

Linda Aakernes

Elise Hagen

Martine Sandvik Mangrud

Bacheloroppgave ved Handelshøyskolen BI



Hvordan kan HIT The Gym styrke sin posisjon som et moderne og trendy treningscenter i Trondheim?

Eksamenskode og navn:

MRK 36901 – Bacheloroppgave i markedskommunikasjon

Utleveringsdato:

Semesterstart

Innleveringsdato:

05.06.2014

Studiested:

BI Trondheim

*Denne oppgaven er gjennomført som en del av studiet ved Handelshøyskolen BI.
Dette innebærer ikke at Handelshøyskolen BI går god for de metoder som er
anvendt, de resultater som er fremkommet, eller de konklusjoner som er trukket.*

FORORD

Denne bacheloroppgaven er utarbeidet våren 2014, som en avslutning av bachelorstudiet i markedskommunikasjon ved Handelshøyskolen BI Trondheim. Innenfor fagområdet merkevarebygging og posisjonering, har vi beskrevet hvordan treningssenteret HIT The Gym kan styrke sin posisjon som et moderne og trendy treningssenter i Trondheim.

Proessen har vært utfordrende, men har samtidig gitt oss nyttige erfaringer vi vil ta med oss videre. Vi har lagt vekt på anvendelse av relevant kunnskap vi har opparbeidet gjennom studiet, samt temaer som var aktuelle for vår oppgave. Arbeidet med bacheloroppgaven har gitt oss større kunnskaper om blant annet merkevarebygging, posisjonering og treningssenterbransjen.

Vi vil rette en stor takk til daglig leder ved HIT The Gym, Daniel Eriksen, som lot oss skrive om bedriften. Eriksen har gitt oss mye relevant informasjon om både treningssenteret og treningssenterbransjen underveis i oppgaven, og har i tillegg vært imøtekommende ved henvendelser. I tillegg vil vi takke vår veileder Trond Stiklestad, som har vært svært behjelpelig og tilgjengelig gjennom hele prosessen. Vi håper at denne oppgaven vil hjelpe treningssenteret i videre utvikling.

Trondheim, 5. juni 2014

Elise Hagen

Martine Sandvik Mangrud

Linda Aakernes

Innholdsfortegnelse

SAMMENDRAG	V
1. INTRODUKSJON	1
1.1 BAKGRUNN FOR OPPGAVEN.....	1
1.2 OM TRENINGSSENTERBRANSJEN.....	1
1.3 OM BEDRIFTEN	1
1.4 PROBLEMSTILLING	2
1.5 FORRETNINGSIDÉ.....	2
1.6 HVORFOR DENNE TEMATIKKEN ER VIKTIG.....	2
1.7 GJENNOMFØRING AV OPPGAVEN	3
2. TEORETISK GJENNOMGANG	3
2.1 MERKEVERDI.....	4
2.2 MERKEKONSEPT.....	5
2.3 CBBE- RAMMEVERKET	5
2.4 POSISJONERING	6
2.4.1 Posisjoneringsstrategi	8
2.4.2 Posisjoneringskart	8
2.4.3 Posisjoneringsfeil	8
2.5 MERKEPYRAMIDEN.....	9
2.5.1 Kjennskap	9
2.5.2 Ytelse.....	10
2.5.3 Inntrykk.....	10
2.5.4 Evaluering.....	10
2.5.5 Kundenes følelser for merket	11
2.5.6 Kunde-merkerelasjon.....	11
2.6 VRIO- ANALYSE	12
2.7 THEORY OF REASONED ACTION	12
2.8 KJØPSPROSESSEN.....	12
3. METODE	13
3.1 PROBLEMSTILLING, ANALYSEFORMÅL OG UNDERSØKELSESPØRSMÅL.....	13
3.2 UNDERSØKELSESDSIGN	15
3.3 POPULASJON OG UTVALGSRAMME	15
3.3.1 Definere populasjonen.....	15
3.3.2 Identifisere utvalgsrammen.....	16
3.3.3 Velge utvalgsmetode	16
3.3.4 Utvalgsstørrelse.....	16
3.4 DATAINNSAMLING.....	17

3.4.1 Sekundærdata	17
3.4.2 Primærdata	17
3.5 OPERASJONALISERING.....	19
3.6 FORSKNINGSETIKK	19
3.7 FEILKILDER	20
3.8 UNDERSØKELSENS KVALITET	20
3.8.1 Validitet.....	20
3.8.2 Reliabilitet.....	21
4. RESULTATER	21
4.1 FUNN FOKUSGRUPPE.....	22
4.2 FUNN SPØRREUNDERSØKELSE	25
4.2.1 Kunder	25
4.2.2 Potensielle kunder	27
4.3 CLUSTERANALYSE	28
5. DISKUSJON	30
5.1 MÅLGRUPPE.....	30
5.2 RESSURSER.....	32
5.3 KONKURRENTER	33
5.4 MERKEKJENNSKAP	34
5.5 MERKETS YTELSE OG INNTRYKK	35
5.6 KUNDENS FØLELSER FOR MERKET.....	36
5.7 KUNDENS EVALUERING AV MERKET	36
5.8 KUNDE-MERKERELASJON	37
5.9 OPPSUMMERING AV MERKEPYRAMIDEN	38
6. KONKLUSJON OG ANBEFALING.....	39
7. REFERANSELISTE	41
8. VEDLEGG	43
8.1 Theory of Reasoned Action.....	43
8.2 Intervjuguide – fokusgruppe.....	44
8.3 Spørreskjema –kunder	45-47
8.4 Spørreskjema – potensielle kunder.....	48-49
8.5 Spørreundersøkelse resultater – kunder.....	50-53
8.6 Spørreundersøkelse resultater – potensielle kunder.....	54-57
8.7 Clusteranalyse – kunder.....	58
8.8 Clusteranalyse – potensielle kunder	58

Figurliste:

<i>Figur 1:</i> CBBE- rammeverket.....	6
<i>Figur 2:</i> Assosiasjoner til merket - kunder.....	25
<i>Figur 3:</i> Antatt målgruppe.....	26
<i>Figur 4:</i> Hjulpen kjennskap.....	27
<i>Figur 5:</i> Assosiasjoner til merket - potensielle kunder.....	28
<i>Figur 6:</i> VRIO- modell.....	32
<i>Figur 7:</i> Posisjoneringskart.....	33
<i>Figur 8:</i> Oppfattet og ønsket merkepyramide.....	38

SAMMENDRAG

Denne oppgaven omhandler treningssenteret HIT The Gym. I markeder med flere sterke aktører, er det viktig å finne ledige posisjoner og relevante differensieringspunkter for å skille seg fra konkurrentene. Vi har derfor tatt utgangspunkt i følgende problemstilling: *“Hvordan kan HIT The Gym styrke sin posisjon som et moderne og trendy treningssenter i Trondheim?”*.

For å kunne besvare problemstillingen, skaffet vi oss innsikt i treningssenterbransjen og HIT The Gym i begynnelsen av prosessen. Vi hadde derfor en samtale med daglig leder ved HIT The Gym, Daniel Eriksen, som ga oss innblikk i nåsituasjonen og fremtidige mål for treningssenteret. Videre har vi tatt utgangspunkt i relevante teorier innenfor posisjonering, merkevarebygging og forbrukeratferd, med hovedvekt på Kevin Lane Kellers merkepyramide. Vi benyttet både kvalitativ og kvantitativ metode for å skaffe større innsikt i bransjen og målgruppen. Det ble gjennomført en fokusgruppe med 8 respondenter fra målgruppen, samt to spørreundersøkelser; en for nåværende kunder og en for potensielle kunder.

Analysene viste at HIT The Gym har tydelige differensieringspunkter knyttet til moderne lokaler og treningsutstyr, samt sentral beliggenhet. Kundene på treningssenteret er relativt fornøyde med det HIT The Gym tilbyr. Allikevel påpeker enkelte at det til tider kan være folksomt der, noe som medfører kø på treningsapparatene. Ingen av respondentene nevner HIT the Gym som *top of mind*, noe som indikerer en lav dybdekjenning i målgruppen. Dermed vil HIT The Gym ikke bli gjenkalt i en eventuell kjøpsituasjon. Samtidig har en stor andel av de potensielle kundene negative assosiasjoner til HIT The Gym, da de føler de ikke passer inn på treningssenteret.

Avslutningsvis har vi konkludert med at HIT The Gym bør definere en smalere målgruppe for å møte kundenes behov og preferanser på en mer effektiv måte. Vi anser det som mest hensiktsmessig å fokusere på tilfredsstillelse av nåværende kunder, kontra det å bruke store ressurser på å trekke nye kunder. Dette kan bidra til positiv vareprat som vil kunne tiltrekke nye medlemmer til treningssenteret. Dersom dette tas i betraktning, vil deres posisjon som moderne og trendy treningssenter i Trondheim styrkes.

1. INTRODUKSJON

1.1 Bakgrunn for oppgaven

Merkevarebygging er et sentralt begrep for alle bedrifter, og blir stadig viktigere. Dette fordi sterke merkevarer bidrar til å redusere risiko og forenkle informasjonsbehandlingen ved at de enklere blir gjenkjent i ulike situasjoner. Veletablerte merkevarer er kapable til å utarbeide sterke, positive og unike assosiasjoner i posisjoneringsprosessen, på veien til å bygge opp merkevaren (Samuelsen, Peretz, Olsen 2012). Sterke merkevarer differensierer seg fra konkurrentene, og hjelper forbrukerne med å organisere deres kunnskap om merket. For å skape merkeverdi og suksessfulle merkestrategier, må forbrukerne overbevises om at det er meningsfulle forskjeller mellom merkene i en produktkategori. Differensieringspunktene må derfor kommuniseres ut i markedet for å fremme et tydelig skille mellom merkevarene (Kotler og Keller 2012).

1.2 Om treningssenterbransjen

Norge består av om lag 846 treningssentre fordelt på 237 kommuner, der over 900 000 nordmenn er medlem på treningssenter (Virke Trening 2013). Fra det første treningssenteret åpnet i 1984 og frem til i dag, har treningssenterbransjen vært vitne til en formidabel vekst og utvikling. I 2012 omsatte treningssentrene for rundt 4,3 milliarder kroner, som er en økning på 5,5% fra 2011. Det raskest voksende segmentet er lavprissegmentet, som består av 20% av treningssentermarkedet. I Sør-Trøndelag var det totalt 56 treningssentre i 2013, der 64% av disse er lokalisert i Trondheim. I 2013 ble det etablert 24 nye sentre i Norge, og 8 av disse var i Sør-Trøndelag. Imidlertid er viktig å påpeke at 11 foretak har gått konkurs eller blitt tvangsavviklet i 2013.

1.3 Om bedriften

HIT The Gym (heretter kalt HIT) åpnet sitt første treningssenter i slutten av oktober 2013, og er et treningssenter lokalisert i Trondheim sentrum bestående av 7 ansatte. HIT fokuserer på et moderne og trendy konsept, noe som gjenspeiler seg blant annet i designet og belysningen på treningssenteret (HIT The Gym 2014). Siden oppstarten og frem til slutten av mai 2014, har rundt 800 medlemmer meldt seg inn på treningssenteret, og målet er 1500 medlemmer i løpet av 2014.

Etter samtale med daglig leder på HIT, ble følgende treningssenter definert som de største konkurrentene: 3T, SATS, SIT, Impulse og EasyFit.

1.4 Problemstilling

“Hvordan kan HIT The Gym styrke sin posisjon som et moderne og trendy treningssenter i Trondheim?”

Problemstillingen er utformet med bakgrunn i egne interessedelt samt etter samtale med daglig leder på HIT, da vi ble gjort oppmerksomme på deres største utfordringer som nyetablert bedrift. Å bygge opp en sterk posisjon i markedet er helt avgjørende for videre utvikling og lønnsomhet. Vi fant det derfor interessant å analysere hvordan et nokså lite og nyetablert treningssenter skal overleve i et marked med flere sterke og veletablerte aktører. For å kunne presentere hvilke tiltak og eventuelle endringer som bør gjøres i henhold til kommunikasjon av merkevaren og valgt posisjon til markedet, er det viktig å skape en forståelse av hvordan HIT faktisk oppfattes blant målgruppen. Denne forståelsen vil benyttes i arbeidet mot å styrke treningssenterets posisjon i markedet.

1.5 Forretningsidé

HIT har ikke definert en konkret forretningsidé. Derfor har vi på bakgrunn av opplysninger fra daglig leder utformet følgende forretningsidé:

“HIT The Gym skal være et moderne og trendy treningssenter, lokalisert i bykjernen for mennesker som jevnlig ferdes i sentrum. Designet og belysningen skal preges av et nattklubbkonsept, samtidig som treningsutstyret til enhver tid skal inneha høy kvalitet.”

1.6 Hvorfor denne tematikken er viktig

Keller (2012) poengterer viktigheten av merkevarebygging, og viser til at en sterk merkevare medfører en rekke fordeler. Kjøpsintensjonen kan blant annet økes ved at merkevaren og kunden har sterke relasjoner i form av lojalitet og tilfredshet. Ved at en merkevare innehar en sterk posisjon i markedet, vil dette kunne bidra til å avklare merkevarens essens, identifisere fordelene og målene som kan oppnås hos forbrukeren, samt vise hvordan merkevaren kan gjøre dette på en unik måte (Keller 2012). I markeder med flere sterke aktører, er det desto viktigere å finne

ledige posisjoner og relevante differensieringspunkter for å skille seg fra konkurrentene. Dette understøttes av Sinding (2004), der det poengteres at flere og flere produkter blir stadig mer like, og evnen til å attraktivt differensiere merket vil gi en sterkere konkurransekraft. Fallgruven vil være stor dersom posisjoneringsprosessen ikke er nøye gjennomtenkt og utarbeidet, da merkevaren vil kunne bli glemt i forbrukerens kjøpsprosess.

For en bedrift vil merkevarebygging kunne levere et bedre resultat mer effektivt (Sinding 2004). Dette er særlig viktig i nedgangstider dersom fokuset rettes spesielt på kortsiktige tiltak, som på lengre sikt kan redusere merkets verdi. Sterke merkevarer er derfor essensielt i verdiskapningsprosessen ettersom merker øker aksepten ved at produkter med et troverdig og annerledes navn, vil raskere bli akseptert. Sinding (2004) påpeker i tillegg at sterke merker vil kunne øke prisene da de anses å inneha høyere kvalitet og merverdi for forbrukeren.

1.7 Gjennomføring av oppgaven

Oppgaven vil bygges rundt relevant faglitteratur i henhold til merkevarebygging, med hovedvekt på posisjonering. Hovedsakelig vil vi fokusere på nyere litteratur av anerkjente forfattere innenfor fagfeltet.

I begynnelsen av oppgaven vil det forklares og gjøres rede for begreper og teorier vi anser som relevante for videre arbeid mot problemstillingen. For å få et større innsyn i valgt bedrift og deres marked, har vi vært i samtale med daglig leder på HIT. Vi ønsker også å benytte kvalitativ og kvantitativ metode, herunder fokusgruppe og spørreskjemaer, for å komme i kontakt med forbrukerne og kartlegge deres syn på markedet.

Innsamlet data vil deretter bli analysert og satt opp mot relevant teori for å besvare undersøkelsesspørsmål og problemstilling. Avslutningsvis vil det presenteres en konklusjon, samt anbefalinger angående potensielle forbedringsområder.

2. TEORETISK GJENNOMGANG

I dette kapittelet vil vi redegjøre for sentral teori vi anser som relevant for tematikken og i arbeidet mot å besvare problemstillingen. Hovedsakelig vil vi fokusere på Kellers CBBE- rammeverk, med spesiell vekt på posisjonering og

merkepyramiden. Denne teorien vil danne grunnlaget for analysearbeidet senere i oppgaven.

Før arbeidet med å bygge en merkevare begynner, er det viktig å definere hvilke segmenter det er mest hensiktsmessig å rette seg mot for å oppnå størst mulig effekt i alle ledd. Markedssegmentering beskriver prosessen ved å dele opp markedet etter kundenes behov og karakteristika, og deretter velge ett eller flere segmenter å rette seg mot med en bestemt markedsføringsmiks (Schiffman, Kanuk og Hansen 2012). Forbrukerens atferd er ulik, og det er derfor viktig å drive målrettet markedsføring. Dette for å øke effektiviteten, ettersom man spesialisere seg innenfor utvalgte segmenter og utfører markedstiltak ut fra forbrukernes behov og preferanser.

Et merke defineres som et navn, en betegnelse, et tegn, et symbol eller en kombinasjon av disse som skal identifisere varene eller tjenestene til en selger eller gruppe av selgere og skille dem fra konkurrentenes (Kotler og Keller 2012, 263). Det er viktig å ha kunnskaper om hvordan kunder tar beslutninger, for å kunne rette mer skreddersydde markedsføringstiltak mot de ulike forbrukerne, og for å forenkle kjøpsprosessen. Schiffman (2012) poengterer at disse markedsføringstiltakene skal påvirke forbrukerne til å velge produkt.

2.1 Merkeverdi

Å bygge en merkevare handler om å tjene penger (Samuelson, Peretz, Olsen 2012). Alle merker har en merkeverdi så lenge noen har hørt om det og merket assosieres med noe positivt. Merkeverdi kan ikke observeres direkte, men effekten av merkeverdi kan måles. Høy merkeverdi styrker konkurransekraften til merket, noe som vil medføre blant annet økt prismargin, økt kundelojalitet, makt i distribusjonskanaler og effektivitet i markedsføringen. Verdien måles ved å dividere oppfattet nytte med kostnadene tilknyttet merket. Det er derfor viktig å holde nytten høy og kostnadene lave, for å få en best mulig sluttsum. For å holde nytten høy må det tilbys et produkt som dekker kundenes behov, og i tillegg kommunisere dette ut til målgruppen. Kostnadene blir lavere jo flere som benytter seg av produktet. For å kartlegge hvilke behov merket skal dekke, er det aktuelt å ta stilling til Maslows behovspyramide. Denne pyramiden består av fem trinn, der de laveste og mest primære behovene må dekkes før de neste tilfredsstilles (Schiffman, Kanuk og Hansen 2012). Allikevel vil flere behov dekkes samtidig i

flere sammenhenger. Det er derfor viktig å være klar over hvilke behov kundene har, for å kunne tilfredsstille forbrukerne på best mulig måte. Lite tilfredse kunder reduserer merkeverdien ettersom oppfattet nytte vil være lav. Dette medfører et lite konkurransedyktig merke.

