

Bacheloroppgave
ved Handelshøyskolen BI
- Gym1 Hammerfest AS -



Eksamenskode og navn:

BTH9743 Bedriftsutvikling for små-mellomstore bedrifter

Utleveringsdato:

Semesterstart

Innleveringsdato:

05.06.2014

Stuedsted:

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

Endelig kan jeg presentere min avsluttende bacheloroppgave ved Handelshøyskolen BI Trondheim. Jeg har investert mye tid og energi for å kunne legge frem et solid arbeid jeg kunne være stolt av. Det har vært krevende å skrive en så stor oppgave alene, der tålmodighet og grenser har blitt satt på prøve. Men med god hjelp fra veileder og fra virksomheten, kan jeg endelig si meg ferdig og meget stolt over resultatet. Jeg har fått bevist at jeg er svært selvstendig og rutinert, noe jeg ønsker å ta med meg videre i arbeidslivet.

Jeg ønsker å rette en stor takk til Gym1 Hammerfest AS for et fantastisk samarbeid gjennom hele prosessen.

En ekstra takk til daglig leder, Roger Bloch, for din samarbeidsvillighet og engasjement ovenfor oppgaven.

Jeg ønsker å takke min veileder Ketil Hveding ved Handelshøyskolen BI, for god hjelp og fornuftige innspill. Ikke minst vil jeg takke for konstruktiv kritikk, og motiverende ord.

Til slutt vil jeg takke alle respondenter for svar på undersøkelsen.

Tusen takk.

«Den som vil forstå øyeblikket og være i stand til å se fremover, må se bakover og lære ved å erindre»

Per Arne Dahl

Innholdsfortegnelse

FORORD	I
SAMMENDRAG.....	V
1.0 INNLEDNING.....	1
1.1 BAKGRUNN FOR OPPGAVEN.....	1
1.2 ARBEIDET MOT EN PROBLEMSTILLING.....	1
1.3 PROBLEMSTILLING	1
1.3.1 BEGRENSNING AV PROBLEMSTILLING	2
1.5.1 ØKONOMISK SITUASJON	3
1.5.2 KONKURRENTER	3
2.0 TEORETISK FORANKRING	4
2.1 MOTIVASJON	4
2.2 LOJALITET.....	4
2.2.2 LOJALITETSMÅL.....	5
2.2.3 GJENKJØPSRATE OG IKKE-KJØPSRELATERT ATFERD	5
2.2.4 MERKELOJALITET	5
2.2.5 RELASJON MELLOM KUNDELOJALITET OG KUNDETILFREDSHET	6
2.4 VERDISKAPNING.....	7
2.4.2 MERSALG/GJENSALG.....	8
2.4.3 SALG AV LØNNSOMHET	8
2.4.4 KVALITETSSIKRING.....	8
2.5 POSISJONERING OG DIFFERENSIERING.....	9
2.6 HVORDAN FÅR MAN LOJALE KUNDER?	10
2.6.1 KUNDETILFREDSHETSSKAPENDE INTERAKSJON	10
2.6.2 KUNDEAKTIVITET SOM GIR PÅVIRKNINGSMULIGHETER	10
2.6.4 MEDARBEIDERLOJALITETSPROGRAM	11
2.6.5 KUNDE-TIL-KUNDE-RELASJONER	11
2.6.6 KUNDELIVSSYKLUSAKTIVITETER.....	11
3.0 METODE.....	11
3.1 PROBLEMSTILLING	11
3.2 DESIGN OG METODE	12
3.3 UNDERSØKELSESDSIGN	12
3.4 UNDERSØKELSESMETODE	12
3.5 ANALYSEFORMÅL	13
3.6 UTVALG AV RESPONDENTER	13

3.7 UTVALGETS STØRRELSE	13
3.8 INTERVJUGUIDEN	13
3.8.1 UNDERSØKELSESPØRSMÅL:	14
3.8.2 KARTLEGGING AV KUNDE/SEGMENT	14
3.8.3 MOTIVASJON	14
3.8.4 LOJALITET	14
3.8.5 KUNDETILFREDSHET	15
3.8.6 VERDISKAPNING	15
3.8.7 PRE-TESTING	15
3.9 DATAINNSAMLING	16
3.9.1 ANALYSE	16
4.0 RESULTAT	17
4.1 MOTIVASJON	17
4.2 LOJALITET	19
4.3 TILFREDSHET	19
4.4 VERDISKAPNING.....	22
<i>4.4.2 Butikk og ekspedisjonen</i>	<i>23</i>
<i>4.4.3 Luftkvalitet</i>	<i>23</i>
<i>4.4.4 Utvalg eller mangler</i>	<i>23</i>
<i>4.4.5 Gruppetimer</i>	<i>24</i>
<i>4.4.6 Priser</i>	<i>24</i>
<i>4.4.8 Ansatte</i>	<i>25</i>
<i>4.4.9 Øvrige tilbakemeldinger</i>	<i>25</i>
5.0 DISKUSJON AV FUNN OG TEORI.....	26
5.1 MOTIVASJON	26
5.2 LOJALITET.....	27
5.2.1 MERKELOJALITET.....	28
5.3 KUNDETILFREDSHET	29
5.4 RELASJON MELLOM LOJALITET OG KUNDETILFREDSHET	30
5.5 VERDISKAPNING.....	32
5.6 PRISER MEDLEMSKAP	32
5.7 VERDISKAPNING – MULIGE LØSNINGER	35
5.7.2 MEDARBEIDERLOJALITETSPROGRAM	35
5.7.3 KUNDE-TIL-KUNDE-RELASJONER	35
5.7.4 KUNDELIVSSYKLUSAKTIVITETER	36
6.0 KONKLUSJON.....	36

6.1 KUNDELOJALITETSBELØNNINGER	38
6.2 HANDLINGSPLAN	39
BUDSJETT TIL HANDLINGSPLAN	40
BUDSJETTKOMMENTAR	40
LITTERATURLISTE	41
VEDLEGG 1- OPPGAVE I BEDRIFTSUTVIKLING HØSTSEMESTER.....	42
VEDLEGG 2 – RESULTAT FOR GYM1 2014	69
VEDLEGG 3 – INTERVJUGUIDE	74
VEDLEGG 4 – RÅDATA FRA SPØRRESKJEMAUNDERSØKELSE	78
VEDLEGG 5 – PRISER VED GYM1 HAMMERFEST AS.....	86
VEDLEGG 6 – KRYSNING	89

Sammendrag

Jeg har i denne oppgaven tatt for meg treningssentret Gym1 Hammerfest AS, og deres arbeid med å være et kvalitetssenter med et mangfold av tilbud. Oppgaven er skrevet i samarbeid med virksomheten.

Formålet med oppgaven har vært å finne ut hvordan Gym1 kan vedlikeholde sin store kundemasse, samt hvordan bedriften kan maksimere sin verdiskapning fra eksisterende medlemmer. Derfor har følgende problemstilling har blitt utformet, som grunnlag for oppgaven:

Hvordan kan Gym1 Hammerfest opprettholde sin ledende posisjon i markedet?

Innledningsvis i oppgaven gir jeg en innføring Gym1 Hammerfest AS sin nåværende situasjon internt, eksternt og økonomisk. Jeg beskriver hvordan arbeidet mot en problemstilling har vært og hvordan jeg ønsker å begrense den.

For å belyse problemstillingen har jeg delt oppgaven inn i fem deler. Del en av oppgaven er en ren teoretisk del, der relevant teori er lagt fram for å besvare problemstillingen. Teorien jeg har valgt å bruke baserer seg på fire begreper jeg mener er sentrale; motivasjon, lojalitet, kundetilfredshet og verdiskapning.

I del to har jeg tatt for meg metode for gjennomføring av undersøkelsen. Formålet med undersøkelsen var å komme i kontakt med så mange medlemmer som mulig for å få et bilde av hva som er viktig for medlemmene med hensyn til motivasjon, lojalitet, kundetilfredshet og verdiskapning. Samtidig var det viktig å se om det var en relasjon mellom kundetilfredsheten og lojaliteten, for og videre ha grunnlag til anbefalinger av tiltak. Jeg valgte å bruke deskriptivt design med kvantitative intervju i form av spørreskjemaundersøkelse. Det ble totalt intervjuet 220 medlemmer.

Videre i del tre av oppgaven blir funn presentert. Gjennom mine funn fikk jeg indikasjoner på i hvor stor grad medlemmene er tilfredse og lojale mot Gym1, samt hva som kan bli bedre i framtiden. Jeg fikk o grunnlag for en vurdering av tiltak som må til for at medlemmene skal forbli tilfredse med treningssentret.

I del fire ble teorien og funnene satt opp mot hverandre for å utvikle en konklusjon og framtidig handlingsplan med tilhørende budsjett for Gym1. Disse presenterer jeg i kapittel 5. Det kom fram at det kan være relasjon mellom kundetilfredshet og lojalitet, men at det ikke er

I hovedsak kommer det fram at det er høy grad av kundetilfredshet og lojalitet ved Gym1, men fortsatt potensiale for forbedringer. Det vil være nødvendig med noen investeringer for at Gym1 skal beholde sin ledende posisjon, store kundemasse og for å skape verdi av disse.

Gjennom arbeidet med denne oppgaven kommer det fram at det er en relasjon mellom kundetilfredshet og lojalitet, men ikke den eneste faktoren for lojalitet.

1.0 Innledning

Denne bacheloroppgaven handler om et treningssenter lokalisert i Hammerfest, Finnmark ved navn Gym1 Hammerfest AS (Gym1). Senteret ble stiftet i juni 2012, og det har utviklet seg forholdsvis raskt med en nåværende kundebase (pr. februar 2014) på ca. 1500 medlemmer, som utgjør over 15 % av den totale befolkningen i Hammerfest kommune. Allerede i første driftsår hadde virksomheten overskudd (i tillegg hadde bedriften overskudd på kr 700 000 etter første hele driftsår.)

1.1 Bakgrunn for oppgaven

I høstsemestret 2013 skrev jeg oppgave om samme virksomhet, der grunntanken var å etablere innsikt i senteret og hvordan Gym1 i framtiden kan utvikle seg ytterligere for å få en større kundemasse (vedlegg 1). I løpet av kvantitative intervju med ledelsen ble det konstatert at utfordringen ikke ligger i utvikling, da ledelsen er erfaren og i stor grad innovativ. Utfordringen ligger i hvordan treningssenteret skal klare å beholde sin eksisterende kundemasse.

1.2 Arbeidet mot en problemstilling

Det var allerede ved slutten av høstsemestret 2013 klart i hvilken retning problemstillingen måtte gå. Det oppstod der i mot noen utfordringer i forhold til hvordan problemstillingen skulle utformes for å begrense området, uten å begrense det for mye. Den første problemstillingen ble utformet slik:

«Hvordan kan Gym1 beholde sin eksisterende kundemasse?».

Utfordringen ved denne problemstillingen var at den ble for snever og at den ga lite rom til diskusjon. I samarbeid med veileder i bachelorseminar og via mail, ble den revidert noen ganger før den endelige problemstillingen ble utformet. Den nye problemstillingen ga meg større rom til å se på flere tema og vurdere mer teori og litteratur, samt å se på verdiskapning i tillegg til det å beholde eksisterende kunder.

1.3 Problemstilling

Hvordan kan Gym1 Hammerfest opprettholde sin ledende posisjon i markedet?

1.3.1 Begrensning av problemstilling

Den nye problemstillingen ga rom for en bredere diskusjon av flere tema og utfordringer. Viktige suksessfaktorer i denne sammenheng kan begrenses til økonomisk verdiskapning og bevaring av eksisterende kundemasse. Samtidig ville det være viktig å ta strategiske beslutninger for å øke verdien fra de eksisterende kundene. Problemstillingen kan dermed begrenses til å kartlegge hvilke strategiske beslutninger som skal til for å øke verdiskapningen i virksomheten, samt hvordan virksomheten kan beholde sin eksisterende kundebase.

1.4 Historie

Gym1 har tre aksjonærer; Roger Bloch, John Arild Svendsen og Bård Henriksen, som også utgjør styret i bedriften. Roger Bloch innehar stillingen som daglig leder, John A. Svendsen som treningsleder/faglig leder, mens Bård Henriksen er representant for eier av lokalene som Gym1 holder til i.

I følge daglig leder har senteret tre årsverk fordelt på 2 ansatte i 100 % stilling hver, omkring ett årsverk er fordelt på 5 deltidsansatte for vasking og resepsjonsvirksomhet. Øvrige 20-23 ansatte er innleid på timebasis. Disse er selvstendig næringsdrivende, og jobber som instruktører og personlige trenere.



Bilder: Av Gym1 Hammerfest AS.

1.5 Om Gym1 Hammerfest AS

Gym1 har et rikt tilbud av ulike treningsformer. Kundene kan velge mellom ulike former av styrketimer, aerobic og step, spinning, TRX, kettlebells, yoga og taekwondo, samt individuell styrketrening med frivekter og maskiner.

Normalt kan kundene velge mellom 33

gruppetimer i uka, hvor man ser at det gjennomsnittlig er 290 personer som benytter seg av disse. Dersom medlemmene ønsker mer oppfølging er det mulig å booke en personlig trener som hjelper med treningsprogram, motivasjon og kosthold. Treningssenteret har et areal på 1000kvm, som gir god plass til 1534 medlemmer (pr. 08.05.14). Leverandør av treningsutstyr er Beach-Mountain, som blant annet leverer Gymleco og Sterling (Gym1, 2014).

1.5.1 Økonomisk situasjon

Regnskapet til Gym1 per mars 2014, viser et overskudd på kr 324 088.

Virksomheten hadde budsjettert med kr 173 238. I samme periode i fjor var overskuddet kr 200 660 totalt. Regnskapet per mars viser et overskudd på kr 107 652, der fjorårets underskudd i mars måned lå på kr 93 008.

Resultat i mars tyder det på økonomisk vekst i virksomheten (vedlegg 2).

1.5.2 Konkurrenter

Gym1 har per i dag hovedsakelig en konkurrent med navn Barents Gym Hammerfest AS (heretter kalt Barents Gym). Dette treningssenteret er etablert for ca. ett år siden og driver i et tidligere treningsstudios lokaler, Hammerfest Treningssenter AS. Hammerfest Treningssenter var godt etablert i markedet etter 20 år, og var også tidligere markedsleder før Gym1 ble etablert. På grunn av det tidligere selskapet har Barents Gym nå overtatt en del av den tidligere kundemassen. Treningssenteret er etablert i et boligområde i utkanten av Hammerfest by, sammenlignet med Gym1 som holder til i sentrum av byen. Barents Gym har fordel av å være nær den store befolkningen i dette området, samt at treningssenteret har en lavere månedspris enn Gym1, og et avslappet reglement for sine medlemmer når det gjelder bekledning (Barents gym, 2014; Gym1, 2014).

Andre konkurrenter kan defineres som treningssenter integrert i jobb. Det kan nevnes at Statoil har to treningssenter for sine ansatte, ENI har ett treningssenter og Brannstasjonen har ett treningssenter. Noe som begrenser muligheten for at de ansatte ved disse virksomhetene vil bli kunder av Gym1 (Daglig leder Gym1, 2014).

2.0 Teoretisk forankring

Gjennom teoretisk forankring vil det være grunnlag for senere å drøfte funn ved bruk av primærdata. Teorien er forankret i fire viktige begreper utformet for å besvare problemstillingen; motivasjon, lojalitet, kundetilfredshet og verdiskapning. Disse faktorene er sentrale for å se nærmere på problemstillingen, og de vil i dette kapitlet bli fremlagt gjennom tidligere teori i kronologisk rekkefølge.

2.1 Motivasjon

Et viktig tema i forhold til problemstillingen er kunders motivasjon til å handle et visst produkt eller tjeneste. Motivasjon har, som andre begrep, flere definisjoner og tolkninger. Her fokuseres det på motivasjonen til å handle et produkt eller en tjeneste. Schiffman, Kanuk og Hansen (2012) har utviklet en forklaring på motivasjon, der det er nettopp motivasjonen innen et individ som i første omgang driver det til handel.

«Motivasjon er den drivende kraft i et individ som driver dem til å handle. Denne drivkraften er produsert av spenning, som eksisterer på bakgrunn av et uoppfylt behov». (Schiffman, Kanuk og Hansen 2012, 99). Egen oversettelse.

En lignende forklaring har også Kardes, Cronley and Cline (2011, 102) kommet fram til.

«Motivasjon og følelser er den drivende kraft som påvirker oss til å handle og er den underliggende basis av all oppførsel. Individet er drevet til å tilfredsstille deres behov, lyster og ønsker.» Egen oversettelse.

2.2 Lojalitet

Som motivasjon, er lojalitet en faktor som anses viktig i denne oppgaven.

«Over 50 forskjellige definisjoner har blitt brukt i over 100 studier av merkeloyalitet.» (Jacoby og Chestnut 1978, 33) Egen oversettelse.

2.2.1 Mange definisjoner: Hva er lojalitet?

Dixon, Freeman og Toman (2011, 4) definerer i bokserien «Harvard Business Review, *Increasing Customer Loyalty*», lojalitet som kundens intensjon til å fortsette å gjøre handel med en virksomhet, minske deres utgifter, eller snakker godt om virksomheten.

Søderlund (2005,32) forklarer at lojalitet handler om vilje, og for å ha en vilje må en være et høyerestående menneske.

«Lojalitet forutsetter også et eller annet objekt som aktørens vilje retter seg mot. Objektet kan være alt mulig, for eksempel andre aktører, døde ting eller metafysiske fenomener» (Søderlund 2005, 33).

2.2.2 Lojalitetsmål

Søderlund (2005) forklarer varighet, frekvens og dybde som mål på kundelojalitet. Varighet kan forklares som hvor lenge kunden/kundene har vært kunde ved virksomheten, her kan lojaliteten dømmes i noen grad ut fra svarene. Ved frekvens menes det hvor ofte kunden bruker virksomhetens tjenester eller handler ved virksomheten, mens dybde kan forklares som hvor mange av virksomhetens tjenester som blir brukt eller hvor mange forskjellige tilgjengelige fasiliteter kunden benytter. (Søderlund 2005, 40-41)

2.2.3 Gjenkjøpsrate og ikke-kjøpsrelatert atferd

En gjenkjøpsrate viser prosentvis hvor mange kunder som velger å handle igjen ved virksomheten (Søderlund 2005, 42). Ikke-kjøpsrelatert atferd benyttes også som mål på lojalitet, der det vanligste er i hvilken grad kunden anbefaler tilbudet til andre kunder (word-of-mouth). Han mener det er når kunden sprer informasjon ut til sine omgivelser, når kunden blir en ambassadør, at kunden er lojal (Søderlund 2005,43).

2.2.4 Merkelojalitet

Andre forfattere som har sett på samme tema tidligere er Jacoby og Chestnut (1978) i boka «Brand Loyalty». De forklarer at det ikke dreier seg om antall kunder som handler ved virksomheten, men om antall kunder som handler igjen. De mener at ledelsen må følge fire objekter for at kunden skal bli lojal:

1. Endre kunden som handler av og til, til en fast, lojal kunde.
2. Hvis rimelig, øke mengden konsumert av gjentakelseskjøpere av sin egen merkevare.
3. Tiltrekke forbrukere fra konkurrerende merker.
4. Behold høyt nivå av gjenkjøpende kunder for sitt eget merke ved å sørge for at de ikke skifter merke.

Videre forklarer han at disse objektene reflekterer forskjellige aspekter av et mål, markedsandel. (Jacoby og Chestnut 1978, 2)

2.2.5 Relasjon mellom kundelojalitet og kundetilfredshet

I bokserien «Harvard Business Review; Increasing Customer Loyalty» påpeker Dixon, Freeman og Toman (2011, 5) at de finner lite relasjon mellom kundelojalitet og kundetilfredshet gjennom sine undersøkelser. 20 % av de tilfredse kunder i undersøkelsen sa de kom til å forlate virksomheten, 28 % av de utilfredse kundene ønsket å bli. Dermed ingen relasjon mellom disse to faktorene. Selv om kundetilfredshet bidrar i liten grad til kundelojalitet, kan kundeservice bidra i større grad til at kunder velger ikke å komme tilbake. (Egen oversettelse)

Søderlund (2005, 70) påstår først at kunden er lojal når den er fornøyd, og fortsetter med at kundetilfredshet er den mest normale forklaringen på kundelojalitet. Empirisk forskning antyder at kundetilfredshet kan ses på som en drivkraft for lojalitet, men ikke den eneste forklaringen. Han forklarer videre at det ikke er gjort mange forsøk på å artikulere en teori om forholdet mellom lojalitet og kundetilfredshet. Derfor blir det feil å mene at kundetilfredshet fører til lojalitet, når beslutningen bygger på uuttalte premisser (Søderlund 2005, 74). Videre blir det forklart at ikke alle trenger å være lojale selv om de er tilfredse, selv om logikken sier oss dette, og viser til flere forklaringer på «*den fornøyde kunden som ikke er lojal*» og «*den misfornøyde kunden som er lojal*», der sistnevnte blir referert til som «gisler» med tanke på prissituasjon, bindingstid, sosiale barrierer, markedsbarrierer etc. (Søderlund 2005, 70-94).

Søderlund (2005) henviser til flere undersøkelser gjort om nettopp dette, som for eksempel Bloemer og Kasper (1994) som fant korrelasjonen mellom kundetilfredshet og intensjon om framtidig kjøp på 0,43. (Søderlund 2005, 76).

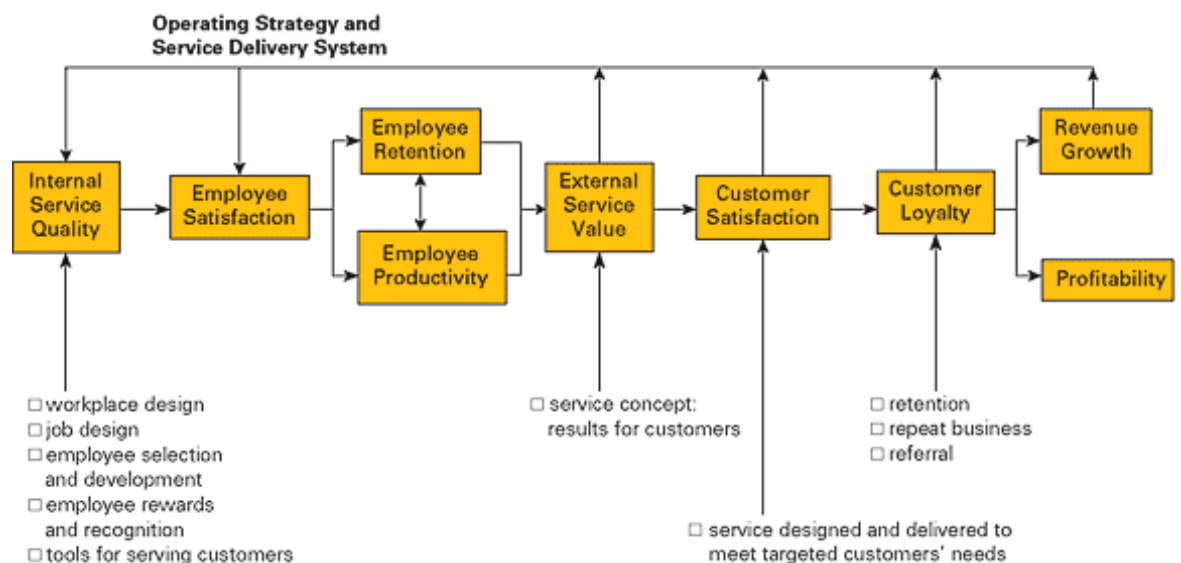
2.3 The service Profit chain

Det å få lojale kunder og god profitt handler ikke bare om salg, men om hva som ligger bak. Her i blant annet investering i mennesker og teknologi som bidrar til en enklere arbeidsdag (Heskett et al. 2011, 63)

«*The service profit chain*» forklarer relasjonen mellom profitt, kundelojalitet, ansattes tilfredshet, kundetilfredshet, lojalitet og produktivitet. Profitt og vekst er stimulert av kundelojalitet. Lojalitet er et resultat av kundetilfredshet. Tilfredshet er influert av verdien i servicen kunden mottar og verdi er basert på tilfredse, lojale og produktive ansatte.

Til slutt vil ansattes tilfredshet resultere i at de kan drive god service til sine kunder igjen. (Heskett et al. 2011, 63) Egen oversettelse.

The Links in the Service-Profit Chain



(hbr, 2008)

2.4 Verdiskapning

2.4.1 Salgsprosess

Berg (2009) forklarer i boka «Kunsten å selge» at salgsprosessen består av følgende: lokalisere, kontakte, bearbeide, avslutte, ordrearbeid, mersalg og gjensalg. Det å lokalisere en kunde kan være mangt, og man kan lokalisere sine kunder ved hjelp av flere metoder.

Hovedhensikten her er å lokalisere potensielle nye kunder slik at man kan øke sin

kundemasse. Måten man kontakter sine kunder på er sentralt, her snakkes det om flere metoder som telemarkedsføring, databasemarkedsføring, e-post, service/oppfølging/gjenkjøp, seminar m.m. Ved bearbeiding av kunder menes det å overbevise kunden om produktets egenskaper slik at det ender med salg. Det å avslutte et salg er viktig og kan for mange også være vanskelig. Ved ordre menes det at målet ved salgsarbeid er å oppnå lønnsomme forretninger. Ordren er resultatet av et salg (Berg 2009, 18-28).

2.4.2 Mersalg/gjensalg

Det forklares videre at en viktig faktor for suksess, vekst og lønnsomhet er å få kunder som opprettholder høy kjøps- og kundelojalitet. Her menes det kryss-, mersalg og gjensalg.

«I praksis bør ethvert kjøp og enhver etablering av en ny kundeforbindelse lede til dette.» (Berg 2009, 28-29).

Berg (2009) skriver at når mersalg og kryssalg står for over en viss prosent av den totale omsetningen, er det dette som er avgjørende for en bedrifts overlevelsessevne.

2.4.3 Salg av lønnsomhet

Økonomisk argumentasjon er ofte vanskelig, men den gir fordeler. Dette innebærer at selgeren argumenterer for en høyere pris for bedre kvalitet, samt økonomiske og finansielle fakta som kunden er opptatt av og komfortabel med. Kundene er ofte bevist på at høy kvalitet koster mer, dermed vil dette kunne brukes som salgsargument fra selgers side, samtidig som det skaper mer profitt. (Berg 2009, 156-157).

