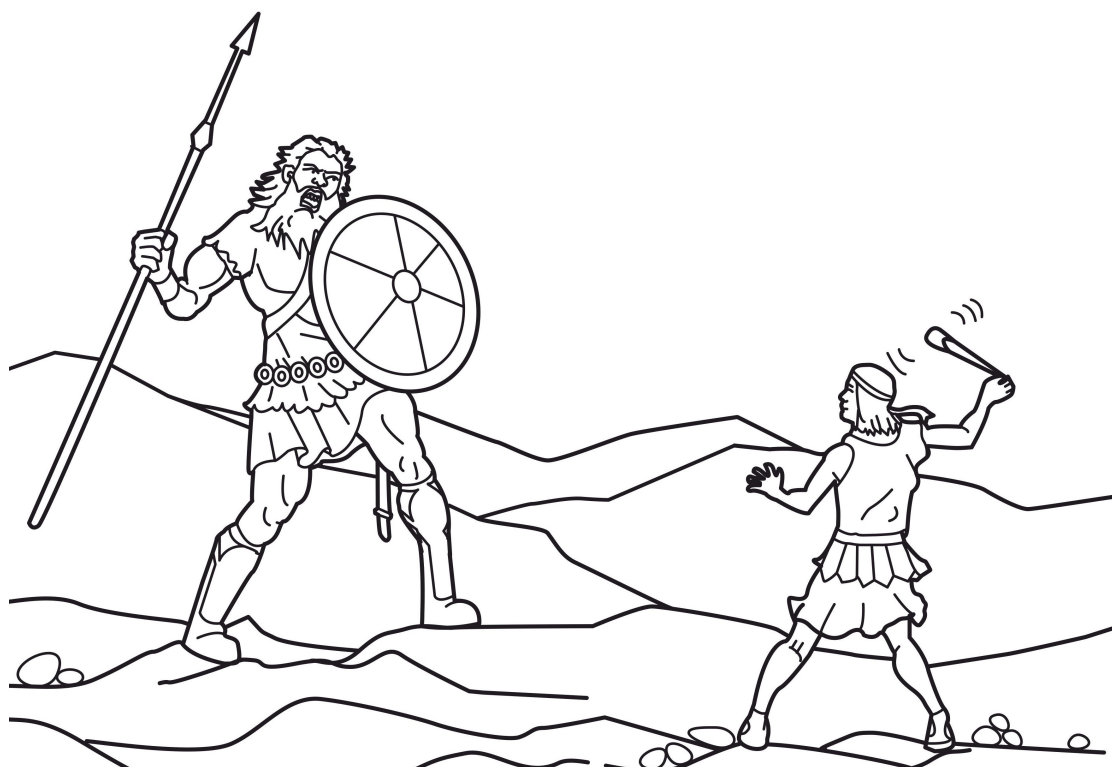


# Drastiske endringer i treningssenterbransjen

BCR 3101 Bacheloroppgave

Våren 2016



”Denne bacheloroppgaven er gjennomført som en del av utdannelsen ved Høyskolen Kristiania. Høyskolen er ikke ansvarlig for oppgavens metoder, resultater, konklusjoner eller anbefalinger.”

# Forord

Denne oppgaven er en avsluttende Bacheloroppgave for Kreativitet, Innovasjon og Forretningsutvikling ved Høyskolen Kristiania.

Vi vil gjerne takke veilederen vår Ranvir Rai for gode råd, tilbakemeldinger og tilgjengelighet.

En stor takk til informantene våre som virkelig har engasjert seg i oppgaven. Tusen takk til EVO Fitness som har gitt oss gode, konkrete svar og har gjort mer enn vi har bedt om. Tusen takk til Fitness.Xpress som har satt av mye tid og gitt oss et bredt bilde av bransjen. Tusen takk til Sats Elixia som i siste liten gjorde en stor forbedring av oppgaven og dens resultater. Også en stor takk for tiden til Actic og Gym Ila selv om vi ikke kunne bruke dem i analysen og tolkningen.

Og helt til slutt en stor takk til venner og familie for støtte og gode råd. En ekstra takk til Joakim Bording som ga god veiledning på slutten.

God lesing!

Oslo, 25.mai 2016

203150, 203022

# Sammendrag

Denne Bacheloroppgaven omhandler treningssenterbransjen og hva som skjedde når lavprisaktører kom på markedet og hvordan dette endret konkurransesituasjon.

Problemstillingen vi tar for oss er;

*Hvordan har lavprisaktører brukt disruptiv innovasjon for å ta markedsandeler i treningssenterbransjen i Oslo?*

Ved å komme frem til svar av denne problemstillingen ble det utført en kvalitativ studie med tre informanter og gjennom analyse av dybdeintervujene har vi dannet grunnlag for videre forskning.

Vi ønsker å svare på denne ved hjelp av å bruke disruptiv innovasjonsteori og funnene vi fant ved hjelp av svarene til informantene våre.

Det ble tatt utgangspunkt i artikkelen “What is Disruptive Innovation?” skrevet av Clayton Christensen, Michael Raynor og Rory McDonald. Denne ga oss dyp og bred forståelse rundt teorien vi valgte å bruke. Anvendt teori omhandler innovasjon, og da disruptiv innovasjon med dens underpunkter.

Resultatene for oppgaven viser likhet for den disruptive teorien og viser til at markedet har blitt forstyrret av de lavprisaktørene som med tiden er kommet inn i treningssenterbransjen.

# Innholdsfortegnelse

<b>1.0 Introduksjon</b> .....	<b>2</b>
1.1 Treningssenterbransjen .....	2
1.2 Treningssentermarkedet i Oslo .....	3
1.3 Valg av tema/bakgrunn .....	5
1.4 Problemstilling .....	5
1.5 Avgrensning .....	5
1.6 Begrepsavklaring .....	6
1.7 Oppgavens struktur .....	6
<b>2.0 Teori</b> .....	<b>7</b>
2.1 Innovasjon .....	7
2.2 Disruptiv innovasjon .....	7
2.3 Den disruptive innovasjonsmodellen .....	10
<b>3.0 Metode</b> .....	<b>12</b>
3.1 Valg av metode .....	12
3.2 Valg av forskningsdesign .....	12
3.3 Dybdeintervju og intervjuguide .....	13
3.4 Utvalg- og rekrutteringsstrategi .....	13
3.5 Gjennomføring .....	15
3.6 Kvalitetsvurdering .....	16
3.7 Forskningsetikk .....	16
<b>4.0 Analyse</b> .....	<b>19</b>
4.1 Bedriftens utvikling .....	20
4.2 Konkurransen i bransjen .....	21
4.3 Fremtiden for bedriften .....	23
4.4 Disruptiv innovasjon .....	24
<b>5.0 Tolkning</b> .....	<b>29</b>
<b>6.0 Konklusjon</b> .....	<b>31</b>
6.1 Kritikk til oppgaven .....	32
<b>7.0 Kildehenvisning</b> .....	<b>34</b>
<b>Vedlegg 1</b>	
<b>Vedlegg 2</b>	
<b>Vedlegg 3</b>	
<b>Vedlegg 4</b>	
<b>Vedlegg 5</b>	

# 1.0 Introduksjon

## 1.1 Treningssenterbransjen

Å være fysisk aktiv og viktigheten rundt dette blir ofte snakket og skrevet om. Mange har trening som hobby, mens mange andre gjør det kun for helsens skyld. Noen går på ski, går tur eller jogger ute, mens andre foretrekker å trene innendørs på et senter. Det finnes mange varianter av trening. Dette kan være alt fra styrketrening, løping, sykling, yoga, crossfit, kampsport og mye mer. Markedet for disse forskjellige innendørs treningsformene har bare blitt større med årene og det mangler heller ikke tilbud på dette.