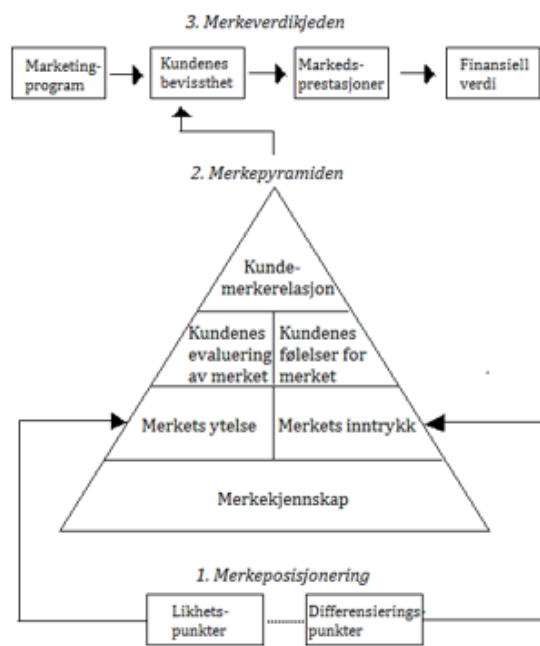
2.2 Merkekonsept

Valg av merkekonsept er det mest grunnleggende og nesten uforanderlige valget om hvilke av de tre fundamentale kundebehovene merket skal dekke, altså hvorfor forbrukerne kjøper et valgt merke (Samuelsen, Peretz, Olsen 2012). Behovene merket skal dekke, utgjør merkets nytte for kunden. Disse tre merkekonseptene er funksjonelt, symbolsk og opplevelsesbasert. Alle merker dekker minst ett av disse konseptene, og noen merkevarer vil kunne tilby kunden fordeler innenfor flere av konseptene. Til tross for dette, er det viktig å velge kun ett av konseptene som skal fokuseres på i posisjoneringsarbeidet. Dette fordi posisjoneringsstrategiene er svært ulike for de tre konseptene, samtidig som at et merke med et blandingskonsept må konkurrere mot flere merker. Alle konseptene består av tre hovedfaser: introduksjonsfasen, utviklingsfasen og forsterkningsfasen. I denne besvarelsen anser vi det symbolske merkekonseptet som mest relevant, og velger derfor å konsentrere oss om dette. I introduksjonsfasen for det symbolske konseptet må merkets rolle kommuniseres, herunder bygging av selvfølelse, skape gruppetilhørighet og/ eller identifisere identitet. Samuelsen, Peretz, Olsen (2012) understreker at kjennskapen til merket skal bygges i denne fasen, både i og utenfor målgruppen. Hovedoppgaven i utviklingsfasen er å vedlikeholde merkeassosiasjonene og skille målgruppen fra "alle andre". Dette kan gjøres ved å rette markedskommunikasjonen direkte til merkets målgruppe. I den siste fasen ønskes en utvidelse av konseptet til å omfatte flere produktkategorier, noe som gjøres når merkekonseptet er godt etablert.

2.3 CBBE- rammeverket

Keller (2013) har utformet CBBE-modellen, som er et effektivt rammeverk for å styrke og måle effekten av merkevarebygging. Rammeverket består av tre overlappende modeller, herunder posisjonering, merkepyramiden og merkeverdikjeden.

Ved bygging av en merkevare må det først etableres en referanseramme, og deretter må de nødvendige likhetspunktene og de overbevisende differensieringspunktene defineres. Kundenes erfaringer og oppfatning av merket utgjør styrken til merkevaren, som ligger i kundenes bevissthet (Keller 2013). Dette kan struktureres i merkepyramiden, som avslutningsvis må ses i sammenheng med merkeverdikjeden, der merkevarebygging skal føre til markedsprestasjoner og finansiell verdi gjennom kundenes bevissthet.



Figur 1: CBBE-rammeverket

2.4 Posisjonering

Kotler (2010) definerer posisjonering ved at bedriftens tilbud og image skal utformes slik at den får en særegen plass i forbrukerens bevissthet. Målet med posisjonering er å øke verdien til merket, og for å overbevise kundene til å kjøpe produktet. For at posisjoneringen skal bli vellykket må det tas stilling til tre essensielle spørsmål:

- 1) Har vi etablert en referanseramme?
- 2) Har vi de nødvendige likhetspunktene?
- 3) Har vi overbevisende differensieringspunkter?

Har vi etablert en referanseramme?

Det er svært viktig å etablere en referanseramme for å ha muligheten til å se ulike situasjoner fra kundenes perspektiv. Aller først må målgruppen defineres. En målgruppe defineres som «en bestemt gruppe mennesker en bedrift ønsker å nå med sine produkter og tjenester» (Entrepreneur 2014). Ved å definere målgruppen, vil man også kunne kartlegge markedets behov og arbeide mot å dekke disse på best mulig måte. I tillegg må det i etableringen av referanserammen diskuteres i hvilke behovssituasjoner det er ønskelig at målgruppen skal gjenkalle merket. Dersom et merke ikke gjenkalles i den relevante behovssituasjonen, vil heller ikke merket vurderes i

beslutningsprosessen. Dette viser også viktigheten av å kartlegge konkurransearenaen, slik at det kan dras nytte av konkurrentenes svake sider.

Har vi de nødvendige likhetspunktene?

Likhetspunkter er de fellestrekkene som definerer en kognitiv kategori (Samuelsen, Peretz og Olsen 2012). For å kunne operere i et marked, må produktene og/ eller tjenestene inneha visse likhetspunkter for produktkategorien. Det er viktig å poengtere at disse likhetspunktene kun er sterke og positive assosiasjoner, og ikke unike for hvert enkelt merke. Det er disse likhetspunktene som definerer merkets tilhørighet og de assosiasjonene forbrukeren anser som nødvendige for å tilhøre den bestemte produktkategorien. Dette omhandler merkets ytelse og inntrykk i merkevarepyramiden. Sterke merkevarer har evnen til å omgjøre konkurrentenes differensieringspunkter til likhetspunkter, og videre etablere nye fordelaktige assosiasjoner til eget merke. Dette kan bidra til å gi merket konkurransefordeler og en unik posisjon i markedet.

Har vi overbevisende differensieringspunkter?

Keller (2013) beskriver differensieringspunkter som egenskaper eller fordeler der forbrukeren har sterke og positive assosiasjoner til et merke, og som ikke finnes hos et konkurrerende merke. Dette danner også grunnlag for hvilket merke forbrukerne velger fremfor et annet. Dersom et merke i det hele tatt skal vurderes, er det avgjørende å være i det totale valgsettet av merker hos forbrukeren. Merkene eller produktene forbrukeren vurderer når det skal foretas en beslutning innenfor en bestemt produktkategori, kalles evoked set (Schiffman, Kanuk og Hansen 2012, 74).

Samuelsen, Peretz og Olsen (2012) poengterer at differensieringspunktene må være relevante, betydningsfulle og troverdige for målgruppen for å fungere optimalt. Assosiasjonene som har betydning for kundene vil være knyttet til produktets funksjon, ytelse eller inntrykk. Det er svært viktig å holde differensieringspunktene oppdaterte til enhver tid, da de på lang sikt vil kunne gli over til å bli likhetspunkter. Det må da utarbeides nye og unike assosiasjoner for å hjelpe kunden til å skille merkevarene fra hverandre.

2.4.1 Posisjoneringsstrategi

Pelsmacker et. al (2013) beskriver syv steg i arbeidet med å utvikle en posisjoneringsstrategi. Disse omhandler identifisering av konkurrenter, vurdering av hvordan forbrukerne oppfatter konkurrentenes produkter og merker, kartlegge konkurrentenes posisjon, analyse av kundenes preferanser, fastsette egen posisjon, implementering av posisjonen og kontrollering av posisjonen.

De fire førstnevnte stegene omhandler kartlegging og analyser av eksterne forhold, herunder markedets forbrukere og konkurrenter. Momenter som er viktige er identifisering av konkurrentenes posisjon, hvilke attributter forbrukerne anser som viktige for produktene i en produktkategori, samt i hvilken grad konkurrentene har evne til å oppfylle disse (Pelsmacker et al. 2013). Ved å definere og kartlegge forbrukernes preferanser i forhold til konkurrerende merker og produkter, fås en oversikt over de viktigste egenskapene innad i segmentet. Dette danner grunnlag for hvilken posisjon som er ledig i markedet. Posisjonen må baseres på de viktigste egenskapene i forbrukernes bevissthet samt der merkevaren står minst like sterkt som sine hovedkonkurrenter. Posisjonen som velges må være konsistent over tid for å skape kjennskap og vise hvilke produkter som tilbys. Videre må posisjonen implementeres i markedsførings- og kommunikasjonsaktiviteter, i henhold til strategien. Deretter må posisjonen repeteres jevnlig overfor forbrukerne og konkurrentene for å styrke posisjonen i markedet.

2.4.2 Posisjoneringskart

Posisjoneringskartet er en visuell fremstilling av forbrukernes persepsjon og preferanser (Kotler og Keller 2012). Posisjoneringskartet gir et bilde av markedssituasjonen og hvordan forbrukerne vurderer produkter og tjenester langs ulike dimensjoner. Ved kartlegging av posisjoneringskartet, kan det vurderes hvilke posisjoner som er ledige i markedet, og hvor aktørene står i forhold til hverandre.

2.4.3 Posisjoneringsfeil

En posisjon bør være konsistent og unik, og det mest optimale er å velge en posisjon som er effektiv over en lengre tidsperiode. Dersom bedriften mislykkes på dette området eller prøver å fremme utallige påstander og fordeler i

markedskommunikasjonen, kan såkalte posisjoneringsfeil oppstå (Pelsmacker et al 2013). Det finnes tre mulige posisjoneringsfeil som bør unngås for å oppnå den mest ideelle og lønnsomme posisjonen.

Underposisjonering oppstår når bedriften mislykkes i å differensiere seg fra konkurrentene, slik at de kun anses som å være en i mengden (Pelsmacker et al 2013). Den andre feilen er *overposisjonering*, som oppstår ved at en bestemt posisjon vektlegges for tungt, noe som gir forbrukerne et snevert bilde av bedriften. Dette vil kunne medføre redusert eksponering innad i målgruppen. Den siste posisjoneringsfeilen er *forvirrende posisjonering*, der kommunikasjonen er uklar og lite konsistent. Dette kan forekomme ved endring av posisjonen underveis eller ved at et for stort antall fordeler kommuniseres.

2.5 Merkepyramiden

Kellers (2013) merkepyramide forklarer hvordan en merkevare bygges steg for steg ved hjelp av seks ulike dimensjoner. I teorien må ett steg fullføres for å kunne gå til neste, og målet er å oppnå en sterk kunde-merkerelasjon til slutt. På venstre side av pyramiden representeres den rasjonelle delen, mens på høyre side den emosjonelle. De sterkeste merkevarene bygges ved å inkludere både det rasjonelle og emosjonelle. De to nederste nivåene består i stor grad av faktorer bedriften kan styre selv, mens de neste er et resultat av de foregående stegene.

2.5.1 Kjennskap

Merkekjennskap innebærer ulike aspekter av oppmerksomhet tilknyttet merket, samt hvor ofte og enkelt merket fremkalles i ulike situasjoner. Kunden må ha kjennskap til merket for at det skal kunne vurderes i forskjellige sammenhenger. Kjennskapet til et merke kan forklares gjennom de to dimensjonene *bredde* og *dybde*. Breddekjennskap måler omfanget av ulike kjøps- og brukssituasjoner der forbrukeren blir påminnet merket (Keller 2013). På den andre siden består *dybden* av *fremkalling* (uhjulpen kjennskap) og *gjenkjenning* (hjulpen kjennskap). Hovedsakelig omfatter dybden hvor enkelt og sannsynlig det er at merket blir husket på i ulike situasjoner, uten noen form for påminnelse. Eksempelvis vil et sterkt merkenavn klassifiseres gjennom uhjulpen kjennskap, ettersom forbrukeren innehar sterke assosiasjoner til merkevaren som fremkalles i aktuelle kjøpsituasjoner. En svært fremtredende merkevare har både kjennskap gjennom dybde og bredde, der forbrukeren til enhver tid tenker på merket i ulike

kjøpssituasjoner. På den andre siden vil merket inneha en svakere posisjon dersom forbrukerne må eksponeres for elementer som påminner merkets eksistens og kan vurderes. Den ideelle kjennskapen er å være *“top of mind”* i forbrukernes bevissthet. Dette indikerer at merket er det første som huskes på i en gitt kjøpssituasjon, og har en sterkere posisjon enn konkurrentene.

2.5.2 Ytelse

Merkets ytelse beskriver i hvilken grad produktet eller tjenesten møter kundens funksjonelle behov (Kotler og Keller 2012). Merket må dekke behovet i henhold til forbrukernes oppfatning av merkevaren, for å fremstå som troverdig. Dette understrekes av Keller (2013), der han poengterer ytelsen som primærkilden til kundenes erfaringer med merket, varepraten og hva bedriften kan kommunisere om merket til markedet. Merkevarens ytelse setter sammen ingredienser med spesifikke funksjoner for å differensiere seg fra konkurrentene. Keller utpeker fem attributter som kan benyttes for å differensiere merket. Dette er blant annet egenskaper som særegen funksjon, produktpålitelighet, serviceytelse, effektivitet, stil, design og pris.

2.5.3 Inntrykk

Merkets inntrykk beskriver i hvilken grad merket dekker forbrukerens psykologiske eller sosiale behov. Dette innebærer altså hva kundene tenker om merket abstrakt sett, og ikke hva de tenker at merket faktisk gjør (Keller 2013). Dette er faktorer som merkets ytre egenskaper, merkets symbolkraft og hva merket kan representere i sosiale situasjoner (Samuelsen, Peretz, Olsen 2012). De mest sentrale ytre egenskapene kan ofte relatere til hvem den typiske brukeren av merket er eller hva merket sier om brukeren, i tillegg til merkevarens brukssituasjoner. Keller (2013) understreker at ulike typer assosiasjoner relatert til enten merkets ytelse eller inntrykk, kan linkes til merket. Suksessfulle merkeassosiasjoner bidrar til den mest positive merkeresponsen, samt den mest intense og aktive merkeloyaliteten.

2.5.4 Evaluering

Merkeevaluering er de personlige formeningene kunden har om merket. Disse meningene formes med utgangspunkt i assosiasjonene til henholdsvis merkets

ytelse og inntrykk. Keller (2013) trekker frem fire typer evalueringer som er spesielt viktige: *evaluering av kvalitet, troverdighet, betraktning og overlegenhet*. Evaluering av *kvalitet* er tett knyttet opp mot holdninger. Holdninger i denne sammenhengen er forbrukerens generelle vurdering av et merke, som ofte er med på å danne grunnlaget for valg av merke. Eksempelvis kan holdninger komme av hva kunden selv har erfart, eller hva andre har erfart. I tillegg kan holdningen dannes gjennom ulike mediekanaler, omtaler, beskrivelser eller lignende. I bunn og grunn er holdningen dannet av all informasjon kunden har om merkevaren (Kotler og Keller 2012).

Merkets *troverdighet* knyttes opp mot evalueringer av selve organisasjonen. Dette gjelder blant annet om forbrukeren mener organisasjonen er gode på det de gjør og hvor opptatt de er av sine kunder (Keller 2013).

Keller (2013) beskriver at kundens *betraktning* av merket omhandler hvor personlig relevant merket er for forbrukeren. Dersom merket blir oppfattet som lite relevant, blir det dermed ikke vurdert, uavhengig av hvor troverdig og kvalitetssterkt merket oppfattes. Dette viser viktigheten av kundens betraktning av merket, da dette er avgjørende for å bygge merkeverdi.

Overlegenhet beskriver i hvilken grad kunden anser merket som unikt og bedre enn andre merker. Antallet unike merkeassosiasjoner er helt avgjørende for å bygge aktive og vedvarende kunderelasjoner, og for å fremstå som overlegne i forhold til konkurrentene (Keller 2013, 118).

2.5.5 Kundenes følelser for merket

Følelser for en merkevare beskrives av Kotler og Keller (2012) som kundens emosjonelle responser og reaksjoner til merket. Hvilke følelser en merkevare skaper for kunden, er med på å utforme et helhetlig bilde i deres bevissthet. Dette er følelser som indre varme, glede, spenning, trygghet, sosial aksept og selvspekt. De tre førstnevnte kan kategoriseres i eksperimentelle og umiddelbare følelser, med et økende grad av intensitet. Sistnevnte er private og varige, med økende grad av tyngde (Keller 2013, 120).

2.5.6 Kunde-merkerelasjon

Det siste steget i pyramiden fokuserer på den ultimate kunde-merkerelasjonen og graden av identifiserbarhet kunden har til merket (Keller 2013, s 120). Alle stegene i pyramiden må være best mulig for å oppnå den ønskede kunde-

merkerelasjonen. Kotler og Keller (2012) presenterer fire viktige faktorer som beskriver en god kunde-merkerelasjon. *Atferdslojalitet* omhandler gjentatte kjøp fra kundene. *Holdningsmessig tilknytning* beskriver i hvor stor grad kunden besitter positive følelser for merket. *Følelse av fellesskap* forklarer hvor mye kundene føler seg som en del av fellesskapet, mens *aktivt engasjement* innebærer hvor villige kundene er til å legge ned ekstra tid, penger, energi og andre ressurser i merket. Samuelson, Peretz og Olsen (2012) poengterer at videreutvikling av merkeassosiasjonene fra bunnen av pyramiden er essensielt for å oppnå den ønskede kunde-merkerelasjonen.