2.4.4 Kvalitetssikring

Berg (2009, 298) definerer begrepet *kvalitetssikring* som at leverandører i dag fokuserer mer på å beholde og bygge relasjoner sine eksisterende kunder. Men få fokuserer på å kvalitetssikre relasjonene. Han forklarer videre at økonomiske forklaringer på kundetap kan være:

- *Årlig reduksjon av kundelojalitet*
- *Årlig reduksjon av kjøpslojalitet eller kunders totale kjøp*
- *Manglete lønnsomhet. F.eks. dekningsbidrag*
- *Tapte salg på grunn av manglende selgerdyktighet (Berg 2009, 298).*

Berg (2009, 301) mener at man kan kvalitetssikre kunder ved hjelp av:

- *Kunde-, kjøpslojalitet og kundetilfredshet*
- *Selgers prestasjoner og konkurransedyktighet*
- *Bedriftens salgs- og markedsføringsprosess*

Tilstrekkelig lønnsomhet hos hver kunde og hele kundebasen kan kun oppnås av virksomheten. Lønnsomhet kan forankres i økonomiske vurderinger basert på strategisk operative mål og viktige kundekrav.

Nøkkelområder som kan vurderes i denne sammenheng er omsetningen i år vs. i fjor, resultat jf. budsjett, dekningsbidrag, restorder, kjøpspotensial i markedet, kontakthypighet/besøkhypighet (Berg, 2009).

2.5 Posisjonering og differensiering

Posisjonering vil si at virksomheten posisjonerer sitt produkt i kundenes bevissthet, slik at målgruppen velger å kjøpe bedriftens produkter framfor andre sine.

«Posisjonering vil si å utforme bedriftens tilbud og image slik at den får en særegen plass i målgruppens bevissthet. Sluttresultatet av posisjoneringen er at bedriften har klart å skape et kundefokusert verditilbud, en overbevisende grunn til at målgruppen man sikter seg inn mot, vil kjøpe produktet.» (Kotler 2005, 250).

Differensiering vil si at bedriften utformer et image eller en meningsfull forskjell som gjør at den får en konkurransefordel i markedet.

«Differensiering er en prosess der man utformer et sett med meningsfylte og verdsatte forskjeller som skiller firmaets tilbud ut fra konkurrenten» (Kotler, 2005, 256).

2.5.1 Servicedifferensiering

Når en virksomhet ikke kan differensiere et fysisk produkt, vil service være en sentral faktor. Her kan service differensieres gjennom samhandling med kunder, hvor lett det er for kunden å bestille/kjøre, hvor enkelt det er å få hjelp m.m. (Kotler, 2005).

2.6 Hvordan får man lojale kunder?

Søderlund (2005, 135-186) har tatt for seg lojalitetsføring, der han beskriver hvordan en virksomhet får lojale kunder. I lojalitetsføringen nevner han flere faktorer som kan føre til kundelojalitet, som han argumenterer med at det eksisterer en sammenheng mellom faktorene.

2.6.1 Kundetilfredshetskapende interaksjon

Ved kundetilfredshets skapende interaksjon er det snakk om at lojalitetsføreren prøver å identifisere hva årsakene til kundetilfredshet er. Søderlund (2005, 136-138) forklarer i sammenfatning at det å gi service kan bidra til lojalitet, altså at kundeinteraksjonen spiller en stor rolle i hvor tilfreds en kunde er. Han henviser også til «det lille ekstra» når personalet overgår det kunden forventet av han/hun. En sistnevnte er «å bry seg om kunden» slik at kunden føler seg trygg og ivaretatt. Disse momentene forklarer han som «årsaker» til kundetilfredsheten.

2.6.2 Kundeaktivitet som gir påvirkingsmuligheter

Det at en kunde er aktiv vil si at kunden bidrar til nye ideer som påvirker til å forbedre kundetilfredshet. For å aktivisere en kunde i forhold til tilbudet, kan kunden gis mulighet til å spesifisere innholdet i tilbudet før det blir framstilt. Søderlund (2005, 145-146).

2.6.3 Kundelojalitetsbelønninger

Med belønninger mener Søderlund (2005, 153) blant annet rabatter. Dette kan forklares med tilbud som «tre for to» eller belønning til kunden etter antall ganger kunden har kjøpt produktet.

Han forklarer at belønninger kan skape både kundetilfredshet og lojalitet ved at virksomheten tilbyr et gode kunden ikke vil unngå.

2.6.4 Medarbeiderlojalitetsprogram

Videre forklarer Søderlund (2005, 164-165) det at om samme medarbeider interagerer med den samme kunde over tid, så vil dette bidra til kundelojalitet. Kunden vil mulig føle en tilhørighet med virksomheten på bakgrunn av god kunderelasjon til en gitt ansatt.

2.6.5 Kunde-til-kunde-relasjoner

Kunders forhold til virksomheten kan også påvirkes av tilstedeværelsen av andre kunder. Eksisterende kunder kan bidra til at nye kunder forblir på bakgrunn av den atmosfære og de inntrykk som forekommer fra eksisterende kunder (Søderlund 2005, 170).

2.6.6 Kundelivssyklusaktiviteter

For at kunden skal bli lojal, må den oppleve at virksomheten fortsetter å være et attraktivt alternativ over tid. Søderlund (2005, 180) forklarer videre at kundens liv vil forandre seg over tid, dermed vil også hans behov forandre seg i forskjellige livssykluser. Dermed må en virksomhet kunne tilby kunden noe som dekker behov gjennom flere livsfaser for at kunden skal kunne forbli lojal mot virksomheten over lengere tid (Søderlund 2005, 180-181).

3.0 METODE

For å redegjøre for undersøkelse og metode, har jeg forankret det i metodeteori. I dette kapitlet vil analyseformål, forskningsdesign, undersøkelsesmetode og utvalgets størrelse beskrives, samt en forklaring av intervjumalens oppbygging og prosessen ved datainnhenting. Videre beskrives det hvordan data er analysert, etterfulgt av en diskusjon av undersøkelsens relabilitet og validitet.

3.1 Problemstilling

I foregående semester skrev jeg en oppgave med problemstillingen; «*Hvordan kan ledelsen av Gym1 utvikle treningssentret ytterligere i Hammerfest?*». Denne oppgaven ble utarbeidet ved hjelp av eksplorativt design med kvalitative intervju av ledelsen (Gripsrud, Olsson og Silkoset, 2010).

Resultatet av dybdeintervjuene, med spørsmål om hva ledelsen mener er deres største utfordring, kan sammenfattes til hvordan beholde medlemsmasse (vedlegg 1). På bakgrunn av dette ble problemstillingen utformet:

«*Hvordan kan Gym1 Hammerfest opprettholde sin ledende posisjon i markedet?*».

3.2 Design og metode

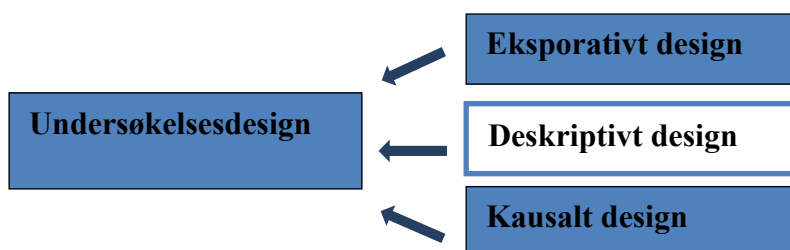
Funn i teori og litteratur bidrar til å kartlegge hvilke faktorer Gym1 burde ta i betraktning for å se hva som skal til for at kundene forblir lojale. For å få grundige svar fra en størst mulig del av medlemsmassen, er kvantitative intervju en metode.

3.3 Undersøkellesdesign

I følge Gripsrud, Olsson og Silkoset (2010, 38) beskriver undersøkelsesdesign hvordan analyseprosessen skal legges opp for at man skal kunne løse den aktuelle oppgaven. Valget av design avhenger av hvor mye man vet om et område fra før, derfor velges det deskriptivt design (beskrivende design).

Fordelen med deskriptivt design er at man får mulighet til analysere bestemte områder ved hjelp av primærdata, der sammenheng mellom en eller flere variabler enkelt kan krysses.

Her får man mulighet til å skaffe en større forståelse av problemområdet ved hjelp av primærdata. (Gripsrud, Olsson og Silkoset, 2010, 42).



figur 3: undersøkelsesdesign (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2004, 38)

3.4 Undersøkelsesmetode

Den beste løsningen i dette tilfellet er å bruke kvantitative intervju ved hjelp av en spørreskjemaundersøkelse. Dette er en av de vanligste former for å skaffe data ved deskriptivt design, og er et instrument for å samle inn informasjon som gjør at kommunikasjonen mellom intervjueren og respondentene blir standardisert.

(Gripsrud, Olsson og Silkoset, 2010, 42).

3.5 Analyseformål

Formålet med denne analysen er å kartlegge faktorer som ligger til grunn for at medlemmer ønsker å forbli lojale mot treningssentret, og hvordan man kan skape verdi av eksisterende kunder. Motivasjon, kundetilfredshet, lojalitet og verdiskapning er sentrale faktorer for undersøkelsen, og vil kunne krysses mot hverandre for å kartlegge årsak-virkning sammenhenger (Gripsrud, Olsson og Silkoset, 2010).

3.6 Utvalg av respondenter

I følge Gripsrud, Olsson og Silkoset (2010, 131) kan populasjonen av respondenter beskrives som den totale kundemassen ved Gym1 Hammerfest. Å innhente svar fra alle medlemmer av Gym1 vil være svært krevende, derfor ble det utformet en utvalgsramme av aktive medlemmer. Utvalgsrammen er en liste over de elementene som inngår i populasjonen og kan sannsynligvis gi et mer eller mindre godt bilde av den. Deretter blir utvalget trukket etter sannsynlighetsutvalg. (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2010, 131-133).

3.7 Utvalgets størrelse

Det er viktig å ta stilling til hvor stort utvalget bør være. Sudman (1976) anbefaler å ha minst 100 observasjoner fra hver av de hovedgruppene som skal analyseres i følge Gripsrud, Olsson og Silkoset (2010, 140). Samtidig beskrives det at en responsrate på 30-35 % regnes som relativt bra når det gjelder spørreskjemaundersøkelser (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2010, 144). Dette vil si at for å oppnå 30 % av den totale kundebasen på ca. 1500 medlemmer, vil det være nødvendig med 450 respondenter. Dette ble dessverre ikke mulig på bakgrunn av rom og ressurser, så fokuset ble rettet mot aktive medlemmer. Etter samtaler med driftsleder, kommer det fram at det per mars måned 2014 var 800 aktive medlemmer ved Gym1. For å nå 30 % av utvalget var det nødvendig med 240 respondenter.

3.8 Intervjuguiden

Før intervjuguiden ble laget, blir det utarbeidet undersøkelsesspørsmål på bakgrunn av litteraturen.

3.8.1 Undersøkelsesspørsmål:

1. Er det sammenheng mellom kundetilfredshet og lojalitet?
2. Varierer type medlemskap mellom alder og kjønn?
3. Er det noen sammenheng lojalitetsvariabler?
4. Hvorfor velger respondentene Gym1?

Det første som måtte gjøres var å klargjøre de teoretiske begrepene som inngår i undersøkelsesspørsmålene med målbare variabler (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2010). Dette er nødvendig for senere å se sammenhenger mellom flere variabler, utformet i undersøkelsesspørsmålene. Spørreundersøkelsen ble delt inn i fem temaer: kartlegging av kunde/-segment, motivasjon, kundetilfredshet, lojalitet og verdiskapning. Alle disse temaene ble operasjonalisert inn i 15 spørsmål hvorav 14 spørsmål hadde flere lukkede alternativer, mens det siste spørsmålet var åpent (se vedlegg 3 for intervjuguide).

3.8.2 Kartlegging av kunde/segment

Den første delen av spørreundersøkelsen «kartlegging av kunde/-segment» ble gjort for å ha de nødvendige variabler for å kunne se sammenheng mellom variabler som kjønn-tilfredshet, alder-lojalitet m.m.

Disse spørsmålene som omhandler alder, varighet av medlemskap og til slutt hvor ofte den respektive respondenten trener ved treningsstudioet, ble alle utformet på nominalnivå med lukkede alternativer.

3.8.3 Motivasjon

Del to av undersøkelsen omhandler «motivasjon». Her var det behov for å undersøke hvilken type medlemskap medlemmene har, hvilke typer trening kunden benytter seg av, og hvorfor kunden har valgt Gym1. Også her ble alle tre spørsmålene utformet på nominalnivå.

3.8.4 Lojalitet

Del tre av spørreskjemaundersøkelsen er den korteste. Uten noen videre operasjonalisering av temaet «lojalitet» valgte jeg å stille spørsmålet direkte; «Ved utløp av ditt medlemskap, vil du opprette et nytt?». Dette spørsmålet var også på nominalnivå.

3.8.5 Kundetilfredshet

Del fire handler om kundetilfredshet, her blir operasjonaliseringen noe mer avansert. Bakgrunnen for dette er hentet fra teori, og at kundetilfredshet kan være så mangt. Derfor blir det utformet fire større spørsmål der tre ble utformet ved hjelp av likert-skalaen.

Likert-skalaen er en liste med ulike utsagn. Disse utsagnene bør være både positive og negative, men alle dreier seg om det fenomenet vi ønsker å måle holdningen til. (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2010, 107).

Det første spørsmålet under dette temaet var et direkte spørsmål om hvorvidt kunden er fornøyd med Gym1. Dette er et generelt spørsmål om total tilfredshet, og ble stilt på nominalnivå.

3.8.6 Verdiskapning

Siste delen av spørreundersøkelsen blir utformet på bakgrunn av verdiskapning ved Gym1, dette vil si i hvilken grad virksomheten kan skape verdi med bakgrunn i sin medlemsmasse.

Det ble også sett på medlemmenes tilfredshet ved butikkdelen og prisene. Dette for å forankre i mersalg. Denne delen inneholdt to spørsmål som var stilt ved hjelp av likert-skalen.

Siste spørsmål i spørreskjemaundersøkelsen er et åpent spørsmål der medlemmer kan gi en tilbakemelding på hva Gym1 kan gjøre bedre i framtiden. Det ble informert om at kunden gjerne kan spesifisere hva som er ønskelig. Dette ble gjort for å se om det er noe som går igjen blant medlemmer, samt for enkelt å kunne trekke konklusjoner på hva som kan gjøres bedre i framtiden.

3.8.7 Pre-testing

En pre-testing er nødvendig for å få avdekke eventuelle uklarheter og mangler på spørreskjemaundersøkelsen (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2010, 120). Det ble plukket ut 5 respondenter for pre-test, disse er daglig leder og driftsleder ved Gym1, veileder og 2 eksterne respondenter.

Alle fikk mulighet til å gi tilbakemelding for en siste bearbeidelse av spørreundersøkelsen. To like spørsmål ble endret, samt en endring av rekkefølgen og oppsett av spørsmål.

3.9 Datainnsamling

Da virksomheten er lokalisert i Hammerfest, er det ikke mulig for undertegnede fysisk å være tilstede for å gjennomføre innsamlingen. Det ble derfor gjort en avtale med ekspedisjonen ved Gym1 om at en datamaskin med tilhørende link til spørreundersøkelsen skulle bli gjort tilgjengelig for medlemmer. Samtidig ble det laget en kjedemelding på Facebook, ved at det ble sendt ut en melding til 3 venner som trener ved Gym1, der disse ble bedt å besvare undersøkelsen for å så sende den videre til 3 andre venner som trener ved Gym1. Videre ble Gym1 bedt om å legge ut linken via sin Facebook-side slik at de som ønsker, kan klikke seg inn på linken for å besvare undersøkelsen. Dette blir gjort i 3 runder med ca. 3 ukers mellomrom for at det ikke skal oppfattes som «spam».

3.9.1 Analyse

Undersøkellesperioden ble avsluttet 15. april 2014 med totalt 220 respondenter. Det var deretter nødvendig å analysere resultatene, med kryssninger i henhold til undersøkelsesspørsmålene. Programmet som blir brukt er Qualtrics, som har gode funksjoner for analyse, og som innehar kryssningsfunksjon. Det kom fram mange interessante funn i analysen, der i hovedsak alle respondentene har fullført hele undersøkelsen. (Resultatene ligger vedlagt i vedlegg 4.)

3.9.2 Relabilitet

Relabiliteten handler om i hvilken grad undersøkelsen vil gi det samme resultatet om man gjentar den flere ganger (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2010, 102). Ukonsentrerte respondenter eller dårlig formulerte/misforståtte spørsmål kan bidra til å minske relabiliteten.

Sjansen for at det er respondenter som har gått lei i løpet av spørreundersøkelsen er til stede og må tas med i betraktning. Noen spørsmål har flere alternativer som respondentene kan ha hatt problemer med å skille. I hovedsak ser man at spredningen ikke er så stor som forventet på mange av spørsmålene. Da spørreundersøkelsen har vært frivillig og tilgjengelig på nett, gir dette grunnlag

for å tro at undersøkelsen er reliabel. Dette på bakgrunn av at respondentene har kunne tatt den når de selv har mulighet og tid til å gjøre det. Det igjen bidrar til høyere motivasjon til å svare ærlig. Samtidig har det vært en stor respondentgruppe uten stor spredning, noe som også styrker relabiliteten.

3.9.3 Validitet

Validiteten dreier seg om hvor godt man måler det som man har til hensikt å måle (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2010, 51). Under hele utarbeidningen av intervjumalen og under undersøkelsesprosessen var det viktig å holde fokus på problemstillingen og det som skulle besvares. Spørsmålene ble framstilt av undersøkelsesspørsmålene, som igjen er framstilt på bakgrunn av problemstilling og teori. Svar på spørreundersøkelsen skulle bidra til å svare på problemstillingen, og ved hjelp av sammenligning med teori og litteratur fra samme tema ville dette skape god struktur gjennom hele prosessen. Dette styrker validiteten på undersøkelsen. Man ser i ettertid at det er flere spørsmål som skulle vært stilt, men ønsket om en forholdsvis kort undersøkelse ble prioritert. Til tross for dette antas det at påvirkningen på resultatet er liten.

4.0 Resultat

Ved presentasjon av funn legges det fram relevant data funnet ved spørreskjemaundersøkelsen (vedlegg 4). En viktig forutsetning er at dette er en statisk undersøkelse på ett gitt tidspunkt, og svarene vil kunne endre seg med tiden og ved eventuelle nye tilbud og attributter. Ved framstillingen av funn har jeg forutsatt at eksisterende tilbud fortsatt er de samme som ved oppstart prosessen.

Som intervjumalen refererer til, starter undersøkelsen med en kartlegging av kjønn, alder og frekvens av trening. Det viser seg at hovedtyngden av respondenter er kvinner 64 %, alder mellom 26-49 år på 54 % av respondentene og 52 % av respondentene trener 3-4 gang i uka.

4.1 Motivasjon

En sentral faktor for denne undersøkelsen, er hvilket medlemskap medlemmene benytter seg av. Her kommer det fram at hoveddelen av medlemmene har ordinær avtale med ett års bindingstid.

Videre kan man se nærmere på hvem av medlemmene som velger denne type avtale, som også er den dyreste avtalen på lang sikt for medlemmer (vedlegg 5). Jeg har derfor valgt å krysse de to faktorene; alder og medlemskap mot hverandre.

		Hvilken type medlemskap benytter du deg av ved Gym1 Hammerfest?						Total
		Enkelttime/Drop-in	Ordinær avtale (12 mnd bindingstid)	Student/senior/lærling	Klippekort	Familieavtale	Andre	
Alder	15 år eller yngre	0	2	2	0	0	2	6
	16-25 år	1	35	30	0	8	4	70
	26-49 år	0	88	1	7	9	14	119
	50-60 år	0	15	1	0	2	0	17
	60 år eller eldre	0	1	4	1	0	1	7
Total		1	141	38	8	19	21	219

Det vi ser her er at den største andelen av medlemmer mellom 16-25 år er omtrent likt fordelt mellom ordinær avtale og studentavtale. Videre ser vi at i aldersgruppen 26-49 år, har hovedtyngden ordinær avtale, kun ett medlem benytter seg av studenttilbud. 4 av 7 seniorer i denne undersøkelsen benytter seg av senioravtalen.

Ved å se på hvilke treningstilbud medlemmene benytter seg av, får man et noenlunde bilde av hvilken treningsform som er mest ønsket.

Alternativene er mange, og det viser seg at det er en stor spredning i deres trening da hele 53 % benytter seg av en blanding av flere tilbud.

Gjennomsnittet ligger på 2.94 som tilsvarer faktoren *utholdenhetstrening* (3), men da standardavviket ligger på 1,44 tilsier dette en stor spredning i utnytting av tilbud.

Siste spørsmål under punktet «motivasjon» om hvorfor medlemmet ønsket å melde seg inn ved Gym1, var det også en stor spredning i svarene. De tre viktigste faktorene er, i kronologisk rekkefølge, treningstilbud, kvalitet og beliggenhet. En annen interessant faktor er at 60 av 220 respondenter har sagt at de meldte seg inn på grunn av det sosiale.

For å se på hvilke av medlemmene som setter pris på de forskjellige faktorene, krysses disse med alder:

		Hvorfor valgte du å melde deg inn ved Gym1 Hammerfest? (Du kan krysse av flere alternativer)						Total
		Beliggenhet	Pris	Kvalitet	Sosialt	Treningstilbud	Andre grunner	
Alder	15 år eller yngre	2 33.33%	1 16.67%	2 33.33%	3 50.00%	4 66.67%	2 33.33%	6 100.00%
	16-25 år	38 55.07%	6 8.70%	36 52.17%	25 36.23%	35 50.72%	11 15.94%	69 100.00%
	26-49 år	48 40.34%	8 6.72%	51 42.86%	21 17.65%	73 61.34%	22 18.49%	119 100.00%
	50-60 år	4 23.53%	1 5.88%	5 29.41%	7 41.18%	15 88.24%	1 5.88%	17 100.00%
	60 år eller eldre	5 71.43%	4 57.14%	5 71.43%	4 57.14%	6 85.71%	0 0.00%	7 100.00%
Total		97 44.50%	20 9.17%	99 45.41%	60 27.52%	133 61.01%	36 16.51%	218 100.00%

Ut fra denne kryssningen og den prosentvise differansen, ser man umiddelbart at spredningen er stor og nokså likt fordelt. Hvis vi tar i betraktning den differansen som er, kan man se at aldersgruppen 16-25 år verdsetter i større grad det sosiale, kvalitet, pris og beliggenhet framfor aldersgruppen 26-49 år. Videre kan vi også lese at aldersgruppen 26-49 år verdsetter treningstilbud i større grad enn aldersgruppen 16-25 år.

Aldersgruppen mellom 50-60 år setter i størst grad pris på treningstilbud og det sosiale ved treningssentret.

Hvis vi ser på den eldste aldersgruppen, setter de i størst grad pris på beliggenhet, kvalitet og treningstilbud, selv om vi også ser at antall avkryssninger er nesten like stor på alle alternativer. Ved den yngste aldersgruppen ser vi de setter størst pris på det sosiale og treningstilbudene som Gym1 tilbyr. Men da det er få respondenter i denne aldersgruppen kan dette være rene tilfeldigheter.

Til slutt ser vi at den faktoren som har fått flest avkryssninger blant alle respondentene er *treningstilbudet*.

4.2 Lojalitet

Ved dette emnet ble det kun stilt ett direkte spørsmål om kunden, ved utgått medlemskap, ønsket å melde seg inn igjen. Her var det hele 71 % som sa ja, mens 10 % svarte nei. Resterende er usikker.

4.3 Tilfredshet

Dette emnet inneholdt flest spørsmål, der alle var rettet mot kundetilfredshet ved flere elementer med treningsstudioet.

Første spørsmål var et direkte spørsmål om kunden er tilfreds med Gym1 på total basis, svaralternativene er utarbeidet på skala fra «helt enig» til «helt uenig». Hele 200 av 218 respondenter var helt enig eller delvis enig. Bare 1,83 % (4 respondenter) var helt uenig.

Her krysses lojalitet med kundetilfredshet:

		LOJALITET Vil du ved utløp av ditt medlemskap, fornye din avtale?			Total
		Ja	Nei	Vet ikke	
TILFREDSHET - Jeg er fornøyd med Gym1	Helt enig	96 83.5%	7 6.1%	12 10.4%	115 100.0%
	Delvis enig	57 67.1%	8 9.4%	20 23.5%	85 100.0%
	Verken enig eller uenig	1 12.5%	3 37.5%	4 50.0%	8 100.0%
	Delvis uenig	0 0.0%	1 16.7%	5 83.3%	6 100.0%
	Helt uenig	1 25.0%	3 75.0%	0 0.0%	4 100.0%
	Total	155 71.1%	22 10.1%	41 18.8%	218 100.0%

I første omgang ser vi en stor korrelasjon mellom de som har svart helt enig eller delvis enig på tilfredshet, og at de som har sagt de vil fornye sitt medlemskap. En av 155 som har sagt ja til å melde seg inn på nytt, er helt misfornøyd. Samtidig ser vi at 15 av 22 som har sagt nei til å melde seg inn på nytt ved Gym1 fortsatt er helt- eller delvis fornøyd med treningssentret. 3 av 22 som vil melde seg ut er utilfredse. Størsteparten av de som ikke vet om de vil fornye medlemskapet, er helt- eller delvis tilfreds.

4.3.1 Lokaler og parkering

Neste spørsmål dreide seg om tilfredshet med flere fysiske komponenter ved treningsstudioet; lokale, garderobe, sovakrok og parkering.

Ved de tre førstnevnte var størstedelen av respondentene helt enig eller delvis med fornøyd. Ved parkering var det en del spredning i svarene, størstedelen er helt enig eller delvis enig. Det interessante ved dette punktet, var at her var det flest delvis- og helt uenige i å være fornøyd.