Det er ikke vanskelig for forbrukeren å prøve ulike treningsformer for å finne det man trives med. Treningssentrene i dag tilbyr gjerne én gratis prøvetime, men hos enkelte kan man få så mye som 14 dager uten å måtte betale for det. Mange har ingen kostnader ved innmelding og bindingstid er noe man sjeldent ser i dag. Andre tilbud kan også være trening til null kroner ut innmeldingsmåneden eller til en lavere pris enn vanlig.

Med alle disse tilbudene er forbrukerne gjerne mer bevisst på forskjellene mellom treningssentrene enn før. Dette kan være renhold på sentret, om det arrangeres gruppetimer der, hvor store sentrene er, hvordan miljøet er, åpningstider, og om prisen er høy eller lav.

Bransjen har vokst og antall sentre har økt enormt de siste årene. Så tidlig som i 2012 skriver Virke i sin rapport at bransjen er i kraftig endring etter at lavprisaktørene har kommet inn på markedet (Virke 2012, 7). Dette ser vi bare med å gå tilbake så kort som til 2008, hvor det er 477 sentere i Norge. Frem til 2015 har dette tallet har økt kraftig, hvor det da er 1071 sentre (Virke 2015, 6).

Tallene fra Virke sin rapport som viser til 154 sentre i Oslo, forteller at konkurransen er høy blant de forskjellige aktørene. Treningssentermarkedet har lenge vært styrt av de største kjedene, men de har også blitt utfordret av nye aktører som kom inn med

lavere pris. Det første treningssenteret som kom på markedet med betydelig lavere pris ble introdusert allerede i 2007 (Virke 2012, 1).

I 2014 slo Sats og Elixia seg sammen og ble Nordens største treningssenterselskap, under navnet Health & Fitness Nordic (HFN). Sats Elixia, som det nå heter, har til sammen 66 treningssentre i Norge og hele 38 av dem er i Oslo. Dette er da uten Fresh Fitness som har 35 treningssentre i Norge. I 2014 skriver Virke i sin rapport at Sats Elixia er den dominerende kjeden i det norske markedet, og vi vil kalle dem markedsledere (Virke 2014, 25).

De nye aktørene utfordret markedslederene med å tilby lengre åpningstid på senterene, med begrenset eller ingen bemanning og langt lavere priser. Det eneste de ikke leverer på sentrene sine, som markedslederene har, er gruppetimer. Gruppetimer finner man gjerne i de store kjedene som Sats, Elixia, Stamina, Actic, og diverse andre. Men i 2010 skriver Dagens Næringsliv at Sats skal starte en kjede av lavprissentre. Kjeden heter Fresh Fitness og skal tilby en månedspris på 199 kroner uten bindingstid (Dagens Næringsliv). I senere tid har de, samt flere andre lavprisaktører, økt prisene sine.

## **1.2 Treningssentermarkedet i Oslo**

Vi ønsker å få en bedre forståelse på hvordan bransjen i Oslo fungerer og hva en lavprisaktør innebærer. Derfor vil vi kartlegge de treningssentrene som holder til i Oslo og se på forskjellene i pris og tilbud.

Rapporten fra Virke legger frem at 50% av alle treningssentre i Norge ligger på Østlandet. Og bare i Oslo er det 154 treningssentre (Virke 2015, 11). Dette viser en økning fra 2013, da det i Oslo bare var 121 treningssentre (Virke 2013, 13).

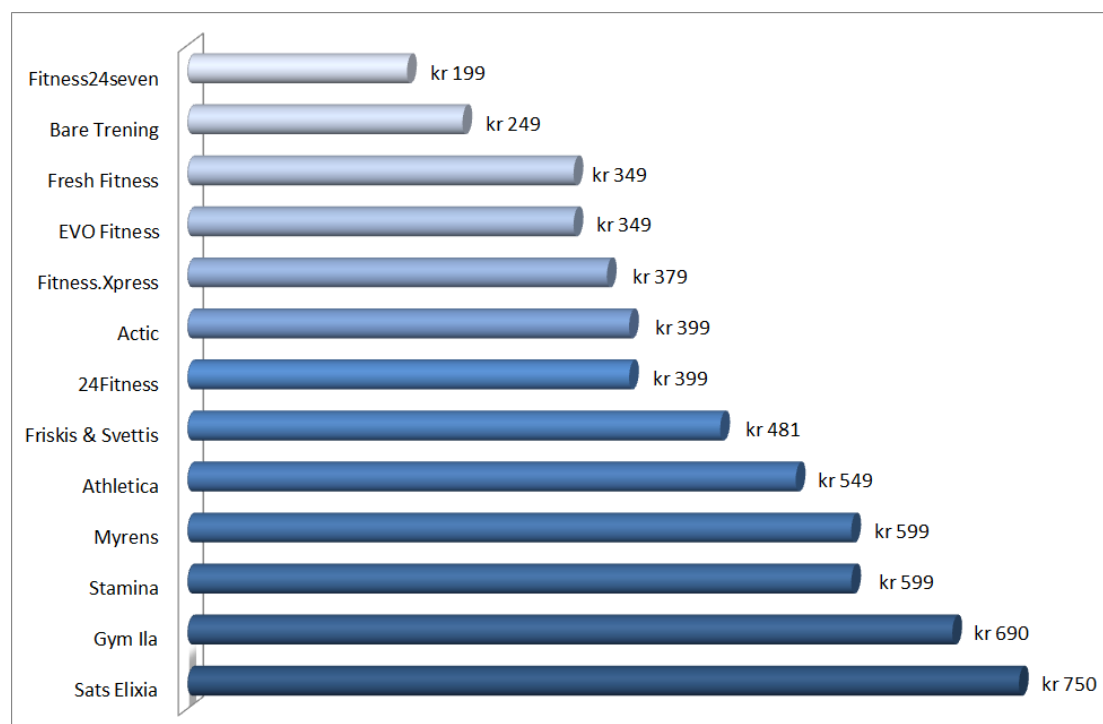
Disse 154 treningssentrene er en blanding av diverse kjeder med flere sentre, enkeltpersonforetak og nisjestudio. Nisjestudio vil si yoga, kampsport, crossfit-trening, også videre, i eget lokale (Virke 2015, 6). De fleste treningssentrene i Oslo,

er sentre som er eid av de store kjedene. For eksempel har Sats Elixia alene 38 sentere i Oslo, som tilsvarer 20 prosent av de 154.

### 1.2.1 Prisdifferensiering i Oslo

Ettersom mange av disse sentrene er i en prisendringsfase, vil vi gå ut i fra prisene som er oppgitt på nettsiden deres i det oppgaven skrives. Bransjen er i stadig endring, og bare mellom førstegangs- og andregangsintervjuene, økte Fresh Fitness minimumsprisen sin fra 199,- til 249,-. Vi skriver altså en oppgave om en bransje som er i stadig endring.