2.6 VRIO -analyse

I følge Løwendahl og Wenstrøp (2011) benyttes VRIO-modellen for å analysere verdien av bedriftens evner og ressurser. VRIO er en forkortelse av verdifull, sjelden, imiterbar og organisert. Bedriftens ulike ressurser vurderes, og videre kartlegges det hvordan disse stiller i forhold til stegene i rammeverket. VRIO-modellen er et hjelpemiddel til å identifisere eventuelle konkurransefortrinn i forhold til bedriftens ressurser.

2.7 Theory of Reasoned Action

Theory of Reasoned Action (*Vedlegg 1*) forklarer forbrukernes holdninger, der egen holdning til atferd evalueres opp mot den subjektive normen (Schiffman, Kanuk og Hansen 2012, 240). Den subjektive normen er altså i hvilken grad det er viktig å opptre i samsvar med andres forventninger. Egen holdning og den subjektive normen vil til sammen utforme intensjon for handlingen, som igjen påvirker handlingen som utføres. I flere tilfeller kan den subjektive normen spille en stor rolle, og kan være svært avgjørende om handlingen utføres eller ikke. Det er derfor viktig å ha innsikt i målgruppens subjektive norm, og hvor mye den har å si for kundene.

2.8 Kjøpsprosessen

Det er viktig å være innforstått med kundens kjøpsprosess. Denne prosessen består av fem trinn kunden går gjennom før et eventuelt kjøp. Dette betyr at kjøpsprosessen starter lenge før kunden faktisk foretar kjøpet (Kotler et. al 2012). Det første trinnet er problemerkjenning, der kunden oppdager et problem eller et behov. Kartlegging av hvilke behov produktet skal dekke, er dermed svært viktig

(Ndla 2014). For å dekke behovet søker kunden informasjon, og kommer frem til aktuelle alternativer. En markedsfører må være klar over hvilke informasjonskilder som finnes, og hvor stor kraft de ulike kildene har. Deretter evalueres alternativene, og det alternativet som vil dekke behovet på best mulig måte blir dermed valgt. Derfor er det viktig å være klar over hvilke vurderingskriterier kunden har. Kunden velger da dette alternativet, og benytter seg av det valgte produktet. I ettertid vil også kunden evaluere kjøpet og om behovet ble dekket. For at kunden skal benytte seg av det samme produktet i fremtiden er det viktig å tilfredsstille behovet.

3. METODE

Vi har valgt å ta utgangspunkt i Gripsrud, Olsson og Silkoset (2011) sitt analyseverktøy for å få en oversiktlig fremstilling av vår prosess mot markedsundersøkelsen. Innledningsvis vil vi presentere problemstillingen, analyseformål og undersøkelsesspørsmål, og deretter forklare valg av forskningsdesign. Videre vil vi definere populasjonen og utvalgsrammen, etterfulgt av datainnsamling. Avslutningsvis vil vi diskutere undersøkelsens validitet og reliabilitet.

3.1 Problemstilling, analyseformål og undersøkelsesspørsmål

Problemstilling

- Hvordan kan Hit The Gym styrke sin posisjon som et moderne og trendy treningssenter i Trondheim?

Analyseformål

Formålet med analysen er å kartlegge kundens oppfatning av HIT som merkevare i Trondheim, med den hensikt å avdekke hvor det finnes eventuelle forbedringspotensialer for å styrke ønsket posisjon og identitet. Samtidig er det interessant å se hvilken posisjon HIT har i dag, samt hvilke faktorer som påvirker målgruppens valg av treningssenter. Dette er viktig å kartlegge for å finne de beste alternativene som kan bidra til å styrke HITs identitet og ønskede posisjon, og hvilke elementer som må forbedres for å kapre markedsandeler.

Undersøkelsesspørsmål*Målgruppe:*

1. I hvilken grad fokuserer HIT på den mest lønnsomme målgruppen?

Ressurser:

2. Hvilke av HITs ressurser kan bidra til et konkurransefortrinn?

Konkurrenter:

3. I hvilken grad har HIT kapret en unik posisjon på treningssentermarkedet i Trondheim?

Merkekjennskap:

4. Hvor høy er dybdekjennskapen til HIT i målgruppen?

Merkets ytelse og inntrykk:

5. På hvilken måte anser målgruppen at HIT differensierer seg fra konkurrentene?
6. I hvilken grad har HIT opparbeidet sterke, positive og unike assosiasjoner i målgruppen?

Kundens følelser for merket:

7. Hvilke følelser har målgruppen knyttet til HIT?

Kundens evaluering av merket:

8. I hvilken grad er kundene til HIT tilfredse?

Kunde-merke relasjon:

9. Hvor sterk er relasjonen mellom kundene og HIT?

Oppsummering av merkepyramiden:

10. Hvor stort er gapet mellom ønsket og oppfattet merkepyramide?

Undersøkelsesspørsmålene skal tilsammen gi svar på hvordan vi skal oppnå formålet med analysen (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2011). Vi har utformet undersøkelsesspørsmålene med utgangspunkt i merkepyramiden, for å forsikre oss om at undersøkelsen gir svar på det vi ønsker. Det siste undersøkelsesspørsmålet tar for seg et eventuelt gap mellom ønsket og oppfattet merkepyramide. Den ønskede merkepyramiden tar utgangspunkt i HITs egne oppfatninger av bedriften og merkevaren som sådan. Det kreves forskjellige fremgangsmåter for å besvare undersøkelsesspørsmålene, og i følgende avsnitt vil vi gjennomgå undersøkelsens design for å sikre konsistens og etterprøvbarehet.

3.2 Undersøkelsesdesign

Gripsrud, Olsson og Silkoset 2011 (2011) definerer undersøkelsesdesign som en beskrivelse av hvordan hele analyseprosessen skal legges opp for å kunne løse den aktuelle oppgaven. Det er dermed svært viktig å kartlegge hvilke typer data som trengs og hvordan disse skal innhentes og analyseres, for å få større oversikt og forenkle datainnsamlingsprosessen.

Det skilles mellom tre hovedtyper design: *eksplorativt*, *deskriptivt* og *kausalt design*. Valg av design avhenger hva man allerede har kunnskaper om samt ambisjonsnivået for undersøkelsen (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2011). Vi har valgt å begynne med et eksplorativt design, noe som innebærer å utforske temaet nærmere, og der beslutningstakeren i utgangspunktet har få kunnskaper om saksområdet. Herunder er kvalitative analyseteknikker vanlig å benytte seg av, som for eksempel fokusgrupper og dybdeintervjuer. For å få tilgang til relevant bakgrunnsinformasjon om HIT og treningssenterbransjen generelt, foretok vi en samtale med daglig leder på HIT. Senere gjennomførte vi en fokusgruppe, etter å ha fått større innsyn og kunnskap om saksområdet.

Videre i oppgaven har vi brukt et deskriptivt design. Her har analytikeren en grunnleggende forståelse av problemområdet (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2011). Det er nødvendig å ha et klart bilde av området som skal undersøkes, før man går i gang med datainnsamlingen (Saunders, Lewis og Thornhill 2012). Dette for å få en så nøyaktig datainnsamling som mulig. Gjennom det deskriptive designet ønsker vi å beskrive situasjonen gjennom kvantitative analyseteknikker. Vi vil finne ut av kundemassens oppfatning av HITs posisjon, og hva som er avgjørende for deres valg av treningssenter. I spørreskjema vil det også kartlegges hvilke assosiasjoner kundene har til treningssenteret, for å finne ut om ønsket posisjon står i samsvar med den faktiske posisjonen de har i dag.

3.3 Populasjon og utvalgsramme

3.3.1 Definere populasjonen

Jacobsen (2011) definerer en populasjon som summen av alle undersøkelsesenheter man ønsker å uttale seg om. Det er dermed viktig å avklare hvem som skal spørres og hva som skal måles. Det optimale er å få svar fra hele populasjonen, men dette er både utfordrende av hensyn til mangel på tid, penger og tilgang på nødvendig informasjon (Saunders, Lewis og Thornhill 2012). Derfor

vil vi foreta et så representativt utvalg av populasjonen som mulig. Populasjonen for kunder ved HIT er alle som er medlem på treningssenteret. For spørreundersøkelsen rettet mot potensielle kunder, er populasjonen alle som jevnlig ferdes gjennom Trondheim sentrum.

3.3.2 Identifisere utvalgsrammen

Det er viktig å identifisere utvalgsrammen for å kartlegge hvilke elementer som inngår i populasjonen (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2011). Med andre ord må den totale gruppen mennesker vi ønsker å nå, defineres. Spørreskjemaet til kundene vil distribueres på treningssenteret, og vi kan dermed være rimelig sikre på at disse respondentene tilhører vår populasjon. I det andre spørreskjemaet ønsker vi å treffe konkurrentenes kunder samt aktive personer som jevnlig ferdes i sentrum. Vi må allikevel være oppmerksomme på at overdekning og underdekning kan oppstå, ettersom vi utfører et ikke-sannsynlighetsutvalg.

3.3.3 Velge utvalgsmetode

Saunders, Lewis og Thornhill (2012) viser til to utvalgsmetoder: sannsynlighetsutvalg og ikke- sannsynlighetsutvalg. Vi vil benytte oss av ikke-sannsynlighetsutvalg, herunder bekvemmelighetsutvalg. Dette på grunn av manglende ressurser og fordi vi ikke har tilgang til hele utvalgsrammen. Et bekvemmelighetsutvalg er et utvalg der undersøkeren ønsker å gjennomføre undersøkelsen på en enkel måte. Grunnen til at bekvemmelighetsutvalg aldri vil bli 100% representativt, er fordi en stor andel av populasjonen ikke har mulighet til å komme med i utvalget (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2011).

3.3.4 Utvalgsstørrelse

Utvalgsstørrelsen er antall svar som er ønskelig å innhente (Saunders, Lewis og Thornhill 2012). Ettersom vi benytter oss av et bekvemmelighetsutvalg, er det ikke definert et konkret antall respondenter som må treffes. Allikevel har vår undersøkelse som hensikt å kartlegge variasjonen i synspunkter og holdninger som eventuelt eksisterer i populasjonen. I følge Gripsrud, Olsson og Silkoset (2011) er omkring 200 respondenter nok ved bekvemmelighetsutvalg. Vi har basert vårt antall på dette, da det i begge spørreundersøkelsene ble innhentet i underkant av 200 svar.

3.4 Datainnsamling

3.4.1 Sekundærdata

Sekundærdata er data som er samlet inn av andre og med andre formål (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2011, 57). Sekundærdata er både tid- og kostnadsbesparende, men kan inneha lavere validitet ettersom disse dataene er innsamlet for andre formål. Denne oppgaven inneholder mye sekundærdata, herunder faglitteratur, informasjon fra Internetsider samt relevante artikler.

3.4.2 Primærdata

Primærdata er informasjon og opplysninger hentet direkte fra en gruppe mennesker (Jacobsen 2011). Her innhentes opplysninger for første gang, og forskeren går dermed direkte til primærkilden for informasjon. For å innhente nødvendige data for å besvare problemstillingen, har vi benyttet fokusgruppe og spørreundersøkelser. Sammenliknet med sekundærdata, er innsamlingen av primærdata svært tid- og kostnadskreven (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2011). På den andre siden gir primærdata mer relevante svar, ettersom disse dataene er direkte knyttet opp mot egen problemstilling.

Fokusgruppe

En fokusgruppe defineres som uformelle gruppesamtaler, vanligvis bestående av 8-10 personer som blir ledet av en eller to mentorer (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2011). Samtalene skal gi innsikt i følelser og holdninger til respondentene, samt gi en bredere forståelse og innsikt innenfor et gitt tema (Nøtnæs 2001).

Fordelen med fokusgrupper i forhold til andre innsamlingsteknikker, er at de blant annet åpner muligheten for gruppedynamikk. Respondentene har derfor mulighet til å diskutere det aktuelle temaet, og dermed gi en bedre og dypere forståelse av tematikken. Deltakerne i fokusgruppen innehar visse karakteristika som er relatert til temaet som diskuteres (Saunders, Lewis og Thornhill 2012). Problemstillingen vil enklere kunne løses, da spørsmålene blir besvart fra flere synsvinkler. I tillegg vil fokusgruppene øke muligheten for å belyse uforutsette forhold som ikke har blitt vurdert tidligere.

I tillegg er det viktig å gjøre et grundig forarbeid med intervjuguide, samt å sørge for at spørsmålene stilles på en måte og i en slik rekkefølge at det ikke legges opp

til hva respondentene skal svare (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2011). Vår intervjuguide ble utformet på bakgrunn av opplysninger fra samtale med daglig leder på HIT, sekundærdata og valgt problemstilling.

Vi gjennomførte en fokusgruppe bestående av åtte deltakere (*Vedlegg 2*)

Respondentene ble rekruttert fra forskjellige vennekretser og bekjentskaper i byen, der vi var bevisste på at respondentene ikke skulle ha en direkte tilknytning til hverandre. Dette for å få ulike synspunkter uten påvirkning fra bekjente. Både nåværende kunder ved HIT, kunder ved andre treningssentre og aktive uten tilknytning til treningssenter, var representert i vår fokusgruppe. Vi ønsket å se forskjellen eller likhetene av oppfatningen til HIT mellom nåværende og potensielle kunder. I tillegg til notering under gjennomføringen av fokusgruppen, ble det tatt lydopptak for å få mulighet til å høre samtalen flere ganger for å registrere alle muntlige detaljer. På grunn av begrenset tid og ressurser, ble kun en fokusgruppe gjennomført, men vi fikk allikevel svært nyttig informasjon til videre arbeid.

Spørreundersøkelser

Det grunnleggende utgangspunktet i kvantitative metoder, herunder spørreskjema, er at den sosiale virkeligheten kan måles ved hjelp av metoder og instrumenter som kan gi informasjon i form av tall (Jacobsen 2011, 31). Denne metoden forutsetter at respondentene kan presse sin forståelse av tematikken i faste svaralternativer, som på forhånd er definert av undersøgeren.

Spørreskjemaene ble utformet på bakgrunn av teori, samtale med daglig leder på HIT og definert problemstilling. Undersøkelsene ble gjennomført over en tidsperiode på cirka tre uker. To spørreskjemaer ble utformet og gjennomført; ett for kunder ved HIT (*Vedlegg 3*) og ett for potensielle kunder som jevnlig ferdes gjennom sentrum (*Vedlegg 4*). Spørreskjemaet for kunder ved HIT ble distribuert på treningssenteret. De potensielle kundene oppsøkte vi på skoler, arbeidsplasser og tilfeldig forbipasserende på kjøpesentre og i bykjernen. Parallelt ble skjemaene sendt ut digitalt til representanter i populasjonen, med et mål om å nå hele utvalgsrammen. Spørreskjemaene ble utformet for å trekke konklusjoner om spesifikke forhold.

Spørreskjema for kunder

Oppbyggingen av spørreskjemaet gikk fra det generelle til det spesielle. Innledningsvis ønsket vi å kartlegge hjulpen kjennskap til andre treningssenter i Trondheim. Medlemmene fikk spørsmål om viktigheten av ulike faktorer ved et treningssenter, samt hva de assosierer med HIT og hvilke type mennesker senteret treffer best med sin valgte posisjon. Spørsmålet om noen av medlemmene noen gang hadde vurdert å bytte treningssenter, og eventuelt hvorfor, var interessant å analysere for å kunne definere graden av tilfredshet blant kundene og eventuelle forbedringspunkter. Avslutningsvis stilte vi demografiske spørsmål for å kunne analysere forskjellene eller likhetene i alder, kjønn og yrkesgrupper.

Spørreskjema for potensielle kunder

Spørreskjemaene ble utformet på relativt like premisser. De innledende spørsmålene omhandlet kjennskapen til treningssentrene i Trondheim. Vi ønsket å kartlegge hvilken grad HIT er top of mind blant målgruppen, samt identifisere den hjulpne kjennskapen for treningssentre i Trondheim. Videre i spørreskjemaet stilte vi mer spesifikke spørsmål, herunder viktigheten av ulike faktorer ved et treningssenter. Avslutningsvis ble det også i dette skjemaet stilt demografiske spørsmål.

3.5 Operasjonalisering

Operasjonalisering defineres som prosessen med å splitte begreper man allerede har god forståelse av, opp i mindre deler for å gjøre dem mer målbare (Nyeng 2012, 92). Før arbeidet med å innhente kvantitative data om ikke-observerbare forhold, er det avgjørende å kunne undersøke dem gjennom en prosess som ender opp med konkrete spørsmål og svaralternativer som kan tillegges tallverdier. For at respondentene skal forstå nøyaktig hva det spørres om, må begreper som kan ha flere betydninger, operasjonaliseres.

3.6 Forskningsetikk

Forskningsetikk refererer til undersøkerens atferd i henhold til rettighetene til ulike respondenter som er gjenstand for arbeidet, eller som blir påvirket av det (Saunders, Lewis og Thornhill 2012, 226). Frode Nyeng (2012) poengterer at det etiske saksområdet i forskningen hovedsakelig deles i to; *interne* og *eksterne forskningsregler*. De forskningsinterne reglene omhandler hvordan forskningen

gjennomføres og rapporteres, herunder regler og normer som blant annet åpenhet, saklighet og redelighet i forhold til samfunnet. De eksterne reglene beskriver forskernes forhold til undersøkelsens deltakere og vitenskapens generelle rolle overfor samfunnet. Selv om det stilles demografiske spørsmål som ikke alle ønsker å besvare, er det umulig å identifisere respondentene direkte gjennom våre spørreundersøkelser. Det blir heller ikke stilt sensitive spørsmål som alkoholinntak, religion eller inntekt. I kvalitativt studie har vi fått godkjenning av lydopptak og sitering av samtlige respondenter. Opptakene vil bli slettet etter sensurdato er forfalt.

3.7 Feilkilder

Uavhengig av nøyaktigheten ved koding og plotting av innhentet data, vil det nesten alltid oppstå feilkilder (Saunders, Lewis og Thornhill 2012). Det er viktig å være oppmerksom på eventuelle feilkilder for å unngå at hele forskningsprosessen blir ødelagt. For hver mulige feil må det kartlegges om det oppsto ved koding av data eller plotting, og korrigere deretter. Dersom feilene ikke rettes umiddelbart, vil dette få konsekvenser for utfallet når konklusjoner skal trekkes.

