



Bacheloroppgave

IDR600 Sport Management

Hvordan kan treningscenterbransjen bedre sitt omdømme?

En kvalitativ studie av noen av de største aktørene i treningscenterbransjen i Norge.

Ole Høvik Knudsen

Totalt antall sider inkludert forsiden: 57

Molde, 29.05.2017



Obligatorisk egenerklæring/gruppeerklæring

Den enkelte student er selv ansvarlig for å sette seg inn i hva som er lovlige hjelpemidler, retningslinjer for bruk av disse og regler om kildebruk. Erklæringen skal bevisstgjøre studentene på deres ansvar og hvilke konsekvenser fusk kan medføre. Manglende erklæring fritar ikke studentene fra sitt ansvar.

Du/dere fyller ut erklæringen ved å klikke i ruten til høyre for den enkelte del 1-6:		
1.	Jeg/vi erklærer herved at min/vår besvarelse er mitt/vårt eget arbeid, og at jeg/vi ikke har brukt andre kilder eller har mottatt annen hjelp enn det som er nevnt i besvarelsen.	<input checked="" type="checkbox"/>
2.	Jeg/vi erklærer videre at denne besvarelsen: <ul style="list-style-type: none">• ikke har vært brukt til annen eksamen ved annen avdeling/universitet/høgskole innenlands eller utenlands.• ikke refererer til andres arbeid uten at det er oppgitt.• ikke refererer til eget tidligere arbeid uten at det er oppgitt.• har alle referansene oppgitt i litteraturlisten.• ikke er en kopi, duplikat eller avskrift av andres arbeid eller besvarelse.	<input checked="" type="checkbox"/>
3.	Jeg/vi er kjent med at brudd på ovennevnte er å <u>betrakte som fusk</u> og kan medføre annullering av eksamen og utestengelse fra universiteter og høgskoler i Norge, jf. Universitets- og høgskoleloven §§4-7 og 4-8 og Forskrift om eksamen §§14 og 15.	<input checked="" type="checkbox"/>
4.	Jeg/vi er kjent med at alle innleverte oppgaver kan bli plagiatkontrollert i Ephorus, se Retningslinjer for elektronisk innlevering og publisering av studiepoenggivende studentoppgaver	<input checked="" type="checkbox"/>
5.	Jeg/vi er kjent med at høgskolen vil behandle alle saker hvor det forligger mistanke om fusk etter høgskolens retningslinjer for behandling av saker om fusk	<input checked="" type="checkbox"/>
6.	Jeg/vi har satt oss inn i regler og retningslinjer i bruk av kilder og referanser på biblioteket sine nettsider	<input checked="" type="checkbox"/>

Publiseringsavtale

Studiepoeng: 15

Veileder: Oskar Solenes

Fullmakt til elektronisk publisering av oppgaven

Forfatter(ne) har opphavsrett til oppgaven. Det betyr blant annet enerett til å gjøre verket tilgjengelig for allmennheten (Åndsverkloven, §2).

Alle oppgaver som fyller kriteriene vil bli registrert og publisert i Brage HiM med forfatter(ne)s godkjenning.

Oppgaver som er unntatt offentlighet eller båndlagt vil ikke bli publisert.

Jeg/vi gir herved Høgskolen i Molde en vederlagsfri rett til å gjøre oppgaven tilgjengelig for elektronisk publisering:

ja nei

Er oppgaven båndlagt (konfidensiell)?

ja nei

(Båndleggingsavtale må fylles ut)

- Hvis ja:

Kan oppgaven publiseres når båndleggingsperioden er over?

ja nei

Er oppgaven unntatt offentlighet?

ja nei

(inneholder taushetsbelagt informasjon. Jfr. Offl. §13/Fvl. §13)

Dato: 29.05.2017

Forord

Denne bacheloroppgaven markerer det som har vært en fantastisk reise her ved Høgskolen i Molde. Det har vært noen lærerike år, hvor jeg har opparbeidet meg mye kunnskap, og skapt mange gode relasjoner.

Da jeg startet å skrive denne oppgaven, hadde jeg aldri forestilt meg at det skulle gi meg den dybden jeg nå sitter igjen med. Jeg har fått et stort kontaktnettverk i treningssenterbransjen og gitt meg stor motivasjon til videre forskning på området, og en karriere i bransjen.

Jeg vil starte med å rette en stor takk til min veileder Oskar Solenes som alltid har hatt en dør åpen i en hektisk hverdag. Jeg vil og takke Kjell Marius Herskedal som har hjulpet meg mye, når jeg var ivrig å starte med oppgaven tidlig i september 2016.

Jeg vil og takke mine fire informanter som har vært åpen og samtidig veldig profesjonell med en liten student fra Molde. En spesiell takk til CrediCare og Virke Trening som har gitt meg innpass i konferanser og seminarer. Det har hjulpet meg å komme i dybden i bransjen, og fått meg i direkte kontakt med mine informanter.

Til min familie og kjære som har måtte høre om denne oppgaven uendelig mange ganger, flere ganger i døgnet; takk for at dere har holdt ut, og gitt meg gode tilbakemeldinger.

Takk!

Sammendrag

Treningssenterbransjen har hatt flere år med stor vekst, men er nå inne i en modningsfase. Med en økende rivalisering i bransjen, mange idealister som starter sentre og en digital verden hvor informasjonsspredning skjer forttere enn noen gang, er det viktig å forstå betydning av omdømme i treningssenterbransjen. I denne studien utforsker jeg derfor omdømme til treningssenterbransjen i Norge.

Studien tar utgangspunkt i CrediCare sin omdømmeundersøkelse fra 2016 og utforsker årsakene til at treningssenterbransjen i Norge har et svakt omdømme, som ble funnet i undersøkelsen til CrediCare.

Studiens objekter er noen av de største aktørene i bransjen. Ved bruk av en kvalitativ metode og semi-strukturerte intervjuer har data blitt innhentet, analysert, og diskutert opp mot relevant teori. Teorien brukt i studien er omdømme/image, kultur, identitet, opplevelsesøkonomi samt. kommunikasjonsteori.

Det er gjort lite forskning på omdømme i treningssenterbransjen tidligere og hensikten er dermed utforskende.

Studiens hovedfunn er at treningssenterbransjen har en historie som ikke er fordelaktig for bransjen og at virkelighetsoppfatningen til ikkemedlemmer har av hva som foregår på et senter ikke er i samsvar med det som medlemmer og bransjen selv mener. Bransjen må dermed bli flinkere til å kommunisere hvilke verdier de står for, hva de vil, og ikke vil assosieres med.

Bransjen er preget av lønnsomhet, ettersom tidligere fikk bransjen flere kunder og større markedsandeler, mens nå "stjeler" bransjen markedsandeler av hverandre. Samtidig har det blitt en standarisering i bransjen. Det kommer frem i denne studien at bransjen dermed må bli flinkere til å ikke kutte kostnader på de stedene som går på bekostning av omdømme. Denne studien har utviklet en modell som et forslag på hvordan treningssentre kan bruke eksisterende kunder som markedsførere og informasjonsdelere.

Innhold

1.0	Innledning	1
1.1	Studiens struktur og problemstilling.....	2
2.0	Bakgrunn	3
2.1	Stor vekst, flater nå ut	3
3.0	Tidligere forskning på treningssenterbransjen/fitness industry	5
4.0	Teoretisk rammeverk	7
4.1	Image eller Omdømme?.....	7
4.2	Organisasjonens identitet.....	9
4.3	Organisasjonskultur	10
4.4	Omdømme er et resultat av?	11
4.4.1	Omdømmestyling	11
4.4.2	Kommunikasjonsstrategi.....	13
4.4.3	De ansattes personlige omdømme	15
4.5	Rykter og sladder	15
4.6	Opplevelsesøkonomi.....	16
4.6.1	Kundeinnsikt	17
4.6.2	Markedsorkestrering	17
5.0	Metode og Data	20
5.1	Informanter	20
5.2	Begrunnelse valg av informanter – strategisk valg.....	20
5.3	Tilnærming.....	21
5.4	Intervjuprosess	21
5.5	Åpne individuelle intervjuet/Semi - strukturell intervjuguide	22
5.6	Validitet og reliabilitet	23
5.7	Undersøkelseeffekt.....	24
5.8	Dataanalyse	25
5.9	Etikk.....	26
6.0	Resultat	27
6.1	Hvorfor har treningssenterbransjen et dårlig omdømme blant ikkemedlemmer?.....	27
6.1.1	En historie til besvær.	27
6.1.2	Et fremmedmiljø	29
6.1.3	Identitet	30
6.1.4	Kultur	31

6.1.5	For lavt kompetansenivå	32
6.1.6	Utfordringer.	33
6.2	Hvordan kan treningssenterbransjen bedre sitt omdømme?	34
6.2.1	Bli mer kundeorienterte	34
6.2.2	Større troverdighet ved å være mer bevist i det man gjør.....	35
7.0	Diskusjon	38
7.1	Historikk skaper fremmedmiljø	38
7.2	Bransjen preget av lønnsomhet.....	39
7.3	Være bevist og reflektert på hvordan man kommuniserer og blir oppfattet	41
7.4	Oppsummering diskusjon - Konklusjon	45
8.0	Referanser.....	46
9.0	Vedlegg.....	50
9.1	Vedlegg 1 – intervjuguide.....	50

1.0 Innledning

Treningssenterbransjen hadde sitt inntog på 60-tallet med 30 treningssentre. Dette tiåret representerer starten på det som har blitt kalt idrettsrevolusjonen i Norge av norske idrettshistoriskere forskere (Olstad & Tønnesson, 1986; Steen-Johnsen, 2004). Selv om idrettsrevolusjonen omhandler i hovedsak idrett, representerer den samtidig en oppsving av trening på senter hvor fokuset har vært kropp fremfor helse og atletiske mål (Steen-Johnsen, 2004). Treningssentrene på 60-tallet var dominert av styrkeløfttrening og sterke menn.

80 tallet ble et viktig tiår for treningssenterbransjen. Kondisjonsapparater ble mer vanlig, flere folk trente på senter, jogging og maraton ble folkesport og Jane Fonda frontet aerobic bølgen. Flere treningssentre ble etablert, blant annet Studio Active, Sports Club og 3T. Det var ca. 400 treningssentre i Norge, og Norsk Helsestudio Forbund (NHSF) ble stiftet i 1984 (Virke Trening, 2016). Damsgaard (1997) skiller mellom to typer treningssentre på 80-tallet; 1) sentre med ”helsestudio image”, med manualvekter og bodybuilding kultur og 2) sentre med ”sekvensiell trener” ofte forbundet med fysioterapi og med fokus på rehabilitering (Steen-Johnsen, 2004).

Utviklingen fortsatte på 90-tallet med at Sats og Elixia ble etablert, NHSF og NAF (Norges Aerobic Forbund) slo seg sammen til Norges Treningssenterforbund. Det ble også mer vanlig at medlemmer gikk fra å ha klippekort til medlemskap.

2000-tallet ble trening på senter enda mer vanlig og 12 prosent av befolkningen trener på treningssenter.

2010 til i dag er blitt preget av døgnåpne ubemannet sentre. Treningsforbundet ble innlemmet i HSH Trening som i dag heter Virke Trening. 20 % av befolkningen trener på et treningssenter og det er nærmere 1100 sentre. (Virke Trening, 2016).

Treningssenterbransjen følger på lik linje som andre bransjer verdens økonomiske utvikling. Man kan forstå det slik at halvparten av verdens økonomier er store private konsern, og overgangen til en globalisert kunnskapsøkonomi er allerede langt på vei. Man kan si, satt på spissen at vi går fra å være borgere av et land, til å bli medlemmer av en organisasjon eller konsern. På denne måten vil en organisasjons omdømme få en helt ny betydning, og for organisasjoner blir det stadig viktigere å være synlige og vise stabilitet.

1.1 Studiens struktur og problemstilling

Denne studiens struktur er bygget opp på følgende måte; bakgrunn for studien og tidligere forskning blir først presentert for å gi leser et innblikk i treningssenterbransjen. Deretter vil relevant teori bli presentert. Studien tar for seg omfattende litteratur, og har gjort et utvalg innen de ulike teoriene som er relevant for studiens problemstilling. Studiens metode for datainnsamling vil deretter bli redegjort for. Avslutningsvis vil studiens resultater bli presentert og til slutt diskutert i henhold til resultat og relevant litteratur. Denne studien har også utviklet en modell som vil svare på problemstillingen. Modellen blir presentert til slutt under konklusjon. Studiens formål har vært å belyse følgende problemstilling:

Hvordan kan treningssenterbransjen bedre sitt omdømme?

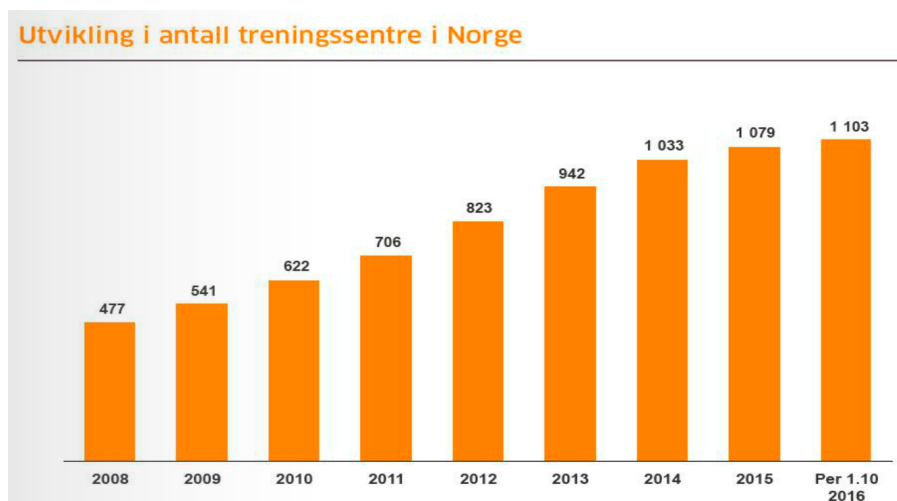
En kvalitativ studie av noen av de største aktørene i treningssenterbransjen i Norge.

2.0 Bakgrunn

Treningssenterbransjen i Norge i dag er samlet i en større grad en tidligere, og det vil være naturlig å anta at de fleste kjedene i Norge i dag vil se verdien av et bedre bransjeomdømme. I tillegg ser vi at antall sentre fortsetter å øke, mens omsetning totalt synker. Det har blitt konkludert med at tidligere fikk bransjen større markedsandeler, mens nå stjeler man markedsandeler av hverandre, og behovet for å få inn nye potensielle kunder eller kundegrupper øker.

2.1 Stor vekst, flater nå ut

Som informasjonen over viser har treningssenterbransjen i Norge har hatt en voldsomt vekst de siste årene. Virke Hovedorganisasjons årlige analyse av bransjen viser at at bransjen har over doblet seg i antall sentre siden 2008, men at man ser veksten nå flater ut.



Figur 1: Utvikling antall treningssentre i Norge (Virke Trening, 2016).