For å illustrere hvor mye prisene varierer har vi laget en oversikt over forskjellene i månedspris mellom de nåværende aktørene på markedet i Oslo. Da noen av kjedene har svært differensierte priser på forskjellige typer medlemskap har vi valgt å ta for oss hver enkelt senter eller kjede med sin høyeste pris, eller prisen på et fullverdig medlemskap. Noen av disse sentrene har kun én pris for alle eller kun et medlemskap, mens andre et mer eller mindre bredt utvalg i pris og type medlemskap. Noe som oppstår hos de fleste er rabatt for student eller honnør. Til noen av medlemskapene er det også knyttet en bindingstid som ligger fra 6 til 12 måneder.



(Kilde, laget selv).

### **1.3 Valg av tema/bakgrunn**

Vi hadde helt fra starten av et ønske om å skrive en bacheloroppgave hvor vi koblet sammen innovasjon og trening. Vi synes utviklingen i bransjen var spennende spesielt med tanke på at det har skjedd store endringer i bransjen de siste årene og at den hele tiden endrer seg.

Mer spesifikt ønsket vi å skrive en oppgave om hvordan markedet innenfor trening har forandret seg etter at lavprisaktører kom inn i treningssenterbransjen og hva dette gjorde med det eksisterende markedet. Vi anser dette som et aktuelt tema med grunnlag i samfunnets fokus på trening og kosthold.

### **1.4 Problemstilling**

Formålet med oppgaven er å undersøke om lavprisaktørene har brukt en disruptiv innovasjon for å ta seg inn i treningssenterbransjen i Oslo og falt på denne problemstillingen:

*Hvordan har lavprisaktører brukt disruptiv innovasjon for å ta markedsandeler i treningssenterbransjen i Oslo?*

### **1.5 Avgrensning**

Vi valgte å avgrense oppgaven vår med å ta utgangspunkt i Oslo og ikke hele Norge. Dette på grunn av at treningssenterbransjen er veldig stor og det finnes flere aktører som ikke er i Oslo. Selv om mange aktører i treningssenterbransjen har sentre i hele Norge og gjerne i andre land, har vi likevel valgt å avgrense oppgaven til å kun se på konkurransen i Oslo. Årsaken til dette valget er ikke bare at Oslo er mest tilgjengelig for oss, men også at det er det området som har hatt størst endring de siste årene.



Videre har vi avgrenset med er at vi ikke har tatt kontakt med forbrukere av ulike treningssentrene. På grunn av oppgavens omfang og størrelse, valgte vi kun å fokusere på aktørene i bransjen.

## **1.6 Begrepsavklaring**

Markedsledere vil si en eller flere aktører som har størst markedsandel innenfor et spesifikt marked (Markedsstrategi).

For å faktisk skjønne hva det innebærer å være en lavprisaktør, har vi valgt å bruke Virke sin definisjon på dette. Virke (2012) har definert det slik;

“Suksessrike lavpristreningsentre er ikke bare treningssentre som lokker med lave medlemspriser. Det er treningssentre som har identifisert et udekket behov i befolkningen av potensielle medlemmer og tilrettelegger både sitt kundetilbud og sine bedriftssystemer for å møte disse behovene.”

Videre presenterer de fem krav som bør oppfylles for å kunne regnes som en lavprisaktør, men at ikke alle kravene må innfris 100 %

1. 50% lavere pris enn landsgjennomsnittet - bør ligge under 263 kr
2. Bør være åpent hele døgnet, 365 dager i året
3. Brukervennlig inn- og utmeldingssystemer. Gode webløsninger
4. Kan kun være egentrening
5. Evne til å drive med én person

(Virke, 2012)

## **1.7 Oppgavens struktur**

Vi ønsker å bygge opp oppgaven ved å starte med å utdype hvilken teori vi har tatt utgangspunkt i, deretter vil vi presentere hvilken metode vi har brukt for å svare på problemstillingen. Videre vil vi legge fram funn og tolke disse satt opp mot teorien vi har brukt og til slutt trekke en konklusjon for å svare på problemstillingen vår, samt kritikk til oppgaven.

## 2.0 Teori

Vi ønsker først å definere hva innovasjon er og få en forståelse for dette, før vi går videre til disruptiv innovasjonsteori og dens underpunkter.

### 2.1 Innovasjon

Det finnes en rekke definisjoner på hva innovasjon er og det kan ofte skapes misforståelser. I dens bredeste forstand kommer ordet fra latin og betyr: “to make something new”. Tidd og Bessant (2013, 19) ser på innovasjon, sammen med en rekke andre, som en prosess hvor man gjør en mulighet om til nye ideer og setter disse ideene inn i utbredt praksis.

Michael Porter fra 1990 (sitert i Tidd og Bessant 2013, 19, egen oversettelse) sier at bedrifter får konkurransefortrinn gjennom handlinger av innovasjon. De tilnærmer seg innovasjon i den bredeste forstand, inkludert både nye teknologier og nye måter å gjøre ting på. Noen år senere definerte Richard Branson fra 1998 (sitert i Tidd og Bessant 2013, 19, egen oversettelse) at en innovativ bedrift er en som lever og puster utenfor boksen. Det er ikke bare gode ideer, men en kombinasjon av gode ideer, motiverte ansatte og en instinktiv forståelse av hva deres kunder ønsker.

### 2.2 Disruptiv innovasjon

Vi har valgt å bruke “What is disruptive innovation” av Christensen, Raynor og McDonald (2015) som hovedkilde for å utdype disruptiv innovasjon. Christensen, Raynor og McDonald bruker ordet incumbent og i ulike ordbøker på internett beskrives det som “holding an indicated position, role, office etc” (Vocabulary). Dette blir oversatt til “etablerte aktører”, men vi har valgt å bruke ordet “markedsleder”. Disruptiv innovasjon beskriver en prosess hvor en mindre aktør med mindre ressurser lykkes med å utfordre etablerte markedsledere. Mens markedslederne bruker tid på å forbedre sine produkter og tjenester for sine mest krevende – og som oftest mest lønnsomme kunder – har de en tendens til å distansere seg fra enkelte segmenter og se bort fra andre sine behov. Da vil nye aktører som er disruptive rette seg mot de

segmentene som markedslederne har oversett. De disruptive aktørene skaper seg et marked ved å levere disse behovene, gjerne til en lavere pris.

(Christensen, Raynor og McDonald 2015, 46)

Christensen, Raynor og McDonald (2015, 46) forklarer at ved å smelte sammen disruptiv innovasjon med andre gjennombrudd som forandrer industriens konkurransemønster, kan det ofte bli et problem. Dette fordi det er forskjellige typer innovasjoner som da krever ulike strategiske tilnærminger. Det kan også forklares ved at de erfaringene vi har lært oss om å lykkes som en disruptiv innovatør (eller forsvart oss mot en disruptiv utfordrer), ikke nødvendigvis gjelder for alle bedrifter i et skiftende marked. Vi må integrere innsikt fra senere forskning og erfaring i den originale teorien. Hvis ikke er det mulighet for at man kan ende opp med å bruke feil verktøy for deres kontekst, og da minske sjansen for å oppnå suksess. Over tid vil teoriens nytte bli svekket.

Christensen, Raynor og McDonald (2015, 46) mener at disruptiv teori er i risiko for å bli offer for egen suksess. Selv om teorien er godt kjent, blir ofte kjernen av den feiltolket og dens grunnlag blir misforstått. Teorien er vesentlig forbedret i løpet av de siste 20 årene, men forbedringene blir gjerne overskygget av populariteten til den opprinnelige formuleringen.

Som et resultat av dette blir teorien ofte kritisert for mangler som allerede er omtalt.