3.8 Undersøkelsens kvalitet

Validitet og reliabilitet omhandler kvaliteten på undersøkelsen (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2011). På grunn av datainnsamlingsmetodene vi har valgt å benytte, vil begrepene bli mest relevant i forhold til spørreundersøkelsene. Årsaken er at kvalitative metoder i større grad benyttes for dypere forståelse av problemområdet, og ikke for å trekke antakelser om målgruppen. Samtidig har forskeren mulighet til å oppklare eventuelle misforståelser underveis, ettersom kontakten med respondentene er mer direkte. I følgende avsnitt vil vi diskutere ulike former for validitet og deretter undersøkelsens reliabilitet ved å analysere styrker og svakheter ved undersøkelsene.

3.8.1 Validitet

Gripsrud, Olsson og Silkoset (2011) definerer validitet som hvor godt man måler det som er til hensikt å måle. Dette understøttes også av Saunders, Lewis og Thornhill (2012), der validiteten beskriver i hvilken grad forskningstiltakene faktisk måler det som skal måles. Dette betyr at spørreskjemaene må utformes slik

at vi får svar på det vi ønsker å ha svar på, noe som styrker kvaliteten på undersøkelsene.

Vi anser innholdsvaliditeten i undersøkelsen, altså i hvilken grad det teoretiske begrepets domene dekkes, som høy (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2011). Dette begrunnes med at flere aspekter ved posisjonering ble stilt. Overflatevaliditet gjennomføres ved å intervjuer mennesker innenfor bransjen som skal undersøkes. Undersøkelsene ble gått igjennom og godkjent av daglig leder på HIT, der spørsmålene ble oppfattet som relevante knyttet til problematikken. Før undersøkelsen ble utlevert, pretestet vi spørreskjemaene på åtte personer i målgruppen. Vi ønsket å teste om respondentene forsto alle spørsmålene, for å sikre høy validitet.

Statistisk konklusjonsvaliditet forteller om vi har et tilstrekkelig statistisk grunnlag for å trekke de konklusjonene vi gjør (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2011, 102). Etersom utvalgsmetoden er et bekvemmelighetsutvalg, anser vi den statistiske konklusjonsvaliditeten som relativt lav. Dette medfører at vi i teorien ikke kan trekke konklusjoner om eksempelvis korrelasjon mellom to variabler, basert på de statistiske analysene som utføres.

3.8.2 Reliabilitet

Reliabilitet omhandler i hvilken utstrekning undersøkelsen vil gi konsistente resultater dersom den gjentas flere ganger (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2011). For at undersøkelsene skal være så reliable som mulig, må tilfeldige feil unngås. Forskningsprosessen har vært strukturert, der vi fokuserte på gjennomtenkte og konsistente metodiske valg. Vi vurderer reliabiliteten som relativt høy, ettersom undersøkelsen er godt dokumentert, noe som muliggjør tilnærmet like resultater dersom undersøkelsen distribueres på nytt. En andel av respondentene fylte ut spørreskjemaet gjennom Internett, noe som kan bidra til at svarene er mindre gjennomtenkte. Samtidig kan vi ikke være helt sikre på om samtlige respondenter innehar nok kunnskap til å besvare spørreskjemaene på en tilfredsstillende måte. Dette er aspekter som kan bidra til å redusere reliabiliteten.

4. RESULTATER

I følgende kapittel skal vi presentere resultatene fra datainnsamlingen. Funn fra fokusgruppen og spørreundersøkelsene vil bli presentert, med fokus på hovedfunn

under hver kategori. De mest relevante funnene for videre arbeid mot analysekapitlet og for å belyse vår problemstilling, vil hovedsakelig vektlegges.

4.1 Funn fokusgruppe

Treningssentre i Trondheim

Av deltakerne i fokusgruppen oppga tre at de var medlem på SATS, to på 3T, to på HIT og en på Elixia. Samtlige var enige i at 3T innehar høyest kjennskap og er den sterkeste merkevaren av treningssentrene i Trondheim. Årsaken var at 3T består av flere sentre rundt om i Trondheim, noe som gjør at mange har minst ett senter i umiddelbar nærhet. I tillegg ble kvaliteten på markedsføringen påpekt som høy, noe som er en av hovedårsakene til den høye kjennskapen i Trondheim. Respondentene oppga ulike grunner til hvorfor de trente på valgt treningssenter, men faktorer som mange bekjente og sentral beliggenhet ble ansett som de viktigste.

HIT

Til tross for at HIT er et relativt nyetablert treningssenter, påpekte respondentene at HIT innehar høy kjennskap i målgruppen. Årsaker som ble trukket frem var sentral beliggenhet og store vinduer med tydelig tekst, noe som anses som bidragsyttere til oppmerksomhet og kjennskap gjennom forbipassering av lokaler. Samtidig understrekte fokusgruppen det mest sentrale differensieringspunktet, herunder belysningen og musikken som bidrar til et nattklubbpreg. I følge deltakerne i fokusgruppen har disse momentene bidratt til positiv vareprat, som er hovedårsaken til den høye kjennskapen. Det ble også trukket frem at HIT har vært svært synlige på sosiale medier, både med kampanjer, deling av bilder og informasjon om treningssenteret.

Dagens treningstrend

Fokusgruppen poengterte det stadig økende fokuset på trening, herunder styrketrening og sunt kosthold. Styrketrening har primært vært mest utbredt blant menn, men har i det siste også blitt mer populært blant kvinner. Fokusgruppen poengterte at kvinneidealet ikke lenger skal se tynn og slank ut, men heller sterk, sunn og veltrent. Respondentene antok at denne trenden ble skapt gjennom ulike medier, herunder Facebook, Instagram og blogger, hvor det stadig blir publisert bilder og artikler om viktigheten av trening.

Innledningsvis ble viktigheten av å opptre i samsvar med andres forventninger diskutert, der deltakerne mente at det til en viss grad var viktig. Det ble antatt at dette var mer ubevisst enn bevisst, og at en stor andel av spesielt unge føler et press fra både familie, venner og medier til å ha en sunn og aktiv livsstil. Samtlige deltakere poengterte at trening først og fremst gjennomføres for sin egen del med tanke på helsen, men at trenings- og kroppspresset til en viss grad hadde en innvirkning.

Målgruppe

En andel av deltakerne i fokusgruppen poengterte at HIT er best egnet for treningsentusiaster, samt de som er over middels interessert i utseende og en sunn livsstil. Fokusgruppen hadde inntrykk av at medlemmene har mye erfaring med trening på treningssenter, og det ble understreket at nybegynnere trolig vil føle seg lite velkomne og ikke passe inn i mengden. På den andre siden ble HIT ansett som trendy og moderne, da treningssenterets konsept differensierer seg fra konkurrentenes.

Preferanser

Det var enighet om at et treningssenter bør spille motiverende og energisk musikk, tilby gruppetimer og et bredt utvalg av utstyr og apparater. Samtidig påpekte fokusgruppen viktigheten av en god relasjon til de ansatte på treningssenteret. Dette for å føle seg velkomne og ha muligheten til å kontakte personalet ved behov. Deltakerne understrekte at lite kø på apparatene og utstyret er en svært viktig faktor, ettersom ventetiden kan bli lang og senteret kan oppfattes som trangt. I tillegg var lav pris og lange åpningstider viktig, spesielt for studenter.

Markedskommunikasjon

3T ble utpekt som treningssenteret med best og mest effektiv markedsføring, ettersom flere ulike kanaler benyttes med et konsistent buskap. I tillegg påpekte fokusgruppen at SATS brukte farger som gir blikkfang, der blant annet ballonger ble trukket frem. Kommunikasjonen til HIT ble assosiert med Facebook og Instagram, der samtlige av deltakerne kun hadde sett reklame for HIT via sosiale medier.

Fokusgruppen var mest mottakelig for reklame om treningssentre etter nyttår og etter sommerferien, da mange nevnte at de ofte er klare for en ny start rundt disse tidene på året. Spørsmålet om hvor respondentene oftest ser reklame for treningssentre, var på busskur og sosiale medier.

Konkurrenter

Vi ønsket å kartlegge målgruppens oppfatninger og holdninger til konkurrentene, for å kunne diskutere HITs posisjon i markedet. Derfor definerte respondentene i fokusgruppen 3T, SATS, SIT og EasyFit som de største konkurrentene til HIT. 3T ble ansett som den sterkeste merkevaren i treningssentermarkedet i Trondheim, da de har opparbeidet høy kjennskap og besitter flere sentre rundt om i Trondheim. I tillegg har de et bredt tilbud, herunder blant annet svømming, squash og mange forskjellige gruppetimer. På den andre siden anså fokusgruppen 3T som nokså dyrt, der noen av sentrene har relativt korte åpningstider. SATS har kun to sentre, med varierende kvalitet på treningsutstyret. Fokusgruppen påpekte at SATS har et sterkt merkenavn i Norge, som kan trekke nye studenter fra rundt om i landet. I tillegg er de gode på markedsføring, og tilbyr motiverende gruppetimer. Selv om ingen av deltakerne trente på SIT, anså de SIT som svært studentvennlig, med lav pris og tilgjengelige sentre der studentene oppholder seg. Det mest negative ble påpekt som svært folksomt og lite utvalg av treningsapparater. Det siste treningssenteret fokusgruppen diskuterte, var EasyFit. Dette ble ansett som et svært billig senter med lange åpningstider. På den andre siden understrekte de at det var svært mange som trente der, som resulterer i kø på apparatene.

HIT og konkurrentenes posisjon i markedet

Avslutningsvis delte vi ut et posisjoneringskart der respondentene skulle plassere de største konkurrentene og HIT i forhold til faktorene "beliggenhet" (svært sentralt/lite sentralt) og "moderne" (stor grad/ liten grad). Samtlige respondenter plasserte HIT i posisjonen svært sentralt og moderne i stor grad. Deretter ble 3T plassert som nest mest moderne med sentral beliggenhet. Videre ble beliggenheten til SATS og SIT ansett som sentralt, men mindre moderne enn HIT og 3T. EasyFit ble definert som minst sentralt og minst moderne av de største konkurrentene.

4.2 Funn spørreundersøkelse

Resultatene fra spørreskjemaet til kunder vises i *vedlegg 5*, og resultatene fra spørreskjemaet til potensielle kunder vises i *vedlegg 6*. X-aksen beskriver antall respondenter som har besvart de ulike svaralternativene.

4.2.1 Kunder

Merkekjennskap

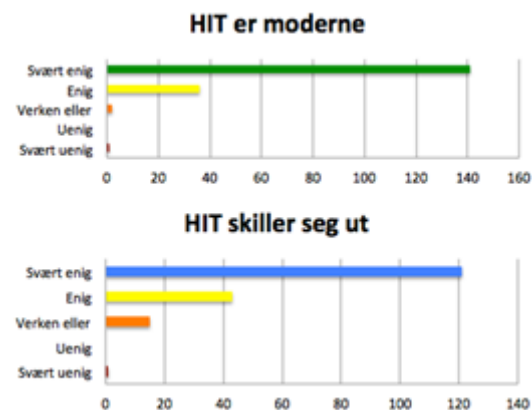
Spørsmål 2 kartlegger kundenes kjennskap til andre treningssenter i Trondheim. I tillegg til HIT, innehar 3T hjulpen kjennskap på hele 100%, etterfulgt av SATS med 96% og Elixia med 90%. Dette viser at medlemmene på HIT har høy kjennskap til treningssentrene i Trondheim, der også SIT og Impulse har hjulpen kjennskap på 67%.

Substitutter og alternativ trening

I spørsmål 1 oppga 43% av respondentene at jogging/ løping er den formen for trening som oftest finner sted utenom trening på treningssenter, i tillegg til at mange går turer. Etersom HIT tilbyr tredemøller som muliggjør gåing, jogging og løping, har de dekket dette behovet innendørs.

Assosiasjoner til merket

I spørsmål 4 ønsket vi å kartlegge om to av de ønskede assosiasjonene til HIT stemmer blant kundene. Vi oppga derfor to påstander, der respondentene krysset av graden av enighet eller uenighet. Hele 98% oppga at de er enig eller svært enig i påstanden om at HIT er et moderne treningssenter. I påstanden om at HIT skiller seg fra konkurrentene, var 91% enig eller svært enig.



Figur 2: Assosiasjoner til merket – kunder

Markedskommunikasjon

Spørsmål 5 kartlegger gjennom hvilke kanaler kundene hørte om HIT første gang. Den største andelen av respondentene hadde hørt om treningssenteret gjennom venner/ bekjente, mens 33% hadde gått forbi lokalene i sentrum. 19% hadde hørt om HIT første gang gjennom sosiale medier.

Ettersom HIT primært markedsfører seg gjennom sosiale medier, ønsket vi å definere andelen som liker/ følger HIT på Facebook og Instagram. Facebook er den mest populære kanalen, der 59% av medlemmene følger dem.

Instagramprofilen følges av 38%, mens 31% av kundene følger HIT verken på Facebook eller Instagram.

HIT kan styrke sin kjennskap og sitt omdømme gjennom vareprat, dersom denne er positiv. I spørsmål 7 ønsket vi derfor å kartlegge hvor ofte eller sjeldent kundene snakker positivt eller negativt om HIT. 83% av kundene snakker ofte eller svært ofte positivt om HIT til andre, og kun 1% snakker ofte eller svært ofte negativt.

Preferanser

I spørsmål 3 skulle respondentene krysse av hvor viktig ulike elementer ved et treningssenter er. Det viktigste kundene mener et treningssenter bør tilby, er lite kø på treningsapparater/ -utstyr, moderne utstyr og lokaler, lav pris, ingen bindingstid og ha sentral beliggenhet. Faktorene kundene anså som mindre viktige var tilgang til personlig trener, at venner/ bekjente trener der og motiverende konkurranser. Imidlertid påpekte 37% av medlemmene på HIT at gruppetimer var svært uviktig.

Målgruppe

Ettersom HIT ikke har definert en konkret målgruppe, ville vi se hvem kundene mener HIT er best tilrettelagt for. Det er viktig å presisere at respondentene ble bedt om å krysse av mellom ett

og tre alternativer. 63% av

respondentene mente HIT

passer best for de som ferdes

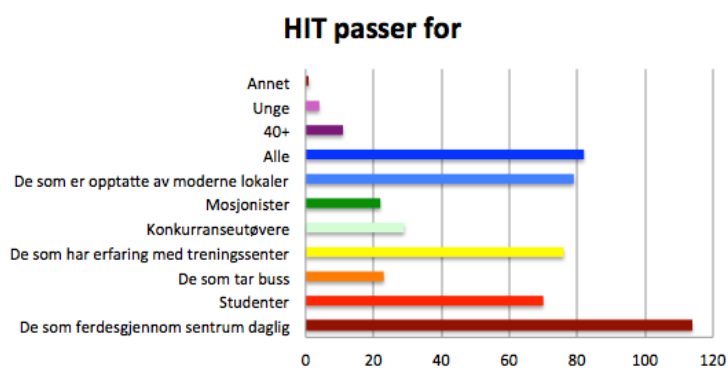
gjennom sentrum daglig.

Deretter anses de som er opptatt

av moderne lokaler, de med

erfaring med å trene på treningssenter

og studenter som gruppene HIT er best tilrettelagt for.



Figur 3: Antatt målgruppe

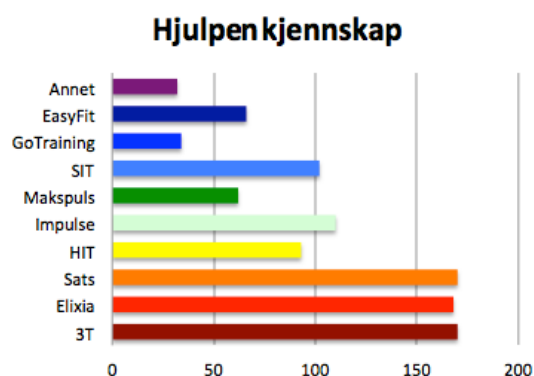
Tilfredshet

For å vurdere kundenes tilfredshet, stilte vi spørsmål om medlemmene noen gang har vurdert å bytte fra HIT til et annet treningssenter. 25% oppga at de hadde vurdert å bytte. Som oppfølgingsspørsmål ble respondentene som har vurdert å bytte, oppfordret til å begrunne hvorfor. Hovedsakelig oppga kundene som har vurdert å bytte, at dette var på grunn av at senteret er preget av mange folk som trener slik at det ofte blir kø på utstyr og apparater. I tillegg ble prisen trukket frem som høy, samt at det ikke tilbys gruppetimer eller salg av mat og drikke på treningssenteret.

4.2.2 Potensielle kunder

Merkekjennskap

Hele 53% av respondentene oppga 3T som top of mind, etterfulgt av SATS med 19% og SIT med 12%. Det er viktig å påpeke at HIT ikke var top of mind hos noen av respondentene, noe som betyr at HIT innehar lavere kjennskap i målgruppen enn konkurrentene, og dermed lav dybde i respondentenes kjennskap. Spørsmål 2 måler



Figur 4: Hjulpen kjennskap

hjulpen kjennskap, der respondentene krysset av for hvilke treningssenter i Trondheim de har hørt om. 93% hadde hørt om 3T og SATS, der også andre treningssentre som Elixia, SIT og Impulse innehar høy hjulpen kjennskap.

Halvparten av respondentene hadde hørt om HIT. HIT innehar høyest hjulpen kjennskap i aldersgruppen 20-29 år. Flere av respondentene i aldersgruppen 45-50+ har ingen kjennskap til HIT. Dette gjenspeiles også ved at den dominerende aldersgruppen blant medlemmene til HIT er 20-29 år.

Top of mind gjenspeiler også hvilket treningssenter respondentene er medlemmer på. 35% trener på 3T, som har høyest grad av top of mind hos potensielle kunder. Til tross for at SATS innehar høyere hjulpen kjennskap enn SIT, trener 18% på SIT mens 16% er medlemmer på SATS.

Substitutter og alternativ trening

Spørsmål 3 omhandler substitutter, altså hvilke andre former for trening respondentene benytter seg av. Vi ønsket å kartlegge potensielle substitutter for et

treningssenter for å vurdere mulige brukergrupper. Former for trening som er mest populært etter treningssenter, er jogging/ løping med 48%, etterfulgt av turgåing med 35% og sykling med 32%.