Når en bransje har stor vekst, flere aktører og større konkurranse kan man anta at bransjens omdømme vil ha en større betydning. 1 av 3 nordmenn oppgir at de foretrekker treningssentre når de skal drive fysisk aktivitet. Sammenligner vi dette med at bransjen viser tegn på å flate ut er det viktig å prøve å belyse hvorfor en stor andel mennesker ikke vil benytte seg av treningssentre for fysisk aktivitet. Virke Trening gjorde en befolkningsundersøkelse, der de blant annet spurte om treningssentre er et aktuelt alternativ dersom en skulle begynne å trene, og hva som var årsaken til at folk aldri mosjonerer eller trener (Virke Trening, 2015).

Undersøkelsen viser at folk trenger hjelp til å komme i gang og at de har vanskeligheter for å motivere seg selv. Tar man dette et steg videre og prøver å avdekke hvilke syn folk har på treningssenterbransjen, og deretter kan prøve å tilpasse sentrene i større grad slik at folk kan oppleve større grad av motivasjon kan treningssenterbransjen få inn større markedsandeler.

Synet og oppfatningen folk har av treningssenterbransjen kan bli belyst gjennom en omdømmeundersøkelse.

En slik omdømmeundersøkelse ble gjennomført av CrediCare 2016, der Norstat stod for datainnsamling og TNS Gallup for analyse av data ble gjort der man ønsket å avdekke treningssenterbransjen omdømme i Norge. Resultatet viste at de som er medlem på et treningssenter er positive til bransjen, mens omdømme blant ikkemedlemmer er svakt (Credicare, 2016). Samtidig er det viktig å fremme at 70% av respondentene ikke er medlem mot 30% medlemmer. Undersøkelsen viste også et stort gap på hvorfor man er medlem på et treningssenter og hvorfor man tror at folk er medlem på treningssenter for ikkemedlemmer. 76 % av de som er medlem sier de er medlem for å *sikre god helse*. 65 % av ikkemedlemmer sier de tror folk er medlem fordi de er *opptatt av å se bra ut*, eller *ønsker å se bra ut*.

Denne studien tar utgangspunkt i omdømmeundersøkelsen til CrediCare. Den skal prøve å belyse hvorfor omdømmeundersøkelsen fikk et resultat som viste at treingscenterbransjen har et svakt omdømme blant ikkemedlemmer, for å kunne besvare hvordan treningssenterbransjen kan bedre sitt omdømme. Studiens data er samlet inn fra fire store aktører i bransjen, gjennom intervjuer. Studien har også tatt høyde for et utvalg undersøkelser og rapporter tidligere gjort av SSB levekårsundersøkelse, Virke Trening, CrediCare og Helsedirektoratet.

3.0 Tidligere forskning på treningscenterbransjen/fitness industry

Treningscenterbransjen har ikke bare hatt et voldsom vekst i Norge som presentert i innledningen, men også globalt. Dette har gjort at forskning innen feltet også har økt. Denne gjennomgangen av tidligere forskning har tatt for seg et utvalg som er relevant for å belyse problemstillingen.

”World wide survey of fitness trends” som har til hensikt å vise hvilke faktorer som kommer til å ha betydning for det kommende året, har de siste årene vist at kompetanse og erfaring blant dem som jobber innen treningsbransjen kommer betydelig høyere opp på listen enn forfengelighetsaspektet (Thompson, 2011-2016). Samtidig har forskning vist at utdanning er en kritisk faktor for kompetanse, mens flere års erfaring ikke var relatert med kompetanse innen trening (Malek et.al, 2002). Malek et. al (2002) konkluderte med at dem som tilbyr tjenester innen fysisk aktivitet og helse (PT, treningsveiledere osv) burde ha en verifikasjon før de fikk tilby sine tjenester. Lagrosen & Lagrosen (2007) fant i sin forskning at for å oppnå ”quality management” (sikrer at en organisasjons produkt eller tjeneste er konsekvent) i treningscenterbransjen er det to ting som står sentralt; 1) senterets ”relational competence” (senterets evne til å fremme vennlighet, empati, oppmerksomhet til kundens behov, høflighet og være hjelpende) og 2) senterets ”Technical competence” (senterets evne til å tilby en ønsket tjeneste). De konkluderer med at ledere på sentre kan få en fordel ved å tilpasse senteret på en mer systematisk måte ved å bruke de to faktorene. MacIntosh & Doherty (2010) konkluderte med i sin forskning på treningscentre at kompetanse blant de ansatte var en sammensetning av de originale kulturelle trekkene som arbeidsmoral, organisatorisk integritet og kreativitet, og dermed kan disse trekkene kunne bli ansett å være reflektert i ansattes ferdigheter, ekspertise og erfaring.

Treningscenterbransjen har hatt en voldsomt vekst det siste tiåret (se tidligere kilde), og mer ressurser blir brukt på kvaliteten på service i bransjen (Papadimitrio and Karteroliotis, 2000) Selv om viktigheten av dette har vokst i treningscenterbransjen har det vært indikasjoner på at service management og spesielt kunderelasjoner er mangelfull (Hurley, 2004). Treningscenterstjeneste trenger fysisk samhandling mellom senteret og kunden (Chang & Chelladurai, 2003) Det er derfor viktig at senteret forstår kundene, og kvalitative undersøkelser på dette er spesielt viktig (Lagrosen, 2001). Afthinos et al. (2005)

fant i sin forskning at profesjonell kunnskap, ansvar og høflighet hos de ansatte var det viktigste i kjerne-servicen hos kundene. Ved god samhandling mellom senteret og kunder vil også senterets image kunne forbedres (Hatch & Schultz, 2001; Schultz & de Chernatony, 2002; MacIntosh & Doherty, 2007). Dette vil kunne være spesielt viktig i organisasjoner hvor grensesnittet mellom ansatte og kunder er høyt (Davies et al., 2004). Treningssenterbransjen er designet slik at kunder besøker senteret mer jevnlig enn mange andre bransjer (MacIntosh and Doherty, 2010). Spesielt høy-pris segmentet i treningssenterbransjen er preget av at ansatte er i direkte kontakt med kunden. Samspillet mellom kunden og ansatte kan være større med personlige trenere, instruktører og veiledere. Dette gjelder også i lav-pris segmentet hvor det tilbys slike tjenester. Dermed kan man forvente at kulturen på senteret eller i kjeden vil påvirke hvordan organisasjonen er oppfattet eksternt. Positive oppfatninger kan føre til kundetilfredshet og mindre grad av utmelding av kunder (MacIntosh & Doherty, 2007), som har blitt sett på som de to viktigste faktorene for suksess i treningssenterbransjen (McCarthy, 2004).

Forskning innen hvilke oppfatninger kunder har av treningssentre har fokusert mye på kvaliteten på service levert fra treningssentre, blant annet utstyr, renhet på senteret, sikkerhet og treningsprogram (Bodet, 2006; Canvar et al., 2004; Lam, Zhang & Jensen, 2005). Noen studier har også sett på det menneskelige aspektet blant de ansatte; høflighet blant ansatte og engasjement blant ansatte (Bodet, 2006; Lam et al., 2005; Lentell, 2000). Det har vært gjennomgående i flere av forskningene at den organisatoriske kulturen strekker seg lengre enn effekten den har intern i organisasjonen, ved at den også har en effekt på kunders oppfatning av senteret. Vi har sett at dette også kan ha en potensial effekt på senterets "performance" (Kowalczyk & Pawlish, 2002). MacIntosh & Doherty (2007) fant at kunders oppfatning av senterets kultur var i stor grad assosiert med kundens tilfredshet og om de vil fortsette å være medlem på senteret. Tidligere forskning viser og at den organisatoriske kulturen har en innflytelse på ansattes tilfredshet, forpliktelse og motivasjon til senteret de jobber på. Ofte på grunn av at ledelsen har en annen oppfatning av hvordan kulturen er enn de ansatte, og dermed skapes det subkulturer (MacIntosh & Doherty, 2007).

Denne gjennomgangen av tidligere forskning har vist at faktorer som kompetanse gjennom utdanning, kunderelasjoner og kultur er viktig for å skape et godt omdømme for et treningssenter. Samtidig viser denne gjennomgangen at det er lite forskning rettet mot omdømme på et bransjenivå.

4.0 Teoretisk rammeverk

Det teoretiske rammeverket belyser hvilke teori studien har lagt vekt på. Denne studien har hatt som formål å belyse hvorfor treningssenterbransjen har et dårlig omdømme blant ikkemedlemmer og hvordan omdømme kan bedres. Omdømmebygging er et fagområde som knyttes sterkt til kultur og identitet, samtidig som eksterne faktorer som sosiale medier og media er bidragsytere for omdømme. Denne studien vektlegger nettopp disse faktorene for å bedre omdømme, og hvordan treningssenterbransjen kan bruke eksisterende medlemmer gjennom det teoretiske begrepet opplevelsesøkonomi for å skape et bedre omdømme.

4.1 Image eller omdømme?

Image og omdømme er begreper som ofte blir brukt synonymt. Vedrørende omdømmebygging er det spesielt to spørsmål som er aktuelle; *Hvem er vi?* og *Hvem vil vi være?* (Brønn & Ihlen, 2009). ”Hvem er vi?” retter seg mot organisasjonens identitet. Dette er et begrep vi vil komme tilbake til sammen med organisasjonskultur ettersom kulturen ofte er med på å definere identiteten. ”Hvem vil vi være?” retter som naturlig nok mot hvordan en organisasjon vil bli oppfattet av omverdenen, men hvem vi ønsker å være trenger nødvendigvis ikke være slik man faktisk blir oppfattet. Image er et begrep som har forskjellige betydninger og flere relaterte begreper. Et av disse er omdømme, som Fombrun & Shanley (1990) beskriver som omverdenenes relativt stabile og kollektive oppfatninger av hva organisasjonen oppnår, og hvordan den handler. Moen (2005) fant også at image ble ofte brukt synonymt med omdømme. Brønn & Ihlen (2009) og Cornelissen (2008) mente at image er det umiddelbare uttrykket omgivelsene har av organisasjonen, men omdømme er omgivelsenes oppfatning av en organisasjon over tid. Brønn & Ihlen (2009) tar også inn identitetsbegrepet som de mener er tett forbundet med image og omdømme. De ser på identitetsbegrepet som et kjernebegrep som sier noe om profilen og verdiene som kommuniseres av en organisasjon, og de ansattes syn på dette. (Brønn & Ihlen, 2009). Johannessen et al. (2009) beskriver omdømme som summen av de forestillingen eksterne og interne interessenter har om virksomheten. Dowling (1993) konkluderte med at image har en stor betydning på hvordan mennesker responderer til en organisasjon.

Johannessen et al. (2009) har tatt dette videre og sier at om de ansatte og ledelsen undervurderer omdømmets betydning for suksess, vil det kunne få store konsekvenser for virksomheten og de ansatte (Johannessen et al. 2009). De viser også til flere fordeler med et positivt omdømme.



Figur 2: Noen fordeler ved et positivt omdømme (Johannessen et al. 2009:14).

Organisasjonen kan bevist prøve å skape et bilde av organisasjonen på den måten de ønsker å presentere seg selv for de eksterne omgivelsene. Dette skjer gjennom planlagte aktiviteter hvor organisasjoner kommuniserer "hvem de er" gjennom blant annet markedsføringskampanjer og informasjon på nettsider. Men det handler ikke bare om å presentere organisasjonens sterke sider som organisasjonen er beviste med at de sender ut. Det handler også om å være beviste på hvordan uformelle bilder kan påvirke organisasjonen gjennom blant annet media, kunder og leverandører. Vi kan si at å jobbe med omdømme handler om grunnleggende arbeid i organisasjonen, når det gjelder både verdier og atferd.

Både de mindre beviste og uformelle bildene av organisasjonen som kommer ut til eksterne aktører, og de mer formelt konstruerte bildene, er med på å danne eksterne aktørers oppfatning av hva som kjennetegner organisasjonen. På denne måten gir organisasjoner aktører i omverdenen innsyn i organisasjonens identitet både gjennom formell og uformell kommunikasjon. I denne samhandlingen blir aktørenes oppfatninger av hvem organisasjonen er, kommunisert tilbake til organisasjonsmedlemmene. Hva som

blir kommunisert tilbake er det som er organisasjonens image (Lerpol.et.al.2007). Knytter vi dette mot Brønn & Ihlen (2009) og Dowling (1993) vil organisasjonen ta til seg det førsteinntrykket som er kommunisert tilbake til organisasjonsmedlemmene og organisasjonen, gjøre eventuelle tiltak og over tid skape et omdømme. Denne studien har lagt dette som grunnlag når en skal svare på forskningsspørsmålet.

4.2 Organisasjonens identitet

Albert og Whetten (1985) mener at organisasjonsidentitet blir utviklet gjennom at organisasjonen definerer seg som lik eller forskjellig fra andre organisasjoner det er naturlig å sammenligne seg med (Albert og Whetten, 1985). De legger samtidig frem at identiteten må tilfredsstillende tre egenskaper med organisasjonen:

Sentrale kjennetegn - påstander som beskriver organisasjonen.

Distinkte kjennetegn - hva som er unikt med organisasjonen.

Vedvarende kjennetegn – kjennetegn som er vedvarende over tid.

Det som er essensielt med de tre kjennetegnene er at identitetspåstander må differensiere en organisasjon fra andre organisasjoner. Dermed er det også slik at disse kjennetegnene også refererer til noe som er relativt vedvarende og distinkte.

Organisasjoner har noen egne dype forpliktelser (ofte det som blir kalt for verdier) som gir retningslinjer på hvordan de skal fremmes utad. Disse forpliktelsene er det som definerer organisasjonen. Identitetspåstander som blir kommunisert av medlemmer i organisasjonen over tid, blir legitime grunnet de er vedvarende. Organisasjonsmedlemmer fremmer påstandene, fordi disse bidrar til å opprettholde hvordan folk oppfatter organisasjonen for fremtiden der organisasjonen har sin historiske og nåtidige identitet i behold. Dermed blir det det behov for kontinuitet.

Lerpold et al. (2007) mente at organisasjonsidentitet kan komme til uttrykk gjennom organisasjonens formelle, kommuniserte verdier, visjon og misjon, gjennom logo og andre symboler - sammen med organisasjonsmedlemmenes beskrivelser av hva som kjennetegner organisasjonen. Corley (2004) videreførte dette og mente at selv om man antar at de ulike faktorene er hva som kjennetegner en organisasjons identitet må man se på sammenhengene mellom hva ledere og organisasjonsmedlemmer mener er organisasjonens identitet når det ofte er motsetninger mellom disse.

Disse motsetningene knyttet mot omdømme kaller Johannessen et al. (2009) for ”gap” i mellom opplevd omdømme og ønsket omdømme intern og eksternt.



Figur 3: Typologi og gap relatert til virksomhetens omdømme (Johannessen et al. 2009: 29)

Formålet bak denne tankegangen er at en organisasjon først må vite hvilket omdømme en vil ha og hvordan den oppfattes internt. Deretter må organisasjonen vite hvilket omdømme eksterne interessenter ønsker, og til slutt hvilken oppfatning de egentlig har. Johannessen et al. (2009) mener at først etter at denne informasjonen foreligger er organisasjonens identitet lagt.