#	Question	Helt enig	Delvis enig	Verken enig eller uenig	Delvis uenig	Helt uenig	Total Responses
1	Lokale	53.77%	37.74%	2.83%	5.19%	0.47%	212
2	Garderobe	56.13%	33.49%	4.25%	5.19%	0.94%	212
3	Sofakrok	61.32%	22.64%	13.21%	1.89%	0.94%	212
4	Parkering	38.68%	27.83%	14.15%	12.74%	6.60%	212

For å se nærmere på hvem som er mest utilfreds med punktet parkering, krysses dette med alder:

		Alder					Total
		15 år eller yngre	16-25 år	26-49 år	50-60 år	60 år eller eldre	
JEG ER FORNØYD MED.. - Parkering	Helt enig	5 6.10%	22 26.83%	42 51.22%	9 10.98%	4 4.88%	82 100.00%
	Delvis enig	0 0.00%	15 25.42%	36 61.02%	7 11.86%	1 1.69%	59 100.00%
	Verken enig eller uenig	0 0.00%	10 33.33%	19 63.33%	1 3.33%	0 0.00%	30 100.00%
	Delvis uenig	1 3.70%	13 48.15%	13 48.15%	0 0.00%	0 0.00%	27 100.00%
	Helt uenig	0 0.00%	8 57.14%	4 28.57%	0 0.00%	2 14.29%	14 100.00%
Total		6 2.83%	68 32.08%	114 53.77%	17 8.02%	7 3.30%	212 100.00%

Her ser vi at den største prosentvise andelen som er misfornøyd, er i aldersgruppen 16-25 år, herav utgjør disse 57 % av de helt uenige og 48 % av de delvis uenige. Sammenlignet med aldersgruppen over, utgjør de mellom 26-49 år en mindre andel av de helt uenige og en like stor andel delvis uenige. Det er også aldersgruppen 26-49 år som er mest fornøyd med parkering, de utgjør hele 51 % av de som er helt enig og 61 % som er delvis enig.

4.3.2 Ansatte

Videre var det påstander om de ansatte, som respondentene måtte si seg fra «helt enig» til «helt uenig». Første påstand var «betjeningen alltid er hjelpsom». Her sier 194 av 212 (87,7 %) respondenter seg helt enig eller delvis enig, mens kun 6 av 212 var delvis uenig eller helt uenig. Neste påstand om en «kompetent betjening» er det stor likhet i responsen. Der en liten nedgang til 186 av 212 som er helt enig eller delvis enig, og en økning til 13 av 212 for delvis- eller helt uenig. Siste påstand var «betjeningen gjør aldri noe ekstra for meg». Her var det stor spredning i svarene, men hovedtyngden sier seg verken enig eller uenig.

4.3.3 Trening og treningsutstyr

Det ble videre det spurt om tilfredshet forbundet med utvalget av trening og treningsutstyr. Her ser vi at over 50 % av respondentene er helt enig eller delvis enig i være fornøyd med alle komponenter. Den faktor som imidlertid har minst fornøyde respondenter samlet *delvis uenig* og *helt uenig*, var utvalg av gruppetimer. Her var sammenlagt over 10 % av respondentene delvis uenig eller helt uenig i påstanden.

Question	Helt enig	Delvis enig	Verken enig eller uenig	Delvis uenig	Helt uenig	Total Responses	Mean
Utvalg av treningsapparat	60.85%	24.53%	7.08%	6.13%	1.42%	212	1.63
Utvalg av frivekter	63.68%	20.28%	10.85%	3.30%	1.89%	212	1.59
Utvalg av gruppetimer	42.45%	30.66%	16.04%	7.55%	3.30%	212	1.99
Utvalg av kondisjonstrening	51.90%	24.29%	13.81%	6.67%	3.33%	210	1.85

4.4 Verdiskapning

4.4.1 Priser

I forhold til kundetilfredshet ved prissetting var det spredning i responsen. Ved butikkpriser var hovedandelen helt enig eller delvis fornøyd (125 av 208), og kun 24 av 208 respondenter var delvis uenig eller helt uenig i påstanden, samtidig som at en andel på 28,4 % var verken enig eller uenig.

Neste påstand var «*Jeg er fornøyd med medlemspriser*» visste en interessant og større spredning i svarene enn de øvrige spørsmålene. På denne påstanden svarte 124 av 208 respondenter at de var helt enig eller delvis enig i å være fornøyd, mens 50 av 208 respondenter var misfornøyd.

Siste påstand om priser på personlig trening, hadde man en betydelig økning som svarte «verken enig eller uenig». Til gjengjeld så vi at en stor andel av respondentene er fornøyd med prisene på personlig trener, mens ca. 15 % er misfornøyd.

Her krysses medlemspriser med alder:

		PRISER - Jeg er fornøyd med medlemspriser					Total
		Helt enig	Delvis enig	Verken enig eller uenig	Devis uenig	Helt uenig	
Alder	15 år eller yngre	2 40.00%	1 20.00%	0 0.00%	1 20.00%	1 20.00%	5 100.00%
	16-25 år	13 19.40%	20 29.85%	11 16.42%	12 17.91%	11 16.42%	67 100.00%
	26-49 år	41 36.61%	28 25.00%	19 16.96%	22 19.64%	2 1.79%	112 100.00%
	50-60 år	5 29.41%	7 41.18%	4 23.53%	1 5.88%	0 0.00%	17 100.00%
	60 år eller eldre	5 71.43%	2 28.57%	0 0.00%	0 0.00%	0 0.00%	7 100.00%
Total		66 31.73%	58 27.88%	34 16.35%	36 17.31%	14 6.73%	208 100.00%

Det man ser her er at de som er minst fornøyd med medlemspriser er aldersgruppen 16-25 år, av disse er i overkant av 19 % helt fornøyd, og nesten 18 % er delvis fornøyd.

Videre er det en mindre andel av aldersgruppen 26-49 år som er helt misfornøyde, men en større andel på 20 % som er delvis misfornøyd. Det er til gjengjeld en større andel av aldersgruppene som er fornøyde enn de som er misfornøyde.

4.4.2 Butikk og ekspedisjonen

Her ble respondentene spurt om hvor fornøyde de er med butikkdelen av treningssentret og med selve ekspedisjonen. Første påstand var at medlemmet er tilstrekkelig fornøyd med utvalget av klær, utstyr m.m. i butikken. Her sa 28,4 % seg helt fornøyd, mens 34,6 % var delvis fornøyd. 8,2 % var delvis misfornøyd, mens kun 0,96 % var helt misfornøyd. Resterende sa seg verken enig eller uenig. Hoved andelen av medlemmene er altså fornøyd med utvalget av klær, mens en relativt stor andel på 28 % sier «verken eller» ved utvalget.

Det neste spørsmålet dreide seg om av proteinpulver og kosttilskudd. Her så vi at andelen «verken enig eller uenig» hadde økt til 43 %.

Dette kan være på grunn av manglede kunnskaper på området hos respondentene. Ellers er hoved andelen av de resterende respondentene fornøyde.

Siste påstand var om ryddighet og organisering. Her hadde andelen «helt enig og delvis enig» økt; de fleste er fornøyde med butikken utseendemessig. En interessant faktor er at ingen respondenter er misfornøyd med butikkens innredning, plassering av varene og ryddighet.

Det siste spørsmålet, og kanskje mest kompliserte å analysere, var hva Gym1 Hammerfest kan gjøre bedre i framtiden. Her fikk ikke respondentene alternativer, og kunne derfor svare helt fritt. Antall tilbakemeldinger ble over forventet med 109 svar. En forutsetning for å legge fram reliable svar, er ved legge fram de svar som var gitt flere ganger.

4.4.3 Luftkvalitet

En faktor som går igjen i tilbakemeldingene, er luftkvalitet. Nærmere 16 % av respondentene mener dette ikke er tilfredsstillende; det blir i hovedsak henvist til klam og varm luft i lokalene, særlig i sommervarmen.

4.4.4 Utvalg eller mangler

Kø og lang ventetid for å utføre knebøy-øvelser er en tilbakevendende tilbakemelding fra medlemmene. Flere foreslår å investere i flere stativ for å minske køen.

Flere medlemmer ønsker seg chins-apparat/pull-up-stativ, de mener det som er i dag ikke er tilstrekkelig.

Flere medlemmer mener det burde være flere tredemøller i kondisjonsavdelingen, der ett medlem foreslår å kutte ned på sykler for å få plass til flere tredemøller, mens ett annet medlem mener også det er for lite sykler i forhold til antall som ønsker å bruke disse.

Noen medlemmer mener at det er behov for speil på frivektrommet. De forteller at de i 2014 har fått vite at speilene var på vei, men at ingenting har skjedd. Speil på dametoilet er også ønsket fra en av respondentene.

En liten andel av respondentene mener at det ikke er tilstrekkelig utvalg av treningstøy i butikk, ett medlem påpeker at det kunne vært mere klær fra flere fabrikanter.

4.4.5 Gruppetimer

13 % av tilbakemeldingene omhandler gruppetimer. Her er det varierte tilbakemeldinger der kjernen ønsker en større spredning av gruppetimer i løpet av dagen og kvelden. Flere gir tilbakemelding om at de ønsker kveldstimer på grunn av jobb og barn, og noen ønsker også flere på dagtid.

Ellers ønsker flere av medlemmene et mer variert tilbud, der flere slyngetimer med tilhørende nybegynnertimer og kettlebells-timer er ønsket.

Et annet moment som stadig dukker opp i tilbakemeldingene er at det kommer nye tilbud så blir andre avsluttet.

Enkelte mener også at noen gruppetimer har for lav kvalitet og inneholder for lite variasjon, samt at stemmebruken til den/de som leder timene, kunne vært bedre. To respondenter nevner de ønsker flere yoga og pilates-timer, en av disse mener timene har lav kvalitet og ønsker en bedre yogainstruktør.

Ett siste moment som går igjen, er medlemmenes ønske om at salene er tilgjengelig også utenfor gruppetimene.

4.4.6 Priser

Omkring 10 % av respondentene gir tilbakemeldinger på prisene ved treningssenteret. Forslag som splitting av medlemskap mellom de som ønsker fult tilbud og de som bare ønsker vekttrening går igjen. Det er også øket et bedre

tilbud for studenter.

4.4.7 Renhold og etterfylling

Tømming av søppel, renhold i garderobe og dusj, støvsuging og etterfylling av papir i lokaler, garderober og toalett, er moment som stadig dukker opp. En av respondentene forklarer at slukene ofte er tette, og at det ikke er etterfylt med papir på morgenen. En annen respondent mener det ikke er jevnlig sjekk av renhold, noe som må forbedres.

Det skal også nevnes at flere av respondentene nevner at renholdet er svært godt.

4.4.8 Ansatte

Sitat fra spørsmål 15:

«Enkelte ansatte har større humørsvingninger enn en berg-og-dal-bane.»

«Betjeningen kan godt være litt mere blid og imøtekommende. Veldig spesielt at de sitter med ryggen mot deg når du først kommer inn.»

Undersøkelsen viser noen negative tilbakemeldinger om de ansattes imøtekommenhet og humør. Her blir det presisert at de ikke tar i mot medlemmer mens de sitter i ekspedisjonen.

En respondent mener også vaskeren ikke er imøtekommende nok, som han/hun verken smiler eller hilser, noe respondenten betrakter som et stort minus.

4.4.9 Øvrige tilbakemeldinger

Øvrige tilbakemeldinger er mangel på solarium, kaffeautomat og vekstskiver på 5 kg. Det blir også nevnt oppheving av singlet-forbud, samt fritt valg av egne treningsklær. En respondent uttrykker at han/hun savner «spinning-styrke» med en gammel instruktør.

Videre nevner en respondent at det ikke oppdateres tilstrekkelig på hjemmesiden og Facebook. Informasjonen skal ha vært feil i noen tilfeller, og det burde bli informert bedre om nye tilbud og ved avslutning av eksisterende tilbud.

5.0 Diskusjon av funn og teori

I dette kapitlet skal forskningen på området og mine funn settes opp mot hverandre. Det skal med utgangspunkt i teori, egne funn og resonnementer ende opp i en handlingsplan for hvordan Gym1 kan beholde sin ledende posisjon.

Jeg ønsker å beholde samme struktur som tidligere i teori, metode og resultat, der jeg holder meg til gitte tema. Jeg vil også krysse flere faktorer enn tidligere for å få en videre forståelse av fremlagte funn.

Jeg forutsetter her at tilbudene ved Gym1 er de samme som ved oppstart av undersøkelsen. Dette er en statisk undersøkelse på et gitt tidspunkt, der resultater kan endres ved et annet tidspunkt, samt ved endring i tilbud.

5.1 Motivasjon

Teorien sier at motivasjonen er den drivende kraft i et individ og at det er denne som driver et menneske til å handle. Dette er igjen på grunn av et uoppfylt ønske. (Schiffman, Kanuk og Hansen 2012, 99) Egen oversettelse.

Så hva er det som driver de potensielle og de eksisterende kundene til Gym1 å inngå medlemskap? Hvilke faktorer er det som gir Gym1 konkurransefordel i markedet?

Det vi så i det foregående kapittel, er at størstedelen av medlemsmassen velger Gym1 på bakgrunn av virksomhetens treningstilbud. Gym1 tilbyr et bredt utvalg av tilbud for sine medlemmer innen trening, derav flere typer gruppetimer i tillegg til kampsport, styrketrening, kostholdsveiledning og personlige trenere m.m. Det store utvalget viser seg å være Gym1 sin største konkurransefordel; som en totalleverandør av trening i Hammerfest. En viktig suksessfaktor vil være å vedlikeholde mangfoldet av tilbudene. Videre verdsettes kvalitet høyt, noe som går godt sammen med eiernes verdier om høy kvalitet og god standard ved treningssenteret (vedlegg 1). Beliggenhet verdsettes av medlemmene.

Ved å gå nærmere inn på aldersgrupper og de enkeltes meninger om hva som er de viktigste attributter ved treningssenteret, ser vi likhet.

Et viktig moment er at pris ikke i like stor grad er en viktig faktor for medlemmer ved valget av Gym1, sammenlignet med de andre faktorene.

Noe som korrelerer med eiernes visjon om å være et kvalitetscenter der prisen er verdt det brede tilbudet og sortimentet Gym1 kan tilby. (Vedlegg 1, 2013).

Samtidig kan vi trekke inn teorien om «salg av lønnsomhet», der Berg (2009) forklarer at kundene ofte er bevisst på at høy kvalitet koster mer. Dette kan brukes som salgsargumentasjon fra selgers side, som øker profitten.

5.2 Lojalitet

Teorien sier at lojalitet kan defineres som kundens intensjon til å fortsette å gjøre en handel med en virksomhet, minske deres utgifter, eller snakke godt om virksomheten (Dixon, Freeman og Toman 2011, 4).

Det er altså mange faktorer som spiller inn ved å gjøre en kunde lojal, derfor vil et direkte spørsmål om kunden vil melde seg inn på nytt være nødvendig.

Da 71 % av respondentene ønsket å melde seg inn på nytt, og kun 10 % svarte nei, tilsier dette at kundene er lojale.

Det er vanskelig å si i hvor stor grad kundene er lojal, og hvor lenge de vil være lojale mot virksomheten. Samtidig kan antallet reelle lojale kunder avvike fra undersøkelsen da mengden med respondenter er betraktelig lavere enn antall medlemmer. Men det forutsettes at disse respondentene er en representativ gruppe for medlemsmassen.

Søderlund (2005) forklarer varighet, frekvens og dybde som mål på kundelojalitet. Tidligere i denne undersøkelsen så man på hvor lenge kunden har vært medlem, hvor ofte den trener og til slutt hvilke fasiliteter den benytter seg av. På grunn av dette krysses varighet med lojalitet, for å se om det finnes sammenheng med det Søderlund (2005) forklarer som mål på lojalitet.

		I hvor lang periode har du vært medlem ved Gym1 Hammerfest?			Total
		1-6 mnd	7-12 mnd	Over 12 mnd	
LOJALITET Vil du ved utløp av ditt medlemskap, fornye din avtale?	Ja	30 19.35%	21 13.55%	104 67.10%	155 100.00%
	Nei	9 40.91%	6 27.27%	7 31.82%	22 100.00%
	Vet ikke	10 24.39%	9 21.95%	22 53.66%	41 100.00%
Total		49 22.48%	36 16.51%	133 61.01%	218 100.00%

Her ser vi de som har vært medlemmer i lengre enn ett år er 61 % av respondentene. Det vil si at disse tidligere har fornyet sine medlemskap, noe som korrelerer med Søderlund (2005) sin påstand. Man ser også at 78 % av disse (104 av 133) ønsker å nok en gang fornye sine medlemskap. Kun 7 av 133 sier nei til

fornyelse. Av de som kun har vært medlem mellom 1-6 måneder, ønsker over halvparten å melde seg inn på nytt ved avsluttet medlemskap. Det tyder på at det er muligheter for å få gjensalg på store deler av de eksisterende medlemmer. Berg (2009) har sagt at måten man kontakter en kunde er sentralt, og service/oppfølging/gjenkjøp er viktige faktorer her, dermed vil Gym1 i følge teorien ha en stor jobb foran seg for å få gjensalg på kundemassen. Videre forklarer Berg (2009) at mersalg og gjensalg er viktige faktorer for suksess. Søderlund (2005, 42) sier at en annen faktor ved lojalitet er gjenkjøpsrate, noe som i dette tilfellet er 61 %. Samtidig er det viktig å ta i betraktning at medlemmene kan skifte mening etter en viss periode, og at det kan skyldes andre faktorer enn det som har kommet frem her.

5.2.1 Merkeloyalitet

Jacoby og Chestnut (1978) forklarer at merkeloyalitet handler om antall kunder som ønsker å handle igjen. Her foreslår de fire objekter som skal føre til lojale kunder:

1. Endre kunden som handler av og til, til en fast, lojal kunde.

Hvis Gym1 skal følge gitt teori vil det være nødvendig å konvertere de medlemmer som ikke benytter seg av årskort til denne type avtale. Ved denne undersøkelsen er 4 % av medlemmene oppført med klippekort, der 6 av 8 har sagt ja til å melde seg inn på nytt. Potensialet ligger altså i de som ikke benytter seg av årskort per dags dato.

2. Hvis rimelig, øke mengden konsumert av gjentakelseskjøpere av sin egen merkevare.

Lojalitetskunder er sentrale ved dette punktet, noe som bygger videre på det som er beskrevet ovenfor. Samtidig vil en økning av mengden konsumert av hvert medlem bidra til økt profitt. Dette kan gjøres ved å benytte seg av mersalg og oppsalg, som for eksempel mersalg av varer fra butikken og personlig trening, eller oppsalg fra klippekort til årskort.

Poenget her er at medlemmene skal legge igjen mere penger enn det de i utgangspunktet hadde tenkt, slik at Gym1 kan skape mer verdi av lojale medlemmer. Dette kan også bidra til at medlemmer føler seg trygge og ivaretatt, slik at de i framtiden forblir lojale mot sentret.

Et annet argument er deres følelse av å ha investert så mye i sentret, eller at sentret kan tilby så mye, at de ikke føler de kan flytte til et annet senter.

3. Tiltrekke forbrukere fra konkurrerende merker.

Her er det snakk om å kapre kunder fra konkurrerende treningsstudio som Barents Gym eller treningsstudio forbundet med arbeidsplasser. For å oppnå dette vil Gym1 måtte ta i bruk sine konkurransefordeler som beliggenhet, kvalitet og utvalg av trening. Eventuelle tilbud eller bedriftsavtaler kan også være mulige løsninger ved dette punktet. Utendørstrening er for øvrig en substitutt.

4. Behold høyt nivå av gjenkjøpende kunder for sitt eget merke ved å sørge for at de ikke skifter merke.

Her kan Gym1 skape lojale kunder ved å gi tilbud kunden ikke kan motstå, og som ikke blir tilbydd andre steder. Det kan være muligheter ved å benytte seg av deres konkurransefordeler i markedet, for å beholde kunder å skape verdi av disse. For at Gym1 skal sørge for at kundene ikke skifter merke er det viktig at kunden er tilfreds, dermed må attributter som kvalitet, utvalg og beliggenhet stadig vedlikeholdes.

Videre forklarer Jacoby og Chestnut (1978, 2) at disse objektene reflekterer forskjellige aspekter av et mål, markedsandel.

5.3 Kundetilfredshet

Om vi ser nærmere på spørsmål 15, der medlemmene kunne gi frie tilbakemeldinger, ser vi at det som kommer fram av kommentarer, korrelerer med spørsmål om tilfredshet ovenfor gruppetimer, priser og medlemskap.

Hovedtyngden her ligger på gruppetimer, da det er disse det er lavest tilfredshet ved, samt flest negative tilbakemeldinger om. Det bør vurderes å gjøre om på gruppetimenes tidspunkt og utvalg for å øke tilfredsheten ved treningssenteret.

Teorien sier at i lojalitetsføring er det flere faktorer som kan føre til kundelojalitet. Der i blant er kundetilfredshets skapende interaksjon en viktig faktor i følge Sønderlund (2005). Han mener service kan bidra til lojalitet, og at interaksjon mellom ansatte og kunden spiller en stor rolle i hvor tilfreds medlemmet vil være. Som nevnt ovenfor og i fremstillingen av funn, ble det spurt en rekke spørsmål

om kundetilfredshet. Dette var i hovedsak for å se om det er sammenheng mellom Söderlund (2005) sin påstand og i hvor stor grad disse faktorene har en korrelasjon med hverandre.

5.4 Relasjon mellom lojalitet og kundetilfredshet

Dixon, Freeman og Toman (2011, 5) sier at de finnes lite relasjon mellom kundelojalitet og kundetilfredshet gjennom sine undersøkelser.

20 % av de tilfredse kunder i undersøkelsen sa de kom til å forlate virksomheten, 28 % av de utilfredse kundene ønsket å bli. De kunne dermed vurdere relasjonen mellom faktorene til liten. Sammenlignet med denne undersøkelsen ser man at 7,5 % av de tilfredse respondenter sa de kom til å forlate virksomheten, og 10 % av de utilfredse respondenter sa de kom til å bli. Dette kan igjen være usikre tall, da det var få utilfredse respondenter ved undersøkelsen. Samtidig som at det kan ha vært mange flere respondenter i Dixon, Freeman og Toman (2011) sine undersøkelser, enn denne.

Deres konklusjon strider i mot Södelund (2005, 70) sin påstand om at kunden er lojal når den er fornøyd. Selv om at han ikke mener at kundetilfredshet fører til lojalitet, påstår han at kundetilfredshet kan ses på som den mest normale forklaringen på kundelojalitet - en drivkraft, noe som igjen kan stemme i denne sammenheng.

Hovedsakelig ser det ut til å være en korrelasjon mellom tilfredshet og lojalitet ved min undersøkelse. 153 av 155 av de som har sagt ja til å melde seg inn på nytt er tilfreds med senteret, dermed finner man en større korrelasjon mellom faktorene her, enn det Dixon, Freeman og Toman (2011) har funnet tidligere. Videre er det interessant at størstedelen av de som vil melde seg ut, også er tilfreds med senteret.

Kun 10 av 218 respondenter er utilfreds, noe som tilsier at kundetilfredsheten ved senteret er høyt. Kun 22 av 218 ønsker ikke å melde seg inn på nytt, mens 41 fortsatt er usikker. Man kan vurdere om de som er usikker er det pga. tilfredsheten som deler av teorien referer til, men da svært få av disse (5 av 41) er delvis misfornøyd, og ingen er helt misfornøyd, kan det settes spørsmålsteget ved at tilfredsheten har noe med dette å gjøre. En mulig fremgangsmåte for å analysere

dette nærmere, er å se på hvorfor medlemmene meldte seg inn i utgangspunktet:

		Hvorfor valgte du å melde deg inn ved Gym1 Hammerfest? (Du kan krysse av flere alternativer)						Total
		Beliggenhet	Pris	Kvalitet	Sosialt	Treningstilbud	Andre grunner	
LOJALITET Vil du ved utløp av ditt medlemskap, fornye din avtale?	Ja	73 47.10%	17 10.97%	83 53.55%	50 32.26%	106 68.39%	22 14.19%	155 100.00%
	Nei	8 36.36%	1 4.55%	4 18.18%	4 18.18%	5 22.73%	6 27.27%	22 100.00%
	Vet ikke	16 39.02%	2 4.88%	12 29.27%	6 14.63%	22 53.66%	8 19.51%	41 100.00%
	Total	97 44.50%	20 9.17%	99 45.41%	60 27.52%	133 61.01%	36 16.51%	218 100.00%

Med dette ser vi at hele 54 % (22 av 41) av de som sa *vet ikke*, meldte seg inn på bakgrunn av *treningstilbud*. På en god andre plass har vi *beliggenhet*, en faktor som kan endres ved at kunden flytter.

For å se på hvorfor 41 respondenter ikke vet om de skal melde seg inn igjen, har man gått inn i respondentenes fullstendige svar for å se om noe skiller seg ut.

Umiddelbart ser man at 22 av 41 respondenter har svart på spørsmål 15 som innebærer å gi en tilbakemelding, der kun 1 av 22 kom med en positiv tilbakemelding. En annen faktor er at tilfredsheten til de som sa *vet ikke* faktisk er gjennomsnittlig høy. Dermed vil det her være vanskelig å si hvorfor noen medlemmer er usikre på om de vil være lojale i framtiden eller ikke. Det skal også sies at det ikke trenger å ha noe med Gym1 å gjøre at noen er usikre på sine medlemskap.

Tidligere ble de som «*ikke vet*» om de skal melde seg inn ved treningssenteret på nytt, krysset med hvorfor de meldte seg inn i utgangspunktet. For å få en videre forståelse av hvorfor noen av medlemmene ikke vet om de skal melde seg inn på nytt, kan man videre krysse disse med hvor fornøyd de er med tanke på treningstilbud (vedlegg 6). Det man ser her er at de som ikke vet om de skal melde seg inn i størst grad er misfornøyd med utvalget av treningsapparat, selv om kun 1 er helt uenig, er 6 respondenter delvis uenig.

Gruppetimer er kanskje den faktoren som blir mest interessant i dette tilfellet, her har kategoriene «*nei*» og «*vet ikke*» under lojalitetsspørsmålet, minst respondenter som er tilfreds. Samtidig ser vi at omkring 13 % av tilbakemeldingene ved spørsmål 15 omhandler gruppetimer, noe som korrelerer med det som er beskrevet ovenfor.

5.5 Verdiskapning

5.5.1 Butikk/ekspedisjon

En annen viktig faktor analysert ved denne undersøkelsen er prisene ved Gym1 og i hvor stor grad medlemmene mener prisene er forsvarlige. En interessant faktor som dukket opp her i forhold til prisene i butikkdelen av treningsstudioet, er at 28 % av medlemmene verken var enig eller uenig angående prisene.

Videre ser man at også 28 % av medlemmene verken er enig eller uenig i utvalget i butikkdelen. Da disse tallene korrelerer med hverandre, kan man sette spørsmålsteget med hvorfor nøyaktig samme antall ikke har en mening om pris eller utvalg, og om det dermed er omkring 28 % av medlemsmassen som ikke benytter seg av disse produktene. Man kan anta at potensialet for mersalg er stort. Det er klart at butikkdelen av sentret med salg av klær, proteinpulver og annet treningsutstyr er økonomisk viktig for virksomheten.