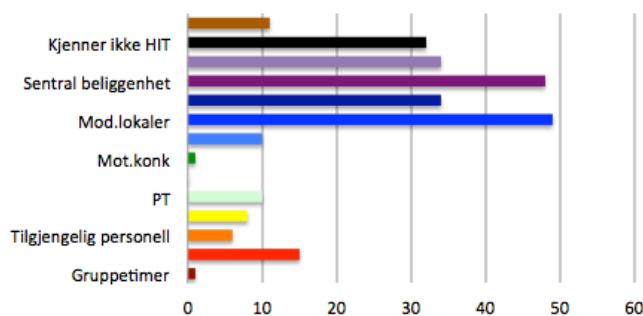
Assosiasjoner til merket

Som nevnt tidligere, ønsker HIT å fremstå som et moderne og trendy treningssenter for de som ferdes gjennom byen. Ut fra svarene på spørsmål 6, gir

dette en indikator på at HIT har lyktes i å kommunisere ønsket posisjon ut i markedet. Respondentene ble bedt om

å krysse av tre faktorer de assosierer med HIT, der det også kunne suppleres med faktorer som ikke allerede var listet opp. De sterkeste assosiasjonene var knyttet til moderne lokaler, sentral beliggenhet, moderne utstyr og lav pris.

Hva forbindes med Hit the Gym



Figur 5: Assosiasjoner til merket – potensielle kunder

Preferanser

Spørsmål 5 omfatter flere underspørsmål, der vi ønsket å kartlegge hvilke elementer respondentene mente var viktige at et treningssenter tilbyr. Dersom HIT ikke tilbyr noen av de viktigste faktorene et treningssenter bør inneholde, bør dette tas i betraktning for å kapre flere kunder. De viktigste elementene som respondentene påpekte, var sentral beliggenhet, lange åpningstider, moderne treningsapparater/ -utstyr og bredt utvalg av apparater. Det var mest uenighet blant viktigheten av gruppetimer, tilgjengelig personell og tilgang til personlig trener. Behovet for å kjøpe mat å drikke var ikke tilstede, der 53% mente dette var svært uviktig eller uviktig. I tillegg oppga 62% at motiverende konkurranser også var svært uviktig eller uviktig.

4.3 Clusteranalyse

Vi har gjennomført to clusteranalyser; en for kunder (Vedlegg 7) og en for potensielle kunder (Vedlegg 8), for å kartlegge HITs kundesegment. En clusteranalyse benyttes for å dele innsamlet data inn i grupper som er så sammenhengende og har så mange likhetstrekk som mulig (Gripsrud, Olsson og

Silkoset 2011). I begge analysene har vi målt i hvilken grad respondentene oppfatter ulike faktorer som viktige ved et treningssenter opp mot alder.

I analysen av kundene, kom vi frem til følgende to cluster:

Cluster 1: *Forventningsfulle*

Cluster 1 består av 108 personer. Disse personene synes de fleste faktorene er viktig ved et treningssenter, men trekker spesielt frem viktigheten av lite kø på treningsapparater, lange åpningstider og bredt utvalg treningsutstyr. Det eneste som er av mindre betydning for dette clusteret, er gruppetimer. Alderen i dette clusteret har større avvik enn Cluster 2, men flertallet inngår i aldersgruppen 20-24 og 25-29 år.

Cluster 2: *De nøytrale*

Dette clusteret består av 72 personer, der flertallet er i alderen 25-29 år. Disse personene trekker ikke frem noen faktorer som spesielt viktige ved et treningssenter, og har færre preferanser enn Cluster 1. Alle faktorene anses som mindre viktige sammenliknet med Cluster 1. Imidlertid er avvikene større, noe som betyr at dette clusteret generelt sett har mer splittede preferanser. I forhold til Cluster 1, anser dette clusteret det som viktig at venner og bekjente trener på treningssenteret, men de er lite opptatt av personlig trener og tilgjengelig personell.

For potensielle kunder har vi benyttet de samme variablene, men her kom vi frem til følgende tre cluster:

Cluster 1: *De selvstendige*

Cluster 1 består av 70 personer og er gruppen med den høyeste gjennomsnittsalderen, som ligger på 30-34 år. De er likegyldige til personlig trener, tilgjengelig personell og mulighet til å kjøpe mat og drikke. I tillegg er prisen på treningssenteret lite viktig, men faktorer som sentral beliggenhet og moderne treningsutstyr trekkes frem som det viktigste.

Cluster 2: *De nøytrale*

Dette clusteret har ingen spesielle preferanser angående hva som er viktig ved et treningssenter. Gjennomsnittsalderen ligger på 25-29 år, bestående hovedsakelig

av unge voksne mennesker. Dette clusteret er lite opptatt av moderne treningsutstyr og -lokaler, men har større preferanser angående lav pris, sentral beliggenhet og lange åpningstider. Det viktigste for denne gruppen er at det skal være enkelt å komme seg på trening uavhengig av tidspunkt på døgnet, og til en relativt lav pris.

Cluster 3: *Unge og moderne*

Dette clusteret består av unge personer mellom 20- 24 år, med det laveste avviket i forhold til alder. Preferansene er generelt høye, og clusteret har større krav til valg av treningssenter enn de to andre gruppene. De viktigste faktorene er lav pris, bredt utvalg av treningsapparater og moderne treningsutstyr.

5. DISKUSJON

I denne delen skal vi drøfte våre analytiske funn som fremstilt i forrige kapittel. Diskusjonen struktureres etter undersøkelsesspørsmålene som ble presentert i punkt 3.1, og ses i sammenheng med den teoretiske gjennomgangen i kapittel 2.

5.1 Målgruppe

«I hvilken grad fokuserer HIT på den mest lønnsomme målgruppen?»

Daglig leder ved HIT definerer målgruppen som alle som ferdes jevnlig gjennom sentrum, noe vi anser som en lite lønnsom målgruppe. Denne målgruppen er svært vid og lite konkret, og eksempelvis er aldersgruppen samt interesseområdene til alle som ferdes jevnlig gjennom sentrum, vanskelig å fastsette. Det er dermed utfordrende å tilpasse kommunikasjonen til denne målgruppen. Ved å dele markedet opp i ulike segmenter, vil HIT få et mer oversiktlig bilde over likhetstrekkene innenfor de ulike segmentene (Schiffmann, Kanuk og Hansen 2012). Målgruppens behov og preferanser må kartlegges, ettersom forbrukernes kjøpsprosess begynner allerede i dette stadiet (Kotler et al. 2012). Når forbrukerne ønsker å dekke et behov, begynner informasjonssøkingen, og HIT må derfor være tilgjengelige og synlige for målgruppen. Fokusgruppen understrekte at de var mest mottakelig for reklame rett etter sommerferien og rett etter jul. Det vil derfor være mest hensiktsmessig å rette den tyngste kommunikasjonen inn mot disse periodene, for å treffe forbrukerne i et stadiet hvor de er mest mottakelige for reklame om treningssentre.

I følge Kotler (2010) er det viktig å ikke definere en for snever målgruppe, da dette kan føre til overposisjoningsfeil. Frem til nå mener vi HIT har unngått posisjoningsfeil ettersom bedriften har lyktes i å differensiere seg fra konkurrentene, blant annet gjennom klar og konsistent kommunikasjon av posisjonen (Pelsmacker et. al 2013). Allikevel mener vi at dersom fokuset kun er rettet mot å kommunisere faktorene moderne og trendy ut i markedet, kan det oppstå overposisjoningsfeil. Dette er begrunnet med at forbrukerne kan overse andre avgjørende egenskaper treningssenteret besitter.

Til tross for at målgruppen til HIT er noe uklar, har respondentene i spørreskjemaene og fokusgruppen en nokså tydelig oppfatning av hvem HIT retter seg mot. Ettersom moderne og trendy er stikkord for deres konsept, anser også respondentene medlemmene som unge, moderne mennesker med stort fokus på kropp og sunn livsstil. I tillegg ble det påpekt at medlemmene antakeligvis har lang erfaring med trening på treningssenter. Fokusgruppen understreket at den subjektive normen, som beskrives i Theory of Reasoned Action (Schiffman, Kanuk og Hansen 2012), har en viss betydning for valg i ulike situasjoner. Selv om respondentene hovedsakelig trener for sin egen del, påpektes det at trenings- og kroppspresset fra både venner, familie og media har en viss innvirkning. Det kan derfor være hensiktsmessig for HIT å kommunisere gjennom opinionsledere, ettersom disse innehar en stor påvirkningskraft overfor andre forbrukere (Schiffman, Kanuk og Hansen 2012). HIT har nylig ansatt Nora Sivertsen Mathisen, som driver en av Norges mest kjente fitnessblogger. Hun anses som en opinionsleder, og er med høy sannsynlighet ansatt for å trekke kunder. Dette kan tiltrekke forbrukere som ser opp til henne. På den andre siden kan det føre til at miljøet på treningssenteret blir assosiert med fitnessutøvere, og andre forbrukere kan derfor vike unna.

Clusteranalysen for potensielle kunder viser at *de unge og moderne* og *de selvstendige* er aktuelle segmenter å rette seg mot. Disse segmentene er opptatt av et bredt utvalg av moderne treningsapparater og -utstyr samt sentral beliggenhet. Ettersom HIT har potensialet til å dekke disse behovene, anser vi disse segmentene som aktuelle å fokusere på.

5.2 Ressurser

«Hvilke av HITs ressurser kan bidra til et konkurransefortrinn?»

Ressurs	Verdifull	Unik	Vanskelig å kopiere	Organisert
Kunder	ja	ja	ja	ja
Lange åpningstider	ja	nei	nei	ja
Tilgjengelig personell	ja	nei	nei	ja
Bredt utvalg treningsapparater	ja	nei	nei	ja
Attraktive personlige trenere	ja	ja	ja	ja
Ingen bindingstid	ja	nei	nei	ja
Moderne lokaler	ja	ja	nei	ja
Moderne treningsutstyr	ja	ja	nei	ja
Sentral beliggenhet	ja	ja	ja	ja
Kjennskap	ja	nei	ja	nei
Omdømme	ja	nei	ja	nei
Kompetanse	ja	nei	nei	nei
Lojalitet	ja	ja	nei	nei

Figur 6: VRIO- modellen

Ved å utføre denne analysen får vi bedre oversikt over HITs ressurser, og hvilke som kan og/ eller bør utnyttes bedre for å forsterke både ytelse og inntrykk. Faktorene med svaret “ja” på tre eller fire av spørsmålene, gir en indikasjon på at HIT har et konkurransefortrinn overfor andre treningssentre i Trondheim. De sterkeste ressursene som gir størst konkurransefortrinn, er moderne lokaler og treningsutstyr, samt den sentrale beliggenheten. Samtidig tilbyr HIT unike og dyktige personlige trenere, som er anerkjente i Trondheim. Disse ressursene må

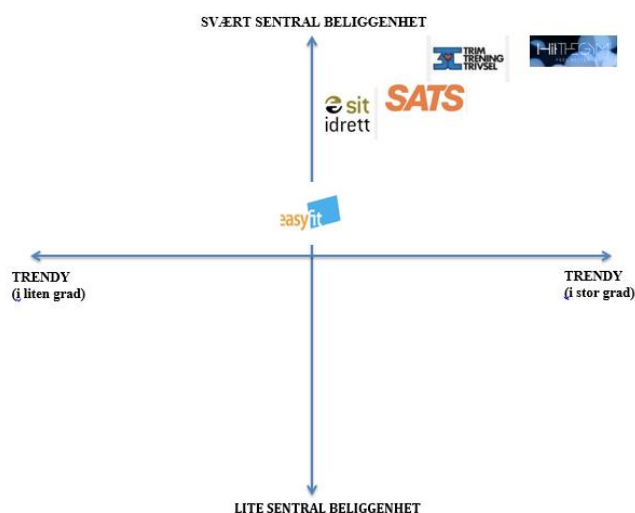
ivaretas og bearbeides for å opprettholde konkurransefortrinnene og den valgte posisjonen. Usynlige ressurser må utvikles og opparbeides over tid. Ettersom HIT er et relativt nyetablert treningssenter, har det vært utfordrende å opparbeide konkurransefortrinn ut fra disse ressursene.

5.3 Konkurrenter

«I hvilken grad har HIT kapret en unik posisjon på treningssentermarkedet i Trondheim?»

Virke (2013) poengterer den sterke veksten og utviklingen i treningssentermarkedet. I Trondheim finnes omlag 36 treningssentre, noe som betyr at HIT har etablert seg i et marked med svært mange konkurrenter. Å differensiere seg fra konkurrentene blir dermed stadig viktigere, samt å finne en posisjon som er ledig og konsistent over tid (Pelsmacker et al. 2013). Dette gjøres ved å kartlegge forbrukernes preferanser, for å få oversikt over de viktigste egenskapene innad i segmentet. Vi anser HITs største konkurrenter som 3T, SATS, SIT og EasyFit. Dette er gjort på bakgrunn av samtale med daglig leder og innsikt fra fokusgruppen og spørreskjemaene. 3T anses som den sterkeste merkevaren og innehar dermed den sterkeste posisjonen i treningssentermarkedet i Trondheim. Dette er begrunnet med at de har lyktes i å opparbeide en svært høy kjennskap og et sterkt omdømme i Trondheim. I tillegg tilbys flere treningssentre rundt om i Trondheim, noe som medfører økt tilgjengelighet. SATS har også et sterkt merkenavn i Norge, men kommer allikevel i skyggen av 3T i Trondheim. Begge sentrene tilbyr gruppetimer, der viktigheten av dette varierte både i fokusgruppen og blant respondentene fra spørreskjemaene. På den andre siden oppleves disse sentrene som nokså dyre, til tross for at det tilbys ulike medlemskap til varierende pris og med forskjellige tilbud. SIT og EasyFit tilbyr trening i en lav prisklasse, men oppfattes som trangt og folksomt. I tillegg er SIT et treningssenter for kun studenter ved skoler som er medlem av Studentsamskipnaden i Trondheim.

Vi anser dermed 3T som HITs aller største



Figur 7: Posisjoneringskart

konkurrent, der prisnivået er relativt likt og begge har sentre i Trondheims bykjerne. Samtidig viser posisjoneringskartet i *Figur 7* at 3T anses som det nest mest moderne treningssenteret i Trondheim, og med like sentral beliggenhet som HIT. Den største forskjellen er konseptet, der 3T hovedsakelig fokuserer på bredt tilbud av treningsapparater, gruppetimer og andre treningsformer. Forbrukernes preferanser var noe varierende, men det var størst enighet at et treningssenter bør tilby lange åpningstider, bredt utvalg av treningsapparater og -utstyr, ha sentral beliggenhet og lav pris. I tillegg ble moderne lokaler og moderne treningsutstyr trukket frem som viktige aspekter ved et treningssenter. Posisjonen til HIT er basert på et utvalg av forbrukernes viktigste preferanser ved et treningssenter, og anses som ledig ettersom ingen av konkurrentene har kapret denne posisjonen. Vi mener derfor at HIT har i stor grad lyktes med å kapre en unik posisjon i treningssentermarkedet i Trondheim. Imidlertid er det viktig å kommunisere posisjonen, slik at den får en sterk plass i kundenes bevissthet. Ettersom intensiteten i treningssentermarkedet er høy, må HIT etablere sterke emosjonelle byttekostnader for senteret. For å styrke valgt posisjon i markedet, må posisjonen repeteres jevnlig både overfor forbrukere og konkurrenter. Dette må gjøres ved å tydeliggjøre avsender, og kommunisere et presist og konsistent budskap ut i markedet.

5.4 Merkekjennskap

«Hvor høy er dybdekjennskapen til HIT i målgruppen?»

Undersøkelsene viser at HIT har høy hjulpet kjennskap i aldersgruppene 20-24 og 25-29 år, mens den er svakere i aldersgruppen 45-49 og 50+. På den andre siden nevner ingen HIT som top of mind, noe som indikerer lav dybdekjennskap, og at målgruppen ikke gjenkaller HIT som første merke når behovet oppstår. Dette kan være begrunnet med at HIT er et relativt nyetablert treningssenter, og har færre medlemmer enn både 3T og SATS. Ikke uventet gjenkaller en stor andel av målgruppen 3T først. Resultatet fra spørreskjemaet for HITs potensielle kunder, viser at 3T er top of mind hos hele 53% av respondentene.

Allikevel hadde samtlige i fokusgruppen hørt om HIT, og mente kjennskapen var høy blant yngre aldersgrupper. Dette var begrunnet med de store vinduene og lyssettingen som gir blikkfang. Fordelen ved lokaliseringen bør utnyttes ved markedsføring omkring egne lokaler, da svært mange oppholder seg i dette området. Den høye kjennskapen blant unge mennesker kan knyttes til

kommunikasjonen, ettersom HIT primært kommuniserer gjennom digitale og sosiale medier. Selv om andelen eldre mennesker på sosiale medier har steget den siste tiden, er allikevel sosiale medier dominert av en yngre brukergruppe (IKTnytt 2013). Dette kan føre til svakere kjennskap blant eldre mennesker, da de hovedsakelig søker informasjon gjennom andre kanaler.

5.5 Merkets ytelse og inntrykk

«På hvilken måte anser målgruppen at HIT differensierer seg fra konkurrentene?»

HIT har likhetspunktene som er nødvendige for å opptre i treningssentermarkedet. Det tilbys treningsutstyr og medlemskap, noe som plasserer HIT i samme produktkategori som andre treningssenter. Stadig flere treningssentre fornyer seg for å tilby kundene de beste fordelene, blant annet ved gratis treningsveiledning og innmelding samt lange åpningstider (Din Side 2014). Dette medfører at tidligere differensieringspunkter sklir over til å bli likhetspunkter.