4.3 Organisasjonskultur

Organisasjonskultur handler om ”hvordan vi pleier å gjøre ting her”.

Organisasjonskultur blir definert av Brønn & Ihlen (2009) som verdier og normer som kjennetegner en gitt sosial gruppe i en organisasjonskontekst som er en virksomhet eller en del av virksomheten. Hatch & Shultz definerer det som den konteksten der organisasjonsmedlemmene utvikler forståelser og oppfatninger av hvem de er, og der de utvikler ønsker om hvordan organisasjonen skal se ut for eksterne aktører (Hatch & Shultz 1997). Med riktig organisasjonskultur kan man få til endringer. Samtidig kan en ”ikke tilpasset” kultur hindre organisasjonen i å nå sine mål. Kultur blir betraktet som et verktøy ledelsen kan utvikle for å styre organisasjonen i en ønsket retning.

Normer, verdier og oppfatninger styrer våre holdninger og handlinger og vår selvdefinering blir delvis bestemt av våre handlinger og oppfatninger (Srivastava & Banaji 2011). Samtidig er det viktig å belyse at kultur i sin egen form er ikke naturgitt, men som er lært gjennom sosialisering. Sosialisering innebærer at mennesker lærer hvilke regler

som gjelder (normer) og hva som er viktig (verdier). Vi handler slik som vi oppfatter at omgivelsene forventer at vi skal handle. Dermed blir kulturen konteksten for utvikling av identitet. Identitet blir dannet ved at lokale meninger og lokale symboler, normer og verdier blir utviklet og sosialisert over tid. Slik vi oppfatter oss selv, og andre prøver vi også å handle i tråd med denne oppfatningen som skaper organisasjonens identitet.

4.4 Omdømme er et resultat av?

Denne studien har til nå presentert omdømmebygging som strategiske rammeverk der organisasjoner utvikler kommunikasjonsstrategier som skal forsterke omdømme gjennom identitet og kultur som tidligere presentert. I det følgende vil det bli presentert noen underliggende prosesser som er med på å skape omdømme.

Johannessen et al. (2009) mener omdømmet er et resultat av *omdømmestyring, kommunikasjonsstrategi og de ansattes personlige omdømme*. Det blir også bekreftet av de to omdømmeforskerne Doorley & Garcia (2007).

4.4.1 Omdømmestyring

Omdømmestyring handler om hvordan en organisasjon skal kunne bygge et omdømme slik at kunder velger en organisasjon fremfor en annen, og at kundene snakker om organisasjoner i positive ordelag. Det er dermed viktig å forstå hvordan man kan styre omdømme i en ønsket retning.

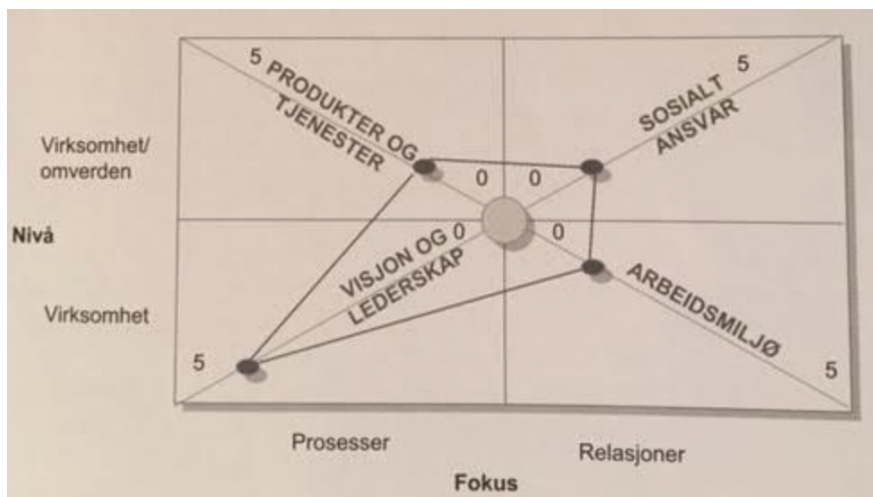
Skal man som organisasjon ta noen strategiske grep for omdømmestyring kan det være hensiktsmessig å forstå ulike teoretiske sammenhengene som omhandler en organisasjons omdømme. Johannessen et al. (2009) har utviklet en tabell som forklarer de ulike perspektiv i henhold til karakteristika.

Teoretisk perspektiv	Karakteristika
Økonomisk perspektiv	Omdømme som informasjonssignaler fra virksomheten i analogi med et tilbud. Eksterne observatører fanger opp signalene og reagerer på disse i analogi med etterspørsel etter informasjon.
Strategisk perspektiv	Omdømme blir sett på som en størrelse det er vanskelig å imitere. Perspektivet fokuserer også på slitestyrken til et positivt omdømme.
Markedsperspektiv	Her blir informasjonsprosesser sett på som et bilde som manifesterer seg i folk bevissthet. Fokuset her legges derfor på reklame, markedsanalyse, markedskommunikasjon og assosiasjoner.
Organisatorisk perspektiv	De ansattes personlig rykte blir vektlagt i dette perspektiv. Virksomheten identitet og kultur fokuseres, samt relasjoner til <u>hovedinteressentene</u> .
Sosiologisk perspektiv	Omdømme blir her sett på som en sosial konstruksjon, og som en indikator på legitimitet. Omdømmet blir videre sett på som resultat av virksomheten signaler og markedsaktørens vurderinger.
Styringsperspektiv	Fokuserer hvordan de immaterielle ressurser, spesielt omdømme, påvirker sluttresultatet.

Tabell 1: Teoretiske perspektiver på omdømme (Johannessen et al. 2009:26)

Utgangspunktet for modellen er å utvikle det som skiller organisasjonen fra andre organisasjoner. Dette omhandler organisasjonens identitet som er blitt presentert tidligere i dette kapitlet. Samtidig vil et positivt omdømme være vanskelig å imitere for andre, og dermed bedrer det en organisasjons konkurransefortrinn i markedet. Johannessen et al. (2009) ser på identitet som det som skiller en organisasjon fra en annen, og organisasjonens integritet er det limet som binder de enkelte delene av virksomheten sammen til en velfungerende helhet. De ser på identitet og integritet som de materielle verdiene i det strategiske perspektivet; utvikler man organisasjonens identitet strategisk, utvikler man også dens integritet (ibid;s.28).

Johannessen et al. (2009) trekker frem det de kaller for et *omdømmekompass* som et verktøy for synliggjøre hvor man er, og hvor man skal. I følge forfatterne kan omdømmekompasset *motivere ledelsen og de ansatte til å iverksette tiltak for å få til forbedringer på de kriterier hvor potensialet er størst* (ibid;s.29)



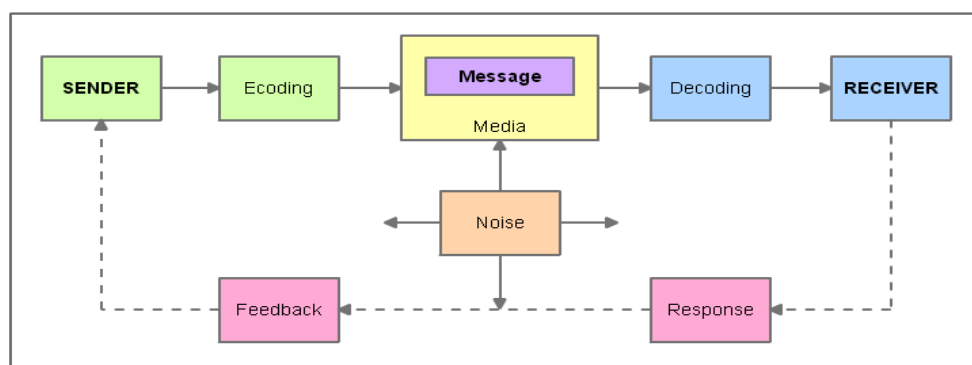
Figur 4: Omdømmekompass. (Johannessen et al. 2009:39)

4.4.2 Kommunikasjonsstrategi

En organisasjons omdømme er i stor grad knyttet til at de klarer å kommunisere på en troverdig og effektiv måte (Johannessen et al. 2009). Innenfor kommunikasjonsstrategi er det et sentralt spørsmål; *hvem kommuniserer hva over hvilke kanaler til hvilken målgruppe, med hvilken virkning?* Ved en god forståelse av dette spørsmålet og dermed kommunikasjonsprosessen vil en kunne påvirke både omdømme og rykter.

4.4.2.1 Kommunikasjonsprosessen – budskap, intensjon og informasjon

Kommunikasjonsprosessen handler om ”hvem som sender hva over hvilke kanaler med hvilken virkning”. Spørsmålet ble først formulert av Harold Dwight Lasswell i 1946, og har blitt brukt mye i kommunikasjonsteori. Kotler og Keller (2012) har lagt fram en modell som beskriver kommunikasjonsprosessen.



Figur 5: Elementer i kommunikasjonsprosessen (Kotler & Keller, 2012:502)

Budskapet som man vil formidle inngår i en relasjon. Relasjonen man har til den man mottar budskapet av, påvirker sterkt hvordan man fortolker budskapet. Når man snakker om relasjonsbasert kommunikasjon er det fokus på å lytte, oppmuntre, gi støtte og dele kunnskap. Intensjonen med en kommunikasjonsprosess er det vi forventer skal bli resultatet av selve kommunikasjonen. Johannessen et al. (2009) skiller mellom nivå 1; det som man vil oppnå med kommunikasjonen og 2; hva man gjør og hvordan man gjør det for å oppnå intensjonen. Ofte er det nemlig slik at intensjonen ikke er i samspill med hva man gjør for å oppnå dette.

Hvilke kanaler man spres kommunikasjon på er en viktig del av kommunikasjonsprosessen. Forskning viser at kommunikasjon er bestemt av kroppsspråk (55 %), stemmen (38 %) og til slutt ordene (7 %) (Bandler & LaValle 1996). Når en benytter e-post, avis eller andre kanaler hvor bare ordene våre fremkommer vil det påvirke fortolkningen og utfallet av kommunikasjonen. Dermed bør e-post og andre slike kanaler bli brukt som informasjonskanal og ikke kommunikasjonskanal.

En organisasjons omdømme og kommunikasjonsprosessen blir i stor grad knyttet til intern og ekstern kommunikasjon.

Den interne kommunikasjonen kan bidra til å skape mer intern kunnskap, kreativitet, bedre gode resultater og høyere produktivitet (Johannessen et al. 2009). For at dette skal skje er det en essensiell faktor at de ansatte blir tatt på alvor, og at de blir sett. På denne måten vil god intern kommunikasjon skape motivasjon og entusiasme blant de ansatte i organisasjonen slik at samhandlingen med kunder blir bedre.

Ekstern kommunikasjon i følge Johannessen et al. (2009) skjer ikke gjennom pressemeldinger eller reklamekampanjer, men gjennom de ansattes kommunikasjon med omgivelsene. Dette blir støttet opp av opplevelsesøkonomien som blir presentert senere i dette kapitlet. Innenfor omdømmebygging er det et sentral element at organisasjonen møter omgivelsenes behov og ønsker. For at dette skal være mulig er det viktig at organisasjoner har en god ekstern kommunikasjon. Den eksterne kommunikasjonen kan gjøre kundene til medprodusenter. Dette forutsetter at organisasjonen er fokusert og er villig til kontinuerlig endring og læring mellom organisasjonen og omgivelsene. Dermed blir selve opplevelsen for kunden grunnlaget for verdiskapning for omgivelsene og organisasjonen. Ved en slik tankegang er det essensielt at kommunikasjonskulturen i organisasjonen er godt forankret, og at man er bevist på at det kan oppstå subkulturer tidligere presentert i de ulike nivåene i organisasjonen. Dersom kommunikasjonen er ulik fra et nivå til et annet og kunden får ulike informasjon kan kommunikasjonskulturen

oppleves som enkel og lite profesjonell. Konsekvensene for dette kan skape komplikasjoner for de ansatte og organisasjonens kunder. Kulturen legger mye av grunnlaget for hvordan man kommuniserer og oppfatter organisasjonens omdømme på. Om de ansatte snakker negativt om organisasjonen, vil dette naturlig nok påvirke organisasjonens omdømme.

4.4.3 De ansattes personlige omdømme

Den viktigste ressursen for mange organisasjoner er mennesker. Ansatte er avgjørende for utvikling av organisasjonens omdømme. De ansatte og ledelsens rykte og omdømme danner på denne måten grunnlaget for organisasjonens omdømme, som igjen påvirker det økonomiske resultatet tidligere presentert. Samtidig vil det økonomiske resultatet påvirke omdømme som igjen påvirker ansattes og ledelsens personlige omdømme og rykte.

Dermed blir de ansattes og ledelsens omdømme en avgjørende faktor for organisasjonens konkurransemessige fordeler over tid (Johannessen et al. 2009).

Hvis de ansatte/ambassadørene ikke har tiltro til organisasjonen, vil dette ha en påvirkning på organisasjonens omdømme. For å sikre at det er sammenheng mellom hva organisasjonen ønsker å formidle til omgivelsene og det de ansatte kommuniserer til omgivelsene, er det avgjørende at det er uttrykt og formidlet hvilke holdninger som er ønsket og uønsket. Dette bør også gjøres under ansettelsesprosesser (Johannessen et al. 2009).

4.5 Rykter og sladder

Johannessen et al. (2009) trekker frem rykter som et problem for organisasjoner. Det kan føre til store inntektstap og kostnader, stort stressnivå i organisasjonen og resultere i direkte truende situasjoner for personer, grupper og hele virksomheten. De forteller videre at sladder er det drivstoffet som får ryktet til å spres.

Rykter fyller et informasjonstomrom, noe som ofte er et tomrom hos folk i dag når det gjelder treningssenterbransjen. *Når det er mangel på informasjon, søker folk etter rykter for å fylle informasjonstomrommet* (ibid.s.48-49).

De som sprer rykter blir kalt for ryktesmeder, mens ryktesmia er de kanalene hvor ryktet skapes. For å få en større forståelse for hvordan en kan håndtere rykter, er det viktig å forstå hvordan rykter spres og hvordan en kan håndtere ryktespredning.

Rykter spres gjennom massemedier, internett, og fra person til person, det som ofte blir kalt jungeltelegraf. Hensikten med å spre rykter omhandler som regel i følge Johannessen et al. (2009) at man vil bli oppfattet som viktig i andres øyne. Om noen opplever at en har noe interessant eller spennende å si, blir man ofte oppfattet som viktig i egne og andres øyne. Samtidig er det en viktig faktor at om rykter skal bli oppfattet som troverdige og få gjennomslag, er en avhengig av tillit hos ryktets konsumenter. Tillit fra ryktespredere avhenger av ryktets kognitive autoritet. Om en person har høy tillit og samtidig har høy kompetanse innen området, vil denne personen ha stor kognitiv autoritet for andre. Man har også en tendens til å gi rykter som støtter en holdning eller antakelse om noe større troverdighet. Det er sjelden man søker aktivt etter informasjon som går imot holdninger og antakelser en allerede har. De rykter som går imot de antakelser og holdninger vi allerede har, har en liten kognitiv autoritet (Johannessen et al. 2009). *Dersom vi har forpliktet oss til et rykte, gjennom at vi overfor både oss selv og andre gir uttrykk for at vi finner det troverdig, vil vi ha en tendens til å vurdere positivt informasjon som støtter opp ryktet og å overse eller undervurdere informasjon som taler mot det* (ibid.s99).

