hensiktsmessig å ta på seg forståelsesbrillene og gå dypt til verks (Fangen, 2015). Vi ønsker ikke bare å finne ut om omdømmearbeidet er avgjørende, men også hvorfor det er sånn. Vi er med andre ord ute etter å undersøke menneskelige opplevelser og erfaringer knyttet til treningssenterbransjen, og da vil en kvalitativ tilnærming være velegnet. Et annet argument for å benytte kvalitativ metode er at vi tar for oss et område det finnes lite kunnskap om fra før. Dermed kan kvalitativ forskning være en hensiktsmessig måte å få frem og utvikle begreper for å studere disse fenomenene. Tidligere forskning på området har vært kvantitativ, og ved å ta for oss en kvalitativ studie kan vi utdype og forklare de tidligere funnene for å få en dypere innsikt i hvordan treningssentrene kan forbedre omdømmet.

4.3 Forskningsintervju

Arbeidet rundt intervjuene er en lang prosess. Det er mye arbeid i forkant, underveis og etterpå. I det følgende vil vi presentere prosessen gjennom ulike underpunkter.

4.3.1 Utvalg og rekruttering av informanter

Valg av informanter er et viktig tema innen kvalitativ forskning, da antallet av informanter ikke skal være for stort, men samtidig må man ha nok intervjumateriale slik at man får gjennomført en analyse. Når det gjelder hvordan intervjuet skal struktureres og gjennomføres, er det at vi har begrenset med tid og ressurser en avgjørende faktor (Silverman, 2014). Vi ønsket å intervju seks ulike daglige ledere/senterledere av seks ulike treningssenterkjeder, ettersom det er noe problemstillingen vår legger vekt på. Vi har intervjuet både noen av de største treningssenterkjedene i landet og noen litt mindre treningssenterkjeder. Vi har vært innom tre av de fire hovedsegmentene som kjedene deles inn i. Dette gjorde vi for å se om det kan være noen forskjeller på omdømmearbeidet til de ulike senterkjedene. Vi har intervjuet daglige ledere/senterledere på treningssenter lokalisert på Østlandet. Ettersom det er stor konkurranse innen treningssenterbransjen opplevde vi tidlig at de fleste kun ønsket å være

med på intervju dersom både navn på dem selv og treningssenter ble holdt anonymt. Av den grunn valgte vi å la alle treningssenterkjedene og informantene holdes anonyme. Det var viktig for oss at informantene var tilfreds og komfortable med intervjusituasjonen, slik at de snakket så frittalende og ærlig som mulig.

4.3.2 Utarbeidelse av intervjuguiden

Ved valg av kvalitativ metode og bruk av intervju, ønsket vi å fange de ulike treningssenterkjedenes perspektiver, og hvordan de jobber med og ser på omdømmearbeid. Vi ønsket å forstå hva som var viktig å fokusere på for de ulike kjedene med tanke på å beholde de eksisterende medlemmene sine. Vi tok utgangspunkt i problemstillingen og forskningsspørsmålene da vi utarbeidet intervjuguiden. Intervjuguiden (vedlegg 1) strukturerte vi i tre deler; åpningsspørsmål, hovedspørsmål og avslutningsspørsmål. Hoveddelen inneholdt de viktigste spørsmålene knyttet opp mot problemstillingen. Vi plasserte de spørsmålene vi så på som viktigst tidlig i intervjuguiden i tilfelle intervjuet skulle bli avbrutt tidligere enn planlagt. Samtidig ble det stilt andre tilleggsspørsmål som ikke fremkommer i intervjuguiden underveis i intervjuene, og det er nettopp derfor vi ønsket å gjennomføre et semistrukturert intervju. Vi avsluttet alle intervjuene med å høre om det var noe informantene ville tilføye i tillegg til det vi hadde snakket om. På den måten fikk vi en fin avslutning på intervjuene hvor informantene fikk mulighet til å avslutte med hva enn de måtte ønske.

4.3.3 Semistrukturert intervju

Semistrukturert dybdeintervju blir sett på som den beste måten å undersøke og opparbeide seg kunnskap om individers handlinger på (Johannessen et al., 2011). I denne oppgaven skal vi avdekke hvordan de ulike treningssenterkjedene arbeider med omdømme. Dette krever mye informasjon, og da er dybdeintervju et velegnet verktøy å bruke.

Vi har valgt å gjennomføre semistrukturerte dybdeintervju. Et semistrukturert intervju vil være hensiktsmessig fordi det gir mulighet til å følge noen retningslinjer man har satt seg før intervjuet, og samtidig kunne stille oppfølgingsspørsmål underveis ut ifra det informanten forteller (Silverman, 2014). Informantene vil derfor i utgangspunktet få tilnærmet like spørsmål, men det er åpent for å stille andre oppfølgingsspørsmål med tanke på det informanten beskriver. På den måten gir det frihet til å grave etter informasjon man kanskje

ikke hadde fått ved å kun følge intervjuguiden man har laget til punkt og prikke. Grunnen til at vi valgte å benytte oss av semistrukturert intervju var for å kunne ha en mer åpen dialog, i tillegg til at vi ikke ønsket å styre intervjuobjektene for mye. Ved å ha et semistrukturert intervju er det enklere å ha en viss struktur på intervjuet for å unngå å falle utenfor temaet. Dersom man skulle havne litt utenfor temaet, er det enkelt å komme tilbake på rett spor.

4.3.4 Innsamling og transkripsjon av datamateriale

Alle intervjuene ble gjennomført i løpet av januar og februar 2018. Vi dro rundt og forhørte oss med ulike treningssenter om de ønsket å gjennomføre intervju med oss, og fikk da enten et ja eller et nei. Enkelte ønsket å gjennomføre intervjuet med en gang, mens andre ønsket å forberede seg litt. Informantene fikk vite at vi skriver en masteroppgave om omdømmearbeid, og at den handler om hvordan treningssenter bruker omdømmearbeid for å beholde eksisterende medlemmer.

Vi valgte å gjennomføre tre intervjuer hver da vi ikke bor på samme plass. Før vi startet intervjuene ble informantene informert om hensikten med intervjuet, og vi spurte om vi fikk lov til å ta lydopptak av intervjuet. Alle informantene var relativt lette å snakke med, da vi ble møtt med åpenhet og det stort sett var enkelt å holde samtalen i gang. Intervjuguiden fungerte som et verktøy slik at alle temaene ble dekket, selv om vi opplevde at informantene snakket nokså fritt. Intervjuene varte mellom 20 og 40 minutter. Vi valgte å ikke ha så altfor lange intervjuer ettersom alle informantene var i arbeid samtidig som intervjuene pågikk, og vi ikke ønsket å oppta for mye av tiden deres. Et par av informantene satt i resepsjonen da vi intervjuet dem, mens andre hadde kontortid. Vi lot være å skrive notater underveis i intervjuet, ettersom det kan virke forstyrrende, samtidig som vi mener kvalitetsnivået på lydopptak er godt nok.

Å transkribere vil si å skifte fra en form til en annen. I denne sammenheng så oversetter vi fra tale til skrift. Intervjuene blir strukturerte, og det blir dermed enklere å arbeide videre med teksten når vi senere skal benytte oss av koding som et hjelpemiddel. Vi transkriberte intervjuene våre fortløpende etter hvert intervju slik at vi hadde de friskt i minne. I tillegg ble alle opptakene ble transkriberte direkte over til bokmål for å ivareta informantenes anonymitet.

4.4 Analyse av datagrunnlaget

Analysearbeidet er en kontinuerlig prosess og en viktig del av forskningsprosessen. Det er viktig at det er den samme personen som samler inn dataene, som også analyserer og tolker dem. Det er fordi hypoteser, teorier og forskerens forståelse er et viktig utgangspunkt for dataanalysen (Silverman, 2014). Dataanalysen startet vi ved å gjøre informasjonsmengden fra intervjuene mer håndterlig (Johannessen et al., 2011). Ifølge Johannessen et al. (2011, s. 187) har dataanalysen i utgangspunktet to hensikter:

1. *Organisere data etter tema*: Dette er viktig for å unngå å miste viktig informasjon, og er et slags grunnlag for analysen
2. *Analysere og tolke*: Her vil forskeren tolke og utvikle perspektiver på den tilgjengelige informasjonen.

Forskeren vil komme lengst ved å gjennomføre dataanalysen i denne rekkefølgen da organisering er en forutsetning for forståelse. Å organisere data etter tema har vi allerede gjort underveis i intervjuene gjennom intervjuguiden. Det er imidlertid ikke alltid den beste måten å gå ut ifra fordi man ofte kan ende opp med altfor brede kategorier. En konsekvens av det kan være at man ender opp med forhåndsdefinerte kategorier som igjen kan gi utslag i at en ikke skaffer ny informasjon (Johannessen et al., 2011). Vi opplevde ved flere anledninger at informantene svarte på flere spørsmål under ett spørsmål, selv om vi hadde stilt det spørsmålet tidligere i intervjuet. I den sammenheng kan *koding* være et ypperlig verktøy å bruke.

Koding

«*Koding er den prosessen der data analyseres, konseptualiseres, kategoriseres og bygges opp til en beskrivelse*» (Johannessen et al., 2011, s. 207). En kode er altså et utsnitt av en tekst, og blir brukt som et verktøy for å påvise og organisere meningsbærende informasjon (Johannessen et al., 2011). Dette gjør at vi enkelt kan finne de delene i teksten som knyttes opp mot et spørsmål, begrep eller tema.

Vi har brukt Nvivo som verktøy for å organisere kodingen. Vi har et deduktivt utgangspunkt da vi på forhånd bestemte kodene vi skulle se etter. Vi begynte med å dele kodingen inn i hovedkategorier som vi videre fylte ut med underkategorier. Dermed brukte vi Nvivo som et kodeprogram for å sette sitatene inn i ulike farger for å skille de. Hver farge symboliserte hver

sin kategori, slik at vi enkelt kunne finne alle sitatene som tilhørte hver kategori da vi senere skulle presentere de i resultatkapittelet, og datamaterialet tilsa at det var nødvendig med fingradert koding innunder hver hovedkode. Vi kom fram til hovedkategoriene; «omdømmearbeid for å beholde eksisterende medlemmer», «strategiarbeid for å beholde eksisterende medlemmer» og «utfordringer med å bedre omdømmet i bransjen som helhet». Vi valgte å kun ha tre hovedkategorier fordi vi mener vi får dekket det vi trenger når vi videre deler hovedkategoriene inn i flere underkategorier. Underkategoriene blir presentert i resultatdelen.

4.5 Validitet og reliabilitet

Reliabilitet er en fornorsking av ordet “reliability” og betyr pålitelighet. Pålitelighet viser til i hvilken grad funnene av en studie ikke er avhengig av endringer i omstendighetene til disse funnene (Silverman, 2014). Det vil si at dersom noen andre gjennomfører en kvalitativ studie på akkurat det samme feltet, vil de få tilnærmet de samme svarene. Dette viser til pålitelighet. Det er særlig to måter man kan bruke for å forsikre seg om at forskningen er pålitelig (Silverman, 2014):

- ved å gjøre forskningsprosessen så transparent som mulig ved å beskrive forskningsstrategi og dataanalyser så detaljert man kan i forskningsrapporten.
- ved å tydelig vise hvilken teoretisk holdning man har og hvordan tolkning man bruker av teorien slik at man utelukker andre tolkninger.

Vi har prøvd å redegjøre for vår fremgangsmåte så detaljert som mulig knyttet til informanter, kontekst og benyttet metode i metodekapittelet. Der har vi forsøkt å ha et kritisk blikk for å beholde forskningens kvalitet underveis. I teorikapittelet har vi tydelig beskrevet hvilke teorier vi har gått ut ifra, og hvilke definisjoner vi har brukt, ettersom ulike forskere bruker ulike definisjoner på forskjellige teorier.

Forskningen baserer seg på dybdeintervjuer for å kunne innhente mest mulig relevant informasjon. Det første intervjuet ble som en slags «test» hvor vi sjekket at informanten skjønnte spørsmålene og dermed kunne vi fjerne eventuelle forvirrende spørsmål. Dette var med på å gjøre forskningen mer nøyaktig. Vi brukte lydopptak under intervjuene for å sikre dataenes pålitelighet.