### **2.2.1 Low-end og new-market**

Christensen, Raynor og McDonald (2015, 47) skiller mellom low-end og new-market. Disruptive endringer oppstår i low-end eller new-market som markedslederen ofte overser.

Low-end markeder eksisterer fordi markedslederen vanligvis prøver å levere til deres mest krevende, men også lønnsomme kunder, ved å hele tiden forbedre produkter og tjenester.

De gir mindre anerkjennelse til kunder som ikke er like krevende. Faktisk, overvurderer markedslederne ofte behovene til kunder som er mindre krevende. Dette

vil åpne døren for en disruptiv innovatør som vil fokusere på å tilby low-end kundene med et produkt som er “godt nok”.

Ved et new-market skaper disruptive innovatører et marked som ikke tidligere har eksistert. De finner en måte å vende ikke-kunder til å bli kunder på. En disruptiv innovasjon vil altså starte i enten low-end eller new-market (Christensen, Raynor og McDonald 2015, 47).

Christensen, Raynor og McDonald (2015, 52) har innsett at det ofte ikke bare er én low-end eller ett new-market. Ofte kommer flere sammenlignbare aktører på markedet med produkter som er enklere, mer beileilige eller til en lavere pris enn markedsledernes. For treningssenterbransjen i Oslo ser vi at det ikke bare er én lavprisaktør, men flere, som for eksempel Fresh Fitness, Fitness24seven, Bare Trening osv.

### **2.2.2 Sustaining innovasjoner**

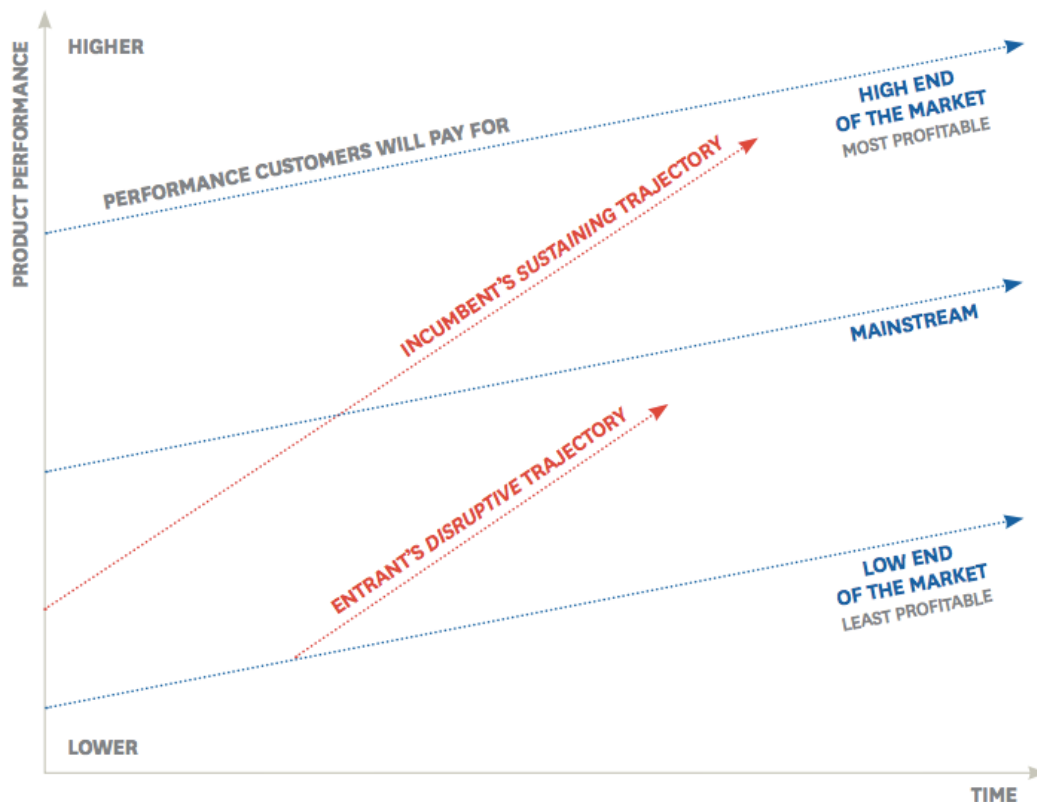
Disruptiv teori skiller disruptive innovasjoner fra det som kalles ”sustaining” innovasjoner. Sustaining gjør gode produkter bedre i øynene til markedslederens eksisterende kunder. Som eksempel på dette kan det være det femte bladet i en barberhøvel, klarere TV-skjerm, bedre mobildekning. Slike forbedringer kan være inkrementelle fremskritt eller enorme gjennombrudd, men alle gjør det mulig for bedrifter å selge mer produkter til deres mest lønnsomme kunder. (Christensen, Raynor og McDonald 2015, 47).

På en annen side, anser markedslederens kunder at disruptive innovasjoner er i utgangspunktet dårligere. Kunder er stort sett ikke villig til å bytte over til det nye tilbudet, bare fordi det er billig. I stedet for, venter de heller på at kvaliteten skal øke nok til å tilfredsstille dem. I forhold til treningssenterbransjen kan dette være faktorer som renhold, miljø, utstyr også videre. Når dette har skjedd, adopterer de det nye produktet og gledelig aksepterer dens lavere pris. Dette er hvordan disrupsjon presser priser ned i et marked. (Christensen, Raynor og McDonald 2015, 48)

Det er ikke vanlig at en teknologi eller et produkt er kun sustaining eller kun en disruptiv innovasjon. Disrupsjonsteorien forutser at når en ny aktør takler en

markedsleder ”head-on”, ved å levere bedre produkter eller tjenester, vil markedslederen forsvare bedriften deres ved å fremskynde sine innovasjoner på markedet. De vil uansett prøve å slå tilbake med noe som er enda bedre til konkurransedyktig pris, eller så vil de tilegne seg den disruptive aktøren. (Christensen, Raynor og McDonald 2015, 51).

### 2.3 Den disruptive innovasjonsmodellen



(Kilde: Christensen, Raynor og McDonald 2015, 49)

Dette diagrammet viser kontrasten mellom forløpet i produktytelse (de rød linjene viser hvordan produkter og tjenester forbedres over tid) og forløpet i kundenes etterspørsel/behov (de blå linjene viser kunders villighet til å betale for ytelse). Når markedsledere introduserer produkter eller tjenester av høyere kvalitet (øverste rød linje) for å tilfredsstille high-end av markedet (hvor lønnsomheten er høyest), overser de behovene til low-end kunder og mange mainstream kunder. Dette skaper en åpning for aktører til å finne fotfeste i mindre lønnsomme segmenter som markedsledere ignorerer/avviser. Aktører på en disruptiv bane (nederste rød linje) forbedrer ytelsen av deres tilbud og beveger seg oppover (hvor lønnsomheten er størst for dem også) og

utfordrer markedsledernes dominans (Christensen, Raynor og McDonald 2015, 49, egen oversettelse).

## 3.0 Metode

Her vil vi greie ut om hva slags metode vi brukte for innsamling av data til oppgaven vår. Videre beskrives dette nærmere hvordan vi kom i kontakt med informantene våre. Vi vil også utdype utvalg- og rekrutteringsstrategi og i tillegg til hvordan gjennomføringen av intervjuene gikk. Deretter blir det en kvalitetsvurdering og til slutt retningslinjer til forskningsetikk.