For å håndtere ryktespredning er tillit, kommunikasjon og informasjon sentrale faktorer. Det må skapes tillit mellom organisasjonen og omverdenen. Dette kan skapes gjennom åpenhet i relasjon til informasjon. Det er viktig at kommunikasjonskanaler er utviklet på en slik måte at informasjonen er lett tilgjengelig for omverdenen.

4.6 Opplevelsesøkonomi

”Du kan ikke begynne med teknologien når du skal utvikle et produkt. Du må alltid begynne med kundeopplevelsen.” – Steve Jobs, grunnlegger av Apple.

Vi har snakket om at hvorfor et godt omdømme er viktig. Innenfor opplevelsesøkonomien mener man at omdømme ikke nødvendigvis gir salg eller kundelojalitet. Når man jobber med omdømme er man i grunn litt selvopptatt. Hvilke verdier, hvordan er identiteten og kulturen i organisasjonen? Det vil si at når man jobber med omdømme har man fokus på seg selv som leverandør i stor grad. Innenfor opplevelsesøkonomiteori er man mer opptatt av å ha fokus på kunden, og ikke oss selv som leverandør (Pedersen, 2015) Derfor snakker vi heller om *kundeopplevelsen* enn om omdømmet. Innenfor denne teorien og tekningen, bygger man kunder, kundelojalitet og et merkevare på sikt gjennom nettopp å levere

meningsfulle, gode kundeopplevelser til hver enkelt kunde. Det er det kunden oppfatter som verdifullt som hele tiden skal løftes fram, ikke det leverandøren er opptatt av og mener skal oppfattes bedre. Å jobbe med kundeopplevelsen har altså et annet ståsted enn å jobbe med omdømme.

Setter man kundeopplevelsen i sentrum, er det kunden selv som definerer hva som gir verdi for han eller henne. Vi flytter blikket fra virksomheten og det aktuelle tilbudet til den individuelle kundens opplevelse av verdi.

4.6.1 Kundeinnsikt

For å lykkes med gode kundeopplevelser er det helt avgjørende å ha god kundeinnsikt (Pedersen, 2015). Det viktige innen kundeinnsikt er hvordan man forstår og tolker de ulike gjestenes behov. Dermed kan treningssentre ha nytte av å jobbe med fokus på kunden, og ikke seg selv gjennom mer moderne verktøy. Dette kan brukes til å omsette kundeinnsikt til bedre kundeopplevelser. Dette er ofte en utfordring i flere organisasjoner i dag. Man hører på hva kunden sier, men klarer ikke å endre seg, fordi man er låst i en måte å drive på, sitter fast i tunge investeringer eller husleiekontrakter, eller det som ofte er den største utfordringen; man har ikke en organisasjonskultur som er kundeorientert nok.

4.6.2 Markedsorkestrering

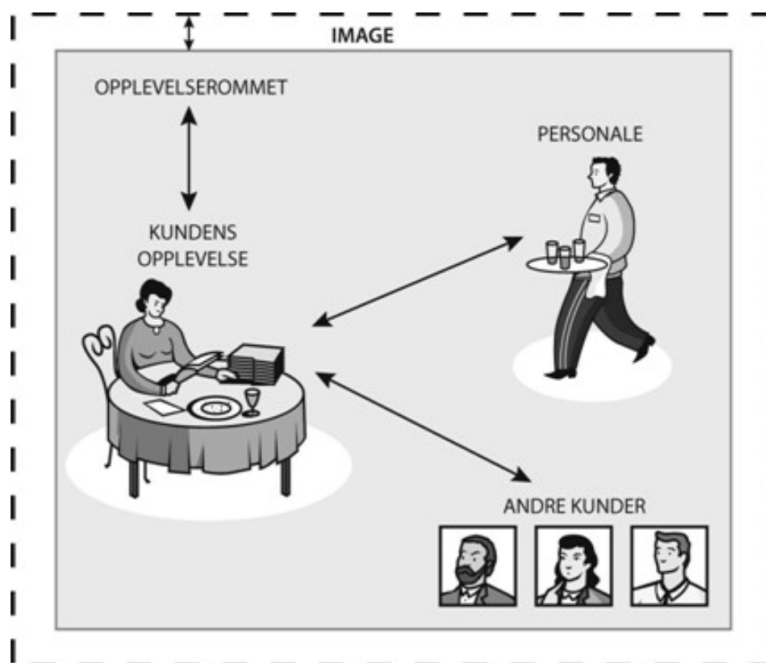
Kundeopplevelser, eller for å si det på en annen måte: *Å bruke kundene som markedsførere* har blitt en form for markedsføring som har blitt helt sentral for hele næringslivet.

Når vi snakker om å bruke kundene som markedsførere er det viktig at man er til stede i mange kanaler for å legge til rette for at det er kundene som gjør den viktigste markedsføringen. Da snakker man om markedsorkestrering (Pedersen, 2015).

Markedsorkestrering blir mer og mer sentralt ettersom tradisjonelle markedsførere har fått mindre innflytelse på salgsprosesser, mens den digitale utviklingen som gir informasjon ut mye lettere enn før, gjør at praten fra andre kunder blir mye viktigere. Pedersen skiller mellom tradisjonell markedsførere og markedsorkestrering ved at: *Markedsførere blir opptatt av å selge produktene sine i stedet for å løse kundens problemer. De forsøker å nå nye målgrupper i stedet for å engasjere eksisterende kunder, og de fokuserer på å vinne over konkurrentene med lavere priser og bedre produktegenskaper i stedet for å tenke nytt og smartere, konkurrere innovativt og få mer ut av eksisterende kunder* (Pedersen, 2015, 78).

Ved en slik tankegang om markedsorkestrering kan man si at markedsføreren blir en dirigent fremfor en solist. Slik blir merkevarer bygget på kundeopplevelser og markedsføringen i stor grad består av kundens egne historier og opplevelser. Det er tross alt sannheten om organisasjonen. Da må også bedriften legge til rette for deling av opplevelsene. Dersom kunden forteller gode historier og deler gode opplevelser vil omdømme bli styrket. Dette kan vi knytte til Mossbergs (2007) teori opplevelsesrommet (Experiencescape) som bygger på interaksjoner og relasjoner som påvirker kunden og deres opplevelser. Det kan være interaksjon eller relasjon mellom kunden og omgivelsene, kunden og personalet, kunden og produktet, kunden og andre kunder, og andre relasjoner og interaksjoner som har en påvirkning på for verdiskapningen for kunden gjennom opplevelsen (Mossberg 2007).

Dermed er det kundene som skaper opplevelsen i samspill med organisasjonen, og det kan oppstå verdi innad i de forskjellige relasjonene. Desto viktigere blir det for organisasjonene å forstå hvordan relasjonene skaper verdi for kundene.



Figur 6: Opplevelsesrommet (Mossberg 2007:30).

Vi ser at Mossbergs modell viser at opplevelsesrommet har en påvirkning på image. Knyttet vi dette mot definisjonen av image og omdømme tidligere presentert i dette kapitlet kan vi si at opplevelsen kunden får i samspill med organisasjonen gir et umiddelbart inntrykk (image) gjennom det visuelle, emosjonelle og konseptuelle inntrykket. Og deretter tar organisasjonen til seg det kunden sier gjennom de relasjonene

som er diskutert i dette kapitlet og skaper et omdømme over tid. Denne studien har brukt det teoretiske rammeverket og har definert image og omdømme som følgende for å svare på problemstillingen:

”Image er det umiddelbare inntrykket interne og eksterne interessenter har av organisasjonen. Deretter vil organisasjonen ta til seg det førsteinntrykket som er kommunisert tilbake til organisasjonsmedlemmene og organisasjonen, gjøre eventuelle tiltak og over tid skape organisasjonens omdømme for både eksterne og interne interessenter”.

5.0 Metode og Data

Metodekapittelet vil redegjøre prosessen for denne kvalitative studien. Tema for denne studien ble grunnlagt da omdømmeundersøkelsen presentert av Credicare i 2016 ble kjent. Dermed ble problemstillingen konstruert, ved at tema (omdømme) og undersøkelsesenheter (treningssenterbransjen) var definert, som er de to første viktige stegene man må ta når man skal definere et forskningsområde (Jacobsen, 2015). Samtidig ved at det var en mulighet hos bransjen for forbedring. En mulighet foreligger når det oppstår en situasjon som gjør det aktuelt å iverksette tiltak for å forbedre resultatene (Gripsrud, Olsson & Silkoset, 2011)

5.1 Informanter

Denne studien har benyttet seg av fire informanter for å svare på problemstillingen.

Utvalget er basert på påvirkningskraften og rollene informantene har i bransjen.

Påvirkningskrefter har jeg basert på markedsandeler og innflytelse i bransjen.

Informantenes innehavende rolle er administrerende direktører.

Jeg har valgt å holde informantene anonyme først og fremst av etiske grunner, men samtidig i håp om at informantene ville åpne seg mer, og for å sikre et godt forhold med informantene etter endt forskning.

5.2 Begrunnelse valg av informanter – strategisk valg

Informantene ble valgt ut ifra deres rolle i treningssenterbransjen. Målet med studien har vært å belyse hvordan bransjen kunne bedre sitt omdømme på et bransjenivå. For å kunne svare på dette valgte jeg å se på problemstillingen fra bransjens side. Hva bransjens største aktører sine tanker er om omdømme, hvilke faktorer som påvirker dette, og kunne knytte data jeg innhenter fra informantene mot sekundærdata.

Ved et slikt strategisk valg vil det være vanskelig å måle resultater av forskningen, ved at omdømme er andres oppfatning av treningssenterbransjen. Det kunne vært naturlig å velge informanter som ikke har et godt syn på bransjen, (medlemmer, ikkemedlemmer og andre eksterne aktører) og spørre hva som er grunnen til dette. Begrunnelsen for at denne forskningen har tatt for seg bransjens syn på omdømme, er for å legge et grunnlag på hvordan bransjen oppfatter fenomenet omdømme og hvorfor det slår dårlig ut på

omdømmeundersøkelsen tidligere presentert. Ved en slik tilnærming vil jeg ikke kunne måle omdømme til bransjen, ved at jeg ikke ser på brukerperspektivet. Brukerperspektivet er blitt presentert før i omdømmeundersøkelsen til CrediCare, men det vil fortsatt være nødvendig å forske videre på dette ved ha en tilnærming fra brukerperspektivet sin side. Ofte ser vi i organisasjoner at oppfatningen de har av sitt eget omdømme, ikke stemmer overens med hva omdømme faktisk er i praksis. For å få et nærmere helhetlig bilde av omdømme i treningssenterbransjen og finne eventuelle tiltak er det nødvendig med videre forskning på området, utover det som kommer frem i denne studien.

5.3 Tilnærming

I denne studien er det valgt en kvalitativ fremgangsmåte for å samle inn data. Dette er gjort gjennom intervju av de største aktørene i treningssenterbransjen. For å finne svar på problemstillingen var det nødvendig å gå i dybden i intervjuene med informantene, og finne eventuelle likheter fra deres oppfatninger og erfaringer av omdømme i treningssenterbransjen. Jacobsen (2015) beskriver kvalitative innsamlingsmetoder som en metode som ønsker å innhente nyanserte beskrivelser av et bestemt fenomen. Fenomenet denne studien belyser er omdømme, og gjennom en kvalitativ innsamlingsmetode ved hjelp av intervju vil man kunne fange opp mening og opplevelser fra informantene som ikke lar seg tallfeste eller måles (Dalland, 2012). Dermed vil man få en dypere forståelse for fenomenet omdømme, ved å forstå hvordan informantene oppfatter virkeligheten rundt seg (Johannesen, Tuft & Christoffersen, 2010)

5.4 Intervjuprosess

Intervjuprosessen startet med at jeg presenterte problemstilling og mine tanker rundt treningssenterbransjen for en av informantene, og ba om innpass i en årlig privat konferanse hvor en stor andel av bransjens ledere deltok, deriblant mine informanter. Jeg brukte konferansen som en inngangsbillett til informantene, og det ble avtalt kontakt ved en senere anledning for et intervju. Deretter ble intervju avtalt. Intervju med Informant 1 og Informant 2 fant sted i Oslo i midten av november 2016. Intervju med informant 2 og informant 3 fant sted i Oslo i starten av februar 2017.

Gjennomføring av intervju

Alle de fire informantene ble i forkant informert om studiens hensikt. Det ble sendt en epost til hver av informantene på hvilke temaer som skulle bli tatt opp, i håp om at

informantene kunne gjøre seg noen tanker i forkant og føle seg mer avslappet under intervjuet. Videre informerte jeg om bruken av anonymitet, og om bruken av båndopptaker under intervjuet var akseptabelt. Jacobsen (2015) fremlegger at fordelene ved bruk av båndopptaker er at intervjuer kan tone ned notatskrivingen, og holde en mer naturlig samtalekontakt med informantene. Samtidig er ikke den menneskelige hjernen skapt for å store mengder data i en lite tidsrom (Jacobsen, 2015). Intervjuenes lengde varierte fra en (1) time til to (2) timer.

5.5 Åpne individuelle intervjuet/Semi - strukturell intervjuguide

Innsamling av de kvalitative dataene ble gjort gjennom åpne individuelle intervjuer.

Jacobsen, (2015) fremlegger at åpne individuelle intervjuer egner seg når ;

1. Når relativt få enheter undersøkes → Fire informanter i denne oppgaven.
2. Når vi er interessert i hva det enkelte individ sier → Målet med oppgaven var å få en dypere forståelse av hvordan de største aktørene i bransjen oppfattet omdømme, og hvilke faktorer som påvirker omdømme.
3. Når vi er interessert i hvordan den enkelte fortolker og legger mening i et spesielt fenomen → Fenomenet i oppgaven: omdømme i treningssenterbransjen.

Åpne individuelle intervjuer kan være mer eller mindre strukturert. Johannesen, Tufte & Christoffersen, (2010) fremlegger i sin bok ulike former for strukturert og ustrukturert intervju. Denne oppgaven har brukt det som blir presentert som den mest utbredte formen for kvalitative intervjuer; semi – strukturerte intervjuer (Johannesen, Tufte & Christoffersen, 2010). Denne formen for intervju blir gjennomført med en intervjuguide med hovedtemaer som tar utgangspunkt for intervjuet, mens temaer, spørsmål og rekkefølge kan variere (Johannesen, Tufte & Christoffersen, 2010). Fordelene med en slik form for intervju er at informantene har større frihet til å uttrykke meninger, ideer, følelser og holdninger.