Graden av *validitet* viser i hvor stor grad man måler det man faktisk ønsker å måle (Framnes, Pettersen og Thjømmøe, 2011). Det vil si hvor nyttig informasjon den målemetoden man benytter seg av gir om den egenskapen man ønsker å måle. I metodekapittelet har vi forklart hvilke valg vi har tatt og hvorfor vi har tatt de. Forskningens troverdighet ble styrket ved at intervjuguiden ikke inkluderte styrende spørsmål, samtidig som at den ikke inneholdt personlige spørsmål, både direkte og indirekte. Vi mener i tillegg at seks informanter i denne bransjen gir et godt spekter, da flere av treningssentrene eies av samme kjede, samtidig som at det er få store nok treningssenterkjeder til at det vil være nødvendig å intervju noen flere. Alle våre informanter har vært daglig ledere eller senterledere, noe som vil si at de har god kunnskap over både sitt treningssenter og bransjen generelt. Vi følte derfor at deres stilling i bedriften var relevant til vår problemstilling. Med bakgrunn i at vi har brukt et tilfeldig utvalg av treningssenterkjeder vil det være mulig å få et tilsvarende liknende resultat ved en senere gjennomføring av liknende forskning. Det vil imidlertid ikke være mulig å gjennomføre en helt lik undersøkelse som vi har gjort ettersom vi har brukt en kvalitativ tilnærming. Jacobsen (2000) foreslår tre spørsmål som bør besvares for å teste reliabiliteten og validiteten:

1. Om vi har fått tak i det vi ønsket å få tak i – intern gyldighet.
2. Om funnene kan overføres til andre sammenhenger - ekstern gyldighet.
3. Om vi kan stole på de dataene vi har samlet inn – pålitelighet.

I forhold til vår forskning var det viktig at vi viste åpenhet både under intervjuene og når vi analyserte dataene. Det var også viktig at analysen inneholdt minimalt med våre meninger, slik at forskningen holdes objektiv. Vi unngikk å påvirke informantene på noen som helst måte, og å gi så lite informasjon om forskningen og teoriene som mulig. Det er kun nødvendig å gi tilgang på den informasjonen de trenger for å kunne svare på spørsmålene. Samtidig tror vi at pålitelighet skapes gjennom fokus på trygget og et godt møte med informantene.

4.6 Ethiske avveininger

Ethiske avveininger spiller en stor rolle i kvalitativ metode, hvor man er opptatt av mening og innhold. Ethiske spørsmål vil være viktig å tenke på gjennom hele prosessen fra man samler inn data til man tolker resultatene (Fangen, 2015). Vi undersøkte om forskningen vår var

meldepliktig, noe den ikke var, blant annet på grunn av at vi ikke har noen direkte eller indirekte personopplysninger. Vi skrev aldri ned eller tok aldri opp navn på informantene våre, og heller ikke informasjon om bedriften de jobber i, da det ikke er av interesse for vår forskning.

Under datainnsamlingen, altså i intervjuene, er det viktig å få samtykke for å spille inn intervjuet på lydopptak. Dette er viktig for å ivareta integriteten til personene som blir intervjuet, både under intervjuet, etter og når man fremstiller materialet i tekst (Fangen, 2015). Det er i tillegg viktig å spørre om informantene ønsker å se gjennom notatene som er gjort underveis i intervjuet, og transkriptet når det er ferdigstilt.

Når man skal tolke datainnsamlingen er det viktig å være selvkritisk til sine egne tolkninger, og det kan det være lurt at informantene får mulighet til å lese gjennom notatene til slutt dersom de ønsker det (Fangen, 2015). Dersom man er usikker på noe i datagrunnlaget, og må tolke hva informanten mener, er det lurt å vise at man er usikker på hva informanten faktisk mener, med mindre man har god dokumentasjon på hva forklaringen er. Dersom man ikke får lov til å ta opp intervjuet, må informanten få mulighet til å se gjennom notatene som er gjort i løpet av intervjuet, slik at man er sikker på at informasjonen man har fått, har blitt tolket riktig.

I behandling med informantene er det spesielt et par punkter vi har lagt vekt på for å ha fokus på de etiske avveiningene:

- Vi har opplyst tydelig at både informant og organisasjon vil holdes anonymt før intervjuet har startet
- Vi har spurt om samtykke til å ta opp intervjuet før det startet
- Vi slettet lydopptakene av intervjuene når vi ikke lenger hadde bruk for dem

4.7 Formidling og policy relevans

Ved å skrive denne oppgaven håper vi å sette fokus på omdømmearbeid i bransjen, og i hvert fall på de sentrene vi har vært rundt og intervjuet. Ved at vi som interessenter og brukere av treningssenter ønsker et fokus på omdømmearbeid i treningssenterbransjen, bør gjøre at de sentrene vi har intervjuet fokuserer mer på det og tar i bruk det som et verktøy i hverdagen.

Forhåpentligvis formidler vår interesse for omdømmearbeid videre oppover i organisasjonen, slik at hovedkontorene vet at det er interesse for det. Fem av seks informanter ønsket å få tilsendt masteroppgaven når den var ferdig kun fordi de syntes det var interessant å lese hva vi fant ut. Det viser at det er interesse for omdømmearbeid i bransjen, og at vi har valgt et relevant tema å forske på.

Ettersom det kun har blitt gjennomført to omdømmemålinger i bransjen, kan det bety at det tidligere ikke har blitt fokusert på omdømmearbeid i bransjen, og det bør endres. Å fokusere på omdømmearbeid i treningssenterbransjen er kun vinn-vinn for bransjen sin del. Omdømmearbeid kan være et viktig virkemiddel for å vokse, særlig nå som det er et veldig stort helsefokus i befolkningen og trening er trendy.

5 Resultat

Her vil vi presentere de viktigste funnene fra intervjuene vi har gjort i denne studien. Dataene som fremkommer i dette kapitlet blir presentert i ren avskrift fra informantene som er intervjuet, da sitatene er kun omgjort til bokmål. Vi har valgt å dele opp funnene kategorisk for å best mulig besvare problemstillingen:

Hvordan jobber treningssenterkjedene med omdømmearbeid opp mot å beholde eksisterende medlemmer?

For å fremheve informantenes synspunkter vil vi i dette kapitlet gjengi sitater fra intervjuene. Vi har kommet frem til følgende kategorier: «Omdømmearbeid for å beholde eksisterende medlemmer», «Strategiarbeid for å beholde eksisterende medlemmer» og «Utfordringer med å bedre omdømmet i bransjen som helhet». I tillegg har vi delt opp kategoriene i flere underkategorier for å gjøre det mer oversiktlig og for å skille ulike synspunkter informantene trekker frem som viktige. For å strukturere underkategoriene tok vi utgangspunkt i kodingen, samtidig som hver hovedkategori er rettet mot forskningsspørsmålene vi har utarbeidet.

5.1 Omdømmearbeid for å beholde eksisterende medlemmer

Omdømmearbeid for å beholde eksisterende medlemmer i treningssenterbransjen er det vår problemstilling omfavner. Dermed tar vi for oss ulike faktorer som kom opp under intervjuene med informantene fra de ulike treningssenterkjedene. I denne kategorien handler det om hvordan de ulike treningssenterkjedene aktivt jobber for å bedre deres omdømme med det mål om å beholde sine medlemmer.

5.1.1 Omdømme = omtale?

Det informantene trakk frem da vi spurte om hva de tenker når de hører ordet omdømme er blant annet at det handler om hvordan andre ser på treningssenteret. Her er det snakk om hvilket syn både de som er medlemmer og de som ikke er det, har. Dette samsvarer delvis med den definisjonen av omdømme som vi har gått ut ifra, som er: «*Omdømmet må bygges over lang tid gjennom konsekvent atferd, og atferden må stemme overens med interessentenes forventninger*» (Brønn og Ihlen, 2009, s. 99). Det informantene kanskje ikke forstår helt, er at

det også handler om hvilke forventninger interessentene har, og om treningssenterkjedene klarer å leve opp til forventningene uavhengig av hva treningssentrene mener de gjør rett og galt selv.

Dame, som er daglig leder ved et stort premiumsenter, mener omdømme dreier seg om omtale og sammenligner det med et visittkort man legger fra seg. Videre tenker informanten at omdømme skapes av en helhet sammensatt av alle møter med folk. Hvert enkelt møte har påvirkning, men det er den helheten folk sitter igjen med som til sammen danner oppfatningen av omdømme.

«For meg handler det mye om hvordan man blir omtalt og om at det er visittkortet som man legger fra seg uansett hvor man er, med å være den man er. Alle møter man har med folk gjør en «impact» og et omdømme er noe som skapes av den helheten, tenker jeg.» (Dame, daglig leder, stort premiumsenter)

Mann, daglig leder ved mellomstort nisjesenter, forklarer det på denne måten:

«Omdømme, da tenker jeg hvordan folk ser på oss uten ifra og inn.» (Mann, daglig leder, mellomstort nisjesenter)

Informanten mener, enkelt og greit, at omdømme handler om hvordan folk som ikke er medlemmer ser på treningssenteret. Dame, nesteleder ved stort premiumsenter assosierer omdømme med noe de ansatte kan formidle til sine medlemmer, som igjen kan videreformidle dette til andre. Informanten trekker også frem at omdømme handler om å se medlemmene sine:

«Omdømme, da tenker jeg at det er noe vi gir medlemmene våre som de kan gå rundt og fortelle: «Her er det virkelig bra, her trives vi, her er det godt med treningsmuligheter.» Og at du ser medlemmene dine. Rett og slett.» (Dame, nesteleder, stort premiumsenter)

Det alle informantene har til felles er at de tror at omdømme handler om hvordan folk ser på dem. Den ene informanten trakk også frem at omdømme handler om å se medlemmene sine, og det kan stemme dersom medlemmene forventer at treningssentrene skal se de. Men hvordan ser du medlemmene dine dersom du har mellom 1000 og 2000 stykker? Holder det å si «hei» og «ha det», som flere nevner senere i intervjuene sine? De treningssentrene helt uten bemanning, eller delvis uten bemanning klarer seg de også, uten å si «hei» og «ha det» til medlemmene sine.

5.1.2 Tillit – lojale kunder

Omdømmearbeid for å beholde eksisterende medlemmer er et tema som står svært sentralt i arbeidet mot å besvare problemstillingen. Som vi tidligere har vært inne på, er det enkelt å bytte eller melde seg ut av et treningssenter. Altså er det et stort gjennomtrekk av kunder i bransjen. Derfor er lojale kunder en nøkkelfaktor for sentrene.

Dame, daglig leder ved stort lavprissenter, mener det er viktig med lojale medlemmer, og bruker blant annet interne konkurranser og kampanjer for å holde på sine medlemmer.

«Det er den daglige jobben hele tiden. Å ta så godt vare på alle man kan. Å gi dem oppmerksomhet, også prøver man å ha litt interne ting. Så vi har litt konkurranser, til jul har vi julekalender hvor medlemmene vinner premier. At man har sånne ting for å holde folk lojale. På sommeren har vi sommerkampanjer; tren så og så mange ganger i løpet av to-tre måneder, så får du en premie. Selv om du trener ute så får du kreditt for det. Og når du starter opp så har vi en treningsguide; tren to ganger i uka i snitt i tre måneder, så får du en premie. Det er flere sånne ting, både for å hjelpe folk i gang og for å bygge lojalitet.» (Dame, daglig leder, stort lavprissenter)

Premiene trenger ikke nødvendigvis være store og flotte, de fungerer mer som en motivasjon og for å skape ekstra blest med treningen ved at det stadig vekk skjer noe på treningssenteret. Det er selvfølgelig helt frivillig å delta, slik at de som ikke har behov for en ekstra gulrot kan trene «som normalt». Selve konkurransene kan bli sett på som strategiske, men det å skape tillit og lojale kunder er en del av omdømmearbeidet.

Daglig leder av mellomstort nisjesenter ser på kompetanse som viktig. At de ansatte har kompetanse gjør at medlemmene føler tillit til de som jobber på treningssenteret, og det er ekstra viktig når det er et nisjesenter.

«Det å ha god kompetanse innen det vi holder på med, det er kjempeviktig. Så folk føler at de har kredibilitet til de som instruerer her og de som er PT-er her.» (Mann, daglig leder, mellomstort nisjesenter)

Som vi ser er altså tillit en faktor flere av kjedene peker på som viktig for å beholde sine eksisterende medlemmer. Det kan allikevel stilles spørsmålsteget ved at det kun var to av seks sentre som nevnte det i sammenheng med arbeidet om å beholde medlemmene deres.

5.1.3 Kommunikasjon – «the roots of fame»

Å kommunisere med medlemmene sine er viktig, da man hele tiden må forbedre seg og lytte til hva medlemmene mener bør endres. Det å lytte til medlemmenes ønsker gjør at de føler seg hørt og at de har en stemme, noe som kan være avgjørende for å beholde medlemmene sine.

Dame, daglig leder ved stort premiumsenter, pleide å kommunisere med medlemmene sine ved å sende de en mail for å høre hva de synes om senteret. På den måten får man rask tilbakemelding og medlemmet føler seg mer anonym.