### 3.1 Valg av metode

Metoden vi velger, forteller oss hvilken fremgangsmåte vi mener er mest hensiktsmessig for å løse problemer eller komme frem til ny kunnskap. Metoden er med andre ord verktøyet vi benytter oss av (Askheim og Grennes 2008, 65). I denne oppgaven har vi benyttet oss av kvalitativ undersøkelse fordi vi ønsket å få mye informasjon fra et lite utvalg, i stedet for lite informasjon fra et stort utvalg slik som det er for kvalitative metoder. Vi ønsket å få en dypere forståelse for fenomenet vi forsker på. Vi ønsket altså å forstå hvordan informantene oppfatter virkeligheten rundt seg (Johannessen, Tufta og Christoffersen 2010, 103).

### 3.2 Valg av forskningsdesign

Hovedformålet med hvilken som helst design er å sikre at vi når våre forskningsmål. Å designe betyr egentlig å planlegge. Den kvalitative designen gir rom for en viss fleksibilitet. Dette er likevel en vanskelig balansekunst. Selv relativt løse kvalitative prosjekter trenger noen retningslinjer. Slike retningslinjer omfatter beskrivelser av *hva* undersøkelsen skal fokusere på, *hvem* som er aktuelle informanter, *hvor* undersøkelsen skal gjennomføres, og *hvordan* den skal utføres (Askheim og Grennes 2008, 65).

Det finnes blant annet fire typer forskningsdesign: fenomenologi, etnografi, grounded theory og case design. For vår oppgave passer det seg best med et fenomenologisk design. Fenomenologisk filosofi er læren om ”det som viser seg”. Som kvalitativ design betyr en fenomenologisk tilnærming å utforske og beskrive mennesker og deres erfaringer med, og forståelse av, et fenomen. Mening er et nøkkelord fordi

forskeren bestreber seg på å forstå meningen med et fenomen (handling eller ytring) sett gjennom en gruppe menneskers øyne. Når vi tolker hva en handling eller det noen har sagt, betyr, må handlingen eller ytringen ses i lys av *den sammenhengen den forekommer innenfor* (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 82).

### **3.3 Dybdeintervju og intervjuguide**

Formålet med samtaleintervjuet, eller dybdeintervjuet, er å hente inn informasjon, ikke måle teoretiske variable. Respondenten sees på som en informant som sitter inne på kunnskap og livserfaringer som forskeren ønsker innsikt i (Ringdal 2013, 242).

Intervjuer er det som er brukt mest for å samle inn kvalitativ informasjon på. Den er veldig fleksibel og blir hele tiden benyttet for å gjøre det mulig å hente detaljerte beskrivelser. Informanter vil føle seg komfortabel i et dybdeintervju, betinget av om ikke temaet er sensitivt eller vrient (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 135).

Johannessen, Tufte og Christoffersen (2010, 137) fremlegger at det kvalitative kan være mer eller mindre strukturert, det vil si tilrettelagt på forhånd. Vi har tre typer og disse er ustrukturert intervju, semistrukturert intervju og strukturert intervju. Vi valgte å ha en semistrukturert intervjuguide. Det går ut på at man har en overordnet intervjuguide som utgangspunkt for intervjuet, mens spørsmål, temaer og rekkefølge kan varieres. Forskeren kan bevege seg fram og tilbake i intervjuguiden.

Vi valgte semistrukturert intervju på bakgrunn av forsker, altså intervjueren, kan bevege seg fritt i intervjuguiden og at det er mulighet for å komme med tilleggsspørsmål underveis. Og vi fikk mer flyt i dybdeintervjuet vårt med informantene som også da kunne snakke friere enn ved et strukturert intervju (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 137). Se vedlegg 1 og 2 for intervjuguidene.

### **3.4 Utvalg- og rekrutteringsstrategi**

For et fenomenologisk design samler forskeren inn data fra individer som har erfaring med det fenomenet som studeres. Informasjonen hentes gjerne fra lange intervjuer



(Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 83). Dette begrunner valget vårt for at vi ønsket at informantene våre skulle være representanter, gjerne daglig ledere, fra aktørene i markedet.

På grunnlag av vår problemstilling velger vi som nevnt tidligere å foreta en kvalitativ undersøkelse hvor vi kontakter ulike treningssentre i Oslo. Vi ønsket å snakke med de største treningssenterkjedene. Dette er fordi vi ønsker å snakke med de som har god kunnskap om og god erfaring med bransjen. Det som kjennetegner kvalitative metoder, er at man forsøker å få mye informasjon (data) om et begrenset antall personer (*Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 104*).

Rekruttering av informanter i kvalitative undersøkelser har et klart mål. I metodelitteraturen kalles dette for strategisk utvelgelse av informanter. Det vil si at forskeren først tenker gjennom hvilken målgruppe som må delta for at han skal få samlet nødvendige data, mens det neste steget er å velge ut personer fra målgruppen som skal delta i undersøkelsen (*Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 106*). Ved utvalg av informanter til vår oppgave, ønsket vi å få kontakt med dem som var gode representanter for de forskjellige aktørene i Oslo, gjerne daglig ledere. Dette fordi *de* kjenner bedriftens merkevare godt og konkurransen i bransjen.

Vi sendte ut mail første gang den 11.02.2016 til Fitness.Xpress, Bare Trening, Actic, Fitness24Seven, Myrens, Gym Ila, Stamma, Athletica, Friskis & Svettis, EVO Fitness, Fresh Fitness og Sats Elixia. Vi ønsket å ha to intervjuer med informantene, det første var for å bli bedre kjent med dem og kartlegge bedriften i treningssenterbransjen, og det andre hvor vi da tok mer utgangspunkt i teorien. De vi ikke fikk svar fra sendte vi purremail til og endte opp med å få intervjuer følgende aktører: Fitness.Xpress, Actic, Gym Ila, og EVO Fitness. Når det kommer til de andre aktørene hadde de enten ikke mulighet/ønsket å stille, eller så fikk vi aldri svar. Dager før innlevering av oppgaven fikk vi mail av Sats Elixia om at det var mulighet for telefonintervju på 30 min.

Når vi spurte Actic om intervju nummer to, fikk vi aldri svar og blir dermed ikke brukt videre i analysen grunnet ingen funn. Da Gym Ila ble intervjuet for andre gang sviktet teknologien oss og vi fikk ikke opptak av de siste 20 minuttene. Til stor

skuffelse gikk vi glipp av de viktigste teori spørsmålene. Vi sendte de resterende spørsmålene på mail til han, men hadde dessverre ikke tid til å svare oss innen innleveringsfristen. Grunnet dette ble vi dessverre nødt til å ekskludere Gym Ila for videre analyse.

Etter da å ha kontaktet tolv treningssentre i Oslo satt vi igjen med fire fullstendige intervjuer fra to informanter og to telefonintervjuer fra informant på rundt 20 minutter per samtale.

### **3.5 Gjennomføring**

Kvale og Brinkmann fra 2009 (sitert i *Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 135*) karakteriserer det kvalitative forskningsintervjuet som en samtale med en struktur og et formål. Strukturen er knyttet til rollefordelingen mellom deltakerne i intervjuet. Intervjueren stiller spørsmål og følger opp svar fra informanten. I og med at det er intervjueren som stiller spørsmål og kontrollerer situasjonen, er de to partene ikke likestilt i intervjusituasjonen. Vi som intervjuere byttet på å stille spørsmål og observere under hvert intervju av informantene.

Videre sier Kvale og Brinkmann fra 2009 (sitert i *Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 135*) at formålet er ofte å forstå eller beskrive noe. Vårt formål var å forstå og beskrive treningssenterbransjen, samt hvilke endringer som har skjedd med grunnlag i disruptiv innovasjon.