I følge Smith & Sparks (2014) må intervjuguiden må være utformet på en måte slik at spørsmålene blir oppfattet som;

1. Inviterende → Stille åpne spørsmål som gjør at informanten uttrykker meninger, følelser og erfaringer, og ikke kan svare med et ord. ”*Syntes du at omdømme i*

- treningssenterbransjen er viktig?” versus ”Hva tenker du om viktigheten av et godt omdømme for treningssenterbransjen?”*
2. Intelligente → Viste informantene at jeg hadde god innsikt i treningssenterbransjen, og stilte aktuelle spørsmål for å få en større utbredelse av svarene.
 3. Redusere bruk av akademisk termologi → For å ikke forvirre informanten som kan føre til at informanten lukker seg. Dette erfarte jeg tidlig at kom til å bli en utfordring når det er et stort gap på det akademiske nivået på informantene, og hvordan de uttrykker seg profesjonelt. Dermed måtte formulering av spørsmål variere blant informantene, men samtidig få oppfatninger, følelser og erfaringer fra det samme temaet.

5.6 Validitet og reliabilitet

Uavhengig av hvilke undersøkelser man gjør, og hvilke empiri (data) som samles inn, bør undersøkelsen tilfredsstillende to krav; *validitet og reliabilitet*.

Validitet

Validitet omhandler hvorvidt dataen man samler inn er gyldig og relevant. At det man måler, faktisk gir svar på det man ønsker å finne ut. (Jacobsen, 2015) Målet med denne studien var å finne ut hva de største aktorene innen treningssenterbransjen mente om omdømme, og hva man kan gjøre for å bedre dette. Studien har dermed en høy grad av validitet når jeg intervjuer de største aktørene i bransjen. Om studien har høy grad av validitet er bygget opp av tre delkomponenter:

Begrepsgyldighet og relevans blir dekket når jeg spør sentrale spørsmål om omdømme i treningssenterbransjen.

Intern gyldighet blir dekket når jeg har god dekning i dataene som blir samlet inn, for å trekke valide konklusjoner.

Ekstern gyldighet blir dekket ettersom informantene mine utgjør samlet en betraktelig stor markedsandel av bransjen, og har en grad av overførbarhet til andre treningskjeder i bransjen.

Studiens validitet styrkes også ved at jeg har hatt et kritisk syn på analysen for å sikre at sammenhengene er mest mulig reelle og ikke mine egne konstruksjoner. Samtidig har jeg vært opptatt under intervjuene at informantene oppgir den riktige informasjonen. I en slik sammenheng er det viktig at informantene har en nærhet til det fenomenet som blir

undersøkt (Jacobsen, 2015). Jeg opplever at alle informantene har en sterk nærhet til omdømme i treningssenterbransjen og kan bli kategorisert som førstehåndskilde.

Reliabilitet

Reliabilitet omhandler pålitelighet og troverdighet til dataene man samler inn. Om dataene påvirkes av innsamlingsmetoden. Hvor nøyaktig undersøkelsens data, hvilke data som brukes, måten de samles inn på, og hvordan data blir bearbeidet (Johannesen, Tufte & Christoffersen, 2010). For å sikre en høy grad av reliabilitet snakker man ofte om reproduserbare resultater; i hvilken grad andre forskere kan komme frem til det samme resultatet ved å undersøke det samme fenomenet i den samme settingen – det skal være mulig for andre forskere å kvalitetssikre arbeidet jeg har gjort. Samtidig hevder noen tilhengere av kvalitative studier at det er meningsløst å gjenskape funn når man da studerer på et nytt fenomen.

Ved transkribering av intervju kan det oppstå usikkerhet når andre vil oppfatte hva informantene sier annerledes. Ved en slik kritisk tilnærming vil reliabiliteten kunne bli noe svekket.

I følge Jacobsen (2015) vil undersøkelsesopplegget påvirke undersøkelsens reliabilitet. Denne studien tar for en intensiv (dyp) undersøkelsesopplegg for en kvalitativ studie. Intensiv (dyp) er relatert til hvordan jeg har nærmet meg fenomenet omdømme, mens ekstensiv (bred) omhandler hvor mange undersøkelsesenheter jeg har hatt – de fire informantene. Når man går i dybden prøver man å få en helhetlig forståelse av forholdet mellom undersøkelsesenheten og den konteksten undersøkelsesenheten inngår i (Jacobsen, 2015). Ved et lite antall informanter har jeg hatt muligheten til å gå i dybden på hver enkel informant.

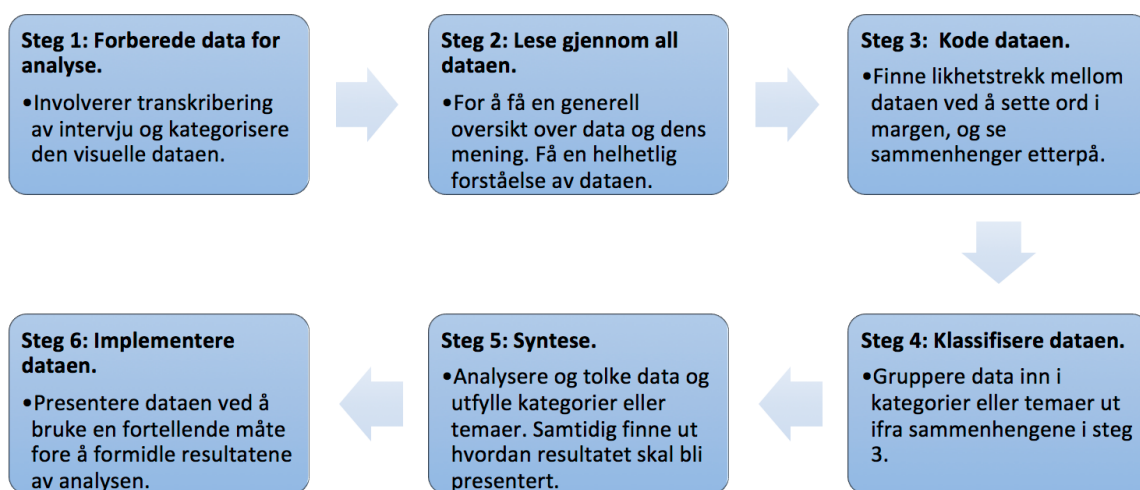
5.7 Undersøkelseeffekt

Undersøkelseeffekt vil som regel være helt umulig å unngå i empiriske undersøkelser. At resultatene som man kommer frem til er skapt på grunn av undersøkelsen. Det som derimot er viktig er at man er klar over dette, og kan gjøre ulike tiltak for at informantene oppgir data som er mest mulig relatert til virkeligheten. Dette har jeg gjort i denne studien ved å informere om studiens hensikt, sende tema som blir tatt opp under intervju på forhånd og intervjuet informantene på deres arbeidsplass under trygge omgivelser, samt opplyste om anonymitet.

5.8 Dataanalyse

Dataanalysen i denne studien ble gjort ved å følge John W. Creswell (2014) teori ”Data Analysis in Qualitative Research”. Ifølge Crosswell handler analyse av data generelt om å få en mening ut ifra dataen som er samlet inn.

Teorien har en lineær hierarkisk fremgangsmåte som ved hjelp av seks steg analyserer dataen og finner sammenhenger og resultater. Figuren under viser hvordan denne studien har brukt Creswell metode for analysering av data.



Figur 7: Data Analysis in Qualitative Research (Creswell, 2014)

Steg 1: Forberede data for analyse ble gjort ved at intervjuene ble transkribert og det ble lagt til i transkriberingen det visuelle inntrykket jeg hadde fått under intervjuene. Dette hadde jeg notert under intervjuene.

Steg 2: Transkriberingen av intervjuene ble lest nøye gjennom for å få en bedre oversikt, og lage meg noen tanker om hvilke sammenhenger det var mellom de ulike informantene.

Steg 3: Koding av dataen ble gjort ved at transkriberingen av intervjuene ble skrevet ut, hengt opp på veggen, og deretter ble sammenhenger i intervjuene funnet. Disse sammenhengene ble deretter analysert og klassifisert (steg 4) ved bruk av Post-it lapper som viste nøkkelord. Disse nøkkelordene ble deretter satt sammen til hovedtemaer og kategorier.

Til slutt i steg 5 og 6 ble funnene analysert og det ble bestemt en fortellende måte å presentere resultatene.

5.9 Etikk

Forskning på ulike emner må ta forbehold om ulike etiske problemstillinger som dukker under studier (Creswell, 2014). Desto viktigere er det når forskning på hvilke meninger og oppfatninger noen har. Forskning omhandler blant annet å samle inn data fra mennesker, om mennesker, og deres oppførsel (Punch, 2005: s.10). Forskere må beskytte sine informanter og utvikle tillit og ikke utsette dem for noe som kan gi negativt effekt på dem selv eller organisasjonen deres.

I denne studien er informantene anonyme, og lagt vekt på at informantene ikke kan være lett gjenkjennelig for utenforstående. Samtidig er det en viktig etisk problemstilling at dem som kjenner bransjen godt, kan ved å analysere sitater ha en mulighet for å identifisere informantene. Ettersom denne studien ikke handler om enkeltpersoner, men at informantene snakker hovedsakelig om bransjen, konkluderer jeg med at det ikke er noe som har betydning for informantene om noen innen bransjen kan identifisere informantene.

Creswell (2014) sier det er viktig innenfor etiske retningslinjer å identifisere en problemstilling som vil være fordelaktig for informantene. Denne studien vil være det, når bransjen vil kunne få ulike synspunkt på hvorfor det er et svakt omdømme i bransjen, og hva som kan gjøres for å bedre dette, med tilsyn til et teoretisk rammeverk.

Denne studien har også hatt et utenforstående blikk på problemstillingen, og har ikke favorisert noen av informantene, og har prøvd å belyse tankene til informantene på en lik og rettferdig måte.

6.0 Resultat

Hvordan kan treningssenterbransjen bedre sitt omdømme?

En kvalitativ studie av noen av de største aktørene i treningsbransjen i Norge.

Jeg vil nå presentere de viktigste funnene i studien gjennom å presentere data som er funnet i denne studien. Dataene som fremkommer i dette kapitlet er resultatene i rein form hvor det er resultatet fra informantene som blir presentert. Andre undersøkelser er ikke tatt høyde for. Data fra denne studien supplert med andre undersøkelser og teori vil bli presentert i diskusjonskapitlet.

Jeg vil starte med å legge frem oppfatningen til de sentrale aktørene i bransjen av hvorfor bransjen har et dårlig omdømme blant ikkemedlemmer. Deretter vil jeg legge frem forslag fra bransjens største aktører på hvordan man kan bedre omdømme. For å løse et problem, er det viktig å først kartlegge hva som er kilden til problemet. Dermed er det viktig å finne ut hvorfor bransjen har et dårlig omdømme blant ikkemedlemmer.

I lys av dette har denne studien fokusert på to generelle spørsmål:

1. Hvorfor har treningssenterbransjen et dårlig omdømme blant ikkemedlemmer?
2. Hvordan kan treningssenterbransjen bedre i sitt omdømme?

6.1 Hvorfor har treningssenterbransjen et dårlig omdømme blant ikkemedlemmer?

Data fra denne studien viser at bransjen mener det er flere faktorer som gjør at bransjen har et dårlig omdømme blant ikkemedlemmer. Jeg vil nå presentere de ulike faktorene som informantene mener er bidragsyttere for et svakt omdømme blant ikkemedlemmer. Deretter senere i kapitlet vil jeg presentere hvordan informantene mener omdømme kan bedres.

6.1.1 En historie til besvær.

Historien til treningssenterbransjen i Norge presentert innledningsvis i denne studien viser at treningssenterbransjen har vært preget av styrketrening og muskelmasse. Informantene trekker alle frem treningssenterbransjens historikk når de skal forklare bransjens svake

omdømme. Doping har kommet i kjølevannet av dette og har vært et problem knyttet til bransjen helt siden oppstarten på 60-tallet. Det siste tiåret har også kroppsfokus blir et alvorlig problem for bransjen.

Tror de som ikke trener på et senter har et dårlig syn på bransjen handler om historikk. Vi har en historie som tilsier at folk som trener på et senter er opptatt av kropp og utseende. (Informant 2)

Dette gjør at det er en historikk som ikke er fordelaktig bransjen. Oppfatningen folk har på bransjen (omdømme) er noe som gjennom historien ikke vært fordelaktig for bransjen.

Jeg tror grunnen til at bransjen har et dårlig omdømme blant ikkemedlemmer er for at det er en veldig ung bransje. Utgangspunktet til trening på treningssenter i Norge har vært bodybuilding. (Informant 3)

Samtidig opplyser flere av informantene at dette er i en endringsprosess.

Endringsprosesser er krevende, tar lang tid og må jobbes med over tid. Dette er informantene bevisste på og hevder at endringsprosessene er igangsatt.

Jeg tror det er en historikk som ikke er fordelaktig oss. Dette er i en endringsprosess som forhåpentligvis vil få folk til å få en annen oppfatning (informant 4).

Dette er i en endringsprosess som forhåpentligvis vil få folk som ikke er medlem til å få en annen oppfatning av hva som foregår på et treningssenter (informant 2)

Dataene fra informantene taler for seg; informantene mener historikk er en tydelig faktor som har gjort at omdømme til treningssenterbransjen er dårlig hos ikkemedlemmer.

Dermed er det viktig å belyse hvem det er som påvirker hvilke oppfatninger folk har av bransjen, og har bidratt til at historikken er en tydelig faktor for et svakt omdømme.

Informantene i denne studien opplyser om at media og sosiale medier er en bidragsyter til å gi folk en annen oppfatning av hvordan treningssenterbransjen er.

6.1.2 Et fremmedmiljø

Majoriteten av informantene fra denne studien opplyser at bransjen har et dårlig omdømme for ikkemedlemmer er på grunn av at folk som ikke har vært på et treningssenter har en annen oppfatning av sentrene enn det som er virkeligheten. Informantene trekker frem sosiale medier og andre medier og hvilke bilder man sender eksternt som to viktige bidragsyttere for et svakt omdømme blant de som ikke er medlem. Det som blir formidlet gjennom sosiale medier er i stor kontrast med virkeligheten.

Jeg tror grunnen til at bransjen har et dårlig omdømme blant ikkemedlemmer er ganske innlysende; Hvis man har profilbilder av bransjen hvor man bare fremmer kropp så appellerer ikke det til folk flest. Hvert fall ikke de som ikke har satt en fot innenfor et treningssenter. De som har et forhold til treningssenter derimot, har et annet forhold til et senter; omdømmemessig. De har kommet innenfor og ser det at virkeligheten ikke er slik som mange tror. (Informant 1)

Ettersom samfunnet har blitt mer påvirket av media og sosiale medier det siste tiåret, blir synet eller oppfatningen folk har av treningssenterbransjen også påvirket av dette. Dermed blir media og sosiale medier en informasjonskilde for ikkemedlemmer. Hva som kommer frem gjennom media og sosiale medier mener informantene er med på å skape folks oppfatning av bransjen.

Sosiale medier er en trussel for omdømmet til oss i bransjen med at mange bidrar til et forvrengt syn på hvordan faktisk ting er (Informant 1).