«Vi hadde en stund, vet ikke helt hvorfor vi sluttet med det, men la oss si ti stykk av de som trente hos oss i går, fikk en mail: «Hei! Hva synes du om oss?» Det gjorde vi i en periode, så det er en måte å få omtale på. Nå har vi et nytt medlemssystem, det har skjedd mye kjedearbeid, vi har byttet logo, vi har byttet grunnverdier i hele kjeden, så det har falt litt ut. Men det er i hvert fall en måte som er veldig effektiv, dersom de svarer. Vi forsøker også å være veldig på med publisering på Facebook og Instagram. At vi svarer på sosiale medier, og der fanger vi opp tilbakemeldinger og kan gi stemningsrapporter. «Hei Kari! Hva synes du om timen i dag?» Vi får mye ros rundt det, og der får vi også vite hva som ikke er bra, men vi får veldig lite dårlig omtale. Vi ser at de som rater oss på Facebook rater oss mellom 4 og 5, av 5.» (Dame, daglig leder, stort premiumsenter)

Ved å kommunisere gjennom sosiale medier med medlemmene sine kan man enkelt tilpasse seg holdninger og atferd etter tilbakemeldingene man får fra omgivelsene. Dette er det samme som mottakelighetsprinsippet i «the roots of fame». Sosiale medier er en informasjonskanal som er lett tilgjengelig for de fleste i dagens samfunn, i tillegg til at det er gratis. Mann, senterleder av mellomstort lavprissenter, forteller om en annen variant de benytter i sammenheng med tilbakemeldinger fra medlemmer:

«Vi har postkasse både her og på det andre senteret, hvor medlemmene kan gi tilbakemeldinger.» (Mann, senterleder, mellomstort lavprissenter)

Dersom medlemmene føler for å gi både ris og ros kan de gi anonyme tilbakemeldinger, slik at senterleder vet hva omgivelsene ønsker og vil ha.

«Tilbakemeldingene er veldig positive, utstyrmessig får vi positive tilbakemeldinger. Stort sett vil folk alltid ha mer, og du kan ikke tilfredsstille alle.» (Mann, senterleder, mellomstort lavprissenter)

I dette tilfellet føler senterleder at omgivelsene er fornøyde, men at kundene ofte vil ha mer enn de kan få. Dette bidrar til at senteret alltid har noe å strekke seg etter, de vet at de aldri kan slappe av og tenkte at; «det er bra nok som det er».

Det er i tillegg viktig å kunne skille seg ut, og ha egenart. Nestleder ved stort premiumsenter føler de gjør ved å ha en variert timeplan som ingen andre kjeder kan måle seg med:

«Det å ha en timeplan som kanskje ikke er helt lik det alle andre har av konsepter. Det å ha en variert timeplan, så folk føler at de får trent variert. Det skal være gøy å trene, og at de finner treningsgleden her. Og det er noe vi må jobbe med hele veien.» (Dame, nestleder, stort premiumsenter)

Videre forteller nestlederen ved premiumsenteret at det å skille seg ut på produktene som tilbys er viktig, særlig når man er et premiumsenter. Treningsavgiften er gjerne litt høyere enn ved lavprissenterkjedene, og det er viktig at man kan tilby det lille ekstra.

«Vi tilrettelegger for at folk skal kunne trene, og at man skal kunne trene tidlig og sent. Vi har åpent syv dager i uka, hver dag hele året. Alle skal få trent.» (Dame, nestleder, stort premiumsenter)

Målet er at alle skal få trent, så enkelt og greit. Enten du er ung, gammel, har barn, jobber tidlig eller sent. Du skal få trent, uansett hvilken dag i året det er. For at dette skal være et konkurransefortrinn for denne treningssenterkjeden, må tilbudet være gjeldene for alle sentrene deres. Altså må det være konsistens i deres utsagn og det de mener skal skille de fra konkurrentene. Dersom det er det, vil det kunne gi kjeden et bedre omdømme, men ved misnøye blir omdømmet fort dårligere.

5.2 Strategiarbeid for å beholde eksisterende medlemmer

Treningssentrenes strategiarbeid spiller en avgjørende rolle for å beholde eksisterende medlemmer. Ettersom det er hard konkurranse og stor rift om medlemmene, er det viktig å skille seg ut i bransjen. Strategiarbeid handler om å ha en plan, så vel som det er en pågående prosess som hele tiden må forbedres. Her vil vi presentere hovedstrategiene som treningssenterkjedene bruker for å beholde eksisterende medlemmer.

5.2.1 Renhold

Renhold var en strategi flere av treningssenterkjedene trakk frem når det gjaldt strategier for å beholde medlemmer.

Dame, daglig leder ved stort lavprissenter har særlig tre fokusområder når det gjelder omdømmestrategier for å beholde medlemmene sine. Disse er trivsel, kvalitet på instruktørene og renhold.

«At det er trivelig, og selvfølgelig at det er god kvalitet over instruktørene. Og at

renholdet er bra. Det er de tre tingene som folk henger seg mest opp i, tror jeg. Spesielt i disse dager med TV 2 og sånn.» (Dame, daglig leder, stort lavprissenter)

Dame, daglig leder ved stort premiumsenter, er enig i det daglig leder ved stort lavprissenter sier. Hun tenker at dersom man får kritikk for dårlig renhold vil det også gå ut over omdømmet til treningssenteret.

«(...) for er det ett hår i dusjen så får man kritikk for dårlig vask.» (Dame, daglig leder, stort premiumsenter)

Mann ved mellomstort nisjesenter, mener det er viktig å holde det rent på senteret, og at det er rydding der.

«(...) så er det mer at vi skal sørge for at det er rent her, og vi skal sørge for at ting er på plass og at ting er på stell.» (Mann, daglig leder, mellomstort nisjesenter)

Renhold er noe flere av sentrene er opptatte av å ha på stell. Det er forståelig at dette er et fokusområde fordi det er en typisk faktor det fort kan gå rykter om blant medlemmer dersom det er dårlig renhold på senteret. Noe som igjen kan føre til at medlemmer slutter eller bytter senterkjede. Ved å ha fokus på renhold og ha et innbyende og ryddig senter, vil medlemmene bli mer komfortable på treningssenteret og få mer lyst til å trene der. Kanskje kan medlemmer ved et renselig senter også skryte av renholdet til ikke-medlemmer eller medlemmer ved andre kjeder.

5.2.2 Synlighet

Synlighet handler her om å se medlemmene sine, da det var noe alle informantene nevnte som en viktig del av strategien for å beholde eksisterende medlemmer. Ulike strategier som angår synlighet vil her bli presentert. Vi vil først gjengi et sitat av dame, som er nesteleder ved et stort premiumsenter:

«Det å være synlig, gå å vaske i studio, ta en prat med medlemmene, det tror jeg må være en naturlig del, og like å jobbe med mennesker. Og det å kanskje se de som føler at de trenger det litt ekstra, og pushe de litt ekstra.» (Dame, nestleder, stort premiumsenter)

Informanten fremhever det å være synlig og vise at man ser medlemmene sine som en viktig strategi for å beholde medlemmene sine. I tillegg er det viktig å differensiere litt i forhold til hvor mye de ulike medlemmene har behov for oppfølging. De har også et mål om at medlemmene skal glede seg til å komme på trening, samtidig som de skal synes det er hyggelig å gå derfra når man er ferdig.

Mann, daglig leder ved mellomstort nisjesenter, trekker også frem viktigheten av å se alle, som i tillegg vektlegger at alle skal få tilbakemeldinger under treningen:

«Det er viktig at vi ser alle, og alle skal bli sett og føle at de hører hjemme her. Så det er en bevisst strategi. Sånn som når vi underviser så har vi som strategi at vi skal ha vært innom alle som trener. Alle skal føle at de har fått noe tilbake. Bare så enkelt som en liten positiv high-five, så går dem igjen med et smil rundt munnen.» (Mann, daglig leder, mellomstort nisjesenter)

Mann, daglig leder ved mellomstort nisjesenter, ønsker at medlemmene skal ha det bra og kjenne på at de får noe tilbake av å trene på treningssenteret. Medlemmene skal rett og slett føle seg hjemme hos dem. At man er fornøyd når man går fra senteret er også noe som trekkes frem. For å sørge for at kundene skal ha det bra når de trener der skal de ha det rent og ryddig og alltid ha riktig utstyr tilgjengelig. Noe annet som ble nevnt var viktigheten av å snakke med kundene og bruke navn.

En annen informant, nestleder ved stort premiumsenter, sier de har noen retningslinjer de følger for å beholde medlemmene sine. Også her blir viktigheten av å være synlig ved å si «hei» og «ha det» trukket fram. I tillegg til å ha en åpen resepsjon hvor medlemmene alltid er velkomne til å slå av en prat og stille spørsmål. Trygghet er et annet punkt informanten spesielt vektlegger:

«Det er linjer vi følger for at vi skal beholde medlemmene våre, men jeg tenker det å se medlemmene våre er det viktigste. Og bare det å kunne si «hei» og «ha det», og dem føler at dem blir sett. Og at dem kan komme til oss å spørre om ting og at vi er tilgjengelige. Og at vi er en resepsjon som er åpen hele tiden, hvor vi er tilgjengelige for medlemmene våre hele tiden for spørsmål hvis det skulle være noe. Det å skulle føle seg trygg på senteret i forhold til det at vi går kurs, har hjerte-lunge-redning, har hjerte-starter og alle sånne ting som gjør at man føler seg trygg og blir sett, tror jeg er viktig.» (Dame, nestleder, stort premiumsenter)

Dame, daglig leder ved stort lavprissenter, har som eneste informant i vårt utvalg en egen strategi når det gjelder å sjekke seg inn på treningssenteret. Senteret lar nemlig ikke medlemmene få sjekke inn på egenhånd, slik de andre sentrene har en ordning med. Her må kundene gå bort til resepsjonen og levere kortet for at en ansatt skal «bipe deg inn». Informanten mener det å bli sett er menneskets viktigste behov, og gjennomfører strategien slik at det første som møter medlemmene når de kommer inn døra er å bli sett og bli tatt godt imot. Samtidig tvinger det de ansatte til å hilse på medlemmene.

«Fordi da må de som sitter der, de må reise seg opp, de må se folk i øynene, de må si «hei». Det er en av grunnene til at jeg lar den være der og ikke ute. Så den er et bevisst valg for å se folk.» (Dame, daglig leder, stort lavprissenter)

Senterleder ved mellomstort lavprissenter legger vekt på at alle er velkomne, uansett alder og størrelse:

«Men jeg tror folk føler seg velkomne, spesielt de litt eldre, de som er litt mer redd for å ta dørstokken. De føler at det er lett å komme hit når de først har gått forbi døra. De føler seg velkomne og de føler seg sett, men ikke beglodd. Så du trenger ikke ha den nyeste tightsen, og du kan gå i den grå, gamle joggebuksa di. Føler du deg overvektig eller vet at du er overvektig, så vet du at du kan komme. Uansett om du er «snapchat-jente» eller ikke. Nå har ikke vi en «snapchat-kultur» her, så er du velkommen, det er minimalt med dømming.» (Mann, senterleder, mellomstort lavprissenter)

Mann, senterleder ved lavprissenter, mener en suksessfaktor er at medlemmene skal føle seg velkomne, og da spesielt den gruppen hvor dørstokkmila er lengst. For at de skal de føle seg velkomne skal de føle seg sett av personalet, men ikke beglodd. Informanten mener deres sammensatte konsept er med på å skape et godt omdømme for å beholde deres eksisterende medlemmer.

«Vi har et konsept med døgnåpent senter, hyggelige priser, ingen bindingstid, og det er det omdømmet som kanskje setter seg mest.» (Mann, senterleder, mellomstort lavprissenter)

I dette sitatet blir ikke-menneskelige forhold fremhevet. Slike forhold kan enkelt veies mot andre treningssenterkjeder uten at man stikker hodet innom senteret og opplever atmosfæren. Dame, daglig leder ved premiumsenter, er derimot mest opptatt av de menneskelige faktorene, rettere sagt instruktørene på treningssenteret. Premiumsenteret er opptatt av å ha instruktører som passer målgruppen fordi de mener det vil øke treningsopplevelsen for medlemmene. Av den grunn bruker de mye tid på å finne de «rette» personene.

«Vi har jobbet mye med å få rett person på rett plass. Rett instruktør på rett time, som passer den målgruppen. Det har vi vunnet masse på for da får du den treningsopplevelsen som er god og som du ønsker å sitte igjen med. Og et krav er at alle instruktører må få opplæring i det man driver med, og da sikrer man også en god opplevelse. Instruktørene prater også veldig mye med medlemmene både før og etter timene, og er tilstede.» (Dame, daglig leder, stort premiumsenter)

Igjen blir kundesnakk nevnt som en viktig strategi for å skape et godt omdømme og beholde medlemmer. Dame, daglig leder ved premiumsenter mener kunnskapen og de personlige egenskapene de ansatte sitter med er vesentlig for omdømmet. Kunnskap er noe dame, nestleder ved premiumsenter, også fremhever, og som de aktivt jobber med for å beholde og rekruttere nye medlemmer. De ønsker å vise medlemmene sine og potensielle medlemmer at de har god kunnskap om trening, samt at kunden er i sentrum.