Som regel blir intervjuer tatt opp på lydbånd og deretter skrevet ut, sier Kvale og Brinkmann (sitert i *Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 136*) og intervjueren tar i tillegg ofte notater i løpet av intervjuene. Alle våre intervjuer ble tatt opp på bånd og deretter transkribert. Den som observerte under intervjuene tok notater om hvordan omgivelsene var, hvordan informanten sitt kroppspråk var og eventuelle andre ting som stakk ut. Intervjuer kunne da fokusere på å stille spørsmål, oppfølgingsspørsmål og eventuelt tilleggsspørsmål som måtte komme opp.

Begge intervjuene med Fitness.Xpress og EVO Fitness ble gjennomført på deres kontor. Sats Elixia sitt intervju ble gjort over telefon.

En forstyrrelsesfaktor var at man av og til snakket over hverandre eller samtidig og i de tilfellene har det vært vanskelig å høre hva informanten sier under transkriberingsarbeidet. En annen faktor er at intervjuobjektet ofte kan snakke litt utydelig, litt fort eller bruke ord som vi ikke har hørt før. Det kan være en svakhet for oppgaven at vi ikke tok oss tid til å spørre igjen om hva de sa eller mente med utsagnet vi ikke fikk med oss. Se vedlegg 3 for transkribert intervju av andregansintervjuet med EVO Fitness

### **3.6 Kvalitetsvurdering**

Når resultatene av en undersøkelse skal kvalitetsvurderes, trekker vi gjerne frem begrepene reliabilitet og validitet, idet vi spør: “Er resultatene av undersøkelsen reliable og valide?” Med det mener vi: Er resultatene til å stole på, og er de gyldige? Når vi snakker om undersøkelsesresultaters reliabilitet eller pålitelighet, tenker vi først og fremst på graden av reproduserbarhet: i hvilken utstrekning andre forskere, ved en eller annen anledning, vil være i stand til, under gjennomføring av et tilsvarende sett datainnsamlingsprosedyrer, å oppnå tilsvarende resultat. Dette anses å inngå i *kravet om etterprøvbarehet*. Dette innebærer at alt fra de kilder vi påberoper oss, til de metoder vi anvender og de konklusjoner vi trekker, skal kunne etterprøves av andre (Askheim og Grenness 2008, 22).

For nettopp mangel på mulighet for tradisjonell etterprøving av resultatene har vært betraktet som en svakhet ved kvalitative undersøkelser. At det altså finnes andre muligheter for etterprøving, betyr imidlertid ikke at vi ikke også - så langt råd det er - skal gjøre det mulig for andre forskere å kvalitetsvurdere det arbeidet vi har gjort. Validitet eller gyldighet omhandler at man faktisk måler det en vil måle. Reliabilitet eller pålitelighet går ut på om gjentatte målinger med samme måleinstrument gir samme resultat (Ringdal 2013, 96). Dette kommer vi tilbake til i konklusjonen.

### **3.7 Forskningsetikk**

Etikk dreier seg om prinsipper, regler og retningslinjer for vurdering av om handlinger er riktige eller gale. Etikk dreier seg først og fremst om forholdet mellom

mennesker, det vil si spørsmålet om hva vi kan og ikke kan gjøre mot hverandre. Etiske problemstillinger oppstår når forskningen *direkte* berører mennesker, spesielt i forbindelse med datainnsamlingen, enten den foregår gjennom deltagende observasjon, intervjuer eller eksperimenter (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 89) .

Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora (NESH) har vedtatt forskningsetiske retningslinjer som kan sammenfattes i tre typer hensyn som en forsker på tenke gjennom: informantens rett til selvbestemmelse og autonomi, forskerens plikt til å respektere informantens privatliv og forskerens ansvar for å unngå skade (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 89). Disse retningslinjene har vi fulgt ved at alle informantene våre ga frivillig samtykke til å delta og kunne på et hvilket som helst tidspunkt trekke seg uten å begrunne det, uten noen form for ubehag eller negative konsekvenser. For våre informanter, respekterte vi de som ikke ønsket eller ikke hadde mulighet til å delta. EVO Fitness, Fitness.Xpress, Gym Ila, Actic og Sats Elixia deltok frivillig. Det at Actic ikke svarte oss når vi spurte om nytt intervju, anser vi som at de ønsket å trekke seg, eller eventuelt ikke hadde mulighet, og dette respekterer vi. Noe av informasjonen som kom frem under intervjuene kan anses som sensitiv. Men det er noe informantene har valgt å dele med oss, og ikke noe vi har spurt om eller gravd i. Derfor har vi valgt å utelukke en del av denne sensitive informasjonen i oppgaven vår. Vi har også respektert kravet om at de som deltar i undersøkelser, skal utsettes for minst mulig belastning, og har derfor valgt å ikke stille for sensitive spørsmål når vi også så at det ikke var relevant for oppgaven vår. Men det kan selvfølgelig diskuteres om spørsmål rundt økonomi, for eksempel, er sensitivt for bedriften. EVO Fitness valgte frivillig å dele dette med oss.

I følge forvaltningsloven er all informasjon som kan tilbakeføres til enkeltpersoner, *taushetsbelagt*. Resultater fra prosjekter som inneholder personopplysninger, skal formidles i anonymisert form. I våre intervjuer har det et par ganger blitt nevnt navn og annen personlig informasjon som går på privatliv. Dette har vi derfor, i transkriberingen, valgt å anonymisere (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 89) .



## 4.0 Analyse

I denne delen vil vi presentere funnene vi har funnet gjennom metodebruken vår. Ved å vise til hva de ulike informantene har gitt oss av informasjon.

Denne modellen viser til fakta om de ulike informantene som har kommet frem i intervjuene. Vi ønsket å sette det opp slik for å kunne få et mer oversiktlig bildet og for å kunne se forskjeller ved de enkelte punktene.

	Sats Elixia	EVO Fitness	Fitness.Xpress
<b>Etablert</b>	Sats 1998 Elixia 2001 Sammenslått 2014	2011	2007
<b>Priser</b>	Fra 349-750,- -20% til student/honnør	349,-	379,- / 279,- for student og lojale
<b>Innmeldingskostnad</b>	200,-	0,-	0,-
<b>Åpningstider</b>	06:00 - 19-23:00	05:00 - 00:00	05:00 - 22/23:00
<b>Bemanning</b>	Ja	Nei	Ja
<b>Størrelse</b>	1600 m <sup>2</sup> gjennomsnittlig	450 - 600 m <sup>2</sup>	1600 - 2000 m <sup>2</sup>
<b>Antall sentere i Norge</b>	66	34	4
<b>Antall sentere i Oslo</b>	38	12	4
<b>Antall sentere i utlandet</b>	155 i Norden	8 i Finland 1 i Tyskland	Ingen
<b>Tilbud</b>	Gruppetrening, barnepass, frokost, PT og kroppsanalyse	PT og kroppsanalyse	PT og kroppsanalyse
<b>Nettside</b>	Ja	Ja	Ja
<b>Innlogg på nettside</b>	Ja	Ja	Ja
<b>Fakturaoversikt på nettside</b>	Vet ikke	Ja	Nei
<b>Avslutning av medlemskap på nettside</b>	Vet ikke	Ja	Ja

Vi tar utgangspunkt i de som har gitt oss svar ved intervju, telefonintervju og e-post. Dette vil være Sats Elixia, Fitness.Xpress og Evo Fitness.