Jeg tror de menneskene i Norge som ikke trener på et senter søker informasjon om trening på sosiale medier og der får de et helt forvrengt syn på hva som faktisk er realiteten
(Informant 3).

På denne måten blir treningssenterbransjen et fremmed miljø for mange, ettersom hva som blir kommunisert gjennom sosiale medier ikke er i samspill med hva som er virkeligheten på et treningssenter. Digitaliseringen av dagens samfunn gjør at man kan ved få klikk på internett få informasjon om et senter eller bransjen. Om bransjen blir oppfattet som en

virksomhet som fremmer kropp og utseende, mener informantene at dette en påvirkningsfaktor for omdømme.

For de som ikke trener på et senter er det et fremmed miljø for mange. Derfor har kanskje de et annet syn på hva som foregår på et senter, enn det som faktisk er virkeligheten. (Informant 2)

Media skriver ofte om skandaler på treningssentre. Spesielt dopingskandaler og at folk skader seg blir ofte omtalt i media. Informantene mener dette er en bidragsyter for et svakt omdømme.

Media har en innvirkning på omdømme og. Når det kommer skandaler i media på folk som skader seg på et senter går det ut over troverdigheten folk har og omdømme (Informant 3).

Hver gang det kommer opp en sak i media om doping gjør at bransjen får et slags stempel om doping (Informant 1).

6.1.3 Identitet

Som det kommer fram i teorikapitlet i denne studien har omdømme en sterk tilknytning til hvem treningssentrene er (identitet) og hvordan man gjør ting på et senter (kultur). Informantene i denne studien opplyser at bransjen har en jobb å gjøre ved å fremme at bransjen ikke bare handler om kropp og utseende. Dette omhandler treningssentrenes identitet. Dette knyttes både historikk hvor utgangspunktet har vært bodybuilding og fra media hvor kroppsfokus har vært en ødeleggende faktor for omdømme. Identiteten har dermed en sterk tilknytning til historikken og media. Informantene er enige om at det gjelder å være bevisst på hvilke signaler som appellerer til folk flest.

Jeg tror bransjen har en jobb å gjøre når det kommer til omdømme ved at vi må fremme at vi er så mye mer enn bare kropp (Informant 3).

Jeg tror hele bransjen har en jobb å gjøre med å fremme hvem de er som organisasjon og hvilke verdier de står for (Informant 2).

Om man kommuniserer slanking og kropp tror jeg er grunnen til at bransjen har et slikt omdømme for de som ikke er medlem på et senter (Informant 1).

Dette viser at informantene mener det er opp til bransjen å være mer beviste i det store bildet og hvilke signaler som blir sendt som kan være ødeleggende for omdømme. Selv om bransjen har en historikk som ikke er fordelaktig, og at media og sosiale medier er store bidragsytere til et dårlig omdømme er det opp til bransjen å fremmer de riktige verdiene og vise at det som kommer frem i media og sosiale medier ikke alltid er relatert med virkeligheten.

Jeg tror det er veldig mange som opplever at skal man komme i form, må man røre veldig mye mer på seg enn det en gjør i dag. Det er helt uoverkommelig for mange, og derfor starter de ikke heller, når man stadig blir minnet på hvor dårlig form man er gjennom media og sosiale medier (Informant 3).

Jeg tror vi må bli flinkere til å formilde. Forventningsavklaringen begynner hos oss. Dette tror jeg alle i bransjen har noe å jobbe med (Informant 4)

Hvordan vi opererer må være lett oppfattet og forstått. Dette gjelder også måten vi driver sentrene på (Informant 2).

6.1.4 Kultur

Kulturen på et senter har en sterk tilknytning til identitet og omdømme. Informantene i denne studien mener at kulturen innad i deres selskaper god, og er viktig for å kunne bruke eksisterende kunder som markedsførere.

Det er viktig for oss at de ansatte er stolte av å være den del av organisasjonen, og at de forstår hva det er de bidrar med og hva de kan gjøre for folkehelsen (Informant 3).

Vi som jobber her skal inspirere for at folk skal trene. Dermed brenner de ansatte for arbeidet de gjør. De har passion for jobben sin. Jeg tror det er en kultur her som bygger på det at vi skal gjøre noe bra helsemessig for befolkningen (Informant 4).

Informantene mener og at om man ikke har ansatte som har en sterk tilknytning til arbeidet sitt og profilerer seg selv på en dårlig måte kan dette være ødeleggende for omdømme.

Jeg tror at bransjen har en jobb å gjøre med det å få ansatte inn som har passion. At de er genuint interessert i mennesker og hjelpe mennesker (Informant 3).

Jeg tror det er viktig at vi påvirker de ansatte på en slik måte at vi fremmer oss selv på best mulig måte både gjennom sosiale medier og hvordan vi tar imot kunder (Informant 2).

Samtidig opplyser informantene at det er vanskelig for ledelsen å styre kultur lokalt nedover i organisasjonen. Delvis på grunn av enkeltindivider som er lokalt og for å tilpasse medlemsmassen og kundegrupper lokalt på et senter.

Vi har en passion og verdier som ligger til grunn i selskapet. Det vet alle som jobber her. Men sentrene har nok en ulike kultur. Det har med enkeltindivider som er der, og det har med medlemsmassen å gjøre (Informant 3).

Kultur er det vanskelig å styre lokalt. I vår organisasjon jobber de ulike sentrene lokalt med sine egne kulturer for å tilpasse markedet der best mulig. Samtidig har vi jo våre verdier som en organisasjon (Informant 2).

6.1.5 For lavt kompetansenivå

Informantene i denne studien mener at det lave kompetansenivået i bransjen er en årsak til svakt omdømme, selv om det er noe splittet mening. Informantene mener at bransjen må bli mer kompetent for å kunne være mer bevisste på hvilke uttrykk man skal ha.

Informantene mener også at det er bransjens mulighet til å rekruttere nye kundegrupper fra helsevesenet.

30 % oppgir de trener på et senter. Skal vi øke denne prosenten dreier det seg om ny markeder, nye kundegrupper. Om man snakker om at de skal komme fra helsevesenet er det krav til kompetanse. For å kunne levere tilbud. Derfor er kompetanse vår mulighet til å øke den prosenten (Informant 1).

I et helseperspektiv er det utrolig viktig med kompetanse. Om vi kan vise til kompetanse og høyt utdanningsnivå hos de som jobber i treningssenterbransjen. Vise til at folk som starter med trening kommer ut med et helt annet livskvalitet, så vil også tryggheten for leger og annet helsepersonell i forhold til å henvise til oss øke (Informant 3).

6.1.6 utfordringer.

Som det kom frem i innledningskapitlet i denne studien har treningssenterbransjen hatt en voldsomt vekst de siste årene. Dette har gjort at konkurransen øker betraktelig og det er vanskelig å differensiere seg fra de andre - det har blitt en standardisering i bransjen. Dette har gjort at det som differensierer sentrene fra hverandre er pris. Går inntekten ned, vil det være naturlig å anta at man må kutte kostnader på andre steder. Det kommer frem fra mine informanter at å kutte kostnader på feile steder kan være en bidragsyter for en svakt omdømme.

Bransjen blir aldri bedre enn summen av det som skjer. I disse tider er det en utfordring når mange blør. Da kan man jo bli fristet til å gjøre ting litt enklere, og da kan det gå på bekostning av noe som kanskje igjen går på bekostning av omdømme. Blir på en måte et resultat av at man kutter kostnader på feile steder (Informant 1).

Det kom frem tidligere i dette kapitlet at faglig kompetente ansatte, antidoping og hvordan man kommuniserer verdier er bidragsytere for omdømme. Dette er faktorer som ofte er kostbare å jobbe med. Ettersom bransjen er preget av lønnsomhet, og mange blør mener informantene at å kutte kostnader på feile steder går ut over omdømme.

Man kan i trange tider være fristet til å kutte kostnader på feil sted. For at kompetanse og antidoping arbeid koster. Det kan på sikt slå veldig feil ut og gå ut over omdømme (Informant 1).

Bransjen er preget av lønnsomhet. Dermed er det vanskelig å kunne tjene penger, og samtidig stå fast med sine verdier (Informant 2).

Kostnader som blir kuttet på feile steder handler i denne sammenheng om kundeopplevelser. I teorikapitlet ble begrepet opplevelsesøkonomi presentert, og dette er

noe informantene mener har en innvirkning på omdømme til bransjen ved at bransjen har vært for opptatt med å få folk inn, fremfor å ta vare på de man har.

Vi har de siste årene og kanskje fortsatt, vært altfor opptatt med å få folk inn, og deretter bare ”glemmer” de litt (Informant 3).

Det er lite ressurser mot de som allerede er aktive. Der har vi vært for dårlige (Informant 2).

Informantene mener også at det er en utfordring for bransjens omdømme at det er mange ulike aktører i markedet. Omdømmet kan ikke kjøpes, og informantene er enige om at det tar tid å bygge et godt omdømme, og at bransjens totale omdømme blir påvirket av alle aktørene.

Når det gjelder omdømme må man være veldig bevist på at det ikke kan kjøpes (Informant 1).

Omdømme er på en måte summen av alle sentrene. Litt av utfordringen er at det finnes mange aktører. Det er en bransje full av idealister. Mange starter senter uten de forståelsene de trenger. De mangler de store strukturene som gjør det mer profesjonelt (Informant 3).

6.2 Hvordan kan treningssenterbransjen bedre sitt omdømme?

Jeg har nå presentert data fra denne studien som viser hvorfor bransjen har et dårlig omdømme blant ikkemedlemmer. Jeg vil nå legge frem hvilke tanker de fire informantene har om hvordan bransjen kan bedre sitt omdømme.

6.2.1 Bli mer kundeorienterte

Informantene i denne studien opplyser at skal man kunne bedre omdømmet i treningssenterbransjen er det viktig å ta vare på de kundene man allerede har, og ikke være for opptatt med å få folk inn. Det er et naturlig resultat at man er for opptatt med å få folk inn, ettersom bransjen sliter med lønnsomhet. Det kom frem under ”hvorfor bransjen har et dårlig omdømme” at bransjen ikke har vært flink nok til å ta vare på de kundene man har, og bransjen kutter kostnader på feile steder som har gått på bekostning av omdømme.

Informantene mener bransjen kan bedre sitt omdømme ved å jobbe mer med eksisterende kunder.

Jeg tror det med omdømme handler om å jobbe steinhardt lokalt med stamkunder. Dette er noe hele bransjen må jobbe med (Informant 2).

Ettersom bransjen har vokst mye de siste årene, og det er kommet mange aktører er det et problem for lønnsomheten som tidligere presentert. Informantene mener at ved å ta vare på de man har i større grad og være kundeorientert vil bedre omdømme, og dermed også lønnsomheten.

Det er tøffere konkurranse mellom aktører, og dermed gjelder det å finne det konseptet kundene vil ha. Å være ekstremt kundeorientert i alt vi gjør som selskap (Informant 4)

I Danmark har det blitt vist studier på at det må være en populasjon på 8-10 000 innbyggere som har 5 min gangavstand til et senter for at det skal være lønnsomt. Om man ser på dette i Norge og ser på medlemmer per senter er det ca. 4000 medlemmer per senter i Norge. Det er en utfordring på lønnsomheten. Enten må det legges ned flere sentere slik at tilbudet ikke blir så stort kan du si, for den samme populasjonen, eller så må få inn flere grupper. Enkelt og greit må vi ta vare på de vi har i en større grad, og få inn flere (Informant 1).

6.2.2 Større troverdighet ved å være mer bevist i det man gjør.

Det kom frem i ”hvorfors bransjen har et dårlig omdømme” at media og sosiale medier er en faktor som bidrar til et dårlig omdømme for treningscenterbransjen. Informantene mener at bransjen kan gjøre mer for å ta avstand fra hva som blir kommunisert gjennom sosiale medier, og være mer bevist i hvordan man opererer som kan være ødeleggende for omdømme. Informantene mener at for å kunne være mer bevist i hvordan man operer er kompetanse en viktig bidragsyter.

Kompetanse har det vært mye snakk om. Det er en slags bransjestander. Og når vi snakker om kompetanse og kompetansenivå er det for at vi skal være mye mer beviste i det store bildet og hvilke signaler vi sender som kan være ødeleggende for omdømme (Informant 1)

For å bedre et omdømme i bransjen i dag tror jeg det er viktig å bli ”enige” i bransjen om en viss stander for kompetanse (Informant 3).

For å bygge et godt omdømme er det viktig med kompetanse og at bransjen operer på en transparent måte (Informant 2).

Data tilsier at bransjen burde heve standeren for kompetanse for å bedre omdømme. Virke Trening støtter opp under dette, og skrev i 2016 en rapport ”Et kompetanseløft i treningssenterbransjen” hvor det ble lagt frem et forslag på en bransjestander innen kompetanse hos de ansatte. Informantene i denne studien har noe ulik mening på om denne standeren er det som skal til for å øke omdømme blant ikkemedlemmer.

Om vi har en bransjestander for blant annet kompetanse er man mer og mer bevisst på hva slags uttrykk man skal ha (Informant 1).

Jeg syntes bransjestanderen som VIRKE nå prøver å implementere i bransjen er er veldig bra. At vi hever standeren er viktig for omdømme (Informant 2)

Jeg tror generelt at vi må begynne å løfte standeren. Jo flere som opererer som cowboyer jo mer vil det gå ut over omdømme (Informant 3)

Jeg tror det vil være en kontinuerlig omtale om bransjen. Jeg tror du skal få fokus på den kompetansen som allerede er der. En trener som har den beste faglige kompetansen, er nødvendigvis ikke den beste treneren. Tror vi må ha et forhold til hva som er godt nok i bransjen, og for folk flest tror jeg det er høy nok kompetanse i bransjen (Informant 4)

Selv om dataen viser at det er dissens når det kommer til bransjestanderen, viser dataene at informantene har like meninger om at kompetanse er en viktig faktor for at bransjen skal kunne bli mer bevisst i hvordan de fremmer seg selv utad, og hva man ikke vil bli assosiert med som kan være ødeleggende for omdømme. Det har kommet frem tidligere at sosiale

medier og media bidrar til at folk får et forvrengt syn av hva som foregår på et senter, og dermed mener informantene at det er viktig å ta avstand fra visse saker, og ha gode sunne profilbilder som representerer bransjen.

Jeg tror omdømme vil ha en stor påvirkning i fremtiden for bransjen gjennom at vi har en stor jobb å gjøre ved å fremme at vi er så mye mer enn bare kropp. For all del, vær stolt av kroppen din, men jeg tror at vi som bransje må ha et standpunkt der vi sier at det vil vi ikke assosieres med (Informant 3).

Det vi gjør for å bygge omdømme er i hovedsak å jobbe med antidoping, få en sunn og helsefremmede profil på bransjen, fremme at trening skal helsefremmede, og ta samfunnsansvar som er avgjørende for bransjens legitimitet og omdømme (Informant 1).