Berg (2009) forklarer at tilstrekkelig lønnsomhet hos hver kunde og hele kundebasen kun kan oppnås av virksomheten. Samtlige ansatte ved Gym1 burde derfor fungere som selgere i tillegg til sine daglige oppgaver. Trenere og andre ansatte kan jobbe informativt ovenfor sine medlemmer for hvilken type produkter som tilbys i tillegg til vanlige medlemskap. Teorien sier også at man kan kvalitetssikre kunder ved selgers prestasjoner og konkurransedyktighet (Berg, 2009).

Et siste punkt som er verdt å nevne er at det kommer en del negative tilbakemeldinger på renhold og etterfylling ved lokalene. Dette anses som en kritisk faktor i sammenheng med tilfredsheten og må korrigeres.

5.6 Priser medlemskap

Med funnene i foregående kapittel ser vi at de som er totalt sett minst fornøyd med medlemspriser er aldersgruppen 15-26 år. Dette kan mulig forklares med at dette er en aldersgruppe der de fleste er studenter eller i etableringsfasen.

Aldersgruppen mellom 26-49 år viser seg å være mest fornøyd med prisene for medlemskap, selv om deler her også er misfornøyd. Teorien sier at det å få lojale kunder og god profitt handler ikke bare om salg, men det som ligger bak, som mennesker og teknologi. (Heskett et al. 2011, 63). Her kan det igjen trekkes inn «salg av lønnsomheten» der økonomisk argumentasjon er sentrale faktorer. Da Gym1 vil skape verdi gjennom service, kvalitet og utvalg, vil dette helt klart være

viktige salgsargumenter for å understøtte medlemsprisene. Salg av lønnsomhet innebærer at selgerne argumenterer for en høyere pris for bedre kvalitet, samt økonomiske og finansielle fakta som kunden er opptatt av og komfortabel med (Berg 2009).

Videre kan vi også sammenligne resultatene fra spørsmål 15, der medlemmene kunne svare fritt. Det kan virke som om de respondentene som hadde innvendinger på medlemsprisen, fikk uttrykt dette her. Lavere priser i butikk og på medlemskap blir kommentert. Det ønskes også splitting av medlemskap slik at de som vil trene vekter kan velge og kun betale for dette og ikke gruppetimer i tillegg. For å utarbeide et bedre bilde av i hvor stor grad medlemsprisene er høye, har man valgt å se på gjennomsnittlige priser ved andre treningsstudio i Norge.

I følge VG (2011) ligger medlemsprisene på de største sentrene i Norge på mellom 400 og 500 kroner per måned.

I følge Dine Penger (2012) varierer prisene per måned fra 99,- til 299,- hos lavpriskjedene, og fra 249,- til 1490,- i fullsortimentskjedene. Innmeldingsavgift og administrasjonsgebyr ligger fra 0,- til 1200,-. Dine Penger (2012) sier også at noen senter velger å ta et høyere innmeldingsgebyr for de som ikke ønsker bindingstid. Gym1 har en månedspris på 459,- for års-medlemskap, og et innmeldingsgebyr på 499,- (Gym1-Hammerfest, 2014). I denne sammenheng anses det som normal månedspris og innmeldingsgebyr for et treningssenter med fullsortiment. Fullsortimentsmedlemskap inkluderer alle attraktiviteter, utenom personlig trening og egne kostholdsveiledningstimer. Studentpriser ved Gym1 er 399,- per måned med 9 måneders bindingstid.

Medlemmene med årskort eller studentpris ved Gym1 har tilgang på sentret fra kl. 05 om morgenen til 00.00 på natten. De har i tillegg mulighet til å benytte seg av alle typer trening som; aerobic, kampsport, spinning, yoga, styrke m.m. samt en veiledningstime ved oppstart av medlemskap (Gym1-Hammerfest, 2014).

Priser på trening						
	Medlemmer	Sentre	Priser pr. mnd.	Pris pr. time hvis du trener en gang i uka	Hvor	Total omsetning
Elexia	125 000	33	499-625,-	125-160,-	Hele landet unntatt Nord-Norge.	750 millioner
SATS	100 000	38	445-625,-	111-155,-	Hele landet.	650 millioner
Spentst	50 000	30	379-547,-	95-136,-	Hele landet.	240 millioner
Actic	38 000	25	260-425,-	65-106,-	Hele landet.	110 millioner
3T	35 000	11	499,-	125,-	Bare i Trøndelag.	175 millioner
Friskis&Svettis	30 000	67	75-484,-	19-121,-	Idrettslag, ikke treningskjede.	110 millioner
Sprek og Blid	20 000	14	489-598,-	122-150,-	Bare i Bergensområdet.	100 millioner
Family Sport Club	16 000	16	249-1499,-	62-375,-	Østlandet.	95 millioner
Jimu	6 800	4	343-549,-	85-125,-	Østlandet.	32 millioner
Gold's Gym	2 600	2	399-499,-	100-125,-	Verdens største – liten i Norge.	18 millioner

*Det er store prisforskjeller på abonnementene innad i alle kjeder. Prisen avhenger bl.a. av tilbudet det enkelte senter gir og hvor i landet det ligger. Det er generelt dyrere i de største byene og billigere hvis du kjøper abonnement som kun kan brukes på ett senter.
* I dette abonnementet inngår seminar, personlig trener, kostholdsråd etc.*

Bilde: VG.no (2011).

For å sammenligne med høykvalitetssenter, ser vi på Elexia og Sats. Elexia (2014) har forskjellige medlemskap for blant annet ungdommer under 18 år, barn mellom 12 -14 år og ordinært medlemskap for mellom 499-625 kr. For studenter koster det mellom 419,- og 519,- per måned.

Ved SATS (2014) kan en velge mellom medlemskap innad ved senter i samme by, eller medlemskap ved alle senter. Sats Club er det medlemskapet som gjelder innen samme by, og koster 595 kroner. Studentpris er 476 kroner per måned.

Vi ser at Gym1 er billigere enn både Sats og Elexia på både års-medlemskap og studentmedlemskap.

«The service profit chain» forklarer relasjonen mellom profitt, kundelojalitet, ansattes tilfredshet, kundetilfredshet, lojalitet og produktivitet.

Teorien viser at Gym1 vil få god profitt og lojale kunder om den interne servicekvaliteten i virksomheten er god. Dette vil si samholdet innad i virksomheten mellom de ansatte og ledelsen, infrastruktur internt, belønninger og riktig verktøy for å gjøre en god jobb. Dette skaper medarbeitertilfredshet, noe som bidrar til at de ansatte får god motivasjon og produktivitet i sitt arbeid. Fra Bedriftsutviklingsoppgaven (vedlegg 1) virker det som at det interne i virksomheten fungerer godt, og at det er god intern medarbeitertilfredshet. I følge teorien vil det gode miljøet være en god bidragsyter til en god ekstern service som øker kundetilfredsheten. Gjennom denne undersøkelsen ser vi at kundetilfredsheten er nokså høy, og dermed skal, i følge denne teorien, kundetilfredshet bidra til lojale kunder, som igjen bidrar til vekst og profitt for Gym1.

5.7 Verdiskapning – mulige løsninger

5.7.1 Kundelojalitetsbelønninger

Teorien sier at en kan få lojale kunder med andre faktorer enn tilfredshet også. Søderlund (2005) påpeker «kundelojalitetsbelønninger», som innebærer tilbud som medlemmet ikke vil unngå. Eksempelvis ved ett års medlemskap får kunden en ekstra gode i form av rabatter på medlemskap, i butikk eller ved andre virksomheter i nærmiljøet, eksempelvis sportsbutikk. Målet med denne løsningen er at kunden fortsetter sitt medlemskap for å få ekstra goder på lang sikt. Ved en slik løsning kan Gym1 skape både tilfredse og lojale kunder, i følge Søderlund (2005).

5.7.2 Medarbeiderlojalitetsprogram

Søderlund (2005, 164-165) beskriver at et medarbeiderlojalitetsprogram innebærer at en medarbeider skaper tette relasjonsbånd med enkeltkunder som varer over en viss tid. I dette tilfellet vil slike relasjonsbånd kunne skapes gjennom personlig trening og veiledning. De personlige trenere ved Gym1 har med andre ord det fullstendige ansvar for at egne kunder blir ivaretatt på en best mulig måte. De personlige trenerne må også fungere som selgere og representanter for merkevaren, Gym1 Hammerfest. Det å ivareta en kunde, få den til å føle seg spesiell, er en klart viktig faktor både for lojalitet og kundetilfredshet. Medlemmet kan da bidra med å snakke godt om virksomheten, noe som igjen kan skape nye kunder. I tillegg vil den fornøyde personlig trener-kunden anbefale samme tilbud til andre medlemmer, noe som bidrar til økt verdiskapning på eksisterende medlemmer.

5.7.3 Kunde-til-kunde-relasjoner

Videre beskriver Søderlund (205, 170) en annen type relasjon, nemlig kunde-til-kunde relasjoner. Her er det snakk om at eksisterende medlemmer kan bidra til at nye medlemmer forblir lojale, på bakgrunn av den gode atmosfære de eksisterende lojale medlemmer skaper. Dette kan sammenlignes med punktene ovenfor, der fornøyde medlemmer spre budskapet videre, og med det skaper positiv energi ved treningssenteret.

5.7.4 Kundelivssyklusaktiviteter

For at et medlem skal bli lojal, må den oppleve at treningssenteret fortsetter å være attraktivt over tid. Med dette mener Sønderlund (2005, 180) at medlemmets liv vil forandre seg med tiden. For at medlemmet skal forbli lojal gjennom alle faser i livet må tilbudene være livsfaseorienterte. Dette vil si at gutten på 15 år skal ha tilstrekkelig tilbud for sin bruk, det samme skal den nybakte moren på 25 år, voksne mannen på 43 år og den pensjonerte 70 åringen ha. Dette mener Sønderlund (2005) skal bidra til lojalitet.

6.0 Konklusjon

Gym1 Hammerfest AS kan i hovedsak betraktes som et vellykket nyetablert treningssenter. Med kun to år på markedet, ser det ut til at de har befestet sin posisjon i markedet som et høykvalitetssenter med fullsortimentstilbud. Ved høy kvalitet og et stort utvalg av trening, kommer også høye forventninger. Dette kommer godt fram gjennom mine undersøkelser. En standardisert samtale med kundene beviser dette ytterligere.

Et viktig moment for å vite hva som skal til for at kundene forblir lojale, er å se om kundetilfredshet og lojalitet har en relasjon. Det kan se ut til at det er relasjon mellom disse faktorene, men at kundetilfredshet ikke er hovedårsaken, men en faktor for lojalitet. Det konkluderes med at kundetilfredshet påvirker til lojalitet, derfor vil en tilfreds kundemasse mulig bidra til høyere lojalitet på lang sikt, noe som korrelerer med teorien.

På bakgrunn av mine undersøkelser og litteratur, ser det ut til at treningssentrets største konkurransefordeler per i dag er det store utvalget av trening, beliggenhet og kvalitet. Dermed blir en kritisk suksessfaktor for å opprettholde den ledende posisjon i markedet, å vedlikeholde mangfoldet av trening og de momenter som utgjør at Gym1 har fått den posisjon de har i dag.

De ansatte ved treningssentret har i hovedsak fått gode tilbakemeldinger fra respondentene, men man ser misnøye med kundenes opplevelse av imøtekommenhet. Dette betrakter jeg som en kritisk suksessfaktor. De ansattes imøtekommenhet er svært viktig for å beholde den totale kvaliteten ved treningssenteret, samt for å beholde posisjonen sentret har fått i markedet. Økt

fokus på opplæring innen servicekvalitet er et helt nødvendig tiltak som er enkelt og lite ressurskrevende.

Som drøftet er teorien om «salg av lønnsomhet» sentralt for at senteret skal vedlikeholde sin posisjon, samt i prosessen for å befestе den ytterligere. Her vil salgsargumentasjon være en viktig faktor, og ved inngåelse eller salg av nye medlemskap, er det viktig at de som selger henviser til deres konkurransefordeler, kvalitet, service, renhold, beliggenhet og fullsortiment. Selgerne vil ikke bare være nødvendig for å skaffe nye medlemskap, men også for å beholde eksisterende kunder. Det er en kritisk suksessfaktor at trenere ved Gym1, som er i dialog med medlemmer, argumenterer for fordelene ved fornyelse av medlemskap.

Lojaliteten ved treningssenteret er i hovedsak høy om man ser på spørreskjemaundersøkelsen. Samtidig har Gym1 potensiale til å konvertere flere medlemmer til å bli lojale. Det vi ser gjennom oppgaven, er at det er en stor andel som ikke vet om de vil melde seg inn på nytt. Målet må være å konvertere disse medlemmene til å bli lojale i framtiden. Det har kommet frem at de som ikke vet om de vil melde seg inn på nytt, i hovedsak meldte seg inn på bakgrunn av treningstilbud og at det er disse som er minst fornøyd med gruppetimer og treningsapparat.

13 % av tilbakemeldingene under «andre kommentarer» hadde kritikk til gruppetimene. Dermed vil jeg anbefale at det blir gjort en vurdering der spredning utover dagen og kvelden av gruppetimer er prioritert. Det er nødvendig å vurdere flere slyngetimer med tilhørende nybegynnertimer, samt flere kettlebells-timer. Dette anses som et av de viktigste tiltakende.

I forhold til mangler innen treningsutstyr vil det videre anbefales å se nærmere på kondisjonsavdelingen med tilhørende tredemøller og sykler. Her kan det være nødvendig å øke antall.

Verdiøkning ved butikken i senteret er sentralt på dette tidspunkt, da en ytterligere økning av medlemsmasse kan være vanskelig. Det bør vurderes en omgjøring av butikkdelen for å øke inntekt fra denne. Som det kommer fram i undersøkelsen, ser det ut til at 28 % ikke har meninger om verken priser eller utvalg. Jeg ønsker

derimot ikke å konkludere med at 28 % ikke benytter seg av butikken, men at på bakgrunn av dette, er det fortsatt et ikke-utnyttet potensiale ved denne. En mulig løsning for å forbedre salg er å øke salgskunnskap blant ansatte, samt inneha et større sortiment med flere prisklasser.

Renhold ved senteret er også en kritisk suksessfaktor når det gjelder kunders tilfredshet. Samtidig korrelerer et rent senter med Gym1 sin visjon om å være et kvalitetssenter. Dette er et forhold det er enkelt å gjøre noe med.

Da nærmere 16 % av tilbakemeldingene på spørsmål 15 omhandlet luftkvalitet, tyder dette på at en forbedring må til.

Når det gjelder priser ved medlemskap har man konkludert med at disse er godt tilpasset markedet for fullsortimentsenter. Gym1 ligger midt på treet når det gjelder ordinære medlemskap. Jeg vil til igjen anbefale å vurdere en lavere studentpris, da dette er en viktig andel av befolkningen som ofte trener i sosiale omgivelser. En student vil ikke være student for bestandig, dermed vil en lojal student over tid, være en lønnsom kunde på lenger sikt.

6.1 Kundelojalitetsbelønninger

En videre anbefaling angående medlemskap er det som kalles «kundelojalitetsbelønninger». Dette vil si at en kunde blir belønnet med fordeler jo lengere den har vært medlem. Her vil jeg anbefale å ta i bruk bronsje-medlemskap, sølv-medlemskap, gull-medlemskap og eventuelt platina-medlemskap. Et nytt medlem vil ved oppstart ha et bronsje-medlemskap, dette gir kun fordeler ved at kunden har et vanlig medlemskap som inkluderer nøkkelkort. Etter ett eller to år som medlem, vil medlemmet gå inn i sølv-medlemskap, da får kunden flere fordeler ved senteret i form av rabatter på klær og andre produkter ved butikken. Etter tre år får kunden gull-medlemskap, dette medlemskapet gir kunden fordeler også utenfor treningssentret. Eventuelle avtaler med andre virksomheter kan vurderes, som Lekeland eller rabattavtaler på sportsbutikker. Også interne avtaler med personlige trenere og kostholdsveiledning kan være alternativer. Etter fem år vil medlemmet få rabatterte medlemsavgifter, eventuelt et «tvillingsmedlem» som får trene gratis kun når platina-medlemmet trener. Det er mange alternative metoder for slike medlemskap, men kjernen er lojalitet.

Medlemmet vil ønske å være lojal på lang sikt, slik at det får fordeler det ellers ikke ville fått andre steder.

En kritisk suksessfaktor i denne sammenheng er å markedsføre løsningen, slik at medlemmer er klar over hvilket medlemskap de har og kan få. En mulig løsning er å omgjøre deres medlemskort til den type medlemskap de har fargemessig, dette vil skape en «word-of-mouth» effekt, slik at tilbudet markedsfører seg selv i noen grad.

6.2 Handlingsplan

Vår 2014 mai/juni (oppstart umiddelbart)

- I. Prosessen med å forbedre luft i lokaler starter umiddelbart, da sommersesongen starter.
- II. Gjennomgang med ansatte for en økning av servicekvalitet. Eventuelle kurs kan være nødvendig og motiverende.
- III. Det jobbes med felles mål og visjoner. Her vil felles salgsargumenter være viktig å drøfte.
- IV. Gjennomgang av vaskernes rutiner, samt ansattes ansvar om etterfylling av papir og søppeltømming.

Sommer/Høst 2014

Juli-August-September

- I. Vurdering av kondisjonsavdeling med hensyn til tredemøller og sykler starter. Ledelsen/styret må selv vurdere om avdelingen er tilstrekkelig slik som den står i dag.
- II. Omrokking av gruppetimer før skoleoppstart og i ferieavvikling. Her anbefales det en gjennomgang av mest besøkte timer og fordeling disse utover dagen og kvelden. Dette skal markedsføres via Facebook, SMS og hjemmesiden fortløpende, slik at medlemmer er klar over at det skal gjøres en forandring/forbedring.
- III. Vurdering av studentpriser før det nye skoleåret igangsettes.
- IV. Høsten 2014 igangsettes prosessen med etablering av kundelojalitetsbelønninger. Dette er en prosess krever rabattavtaler og teknologiske endringer. Kundelojalitetsbelønninger bør iverksettes ved inngangen av 2015.

Budsjett til handlingsplan

Budsjett handlingsplan Gym1		
Intert arbeid prises ikke da dette inngår i vanlig drift, kun innkjøpte produkter og tjenester.		
Vår 2014		
1 Forbedring av luftkvalitet		
Hovedsakelig ønsker om å kunne lufte		
vinduer 4 stk monteres i eksisterene glassfasader/ felt		45000
2 Forbedring av servicekvalitet		
Interne kurs / bevisgjøring og event eksterne foredragshol	int. arbeid	15000
3 Rutineforbedring vedr. vask og tilhørende oppgaver	int. arbeid	0
Sommer / høst 2014		
1 Oppgradering av kondisjonsavdeling		
		55000
2 Forbedring av gruppetimer, høstprogram		0
3 Studentpris vurderes	int. arbeid	
4 Vurdere kundeloyalitet event nye medlemskort ut fra løsning		10000
Samlet sum for handlingsplan		80000
mva		20000
sum handlingsplan		100000

Budsjettkommentar

Budsjettet er utarbeidet på bakgrunn av handlingsplanen og i samarbeid med Gym1. Interne forbedringer prises ikke.

For våren 2014 budsjetteres det med totalt 60 000,- eks. mva. fordelt på kjøp og montering av vindu i eksisterende glassfasade, og intern kursing av ansatte i servicekvalitet med eventuelle eksterne foredragsholdere. Ved sommer/høst 2014 budsjetteres det totalt med 65 000,- eks. mva. fordelt på oppgradering av kondisjonsavdeling og ny løsning ved medlemskap på bakgrunn av teknologiske endringer.

Litteraturliste

- Berg, Petter A. 2009. *Kunsten å selge, etablere, beholde og utvikle salgsrelasjoner*. Norge: Cappelen akademisk.
- Barents Gym. 2014. Hentet 18.05.2014. <http://barentsgym.com/index.html>
- Ordtak. 2014. Hentet 27.05.2014.
<http://www.ordtak.com/forfatter.php?fn=Per&ln=Arne+Dahl>
- Dinepenger. 2012. «Sjekk prisen på treningssenter-kjeder» Hentet 18.05.2014.
<http://www.dinepenger.no/bruke/sjekk-prise-paa-19-treningssenter-kjeder/20272101>
- Dixon, Freeman og Toman. 2011. *Harvard Business Review, Increasing Customer Loyalty*. England: Harvard Business Press Books
- Elixia. 2014. «Bli medlem». Hentet 18.05.2014. <http://www.elixia.no/blimedlem/>
- Gripsrud, Geir, Ulf H. Olsson og Ragnild Silkoset. 2010. *Metode og dataanalyse: Beslutningstiltte for bedrifter ved bruk av JMP*. Andre utgave. Norge: Høyskoleforlaget AS.
- Gym1 Hammerfest. 2014. Hentet 22.05.2014. <http://gym1-hammerfest.no/>
- Gym1 Hammerfest. 2013. «Priser, ordinære». Hentet 21.05.2014.
<http://gym1-hammerfest.no/priser/ordinaer/>
- HBR. 2008. Hentet 26.05.2014.
<http://hbr.org/2008/07/putting-the-service-profit-chain-to-work/ar/1>
- Heskett, J. L., Jones, T., Loveman, G., Sasser, W., and Schlesinger, L. 1994. *Putting the service profit chain to work, Harvard Business Review*. England: Harvard Business Press Books.
- Jacoby, Jacob, and Robert W. Chestnut. 1978. *Brand Loyalty, Measurement and Management*. New York: John Wiley & Sons.
- Kardes, Frank R., Maria L. Cronley and Thomas W. Cline. 2011. *Customer Behaviour*. First Edition. USA: South Western Cengage Learning.
- Kotler, Philip. 2005. *Markedsføringsledelse*. Oslo: Gyldendal akademisk.
2. Utgave.
- SATS. 2014. «Medlemskap student». Hentet 18.05.2014.
<http://www.sats.no/medlemskap/student/>
- SATS. 2014. «Våre medlemskap, sats club». Hentet 18.05.2014.
<http://www.sats.no/medlemskap/vara-medlemskap/sats-club/>
- Schiffman, Leon G, Leslie L. Kanuk og Håvard Hansen. 2012. *Customer Behaviour: A European Outlook*. Second edition. New Jersey: Pearson

Education Limited.

Søderlund, Magnus. 2005. *Den lojale kunden*. Oversatt av Gro Trude Gjestrud.
Norge: Gyldendag akademisk.

VG. 2011. «*Sjekk treningscenter prisene her*». Hentet 18.05.2014.

<http://www.vg.no/forbruker/helse/vektklubb-no/sjekk-treningscenter-prisene-her/a/10021178/>

Vedlegg 1- Oppgave i Bedriftsutvikling høstsemester

1.0 Innledning

Gym1 Hammerfest AS er et treningscenter lokalisert i Hammerfest, Finnmark. Sentret ble stiftet i juni 2012. Gym1 har utviklet seg forholdsvis raskt og deres nåværende kundebase på ca. 1400 medlemmer utgjør over 10 % av den totale befolkningen i Hammerfest Kommune, i tillegg til overskudd allerede etter første driftsår. Gym1 har tre aksjonærer; Roger Bloch, John Arild Svendsen og Bård Henriksen, som også utgjør styret i driften.

Roger Bloch innehar stillingen som daglig leder, John A. Svendsen som treningsleder/faglig leder, mens Bård Henriksen er representant for eier av lokaler og sitter i styret. Pr. dags dato har treningscenteret 8 faste ansatte i følge proff.no.

Gym1 har som visjon å være Finnmarks råeste treningscenter. Dette skal de få til ved å tilby ekstra tjenester for medlemmene som personlige trenere, gruppetimer, taekwondo og kickboksing. Sentret er fortsatt i en rekrutteringsfase, og jobber med å øke medlemsantallet ytterligere. Etter litt over ett år i drift ser man potensiale i en videre utvikling av senteret.

1.1 Relasjon til virksomheten

Da Roger Bloch er min far var jeg med på åpningsprosessen til Gym1. Jeg har jobbet som selger mot bedriftskunder i oppstartsfasen, samtidig som jeg har jobbet i resepsjonen.

Jeg ble først kjent med John A. Svendsen i 2001 da jeg startet å trene taekwondo ved hans treningscenter; Johns Gym. Jeg har dermed vært med i store deler av prosessen, deltatt i bedriftsmøter og har en del innsikt i virksomhetens interne og eksterne prosesser.

2.0 Problemstilling: «*Hvordan kan ledelsen av Gym1 utvikle treningssentret ytterligere i Hammerfest?*»

2.1 Formålet ved oppgaven

Formålet ved denne oppgaven er å se på løsninger som kan bidra til videreutvikling av Gym1.

I denne sammenheng er det viktig at Gym1 ikke stagnerer selv om virksomheten er ny, men fortsetter å utvikle seg videre for å beholde sin ledende posisjon i markedet. Samtidig har det kommet en ny konkurrent på banen, Barents Gym Hammerfest. Disse driver med lavere priser og terskel i forhold til regler om bekledning og doping.

Derfor vil det med teoretisk tilnærming som grunnlag, og gjennom analyser og intervju med nødvendige nøkkelpersoner, utarbeidet et forslag for hvordan ledelsen og styret kan videreutvikle driften.

3.0 Teoretisk tilnærming:

Den teoretiske tilnærmingen skal være grunnlaget for analyser og undersøkelser videre i denne oppgaven. Teorien skal anvendes i praksis ved del 2 som en mal for struktur og hvordan analysene skal utføres. Det er derfor viktig å trekke ut relevant teori som svarer på problemstillingen.

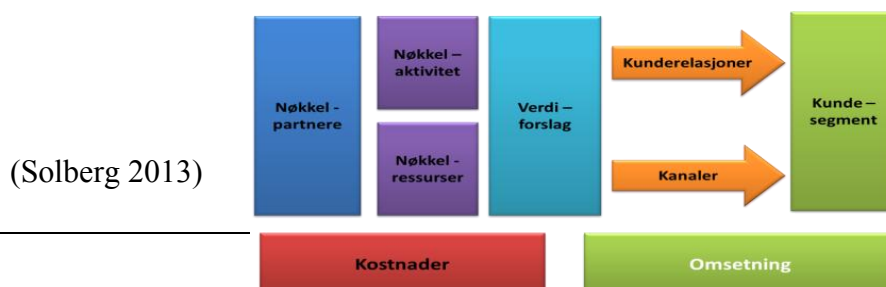
3.1 Osterwalder's forretningsmodell

Osterwalder's forretningsmodell er et fornuftig analyseverktøy. I stedet for å utføre interesseanalyser, segmentanalyser og verdianalyser individuelt, vil man kunne utføre alle disse i en og samme modell.