I fenomenologiske designer er det vanlig å analysere meningsinnhold. Forskeren er opptatt av *innholdet* i datamaterialet, for eksempel hva en informant forteller i et intervju. I følge Kirsti Malterud fra 2003 (sitert i Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 173) består analyse av meningsinnhold av fire hovedsteg. Disse er 1) helhetsinntrykk og sammenfatning av meningsinnhold, 2) koder, kategorier og begreper, 3) kondensering og, 4) sammenfatning.

Her vil EVO Fitness presenteres som EVO, Fitness.Xpress som FX og Sats Elixia som SE.

#### **4.1 Bedriftens utvikling**

For å kunne si noe om utviklingen som har skjedd i bransjen, ønsker vi først å se på utviklingen til informantene separat før vi sammenligner dem. Ved å se på utviklingen til bedriften vil vi kanskje få et bilde på om de er en disruptiv eller sustaining bedrift.

*EVO: Når Evo startet i 2010 så kostet vi 295 kr og vi var det første senteret som ikke hadde bindingstid. Vi var det første senteret som kun opererte på web. Og vi var det første senteret som hadde lokaler med kun kondisjons- og styrkeutstyr.*

*EVO ble jo startet av folk som egentlig var med på stifte Elixia. Det som ble Elixia, og folk som hadde veldig lang erfaring fra Sats. Og det man så, var jo dette med at de store boksene begynte å få problemer med å finne steder å være, og det var veldig dyrt. Så hele ideen var å lage et konsept som der teknologien lå i fokus, der alt var automatisert og som skulle kunne legge seg på steder der de andre ikke kunne legge seg. Det var tanken. Og da ble dette systemet vi har bygget og det ble jo spesifisert av folk som har drevet med treningssenter lenge, så de vet jo hvilke problemer de skal løse og hvilke problemer de kom opp i sånn operasjonelt, så de her kunne automatisere fra starten av. Og så viste de veldig godt hva de skulle velge vekk. Gruppetrening for eksempel, for det er det mye administrasjon. Det skal ikke vi ha. Så var det å bygge en kostnadsbase som var lang nok til at du så at du kunne bli hyggelig*

*butikk. Sånn at nå har vi på en måte funnet vår plass og kan nå begynne å bygge videre på den.*

*FX: Jeg ville ta bort alt av dumme retningslinjer og kontraksmessige obligasjoner som fantes i treningsbransjen. Jeg ville ha slutt på bindingstid. Jeg ville ha slutt på innmeldingsavgift. Jeg vil ha slutt på rare priser, mange priser, ulike priskategorier. Jeg ville inngi en lojalitetspris til dem som ble for jeg visste at frafallet i bransjen er høy. Jeg ville gi dem et sabla godt produkt til en lavere pris for det visste jeg var mulig fordi jeg hadde holdt på i så mange år.*

*Vi vil ha enkle premisser. Vi vil ikke bli mer kompliserte.*

*Men vi var jo nervøse fordi vi visste jo at vi måtte ha volum. Og vi visste jo hvor få folk som trente på treningssenter rundt omkring i verden, eller i Norge.*

Funn: Her forteller både EVO Fitness og Fitness.Xpress at de ønsker å forenkle det eksisterende tilbudet som allerede var på markedet. EVO Fitness ville legge teknologien i fokus og Fitness.Xpress ville fjerne de vanlige retningslinjene innenfor treningssenterbransjen.

## **4.2 Konkurransen i bransjen**

Videre ønsket vi å forhøre oss om hva informantene hadde å si om konkurransen i bransjen.

Om sammenslåingen av Sats og Elixia sier de forskjellige:

*EVO: Ja, men det kom alt for lite ut av. Normalt sett så skulle konkurransen blitt mindre og prisene gått opp. Her har konkurransen blitt større og prisene gått ned. Så vi var positive for vi trodde det skulle ha den effekten. Og så har ikke vi sett noe ut av det. Så vi er litt skuffet. Vi synes den fusjonen der var helt grei. Men det er sånn det er. Vi får bare forholde oss, vi får bare gjøre vår greie.*

*FX: Og de mister jo medlemmer. Og de hadde ikke slått seg sammen eller prøvd å slått seg sammen hvis de ikke hadde kjent på det. For de stod jo der som to*



*likeverdige kjemper og bare stod å stanga sånn da. Jeg er en motstander av den sammenslåingen.*

*SE: I stor grad så handler det jo om stordriftsfordeler. Altså, flere medlemmer, samme IT-system, samme marketing osv. Når man har to sentre ved siden av hverandre, så behøver man ikke det.*

*Det er klart at, du har sikkert fått med deg Norsk kundebarometer, og i fjor så droppa vi jo veldig mye.*

*Det er knapt noe eksempler på noen bedrifter som har hatt noe suksess med å slå seg sammen, altså i fusjonsprosess da, at det kommer bra ut i forhold til hva forbrukeren synes, men i år så klatret vi jo mye høyere enn hva vi hadde falt.*

*Du kan jo si at Sats og Elixia hver for seg de var jo, de knivet jo hardt om de nye medlemmene i markedet og var liksom de to store... og når de slo seg sammen, så var jo tanken at "ja, men nå slipper vi å knive så hardt" om nye medlemmer, men det som skulle vise seg var at lavpris-kjeder sånn som Fresh og EVO kom jo på banen og tok sine andeler og nisje-konsepter slik som Crossfit, tok jo sine deler*

Funn: Her ser vi at både EVO Fitness og Sats Elixia hadde større forhåpninger til sammenslåingen. Her sier Fitness.Xpress at de er i mot sammenslåingen av Sats og Elixia, mens EVO Fitness synes dette var helt greit.

Selv om Sats Elixia og Fresh Fitness har samme eier (HFN) er de likevel konkurrenter.

#### **4.2.1 Konkurransen dem i mellom**

*EVO: Det vi gjorde, var da at vi la oss ganske nært et Sats Elixia senter fordi at vi vet at ca 40% av de som trener på Sats Elixia senter bruker aldri gruppetrening, bruker aldri barnepass, de spiser aldri frokost og de kommer kun får å løpe eller å trene styrke. Så hvis vi da kommer med et konsept som er mer fleksibelt, enklere, ingen bindingstid og det er billigere så da regnet vi med at vi ville få en god del kunder. Og det funket som en kule. At vår value proposition opp mot Sats Elixia er ganske bra.*

*For vi kan si at du får det samme hos oss, hvis du trener styrke og kondisjon. Så får du det samme hos oss, men det koster mindre. Så har vi etterpå økt prisen til 349,- Ja, vi liker de fordi de er flinke og vi liker de fordi at de sier de riktige tingene i bransjen. Altså de er opptatt av de samme tingene som vi er opptatt av. Og så liker vi de fordi de har høy pris. Da er det veldig lett for oss å si “hos oss for du det samme, men du får det billigere”. Litt det samme som Fresh sier til oss. Vi lever godt når vi konkurrerer mot Sats Elixia altså premium aktørene og vi lever ikke godt når vi konkurrerer mot billige aktørene for da sitter ikke vår value proposition så godt*

*SE: Jeg tror at konkurrentene opplevde at vi ble større og farligere og vanskeligere (hehe) å konkurrere mot i og med at det liksom ble én stor.*