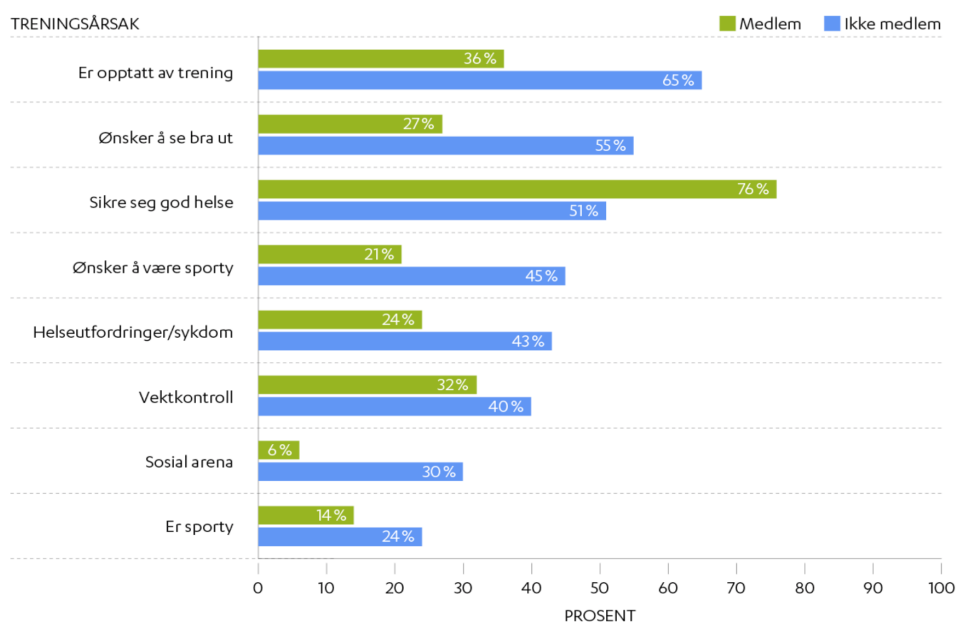
Jeg tror hele bransjen kan jobbe effektivt over tid med å sette noen grenser i bransjen, for å vise at vi som bransje ikke vil være med på det som ofte blir kommunisert gjennom ulike kanaler. Blant annet den forferdelige trenden med kroppspress som har utviklet seg i Norge. Dette tror jeg vil bedre omdømme (Informant 3)

7.0 Diskusjon

Diskusjonskapitelet vil først ta for seg to hovedfunn som beskriver hvorfor bransjen har et dårlig omdømme, og hva som kan gjøres for å bedre omdømme for å gi leser en større forståelse for de største utfordringene denne studien har funnet. Deretter vil det bli presentert en modell denne studien har konstruert, som beskriver hvordan treningssenterbransjen kan bedre sitt omdømme.

7.1 Historikk skaper fremmedmiljø

Som det kommer frem i innledningen i denne studien og fra informantene er bransjen preget av at den har en historikk som ikke er fordelaktig bransjen, og at kropp og utseende preger bransjens omdømme. Omdømmeundersøkelsen denne studien har tatt utgangspunkt i, spurte ikkemedlemmer hvorfor de tror folk trener på et treningssenter.



Tabell 2: Treningsårsak (Credicare, 2016)

Som historien tidligere presentert i denne studien, viser at treningssenterbransjen har vært preget av styrketrening og muskelmasse. Doping har vært et problem knyttet til bransjen helt siden oppstarten på 60-tallet, og det siste tiåret har også kroppsfokus blir et alvorlig problem for bransjen. Oppfatningen folk har av bransjen (omdømme) er noe som gjennom historien ikke vært fordelaktig for bransjen.

Flere av informantene fra denne studien opplyser at de tror at bransjen har et dårlig omdømme for ikkemedlemmer er at folk som ikke har vært på et treningssenter har en annen oppfatning av sentrene enn det som er virkeligheten. Dermed blir det et fremmed miljø for mange. I dagens samfunn er det få klikk på internett som skal til for å få informasjon om et senter eller bransjen, og at bransjen blir oppfattet som en virksomhet som fremmer kropp og utseende er dette en påvirkningsfaktor for omdømme. Derfor er det viktig at de ulike treningssentrene fremmer hvem de er som organisasjon (identitet) og hvordan man gjør ting på en senter (kultur). Dette er begreper jeg skal komme tilbake til senere i dette kapitlet, sammen med hvilke påvirkning kommunikasjonsprosessen presentert i teorikapitlet kan ha på omdømme.

7.2 Bransjen preget av lønnsomhet

Som tidligere vist har bransjen hatt en enorm vekst de siste årene. Dette har gjort at bransjen blir preget av lønnsomhet i større grad. Tidligere tok bransjen andeler av markedet, nå ”stjeler” bransjen andeler av hverandre. Flere av informantene oppgir at det er en utfordring og at det er tøffere konkurranse i markedet nå enn tidligere. 30 % av Norges befolkning trener i dag på et treningssenter. Samtidig oppgir flere av informantene at de sliter med å holde på kundene. Utmelding er et allment problem i hele treningssenterbransjen som har eksistert over lang tid. Dette betyr at skal bransjen øke den prosentdelen som trener på et treningssenter må bransjen bli flinkere til å holde på sine medlemmer og få inn ny kundegrupper på nye markeder. Samtidig har man sett at standardiseringen i bransjen har økt. Treningssentre har problemet med å differensiere seg fra de andre. Selv høy-pris sentrene har en utfordring med å differensiere seg med lav-pris sentrene. Dette har gjort at det eneste som kan differensiere et senter fra et annet er pris.

Tiltak som kompetanseløft og jobbing med antidoping som vi vil komme tilbake til senere er kostbare tiltak. Samtidig oppgir flere av informantene at de har vært for opptatt med få flere medlemmer, og ikke tatt vare på de som de allerede har. Dette kan være grunnet det er ikke lønnsomt med første øyekast. Ser vi på dette i et større perspektiv kan det å kutte kostnader på feile steder, ha en innvirkning på omdømme til bransjen. Innenfor opplevelsesøkonomien presentert i teorikapitlet, blir begrepet markedsorkestrering presentert, der man flytter fokuset fra tradisjonelle markedsføringskampanjer til å bruke kunden som markedsfører gjennom gode kundeopplevelser.

For at markedsorkestrering skal være gjennomførbart er det viktig med kundeinnsikt. Europeiske og norske studier viser at det som motiverer folk til trening er hovedsakelig helseaspektet - å ha ekstra energi i hverdagen. Sammenligner man dette med hva personlige trenere trodde motiverte folk til trening, var det utseende og vektnedgang som de personlige trenere trodde var folks motiv. Dette viser at kundeinnsikten ikke er optimal, og dermed kommuniserer man de feile signalene som går på bekostning av omdømme for ikkemedlemmer.

For å få bedre kundeinnsikt er det viktig med gode relasjoner med kundene og innsikt i hva kundene er ute etter. Tradisjonelle spørreundersøkelser er et alternativ, men det er ikke alle som tar seg tid til dette i en hektisk hverdag. Dermed er det ofte vanskelig å danne seg et bilde av hva det er kundene vil ha før man iverksetter en ny gruppetime, eller gjør endringer på senteret. Treningssentrene har en god mulighet gjennom sine personlige trenere som er i daglig dialog med kundene for å få bedre kundeinnsikt. Kundene oppgir daglig til sin personlige trener hvorfor de trener og hva de vil oppnå. Dette er verdifull informasjon for bransjen som kan bli bedre utnyttet enn den blir i dag. Treningssentrene kan bruke personlige trenere for å systematisk samle kundeinnsikt og forstå kundenes behov bedre. Det betyr imidlertid at man må ha gode systemer for å håndtere og tolke den innsikten PT'ene sitter på. Det er jo også slik at man må balansere tillit og konfidensialitet på en god måte, for de to verdiene er en viktig del av kundeopplevelsen. Det handler altså ikke så mye om kvantitative data og hva gjestene svarer på kundeundersøkelser, snarere om hvordan man forstår og tolker de ulike gjestenes behov. Nordmenn brukte i 2016 over 400 000 millioner kroner på personlig trener. Dette tilsvarer tusenvis av treningsprogram hvor kunden har oppgitt hvorfor de trener og hva formålet med treningen er. Denne mengden informasjon er hva som kan bli kalt "Big Data". I dag er det ikke bare IT og informasjonsselskap som kan dra nytte av å analysere data. Det er i alle virksomheter i alle bransjer (Davenport, 2013). La Valle et al (2011) så på Big Data som en forlengelse av organisasjoners analyser av markedet, og hvordan dette kan bli brukt som en strategisk fordel. De anbefaler organisasjoner å bruke Big Data som for å utvide sine tradisjonelle informasjonskilder om markedet slik at organisasjonen blir mer konkurransedyktig gjennom å kunne svare raskt og kontinuerlig på endringer i markedet. I dag er Big Data blitt et mer overordnet begrep som mange også assosierer med begrepet *datadrevne beslutninger*.

Treningssenterbransjen kan bruke Big Data til å forstå kundens behov i større grad, og tilpasse kundeopplevelsen, ressurser og brukervennlighet. Ved å bruke informasjonen

personlige trenere får daglig og dokumentere det, kan dermed bruke det til å tilpasse behov med tilbud.

7.3 Være bevist og reflektert på hvordan man kommuniserer og blir oppfattet

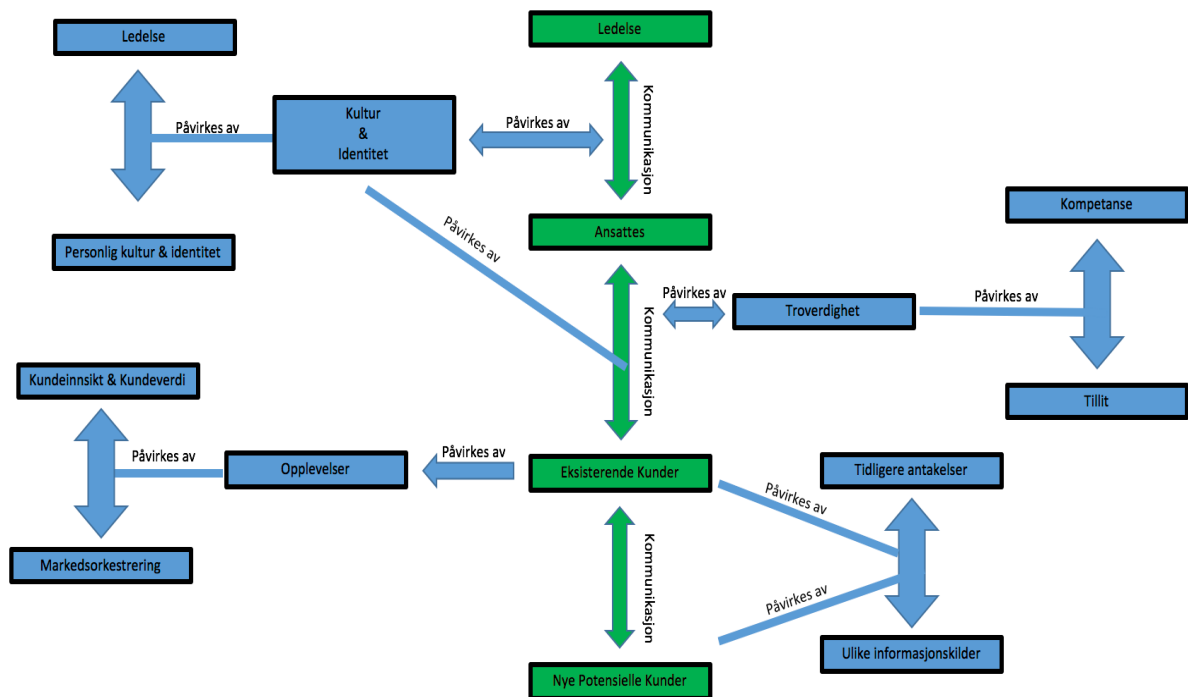
Store deler av denne studien viser at bransjen må være med bevisste på hva man kommuniserer til omgivelsene fordi det kan være ødeleggende for omdømme eller bygge omdømme. Som vist i resultatkapitlet mener informantene at bransjen har en historikk som ikke er fordelaktig bransjen og at folk har ulike oppfatninger av hva som foregår på et senter enn hva som er virkeligheten. Informantene mener massemedia er en årsak til dette, når informasjonskilden til folk kommer fra dem. Det kom frem i teorikapitlet at et rykte eller en formening om noe er vanskelig å endre ettersom vi har en tendens til å vurdere informasjon som støtter opp vår formening vi allerede har positivt, mens vi overser eller undervurderer informasjon som taler mot den formeningen vi allerede har. Om bransjen har en historikk som har gjort det slik at folk har en formening om at treningssentre er preget av kroppsideal, bodybuilding eller lignende og samtidig får denne informasjonen gjennom massemedia vil folk ta til seg denne informasjonen lettere enn om treningssentre prøver å fremme at hva som foregår på et treningssentre ikke bare handler om kropp. Utfordringen da blir større for treningssentre om de skal endre et allerede skadet omdømme og rykte. Dermed vil et treningssenters identitet og kultur synliggjøres gjennom to faktorer; 1) må vise gjennom de kommunikasjonskanalene man bruker hva det er som er deres identitet, og 2) vise gjennom kulturen hos de ansatte på senteret hvilke verdier og holdninger de vil fremme og ikke fremme.

Det har blitt presentert tidligere i denne studien at omdømmebygging er knyttet til resultater over tid og troverdigheten til organisasjonen. Troverdighet omhandler evnen en organisasjon kan levere det den sier den skal gjøre. Dermed kan troverdighet ha en påvirkning på omdømme gjennom resultater; hva organisasjonen har lovet må bli levert for å skape et positivt omdømme .

”The biggest risks to corporate reputation are lying or misrepresenting facts about a product or service...” (Harris Hall report, 2016)

Ved en slik tilnærming vil treningssenterbransjen kunne bedre sitt omdømme ved å være gode på å kommunisere og være tydelig på hva kunder får og ikke får.

I teorikapittelet ble det presentert at den eksterne kommunikasjonen ikke skjer gjennom pressemeldinger eller reklamekampanjer, men gjennom de ansattes kommunikasjon med omgivelsene. Det ble også presentert innledningsvis at treningssenterbransjen er designet slik at folk besøker senteret mer jevnlig og grensesnittet mellom kunder og ansatte er høyt. Samtidig ble det presentert at den informasjonen vi mottar vil være påvirket av tillit og kompetanse som skaper ryktets kognitive autoritet. De ansatte på treningssentre burde i utgangspunktet ha troverdighet hos kundene, men vi har sett undersøkelser på at folk har mer tiltro til fastlegen sin enn de har til treningsveiledere når det kommer til fysisk aktivitet. Dermed er det igjen viktig med høy kompetanse og tillit for å virke troverdig. Modellen under viser hvordan treningssentre bør bruke sine ansatte til å kommunisere eksternt gjennom sine ansatte og hva som påvirker kommunikasjonen mellom ledelsen og ansatte, ansatte og kunder, og til slutt kunder og nye potensielle kunder.



Figur 8: Viktigste funn i denne studien, diskutert opp mot teori.