«At du får et godt omdømme, for det er det man vil ha. Man vil ha positive tilbakemeldinger og positiv snakk utad. Få flest mulig folk inn til oss. Vi vil vise at det er vi som kan trening, vi ser dere, vi jobber med og mot medlemmer. At dem skal trives og ha det bra her, og at det er et senter å melde seg inn på.» (Dame, nestleder, stort premiumsenter)

Dame, nestleder ved et stort premiumsenter nevner også at det som er viktig er jobben som gjøres inne på treningssenteret. De ønsker at den gode jobben som gjøres skal feste seg hos medlemmene, som skal ta med seg dette videre ut på gata. For å gjøre et godt inntrykk ønsker de å bruke synlighet som en strategi. De er opptatt av å bygge stein for stein og ha en positiv holdning i prosessen med å bygge opp omdømme.

«Vi vil ha et godt bilde utad. Men det er jo alt det vi gjør her inne på senteret, da. Hvordan vi klarer å se medlemmene, synlighet, ta imot dem, og det som de da tar videre ut i gata. Vi må bygge hele veien. Og det er positive steiner du skal bygge.» (Dame, nestleder, stort premiumsenter)

Å se medlemmene sine var noe alle informantene nevnte som en viktig strategi for å beholde de. For noen av kjedene vil det kun si at man sier «hei» og «ha det», mens hos andre lærer man medlemmene mer å kjenne, man kan navnene deres og snakker med dem. Selv om dette i hovedsak er strategiarbeid, så går det mye på omdømmebygging i tillegg.

5.2.3 «Skape et godt miljø»

Å ha et godt miljø på treningssenteret er viktig for å beholde medlemmene sine, noe flere av kjedene ser på som en hensiktsmessig strategi. Mann, daglig leder ved mellomstort nisjesenter sier at det å skape et godt miljø for å beholde medlemmer ikke er noe de har som en nedskrevet strategi. Det er likevel noe de er veldig bevisste på det, og ser på det som viktig.

«Vi har ikke tegnet ned «sånn skal vi gjøre for å beholde medlemmer» eller egentlig så har vi det og, men ikke nedskrevet. Det vi tenker er at vi er veldig på det å skape et godt miljø. Vi er ganske små, så de som trener her de blir vi ganske godt kjent med og

da jobber vi veldig bevisst for å skape et godt miljø.» (Mann, daglig leder, mellomstort nisjesenter)

Dame, nestleder for stort premiumsenter mener at deres treningssenter skal fremstå som et senter som passer for alle, uansett alder. Det kommer frem at de har en bred medlemsmasse med en stor aldersspredning. Noe det fokuseres på er at medlemmene skal føle seg hjemme når de er på deres treningssenter, det vil si å skape et godt miljø på senteret. Informanten sier det er hard konkurranse i markedet med mange aktører. For å skape et best mulig omdømme er det derfor avgjørende å drive seriøst.

«Vi ønsker å være et bra treningssenter for alle. Vi har en bred medlemsmasse, vi er ikke et nisjesenter, vi har medlemmer fra 12-90 år. Så det er det vi prioriterer, så da skal alle føle seg vel og hjemme her. Også er det viktig å drive seriøst. Det er nok av aktører, og snittet er nok ganske seriøst.» (Dame, nestleder, stort premiumsenter)

Daglig leder ved stort premiumsenter mener at det er viktig at de ansatte har det bra. For har de ansatte det bra på jobb, skinner det gjennom i den jobben de gjør, og dermed har medlemmene det også bra. Alle ansatte skal bidra med samme innsats uansett grad av arbeidsmengde:

«Vi har jobbet mye med miljøet inne her på senteret, for har de ansatte det bra så har medlemmene det bra. Hele senteret jobber sammen, og det spiller ingen rolle om du jobber 80 timer i uka eller 45 min, du har like stor betydning, alle er på lik linje.» (Dame, daglig leder, stort premiumsenter)

Tre av informantene uttalte seg om det å skape et godt miljø på senteret, og hvor viktig det er for medlemmene. De mener at dersom medlemmene har det bra når de trener, vil de i større grad bli værende på det aktuelle senteret. Selv om det ikke nødvendigvis var en nedskrevet strategi, var det et stort fokusområde. Viktigheten av at de ansatte skal ha det bra på jobb ble nevnt i denne sammenheng, da det vil kunne gi ringvirkninger over på medlemmenes trivsel.

5.3 utfordringer med å bedre omdømmet i bransjen som helhet

For å finne ut hvordan omdømmet i bransjen kan bedres, er det viktig å først gripe tak i hvilke utfordringer bransjen står overfor. Uten å ha en pekepinn på hva som kan forbedres, vil det være vanskelig å få fremgang. Ved å identifisere hvilke omdømmeutfordringer bransjen har, vil det bli enklere å utarbeide løsninger ettersom man har noe konkret å jobbe etter.

5.3.1 Fordommer

Dame, daglig leder ved et stort premiumsenter, trekker frem at bransjen har en utfordring når det gjelder fordommer:

«(...) fordommer om at det bare er en type folk som er der, og at det er litt skummelt. Og at alle som jobber der er litt utilgjengelige og skumle.» (Dame, daglig leder, stort premiumsenter)

Dame, daglig leder ved stort premiumsenter mener at mange føler de må kunne trene før man begynner på treningssenter, og at det i tillegg har blitt for avansert. Noen sliter med å vite hvordan de skal kle seg «riktig» på trening, hvilke øvelser de skal gjøre, og at man rett og slett ikke får være nybegynner lengre.

«I bransjen nå virker det som at man nesten må kunne trene før man begynner å trene, man må ha personlig trener. Og det snudde seg fra å være noe folk fikk hjelp til å komme i gang med til å bli en fitnessbransje. Alt har blitt så «fit». Har vi blitt for avansert? For «hupa»? For teknisk? Folk vet nesten ikke hva man skal ha på seg når de kommer på trening, det er spørsmål vi får.» (Dame, daglig leder, stort premiumsenter)

Derimot, mener daglig leder ved stort lavprissenter at bransjen blir veldig mediepåvirket. Bransjen får ofte dårlige artikler skrevet om seg, og det er sjeldent positive sider blir vist i media. Dårlig medieomtale er med på å skade omdømmet, og gir fordommer for de som ikke er medlem av et treningssenter.

«Veldig mediepåvirket, selvfølgelig, og jeg prøver ikke å forsvare dem, det er ikke det jeg sier, men media er ute for å finne feil. Hadde det vært bra så hadde du ikke sett en skryteartikkel. Det er ikke en nyhet hvis de ikke finner noe galt eller sjokkerende. Men

på en annen side, hvor ofte hører du om folk som har blitt sjuke når de har vært på treningssenteret?» (Dame, daglig leder, stort lavprissenter)

Dette er også daglig leder ved stort premiumsenter enig i. Samtidig legger hun til at det er viktig å holde på verdiene sine, slik at man ikke lar media påvirke treningsbransjen på den måten også.

«Dårlig medieomtale generelt skader omdømmet til alle sentre, eller for eksempel det med razzia. Da de hadde kjemperazzia her i byen for en stund siden, og de kom inn her også. Og i media så blir det veldig sånn: «razzia på treningssenter, og det er bare de som doper seg som trener». Så det blir en feil vinkling. Selv om man leser om Gunda som sover bedre av treningen. Det er en tøff bransje å jobbe i, også må man niholde på verdiene man har.» (Dame, daglig leder, stort premiumsenter)

Når det gjelder fordommer, så er informantene enige i at media er en stor pådriver til flere av disse. I tillegg nevnes det at bransjen i seg selv har blitt for avansert. I hvert fall at den fremstilles for avansert slik at mannen i gata synes det er skummelt å melde seg inn.

5.3.2 Vanskelig å få inn nye medlemmer

Dame, daglig leder på stort lavprissenter, mener at de ubemannende treningssentrene «ødelegger» for resten av bransjen når det gjelder de medlemmene som ikke er selvgående. Det vil si de som faktisk trenger ekstra hjelp, men som velger et ubemannet treningssenter fordi det er et rimeligere alternativ. Det informanten mener skjer da, er at dersom personene ikke klarer å fortsette treningen, så har de prøvd og er dermed ikke villige til å velge en annen treningssenterkjede som faktisk kan hjelpe dem på andre måter. Det blir dermed enda vanskeligere å «fange opp» et nytt medlem.

«Jeg føler at de som kun har nøkkelkort, hvor man må kjøpe, kjøpe og kjøpe for å få noe som helst hjelp. Det føler jeg at ikke bare er et billig-senter, men det er faktisk og litt dårlig. Det er helt fint for den 20-prosentandelen av befolkningen som er selvgående, og greier å trene, men for de som vi snakker om, og som vi prøver å få tak i, som aldri har trent på et treningssenter, er den dørterskelen ganske høy. Også tusler du inn der, og har kjøpt deg medlemskap på nett. Det er ingen som møter deg i døra. Du går inn der også tusler du rundt, og har ikke peiling på hvordan noen apparater skal

brukes - ingenting. Også tenker du at; «treningscenter var ikke noe for meg». Og da hjelper det ikke om det er billig. De har da ødelagt, for hvor vanskelig blir det ikke da for et senter som er bemannet, som faktisk kunne hjulpet dem, til å få tak i det mennesket på nytt. For da har de prøvd og feilet, og vil ikke prøve igjen.» (Dame, daglig leder, stort lavprissenter)

Dame, nestleder, stort premiumsenter mener den største utfordringen i bransjen er om du klarer å holde på medlemmene dine eller ikke. Uten medlemmene dine klarer du ikke å overleve. Dette utsagnet støtter vår problemstilling, og hvor viktig det er å fokusere på de medlemmene man allerede har.

«Vi er en selgende bedrift, så vi mister medlemmer og må få nye. Det er alltid noen som forsvinner, det forsvinner noen fra sentrene hvert eneste år. Vi fyller på med noen, men det er klart at det er den utfordringen alle har i bransjen har; klarer du å holde på medlemmene dine eller ikke. Hvis du ikke klarer det så blir butikken mindre og mindre. For det er de som betaler lønna vår, husleia og utgiftene våre. Så ved færre medlemmer så er det ikke så lett.» (Dame, nestleder, stort premiumsenter)

Dette utsagnet støtter også dame, daglig leder ved stort premiumsenter opp under. Det er de samme medlemmene som hele tiden bytter treningscenter, og det er en utfordring bransjen har, rett og slett fordi medlemsmassen har stabilisert seg. Dermed blir ikke markedet noe større. Daglig leder ved stort premiumsenter forklarer det på følgende måte:

«Bransjen er der i dag at det er ingen som får nye inn, alle løper etter de samme kundene. Kundemassen er den samme.» (Dame, daglig leder, stort premiumsenter)

Disse utsagnene støtter vår problemstilling, og forklarer hvorfor det er viktig å ta vare på eksisterende medlemmer. Bransjen har hatt en medlemsmasse på cirka 30 prosent de siste årene, og de 30 prosentene har, som nevnt tidligere, holdt seg stabilt, mens antall treningscenter har økt betraktelig. Det er dermed hard konkurranse om medlemmene, og å beholde medlemmene sine er veldig viktig.

5.3.3 Få sofasliteren opp og ut

Flere av informantene mener bransjen har en utfordring når det gjelder å få folk opp av sofaen og ut på trening. Dame, daglig leder ved stort premiumsenter sier det slik:

«Hele utfordringen i bransjen nå er hvordan får du sofasliteren til å begynne å trene. Sofaen og TV er den store utfordringen. Hvordan får man nybegynneren til å begynne å trene?» (Dame, daglig leder, stort premiumsenter)

Informanten er også opptatt av hvordan man skal løse utfordringen med å få nybegynnere og til å begynne å trene. Mann, senterleder, mellomstort lavprissenter mener det er viktig å starte forebyggingen av sofasliterkulturen helt fra skolealder. Dette vil også forebygge overvektsproblemer i et tidlig stadium.

«Også forebygging helt fra skolen av, med overvektsproblemer, ut av Play Station.» (Mann, senterleder, mellomstort lavprissenter)

Her dukker også et annet problem opp:

«Men det er vanskelig å nå ut til de som ikke ønsker å gå ut av sofaen.» (Mann, senterleder, mellomstort lavprissenter)

Dermed er også en del av utfordringen å nå ut til de som i utgangspunktet ikke ønsker å begynne å trene. Dame, daglig leder ved et stort lavprissenter, hevder media har en negativ påvirkningskraft av omdømmet til treningssenterbransjen:

«Såne ting påvirker selvfølgelig treningsbransjen veldig. Fordi de som syns de burde trene, men som ikke har lyst til å drive å rettferdiggjøre ovenfor seg selv om hvorfor de ikke kan trene. De gir du da en unnskyldning til for at dem ikke skal trene. For nei, jeg er redd for å bli sjuk, det er møkkete der. Og derfor skal ikke jeg på treningssenter.» (Dame, daglig leder, stort lavprissenter)

Et problem bransjen har, er å få de som ikke ønsker å trene inn på treningssenteret. Sofaen og TV-en blir blant annet nevnt som utfordringer. Videre nevnes at medienes vinkling av

treningssenterbransjer gjør at flere rettferdiggjør overfor seg selv av det er greit å ikke trene på treningssenter.