HIT ønsker å fremstå som et moderne og trendy treningssenter, som vises gjennom interiør og treningsutstyr. Lokalene differensierer seg fra konkurrentenes og skaper et konkurransefortrinn ved at det tilbys et moderne konsept med neonlys, bilder og graffiti på veggene. På bakgrunn av dette anser vi deres nåværende konsept som symbolsk, ettersom det bygger på å identifisere ego og oppfylle et rollemønster ved å vise det moderne og trendy. Samtidig anser potensielle kunder det som viktig med moderne lokaler og utstyr, og disse differensieringspunktene kan derfor oppfattes som relevante og betydningsfulle for målgruppen. HIT må arbeide kontinuerlig med disse differensieringspunktene, for å unngå at de sklir over til likhetspunkter. Ettersom konseptet skiller seg ut fra konkurrentene, kan kopiering av konsept forekomme for å svekke HITs posisjon i markedet. Derfor må HIT styrke nåværende differensieringspunkter samt utarbeide nye og unike assosiasjoner, for å være et steg foran konkurrentene til enhver tid.

«I hvilken grad har HIT opparbeidet sterke, positive og unike assosiasjoner i målgruppen?»

Kundene anser det som viktig at HIT tilbyr moderne lokaler og treningsutstyr, der det poengteres at HIT differensierer seg på dette området fra andre treningssentre i

Trondheim. Dette bidrar til å gjøre treningssenteret unikt. I tillegg mener 93% av medlemmene det er viktig med sentral beliggenhet, noe HIT også assosieres med. Ettersom potensielle kunder assosierer HIT med moderne lokaler og treningsutstyr samt sentral beliggenhet, har de lyktes i å kommunisere sitt merkekonsept. På den andre siden hadde potensielle kunder inntrykk av at HIT er tilrettelagt for treningsentusiaster, de som er over middels interessert i utseende og de som fokuserer på sunt kosthold. Det er derfor viktig å opparbeide sterke, unike og positive assosiasjoner rundt merket (Keller 2013). Dette er avgjørende for at HIT skal bli foretrukket fremfor konkurrentene.

5.6 Kundens følelser for merket

«Hvilke følelser har målgruppen knyttet til HIT?»

Mange av kundene har positive følelser knyttet til merket, mens følelsene var mer varierende blant de potensielle kundene. Kun 1% av medlemmene oppga at de ofte snakket negativt om HIT, noe som indikerer fornøyde kunder. Det kom frem i undersøkelsene at HIT skiller seg ut, og fremstår som annerledes enn de andre treningssentrene i Trondheim. På den andre siden følte mange av de potensielle kundene at de ikke passet inn, og HIT ble derfor ikke ansett som et alternativ i forbrukernes kjøpsprosess. Kundene oppga at det til tider kunne være svært mange mennesker på treningssenteret samtidig, noe som førte til en kaotisk stemning og kø på apparatene. HIT må fokusere på å gjøre kundene fornøyde, samt engasjere målgruppen. Samtidig bør det arbeides med å fremkalle følelser som gir positive assosiasjoner, slik at forbrukerne velger HIT.

5.7 Kundens evaluering av merket

«I hvilken grad er kundene til HIT tilfredse?»

Kundene er relativt fornøyde med det HIT tilbyr. Sentral beliggenhet, ingen bindingstid samt moderne lokaler og treningsutstyr ble nevnt som noen av de viktigste faktorene ved et treningssenter. HIT møter disse preferansene, der 98% av kundene er enig eller svært enig i at HIT er et moderne treningssenter. Dette bidrar til å styrke kundenes tilfredshet. Lite kø på treningsapparater og lav pris ble også ansett som svært sentrale aspekter ved et treningssenter. Dette er faktorer som kundene var mindre fornøyde med, og medfører lavere tilfredshet og redusert merkeverdi. For å få fornøyde kunder og skape positiv vareprat, er det viktig å

dekke behov også etter kunden har meldt seg inn. Dette kan bidra til økt tilfredshet som igjen styrker merkeverdien.

Ettersom flere av kundene mener lite kjøp på treningsapparater er viktig, må HIT vurdere om de ønsker å møte kundenes preferanser eller fokusere på å trekke flere kunder. Økt kundekrets vil kunne medføre at nåværende kunder ønsker å bytte treningssenter, ettersom flere kunder skaper større pågang på treningsapparater. I tillegg er det viktig å ta i betraktning at det er mer kostnadskrevende å rette seg mot nye kunder enn å opprettholde relasjonen til eksisterende kunder.

5.8 Kunde-merke relasjon

«Hvor sterk er relasjonen mellom kundene og HIT?»

Resultatene viser at relasjonen mellom kundene og HIT er relativt høy. Kunde anser de ansatte som imøtekommende og hjelpsomme, der det hele tiden fokuseres på å skape et godt miljø på treningssenteret. Dette samsvarer med varepraten, da 83% snakker ofte eller svært ofte positivt om treningssenteret. Ettersom dette bidrar til en større andel fornøyde kunder, anser vi lojaliteten som høy og relasjonen mellom kundene og HIT som nokså sterk.

På den andre siden oppgir 25% av kundene at de har vurdert å bytte treningssenter, hovedsakelig på grunn av høy pris og at det til tider er svært folksomt. HIT har gjort tiltak ved å informere kundene om når på døgnet det er størst pågang på senteret, slik at medlemmene har mulighet til å trene på mindre folksomme tidspunkt. Dette bidrar til å styrke relasjonen ettersom HIT viser at de fokuserer på tilretteleggelse for sine kunder.

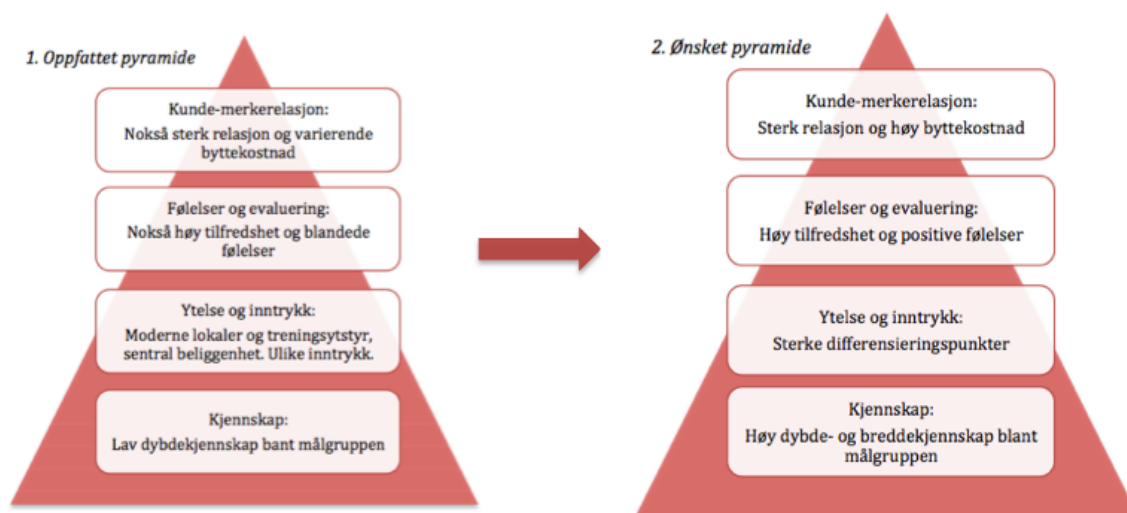
Primærkanalen for kommunikasjon er gjennom sosiale medier. Dette er en effektiv kanal for å komme i kontakt med kundene, og for å bygge sterkere relasjoner til både nåværende og potensielle kunder (Safko 2010). HIT er svært aktive på Facebook og Instagram, der det blir publisert relevante innlegg, herunder informasjon om treningssenteret, bilder, konkurranser osv. De har lyktes i å aktivisere og engasjere forbrukerne, ved å blant annet oppfordre til innspill om hva kundene er fornøyde med samt eventuelle forbedringspunkter. Dette er svært positivt, ettersom kundene føler de blir hørt ved at HIT tar deres tilbakemeldinger i betraktning. Dette bidrar også til å styrke relasjonen mellom kundene og HIT.

Gode relasjoner til kundene er svært verdifullt, ettersom det er mindre kostnadskrevenne å rette tiltak mot lojale kunder enn å tiltrekke nye kunder (Samuelsen, Peretz og Olsson 2010). For å opprettholde relasjonen med kundene, er det viktig å alltid sette kundene i fokus samt være tilgjengelige.

5.9 Oppsummering av merkepyramiden

«Hvor stort er gapet mellom ønsket og oppfattet merkepyramide?»

Avslutningsvis har vi sammenlignet nåværende merkepyramide med HITs ønskede pyramide. Nåværende merkepyramide viser hvordan pyramiden ser ut i dag. Alle de eventuelle svakhetene ved nåværende pyramide er med på å svekke merkeverdien. Ved å arbeide med å minimalisere gapet mellom disse pyramidene vil både merkeverdien styrkes og deres posisjon i markedet forsterkes.



Figur 8: Oppfattet og ønsket merkepyramide

Det største gapet anses å være dybdekjennskapen. Til tross for at en stor andel av respondentene hadde hørt om HIT, var ikke treningssenteret top of mind hos noen av de potensielle kundene. Dette kan blant annet begrunnes med at inntrykket av HIT er nokså varierende, da flere av respondentene føler de ikke passer inn. Dette er en svakhet i forhold til å kapre nye kunder, ettersom HIT ikke inngår i vurderingssettet til potensielle kunder.

Gapet er mindre jo høyere opp i pyramiden man kommer, men for å tiltrekke nye medlemmer er det avgjørende med høy dybdekjennskap. En av HITs sterkeste sider er å tilrettelegge for kundene og dekke deres behov etter de har meldt seg inn. Gapet mellom pyramidene anses å være mindre blant eksisterende kunder enn potensielle. Dette fordi det er større forskjeller i inntrykk og følelser knyttet til

HIT blant potensielle kunder. For å forminske gapet mellom pyramidene, er det avgjørende å bli inkludert i vurderingssettet til målgruppen. Dette må gjøres ved å forbedre inntrykket samt skape positive følelser, slik at HIT blir gjenkalt i aktuelle kjøpsituasjoner.

6. KONKLUSJON OG ANBEFALING

Formålet med vår oppgave var å se hvordan HIT The Gym kan styrke sin posisjon som trendy og moderne treningssenter i Trondheim. Vi har på bakgrunn av teorier, analyser og undersøkelser opparbeidet oss kunnskap til å svare på vår problemstilling.

Det første og viktigste tiltaket vi vil anbefale, er å definere en smalere målgruppe. Ut fra vår cluster-analyse for potensielle kunder mener vi HIT bør konsentrere seg om *de selvstendige og de unge og moderne*. De er opptatt av bredt utvalg av treningsapparater, sentral beliggenhet og moderne treningsutstyr. Vi anser derfor den mest lønnsomme målgruppen som mennesker under 40 år som hovedsakelig er opptatt av styrketrening og en sunn livsstil, med erfaring fra trening på treningssenter. Etersom moderne lokaler og treningsutstyr er HITs sterkeste differensieringspunkter, er det mest hensiktsmessig å rette seg mot forbrukere som anser dette som viktig.

Ved å definere en smalere målgruppe forenkles prosessen med å kartlegge deres behov og preferanser. Det blir dermed mindre ressurskrevende å dekke kundenes behov, ettersom behovene er færre og mer like. Dette bidrar til å opparbeide en god relasjon til kundene, samtidig som det skaper større grad av tilhørighet. Medlemmene deler også de samme interessene, og føler seg dermed som en del av fellesskapet.

Hovedårsaken til at noen av medlemmene har vurdert å bytte treningssenter, er mye kø som følge av stor trafikk på senteret. Vi mener derfor at HIT primært skal fokusere på å vedlikeholde relasjonen til sine kunder, samt bidra til å skape tilhørighet og høy tilfredshet. Ved å dekke nåværende kunders behov, vil dette kunne bidra til økt tilfredshet som igjen medfører lojale kunder. Når kundene er tilfredse, vil det oppstå positiv vareprat, som kan trekke nye kunder til senteret.

Det er også mindre kostnadskrevende å forholde seg til nåværende kunder enn å tiltrekke nye.

HIT benytter sosiale medier som markedsføringskanal på en effektiv måte. Det publiseres jevnlig relevante innlegg som aktiviserer og engasjerer målgruppen. Til tross for at HIT har cirka 800 medlemmer, har Facebooksiden i underkant av 2500 følgere. Dette viser at treningssenteret har lyktes i å skape oppmerksomhet omkring merkevaren gjennom sosiale medier. Målgruppen vi har definert er høyt representert på Facebook og Instagram. Samtidig er dette er en kanal HIT har lyktes med å markedsføre seg gjennom, og det er derfor viktig å opprettholde aktiviteten og engasjementet på sosiale medier.

Hittil har HIT tatt kundenes innspill i betraktning for å imøtekomme deres preferanser på best mulig måte. Vi anbefaler derfor HIT å gjennomføre kontinuerlige undersøkelser rettet mot kundene, for å få oversikt over blant annet kundenes behov og graden av tilfredshet til enhver tid. Dette gjør det enklere for medlemmene å gi anonyme tilbakemeldinger, samtidig som det gir HIT muligheten til å forbedre svakhetene på et tidlig stadiet.

HIT må fokusere på å videreutvikle differensieringspunktene og de sterkeste ressursene for å skape et konkurransefortrinn. Den valgte posisjonen må være konsistent over tid, da den vil bidra til økt lønnsomhet i et langsiktig perspektiv. Differensieringspunktene tydeliggjøres gjennom det symbolske merkekonseptet. Ved å definere en smalere målgruppe, samt skaffe oversikt over kundenes behov, vil deres posisjon som et moderne og trendy treningssenter i Trondheim styrkes, noe som bidrar til å øke merkeverdien.

7. REFERANSELISTE

Din side. 2014. "Treningssentre som skiller seg ut". Hentet 22.mai 2014.
<http://www.dinside.no/833529/treningssentre-som-skiller-seg-ut>

Entrepreneur. 2014. "Target Market". Hentet 20.mai 2014.
<http://www.entrepreneur.com/encyclopedia/target-market>

Gripsrud, Geir, Ulf Henning Olsson og Ragnhild Silkoset. 2011. *Metode og dataanalyse*. 2.utg. Kristiansand: Høyskoleforlaget AS.

HIT The Gym. 2014. "Design". Hentet 22. januar 2014.
<http://www.hitthegym.no/public.aspx?pageid=92607&plId=81639>

IKTnytt. 2013. "6 av 10 bruker sosiale medier, men bruken domineres fortsatt av yngre og kvinner". Hentet 22.mai 2014.
<http://iktnytt.no/bruk-sosiale-medier-norge/>

Jacobsen, Dag Ingvar. 2011. *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 2. utg. Kristiansand: Høyskoleforlaget AS.

Keller, Kevin Lane. 2013. *Strategic Brand Management*. 4th ed. Essex: Pearson Education Limited.

Kotler, Philip og Kevin Lane Keller. 2012. *Marketing Management*. 14th ed. Essex: Pearson Education Limited.

Kotler, Philip. 2010. *Markedsføringsledelse*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.

Kotler, Philip, Kevin Lane Keller, Mairead Brady, Malcolm Goodman, Torben Hansen. 2012. *Marketing Management*. 2nd ed. Essex: Pearson Education Limited.

Ndla. 2014. "Kjøpsatferd". Hentet 24. mars 2014.
<http://ndla.no/nb/node/106995?fag=102781>

Nyeng, Frode. 2012. *Nøkkeltbegreper i forskningsmetode og vitenskapsteori*. Bergen: Fagbokforlaget.

Pelsmacker, Patrick de, Maggie Geuens og Joeri van den Bergh. 2013. *Marketing communication: A European Perspective*. Essex: Pearson Education

Limited.

Safko. 2010. *The social media bible*. 2nd ed. New Jersey: Wiley & Sons, inc.

Samuelsen, Bendik M., Adrian Peretz og Lars E. Olsen. 2012. *Merkevareledelse på norsk 2.0*. Oslo: Cappelen Akademisk Forlag.

Saunders, Mark, Philip Lewis og Adrian Thornhill. 2012. *Research methods for business students*. 6th ed. Essex: Pearson Education Limited.

Schiffman, Leon G., Leslie Lazar Kanuk og Håvard Hansen. 2012. *Consumer Behaviour*. Essex: Pearson Education Limited.

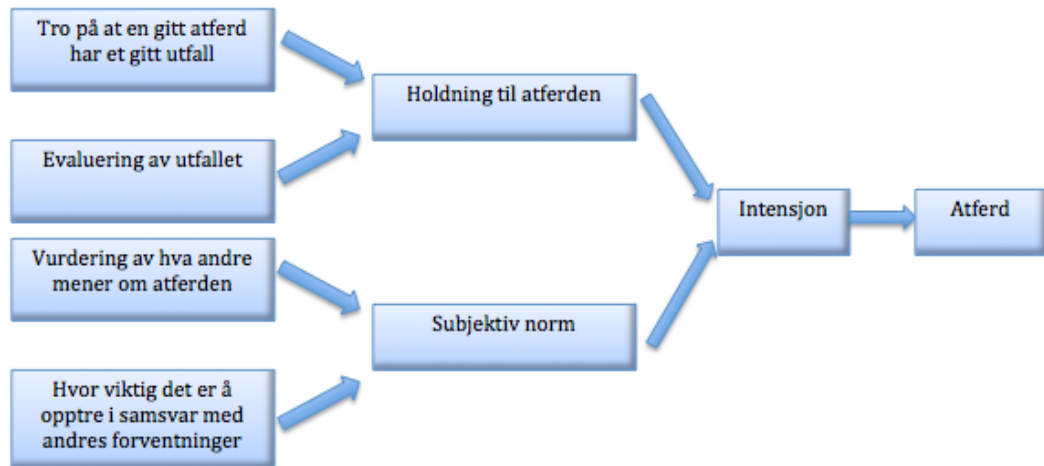
Sinding, Christian. 2004. *Branding - Et verktøy for å sikre verdiskaping*. Oslo: Hegnar Media as.