Denne modellen tar for seg alle viktige komponenter i en analyse av en virksomhet, samtidig gjenspeiler den store deler av en forretningsplan.

Hva er en forretningsmodell?

«En forretningsmodell beskriver det rasjonale for hvordan en organisasjon lager, leverer og skaper verdi» (Osterwalder, Pigneur og Clark 2013, 14)



Osterwalder's forretningsmodell kan deles inn i 9 deler som vil bli forklart nærmere senere i denne oppgaven, herunder eksterne og interne faktorer. Det er viktig å utarbeide den eksterne delen grundig for å kunne gå inn på den interne delen. Den eksterne delen innebærer kunde og marked, samt hvordan vi skaper omsetning og inntektsstrøm fra disse.

Den interne delen skal bidra til å effektivisere den eksterne delen av modellen, derfor utarbeides det eksterne først slik at det man gjør internt i bedriften i forhold til ansatte, nøkkelpersoner m.m. tilpasses for å effektivisere alt som har med kunde, marked og omsetning å gjøre (Solberg 2013).

3.2 EKSTERNT

3.2.1 Kundesegment

Boka *Business Model Generation* beskriver kundesegment som de forskjellige grupper av mennesker eller organisasjoner som en virksomhet ønsker å oppnå som kunder. Kundesegment kan grupperes inn i små eller store segment, alt etter hvilken bedrift det er og hvilke varer eller tjenester de tilbyr.

For å oppnå best mulig profitt, samt en god strategi for kundeservice, er det en fordel å dele inn kundene i segmenter/kategorier. Kundesegment kan for eksempel deles inn etter inntekt, behov, alder, kjønn m.m. (Osterwalder, Pigneur og Clark 2013).

3.2.2 Verdiforslag

Business Model Generation beskriver verdiforslag som de produkter og services som skaper verdi for bedriften. Den tydeliggjør også at verdiforslag skaper verdi for et kundesegment gjennom en miks av elementer som tilfredsstillende kundebehov. (Osterwalder, Pigneur og Clark 2013, 23) Disse er også det som er avgjørende for hvilken bedrift en kunde velger. Under verdiforslag vil man kunne konstatere hvilken verdi bedriften skaper, og hvilken verdi man i framtiden ønsker å levere i form av tjenester, service og produkter (Solberg, 2013).

3.2.3 Kanaler

Dette innebærer hvordan en virksomhet kommuniserer med, og når dens kundesegment for å levere verdiforslag, herunder kommunikasjon, distribusjon og salgskanaler.

Kanaler innehar flere funksjoner, her blant annet å gjøre kunder oppmerksom på virksomhetens produkter og service (Osterwalder, Pigneur og Clark 2013).

3.2.4 Kunderelasjoner

Business Model Generation beskriver de kunderelasjoner som de typer forhold en virksomhet etablerer med spesifikke kundesegment.

En virksomhet burde klargjøre hvilke typer forhold den ønsker for de forskjellige segmentene. Enkelte segment krever et mer personlig forhold, herunder personlig kontakt og kommunikasjon som skaper en sterkere relasjonsbygging. Andre segment krever ikke like stor grad av relasjon, og i enkelte tilfeller kan man benytte seg av *selv-service* (Osterwalder, Pigneur og Clark 2013, 29).

3.2.5 Omsetning/inntektsstrøm

Dette er inntekten virksomheten tjener på hvert kundesegment. En bedrift må klargjøre hvor mye kunden er villig til å betale for et produkt eller en tjeneste (Osterwalder, Pigneur og Clark 2013, 30).

3.3 INTERNT

3.3.1 Nøkkelressurser

Dette beskriver de viktigste eiendeler som må til for å oppfylle verdiløftet. Det er relevant å definere de viktigste nøkkelressursene virksomheten har. Disse kan være fysiske, finansielle, intellektuelle eller menneskelige. (Osterwalder, Pigneur og Clark 2013, 34-35).

3.3.2 Nøkkelaktiviteter

Disse beskriver de viktigste kjerneaktivitetene virksomheten må ha for å oppfylle dens verdiløfte. Det er disse som er de sentrale aktivitetene bedriften må utføre for å lykkes.

Nøkkelaktiviteter kan bli kategorisert som produksjonsaktiviteter, problemløsende aktiviteter eller plattform/nettverk (websiteside, software, merke m.m).

(Osterwalder, Pigneur og Clark 2013, 37)

3.3.3 Nøkkelpartnere

Disse er nettverket av leverandører og partnere som bidrar til å oppfylle verdiløftet. Ved å ha gode nøkkelpartnere som bidrar til nøkkelaktiviteter som overholder verdiløftet, vil man kunne styrke organisasjonen. Samtidig er man avhengig av gode nøkkelpartnere for varig konkurransefortrinn i markedet. (Osterwalder, Pigneur og Clark 2013, 39; Solberg, 2013).

3.3.4 Kostnadsstruktur

Dette beskriver de viktigste kostnadene som oppstår når man opererer under et visst verdiløfte.

Her får man kartlagt spørsmål som gjelder investeringer i forhold til drift, om det burde tilføres mer kapital og hvordan det eventuelt burde gjennomføres. (Osterwalder, Pigneur og Clark 2013, 41)

3.4 KONKURRANSEFORTRINN

Havnes forklarer i sin bok *Veien videre: strategisk utvikling av små bedrifter* hva som gir konkurransefortrinn og hvordan man kan forsvare å styrke disse.

Konkurransefortrinn forklares som en fordel en virksomhet har, som kan tilfredsstillte kundene bedre enn konkurrentene kan. Det å ha konkurransefortrinn gjør at virksomheten er mer attraktiv enn andre. Havnes (2009) forklarer også at det er viktig og ikke å stagnere i tro at dine fordeler i markedet varer evig.

Havnes (2009) påpeker at det er sentralt å kjenne til konkurrentenes konkurransefortrinn. Det å ha innblikk i hva konkurrentene gjør, hvem de er, hvordan de opererer i markedet og hva de har som ikke du har, er svært sentralt for å utvikle eller forsvare egne konkurransefortrinn.

Boka beskriver kjernekompetanse som sentralt, dette går igjen fra nøkkelressurser i Osterwalder's forretningsmodell.

Har man gode nøkkelressurser og kjernekompetanse i virksomheten som kanskje ikke alle har, kan dette være et eller flere konkurransefortrinn.

«Kjernekompetanse er viktig kunnskap, teknologi, ressurser og metoder som er nødvendig for å frambringe dine hovedprodukt, utgjør til sammen kjernekunnskapen til bedriften». (Havnes 2009, 68)

Konkurransefortrinn kan også komme i form av et særegent produkt eller tjeneste.

Om fleksibilitet sier Havnes (2009) at små bedrifter har en evne til å lettere

tilpasse seg endringer i markedet, samtidig kan de legge en kortere strategi enn større bedrifter. Hvis man velger å bruke fleksibilitet som en konkurransefordel, må man ta i betraktning de kostnader som er forbundet med dette. Herunder ulemper ved at oppgaver blir gjentatt ofte.

Havnes (2009) forklarer også at effektiviteten i service er viktig. Herunder hvor lang tid en ansatt bruker på en kunde, eller hvor lang tid det tar for en kunde å få den servicen han trenger. Effektivitet i kundeservice er også kostnadseffektivitet, det er klart at jo mer effektiv en ansatt er med kvalitet, jo mindre kostnader blir tilført.

3.5 UTVIKLING OG ENDRING

3.5.1 Endringsprosesser

Dette er kartlegging av verdistrøm i forhold til utviklingsfase og verdiskapningsfase. Samtidig vil man i forhold til denne teorien kunne kartlegge dimensjoner av endringer som interne prosesser eller forandring av tjenester og produkt.

Havnes (2009) forklarer at utvikling skjer hele tiden i bedrifter gjennom det han kaller gradvis utvikling.

Dette trenger kanskje ikke å være så synlig for som er der daglig, men det skjer hele tiden gjennom svar på nye forespørslers, ny informasjon, kritikk og forslag som kommer i løpet av den daglige drift. (Havnes 2009, 93).

Boka påpeker at det ikke rekkes med en gradvis utvikling gjennom drift, men at man hele tiden må utvikle seg bevist i tillegg.

Sprangvis utvikling kan beskrives som en investering, og vil dermed gi en negativ verdistrøm i startfasen. Poenget med investeringen på lang sikt er at den vil skape inntekter for bedriften (Havnes 2009).

3.5.2 Innovasjon og innovasjonsprosesser

Mange tenker på innovasjon som et helt nytt produkt, men innovasjon er langt mer enn dette. Innovasjon kan klart være et nytt produkt, men også en ny tjeneste, endring av interne prosesser eller ny/endret logistikk-løsning. På bakgrunn av dette vil Havnes (2009) gjerne kalle det en innovasjonsprosess på grunn av at endringer krever tid, ressurser og kunnskap.

Som tidligere nevnt skiller boka mellom gradvis og sprangvise endringer, men den skiller også mellom inkrementell og radikale endringer. En inkrementell

endring vil si en liten forandring i bedriften, herunder en endring i en eksisterende prosess, produkt eller tjeneste.

En radikal endring er en stor forandring, som krever langt flere ressurser, tid og undersøkelser. Dette kan være et helt nytt produkt eller tjeneste, eller en total forandring i drift og prosesser. (Havnes 2009)

3.5.3 Endring krever slakk

Dette vil si at det er tilgjengelig kapasitet i bedriften, men slakk burde planlegges for å være tilgjengelig for utvikling. (Havnes 2009, 101).

Ved forutsett slakk, har man mulighet til å sette av kapital samt skape hensiktsmessige grupperinger av ledig kapasitet.

3.5.4 Stimulere endringsprosesser

Her forklarer Havnes (2009) hva som stimulerer til endringer i bedriften. Det kan være vanskelig i tidlige faser å oppdage det som stimulerer til endring, men signalene blir sterkere etter hvert, og dermed enklere å tolke riktig.

Havnes (2009, 102) beskriver tre hovedkilder for stimuli til endringer:

1. Forandringer i forretningsmiljøet; altså etterspørsel, konkurranse, teknologi og politiske virkemidler.
2. Rapporter om svake resultater for bedriften.
3. Nye ideer som følge av kontakt med annen fagkunnskap eller annen informasjon enn det som har vært vanlig i bedriften eller i bransjen.

3.5.5 Styre endringsprosesser

Det å styre en slik endringsprosess er spesielt viktig når det gjelder sprangvise endringer siden disse krever mer oppmerksomhet i form av tid, ressurser og kompetanse.

I slutten av dette kapitlet har Havnes (2009) utformet relevante spørsmål om utvikling og endring:

1. Hvilke systematiske tiltak har vært gjennomført de siste to årene for å utvikle bedriften?
2. Gå kritisk gjennom alle områder av virksomheten og vurder om noen har passer toppunktet og viser tegn til tilbakegang.

-
3. På hvilke områder kan driften legges bedre til rett for å sikre tilstrekkelig slakk for utviklingstiltak?
 4. Hvilke ressurser trengs utenfra for å sikre nødvendig utvikling?
 5. Hvordan skal bedriften skaffe de nye kunnskaper som trengs til utviklingen?

3.6 DET STRATEGISKE VINDUET

Wickham (2006) forklarer at etablerte virksomheter legger igjen muligheter i markedet; såkalte gap. Dette fordi de blir for trygge på seg selv, og sin handlingsmetode og strategi, slik at det blir vanskelig å se nye muligheter som dukker opp og hvordan man skal utnytte disse.

Muligheter i markedet dukker ikke opp av seg selv, de må aktivt bli undersøkt. Det finnes forskjellige typer muligheter, herunder teknologiske, kulturelle, interne, økonomiske m.m. Problemet ligger ofte i at etablerte virksomheter ikke er flinke nok til å innse at de må forandre seg hele tiden og være i takt med markedet og den teknologiske utviklingen, dette for og hele tiden være et skritt foran konkurrenten.

I sammenheng med videreutvikling i form av innovasjoner i en virksomhet, har Wickham (2006, 21) utviklet en metafor; *det strategiske vinduet*.

3.6.1 1. Se vinduet: Skanning av muligheter

Muligheter kan komme i forskjellige former og arenaer, som et nytt produkt, en ny service, nye måter å handle på, distribusjon, service eller relasjonsbygging. Alt dette kan defineres som muligheter.

Det finnes forskjellige metoder for søk av muligheter, blant annet utføring av *problemanalyse*. Ved å bruke en slik analyse er det nødvendig å starte ved å identifisere hvilke behov og problemer individer eller organisasjoner har. Man burde starte med å stille spørsmål om «*hva kunne vært bedre?*» og «*hvordan kan man løse problemene?*». En god løsning representerer en basis for ny mulighet for entreprenøren. Denne metoden krever full forståelse av forbrukernes behov og teknologien som kan bli brukt for å tilfredsstillere disse.

Utvikling og blanding av funksjoner er to metoder for søk av muligheter som kan blandes. Det å videreutvikle et produkt eller tjeneste kan ofte være tilstrekkelig som en innovasjon, her gjør man produkter eller tjenester bedre slik at de lettere

kan dekke forbrukernes behov. Det å blande produkter er også en innovativ løsning mange velger å ta i bruk. Dette vil si at i stedet for å selge to forskjellige produkter med ulike egenskaper, kan man blande disse to slik at forbrukerne kan kjøpe et produkt som innehar to produkters egenskaper.

Et godt eksempel på dette kan være med smarttelefon, som innehar egenskapene til mange forskjellige produkter.

Hvilke løsninger man burde velge bør analyseres og vektlegges gjennom overordnede spørsmål som; *Hvor stor er muligheten? Hvilke investeringer er nødvendig? Hva er sannsynlig avkastning på prosjektet? Hva er risikoene?*

Herunder kan man utforme flere underspørsmål som burde besvares i vurderingen av muligheter og løsninger, dette for å få et best mulig resultat.

Innovasjon har mange nivåer, herunder burde man ha innsikt i hvor stor innovasjonen vil være (Wickham 2006).

3.6.2 2/3 Lokalisering og måling av vinduet

Ved lokalisering av vindu med muligheter menes det å oppdage hvor mulighetene ligger, herunder hvilke åpninger tidligere etablerte virksomheter har lagt igjen. Ved posisjonering av et *venture* skal det lokaliseres i markedsgapet slik at det gir mest mulig profitt. Dette involverer en strukturering av virksomheten så den kan tilfredsstillende kravene i markedet på en bedre måte enn de eksisterende og/eller konkurrerende virksomheter.

Det å identifisere en strategisk posisjon er et fundamentalt element i en strategisk planleggingsprosess. En strategisk posisjon er måten virksomheten er lokalisert i forhold til konkurrenter i deres marked, også kalt «konkurransarenaen». Abell (1980) foreslår fire dimensjoner i konkurransarenaen: *Nivå i verdi, forbruker segment, kundenes behov og de måter på å tilfredsstillende behov.*

Alle disse burde analyseres og vurderes for å få en strategi på hvordan en skal posisjonere seg i forhold til sine konkurrenter i samme marked. (Wickham 2006, 459-461)

Posisjonering i markedet beskriver hvilken måte en virksomhet er lokalisert i en «konkurransarena» og hvordan virksomheten er posisjonert i forhold til sine konkurrenter.

Det første steget i markedsposisjonering er å utvikle en forståelse av kriteriene og

forventninger forbrukerne har til forskjellige produkter. De generelle faktorene i markedsposisjonering er *pris, kvalitet, geografi, ytelse, merkevare og holdninger til leverandører*. Forbrukere vil bestandig ha forskjellige formeninger om hvilke av disse faktorene som er viktigst for dem, derfor gjelder det å tilfredsstille de kravene som er viktigst for de forskjellige segmentene, og å kunne tilby ulike løsninger for forskjellige segmenter.

Posisjonering av produkter kan defineres i tre kategorier; *funksjonelle produkter, estetisk tiltrekning og emosjonelle fordeler*. Funksjonelle produkter er produkter som innehar funksjonelle egenskaper. Ved estetisk tiltrekning menes det merkevarefordeler, og ved emosjonelle produkter som appellerer til forbrukernes følelser og behov. I en prosess hvor man vurderer mulighetene, er *informasjon* om markedet man opererer i essensielt. Det finnes mange måter å tilegne seg informasjon og kunnskap på, der noen må innhentes fra markedet og noe er empiri. Tidvis vil man ikke ha all informasjon man trenger i oppstart av noe nytt, og entreprenører kan velge å vente før oppstart. Problemet med å vente på informasjon som skal bli tilgjengelig, er at andre kan ta ideen før deg. Dermed vil det tidvis være en fordel å «kjøre på» i stedet for å vente på tilgjengelig informasjon. (Wickham 2006)

3.6.3 4. Åpne vinduet: visjon blir til virkelighet

Ved å åpne vinduet, menes det å starte virksomheten. Når man etablerer virksomheten, eller en ny innovasjon må man etablere forhold til interessenter. (Wickham 2006)

Forhold til investorer:

Investorer søker stadig etter prosjekter å investere i. Investorer må være selektiv, og dermed finne prosjekter eller virksomheter de har best tro på, og som selvfølgelig kan gi størst avkastning på sikt. (Wickham 2006)

Forhold til leverandører:

For en leverandør er en ny virksomhet eller et nytt prosjekt en mulighet for nye kunder. Samtidig foretrekker leverandører entreprenører som ønsker å utvide markedet, framfor de som er fornøyde med det allerede eksisterende. (Wickham

2006)

Forhold til ansatte:

En kritisk suksessfaktor ved oppstart er å ha riktige mennesker i jobber, eller i spissen av et prosjekt. Det kan for eksempel være en spesiell utdanning som kreves, egenskaper, erfaringer eller en blanding av disse. Å finne noen som er perfekt for jobben kan være en krevende jobb og tidvis kan det være konkurranse mellom flere virksomheter for de samme personene.

Når en har anskaffet ansatte som er riktige for jobben, er neste steg å skape et riktig forhold til dem. (Wickham 2006)

Forhold til kunder:

Kunder er den viktigste interessenten til en entreprenør. Det er kundenes interesse for virksomheten eller innovasjonen som bestemmer prisen og egenskapene et evt. produkt eller tjeneste skal ha. Når en entreprenør starter opp en bedrift, vil de bestandig ha kundenes eksisterende leverandør som konkurrent. Derfor vil man bestandig ha konkurrenter, selv om en innovasjon er helt radikal. Derfor er det viktig å raskt etablere et godt forhold til sine kundesegmenter.

Finansiering av et nytt venture

Det mest kritiske delen ved oppstart av et nytt venture er å skaffe tilstrekkelig kapital. For å gjøre dette må man være klar over hvor mye man trenger. Wickham (2006) forklarer at for noen er det behov for en stor egenkapital i startfasen, og for andre er det ikke behov for det. Men uansett er det med stor nødvendighet viktig å kartlegge dette før oppstart og dermed bygge dette inn i strategiplanen. Et annet viktig punkt en må analysere i forbindelse med investeringen, er hvordan man skal få tak på kapital.

I dag finnes det mange løsninger på dette; banklån, investorer, sparing osv. Derfor er det viktig med en god analyse av hvor mye som trengs, samt å bake dette inn i en forretningsplan slik at man videre kan formidle denne til bank eller investor. (Wickham 2006)

Arbeidskraft

Det å ha riktige mennesker i prosjektet er en klart krevende jobb. I første omgang må en definere hvilke menneskelige egenskaper en ønsker. Det finnes et mangfold

av menneskelige egenskaper, noen kan være god på teknologi og andre på kommunikasjon.

Neste steg er å identifisere hvor mennesker med de egenskapene man har definert som viktige befinner seg. Noen ganger må man se på ansette for andre organisasjoner, og hvordan man eventuelt kan rekruttere disse.

Et tredje skritt er å finne ut hvordan man skal tiltrekke seg de riktige menneskene og deretter hvordan man skal kontakte disse på en riktig måte.

Alle disse er klart viktige faktorer i hvordan man går frem med rekruttering av passende arbeidskraft. (Wickham 2006)

3.6.4 5. Lukke vinduet: holde andre entreprenører ute

Når man har åpnet det strategiske vinduet, og etablert det nødvendige av finansiering og arbeidskraft, vil entreprenøren måtte lukke vinduet for at ingen potensielle inntrengere kan utforske samme mulighet.

Bærekraftig konkurransefortrinn innebærer en kraftig konseptuell tilnærming i å oppdage måter å lukke det strategiske vinduet på for å hjelpe en langsiktig suksess i markedet. Dette innebærer innsikt i de avgjørelser som må bli tatt for å holde virksomheten i en posisjon hvor den kan konkurrere mest effektivt. Bærekraftige konkurransefortrinn er utviklet av Michael Porter (1985).

3.6.5 Konkurransfortrinn

Handler om å skille seg fra konkurrentene ved å tilby noe ingen andre tilbyr, og dermed representere noe verdifullt for kunden.

3.6.6 Kilder til bærekraftig konkurransefortrinn

Det å konstant tilby kunden noe ingen andre tilbyr som er annerledes og meningsfullt vil bare oppstå hvis virksomheten er forskjellig fra sine konkurrenter på en eller annen måte. Et konkurransefortrinn i markedet må være levert fra innsiden av virksomheten og bli fulgt opp.

4.0 Metode

4.1 Bakgrunn for valgt teori

Bakgrunn for valgt teori i foregående kapittel har vært utgangspunktet i den utarbeidede problemstillingen. Teorien er valgt på basis av relevante lærebøker, og nøye utarbeidet med egne ord så godt som mulig. Intervju kan baseres på

kvantitative intervju og kvalitative intervju. Kvantitative intervju er intervju hvor man kan tallfeste ved at svaralternativer utgjør sin egen verdi, som oftest utført med spørreundersøkelser. I denne oppgaven har jeg benyttet meg av kvalitative intervju, som en evaluerer på grunnlag av tekst og åpne svar. Denne intervjuformen har blitt valgt på grunn av knapphet på tid og ressurser, og på grunn av et ønske om å komme inn i sakens kjerne og for og skape et grunnlag for en senere kvantitativ undersøkelse bacheloroppgave.

4.2 Utarbeidelse av intervjumal

Intervjumalen for dybdeintervju er utarbeidet på basis av teorikapitlet. Dette for å skape struktur, samt å kunne bruke resultatene på intervjuene i den videre analysedelen for et bredere perspektiv. Spørsmålene hovedbaseres på Osterwalder's forretningsmodell, samt noen spørsmål for å utdype ytterligere. Se vedlegg 1 for intervjumal.

4.3 Gjennomføring og utvalg

Dybdeintervjuene utføres med daglig leder, driftsleder og faglig leder (ledelsen), samt en kunde tilfeldig utvalgt.

Intervjumalen har blitt utformet slik at samme mal kan brukes ved samtlige intervju, med unntak av noen spørsmål om intern drift som ikke vil være relevant for kunder. Svar og respons fra intervju er sammenstilt i en matrise som en intervjuguide for å kunne sammenligne svar.

Se vedlegg 2, 3 og 4 for separate intervju, samt intervjuguide i vedlegg 5.

4.4 Metodekritikk

Spørsmålene i intervjumalen er basert-på teorien som er belyst i første del av oppgaven. Det burde i tillegg vært gjennomført kvantitative intervju med større deler av medlemsmassen for å belyse problemstillingen ytterligere. Ved kvantitative intervju ville relabiliteten blitt styrket, slik at man ville et mer helhetlig inntrykk av hva medlemsmassen ønsker.

Siden kun en kunde har blitt intervjuet, vil ikke svarene være tilstrekkelig nok for en konklusjon. Samtidig vil det klart bidra til en «pekepinne» på hva deler av kundemassen ønsker.

5.0 PRESENTASJON AV FUNN

5.1 Innledende spørsmål til ledergruppen

Spørsmål 1-4 dreier seg om utdanning og arbeidsoppgaver i intern drift, her vil samme spørsmål omformuleres ved intervju av medlem, samt hvilke rutiner og utfordringer de respektive intervjuobjektene mener virksomheten står ovenfor.

Ledergruppen som deltar i daglig drift består av Roger Bloch, Margrethe, og John Arild Svendsen. Et siste medlem av ledelsen er Bård Henriksen, men siden han ikke er en del av daglig drift har man valgt å ekskludere han fra denne intervjuprosessen, da spørsmålene dreier seg om daglig drift og marked.

5.1.1 Erfaring og utdanning

Daglig leder, styreleder og medeier, Roger Bloch har lang erfaring som leder da han har drevet egne virksomheter i 25 år. Han har mesterbrevet i faget tømrer, og teknisk fagskole. Roger driver med erfaring fra tidligere, samtidig har han også flere lederkurs. John Arild Svendsen, medeier og faglig leder, har drevet sitt eget treningsstudio i mange år. Han har derfor lang erfaring innen trening og kampsportgrenen taekwondo. Margrethe er driftsleder og har ingen eierskap til virksomheten. Hun har bachelor i økonomi og administrasjon fra BI, og jobber for tiden med sin master i samme fag. Intervjuobjektet som er medlem av treningssentret forklarer at hun har 1 års medlemskap, og ønsker å fortsette videre som medlem.

5.1.2 Arbeidsoppgaver og rutiner

Daglig leders arbeidsoppgaver dreier seg om det overordnede ansvar, han skal sørge for at alle ansatte blir ivaretatt på en riktig måte. Det er også han som har ansvar for markedskommunikasjonen i virksomheten, som utarbeiding av annonser til lokale aviser som Finnmark Dagblad og Hammerfestingen. Da Roger Bloch også er styreleder, er det han som har siste ordet under styremøtene.

Daglig leder mener rutinen i virksomheten stort sett er bra.

Han forklarer imidlertid at prosessen ved å ta avgjørelser er litt lang da det er mange som må være med i avgjørelser som omhandler daglig drift. Samtidig påpeker han at dette nødvendigvis ikke er en svakhet siden flere meninger gir en bedre beslutning til slutt.

Faglig leder har ansvar for all trening og de personlige trenerne som arbeider i virksomheten. Han skal også sørge for at utstyr er i forsvarlig stand, og sørge for

vedlikehold av disse. Faglig leder har siste ordet i forhold som har med trening å gjøre, samt nye former for gruppetimer og innkjøp av nytt utstyr. John Arild mener at rutinene i den interne driften er gode, og ser ikke for seg at forandringer er nødvendig.

Driftsleder har all ansvar for ekspedisjonen og utsalget av treningstøy og andre produkter. Hun har også ansvar for alle medlemskap og registreringen av nye medlemmer, hun skal også stå for fakturering og oppfølging.

Driftsleder skal sørge for et rent og hygienisk senter, og derfor har hun ansvar for at daglig renhold blir gjennomført av innleid vaskebyrå. Når det gjelder rutiner i den daglige drift er hun fornøyd, og mener disse er gode.