5.3.4 Doping og kroppsfokus

Det økende kropps fokuset bør være et varsel i bransjen, da det kan være en vei mot doping for veldig mange. Dette er spesielt gjeldene når man vet at det har blitt en økning blant yngre gutter og jenter. Mann, senterleder ved mellomstort lavprissenter, trekker frem det økende kropps fokuset som en utfordring bransjen står ovenfor. Trenden med å ta «selfies» og bilder i speilet når man trener har økt. Dette mener informanten gir et feil fokus og skaper en negativ utvikling i bransjen:

«Den prosessen hvor man hele tiden skal gå å ta bilder av seg selv, og det er greit å ta bilde, men når man sitter og trener og tar bilder, så kanskje fokuset blir feil. Og alt det der øker kropps fokuset til kanskje en negativ trend.» (Mann, senterleder, mellomstort lavprissenter)

Doping er et mye omstridt og omtalt tema i treningsbransjen. Om store dopingavsløringer er med på å svekke bransjens omdømme er våre informanter noe uenige om. Mann, daglig leder ved et mellomstort nisjesenter, hevder dopingbruken har forandret seg gjennom årene og at det ikke lenger er på samme måte som før:

«Nå er det ikke bare doping for å bygge muskler slik det var før med store bodybuildere. Nå er det også doping for å forbedre kondisjonen, minske fettprosenten og bygge muskler.» (Mann, daglig leder, mellomstort nisjesenter)

Dame, daglig leder ved stort premiumsenter, er også enig i at dopingbruken har endret seg med årene, da det tidligere typisk var store bodybuildere som dopet seg. På den tiden var det store muskler og synlighet som gjaldt. Både dame, daglig leder ved stort premiumsenter og mann, dagligleder ved mellomstort nisjesenter, er også enige i at det i dag er helt andre årsaker til hvorfor dopingen i dag forekommer. Nemlig å forbedre kondisjonen og minke fettprosenten. Dame, som er daglig leder ved et stort premiumsenter, mener derimot, i

motsetning til mann, som er daglig leder ved et mellomstort nisjesenter, at dagens dopingbruk ikke er så tydelig som før:

«Jeg tenker også at den veldig bodybuilder-bølgen som var for mange år siden, så var det noe man gjorde. Da var det synlig, og da var det stort som gjaldt. Men nå er det helt andre ting folk vil oppnå. De vil kanskje ha bedre kondis, som ikke er så lett å legge merke til på den måten. Det er ikke så tydelig.» (Dame, daglig leder, stort premiumsenter)

Veksten har vært spesielt stor blant jenter og yngre gutter de siste årene, mener mann, senterleder ved mellomstort lavprissenter:

«(...) tydning til steroider, spesielt stor vekst blant jenter de siste årene. Og det er skremmende, og ikke minst de yngre guttene.» (Mann, senterleder, mellomstort lavprissenter)

To av informantene kom med forslag til hvordan bransjen kan forebygge doping, og fortalte hvordan de gjør det på deres senter og i deres byer. Senterleder av mellomstort lavprissenter er ikke helt enig i hvordan det blir gjort i den ene byen han driver et av treningssentrene sine. Han mener at Antidoping Norge og politiet er de beste samarbeidspartnerne i disse situasjonene.

«Det er et vanskelig tema, men også et veldig forebyggende tema om dagen. Og i (...) gir man beskjed internt i sentrene om det er noen som blir testet positivt og da får de ikke lov til å trene noe sted. Jeg støtter ikke den måten å gjøre det på, det skal jeg ærlig si. Jeg mener å faktisk ta en prat med personen ofte er en bedre løsning. Rett og slett prøve å finne ut hva som har gjort valget, og hva man kan gjøre for å forebygge valget. Det er Antidoping Norge og politiet som er de beste samarbeidspartnerne og mennesker med kunnskap.» (Mann, senterleder, mellomstort lavprissenter)

I en annen by og ved en annen treningssenterkjede vi intervjuet, har de noe av den samme løsningen. Mann, daglig leder ved mellomstort nisjesenter, forteller at de har et tett samarbeid med de andre sentrene i byen når det gjelder dopingavsløringer.

«Ja, tredelt-samarbeid med alle de 7 sentrene i byen, politiet og Antidoping Norge. Vi møtes av og til og diskuterer og evaluerer. Hvis de har mistanke om at noen doper seg, tar de kontakt. Nekter de å avlegge dopingprøve, får de ikke lov å trene der lenger. Alle medlemmer må undertegne denne (et antidopingdokument) - det ble innført i fjor.» (Mann, daglig leder, mellomstort nisjesenter)

Det er ifølge informantene ingen tvil om at kroppsfokus og doping er noe som preger bransjen og dens omdømme. Slik har det vært i mange år. Det er imidlertid noe uenighet i hvordan utviklingen har vært, og om hvordan man skal gripe tak i problemene.

5.3.5 Hva kan bransjen gjøre for å bedre omdømme som helhet

Undersøkelser foretatt i 2016 og 2017 viser at treningssenterbransjen har mye å gå på når det gjelder omdømme. De står overfor en utfordring når det gjelder å endre befolkningens generelle oppfatning av bransjen. Derfor er dette et område som er og blir viktig for bransjen i fremtiden. Dette temaet er også en viktig del av problemstillingen vår. Dame, daglig leder ved stort premiumsenter sier følgende om bransjens omdømme:

«Det som går på omdømme, det er knalljobbing hver eneste dag. Det er ingenting som går an å tenke at nå har jeg funnet opp kruttet (...) Man må være på, på alle mulige plan hele tiden. Dårlig medieomtale generelt skader omdømmet til alle sentre.»
(Dame, daglig leder, stort premiumsenter)

Hun nevner at bransjens omdømme delvis er mediepåvirket, noe flere av informantene også har pekt på. Det vil si at eksterne faktorer spiller en rolle for folks oppfatning av treningssenterbransjen. Mann, senterleder ved mellomstort lavprissenter, mener en annen utfordring bransjen har er økt kroppspress i dagens samfunn, kombinert med den stadig

voksende bruken av sosiale medier. Noe som kan ha sammenheng med «generasjon prestasjon»:

«Jeg tenker at det er veldig trendbasert, og akkurat nå er det veldig «hupa». Også tenker jeg at det vil gå seg til med at det ikke er så kult å ta bilder og legge ut på Instagram og Snapchat, og at det kanskje senker seg litt. Men jeg tror ikke trening blir noe mindre. Steroidene må vi jobbe mot. Anoreksi og bulimi må vi jobbe mot, og rett og slett få forebygget det. Hjelp folk mot å få en bedre helse, enn å ha et fokus mot for eksempel «sommerkroppen 2018». (Mann, senterleder, mellomstort lavprissenter)

Mann, senterleder, mellomstort lavprissenter mener kroppsfokuset må bort, og flyttes over på god helse. Han er den eneste som nevner antidopingarbeidet i denne sammenheng. Samtidig nevner informanten forebygging mot anoreksi og bulimi. Altså må man sette i gang tiltak, og det må et annet fokus til.

Mann, senterleder, mellomstort lavprissenter peker også på noe annet som kan være et viktig tiltak for å forebygge overvekt og andre helserelaterte problemer:

«Den største helsefaktoren i Norge i dag er overvekt. Så kanskje vi er så heldige at PT (personlig trener) vil komme på blå resept. Så vi får jobbet mye mer aktivt med mennesker, med overvekt og latskapsskader. Fysioterapeuten klarer ikke ta alle, og de har et annet kunnskapsfelt. Det er kanskje begrenset hvilke PT-er som passer det til ene og det andre, men jeg mener at en PT med en viss kunnskap bør kunne henvises på blå resept for å hjelpe kundene til en ny hverdag og nye rutiner. Og det håper jeg er en progresjon vi ser på sikt.» (Mann, senterleder, mellomstort lavprissenter)

Ved å innføre personlig trener på blå resept, vil treningssenterbransjen få en helt ny og større kundemasse. Samtidig vil det kunne øke kunnskapsnivået i treningssenterbransjen generelt, da det vil måtte stilles et mye større kunnskapskrav til personlige trenerne.

Dame, daglig leder ved et stort premiumsenter, trekker frem at bransjen må jobbe med å ufarliggjøre fordi hun mener det kan bli for «glossy» og jålete, som kan skremme vekk potensielle medlemmer. I intervjuet kom det frem:

«Der tror jeg man må jobbe enda mer med å ufarliggjøre. Og holde seg litt unna alt for «glossy» og jålete opplegg, for det skremmer vekk mange.» (Dame, daglig leder, stort premiumsenter)

Mann, som er daglig leder for et mellomstort nisjesenter, tror at bransjen gjør det bedre dersom eksisterende medlemmer er fornøyde og videreformidler det til kjente og kjære. Og at fornøyde medlemmer står sterkere enn media.

«At man får høre fra eksisterende medlemmer som man kjenner at det er bra, tror jeg er det viktigste. For man stoler mest på de man kjenner og hva de sier, fremfor det man for eksempel leser i avisa. Ellers er det det vi har snakket om før, om å være synlig og se medlemmene. Ha det rent.» (Mann, daglig leder, mellomstort nisjesenter)

Det er delte meninger om hva som må gjøres for å bedre omdømmet i bransjen, men alle informantene nevner fornuftige tiltak. I diskusjonskapittelet vil vi gå nærmere inn på hva vi mener er de viktigste tiltakene.

6 Diskusjon

I diskusjonsdelen vil vi drøfte aktuelle funn med utgangspunkt i problemstillingen og forskningsspørsmålene, og knytte det opp mot presentert teori. Vi har valgt å svare på forskningsspørsmål 1 og 2 under samme punkt fordi vi mener at de henger sammen. Når vi først ser på hvordan informantene tolker begrepet omdømme, er det en naturlig fortsettelse å ta for seg i hvilken grad, og hvordan de ulike kjedene bruker omdømmearbeid i praksis. Videre har vi svart på forskningsspørsmål 3 og 4 hver for seg. Deretter tar vi for oss et eget punkt med andre faktorer som vi synes er viktige, men som ikke er nevnt av informantene. Til slutt tar vi opp implikasjoner for videre omdømmearbeid.

Det finnes lite forskning på omdømmearbeid og hva omdømmearbeid er i praksis. Tidligere forskning har fokusert på «the roots of fame» som gir et uklart bilde av hvordan omdømmearbeidet utspiller seg i praksis. Med vår oppgave og våre funn håper vi å kunne bygge videre på den tidligere forskningen, og spesielt sette fokus på omdømmearbeid i praksis. Vi ønsker med denne oppgaven å bidra til at flere bedrifter får øynene opp for viktigheten av arbeid rettet inn mot å forbedre omdømmet i bedriften for å ivareta sine medlemmer. Videre tar vi for oss hvordan man kan overføre teori om omdømmearbeid til praksis og kunne nyttiggjøre seg av formålstjenende strategier til bruk i arbeidet. Kanskje også noen av funnene har overføringsverdi og kan anvendes i andre bransjer enn kun treningssenterbransjen?

6.1 Forskningsspørsmål 1 og 2

Forskingsspørsmål 1 og 2 lyder som følger:

- 1) Hva legger de forskjellige treningssenterkjedene i begrepet *omdømme*?
- 2) Hva gjør de ulike treningssenterkjedene av *omdømmearbeid* for å beholde eksisterende medlemmer?

For å svare på problemstillingen vil vi først diskutere hvordan de ulike treningssenterkjedene bruker omdømmearbeid for å beholde eksisterende medlemmer. Vi vil innlede med å se på funnene våre om hvordan informantene tenker rundt omdømme, og deretter ta for oss i hvilken grad og hvordan de ulike kjedene bruker omdømmearbeid i praksis.

Gjennom intervjuene og vår tolkning av disse, kom det frem at informantene ikke hadde helt riktig forståelse av begrepet omdømme ut ifra den definisjonen vi har lagt til grunn. Et par informanter så i starten av samtalen ikke helt sammenhengen mellom omdømme og treningssenter, men noen hadde en viss forståelse av hva omdømmebegrepet går ut på. Vi har benyttet oss av følgende definisjon på omdømme som kommer fra Brønn og Ihlen; *«Omdømme må bygges over lang tid gjennom konsekvent atferd, og atferden må stemme overens med interessentenes forventninger»* (2009, s. 99). Som nevnt i teorikapittelet, er det ulike definisjoner i hvert fagmiljø, og dermed kan ikke vi låse oss kun til den ene definisjonen. Det er imidlertid enighet om at omdømme handler om hva som leveres i forhold til hva som forventes. Dermed er det viktig at informantene og treningssenterkjedene vet hva omdømme er og handler om, når de skal arbeide med det. Sett opp mot forskningsspørsmål 1 så legger de forskjellige treningssenterkjedene ulike tolkninger i begrepet omdømme. Informantene sier blant annet at det handler om hvordan andre ser på treningssenteret. En nevner omtale og det å legge igjen visittkortet sitt, mens en annen informant sier at det handler om at medlemmene videreformidler sine meninger til andre. Felles for alle treningssenterkjedene vi intervjuet er at de tror omdømme kun handler om hvordan man blir sett på. De glemmer, eller er ikke klar over, den delen som handler om forventninger. Det vil si den delen som omhandler hvorvidt treningssenteret klarer å levere det medlemmer og ikke-medlemmer forventer de skal levere.