SSB. 2001. *Seksjon for statistiske metoder og standarder*. Notater 24/2001. Oslo: SSB. Hentet 27. mai 2014.
http://www.ssb.no/a/publikasjoner/pdf/notat_200124/notat_200124.pdf

Virke Trening. 2013. *Treningscenterbransjen 2013*. Oslo: Virke Trening. Hentet 22. mai 2014.
http://www.virke.no/talloganalyse/Documents/Treningscenterbransjen_2013.pdf

8. VEDLEGG

8.1 Theory of Reasoned Action



8.2 Intervjuguide – fokusgruppe

1.0 Kort presentasjon om oss

- 1.1 Hvem er vi og hva gjør vi
- 1.2 Hvorfor gjennomfører vi fokusgruppe

2.0 Generelt

- 2.1 Hvor viktig det er å opptre i samsvar med andres forventninger
- 2.1 Tror dere folk tar valg ut i fra egne ønsker eller ut i fra hva andre mener? (TRA)

3.0 Generelt om trening

- 3.1 Hvilke former for trening driver dere med?
- 3.2 Hvorfor trener dere/ trener dere ikke? (mål)
- 3.3 Hvilke behov ønsker du at trening skal dekke?
- 3.4 Hvordan er dagens treningstrend?
- 3.5 Hvor tror dere den ekstreme treningstrenden kom fra?
- 3.6 Hvor lenge tror dere denne treningstrenden kommer til å vare? (SWOT - mulighet eller trussel)
- 3.7 Hvis den stagnerer, hvordan tror dere treningssentrene kommer til å takle dette?

4.0 Generelt om treningssenter

- 4.1 Hva er et bra treningssenter?
- 4.2 Hva bør et treningssenter tilby? (likhetspunkter)
- 4.3 Til dere som trener på treningssenter: - Hvilket?
- 4.4 Hva er grunnen til at du trener på/ valgte ditt treningssenter?
- 4.5 Har dere noen gang vurdert å bytte treningssenter? (-hvorfor/til hvilket)
- 4.6 Hvor mye er dere villige til å betale i måneden?
- 4.7 Hvor viktig er det at dere kjenner andre på senteret?
- 4.8 Hvor viktig er interiøret/ design for dere?
- 4.9 Er det noe dere savner på treningssentrene:

5.0 Merkepyramiden

- 5.1 Hva er de mest kjente treningssentrene i Trondheim?
- 5.2 Hvilken følelse får du av å gå inn på treningssenteret ditt?
- 5.3 Hvilken følelse ønsker du å få/ ha?
- 5.4 Hvor viktig er det å ha en god relasjon til treningssenteret (ansatte/ medlemmer)

6.0 Informasjon:

- 6.1 Hvor får dere informasjon om treningssenter og evt. tilbud?
- 6.2 Hvilken informasjon får dere gjennom sosiale medier?
- 6.3 Følger dere noen treningssenter på sosiale medier?
- 6.4 Hvilke sosiale medier tror dere fungerer best for å skape oppmerksomhet?

7.0 Posisjon:

- 7.1 Hva må et nytt treningssenter i byen gjøre for å overleve?
- 7.2 Hvis man skal starte et nytt treningssenter i Trondheim, hvilken posisjon er ledig i markedet?
- 7.3 Hvordan kan dette treningssenteret skille seg ut fra de andre?

8.0 Konkurrenter

- 8.1 Hva er de andre store treningssentrene gode på/ bli bedre på?
- 8.2 Hvorfor har 3t blitt så store som de har blitt?
- 8.3 Synes dere noe mangler på treningssenterfronten i Trondheim?
- 8.4. Hvilket senter ville dere valgt om alle kostet det samme?

9.0 HIT

- 9.1 Hva vet dere om HIT ~~the~~ gym?
- 9.2 Hvor hørte du om det første gang?
- 9.3 Hvilke assosiasjoner har du til HIT?
- 9.4 Hvilket konsept tror dere HIT har?
- 9.5 Tror dere dette er et godt/ sterkt konsept?
- 9.6 Hva anser dere som deres målgruppe?
- 9.7 Hvem tror dere trener på HIT?
- 9.8 Hva er de sterkeste sidene til HIT? (differensieringspunkt) - SWOT
- 9.9 Hva er de svakeste sidene til HIT? - SWOT
- 9.10 Hvordan tror du de ønsker å fremstå?
- 9.11 Hvordan fremstår HIT i forhold til konkurrentene?

10.0 Posisjonskart

- 10.0 På slutten: jobbe to og to - sette opp posisjonskart

8.3 Spørreskjema –kunder



Spørreundersøkelse – treningssentermarkedet i Trondheim

Denne undersøkelsen er anonym, og tar kort tid å gjennomføre.
Vi setter stor pris på din deltakelse!

1* Hvilke former for fysisk aktivitet driver du med utenom trening på treningssenter?

- Friidrett
- Turgåing
- Ballspill
- Svømming
- Langrenn
- Alpint/ snowboard
- Jogging/ løping
- Sykling
- Ingen
- Annet

2* Hvilke treningssenter i Trondheim har du hørt om?

- 3T
- Elixia
- Sats
- HIT The Gym
- Impuls
- Maxpuls
- SIT
- GoTraining
- EasyFit
- Annet

3* På en skala fra 1-5, der 1 er svært uviktig og 5 er svært viktig. Hvor viktig eller uviktig er det for deg at et treningssenter har følgende:

	1.Svært uviktig	2.Uviktig	3.Verken viktig eller uviktig	4.Viktig	5. Svært viktig
Gruppetimer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lange åpningstider	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tilgjengelig personell	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bredt utvalg av treningsapparater	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Personlig trener	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lav pris	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Venner/ bekjente trener der	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Motiverende konkurranser	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ingen bindingstid	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Moderne lokaler	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Moderne treningsutstyr	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sentral beliggenhet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lite kø på treningsapparater	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4* På en skala fra 1-5, der 1 er svært uenig og 5 er svært enig. Hvor enig eller uenig er du i følgende:

	1.Svært uenig	2.Uenig	3.Verken enig eller uenig	4.Enig	5.Svært enig
HIT The Gym er moderne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
HIT The Gym skiller seg ut fra andre treningssenter i Trondheim	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5* Hvor hørte du om HIT The Gym første gang?

- Venner/ bekjente
- Familie
- Sosiale medier
- Blogg
- Trykte medier (aviser, magasiner etc)
- Annet:

6* Følger du HIT The Gym gjennom sosiale medier?

- Facebook
- Instagram
- Nei

7* På en skala fra 1-5, der 1 er svært sjeldent og 5 er svært ofte. Hvor sjeldent eller ofte snakker du positivt/ negativt om HIT The Gym?

	1.Svært sjeldent	2.Sjeldent	3.Verken ofte eller sjeldent	4.Ofte	5.Svært ofte
Positivt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Negativt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8* Hvem passer HIT The Gym best for? Velg mellom 1 og 3 alternativer.

- De som ferdes gjennom sentrum daglig
- Studenter
- 40 +
- De som tar buss daglig
- De som har erfaring med å trene på treningssenter
- Konkurranseutøvere
- Mosjonister
- De som er opptatt av moderne lokaler
- Alle
- Vet ikke
- Andre:

9* Har du noen gang vurdert å bytte fra HIT The Gym til et annet treningssenter?

- Ja
- Nei

10 Hvis ja, hvorfor?

- Ingen gruppetimer
- Liten plass
- Mange folk
- Lite tilgjengelig personell på kveldstid
- Pris
- Dårlig utvalg av treningsutstyr
- Beliggenhet
- Dårlige parkeringsmuligheter
- Selger ikke mat og drikke
- Kjenner ingen/ få som trener der
- Ingen gratis veiledning
- Passer ikke inn i mengden
- Annet

11* Kjønn

- Mann
- Kvinne

12* Alder

- 15-19
- 20-24
- 25-29
- 30-34
- 35-39
- 40-44
- 50+

13* Yrke

- Elev ved videregående skole
- Elev ved videregående skole med jobb
- Student
- Student med jobb
- Jobb
- Annet

Tusen takk for at du tok deg tid til å svare på vår spørreundersøkelse!

8.4 Spørreskjema – potensielle kunder

Treningscenter i Trondheim

Vi er tre studenter fra BI Trondheim som gjennomfører en undersøkelse om treningscentermarkedet i Trondheim. Undersøkelsen er anonym, og tar kort tid å gjennomføre.

Vi setter stor pris på din deltakelse!

1. Hvis du hører "treningscenter i Trondheim", hvilket treningscenter tenker du på først?

2. Hvilke treningscenter har du hørt om?

- 3t
- Elixia
- Sats
- HIT The Gym
- Impuls
- Maxpuls
- SiT
- Go Training
- EasyFit
- Andre:

3. Hvilke former for trening driver du med?

- Treningscenter
- Friidrett
- Turgåing
- Ballspill
- Svømming
- Langrenn
- Alpint/snowboard
- Jogging/løping
- Sykling
- Annet
- Trener ikke

4. Hvilket treningscenter trener du på?

- 3T
- Elixia
- Sats
- HIT The Gym
- Impuls
- Maxpuls
- SiT
- Go Training
- EasyFit
- Trener ikke på treningscenter
- Andre:

5. På en skala fra 1-5, der 1 er svært uviktig og 5 er svært viktig. Hvor viktig eller uviktig er det at et treningssenter har følgende:

	1.Svært uviktig	2.Uviktig	3.Verken viktig eller uviktig	4.Viktig	5.Svært viktig
Gruppetimer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lange åpningstider	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tilgjengelig personell	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bredt utvalg av treningsapparater	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Personlig trener	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mulighet til å kjøpe mat og/eller drikke	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Motiverende konkurranser	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ingen bindingstid	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Moderne lokaler	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Moderne treningsutstyr	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sentral beliggenhet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Hva forbinder du mest med HIT The Gym?

- Gruppetimer
- Lange åpningstider
- Tilgjengelig personell
- Bredt utvalg av treningsapparater
- Personlig trener
- Motiverende konkurranser
- Ingen bindingstid
- Moderne lokaler
- Moderne treningsutstyr
- Sentral beliggenhet
- Kjenner ikke til HIT The Gym
- Annet:

7. Kjønn

- Mann
- Kvinne

8. Alder

- 15-19
- 20-24
- 25-29
- 30-34
- 35-39
- 40-44
- 45-49
- 50+

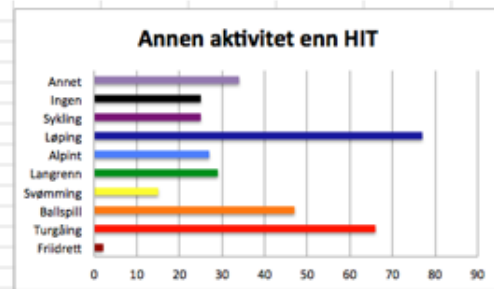
9. Yrke

- Elev
- Student
- Student med jobb
- Jobb
- Annet

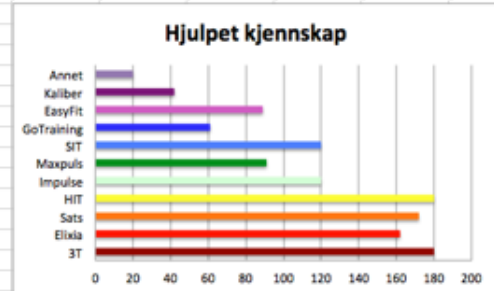
Tusen takk for at du tok deg tid til å svare på vår spørreundersøkelse!

8.5 Spørreundersøkelse resultater – kunder

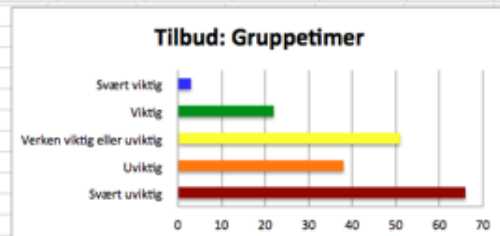
Annen aktivitet enn HIT	
Frilidrett	2
Turgåing	66
Ballspill	47
Svømming	15
Langrenn	29
Alpint	27
Løping	77
Sykling	25
Ingen	25
Annet	34



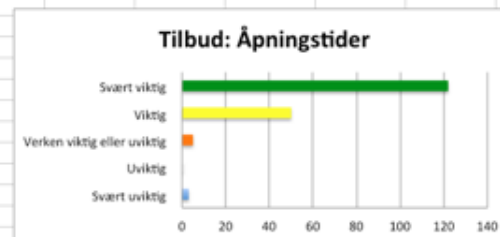
Hørt om	
3T	180
Elixia	162
Sats	172
HIT	180
Impulse	120
Maxpuls	91
SIT	120
GoTraining	61
EasyFit	89
Kaliber	42
Annet	20



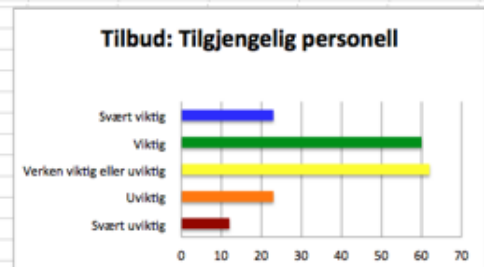
Tilbud: Gruppetimer	
Svært uviktig	66
Uviktig	38
Verken viktig eller uviktig	51
Viktig	22
Svært viktig	3
	180



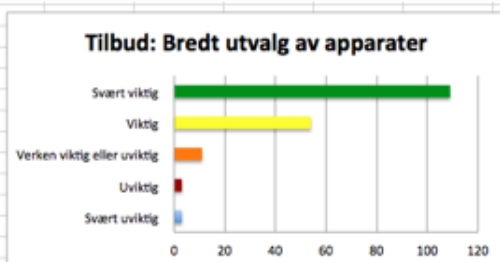
Tilbud: Åpningstider	
Svært uviktig	3
Uviktig	0
Verken viktig eller uviktig	5
Viktig	50
Svært viktig	122
	180

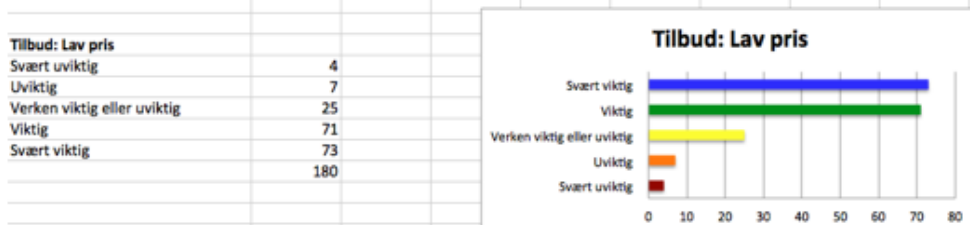


Tilbud: Tilgjengelig personell	
Svært uviktig	12
Uviktig	23
Verken viktig eller uviktig	62
Viktig	60
Svært viktig	23
	180

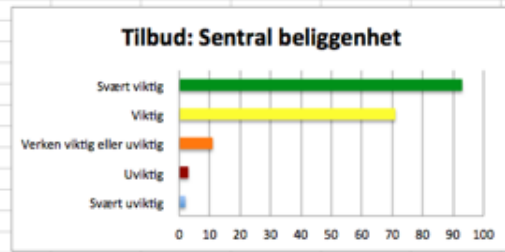


Tilbud: Bredt utvalg av apparater	
Svært uviktig	3
Uviktig	3
Verken viktig eller uviktig	11
Viktig	54
Svært viktig	109
	180

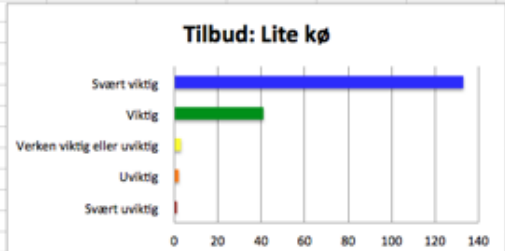




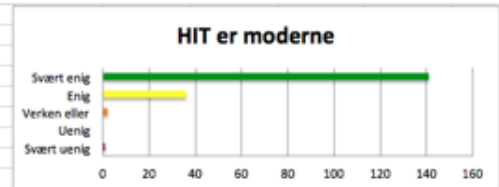
Tilbud: Sentral beliggenhet	
Svært uviktig	2
Uviktig	3
Verken viktig eller uviktig	11
Viktig	71
Svært viktig	93
	180



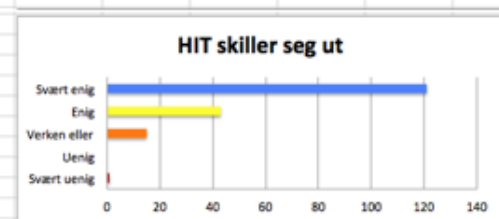
Tilbud: Lite kø	
Svært uviktig	1
Uviktig	2
Verken viktig eller uviktig	3
Viktig	41
Svært viktig	133
	180



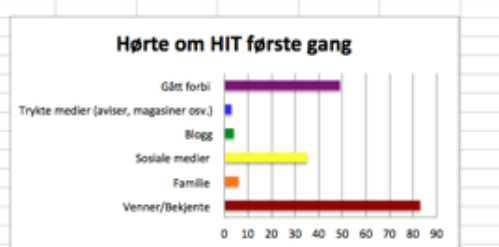
HIT er moderne	
Svært uenig	1
Uenig	0
Verken eller	2
Enig	36
Svært enig	141
	180



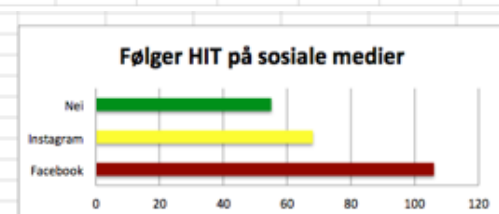
HIT skiller seg ut	
Svært uenig	1
Uenig	0
Verken eller	15
Enig	43
Svært enig	121
	180



Hørte om HIT første gang	
Venner/Bekjente	83
Familie	6
Sosiale medier	35
Blogg	4
Trykte medier (aviser, magasiner osv.)	3
Gått forbi	49
	180



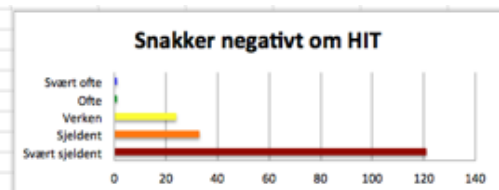
Følger HIT på sosiale medier	
Facebook	106
Instagram	68
Nei	55