Medlemmet av treningssentret forklarer at hun stort sett foretrekker å trene på egenhånd, men det hender at hun deltar på gruppetimer. I forhold til rutiner i virksomheten, mener medlemmet at de ansatte vises godt i den daglige driften og det virker som om rutinene på sentret er gode.

5.1.3 utfordringer

Alle intervjuobjekter påpeker at dagens utfordringer dreier seg om å beholde dagens kundemasse i framtiden. Samtidig kommer det fram fra driftsleder at det også er en utfordring å tilfredsstille alle medlemmers behov og ønsker i forhold til ressurser og kapasitet.

Medlemmet konkluderer med at utfordringene Gym1 står ovenfor er å få kunder inn i treningsstudioet for første gang. Hun presiserer at virksomheten må vises bedre ut mot ikke-medlemmer. Medlemmet påpeker til slutt at det er trist at de som ikke er medlemmer ikke er klar over alle fasiliteter treningssentret kan tilby.

5.2 Ekstern drift: Osterwalder's forretningsmodell

Spørsmål 5-10 omhandlet ekstern drift. Disse ble utformet på bakgrunn av Osterwalder's forretningsmodell for å kartlegge området.

5.2.1 Begrensning av kundesegment

Daglig leder definerer kundesegment overordnet som privatmarkedet og bedriftsmarkedet. Under dette definerer han gruppetime-medlemmer som viktigst siden dette er de mest lønnsomme da dette krever minst kostnader og har flest kunder.

Faglig leder definerer den voksne befolkning og vanlige mosjonister som viktigste

kundesegment. Herunder mener han at flest medlemmer driver med individuell trening i forhold til gruppetrening.

Driftsleder mener at gruppetimer og fritrening er viktigst, og definerer ellers ungdom og voksne som viktige segment.

Medlemmet vil foreslå å fokusere mer på den eldre gruppen som ønsker å trene og ha gruppetimer for disse.

5.2.2 Verdiforslag

Daglig leder og styreleder mener at den verdi Gym1 skaper for sine medlemmer er velvære og lav-terskel trening. Samtidig vil han at studioet skal skape en tilhørighet hos hvert enkelt medlem. Med lav-terskel trening mener han at alle skal føle det er behagelig å trene hos Gym1, om de er nybegynnere eller topp idrettsutøvere. Det er viktig at ingen er ukomfortable.

Faglig leder at medlemmene skal føle at studioet har gode og varierte tilbud. Samtidig skal Gym1 også skape god atmosfære og ha et rent miljø. Ved rent miljø, mener han at sentret er med i Antidoping Norge og derfor ikke har medlemmer som synlig bruker ulovlige virkemidler som skal fremme trening.

Driftsleder vil at medlemmene skal føle en tilhørighet, samtidig skal sentret bidra til god fysisk helse og kosthold.

Medlemmet ble spurt hvilken verdi Gym1 bidrar med for henne, og intervjuobjektet forklarer at treningssentret gir sosialt samhold både med ansatte og andre medlemmer. Samtidig er det et godt og positivt miljø.

5.2.3 Markedsføring

Hele ledergruppen er enige om at markedsføringen for virksomheten er tilstrekkelig, og at Gym1 kommuniseres gjennom de tilgjengelige kanaler i området.

Daglig leder forklarer at markedsføringen Gym1 driver med er i lokal presse som Finnmark Dagblad, messe/stand der det er mulig, plakater i sentrale områder, oppringing og direkte kontakt med eksisterende og nye kunder.

Gym1 har også egen webside og Facebookside. Driftsleder påpeker at det kunne vært nødvendig med en forbedring av websiden, samt en ekspansjon i sosiale medier som Instagram og Twitter.

Medlemmet referer til spørsmål 4, angående utfordringer.

5.2.4 Kundemasse

Alle respektive intervjuobjekter kan meddele at de er fornøyd med dagens kundemasse. Herav har Gym1 Hammerfest har 1450 kunder av 10 000 innbyggere i Hammerfest, noe som tilsvarer over 14 % av befolkningen.

Faglig leder mener de ikke vil klare mer enn 1500 medlemmer totalt i markedet, og vil påstå at virksomheten har klart målet sitt og vel så det.

Medlemmet er klar over at sentret har en så stor kundemasse, men påpeker at det ikke blir lagt merke til. Medlemmet forklarer at kundemassen er jevnt spredt på de lange åpningstidene i uken, men på mandager kan kapasiteten være sprengt da det kan tyde på at mange ønsker å starte uken med trening. Samtidig forklarer medlemmet at noen gruppetimer er vanskelige å booke da det er for lite plass, her vektlegger hun til gruppetimen Slyngetrening som eksempel.

5.2.5 Kunderelasjoner

Spørsmålet presiseres til personlig eller upersonlige kunderelasjoner med virksomhetens medlemmer.

Daglig leder mener det er en kombinasjon av begge, litt avhengig av hvilken type trening det er snakk om. Gruppetrening og personlig trening skalper et større personlig forhold, enn fri trening. Han presiserer at Gym1 gjør mange tiltak for at medlemmer skal sosialiseres og føle seg hjemme, i form av frokost og andre aktiviteter ved ekspedisjonen.

Faglig leder mener de stort sett har et godt forhold til medlemmene.

Han forklarer også at sofakroken med TV, kaffe og te med tilhørende, skaper en personlig atmosfære. Han mener også de ansatte er utadvendte, og dermed er kontaktsøkende ovenfor medlemmene.

Medlemmet vil definere kunderelasjonene som personlige.

Og påpeker til slutt at faglig leder kan virke litt frampå hos nye medlemmer med hans pågående væremåte. Når det gjelder kunderelasjoner har ledelsen og medlemmet samme oppfatning.

Gym1 bygger på en personlig kunderelasjon mot medlemmer, samtidig gir de rom for de som ikke ønsker personlig kontakt på senteret.

5.3 Internt: Kostnadsstruktur

Spørsmålene som omhandler det interne i virksomheten er basert på Osterwalder's forretningsmodell.

5.3.1 Nøkkelaktiviteter

Ledelsen blir forklart at nøkkelaktivitetene er det som skal skape verdien de tidligere har nevnt under verdiforslag.

Daglig leder mener virksomheten tilbyr mulighet til å trene hele året, hver dag med bemanning 14 timer i døgnet. Han presiserer også at konseptet er bygd opp på varierte gruppetimer.

Han nevner også at den sosiale delen blir bygd opp av frokoster og lunsj på sentret. Han mener videre det er god oppfølging av kunder som ikke er til stede ved hjelp av oppringing og mail.

Faglig leder mener gruppetrening og taekwondo bidrar til å skape verdi for medlemmene. Driftsleder mener gruppetrening, personlig trening, kampsport og nytt utstyr skaper verdien for kundene, skaper dette sosialisering og en god atmosfære. Sofagruppen ved ekspedisjonen, nytt utstyr og kompetente ansatte presiserer hun også bidrar til slutt.

Medlemmet har hatt personlig trening tidligere, og forklarer at dette gav henne et godt selvbilde. Senere presiserer medlemmet at treningssentret har et godt miljø, og er et sosialt tilskudd.

5.3.2 Økonomisk resultat så langt og budsjettert resultat

Ledelsen er enig i at det økonomiske resultatet er bra til å være første driftsår.

Daglig leder forklarer videre at i 2012, etter 6-7 måneder hadde de budsjettert med 640 medlemmer, men i samme periode var resultatet 1050 medlemmer, en økning på 63 %. I samme periode budsjetterte Gym1 Hammerfest driftsinntekter til kr. 1 620 764,-, mens resulterte driftsinntekter var på kr 2 884 017,-, altså en økning på 78 %. Daglig leder presiserer at året 2012 gikk over alle forventninger.

Det økonomiske resultatet til nå i 2013 er bra, men det er fortsatt usikkert om de vil nå budsjettert resultat i slutten av året. Medlemmet ble ikke spurt om dette spørsmålet.

5.4 Havnes: Konkurransefortrinn

Det ble satt av to spørsmål om konkurransefortrinn i intervjuet for å se om intervjuobjektene har samme forståelse av virksomhetens styrker.

5.4.1 Konkurransefortrinn

Daglig leder mener Gym1's konkurransefortrinn ligger i virksomhetens store lyse og trivelige lokaler. I tillegg påpeker han bra lokalisering, og bemanning store deler av døgnet. Virksomheten har også en velutviklet butikk ved ekspedisjonen, og variert tilbud av gruppetrening.

Faglig leder oppgir de beste konkurransefortrinn til å være de gode fasilitetene, og et godt personale. Samtidig påpeker han høy faglig kompetanse og et sunt og dopfritt miljø.

Driftsleder vil fremme nytt utstyr, mange kompetente ansatte og et godt miljø.

Hun forklarer at konkurrenten til Gym1 lar sine medlemmer kle seg fritt. Hun

forklarer at Gym1 er strengere på slike regler, og dermed har et sunnere og renere miljø. Samtidig har Gym1 et godt utvalg av gruppetimer.

5.4.2 Forslag til forbedring/utvikling av konkurransefortrinn

Faglig leder mener konkurransefortrinnene kan forbedres ved hjelp av solarium i framtiden.

Driftsleder påpeker at det å vedlikeholde ryktet og renommeeet som det er, vil opprettholde konkurransefortrinnene til Gym1. Medlemmet foreslår barnepass og solarium.

5.5 Det strategiske vinduet

5.5.1 Muligheter i markedet

Daglig leder forklarer at det gjelder å være på «høgget» i markedet, og konstant fange opp muligheter som dukker opp. Han påpeker også at man må ha nytt utstyr og «moteriktig» utstyr, samt å være i konstant utvikling. Han nevner muligheter som videreutvikling av butikk og kafe, og ekspansjon lokalt eller regionalt.

Samtidig utelukker han ikke samarbeid med en kjede i framtiden, heller ikke salg av virksomheten. Faglig leder ser ingen muligheter, og mener de ville gjennomført om de hadde sett flere muligheter.

Driftsleder forklarer at det bestandig er muligheter i markedet, men at ikke det alltid er så enkelt å se de selv. Hun påpeker også solarium som et alternativ.

Medlemmet mener mulighetene er mange, men føler selv det mangler treningstimer for småbarnsmødre. Hun foreslår også salg av salat på dagtid.

6.0 Samlede funn i intervjuprosessen

Det vil si likheter, ulikheter og svakheter mellom ledelsen i mellom, og medlemmet. De innledende spørsmål dreide seg om hvilken utdanning og erfaring de respektive intervjuobjektene har i forhold til sin stilling, samt hvilke arbeidsoppgaver de innehar og hvordan de interne rutiner oppleves.

Det er en klar sammenheng i oppfattelsen av de interne rutiner, hele ledelsen og medlemmet opplever disse som forholdsvis gode.

Når det gjelder utfordringer i drift og for Gym1 kommer det fram et tydelig bilde av at kundemassen er dagens kjerneutfordring. Ledelsen er klart samkjørte når det gjelder virksomhetens utfordringer.

Medlemmet har en annen oppfatning. Hun forklarer at virksomheten ikke er flinke nok til å hente inn potensielle medlemmer til senteret og at kommunikasjon mot ikke-medlemmer oppfattes som ikke tilstrekkelig nok.

6.1 Eksternt: Osterwalder's forretningsmodell

6.1.1 Kundesegment

Ved sammenstilling av tilbakemeldinger på hva som er virksomhetens viktigste kundesegment, kommer det fram differanser i den totale oppfattelsen. Alle i ledelsen har hver sin mening om hvilket kundesegment som er viktigst, og hvilket kundesegment det burde satses på. Mens daglig leder definerer overordnet kundesegment som privat- og bedriftskunder, og underordnet som gruppetimedlemmer som viktigst, har ikke faglig leder samme syn. Han definerer viktigste kundesegment som voksen befolkning, uten noen videre definisjon.

Når driftsleder mottar samme spørsmål blir gruppetrening og fritrening definert som viktigste segment.

Som en delkonklusjon på virksomhetens totale oppfatning av kundesegment, har ledelsen ingen klar definisjon på hvilket kundesegment som er viktigst. De har heller ingen klar oppdeling av hvilke kundesegment virksomheten står ovenfor.

6.1.2 Verdiforslag

Som en samlet oppfatning blant ledelsen om hvilken verdi treningsstudioet skaper for sine medlemmer, skal Gym1 bidra til en god atmosfære, og et sosialt og rent miljø. Det skal være et komfortabelt sted å trene, med lav terskel i forhold til nivå og kunnskap blant medlemmer.

Samtidig kommer det her også fram at virksomheten ikke har satt noen felles strategi for hvilke verdier de ønsker å skape for medlemmer.

6.1.3 Markedsføring

Ledergruppen har en samlet oppfatning av markedsføring og kommunikasjon ut mot markedet, og er enige i at markedskommunikasjonen blir utnyttet i alle kanaler som er tilgjengelige. Det kommer fram noen forholdsvis enkle tiltak som forbedring av webside, samt ekspansjon i sosiale medier.

Medlemmet derimot mener virksomheten ikke har tilstrekkelig markedsføring, og sliter med å få tak på ikke-medlemmer ved å kommunisere hvilke tilbud og fasiliteter virksomheten tilbyr.

6.2 Internt: Kostnadsstruktur

6.2.1 Nøkkelaktiviteter

Igjen ser man at det ikke er noen klar strategi blant ledelsen, selv om de fleste har samme inntrykk. Ledelsen påpeker igjen et godt miljø, samtidig som at gruppetimer og taekwondo er klare aktiviteter som bidrar til verdi for medlemmet. Det kommer fram at treningssentret har et godt og rent miljø, samt god atmosfære som skal sørge for at kunder kommer tilbake. Medlemmet har samme inntrykk som ledelsen, men presiserer også at sentret bidrar med sosialt tilskudd. Det blir her referert til sofagruppen ved ekspedisjonen.

6.2.2 Resultat og budsjett

Samlet sett blir det økonomiske i virksomheten ansett som godt blant hele ledelsen, samt en felles usikkerhet angående budsjett for 2013. Det kommer klart fram at daglig leder har størst innsikt på dette området.

6.3 Havnese: Konkurransefortrinn

Oppfattelsen av hva som er konkurransefortrinn i virksomheten anses som samkjørt i forhold til oppfatninger blant ledelsen av Gym1 Hammerfest. Det blir påpekt lyse og trivelige lokaler, bra lokalisering, godt miljø og kompetent personale.

Medlemmet har samme oppfatning, og mener de strenge reglene bidrar til det gode miljøet som Gym1 har skapt.

Når det kommer til forbedring av konkurransefortrinn eller eventuell endring blir det påpekt solarium av både medlem og faglig leder, mens driftsleder mener virksomheten må vedlikeholde sitt rykte og renommé for å opprettholde konkurransefortrinnene som allerede er.

6.4 Det strategiske vinduet

6.4.1 Muligheter i markedet

Når det gjelder mulighetene som er i markedet, vil ikke faglig leder påstå at det er noen de ikke har utnyttet. Daglig leder og driftsleder er samkjørte i at mulighetene eksisterer, men ikke er utnyttet.

Daglig leder nevner blant annet ekspansjon og salg, mens driftsleder påpeker solarium. Det kommer også fram muligheter for å videreutvikle butikk og sofakroken ved ekspedisjonen.

Medlemmet foreslår treningstimer for småbarnsmødre og salg av salat på dagtid i butikken.

7.0 Analyse og drøfting

7.1 Innledende spørsmål

På bakgrunn av svarene i intervjuene oppfattes det som at de interne rutiner er godt etablert i virksomheten. For videre utvikling er dette en fordel, da arbeidsoppgaver og ansvarsområder er jevnt og logisk fordelt i ledelsen.

Blant de tre intervjuede i ledelsen er det samsvar i hva alle oppfatter som kjerneutfordring, men samme problem oppfattes ikke av medlemmet.

Det er klart at medlemmet ikke skal ha samme innsikt i daglig drift som ledelsen.

Når det gjelder dagens utfordringer ansees det som interessant at ledelsen kun oppfatter kundemassen som en utfordring. Det er det klart at kundemassen er det virksomheten lever av, og spiller en stor rolle i daglig drift.

Som nevnt tidligere i oppgaven er det en ny konkurrent på banen, men ingen av de respektive medlemmene av ledelsen i daglig drift påpeker dette. Om ledelsen ikke tar konkurrenten på alvor, eller mener denne ikke vil skape konkurranse er uvisst.

Etter litt enkle undersøkelser av markedspriser (Barents Gym 2013), kommer det fram at konkurrenten er billigere på medlemskap enn Gym1. Daglig leder ved Gym1 forklarer at konkurrenten ikke kan tilby nært samme fasiliteter som Gym1 i

samme pakkepris, derfor ansees det ikke som et større problem

7.2 Eksternt: Osterwalder's forretningsmodell

7.2.1 Kundesegment

Teorien sier at det må defineres kundesegment for å strukturere kampanjer og r framtidige strategier. Det kommer tydelig fram at ledelsen ikke har kategorisert sine kundegrupper i fellesskap da alle påpeker forskjellige segment, og derfor har hver sin mening om hva som er viktigst. Det var heller ikke alle som var klar over hva som menes med kundesegment.

Når virksomheten ikke setter faste segment, og analyserer i fellesskap hvilke segment man ønsker å satse på, kan resultatet bli at hver og en har forskjellige oppfattelser for hva som er viktig i kampanjer for eksempel.

Daglig leder påpeker at gruppetrening er det segmentet man burde satse på, da størst del av kundemassen deltar på disse. Samtidig har dette minst kostnader i forhold til resten. Dette burde mulig vært videreformidlet, da det ikke kommer fram samme oppfatning fra faglig leder.

Ved å ha samme formening om hvilket kundesegment som er viktigst, vil man kunne strukturere enkeltkampanjer mot disse. Man kan for eksempel fokusere på de som gir mest verdi for virksomheten, og dermed styrke kundeforholdene til denne gruppen. Det og ikke følge samme strategi angående kundesegment, kan på den ene siden være bra i og med at de yter fokus i flere retninger. Samtidig kan det fokuset som burde vært vendt mot den mest lønnsomme gruppen miste sin effekt, da de får riktig oppmerksomhet fra deler av virksomheten.

7.2.2 Verdiforslag

Osterwalder (2006) sier verdiforslag skal bidra til felles forståelse av hvilken verdi virksomheten skal skape for sine kunder.

Ledelsen har lik oppfatning i hvilken verdi de vil skape for sine medlemmer. Det kommer her også fram at de ikke har satt en feller visjon eller misjon for virksomheten, men samtidig ser man at temaet er diskutert blant ledelsen slik at dette muligens ikke er nødvendig.

Da medlemmet oppfatter samme verdi som ledelsen ønsker, kan det påpekes at nåværende strategi fungerer.

7.2.3 Markedsføring/Kanaler

Teorien sier at markedsføringskanaler skal bidra med kommunikasjon mot segmentene virksomheten har satt. Hovedsakelig tyder det på at virksomheten utøver en tilstrekkelig markedsføring gjennom de kanaler som er tilgjengelig. Virksomheten er synlig i de kanaler som ansees som viktig, herunder hjemmeside, Facebook og lokalavisen.

Det kommer fram at Gym1 har stand der de har mulighet, samt rekrutterer medlemmer der de vises på messer. Da det har blitt påpekt svakheter ved hjemmesiden, ble det naturlig å analysere denne. Hjemmesiden kan forstås som enkel, og forholdsvis ryddig. Forsiden kan mulig ansees som rotete, samtidig som at layouten virker enkel og fargeløs. Da Gym1 ønsker å bli oppfattet som et eksklusivt treningssenter med god atmosfære, vil det være en fordel å utarbeide en solid hjemmeside som reflekterer den verdi de ønsker å skape for sine kunder. Det er naturlig at hjemmesiden er det nærmeste ikke-medlemmet kommer Gym1, før de entrer selve senteret.

Medlemmet som ble intervjuet mener markedsføringen ikke er tilstrekkelig mot ikke-medlemmer. Dette kan tyde på at Gym1 ikke har like god rekkevidde utad som først antatt internt. Det må også tas i betraktning at dette ikke trenger å være et valid eller reliabelt svar, og trenger ikke å være det totale markedets syn, men burde heller ikke oversees.

7.2.4 Nøkkelaktiviteter

Teorien sier nøkkelaktivitetene er de aktiviteter som bidrar til å oppfylle verdiforslaget. Ledelsen og medlemmet har samme oppfatning av nøkkelaktivitetene i virksomheten. Mye tyder på at virksomheten har en klar oppfatning av hva som skaper verdi i form av nøkkelaktiviteter.

7.2.5 Resultat og budsjett

Mye tyder på at ikke alle i ledelsen har samme innblikk i virksomhetens økonomiske stand. Faglig leder og styremedlem påpeker at han ikke vet noe om økonomi, men vet at det går bra økonomisk. Det er naturlig at ikke alle i virksomheten kan ha samme innblikk i virksomhetens økonomi og budsjett, men det kan forstås som at det svake leddet ligger i faglig leder når det gjelder økonomi og drift.

7.3 Havnes: Konkurransefortrinn

Havnes (2009) forklarer at en virksomhet skal være klar over sine og konkurrentens konkurransefortrinn. I hovedtrekk er konkurransefortrinnene til virksomheten tydelige for alle, og er et diskutert område. Ingen av de intervjuede tvilte på sitt svar da spørsmålet ble spurt, og var klar over hva som lå i begrepet *konkurransefortrinn*. Når det gjelder forslag til forbedring var solarium et klart diskutert område, kan det i framtiden tas i betraktning om solarium vil være et lønnsomt prosjekt.

7.4 Det strategiske vinduet

7.4.1 Muligheter i markedet

Det strategiske vinduet skal være en strategi for hvordan man oppdager mulighetene i markedet, til hvordan man sørger for å lukke gapet etter seg. Mulighetene i markedet er mange, og det burde i framtiden gjøres kvantitative undersøkelser av markedet for å få fram valide og reliable svar på problemstillingen. Det forslag som ble fremmet i intervjuprosessen var i sammenfatning ekspandering, kjedeavtale, solarium, videreutvikling av butikken med utvidet salg og trening for småbarnsmødre. Det tyder på at virksomheten har brukt deler av strategien til *det strategiske vinduet* ubevisst.

7.4.2 Ekspandering lokalt eller regionalt

Med ekspandering menes det oppkjøp av andre virksomheter, eller oppstart av nye dattervirksomheter. Et oppkjøp eller en ny oppstart vil naturligvis kreve en del analyser, samt økonomiske avgjørelser.

Det kan tyde på at Gym1 har god nok kapasitet til å ivareta den delen av markedet som ønsker deres tilbud i hjembyen, herunder kan det være en mulighet ved oppstart utenfor Hammerfestregionen.

Da Gym1 har opparbeidet seg et godt renommé, og har over kort tid blitt godt etablert i Hammerfest, kan dette bidra til en enklere oppstart utenfor byen. En kritisk suksessfaktor her vil da være ansatte i en eventuell virksomhet. Da Gym1 innehar utadvendte og kompetente ansatte som en del av det virksomheten tilbyr, vil det være naturlig å ha samme nivå på en eventuell ny virksomhet. En annen kritisk suksessfaktor vil være å finne et marked som er åpent for et slikt treningsstudio. Altså et studio som fokuserer på kvalitet, godt utvalg av fasiliteter

og kompetanse, framfor pris. Videre analyser vil dermed være nødvendig for et slikt tiltak, men klart en mulighet som videre kan drøftes.

7.4.3 Kjedeavtale

Med kjedeavtale menes det å gå inn i en avtale med en kjede, eventuelt oppkjøp av en kjede. Uten videre analyser eller kunnskap om dette velger jeg og ikke å diskutere dette punktet dypere i oppgaven, men lar det stå som en mulighet.

7.4.4 Solarium

Gym1 Hammerfest er lokalisert i et bygg som eies og leies ut av en av medeierne av Gym1. Bygget er stort, og plass for solarium kan være en mulighet i framtiden. Det er ikke kartlagt om virksomheten har muligheter for å utvide sitt lokale, samt hvor mye leiekostnadene vil øke. Det er klart at det vil kreve investeringer i å utvide tilbudet med mulighet for solarium, dermed vil dette kreve kostnadsanalyser.

7.4.5 Videreutvikling av butikken

Det klart enkleste alternativet for Gym1 er å videreutvikle butikkdelen ved ekspedisjonen og sofagruppene. Ved videreutvikling menes det å ekspandere varesalget ytterligere, herunder har det blitt foreslått salg av enkle kaldretter som salat. En salatbar vil klart kreve ytterligere arbeid i form av kutting og vedlikehold.

For å gjøre dette på en enklest mulig måte, kan det utarbeides avtaler med lokale forhandlere, matbutikker som selger dette. En videreutvikling av butikken vil være det alternativet med lavest kostnader, da dette ikke krever store usikre investeringer.

7.4.6 Trening med småbarnsmødre

Dette forslaget er fremmet av medlemmet. Med «trening med småbarnsmødre», menes det gruppetreninger der både barn og mor er til stede. Slik trening med barn har blitt populært for nybakte mødre, og dette er et tilbud som mulig vil trekke et helt nytt segment til virksomheten. En slik type gruppetrening vil kreve at instruktøren har riktig kompetanse. På en annen side vil heller ikke denne utviklingen inneha store investeringer.

8.0 Handlingsplan

Jeg har belyst min problemstilling «hvordan kan ledelsen av Gym1 utvikle treningsstret ytterligere i Hammerfest» med teori, analyser og drøfting av disse, dermed vil konklusjonen baseres på de funn som har kommet fram i arbeidet.

Gym1 Hammerfest har en godt oppbygd ledelse med relevant kompetanse og strukturerte arbeidsoppgaver i forhold til stillingene, samt at styret har en god og logisk oppbygning.

På bakgrunn av intervjuene kommer det fram at det ikke har vært diskutert hvilke segmenter som er mest lønnsomme for virksomheten. Jeg anbefaler derfor i første omgang at styret av virksomheten bruker tid på en segmentanalyse slik at ved en senere anledning skal kunne satse på enkeltsegmenter i kampanjer.

Når det gjelder markedsføringen til virksomheten er den tilstrekkelig, men det anbefales at virksomheten innfører sterkere satsing på sosiale medier og hjemmesiden deres. Gym1's visjon er å skape Finnmarks råeste treningscenter, de ønsker å skape en verdi for kunden ved å tilby et variert treningstilbud, samt en god atmosfære. Hjemmesiden reflekterer ikke tilstrekkelig virksomhetens visjon og verdi, da den kan virke tam og enkel. Da hjemmesiden er det nærmeste ikke-kunder kommer for å oppleve virksomheten, er det viktig at den reflekterer samme verdi og visjon for de som ikke er kjent med virksomheten og jeg mener at det vil være nødvendig med en forbedring av denne.