Når det gjelder omdømmearbeid i forhold til å beholde eksisterende medlemmer, så mente informantene det handlet mye om å kommunisere med medlemmene sine slik at treningssenteret kan tilpasse seg medlemmenes ønsker. Dette kan relateres til «the roots of fame» og da mottakelighetsprinsippet. I intervjuene med våre informanter kom det frem at kun én av seks informanter aktivt benyttet seg av skriftlige tilbakemeldinger fra medlemmene som en strategi for å beholde medlemmene sine. I tillegg nevnte én av informantene at de hadde benyttet seg av dette tidligere, men at de nå hadde sluttet med det, uten at hun hadde noen god forklaring på hvorfor. Flere av informantene mente at det var viktig å kommunisere og snakke med medlemmene sine. Slike kundesamtaler kan sees på som en form for tilbakemelding, selv om de ikke aktivt sender ut tilbakemeldingsskjemaer eller lignende om hvordan de kan forbedre seg. Alle informantene mente kommunikasjon i form av å si «hei» og «ha det» var viktig for å beholde medlemmene.

Kjernen og idéen i mottakelighetsprinsippet går ut på at man tilpasser holdninger og atferd ut ifra tilbakemeldinger man får fra omgivelsene, som i dette tilfelle blir medlemmene deres. For å balansere organisasjonens interesser mot omgivelsenes interesser trengs det mer enn småprat som «hei» og «ha det». Slik sett har de fleste kjedene noe å hente på dette området. Her kan et konkret tiltak være å sende ut spørreskjema til alle medlemmene deres med jevne mellomrom. På den måten kan alle som ønsker å ytre sine meninger gjøre det, i tillegg til at treningssentrene kan måle fremgang og se hvorvidt medlemmene er fornøyde med tiltakene som er gjennomført. Sosiale medier kan med fordel benyttes til denne kommunikasjonen med medlemmene. I dagens digitaliserte samfunn har «alle» mobilen tilgjengelig til enhver tid og svarprosenten vil trolig bli høyere enn ved å dele ut papirark på senteret. Personlig utdeling av papirark vil dog understøtte teorien i «the roots of fame» om synlighet og ønsket om å gi hvert medlem personlig oppmerksomhet.

Flere av treningssenterkjedene var opptatt av å skape tillit, og dermed lojale medlemmer. Dette ble blant annet gjort gjennom å ha interne konkurranser, kampanjer og det å ha kompetente ansatte. Tillit er en viktig faktor i omdømmearbeidet. Som vi presenterte i teorikapittelet, så henger omdømme og tillit tett sammen. Det er også to faktorer som er veldig sårbare, ved at det skal lite til for å ødelegge de, og det tar årevis å bygge de opp igjen. Med utgangspunkt i at det hevdes at «*omdømme er tillit*» (Brønn og Ihlen, 2009, s. 87), og at hensikten med omdømmebygging er å skape tillit, er dette et meget sentralt tema i arbeidet med å bygge omdømme.

Ved å skape lojale medlemmer kan treningssenterkjedene få stabil inntekt fra medlemmene sine, for det er her problemet ligger. Medlemsmassen har stagnert på rundt 30 prosent av befolkningen, og treningssenterkjedene konkurrerer om de samme menneskene. Ved å ha lojale kunder får man en stabil inntekt, da man slipper usikkerhet rundt tap av medlemmer, som igjen gir tapte inntekter. Som en informant nevner; det er medlemmene som betaler husleie, lønn og andre utgifter. Samtidig kan man redusere kostnadene ved at man slipper å finne nye medlemmer hele tiden. Her kan man trekke paralleller til servicebransjen og deres lojalitets- og medlemsklubber hvor man får ulike tilbud dersom man er medlem.

En av informantene nevnte at omdømme er noe vi gir medlemmene våre som de kan gi videre, og det ligger noe i det på både godt og vondt. Er medlemmene fornøyde, er det supert

at de forteller det videre til venner og bekjente, men dersom de ikke er like tilfredse er man ofte enda flinkere på å fortelle det videre. Som en av informantene nevnte; når det er positivt får man aldri høre det i media, men så fort det er noe negativt blir det store oppslag. Dette gjelder ikke bare i media, men også i kommunikasjonen blant mennesker. Dermed kan et misfornøyd medlem gjøre det vanskelig for treningssenterkjeden å skaffe seg nye medlemmer dersom de har hørt negative aspekter om senteret eller kjeden fra andre misfornøyde medlemmer. Det samme gjelder i hvilken som helst bransje man befinner seg i, og det er dette som skader omdømmet fordi organisasjonen ikke har levd opp til den personens forventninger.

De fleste av informantene våre peker på at folks holdninger til bransjen må endres og at det er her hovedproblemet i det svake omdømme ligger. Våre funn viser at bransjen internt også har en del å jobbe med når det gjelder omdømmearbeid. Kanskje burde bransjen flytte fokuset mer fra kundene og over på seg selv? Det er viktig at hver enkel treningssenterkjede har en omdømmeplattform som de bygger omdømmet sitt rundt. På den måten vil de ha større muligheter til å skille seg ut i konkurransen mellom treningssenterkjedene. Blant annet prøver den ene premiumkjeden vi intervjuet å skille seg ut ved å tilby varierte timeplaner slik at de har noe å tilby til alle.

For å svare på problemstillingen og forskningsspørsmål 2 så fokuserer treningssenterkjedene på å skaffe seg lojale medlemmer og bygge opp tillitt, slik at de får en stabil inntekt. De pekte også på at kommunikasjon med og mellom medlemmene deres er viktig. For premiumsenterkjedene er det i tillegg viktig å kunne skille seg ut ved å ha varierte timeplaner og kunne tilby det meste av fasiliteter ettersom treningsavgiften er litt høyere hos disse kjedene.

6.2 Forskningsspørsmål 3

Forskingsspørsmål 3 lyder som følger:

Hvilke *strategier* bruker de ulike treningssenterkjedene for å beholde eksisterende medlemmer?

Strategi er, som nevnt tidligere, en rekke planlagte tiltak man gjennomfører for å oppnå et bestemt mål. Det er dermed viktig at treningssenterkjedene har planlagt på forhånd hva som

må gjøres for å beholde sine eksisterende medlemmer. Her vil vi diskutere våre funn og svare på forskningsspørsmål 3.

Alle informantene trakk frem synlighet og det å se medlemmene sine som en strategi for å beholde eksisterende medlemmer. Det er viktig at medlemmene føler seg sett, og det blir stort sett gjennomført ved å si «hei» og «ha det» til medlemmene når de kommer og går. Samtidig var det ett premiumsenter som skilte seg ut ved at de har personlig trenere som går rundt på senteret og hjelper til uten at det koster noe ekstra for medlemmene. Et annet treningssenter skilte seg ut ved at ansatte måtte «bipe inn» medlemmene når de kom for å trene, og dermed blir hvert eneste medlem sett og snakket med når de kommer inn døren. Dette var en bevisst strategi fra deres side for å kunne snakke med medlemmene sine. Teorien om synlighet kan relateres til det McCarthy (2004; MacIntosh og Doherty, 2007) snakket om, som innebærer at treningssentrene må fokusere på kultur og service for at medlemmene skal være fornøyde. Det vil føre til større sannsynlighet for at medlemmene blir værende som medlemmer. Altså kan god service være alfa og omega for å beholde medlemmene sine.

Renhold ble også trukket frem som en viktig strategi, da renhold er noe som engasjerer mange. Ut ifra intervjuene våre er det tydelig at medlemmer av treningssentre ikke nøler med å klage dersom det ikke er vasket godt nok, og derfor er renhold noe det bør settes fokus på. Et par av informantene trakk også frem at renhold er noe media ofte fremstiller med negativ vinkling hos treningssentrene, og hvor kjedene blir testet opp mot hverandre. Derfor er det med på å ødelegge omdømmet til bransjen, og da særlig dersom en treningssenterkjede gjør det spesielt dårlig på en test. Som forbruker er det positivt at slike tester gjennomføres, slik at renholdet blir bedre. Slike medieoppslag vil også fange kjedenes oppmerksomhet og få de til å sette ekstra fokus på at renhold er et viktig moment.

I tillegg til renhold og synlighet, var det også et par av informantene som anså å skape et godt miljø som avgjørende, og hadde det som strategi for å beholde eksisterende medlemmer. Dette var ikke en nedskrevet strategi, men noe de var veldig bevisste på. Dersom de hadde skrevet ned en plan eller en strategi, kunne de ha fått et større utbytte av handlingene sine, noe som stemmer overens med Roos, von Krogh og Roos (2010) sin definisjon av strategi og hva som ligger i den definisjonen. En strategi skal gi retning og fokus for aktivitetene, og det å ha en strategi ville vært et godt hjelpemiddel.

Hos nisjesenteret var de svært opptatt av å skape gode relasjoner til medlemmene sine, lære navnene deres og snakke mye med dem. Hos det ene premiumsenteret derimot, mente de at ved å ha fornøyde ansatte vil det smitte over til medlemmene. Premiumsenteret var opptatt av å skape en rød tråd gjennom hele treningssenteret ved at alle ansatte hele tiden var oppdaterte på hva som foregår på hele treningssenteret, og at alle ansatte har like stor betydning uansett hvor mange timer i uka man jobber. At fornøyde ansatte fører til fornøyde medlemmer stemmer overens med tidligere forskning gjennomført av MacIntosh og Doherty (2007), hvor de kommer frem til at fornøyde ansatte smitter over på medlemmene eller kundene i servicebransjen. Dermed er det viktig å forstå sammenhengen mellom hvilke faktorer som påvirker de ansattes jobbtilfredshet og bevaring av eksisterende medlemmer.

Et par av informantene trakk frem hard konkurranse i bransjen som en trussel. For å begrense konkurransen vil strategiarbeid for å beholde medlemmene sine på grunn av økt konkurranse i markedet være avgjørende. Som vi har vært innom i bakgrunnskapittelet, så er det en økende tendens i bransjen til at det stadig etableres flere treningssentre i landet, samtidig som at flere selvstendige sentre overtas av de store kjedene. Noe av grunnen til at flere sentre blir en del av en kjede er at prisene stadig presses ned og det blir vanskeligere å stå på egne ben uten å ha en større organisasjon å støtte seg til. En nødvendig del av strategien til selvstendige treningssentre kan derfor være å bli tilknyttet en kjede for å overleve, og kanskje også få bedre omdømme hvis de velger riktig kjede. Ved å bruke teorien til Porter, kan hard konkurranse knyttes til kjernen av de fem konkurransekraftene – rivalisering blant nåværende aktører. Rivaliseringen ser ut til å tilspisse seg blant de største aktørene i bransjen, og denne utviklingen er spådd å fortsette i samme retning, ved at de store gradvis spiser opp de mindre og frittstående sentrene.

Ekthet er en av seks prinsipper i «the roots of fame», som handler om å finne ut hva organisasjonen, i vårt tilfelle treningssenterkjeden, står for. I den forbindelse er det viktig at alle ansatte er klar over organisasjonens verdier og strategier og kommuniserer sannheten videre til kundene (Fombrun og Van Riel, 2004). Ett av spørsmålene i intervjuguiden tar for seg hvorvidt omdømmebygging er en del av senterets strategi. Her tenkte vi først og fremst på det konkrete treningssenteret vi intervjuet, men vi stilte også oppfølgingsspørsmål som gikk ut på om hele kjeden, samlet sett, hadde felles strategi når det gjaldt omdømme. Alle informantene fortalte at deres senter hadde spesifikke strategier for å bedre omdømme, og disse er presentert i resultatdelen. Når det gjaldt felles omdømmearbeid for hele kjeden fikk vi

variable svar, da noen hadde en klar og tydelig rød tråd gjennom hele kjeden med én felles strategi, mens andre var heller uvitende. En informant, mann, daglig leder ved et mellomstort nisjesenter, nevnte blant annet at sentrene i området hadde samlinger noen ganger i året hvor blant annet felles strategi ble diskutert. Mens andre, blant annet dame, daglig leder ved stort lavprissenter hevdet kjeden hadde en felles strategi, men at deres senter ikke fulgte den. Treningssenteret brukte i stedet sine egne strategier som de mente fungerte for dem. Dame, daglig leder ved et stort premiumsenter sa derimot at hun var usikker på om de hadde en klar og felles strategi for hele kjeden.