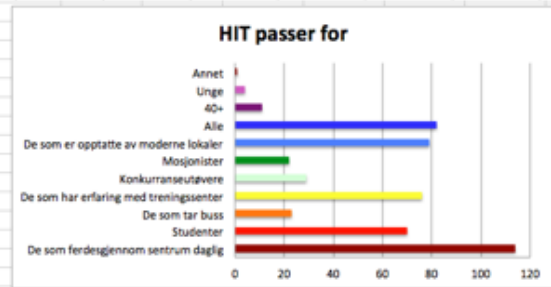
Snakker positivt om HIT	
Svært sjeldent	1
Sjeldent	3
Verken eller	27
Ofte	77
Svært ofte	72
	180



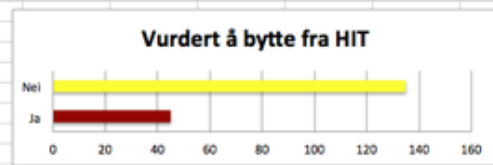
Snakker negativt om HIT	
Svært sjeldent	121
Sjeldent	33
Verken	24
Oftre	1
Svært ofte	1
Totalt	180



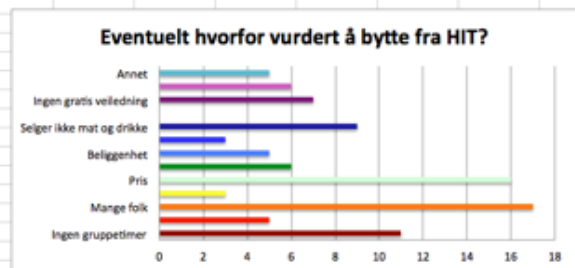
HIT passer for	
De som ferdesgjennom sentrum daglig	114
Studenter	70
De som tar buss	23
De som har erfaring med treningssenter	76
Konkurranseutøvere	29
Mosjonister	22
De som er opptatte av moderne lokaler	79
Alle	82
40+	11
Unge	4
Annet	1



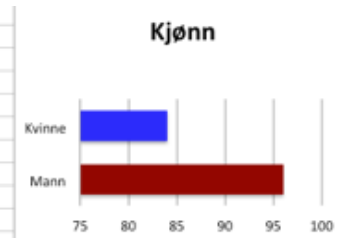
Vurdert å bytte fra HIT	
Ja	45
Nei	135
Totalt	180



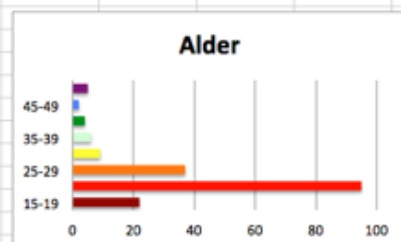
Eventuelt hvorfor vurdert å bytte fra HIT?	
Ingen gruppetimer	11
Liten plass	5
Mange folk	17
Lite tilgjengelig personale	3
Pris	16
Dårlig utvalg av treningsapparater	6
Beliggenhet	5
Dårlig parkeringsmuligheter	3
Selger ikke mat og drikke	9
Kjenner ingen	0
Ingen gratis veiledning	7
Passer ikke inn i mengden	6
Annet	5



Kjønn	
Mann	96
Kvinne	84
Totalt	180



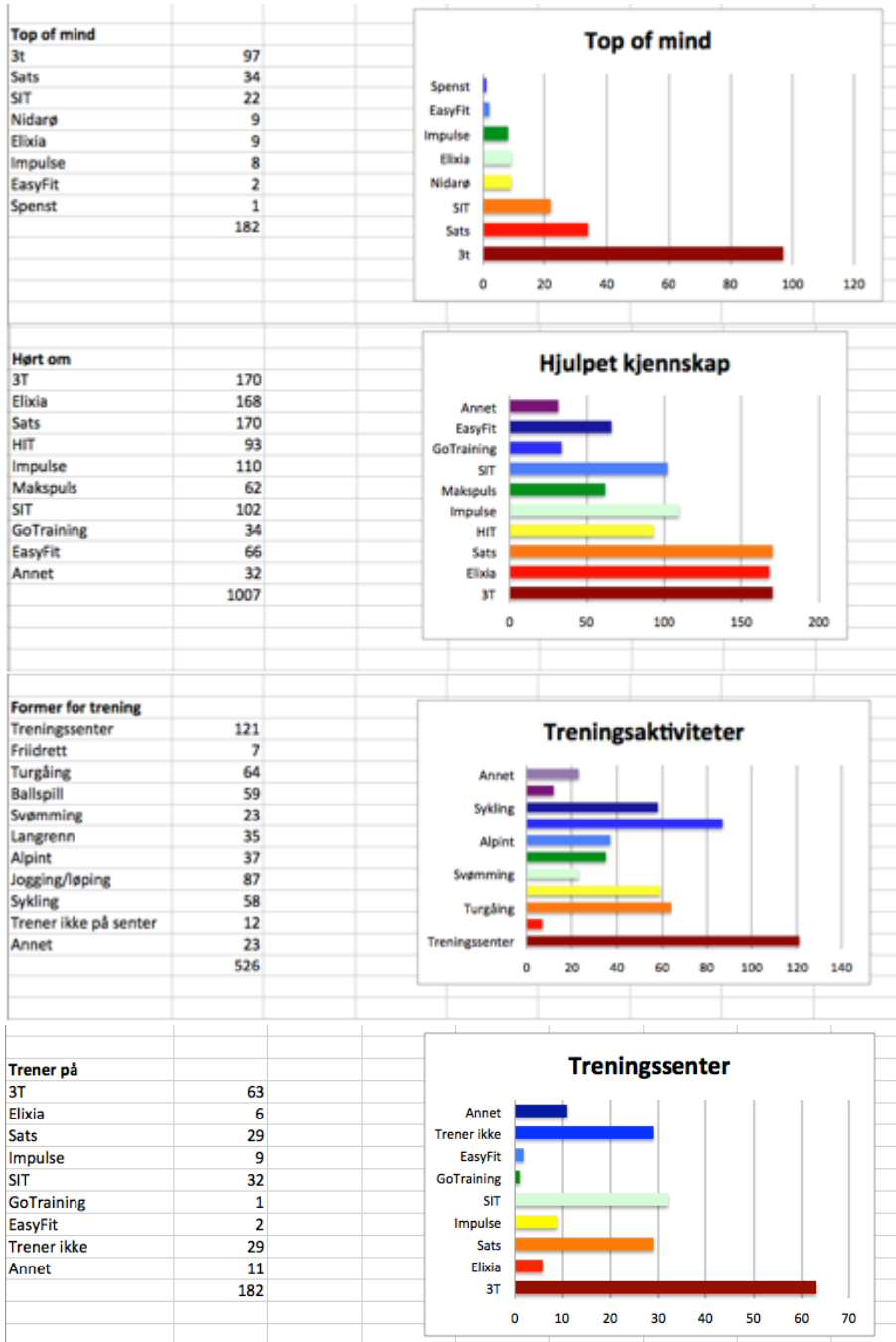
Alder	
15-19	22
20-24	95
25-29	37
30-34	9
35-39	6
40-44	4
45-49	2
50+	5
Totalt	180

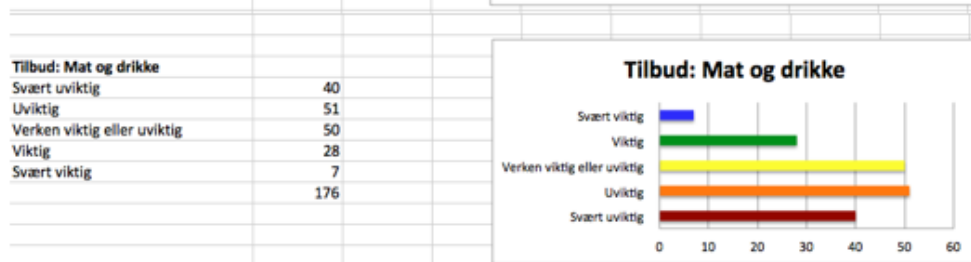
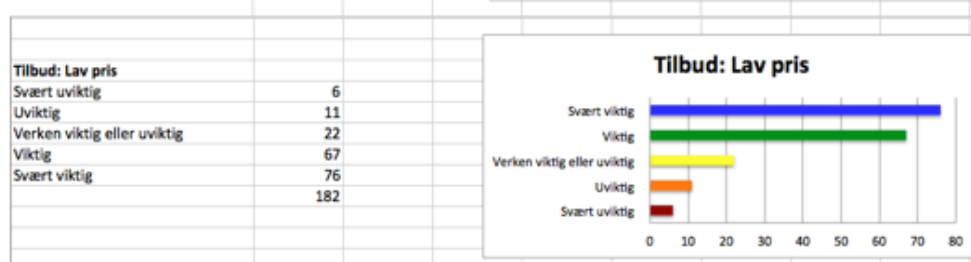
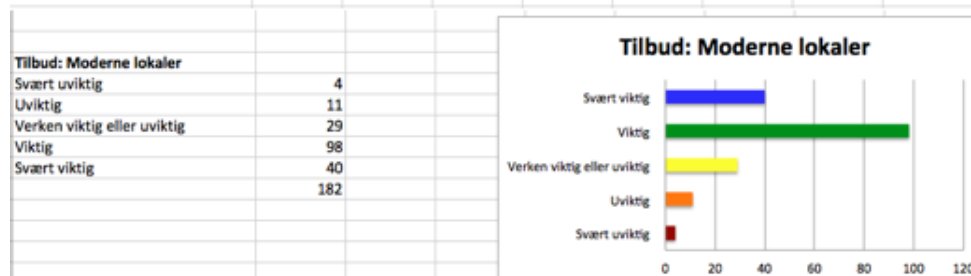


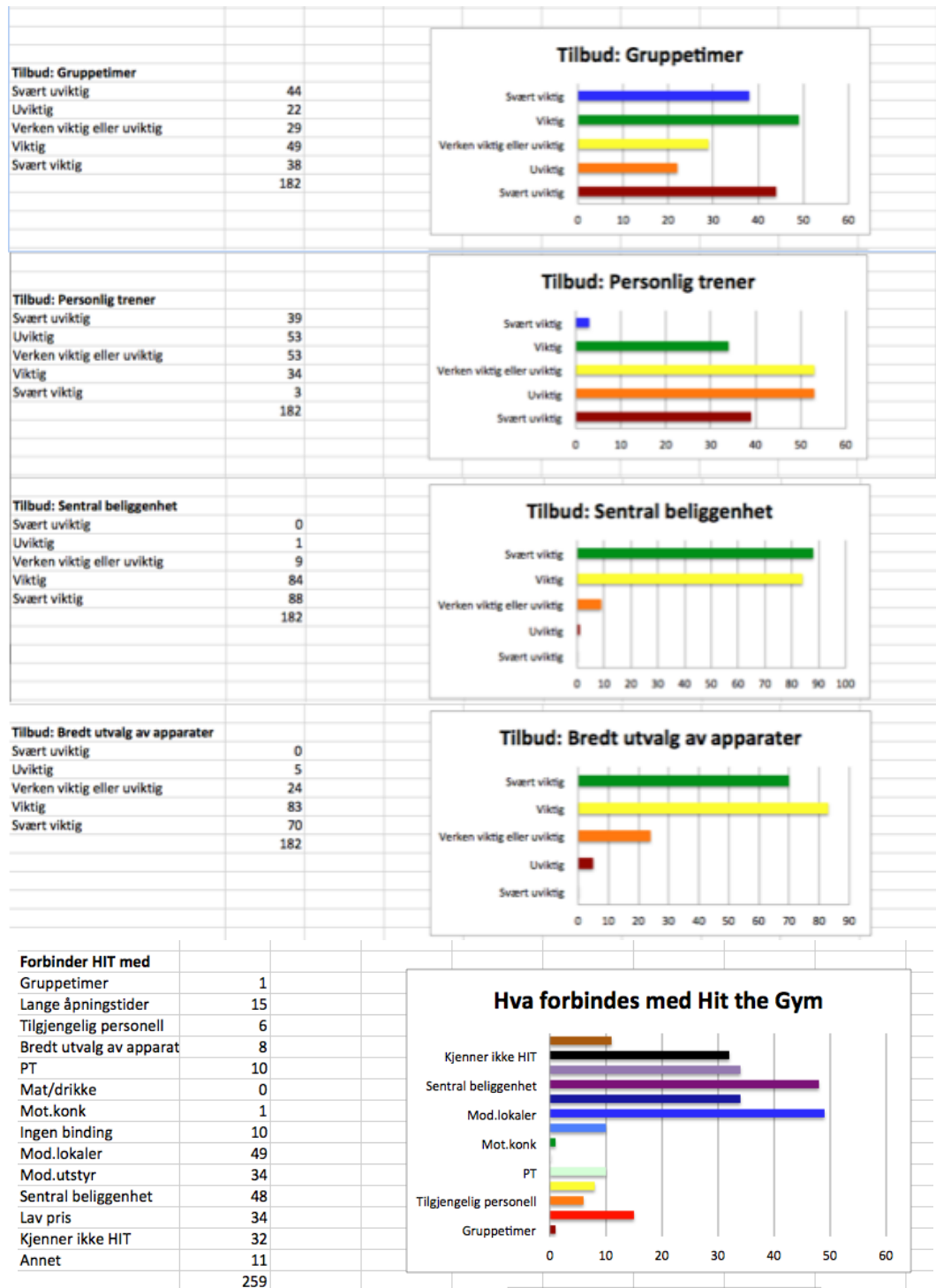
Yrke	
Elev ved videregående skole	7
Elev ved videregående skole med jobb	5
Student	25
Student med jobb	45
Jobb	89
Annet	9
Totalt	180

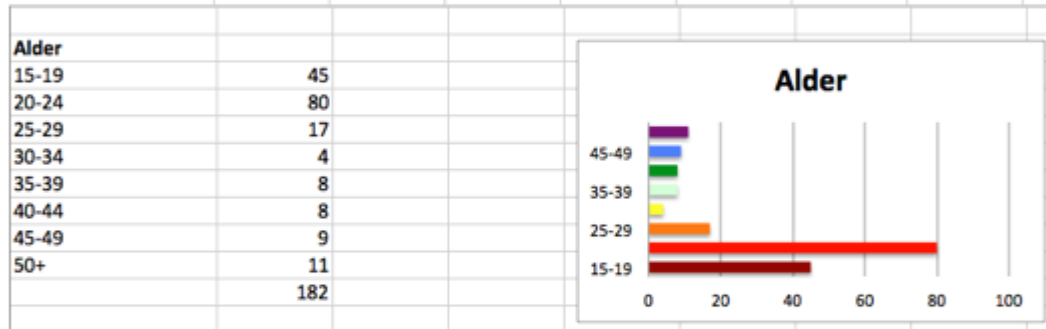
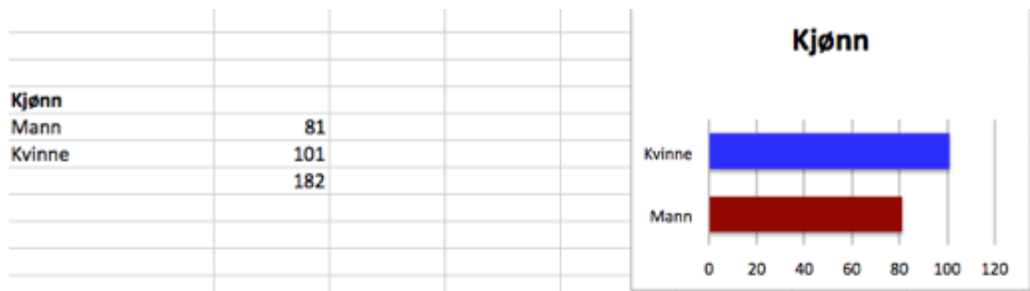


8.6 Spørreundersøkelse resultater – potensielle kunder

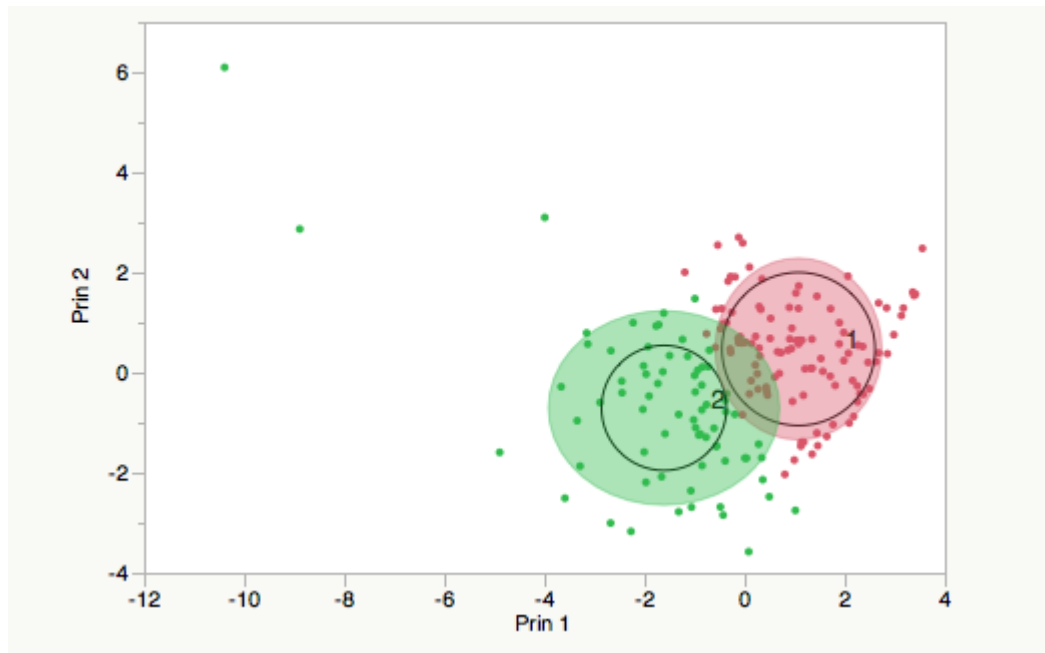








8.7 Clusteranalyse – kunder



8.8 Clusteranalyse – potensielle kunder