En videreutvikling av butikken ved ekspedisjonen kan anbefales som et tredje steg, da dette er et klart enkelt skritt å ta videre, og forholdsvis enkelt og reversere dersom det ikke skulle være vellykket.

Med en videre utvikling av butikken mener jeg å ekspandere salg, samt tilby medlemmer kalde retter i form av ferdige salater eller salatbar. Dette kan begrenses til kun dagtid. Ved oppstart av salg av salater er det mange muligheter i forhold til hvordan dette kan organiseres. Herunder kan Gym1 kontakte lokale forhandlere på salatbarer for et samarbeid, eller lage ferdige salater selv for videre salg. Det anbefales at virksomheten ser på muligheter for solarium i framtiden, da det kommer fram fra både ledelsen og medlemmet mener at dette vil bidra til en

videre utvikling. Her vil kostnadsanalyser og ressurser i form av lokale være nødvendig.

En siste anbefaling er å se på muligheter for trening for småbarnsmødre. Det vil være nødvendig å se på eksisterende kompetanse i virksomheten, og eventuelt videre kursing av disse. Det vil ikke være nødvendig med outsourcing av denne ekspanderingen av gruppetimer.

Alle anbefalinger for videre utvikling er basert på analyser og samtaler med ledelsen. Det må påpekes at en strategi for videre utvikling kan baseres på «det strategiske vindu» referert til i slutten av teorikapitlet. Dette for at prosessen skal bli enklere for ledelsen, samt holde en struktur på prosessen med leting av muligheter. Det er viktig at ledelsen fortsetter å utvikle seg, også for at eksisterende medlemmer skal få inntrykk av dette og dermed bli værende.

Vedlegg 2 – Resultat for Gym1 2014

Resultat mot balanse og regnskap

	Regnskap Januar	Regnskap Februar	Regnskap Mars	Regnskap April	Regnskap Mai	Regnskap Juni	Regnskap Juli	Regnskap August	Regnskap September	Regnskap Oktober	Regnskap November	Regnskap Desember	Regnskap total
3010 Salg treningstøy (25)	57 263	35 215	36 610	0	0	0	0	0	0	0	0	0	129 089
3020 Salg mat&drikke (15)	19 924	21 168	19 903	0	0	0	0	0	0	0	0	0	60 994
3021 Salg automat (15%)	0	12 643	12 141	0	0	0	0	0	0	0	0	0	24 784
3490 Oppljent, ikke faktur	12 643	-503	345	0	0	0	0	0	0	0	0	0	12 486
Salgsinnt., avg. pliktige	89 830	68 524	68 999	0	0	0	0	0	0	0	0	0	227 353
3110 Salg treningstøy	500	638	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1 138
Salgsinnt., avgiftsfrie	500	638	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1 138
3210 Salg PT John	25 070	28 297	6 720	0	0	0	0	0	0	0	0	0	60 087
3211 Salg PT Hege	0	0	16 247	0	0	0	0	0	0	0	0	0	16 247
3215 Salg PT Odd Harald	0	3 000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3 000
3216 Salg PT Maritza	0	4 495	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4 495
3217 Salg PT Sunniva	5 700	2 285	3 187	0	0	0	0	0	0	0	0	0	11 172
3220 Salg medlemsavgift	464 574	434 821	416 826	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1 316 221
3240 Salg barnetrening	10 097	1 853	12 200	0	0	0	0	0	0	0	0	0	24 150
3260 Salg klippekort	36 813	16 480	28 666	0	0	0	0	0	0	0	0	0	81 959
Salgsinnt., utenfor avg.omr	542 254	491 231	483 846	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1 517 331
Driftsinntekter	632 584	560 393	552 845	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1 745 822
4010 Kjøp treningstøy og	-56 209	-31 289	-25 352	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-112 850
4020 Kjøp mat & drikke for	-23 446	-5 430	-32 371	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-61 247
4040 Tomgods	-126	-108	-145	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-379
Forbruk av råvarer/ halvfab	-79 781	-36 828	-57 868	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-174 476
4170 Frakt,toll og spedisjo	-1 058	-470	-127	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-1 655
Forbruk av varer u. Tilv.	-1 058	-470	-127	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-1 655
4520 Innleide PT'er	-9 240	-18 500	-15 750	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-43 490
Fremmedytelser og underen	-9 240	-18 500	-15 750	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-43 490
Vareforbruk	-90 079	-55 798	-73 745	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-219 621
Bruttofortjeneste	542 505	504 596	479 100	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1 526 201

Regnskap 2014	Regnskap Januar	Regnskap Februar	Regnskap Mars	Regnskap April	Regnskap Mai	Regnskap Juni	Regnskap Juli	Regnskap August	Regnskap September	Regnskap Oktober	Regnskap November	Regnskap Desember	Regnskap total
Leie maskiner, inventar mv.	-33 532	-33 531	-33 532	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-100 594
6500 Utstyr felles som ikk	0	0	-115	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-115
6502 Treningsutstyr som i	-3 478	-2 820	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-6 298
6550 Driftskostnader	-732	-256	-2 669	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-3 657
6552 Software dataprogra	-1 176	-1 176	-1 176	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-3 527
6560 Musikk i lokalene	-99	-799	-799	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-1 696
6570 Arbeidsklær og vem	-491	-1 343	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-1 833
Verktøy, inventar, driftsm.	-5 975	-6 393	-4 758	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-17 127
6600 Reparasjoner og ved	-2 552	-2 335	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-4 887
Reparasjon og vedlikehold	-2 552	-2 335	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-4 887
6710 Honorar regnskap	-16 860	-26 644	-12 812	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-56 317
6711 Honorar CC Xtra må	-1 831	-1 831	-1 831	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-5 493
6712 Paperless lisens	-757	-757	-757	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-2 270
Fremmede tjenester	-19 448	-29 232	-15 400	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-64 081
6800 Kontorrekvisita	0	-5 216	-963	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-6 179
6840 Aviser, tidsskrifter m.	-361	-361	-361	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-1 082
Kontorrekvisita	-361	-5 577	-1 324	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-7 262
6900 Elektronisk kommuni	-1 715	-4 207	-11 096	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-17 018
6903 Telefon John Arild Sv	-519	-513	-867	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-1 899
6905 Telefon Margrethe	-403	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-403
6940 Porto	-107	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-107
Telefon og porto	-2 744	-4 720	-11 963	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-19 427
7140 Reisekostnader, ikke	0	0	-6 159	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-6 159
Reise/ diett	0	0	-6 159	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-6 159
7300 Annonser, reklame o	-2 891	-18 073	-1 857	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-22 821
7310 Give aways	-1 206	-36	-832	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-2 074
Salg, reklame og repr.	-4 097	-18 109	-2 689	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-24 896
7440 Gaver, ikke fradr.ber.	-2 000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-2 000
Kontingenter og gaver	-2 000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-2 000
7510 Forsikringspremier	-973	-973	-973	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-2 920
Forsikringer, qarantkostn.	-973	-973	-973	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-2 920
Regnskap 2014	Regnskap Januar	Regnskap Februar	Regnskap Mars	Regnskap April	Regnskap Mai	Regnskap Juni	Regnskap Juli	Regnskap August	Regnskap September	Regnskap Oktober	Regnskap November	Regnskap Desember	Regnskap total
5010 Lønninger fast	-101 500	-73 500	-73 500	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-248 500
5011 Lønninger variabel	-16 790	-16 300	-14 870	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-47 960
5012 Lønninger timer PT/i	-15 946	-26 213	-27 669	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-69 828
Lønn til ansatte	-134 236	-116 013	-116 039	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-366 288
5100 Feriepenger	-14 195	-10 776	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-24 971
5180 Åpnet pr. 12.04.14	0	0	-10 604	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-10 604
Lønn til ansatte	-14 195	-10 776	-10 604	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-35 575
5220 Fri telefon	-666	-333	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-999
5290 Møtkto.fordeler i arb.f	666	333	333	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1 332
Fordeler i arb. forhold	0	0	333	0	0	0	0	0	0	0	0	0	333
5900 Andre personalkostn	-27 214	-1 090	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-28 304
5945 OTP	-1 242	-1 675	-1 239	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-4 156
5960 Gaver til ansatte	-1 700	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-1 700
5970 Yrkeskadeforsikring	-999	-999	-999	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-2 998
Andre personalkostnader	-31 155	-3 764	-2 238	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-37 158
Lønnskostnad	-179 586	-130 554	-128 549	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-438 688
6099 Beregnede avskrivni	-5 000	-5 000	-5 000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-15 000
Av- og nedskrivninger	-5 000	-5 000	-5 000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-15 000
6300 Leie treningscenter	-96 827	-96 827	-96 827	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-290 481
6301 Leie kiosk/solarium	-8 607	-8 607	-8 607	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-25 821
6320 Renovasjon	0	-7 215	-3 607	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-10 822
6340 Lys, varme treningsr	-17 500	-17 500	-17 389	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-52 389
6341 Lys og varme kiosk/	-1 500	-1 500	-1 416	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-4 416
6360 Renhold	-23 123	-4 916	-14 020	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-42 059
6365 Renhold rekvisita	-3 730	-21 763	-10 076	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-35 570
6390 Annen kostnad lokal	-573	-4 322	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-4 896
Kostnad lokaler	-151 861	-162 650	-151 943	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-466 454
6400 Leasing treningsutsty	-30 445	-30 444	-30 445	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-91 335
6410 Leasing vareautomat	-2 417	-2 417	-2 417	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-7 251
6450 Leie betalingstermina	-669	-669	-669	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-2 007

Regnskap 2014	Regnskap Januar	Regnskap Februar	Regnskap Mars	Regnskap April	Regnskap Mai	Regnskap Juni	Regnskap Juli	Regnskap August	Regnskap September	Regnskap Oktober	Regnskap November	Regnskap Desember	Regnskap total
7610 Lisensavgifter/royalti	-1 365	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-1 365
Lisens- og patentkostn.	-1 365	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-1 365
7780 Bankgebyrer	-3 101	-3 386	-3 030	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-9 517
7790 Andre kostnader	-875	-764	-864	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-2 503
7792 Nayax kortleser	-1 267	-1 205	-575	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-3 047
7798 Ørediff	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Andre kostnader	-5 243	-5 355	-4 469	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-15 066
Andre driftskostnader mv.	-235 150	-273 875	-238 210	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-747 235
Driftsresultat	127 770	100 167	112 341	0	0	0	0	0	0	0	0	0	340 278
8050 Renteinntekter	0	0	191	0	0	0	0	0	0	0	0	0	191
8070 Renteinntekter kund	42	56	73	0	0	0	0	0	0	0	0	0	171
Finansinntekter	42	56	264	0	0	0	0	0	0	0	0	0	362
8151 Renter lån 4910.86.4	-5 805	-5 717	-5 090	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-16 612
8155 Leverandørrenter	0	-78	138	0	0	0	0	0	0	0	0	0	60
Finanskostnader	-5 805	-5 795	-4 952	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-16 552
Finans og EO	-5 763	-5 738	-4 689	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-16 190
Resultat e. Finans	122 007	94 429	107 652	0	0	0	0	0	0	0	0	0	324 088

Driftsinntekter	552 845	458 271	94 573	1 745 822	1 625 899	119 923
4010 Kjøp treningstøy og utstyr f	-25 352	-12 361	-12 991	-112 850	-144 725	31 875
4020 Kjøp mat & drikke for vider	-32 371	-30 832	-1 539	-61 247	-60 201	-1 046
4030 Kjøp shakere o.l	0	-1 477	1 477	0	-5 815	5 815
4035 Kjøp medlemskort for vider	0	-8 627	8 627	0	-8 627	8 627
4040 Tomgods	-145	-356	211	-379	-709	330
Forbruk av råvarer/ halvfab	-57 868	-53 652	-4 216	-174 476	-220 077	45 601
4170 Frakt,toll og spedisjon	-127	0	-127	-1 655	0	-1 655
Forbruk av varer u. Tilv.	-127	0	-127	-1 655	0	-1 655
4520 Innleide PT'er	-15 750	-23 183	7 433	-43 490	-71 823	28 333
Fremmedytelser og underentr	-15 750	-23 183	7 433	-43 490	-71 823	28 333
Vareforbruk	-73 745	-76 835	3 090	-219 621	-291 900	72 279
Bruttofortjeneste	479 100	381 437	97 663	1 526 201	1 333 999	192 202
5010 Lønninger fast	-73 500	-115 500	42 000	-248 500	-325 500	77 000
5011 Lønninger variabel	-14 870	-33 044	18 174	-47 960	-93 923	45 963
5012 Lønninger timer PT/instrukt	-27 669	0	-27 669	-69 828	0	-69 828
Lønn til ansatte	-116 039	-148 544	32 505	-366 288	-419 423	53 135
5100 Feriepenger	0	-17 825	17 825	-24 971	-50 330	25 359
5180 Åpnet pr. 12.04.14	-10 604	0	-10 604	-10 604	0	-10 604
Lønn til ansatte	-10 604	-17 825	7 221	-35 575	-50 330	14 755
5220 Fri telefon	0	-666	666	-999	-666	-333
5290 Motkto.fordeler i arb.forhold	333	666	-333	1 332	666	666
Fordeler i arb. forhold	333	0	333	333	0	333
5900 Andre personalkostnader	0	-1 430	1 430	-28 304	-1 579	-26 725

Resultat	I år Mar	I fjor Mar	Avvik	Hittil	Hittil i fjor	Avvik
5901 Utlysning stillingsannonser	0	0	0	0	-19 300	19 300
5945 OTP	-1 239	-1 401	162	-4 156	-4 201	45
5960 Gaver til ansatte	0	0	0	-1 700	0	-1 700
5970 Yrkeskadeforsikring	-999	1 022	-2 022	-2 998	-2 892	-106
Andre personalkostnader	-2 238	-1 809	-430	-37 158	-27 973	-9 185
Lønnskostnad	-128 549	-168 178	39 629	-438 688	-497 726	59 038
6099 Beregnede avskrivninger	-5 000	-5 000	0	-15 000	-15 000	0
Av- og nedskrivninger	-5 000	-5 000	0	-15 000	-15 000	0
6300 Leie treningscenter	-96 827	-93 750	-3 077	-290 481	-281 250	-9 231
6301 Leie kiosk/solarium	-8 607	-8 333	-274	-25 821	-24 998	-823
6320 Renovasjon	-3 607	-3 503	-104	-10 822	-10 509	-313
6340 Lys, varme treningsrom	-17 389	-5 611	-11 778	-52 389	-30 611	-21 778
6341 Lys og varme kiosk/solariu	-1 416	-3 512	2 096	-4 416	-3 929	-487
6360 Renhold	-14 020	-25 720	11 701	-42 059	-55 309	13 250
6365 Renhold rekvisita	-10 076	-12 539	2 463	-35 570	-27 377	-8 193
6390 Annen kostnad lokaler	0	0	0	-4 896	0	-4 896
Kostnad lokaler	-151 943	-152 968	1 025	-466 454	-433 983	-32 471
6400 Leasing treningsutstyr mm	-30 445	-57 425	26 979	-91 335	-144 031	52 696
6410 Leasing vareautomat	-2 417	-4 343	1 926	-7 251	-11 062	3 811
6450 Leie betalingsterminal	-669	-657	-12	-2 007	-1 970	-37
Leie maskiner, inventar mv.	-33 532	-62 425	28 893	-100 594	-157 063	56 469
6500 Utstyr felles som ikke aktive	-115	-154	39	-115	-1 245	1 129
6502 Treningsutstyr som ikke akt	0	-13 213	13 213	-6 298	-17 375	11 077
6550 Driftskostnader	-2 669	-1 119	-1 550	-3 657	-5 687	2 030
Leie maskiner, inventar mv.	-33 532	-62 425	28 893	-100 594	-157 063	56 469
6500 Utstyr felles som ikke aktive	-115	-154	39	-115	-1 245	1 129
6502 Treningsutstyr som ikke akt	0	-13 213	13 213	-6 298	-17 375	11 077
6550 Driftskostnader	-2 669	-1 119	-1 550	-3 657	-5 687	2 030
6552 Software dataprogram/servi	-1 176	0	-1 176	-3 527	0	-3 527
6560 Musikk i lokalene	-799	-789	-10	-1 696	-240	-1 457
6570 Arbeidsklær og verneutstyr	0	-687	687	-1 833	-687	-1 146
Verktøy, inventar, driftsm.	-4 758	-15 962	11 204	-17 127	-25 234	8 107
6600 Reparasjoner og vedlikehol	0	-10 222	10 222	-4 887	-13 389	8 502
Reparasjon og vedlikehold	0	-10 222	10 222	-4 887	-13 389	8 502
6710 Honorar regnskap	-12 812	-20 771	7 958	-56 317	-56 122	-196
6711 Honorar CC Xtra månedsav	-1 831	-1 831	0	-5 493	-5 492	-1
6712 Paperless lisens	-757	-757	0	-2 270	-2 270	-1
Fremmede tjenester	-15 400	-23 358	7 958	-64 081	-63 883	-198
6800 Kontorrekvisita	-963	-4 967	4 004	-6 179	-8 769	2 590
6810 Andre kontorkostnader	0	0	0	0	-59	59
6830 Data vedlikehold	0	0	0	0	-647	647
6840 Aviser, tidsskrifter m.v.	-361	-344	-17	-1 082	-1 082	0
Kontorrekvisita	-1 324	-5 311	3 987	-7 262	-10 557	3 296
6900 Elektronisk kommunikasjon	-11 096	-6 241	-4 855	-17 018	-8 375	-8 642
6903 Telefon John Arild Svendse	-867	-939	72	-1 899	-2 822	923
6905 Telefon Margrethe	0	0	0	-403	0	-403
6940 Porto	0	0	0	-107	-1 049	942
Telefon og porto	-11 963	-7 180	-4 783	-19 427	-12 247	-7 180
7140 Reisekostnader, ikke oppg.	-6 159	0	-6 159	-6 159	0	-6 159
Reise/ diett	-6 159	0	-6 159	-6 159	0	-6 159
7300 Annonser, reklame og mark	-1 857	-14 001	12 144	-22 821	-21 240	-1 581
7310 Give aways	-832	0	-832	-2 074	0	-2 074

Resultat	I ar Mar	I tjør Mar	Avvik	Hittil	Hittil i tjør	Avvik
Salg, reklame og repr.	-2 689	-14 001	11 312	-24 896	-21 240	-3 656
7440 Gaver, ikke fradr.ber.	0	0	0	-2 000	0	-2 000
Kontingenter og gaver	0	0	0	-2 000	0	-2 000
7510 Forsikringspremier	-973	-840	-133	-2 920	-2 520	-399
Forsikringer, garantikostn.	-973	-840	-133	-2 920	-2 520	-399
7610 Lisensavgifter/royalties	0	0	0	-1 365	0	-1 365
Lisens- og patentkostn.	0	0	0	-1 365	0	-1 365
7780 Bankgebyrer	-3 030	-2 247	-783	-9 517	-7 207	-2 309
7790 Andre kostnader	-864	-730	-134	-2 503	-4 079	1 576
7792 Nayax kortleser	-575	-1 107	531	-3 047	-2 402	-645
7798 Ørediff	0	0	0	0	-1	1
Andre kostnader	-4 469	-4 084	-385	-15 066	-13 689	-1 378
Andre driftskostnader mv.	-238 210	-301 351	63 140	-747 235	-768 806	21 571
Driftsresultat	112 341	-88 092	200 433	340 278	67 467	272 811
8050 Renteinntekter	191	591	-400	191	591	-400
8070 Renteinntekter kunder	73	44	28	171	160	11
Finansinntekter	264	635	-372	362	751	-389
8151 Renter lån 4910.86.40099	-5 090	-5 488	398	-16 612	-17 036	424
8155 Leverandørrenter	138	-64	202	60	-1 526	1 586
Finanskostnader	-4 952	-5 552	600	-16 552	-18 562	2 010
Finans og EO	-4 689	-4 916	228	-16 190	-17 810	1 621
Resultat e. Finans	107 652	-93 008	200 660	324 088	49 657	274 431

Vedlegg 3 – Intervjuguide**Intervjuguide for medlemmer ved Gym1 Hammerfest AS*****TYPE MEDLEM/SEGMENT***

(Ref. teori lojalitet: varighet, frekvens, dybde)

1 Kjønn

- Dame (1)
- Mann (2)

2 Alder

- 15 år eller yngre (1)
- 16-25 år (2)
- 26-49 år (3)
- 50-60 år (4)
- 60 år eller eldre (5)

3 I hvor lang periode har du vært medlem ved Gym1 Hammerfest?

- 1-6 mnd (1)
- 7-12 mnd (2)
- Over 12 mnd (3)

4 Hvor mange ganger i gjennomsnitt trener du i løpet av en uke?

- 1-2 ganger per uke (1)
- 3-4 ganger per uke (2)
- 5-7 ganger per uke (3)

MOTIVASJON

5. Hvilken type medlemskap benytter du deg av ved Gym1 Hammerfest?

- Enkelttime/Drop-in (1)
- Ordinær avtale (12 mnd bindingstid) (2)
- Student/senior/lærling (3)
- Klippekort (4)
- Familieavtale (5)
- Andre (6)

6. Hvilken type trening benytter du deg av?

- Gruppetrening (1)
- Styrketrening (2)
- Utholdenhetstrening (3)
- Blanding (4)

7. Hvorfor valgte du å melde deg inn ved Gym1 Hammerfest?

(Du kan krysse av flere alternativer)

- Beliggenhet (1)
- Pris (2)
- Kvalitet (3)
- Sosialt (4)
- Treningstilbud (5)
- Andre grunner (6)

8. LOJALITET

Vil du ved utløp av ditt medlemskap, fornye din avtale?

- Ja (1)
- Nei (2)
- Vet ikke (3)

9. TILFREDSHET

	Helt enig (1)	Delvis enig (2)	Verken enig eller uenig (3)	Delvis uenig (4)	Helt uenig (5)
Jeg er fornøyd med Gym1 (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. JEG ER FORNØYD MED..

	Helt enig (1)	Delvis enig (2)	Verken enig eller uenig (3)	Delvis uenig (4)	Helt uenig (5)
Lokale (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Garderobe (2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sofakrok (3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Parkering (4)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. ANSATTE

	Helt enig (1)	Delvis enig (2)	Verken enig eller uenig (3)	Delvis uenig (4)	Helt uenig (5)
Betjeningen/trenere er alltid hjelpsom (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Betjeningen/trenere er kompetente (3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Betjeningen/trenere gjør aldri noe ekstra for meg (4)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. TRENING Jeg er fornøyd med..

	Helt enig (1)	Delvis enig (2)	Verken enig eller uenig (3)	Delvis enig (4)	Helt uenig (5)
Utvalg av treningsapparat (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Utvalg av frivekter (2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Utvalg av gruppetimer (3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Utvalg av kondisjonstrening (4)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

VERDISKAPNING

13. PRISER

	Helt enig (1)	Delvis enig (2)	Verken enig eller uenig (3)	Devis uenig (4)	Helt uenig (5)
Jeg er fornøyd med prisene i butikken (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg er fornøyd med medlemspriser (2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg er fornøyd med PT priser (3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. BUTIKK/EKSPEDISJONEN

	Helt enig (1)	Delvis enig (2)	Verken enig eller uenig (3)	Delvis uenig (4)	Helt uenig (5)
Jeg synes butikken har et tilstrekkelig vareutvalg (klær, utstyr m.m) (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg synes butikken har et tilstrekkelig utvalg på kosttilskudd og proteinpulver (2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg synes butikken er ryddig og organisert (3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

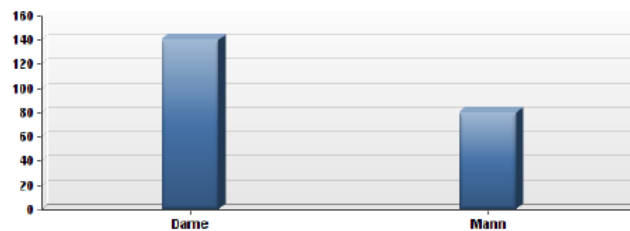
15. Her kan du gi tilbakemelding på hva Gym1 kan gjøre bedre i framtiden. Hvis forbedringer er ønskelig, gjerne spesifiser.