Funnene våre indikerer at treningssenterkjedene, og bransjen, har noe å hente på dette området. Ekthet er en av seks kommunikasjonsprinsipper som ofte brukes i bransjer med høy omdømmerangering. Treningssenterbransjen har som kjent scoret dårlig i slike undersøkelser. Dersom en ikke er bevisst på ekthet, kan det skade omdømmet og identiteten til kjeden og bransjen som helhet. For å bedre bransjens ekthet bør det derfor i enkelte treningssenterkjeder innføres en tydeligere plan på felles strategi som skal kommuniseres ut til kundene. Et konkret tiltak og godt eksempel på det, er som en av informantene fortalte om, å ha felles samlinger på tvers av sentrene for å diskutere og øke bevisstheten ved disse områdene for de ansatte i kjeden. I tillegg vil man, ved å ha en planlagt strategi, kunne redusere kostnadene som påløper ved å hele tiden måtte skaffe nye kunder, noe som er en fordel i dagens konkurransemarked (MacIntosh og Doherty, 2007). Bruk av sosiale medier har avgjørende betydning for å kommunisere strategi og verdier. Her kan hele kjeden formidle felles budskap, og det bør gis anledning for publikum til å gi tilbakemeldinger om innhold og forventninger.

For å besvare forskningsspørsmål 3 om hva slags strategiarbeid treningssenterkjedene gjør for å beholde eksisterende medlemmer, så er det i hovedsak fokus på renhold, synlighet, samt å skape et godt miljø på senteret. Renhold og vasking av treningssenter er noe media har hatt fokus på og som flere av informantene nevner at medlemmene raskt klager på dersom de ikke er fornøyd med den jobben som er gjort. I synlighet ligger det at treningssentrene skal se medlemmene sine, og her har de ulike kjedene forskjellige strategier på hvordan de gjennomfører dette. Tre av informantene nevner i tillegg viktigheten av å skape et godt miljø på treningssenteret, hvor det både er fokus på at medlemmene skal ha det bra, men også at de ansatte skal trives. Selv om disse tre strategiene er viktige, er det også viktig at hele treningssenterkjeden står for de samme verdiene, og at dette blir kommunisert ut til

medlemmer og ikke-medlemmer ved hjelp av en helhetlig felles nedskrevet strategiplan, og kommunisert på sosiale medier.

6.3 Forskningsspørsmål 4

Forskningsspørsmål 4 lyder som følger:

Hva er *utfordringene* med å bedre omdømmet i bransjen som helhet?

Tidligere nevner vi omdømmeundersøkelsen som er gjort av CrediCare, Norstat og TNS Gallup, hvor treningssenterbransjen kommer dårlig ut hos særlig de som ikke er medlem av et treningssenter. På bakgrunn av dette tenkte vi det kunne være interessant å se på hva kjedene tror og opplever er utfordringene i forbindelse med omdømmebygging i bransjen som helhet.

Tre av informantene vi snakket med nevnte fordommer som et problem i bransjen generelt, og da ble media trukket frem av to informanter. Media fokuserer veldig mye på det negative i treningssenterbransjen, som doping-razzia og renhold, og skriver sjelden om de positive sidene ved treningssenterbransjen. Dette kan skape fordommer blant de som ikke er medlem og støtter muligens opp under deres egne meninger slik at de ikke gir treningssenterbransjen en sjanse. Dårlig omtale i media skaper et dårlig omdømme, men det er noe treningssenterbransjen må ta litt på sin egen kappe. Hadde alt vært på stell, hadde ikke mediene hatt noe å skrive om, og derfor bør de dårlige omtalene i mediene føre til forbedringer i bransjen.

I henhold til teorien til Kvåle og Wæraas (2017) og Balmer og Greyser (2002) kan organisasjonsidentitet relateres til fordommer de som ikke er medlem av et senter har. Ut ifra spørreundersøkelsen fikk vi informasjon om at de som ikke trener på treningssenter oppfatter bransjen som overfladisk (Kristiansen, 2016). Når bransjen sier at de ønsker å fremme trening og helse, altså å bedre helsen til folk, og ikke fokusere på utseende, så er ikke det folks generelle oppfatning av et treningssenter. Dermed er identiteten til bransjen uklar og fremmer ikke hva de kanskje ønsker å stå for. Det vil si at oppfattet identitet blant de eksterne ikke samsvarer med ønsket identitet i bransjen.

En annen utfordring i bransjen er at det er vanskelig å få inn helt nye medlemmer. Det vil si de som ikke kun bytter fra en treningssenterkjede til en annen, men personer som ikke er

medlem av noe senter fra før. Her ligger det et stort potensial. Utfordringen går ut på å overbevise «sofaslitterne» om at treningssenter er for alle, og at det er bedre å trene litt, enn ingenting. Her bør treningssenterkjedene utnytte de omdømmemålingene som allerede har blitt gjennomført, og se hva som faktisk gjør at folk ikke ønsker å bli medlem på et treningssenter. Herfra må det gjøres endringer gjennom hele kjeden, og de må stå for de endringene som blir gjort. Det må være synlighet rundt endringene, og endringene må være konsistente, altså må hele organisasjonen være samkjørte om endringene. De ulike sentrene kan ikke ha egne strategier; «fordi det funker her hos oss». Ettersom omdømmeproblemet er knyttet til de som ikke er medlemmer, så er det også her fokuset må ligge hos de ulike kjedene. Det må en holdningsendring til, og den må først skje hos treningssenterkjedene før den skjer hos folket. Igjen vil vi nevne kraften sosiale medier har i dette arbeidet og vi understreker viktigheten av å utnytte markedspotensialet her.

Doping har vært et problem i treningsbransjen fra starten av, og har gått fra å bli brukt av bodybuildere til nå å omfatte vanlige jenter og gutter på treningssentre. Doping skader omdømmet ved at ikke-medlemmer får et feilaktig «bilde» av bransjen når media ofte skriver om doping-razziaer etter at de har blitt gjennomført på treningssentre. For å forebygge doping samarbeider de fleste kjedene med Antidoping Norge og politiet, da doping er ulovlig og derfor en politisak. En av informantene nevner at det å snakke med personen som tar doping og finne ut grunnen til dopingbruket vil være en bedre måte å gjøre det på. I noen byer har imidlertid treningssentrene gått sammen om en felles strategi om at dersom en person blir tatt for doping, blir den personen utestengt fra alle treningssentrene i byen.

Doping skader omdømmet ved at det setter bransjen i et dårlig lys hver eneste gang det er et medieoppslag om doping i treningsbransjen generelt. Uansett om det er doping-razzia på treningssenter eller om det er dopingkontroll på fitnesskonkurranser hvor noen blir tatt for doping. Samtidig er doping-razziaer og dopingkontroller forebyggende handlinger for å få en slutt på dopingbruken, og det må til. Det er blant annet synligheten av medieoppslagene som er med på å ødelegge omdømmet i bransjen. Her vil med andre ord ikke ordtaket «all PR er god PR» stemme særlig bra. Et konkret tiltak for å gjøre dopingtestingen på treningssentrene mindre diskre og skape mindre blest rundt temaet, kan være å innføre egenkontroll. Her er tanken at medlemmer uoppfordret skal teste seg på egenhånd, kanskje med en ansatt til stede, og selv sende inn resultatene uten at politiet stepper opp på senteret og forlanger en prøve. Er det allikevel mistanke om at medlemmet doper seg, kan en pålagt dopingkontroll forekomme.

Noen former for konkurranse blant bedrifter i bransjen bidrar til å gjøre forholdene ustabile og mindre lønnsomme. I treningssenterbransjen er det stor konkurranse om medlemmene og det er liten differensiering i bransjen. Den stadig økende konkurransen ble påpekt blant flere av informantene, og er derfor noe mange er opptatt av. En annen faktor som spiller inn, er som tidligere nevnt, at det er enkelt å bytte treningssenter. Som dame, daglig leder ved stort lavprissenter nevnte, forsøker noen i bransjen å lokke til seg kundene ved at de stadig presser prisene nedover og kutter bindingstiden. Andre lover gratis PT-timer ved innmelding. Noen kjeder har også et konkurransefortrinn når det gjelder lokalkunnskap og nær kundekontakt. I treningssenterbransjen er det høy konkurranseintensitet fordi det er likeverdige konkurrenter og enkelt å bytte senter. I tillegg er treningssenterbransjen en bransje der det stadig kommer flere leverandører, samtidig som mange lokker med lave priser, og dette øker igjen rivaliseringen ytterligere.

For å oppsummere forskningsspørsmål 4 opplever bransjen spesielt utfordringer når det gjelder fordommer fra utenforstående som ofte kommer fra media. Dermed er det vanskelig å få inn helt nye medlemmer, rett og slett fordi det er her omdømmeproblemet i bransjen ligger. I tillegg oppleves doping og kroppsfokus som utfordringer med å bedre omdømmet i bransjen.

6.4 Andre faktorer

En selvsagt faktor som ligger i bunn er at man har en standard på lokaliteter og apparater som svarer til forventningene. Her henger forventningene gjerne sammen med pris og det gjelder å finne et akseptabelt nivå.

Faktorer der vi syns treningssenterkjedene allerede gjør det bra er viktig å nevne. Det er veldig bra at en del av treningssenterkjedene har fokus på mottakelighet som er en av driverne i «the roots of fame». Flere var flinke til å tilpasse seg tilbakemeldinger fra medlemmene, slik at medlemmene føler seg hørt. I tillegg var det et par av kjedene som var observante på problematikken rundt feil fokus, som blant annet «sommerkroppen 2018», og ønsker et større fokus på helsefordelene med å trene. Det ble også nevnt et ønske om trening på blå resept, men det er ikke noe treningsbransjen selv kan gjøre noe med, men som må bestemmes av myndighetene.

Selv om noen informanter var oppmerksomme på feil fokus ala «sommerkroppen» i stedet for sunnhet og helse, tror vi mange har noe å hente på dette området. Man kan eksempelvis ha fokus på kandidater for spiseforstyrrelser og ha noen fagfolk som går og snakker med de som er i faresonen. Videre kan man holde gratis arrangementer om kosthold for medlemmer hvor fokus er på god helse og ikke kroppsfokus.

Det er ingen av treningssenterkjedene som uttrykte noen form for Corporate Social Responsibility (CSR), eller samfunnsansvarlig aktivitet, og det var heller ikke noe vi la merke til at var i fokus på noen av sentrene da vi intervjuet de ulike kjedene. CSR-kommunikasjon vil i henhold til Fombrun og Van Riel, 2004, bidra til et godt omdømme. Dette gjelder imidlertid kun dersom det blir kommunisert ut til medlemmene. Derfor er synlighet rundt samfunnsansvar avgjørende dersom det er en strategi som skal benyttes for å styrke omdømmet og beholde medlemmer på treningssentrene deres. Samfunnsansvar må formidles til interessenter, og dersom noen av treningssenterkjedene utfører noen form for samfunnsansvarlige handlinger kan det være en måte å bedre omdømmet på ved å sette fokus på det. Dersom samfunnsansvar ikke er i fokus hos en eller flere av treningssenterkjedene, er det noe som bør tas tak i og endres på.

Miljø og samfunnsansvar er noe som virkelig er i vinden for tiden, og blir sett på som viktigere enn noen gang. Dette kommer til syne hos både flere hotellkjeder og kleskjeder, for eksempel hos Nordic Choice Hotels og TOMS som har innført en rekke tiltak. Dermed er dette et område treningssenterbransjen kan se og lære av andre bransjer. Klarer man å lykkes med å integrere samfunnsansvar og bærekraft som en del av bedriftens forretningsmodell har man kommet langt. Eksempler på tiltak treningssenterkjedene kan implementere er sparedusj, sparetolalett, bevegelsessensor for lys, gi noe av overskuddet til gode formål og samarbeid med kollektivtrafikken for å redusere bilkjøring. Dette krever mye arbeid og planlegging, men belønningen i form av bedret omdømme vil komme til syne. Kanskje kan et økt samfunnsansvar legge skygge over de tidligere dopingoppslagene i media og sette lys på noe positivt, som igjen gir ringvirkninger til et bedre omdømme?

Som treningssenterkjede tror vi, med bakgrunn i teorien, at det kan være smart å skille seg ut, følge med på trender og hva som engasjerer for å få et bedre omdømme. For eksempel er samfunnsansvar og miljø et tema som engasjerer mange, og da gjelder det å følge med i tiden.

Samtidig er det viktig å være oppdaterte på nye trender innen treningsmiljøet slik at man holder seg innen visse rammer, og kunne tilby disse trendene så tidlig som mulig.

6.5 Implikasjoner til videre omdømmearbeid

Vi tror funnene i denne studien kan brukes og dras nytte av i andre bransjer enn kun treningssenterbransjen. Det har som tidligere nevnt forekommet lite forskning på dette fagfeltet fra før, når det gjelder hvordan teorien faktisk blir benyttet i praksis.