Kommunikasjonen mellom ledelsen og de ansatte vil bli påvirket av organisasjonens kultur og identitet. Organisasjonens visjon, verdier og holdninger må være gjennomgående på alle plan, og det er viktig at ledelsen lytter til de ansatte på lik linje som de ansatte lytter til ledelsen. De ansatte er de som til daglig er i direkte kontakt med kundene og kan få innsikt i hva det er kundene oppfatter som bra eller dårlig med organisasjonen. Dermed går kommunikasjonen begge veier hos de ansatte og ledelsen.

Kommunikasjonen mellom de ansatte og eksisterende kunder handler om som det ble presentert tidligere at kundene må oppleve at de ansatte har en høy form for kognitiv autoritet. Den kognitive autoriteten påvirkes av tillit og kompetanse hos de ansatte, samtidig som opplevelsen kundene har hos det aktuelle senteret har en stor betydning. Det ble presentert i teorikapitlet at det er hva kunden oppfatter som verdifullt som hele tiden skal løftes fram, ikke det treningssenteret er opptatt av og mener skal oppfattes bedre. På en slik måte kan man få innsikt i hva det er som gir kunden verdi gjennom kundeinnsikt. Dermed er det viktig at kommunikasjonen går begge veier fra kunden og de ansatte. Noe som innebærer at de ansatte må faktisk lytte til kunden, og prøve å forstå hva det er som gir verdi for han eller henne. Organisasjonen må være til stede i flere kanaler for å kunne skape gode kundeopplevelser. I teorikapitlet ble dette presentert som markedsorkestrering, der omdømme eller merkevaren blir bygget på kundeopplevelser og markedsføringen i stor grad består av kundens egne historier og opplevelser. Samtidig vil eksisterende kunder være påvirket av tidligere antakelser og ulike informasjonskilder som finnes. Dermed vil det stilles høyere krav til kompetanse og tillit fra de ansatte for at kommunikasjonen mellom de ansatte og eksisterende kunder skal oppleves troverdig. Datainnsamlingen fra denne studien viser at bransjen er enige om at faglig kompetanse er viktig for omdømme til bransjen. Virke Trening gjorde også en undersøkelsen i 2015 som viste 2 av 3 personlige trenere har trenerutdanning på 30 studiepoeng eller relevante kurs uten studiepoeng som høyeste utdanningsnivå (Virke Trening, 2016). Undersøkelsen representerer 1584 personlige trenere fra 276 treningssentre.

Samtidig vil man med høyere kompetanse skape bedre effektivitet og legitimitet. Innenfor organisasjonsteori snakker man om at for at en organisasjon skal kunne tilegne seg ressurser fra omgivelsene er man avhengig av effektivitet og legitimitet. Legitimitet vil sannsynligvis avhenge av hvor effektivt en organisasjon er, men ofte vil legitimitet også avhenge av hvordan organisasjonen fremstår for sine omgivelser. Hvordan struktur, systemer og planer blir viktig for hvordan organisasjonen blir oppfattet. Derfor er det viktig at bransjen produserer symboler for å skaffe seg legitimitet.

Kommunikasjonen mellom eksisterende kunder og nye potensielle kunder er det avgjørende for et bedre omdømme i denne modellen. Jo flere som snakker med positive ordelag om et treningssenter eller kjede, jo bedre vil omdømme være. Denne positive kommunikasjonen er hva man er ute etter i denne modellen. Hva som blir sagt fra ikkemedlemmer er helt avgjørende å få innsikt i for at omdømme skal bedres. Dermed vil kommunikasjonsprosessen mellom eksisterende kunder og nye potensielle kunder gå begge veier slik at eksisterende kunder skal kunne videreformidle informasjon gjennom å kommunisere til ansatte. Nye potensielle kunder vil være sterk påvirket av tidligere antakelser og ulike informasjonskilder. Dermed vil også kommunikasjonsprosessen mellom eksisterende og nye kunder påvirkes av tillit og kompetanse

Det er viktig å belyse her at dette en måte å kommunisere på, og ikke informere på, ettersom direkte kontakt med kunder inneholder elementer som kroppsspråk og stemme som er med på å påvirke kommunikasjonen, som presentert i teorikapitlet. Hva som er essensielt å vite med denne modellen er at jo mindre beviste kunden er om hva som foregår på et senter, og jo mer informasjon denne kunden har fått fra andre informasjonskilder, jo vanskeligere vil det være for de ansatte på senteret å oppleves troverdig hos kunden.

Målet med denne modellen er å kunne bedre omdømme til et senter og etterhvert bransjens omdømme gjennom å bruke kunden som markedsførere slik at informasjonen fra eksisterende kunder til nye potensielle kunder skjer med positive ordelag gjennom det som ble kalt jungeltelegrafene i teorikapitlet. Flere av informantene mente at bransjen er ikke bedre enn summen av det som skjer i bransjen. Dermed vil det nødvendigvis ikke hjelpe bransjens omdømme om en eller to gjør det, men flere. Uavhengig av om man setter kunden i fokus eller har andre markedsføringsmodeller, viser data fra denne studien at treningssenterbransjen i Norge burde være mer beviste i hvordan man fremmer seg selv og hvilke verdier man vil fremme og ikke fremme.

7.4 Oppsummering diskusjon - Konklusjon

Diskusjonskapitlet legger frem 2 hovedfunn som beskriver to hovedutfordringer treningssenterbransjen har som går på bekostning av omdømme. Den første utfordringen er at bransjen har en historikk som ikke er fordelaktig bransjen. Den andre er at bransjen har vokst voldsomt de siste årene, og gjør at bransjen er preget av lønnsomhet, og dermed kanskje kutter kostnader på feile steder som går på bekostning av omdømme.

Til slutt er det presentert en modell denne studien har konstruert ut ifra funn, diskutert mot teori presentert i teorikapitlet. Modellen tar for seg kommunikasjonsprosessen mellom ledelse – ansatte - eksisterende kunder - potensielle kunder, og hva som påvirker kommunikasjonen mellom disse leddene. Treningssenterbransjen kan benytte denne modellen for å bedre sitt omdømme. Modellen presenterer konklusjonen for denne studien og er svaret på studiens problemstillingen.

8.0 Referanser

- Afthinos, Y., Theodorakis, N. D., & Nassis, P. (2005). Customers' expectations of service in Greek fitness centers: Gender, age, type of sport center, and motivation differences. *Managing Service Quality: An International Journal*, 15(3), 245-258.
- Albert, S., & Whetten, D. A. (1985). Organizational identity. *Research in organizational behavior*.
- Bandler, R., & La Valle, J. (1996). *Persuasion engineering* Meta publications.
- Bodet, G. (2006). Investigating customer satisfaction in a health club context by an application of the tetraclass model. *European Sport Management Quarterly*, 6(2), 149-165.
- Brønn, P., & Ihlen, Ø. (2009). Åpen eller innadvendt. Omdømmebygging for organisasjoner. *Gyldendal Akademisk, Oslo*.
- Chang, K., & Chelladurai, P. (2003). System-based quality dimensions in fitness services: development of the scale of quality. *The Service Industries Journal*, 23(5), 65-83.
- Corley, K. G. (2004). Defined by our strategy or our culture? Hierarchical differences in perceptions of organizational identity and change. *Human relations*, 57(9), 1145-1177.
- Cornelissen. J. (2008). *Corporate Communication: A Guide to Theory and Practice*. SAGE Publications Ltd.
- CrediCare. (2016). Omdømmeundersøkelsen 2016.
- Cresswell, J.W. (2009). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (3 ed.). Sage Publications, Thousand Oaks, USA
- Deloitte & EuropeActive. (2015). *European Health & Fitness Market Report 2015*.
- Doorley, J., & Garcia, H. F. (2011). *Reputation management: The key to successful public relations and corporate communication*. Routledge.
- Dowling, G. R. (1993). Developing your company image into a corporate asset. *Long range planning*, 26(2), 101-109.
- Fitzgerald, T. J. (1987). Understanding the differences and similarities between services and products to exploit your competitive advantage. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 2(3), 29-34.

- Fombrun, C., & Shanley, M. (1990). What's in a name? Reputation building and corporate strategy. *Academy of management Journal*, 33(2), 233-258.
- Gripsrud, Geir, Ulf Henning Olsson og Ragnhild Silkoset. 2011. *Metode og dataanalyse*. 2. Utgave. Kristiansand: Høyskoleforlaget AS
- Herbig, P., & Milewicz, J. (1993). The relationship of reputation and credibility to brand success. *Journal of consumer marketing*, 10(3), 18-24.
- Hurley, T. (2004). Managing customer retention in the health and fitness industry: a case of neglect. *Irish Marketing Review*, 17(1/2), 23.
- Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (Vol. 2). Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Jo Hatch, M., & Schultz, M. (1997). Relations between organizational culture, identity and image. *European Journal of marketing*, 31(5/6), 356-365.
- Johannessen, A., Tuft, P. A., & Christoffersen, L. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Abstrakt
- Johannessen, J. A., Olaisen, J., & Olsen, B. (2009). *Omdømme. rykte, sladder og tøvprat*. Cappelen Akademisk, Oslo.
- Lagrosen, S., & Lagrosen, Y. (2007). Exploring service quality in the health and fitness industry. *Managing Service Quality: An International Journal*, 17(1), 41-53.
- Lam, E. T., Zhang, J. J., & Jensen, B. E. (2005). Service Quality Assessment Scale (SQAS): An instrument for evaluating service quality of health-fitness clubs. *Measurement in physical education and exercise science*, 9(2), 79-111.
- Lerpold, L. (2007). *Organizational identity in practice*. Routledge.
- MacIntosh, E., & Doherty, A. (2005). Leader intentions and employee perceptions of organizational culture in a private fitness corporation. *European Sport Management Quarterly*, 5(1), 1-22.
- 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., & Doherty, A. (2010). The influence of organizational culture on job satisfaction and intention to leave. *Sport Management Review*, 13(2), 106-117.

- Malek, M. H., Nalbone, D. P., Berger, D. E., & Coburn, J. W. (2002). Importance of health science education for personal fitness trainers. *The Journal of Strength & Conditioning Research*, 16(1), 19-24.
- Moen, L.-M.W. (2005). Corporate image, corporate reputation: Konseptstudium. Norwegian School of Management, Oslo.
- Mossberg, L. (2007). *Å skape opplevelser – fra OK til WOW!* Bergen: Fagbokforlaget.
- Olstad, F., & Tønnesson, S. (1987). *The history of Norwegian sport-defence, sport, class struggle 1861-1939; health, fitness and sport heroes 1939-86.[2 volumes]*. H. Aschehoug & Co. (W. Nygaard).
- Papadimitriou, D. A., & Karteroliotis, K. (2000). The service quality expectations in private sport and fitness centers: A re-examination of the factor structure. *Sport Marketing Quarterly*, 9(3), 157-164.
- Pedersen, A. J. (2015). *Opplevelsesbasert verdiskapning*. Cappelen Damm akademisk.
- Punch, K. F., & Oancea, A. (2014). *Introduction to research methods in education*. Sage.
- Sparkes, A. C., & Smith, B. (2013). *Qualitative research methods in sport, exercise and health: From process to product*. Routledge.
- Steen-Johnsen, K. (2004). *Individualised communities: keep-fit exercise organisations and the creation of social bonds*. K. Steen-Johnsen.
- Srivastava, S. B., & Banaji, M. R. (2011). Culture, cognition, and collaborative networks in organizations. *American Sociological Review*, 76(2), 207-233.
- Thompson, W. R. (2011). Worldwide survey of fitness trends for 2012. *ACSM's Health & Fitness Journal*, 15(6), 9-18.
- Thompson, W. R. (2012). Worldwide survey of fitness trends for 2013. *ACSM's Health & Fitness Journal*, 16(6), 8-17.
- Thompson, W. R. (2013). Now Trending. *ACSM's Health & Fitness Journal*, (6), 10-20.
- Thompson, W. R. (2014). Worldwide survey of fitness trends for 2015: what's driving the market. *ACSM's Health & Fitness Journal*, 18(6), 8-17.
- Thompson, W. R. (2015). Worldwide survey of fitness trends for 2016: 10th Anniversary Edition. *ACSM's Health & Fitness Journal*, 19(6), 9-18.

- Thompson, W. R. (2016). Worldwide survey of fitness trends for 2017. *ACSM's Health & Fitness Journal*, 20(6), 8-17.
- Virke Trening (2016). Treningssenterbransjen 2016. Lastet ned fra <https://www.virke.no/bransjer/bransjesider/trening/>
- Virke Trening (2015) Innsikt 2015. Lastet ned fra <https://www.virke.no/bransjer/bransjesider/trening/>
- Virke Trening (2016). Fra muskelmasse til massebevegelse. Lastet ned fra <https://www.virke.no/bransjer/bransjesider/trening/>
- Virke Trening (2016). Et kompetanseløft I treningssenterbransjen. Lastet ned fra <https://www.virke.no/bransjer/bransjesider/trening/>

9.0 Vedlegg

9.1 Vedlegg 1 – intervjuguide

Åpningsspørsmål	<ul style="list-style-type: none">• Kan du fortelle litt om hvor lenge du har vært i treningscenterbransjen, og hvilke rolle du har i dag?
Omdømme i bransjen	<ul style="list-style-type: none">• Hva tenker du rundt viktigheten av omdømme i treningsbransjen?• Omdømmeundersøkelsen viste at treningsbransjen har et dårlig omdømme blant ikke medlemmer. Hva tror du er hovedårsaken til dette?• Hva kan gjøres i dag for å bedre omdømme til treningsbransjen?• Hva skal til for å øke bransjens tiltrekningskraft blant potensielle kunder?• I hvilke grad tror du omdømme har en påvirkning for å hindre utmelding av kunder?• Hvilke påvirkning tror du kultur (hvordan vi gjør ting) og identitet (hvem vi er) har på omdømme til treningscenterbransjen?• Er kjedene i dag flinke nok til å fremme hvem de som organisasjon og hvilke verdier de står for?• Hvilke kommunikasjonskanaler tror du det er viktig å være til stede i for kommunisere ut til ikkemedlemmer/potensielle nye kunder?
Spesifikt for kjeden informant jobber i	<ul style="list-style-type: none">• Hvordan jobber dere i X i dag for å bedre omdømme til treningscenterbransjen? Eksempler?• Hvorfor gjør dere evt. slik som dere gjør?• Har dere som kjede en felles forståelse av hvilke verdier og hvem dere er som organisasjon?• Hva tenker du om å ha en kjerne kultur som organisasjon, og ulike kulturer innad i sentrene for å møte kundens behov best mulig?• Tenker dere på hvilke verdier og holdninger de ansatte har under ansettelsesprosesser slik at de passer inn i organisasjonens kultur og verdier?
Fremtidige planer/utfordringer	<ul style="list-style-type: none">• Hvilke muligheter tror du ligger i fremtiden om man klarer å bedre bransjen omdømme?• Vi vet at med et godt omdømme vil man kunne håndtere kriser bedre. Hva tenker du om at man er bedre forberedt på nye trender/konkurrenter som kommer i markedet med et godt omdømme?• Hva tror blir de største utfordringene i fremtiden for å bedre omdømme?