Vedlegg 4 – Rådata fra spørreskjemaundersøkelse

My Report

Last Modified: 05/06/2014

1. Kjønn



#	Answer	Bar	Response	%
1	Dame		140	64%
2	Mann		80	36%
	Total		220	

Statistic	Value
Min Value	1
Max Value	2
Mean	1.36
Variance	0.23
Standard Deviation	0.48
Total Responses	220

2. Alder

#	Answer	Bar	Response	%
1	15 år eller yngre		6	3%
2	16-25 år		71	32%
3	26-49 år		119	54%
4	50-60 år		17	8%
5	60 år eller eldre		7	3%
	Total		220	

Statistic	Value
Min Value	1
Max Value	5
Mean	2.76
Variance	0.58
Standard Deviation	0.76
Total Responses	220

3. I hvor lang periode har du vært medlem ved Gym1 Hammerfest?

#	Answer	Bar	Response	%
1	1-6 mnd		49	22%
2	7-12 mnd		37	17%
3	Over 12 mnd		134	61%
	Total		220	

Statistic	Value
Min Value	1
Max Value	3
Mean	2.39
Variance	0.69
Standard Deviation	0.83
Total Responses	220

4. Hvor mange ganger i gjennomsnitt trener du i løpet av en uke?

#	Answer	Bar	Response	%
1	1-2 ganger per uke		59	27%
2	3-4 ganger per uke		114	52%
3	5-7 ganger per uke		46	21%
	Total		219	

Statistic	Value
Min Value	1
Max Value	3
Mean	1.94
Variance	0.48
Standard Deviation	0.69
Total Responses	219

5. Hvilken type medlemskap benytter du deg av ved Gym1 Hammerfest?

#	Answer	Bar	Response	%
1	Enkelttime/Drop-in		1	0%
2	Ordinær avtale (12 mnd bindingstid)		141	64%
3	Student/senior/lærling		38	17%
4	Klippekort		8	4%
5	Familieavtale		19	9%
6	Andre		21	10%

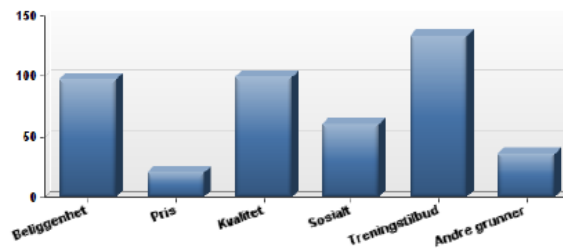
Statistic	Value
Min Value	1
Max Value	6
Total Responses	219

6. Hvilken type trening benytter du deg av?

#	Answer	Bar	Response	%
1	Gruppetrening		34	16%
2	Styrketrening		62	28%
3	Utholdhetstrening		6	3%
4	Blanding		117	53%
	Total		219	

Statistic	Value
Min Value	1
Max Value	4
Mean	2.94
Variance	1.44
Standard Deviation	1.20
Total Responses	219

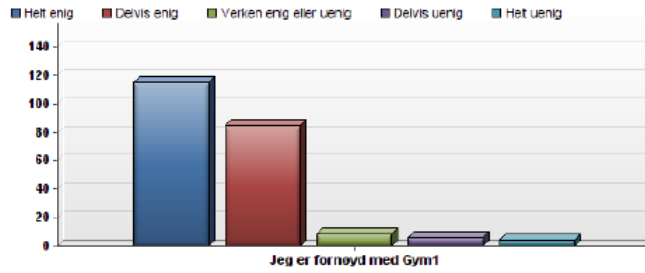
7. Hvorfor valgte du å melde deg inn ved Gym1 Hammerfest?(Du kan krysse av flere alternativer)



#	Answer	Bar	Response	%
1	Beliggenhet		97	44%
2	Pris		20	9%
3	Kvalitet		99	45%
4	Sosialt		60	28%
5	Treningstilbud		133	61%
6	Andre grunner		36	17%

Statistic	Value
Min Value	1
Max Value	6
Total Responses	218

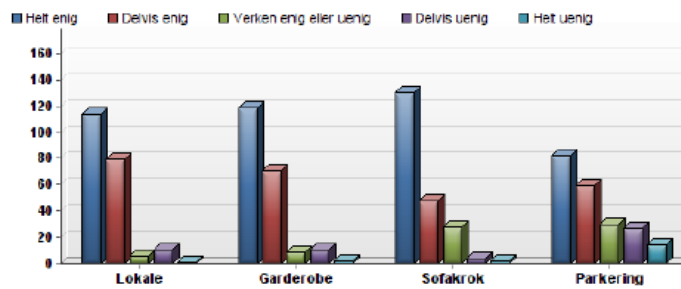
9. TILFREDSHET



#	Question	Helt enig	Delvis enig	Verken enig eller uenig	Delvis uenig	Helt uenig	Total Responses	Mean
1	Jeg er fornøyd med Gym 1	115	85	8	6	4	218	1.62

Statistic	Jeg er fornøyd med Gym1
Min Value	1
Max Value	5
Mean	1.62
Variance	0.70
Standard Deviation	0.84
Total Responses	218

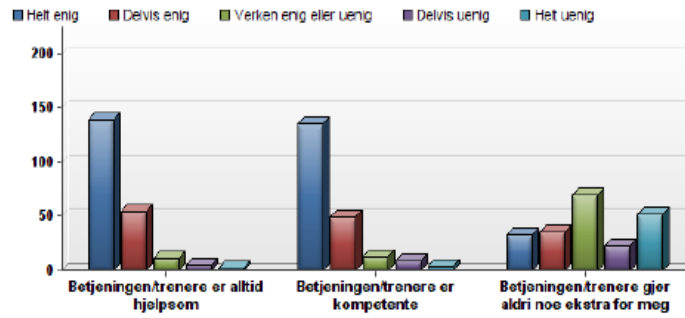
10. JEG ER FORNØYD MED..



#	Question	Helt enig	Delvis enig	Verken enig eller uenig	Delvis uenig	Helt uenig	Total Responses	Mean
1	Lokale	114	80	6	11	1	212	1.61
2	Garderobe	119	71	9	11	2	212	1.61
3	Sofakrok	130	48	28	4	2	212	1.58
4	Parkering	82	59	30	27	14	212	2.21

Statistic	Lokale	Garderobe	Sofakrok	Parkering
Min Value	1	1	1	1
Max Value	5	5	5	5
Mean	1.61	1.61	1.58	2.21
Variance	0.67	0.75	0.74	1.60
Standard Deviation	0.82	0.87	0.86	1.26
Total Responses	212	212	212	212

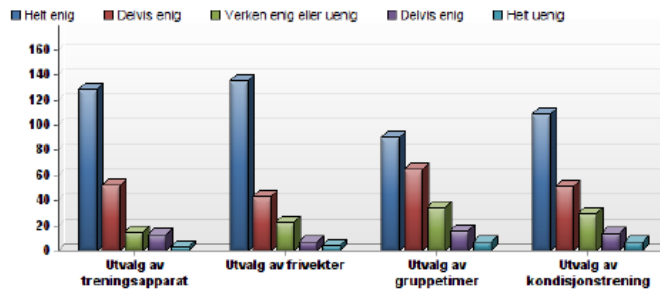
11. ANSATTE



#	Question	Helt enig	Delvis enig	Verken enig eller uenig	Delvis uenig	Helt uenig	Total Responses	Mean
1	Betjeningen/trenere er alltid hjelpsom	139	55	11	5	2	212	1.47
3	Betjeningen/trenere er kompetente	136	50	13	9	4	212	1.56
4	Betjeningen/trenere gjør aldri noe ekstra for meg	33	35	69	23	52	212	3.12

Statistic	Betjeningen/trenere er alltid hjelpsom	Betjeningen/trenere er kompetente	Betjeningen/trenere gjør aldri noe ekstra for meg
Min Value	1	1	1
Max Value	5	5	5
Mean	1.47	1.56	3.12
Variance	0.61	0.85	1.87
Standard Deviation	0.78	0.92	1.37
Total Responses	212	212	212

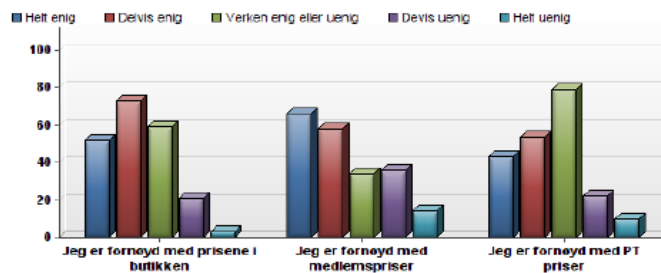
12. TRENING Jeg er fornøyd med..



#	Question	Helt enig	Delvis enig	Verken enig eller uenig	Delvis uenig	Helt uenig	Total Responses	Mean
1	Utvalg av treningsapparat	60.85%	24.53%	7.08%	6.13%	1.42%	212	1.63
2	Utvalg av frivekter	63.68%	20.28%	10.85%	3.30%	1.89%	212	1.59
3	Utvalg av gruppetimer	42.45%	30.66%	16.04%	7.55%	3.30%	212	1.99
4	Utvalg av kondisjonstrening	51.90%	24.29%	13.81%	6.67%	3.33%	210	1.85

Statistic	Utvalg av treningsapparat	Utvalg av frivekter	Utvalg av gruppetimer	Utvalg av kondisjonstrening
Min Value	1	1	1	1
Max Value	5	5	5	5
Mean	1.63	1.59	1.99	1.85
Variance	0.92	0.89	1.19	1.21
Standard Deviation	0.96	0.94	1.09	1.10
Total Responses	212	212	212	210

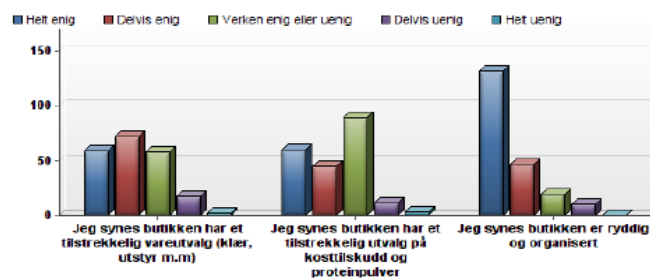
13. PRISER



#	Question	Helt enig	Delvis enig	Verken enig eller uenig	Delvis uenig	Helt uenig	Total Responses	Mean
1	Jeg er fornøyd med prisene i butikken	25.00%	35.10%	28.37%	10.10%	1.44%	208	2.28
2	Jeg er fornøyd med medlemspriser	31.73%	27.88%	16.35%	17.31%	6.73%	208	2.39
3	Jeg er fornøyd med PT priser	20.67%	25.96%	37.98%	10.58%	4.81%	208	2.53

Statistic	Jeg er fornøyd med prisene i butikken	Jeg er fornøyd med medlemspriser	Jeg er fornøyd med PT priser
Min Value	1	1	1
Max Value	5	5	5
Mean	2.28	2.39	2.53
Variance	0.99	1.63	1.17
Standard Deviation	1.00	1.28	1.08
Total Responses	208	208	208

14. BUTIKK/EKSPEDISJONEN



#	Question	Helt enig	Delvis enig	Verken enig eller uenig	Delvis uenig	Helt uenig	Total Responses	Mean
1	Jeg synes butikken har et tilstrekkelig vareutvalg (klær, utstyr m.m)	28.37%	34.62%	27.88%	8.17%	0.96%	208	2.19
2	Jeg synes butikken har et tilstrekkelig utvalg på kosttilskudd og proteinpulver	28.85%	21.63%	42.79%	5.29%	1.44%	208	2.29
3	Jeg synes butikken er ryddig og organisert	63.46%	22.60%	9.13%	4.81%	0.00%	208	1.55

Statistic	Jeg synes butikken har et tilstrekkelig vareutvalg (klær, utstyr m.m)	Jeg synes butikken har et tilstrekkelig utvalg på kosttilskudd og proteinpulver	Jeg synes butikken er ryddig og organisert
Min Value	1	1	1
Max Value	5	5	4
Mean	2.19	2.29	1.55
Variance	0.95	0.98	0.72
Standard Deviation	0.97	0.99	0.85
Total Responses	208	208	208

15. Timing

#	Answer	Average Value	Standard Deviation
1	First Click	8.47	9.30
2	Last Click	34.52	19.18
3	Page Submit	35.58	18.94
4	Click Count	6.67	0.92

16. Her kan du gi tilbakemelding på hva Gym 1 kan gjøre bedre i framtiden. Hvis forbedringer er ønskelig, gjerne spesifiser.

Text Response

lydnivå ', variasjon i musikk

Fiere knebøystativer

Kan gjerne skru opp lyden på musikken! :)

Bedre luft inne i lokalene, spesielt på sommer, da det blir meget varmt her inne, med tanke på luft.

billigere å være medlem

Kunne tenkt meg barnepass og solarium

Billigere årskort ved 12 mnd binding

gruppetimer som starter etter 19.30

Mekanisk og fungerende vekt i garderoboer

Kan gjøre noe med parkering, at man kan komme inn å hente parkeringskort. Prisen for å trene på gym 1 synes mange at det er veldig dyrt når de er der kun for å trene vækter. mindre pris for de som kun trener vækter og kanskje en høyere pris for de som vil bruke gruppetimene.. og for de som kun har betalt for å trene med vækter har ikke mulighet for å melde seg på gruppetimer.

Ønsker å få tilbake trenings tilbud som ikke er mer. Vi får beskjed om at vi skal gi beskjed om savnet. Men der skjer ikke noe.

kan gjøres noe med luften, ofte veldig varm og dårlig luft

Oppheve singlett forbud. forbedre inneluft

Kjempemøyd.

Bedre renhold i dusjene. Særlig tømning av sluk.

Alle som jobber på Gym 1 kan lære sæ å hilse på alle som kommer innom. Stort minus at vaskeren aldri smiler eller hilser.

Ønsker flere gruppetimer på de tidspunkt som ikke er nå og at man kan bruke slyngerom utenom gruppe timene, mere veiledning på gym 1 og enda mere skoleing av de som har gruppe timene, i språk, stemme bruk

utbedre klimaanlegg til sommeren.

enkelt og greit skaffe bedre luft, mye bedre luft, sånn seriøst helt sykt mye bedre luft!! :) OG så klart siden jeg hjalp dere bli bedre sponse meg en mnde gratis trening :) bedre luft

Stå på med det gode humøret :)

Fler utvalg av klesmerker, komme med nye ideer til PT timer (feks utendørstrening)

Fiere gruppetimer av type slynge, kettlebells på morgen/dagen.

Kaffeautomat med kortbetaling, hilsen en hemmelig beundrer

Hadde vært fint om dere kunne hatt Yoga/pilates timer på ettermiddagen/helger

Forbedre luftanlegg, blir ofte dårlig luft å klamtvarmt i lokale.

Organisere timer slik at man kan kombinere flere, f.eks kettlebells og spinning. Gjerne sattimer litt tidligere på ettermiddagen, f.eks slynge/styrke/spinning kl 16.00/17.00

Gjerne større lokaler som gir flere styrkeapparater. Flere nybegynner/grønne fellestimer på formiddagene. bedre luft om sommeren

Inneklima kan forbedres, større utvalg av treningsklær, tilgjengelighet av treningsinstruktører.

Flere knebøy apparater og pull-up apparater

Jeg savner spin/styrke timene som gikk på ettermiddagstid! I tillegg skulle det vært større utvalg i kettlebells.

Bedre ventilasjon , mer tredemølleer , lavere priser på årskort

Gjør det mulig å åpne vinduan, e sykt dårlig luft til tider. Ei til tredemølla hadde ikke gjort nå!!

Bedre ventilasjonsanlegg

Kommer ikke på noen forbedringer

Har et OK trenings tilbud gjennom jobb (statoil). Hadde det vært noe billigere hadde jeg vurdert å fornyet årskortet.

Renere i området rundt og på matten ved spinningssalen. Gi et bedre og billigere tilbud til studenter.

Bedre arbeid om å holde dusjen hel .. Flere ganger når man kommer så sputer vannet alle veier. Ofte når man kommer på mårran i 7 tta så er det tomt både før papir å rengjøringspray .

Ønsker flere gruppetimer på formiddagen. Ønsker enda mere variert innhold av gruppetimer.

Ønsker flere gruppetimer/ plasser på slikt som kettlebell og slynge og spinning/kombinert. Ønsker fler timer av disse, og variert med litt på formiddag og kveld, slik at man har større mulighet til å få med seg disse timene, da det er så få plasser at man må sløst om dem.. Skulle gjerne hatt chins apparat.

Kunne tenkt meg en litt lavere mnd pris, splitte de som trener i grupper/td og de som kun trener styrke. Er også glad i en god kopp kaffe :)

Flere gruppetimer på kveldstid

Sjekk om vektstengene er ok dvs ikke bøyd og at låsringene passer. Flere 5 kg vektskiver.

Vasking av garderobes og garderobeskap bør bli bedre.

Bedre luft. Enkelte ansatte har større humør svingninge en en bergo dalbane.

Jeg synes at en må gi beskjed to timer i forveien på avbestilling er for mye. Det har holdt med en time.

Har vurdert slyngetrening, men i hvert fall den uken var det ingen timer for nybegynnere..

Mere kursing av trenere for å få mere variasjon på gruppetreningene

Ønsker spinn/vanlig styrketreningstimer tilbake
Ute trening
Flere gruppe timer m sirkel-/kondistrening
Flere stativ for knebøy
Ønsker forbedring med lufting inne i treningshallen, når det er veldig mange folk der som det alltid er blir det veldig klamt og ekstremt trang luft.ellers superbøyd, litt høye priser på medlemskap
Dårlig ventilasjon når solom sommeren. Ønskelig med nybegynner timer slyngetrening.
Dårlig luftkvalitet
Ønsker bredere utvalg på gruppe timene, savner spinn/styrke, kunne vært flere styrketimer og styrke/intervall timer i uka. Savner også flere seine gruppetimer, kjipt at alle er 18:15. Skulle ønske det kunne vært flere styrketimer kl 20 i sal 1 f.eks. Har vært litt skittent/lodder i det siste... Utover dette, super fornøyd!!!
har opplevd flere ganger å komme til en time jeg har meldt meg på så er den plutselig avlyst! dette er for dårlig og utrolig irriterende å ikke få beskjed om i forkant. bejeningen kan godt være litt mere blid og imøtekommende. veldig spesielt at de sitter med ryggen mot deg når du først kommer inn. Disken burde ha vært vendt andre veien. Har etterlyst spill enkeltplasser i frivektrommet. fikk beskjed at det var på vei. det er nå ett år siden. og at man må stemple seg inn og ut vær gang man skal fylle på vsnflaska.
God atmosfære der alle er velkommen.
Ventilasjon kan forbedres. De som sitter i bejeningen må se opp og ta i mot når de kommer og går. Ellers bra!
bedre luftkvalitet, tilgang til sal når ikke saltrening pågår
Bedre luftanlegg, spes i utholdenhetsavdelinga! Påse at rengjøring av overflater hvor det er naturlig at en ligger ned osv. er tilstrekkelig rengjort. Toalettet på damesiden er ofte søppeldunken full.
Crossfit felles trening
skru ned varmen litt
flere og forskjellige gruppetimer. time med slag og spark ?
Veldig ofte fritt før papir på toalettet herre siden
Synes gruppetimene er litt tidlig, kunne vært litt senere så vi småbarnsmødre kan dra etter leggetid(kl19). Er for få kettlebells.
badstu, og bedre relax område hadde vært meget bra. massasjestoler, kaffe kakao og slikt
Flere tredemøller, og bedre vedlikehold av utstyr
Når det startes opp med nye tilbud/aktiviteter bør de ikke kutte ut andre populære tilbud. De bør være på tilbudssiden, uten kunder stopper det opp. Mange som har bytter til andre trenings tilbud. Bør kunne bruke det treningstøy man selv ønsker så lenge man ikke driver med kroppsfixert trening. Sjekke dopmistanken.
Åpne alle rom når det ikke er gruppetimer så det blir mer plass til vekttraining.
Inngang, dere må fjerne informasjon om hvem som har gått inn sist. Helt unødvendig og fjernes den ikke slutter jeg å trene hos dere:-)
Høyere kvalitet på treningen i saltimene. Enkelte av instruktørene kan ikke nok om trening og kroppen. Vi er alle ulike. Alle kan f.eks ikke starte styrketrening uten tilstrekkelig oppvarming, eller beskjed om at ette må gjøres på forhånd. Noen av timene kan fort bli lite nytenkene i lengden. f.eks ste og type "dansetimer".
mangle rokkering
Ventilasjon og renhold

AIRCONDITION! høyere volum på musikken!	
MER KNEBØYSTATIV!	
Bedre yogainstruktør og timer på kveldstid, tilgang på slyngetreningsrommet, flere møller og mindre sykler, større matteplass til uttøyning og øvelser	
få folk til å bli flinkere til å rydde etter seg.spesielt i garderoben for herrer	
Jon er alltid hjelpsom å tar seg tid til både det viktige å det uviktige. som en god samtale hvis man treng det :)	
boksesekk, "matterom" som kan være tilgjengelige for allmennheten og ikke bare for kampsport og gruppetimer	
Flere timer som begynner 1830. Jobb til 18 og savner og kunne trene fellestrening. Savner spinning styrke m Gerd Mona	
Elendig	
Mere treningsapparater,feks ketebels tilgjengelig	
Oppdatere sidene både hjem og Facebook med riktig informasjon. Informere bedre ved mye tilbud og ved avslutning av eksisterende. Speil mangler på toalett i damegarderobe, der er det og for dårlig renhold.	
Få et til knebøystativ. Er alltid kø på det inne i kroken ved spillene. Ellers la jeg merke til godt renhold da jeg meldte meg inn. Fortsett med det!	
Renhold i garderober må bli bedre - jevnlig sjekk vask gjennom hele dagen.	
Bedre renhold, sjekk utblåsning på ventilasjonsanlegget	
flere grønne timer , kutte ut 1 års bindingstid. Bindingstiden vil være avgjørende for at jeg vil bytte treningscenter.	
Flere gruppetimer på kveldene,19-20-21 , og i helgene!!	
vasking.lufta.inngangspartiet kunne vært matte slik at d ikke ble så vått.ett eget rom eller skjema sted for uttøyning osv	
Oftere rengjøring, påfyll av tørkepapir, og tømning av søppel.	
bedre luftkvalitet. bedre tilgang på sal utenom fellestrening	
Det er for mye folk i forhold til lokalet. Man må vente på apparater. Det er for få tredemøller og sykler i forhold til antallet som bruker dem. Det er dårlig innelima, spesielt i tiden mellom 18-21. Synes det er dårlig luft.	
Renhold, i alle saler! Gulv, matter og ventilasjon.	
Vasking av garderober. Hurtigere reparering av treningsapparater som er i ustand. Ofte sjekk av treningsapparater om de har løse deler, er i god stand o.l.	
Ønsker fellestrening med kombinasjon spinning/slynge event.spinn/styrke eller kettle bells på ettermiddag/kveld.	
Renholdet bør være bedre. Flere beholdere med papir. Søppelbøtene i garderobene bør tømmes på kveldene.	
Sal/gruppetimer etter kl 20.00 på hverdager, mange med små barn som skal legges.	
Passe på at det er alltid papir, spay på alle steder	
Bedre priser over alt og garderober	
This table has more than 100 rows. Click here to view all responses	
Statistic	Value
Total Responses	109

Vedlegg 5 – Priser ved Gym1 Hammerfest AS

Priser ved Gym1 Hammerfest AS (Gym1-Hammerfest, 2014)

Ordinær avtale

459,- pr mnd inkl nøkkelkort

Innmeldingsavgift: 499,-

12 mnd bindingstid

Student/senior/lærling

399,- pr mnd inkl nøkkelkort

innmeldingsavgift: 499,-

9 mnd binding

15 % rabatt på varer i butikken (gjelder ikke allerede rabatterte varer)

Drop-in - For deg som ikke er medlem.

140,- pr gang

Gjester på Rica Hotel Hammerfest eller Thon Hotel Hammerfest: 100,-

Nøkkelt kort må fremvises.

Klippekort

Ett klipp trekkes pr trening.

Ikke inkludert nøkkelt kort. Ingen innmeldingsavgift.

10 klipp : 1190,-

20 klipp: 2190,-

Familietilbud

For familier hvor 3 eller flere er medlem. Forutsetter at alle bor i samme husstand.

409,- pr mnd pr pers inkl nøkkelt kort

Kun en innmelding: 499,-

12 mnd binding

09-15 avtale

For deg som kun vil trene på dagtid fra kl. 09-15.

220,-/250,- pr mnd

Innmeldingsavgift: 499,-

12 mnd bindingstid

Privat saltime

Vi tilbyr private saltimer for små grupper. Kanskje til den neste teambuildingen på jobben? Eller utdrikningslaget?

Minimum 5 personer.

Kontakt Margrethe på mail: margrethe@gym1-hammerfest.no for tilbud.

Personlig trener (PT)

En personlig trener sørger for at du trener riktig, får deg til å yte mer og lager et treningsopplegg til deg.

Treningen foregår i apparatsal eller i vårt private «personlig trener» rom.

I tillegg har vi private yoga timer. PT med John Arild Svendsen: 575,- pr time
4995,- for 10 timer.

PT med andre (Sunniva, Hege, Inger-Ann): 475,- pr time
4495,- for 10 timer.

Kostholdsveiledning

Få hjelp til ditt kosthold.

395,- pr time

Barnepass

Vi har ikke barnepass på Gym1, men samarbeider med Hammerfest Lekeland som har lokaler i 1 etg.

For 139,- pr gang passer Lekeland dine barn mens du trener.

Lekeland har åpent for barnepass fra kl 15.00 – 19.00 man- fredag.

I tillegg har de åpent enkelte tirsdager fra kl. 10.00 – 13.00, da koster det bare kr 120,- for Gym1's medlemmer.

Ta kontakt med oss eller direkte til Lekeland for informasjon.

Ved grupper på min. 3 barn kan Lekeland ha åpent utenom vanlige åpningstider.

Kontakt Gym1 eller Lekeland for booking av dette. 139,- pr barn.

Medlemskort vises hos Lekeland for å få rabattert pris.

Gjelder for barn på 1 år og oppover.

Vedlegg 6 – Krysning

		LOJALITET Vil du ved utløp av ditt medlemskap, fornye din avtale?			Total
		Ja	Nei	Vet ikke	
TRENING Jeg er fornøyd med... - Utvalg av treningsapparat	Helt enig	103 79.84%	11 8.53%	15 11.63%	129 100.00%
	Delvis enig	32 61.54%	7 13.46%	13 25.00%	52 100.00%
	Verken enig eller uenig	11 73.33%	0 0.00%	4 26.67%	15 100.00%
	Delvis enig	5 38.46%	2 15.38%	6 46.15%	13 100.00%
	Helt uenig	0 0.00%	2 66.67%	1 33.33%	3 100.00%
	Total	151 71.23%	22 10.38%	39 18.40%	212 100.00%
TRENING Jeg er fornøyd med... - Utvalg av frivekter	Helt enig	110 81.48%	12 8.89%	13 9.63%	135 100.00%
	Delvis enig	24 56.81%	6 13.95%	13 30.23%	43 100.00%
	Verken enig eller uenig	13 56.52%	0 0.00%	10 43.48%	23 100.00%
	Delvis enig	3 42.86%	1 14.29%	3 42.86%	7 100.00%
	Helt uenig	1 25.00%	3 75.00%	0 0.00%	4 100.00%
	Total	151 71.23%	22 10.38%	39 18.40%	212 100.00%
TRENING Jeg er fornøyd med... - Utvalg av gruppetimer	Helt enig	73 81.11%	8 8.89%	9 10.00%	90 100.00%
	Delvis enig	45 69.23%	5 7.69%	15 23.08%	65 100.00%
	Verken enig eller uenig	21 61.76%	6 17.65%	7 20.59%	34 100.00%
	Delvis enig	10 62.50%	1 6.25%	5 31.25%	16 100.00%
	Helt uenig	2 28.57%	2 28.57%	3 42.86%	7 100.00%
	Total	151 71.23%	22 10.38%	39 18.40%	212 100.00%
TRENING Jeg er fornøyd med... - Utvalg av kondisjonstrening	Helt enig	90 82.57%	9 8.26%	10 9.17%	109 100.00%
	Delvis enig	36 70.59%	2 3.92%	13 25.49%	51 100.00%
	Verken enig eller uenig	16 55.17%	7 24.14%	6 20.69%	29 100.00%
	Delvis enig	6 42.86%	1 7.14%	7 50.00%	14 100.00%
	Helt uenig	2 28.57%	2 28.57%	3 42.86%	7 100.00%
	Total	150 71.43%	21 10.00%	39 18.57%	210 100.00%