Grovt sett kan vi dele opp markedet i to bransjer - servicebransjen og produksjonsbransjen. Servicebransjen blir sett på som et eget forskningsfelt som har sine utfordringer, mens en annen bransje som består av produksjonsbedrifter har andre utfordringer. Trening og treningssenter vil i denne sammenheng kategoriseres som en del av servicebransjen, da det er tjenester og ikke produkter som leveres. Vi mener derfor at andre deler av servicebransjen kan lære noe av våre funn, og også at resultatene fra denne studien kan relateres til andre bedrifter i servicebransjen.

Omdømmearbeid bør brukes mer bevisst. Det er forskjeller blant de ulike treningssenterkjedene om omdømmearbeid brukes som et hjelpemiddel eller om det er tilfeldigheter som gjør at de bruker det. Sagt med andre ord, så bør omdømmearbeid brukes mer målrettet som en rød tråd gjennom hele treningssenterkjeden. Et viktig mål bør være at man skal prøve å beholde eksisterende medlemmer, eller overført til andre servicebedrifter, beholde eksisterende kunder. Da er det viktig å implementere strategier som er rettet mot hvordan man skal gjøre det. Næringslivet lever av kundene sine, og da er det viktig at de er i fokus.

Det vi vet etter å ha forsket på omdømmearbeid, er at ved å konstant bruke og fokusere på omdømme og omdømmearbeid for å beholde medlemmer og kunder, så vil man ikke behøve å bruke like mye ressurser og tid på å skaffe seg nye. Dette gjelder ikke bare i treningssenterbransjen, men det gjelder også i resten av servicebransjen. De medlemmene og kundene man har vil være mer lojale dersom man fokuserer på omdømmearbeid og tilpasser seg deres holdninger. Etersom treningssenterbransjen er en bransje hvor marginene stadig blir mindre og prisene blir presset nedover, er det viktig å finne løsninger på hvordan man kan kutte kostnader. Derfor er det i så måte avgjørende med lojale medlemmer slik at

treningssentrene kan spare seg for utgifter tilknyttet å hele tiden jage etter nye medlemmer fordi gamle forsvinner.

7 Konklusjon

Hensikten med denne masteroppgaven er å ta for seg hvordan ulike treningssenterkjeder bruker omdømmearbeid for å beholde eksisterende medlemmer. Vi retter også fokus på strategiarbeid og utfordringer bransjen har. Bakgrunnen for at vi valgte å fokusere på dette var blant annet at kundemassen har stagnert og holdt seg relativt stabil på 30 prosent de siste årene, i tillegg til at antall sentre har økt betydelig. Vi har også sett at det har blitt gjennomført omdømmeundersøkelser for treningssenterbransjen de siste to årene med nedslående resultater.

Ved å bruke en kvalitativ metode har vi kunne gå litt mer i dybden, noe som er nødvendig når man ønsker å finne ut hvordan man jobber og trenger dypere innsikt, enn man får ved en kvantitativ tilnærming. Informantene, og da treningssenterkjedene, arbeidet ulikt med omdømme opp mot å beholde medlemmene sine, men flere hadde også en del til felles. Vi har fått god støtte av teorien, men på en annen side er det lite teori på omdømmearbeid i praksis. Der kan vi forhåpentligvis bidra til videre arbeid på området.

Våre funn indikerer at treningssenterkjedene mest sannsynlig hadde fått mer ut av omdømmearbeidet og strategiarbeidet rettet mot å beholde medlemmene sine dersom de hadde hatt felles nedskrevne strategier gjeldene for hele kjeden som de aktivt jobber mot. For å lykkes på det området, må strategiene være felles for alle treningssentrene i hele kjeden og alle ansatte må gjøres oppmerksomme på hvordan de skal kommunisere og opptre for å fremme kjedens verdier. Videre bør flere av kjedene fokusere på å skape tillit og lojale medlemmer, da det kun var to av informantene som nevnte det i sammenheng med omdømmearbeidet. Her kan synlighetsmomentet i «the roots of fame» benyttes bedre. Med utgangspunkt i våre funn, er synlighet noe samtlige er opptatte av og bevisste på. Det skal imidlertid større tiltak til enn kun å si «hei» og «ha det» til medlemmene. Et konkret forslag, som en av informantene benyttet, er å tvinge medlemmene til å levere fra seg treningskortet i resepsjonen for å bli «bipet inn» av en ansatt. Det vil føre til at alle medlemmer blir sett og snakket til, forhåpentligvis med mer enn et hils. Dette vil skape en relasjon mellom medlemmene og de ansatte, noe som kan gi økt tillitt og lojale medlemmer.

Et par av informantene brukte, uten at det var bevisst, mottakelighetsprinsippet fra «the roots of fame». Her ønsket de tilbakemeldinger fra medlemmene sine, blant annet ved å tilpasse seg

deres ønsker. I denne sammenheng foreslår vi at sosiale medier tas i bruk som et verktøy, da det er både gratis og lett tilgjengelig for de aller fleste i dagens samfunn. Det var heller ingen av informantene som nevnte noe omkring samfunnsansvar eller hadde fokus rundt dette dagsaktuelle temaet som en strategi. En større bevissthet og tydeliggjøring om dette kan være med på å snu medias negative søkelys på treningssenterbransjen over på noe positivt.

Når det gjelder videre forskning er det flere ting man kan fokusere på. Et eksempel er å gå høyere opp i kjeden og intervju de som sitter i ledelsen. Ved å ha et tettere samarbeid med en treningssenterkjede over tid, vil man kanskje kunne få tilgang til mer informasjon og kunnskap.

Vi håper vår oppgave vil være til inspirasjon for videre forskning innen omdømmearbeid i treningsbransjen, og at hele servicebransjen kan ha nytte av noen av elementene vi har forsket på.

8 Referanser

Aas, H. og Slind, A. K. (2011). *Hvordan bygge godt omdømme i kommunale organisasjoner?* Prosjektoppgave. Høyskolen i Hedmark. Tilgjengelig fra:

<https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/132094/Prosjektoppgave%20org%20og%20ledelse%2C%20Heidi%20Aas%20Anne%20Kristin%20Slind.pdf?sequence=1> (Hentet 03.04.18)

Albert, S., & Whetten, D. A. (1985). Organizational identity. *Research in Organizational Behavior*, 7, 263-295.

Andreasson, J. og Johansson, T. (2014). The Fitness Revolution. Historical Transformations in the Global Gym and Fitness Culture. *Sport Science Review*, vol. XXIII, no. 3-4, 2014, 91 - 112

Apeland, N. M (2010). *Det gode selskap – Omdømmebygging i praksis*. Høvik: Hippocampus

Apeland. *RepTrak*. Tilgjengelig fra: <https://www.apeland.no/tjenester/reptrak/> (Hentet 01.02.18)

Balmer, J. M. T., og Greyser, S. A. (2002). Managing the Multiple Identities of the Corporation. *California Management Review*, 44(3), 72-86.

Brønn, P. S. og Ihlen, Ø. (2009). *Åpen eller innadventd - omdømmebygging for organisasjoner*. 1. utgave. Oslo: Gyldendal Akademisk

Bugge, M. (1996). *Hemmelige sjokktall: 20 prosent tatt for dopingbruk*. Aftenposten Morgen.

Tilgjengelig fra: <https://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=020002199603120087&serviceId=2> (hentet 30.04.2018)

Byrkjeflot, H. (2011). *Et kritisk blikk på omdømmeblikket*. I Substans og framreden: omdømmehåndtering i offentlig sektor, redigert av Arild Wæraas, Haldor Byrkjeflot og Svein Ivar Angell, 51-70. Oslo: Universitetsforlaget

CrediCare. (2016). *Omdømmeundersøkelsen 2016*.

Encyclopædia Britannica. (2006). online utgave (<http://www.britannia.com>)

Fangen, K. (2015, 17.06). *Kvalitativ metode*. De nasjonale forskningsetiske komiteene.

Tilgjengelig fra: <https://www.etikkom.no/FBIB/Introduksjon/Metoder-og-tilnarminger/Kvalitativ-metode/> (Hentet 01.11.17)

Fombrun, C. J. og Van Riel, C. B. M. (2004). *Fame and Fortune: How Successful Companies Build Winning Reputations*. 1. utgave. Upper Saddle River, NJ: Financial Times Prentice Hall

Framnes, R., Pettersen, A. og Thjømøe H. M. (2011). *Markedsføringsledelse*. 8. utgave. Oslo: Universitetsforlaget.

Grimen, H. (2009). *Hva er tillit*. Oslo: Universitetsforlag.

Haugsvær, N. (2014, 17.01). *Betaler flekk for å få bort flekket*. Oslo: Osloby. Tilgjengelig fra: <http://www.osloby.no/sprek/Betaler-flekk-for-a-fa-bort-flekket-7436798.html> (Hentet 21.02.18)

Jacobsen, D. I. (2000). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* 2. utgave. Oslo: Cappelen Damm.

Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A. (2011). *Forskningsmetode for økonomiskadministrative fag*. 3 utg.: Abstrakt forlag

Kristiansen, M. (2016). *Treningscenterbransjen har svakt omdømme*. Treningsindustrien. Tilgjengelig fra: <https://t-i.no/2016/04/01/treningssentrene-har-svakt-omdomme/> (Hentet 08.09.17)

Kristiansen, M. (2017). *Bransjeomdømmet på stedet hvil*. Treningsindustrien. Tilgjengelig fra: <https://t-i.no/2017/03/28/bransjeomdømmet-pa-stedet-hvil/> (Hentet 08.09.17)

Kvåle, G. og Wæraas, A. (2006). *Organisasjon og identitet*. Oslo, Samlaget.

Kvåle, G. og Wæraas, A. (2017). *Organisasjon og identitet*. Oslo, Samlaget

McCarthy, J. (2004) *Industry Lessons and What, and What Not to Do*, Boston, MA, *International Health, Racquet and Sportsclub Association.*; MacIntosh, E., & Doherty, A.

(2007). Extending the scope of organisational culture: The external perception of an internal phenomenon. *Sport management review*, 10(1), 45-64.

MacIntosh, E., & Doherty, A. (2007). Extending the scope of organisational culture: The external perception of an internal phenomenon. *Sport management review*, 10(1), 45-64.

- MacIntosh, E. W. og Doherty, A. (2010). The influence of organizational culture on job satisfaction and intention to leave. *Sport Management Review*, 13(2), 106-117
- Mehmetoglu, M. (2004). *Kvalitativ metode for merkantile fag*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Roos, G., von Krogh G. og Roos, J. (2010). *Strategi: en innføring*. 5. utgave. Bergen: Fagbokforlaget.
- SatsElixia. *Om SatsElixia*. Tilgjengelig fra: <https://www.satselixia.no/om-sats-elixia/> (Hentet 08.02.18)
- Silverman, D. (2014). *Interpreting Qualitative data*. 5. utgave. London: SAGE Publications Ltd
- Virke Trening. (2012). *Treningscenterbransjen 2012*. Virke Trening. Tilgjengelig fra: <https://www.virke.no/bransjer/bransjesider/trening/> (Hentet 01.03.18)
- Virke Trening. (2013). *Treningscenterbransjen 2013*. Virke Trening. Tilgjengelig fra: <https://www.virke.no/bransjer/bransjesider/trening/> (Hentet 21.02.18)
- Virke Trening. (2016). *Fra muskelmasse til massebevegelse - et innblikk i deler av treningscenterbransjens historie i Norge*. Virke Trening. Tilgjengelig fra: <https://www.virke.no/bransjer/bransjesider/trening/> (Hentet 25.01.18)
- Virke Trening. (2017). *Treningscenterbransjen 2017*. Virke Trening. Tilgjengelig fra: <https://www.virke.no/bransjer/bransjesider/trening/> (Hentet 17.01.18)

Vedlegg 1 intervjuguide

Åpningsspørsmål	<ul style="list-style-type: none">- Hvor lenge har du vært daglig leder på dette treningssenteret? Medlemstall- Hva tenker du når du hører ordet omdømme? Og er omdømme et fokus når dere arbeider?
Hovedspørsmål	<ul style="list-style-type: none">- Har dere noen spesifikke strategier for å beholde medlemmer? (pris, det lille ekstra, 'kundesnakk' når man kommer inn døra osv.)- Hva gjør dere av omdømmearbeid for å beholde eksisterende medlemmer? Bruker dere forskjellige strategier på ulike aldersgrupper?- Hva slags omdømme ønsker dere å ha for deres treningssenter?- Er omdømmebygging en del av deres strategi - på hvilken måte/forklar?- Gjør dere noe spesielt for å få kontakt med de som ikke ønsker å trene på treningssenter?- Har dere inntrykk av at omdømme har endret seg gjennom årene? Blitt bedre eller verre de siste årene? I så fall hvorfor- Hva tror dere kan gjøres for å bedre omdømme til treningssenterbransjen som helhet?
Avslutningsspørsmål	<ul style="list-style-type: none">- Har dere egen dopingpolicy, og hva går den ut på?- Er det noe mer du ønsker å legge til selv?



Norges miljø- og biovitenskapelige universitet
Noregs miljø- og biovitenskapelige universitet
Norwegian University of Life Sciences

Postboks 5003
NO-1432 Ås
Norway