*Jo, men det vi merket da var en del som hadde, altså vi merket jo at det ble en, noen ville jo, av eksisterende medlemmer så var det, jeg vet ikke hvor mange da, men ja, folk slutta og ville prøve det. Og så har også vært rapporter på at en del av de kom tilbake, for det var liksom ikke, det var ikke sånn som de hadde forventet seg. Men det er klart, sånn generelt så er det jo tøffere konkurranse når det kommer lavpris. Og EVO kom og Fresh og flere enn det. Så det er klart at vi merket jo det på tilstrømmingen av nye medlemmer.*

*FX: Men jeg har ikke noe til overs for “private equity” og de som har nok av cash. De kan vi godt konkurrere med. Men jeg skjønner jo at de er i ferd med å konkurrere oss ut da. De gjør jo dette med viten og vilje. De legger seg jo helt innpå oss.*

*Men de har jo muskler og de har jo mulighet til å ta de beste stedene og de er i en prisstruktur som betyr at de kan leie på de flotteste stedene og det er jo veldig fordelaktig.*

*Funn: Alle informantene sier at de mister medlemmer, men noen kommer likevel tilbake.*

### **4.3 Fremtiden for bedriften**

Siden vi ser på utviklingen av bransjen, tenkte vi det ville være relevant å spørre dem noen spørsmål om hvordan de tror fremtiden ser ut for dem.

EVO: *For det første å vokse videre da i Norge... Om vi skal vokse i en egen regi. Det driver vi å tenker litt på nå. Også er det å vokse i Europa sammen med partneren vår. Det er planen. Vi tror at i Norge så kan vi ha 70 EVO sentre. Vi kommer til å stå på vårt konsept. Vi tror det funker og vi ser at det funker i Norge. Og vi ser at det er det eneste treningskonseptet som er løftet ut til Europa også rulles ut ganske bredt i store byer.*

FX: *Vi vurderte å sette opp små "group exercise". Også da lukter vi litt på om vi skal introdusere 279,- og rabattere den for å si noe om rabatter på nettet og sånn for da får du mer pågang samtidig som det er gratis til 249. Eller om vi skal gå ut å si at vi har én pris til 279,-, «er du med på det, så har du det for alltid». Den vil aldri røre seg. Det er livstids pris. Det vil ikke bety noen ting for oss om den prisen er 279 om 20 år. Vi burde vært helt amerikansk.*

SE: *Vi føler jo at vi på en måte har et mer komplett tilbud og enda bedre tilgjengelighet, og ønsker å ta med oss det beste fra hvert av selskapene videre. Så tror jeg at det liksom, fremtiden ikke bare for bransjen, men også for oss er positiv.*

Funn: Vi har en oppfattelse om at alle tre informantene er positive til fremtiden. Det som skiller dem er at EVO Fitness ønsker å vokse i sentre og utvide geografien, Fitness.Xpress snakker litt rundt pris og diskuterer ulike prisendringer, og Sats Elixia snakker om at de ønsker å levere det samme, bare bedre.

#### **4.4 Disruptiv innovasjon**

Vi ønsket å vite om de så på seg selv om en disruptiv bedrift og evt. hvordan de har gjort dette.

EVO: *Ja, vi er blitt beskrevet som det (Disruptiv bedrift). Vi er et casestudie på BI på det. Sammen med Norwegian. Og du kan si det at forbildene til EVO når vi begynte å jobbe med det, det var Norwegian, så var det Hennes & Mauritz og så var det IKEA. Sant? Som går inn i en bransje og snur den rett og slett på hodet. Og det var det vi*

*gjorde og. Fordi vi gikk inn med en helt annen modell, helt annet system, alt var bygget rundt teknologi, som gjør at vi kan legge oss på et prispunkt som var helt annerledes enn det du så. Og så hva det skjedd masse i markedet etterpå som gjør at dette har vi ikke helt fått til og vi har måttet gå noen runder med oss selv og sånn, men vi er en sånn som kom inn. Ingen bindingstid for eksempel, det var det ingen som hadde når EVO begynte, det var vi først med. Og det var sånn, så gikk det et år eller to, så måtte Sats Elixia til med det og. Vi spurte også EVO Fitness om de som ny aktør søler de har forstyrret det eksisterende markedet, da fikk vi dette til svar: Ja, det har vi gjort, det har vi gjort, men jeg tror vi er en stein i skoen, mer enn at vi er en ordentlig "pain in the ass" fordi vi er ikke så store. Vi er ikke liksom, vi er ikke liksom, nei, men det gjør litt vondt, det gjør litt vondt i storetåa*

*FX: Så jeg vil jo kanskje etter å ha diskutert det så mye at vi har disrupta ett eller annet fordi det er kommet så veldig mange som har satsset på samme forretningsmodell.*

*Så jeg vil jo tro at det kanskje er kvalifiserer til disruptasjon da. Så ja... Jeg synes det. Kanskje, at vi har gjort veldig. Vi har funnet smarte løsninger.*

*Vi bruker lite penger på å styre en stor medlemsmasse da. Det som kostet tre eller fire eller fem ganger så mye. Det gjør vi.*

*Vi har "disrupta" og vi har blitt bedre på "sustainable". Vi har det altså.*

*Og vi er jo det tradisjonelle. Levert på en mye bedre måte, mye større og mye bedre kvalitet med mer utstyr.*

*Er jo veldig usikker på om vi kvalifiserer til den betingelsen. Vi har jo gjort mange riktige ting i deler av definisjonen hans. Som å utvikle nye systemer, raske systemer, billigere systemer.*

*SE: Men da vil jo ikke dere være en disruptiv bedrift? - Nei.*

*Men dere blir kanskje utfordret av disruptive bedrifter? - Ja, det kan du jo, det kan du jo si.*

Funn: Evo Fitness sier at de er blitt beskrevet som en disruptiv innovasjon. Mens Fitness.Xpress mener de har gjort mange disruptive endringer i bedriften. Og Sats Elixia sier at de ikke er disruptive i det hele tatt.

#### **4.4.1 Low-end og new market**

Vi ønsket spisse dem enda mer inn ved å se om de er en low-end eller new market. Og hva de tror selv de er.

*EVO: Altså 20% av de som begynner å trene på EVO har aldri trent på et treningssenter før. Det er ganske mye. Det betyr at vi har lyktes i å tiltrekke oss folk som tidligere ikke gikk inn på treningssentre. Sånn sett så ligger vi i i new-market. På en annen side, tilbyr vi et spisset produkt til de som allerede trener. Så vet vi at 40% av de som trener på Sats Elixia, bruker aldri gruppetrening, de spiser aldri frokost, og de har ikke bruk for barnepass. Det segmentet har jo vi gått rett inn i, så sånn sett så går vi jo inn i et low-end.*

*Så det er litt sånn begge deler. Men noe av det som har blitt lagt merke til med EVO i bransjen er at vi tiltrekker oss folk som aldri tidligere har gått på treningssenter fordi vi er sånn som vi er. Det er ikke, du må liksom ikke gå gjennom den der resepsjonen og møte alle disse folkene. Du kan komme her og så kan du trene, og så kan du greie deg selv. Så litt av begge deler.*

*Det var en bevisst strategi. Det lå helt bevisst til grunn. Og disse folkene som startet EVO, visste nøyaktig hvordan et Sats Elixia senter funket. Og spisset produktet akkurat inn på det.*

*Altså du må ha et rent senter, du må ha en god pris, det må du bare på en måte ha.*

*Det er jo digitalisering av denne bransjen som er spennende.*

*Vi har IT i kjerne, vi jobber mye, mye med det digitale, hele tiden, Facebook, Google. Altså vi, vi prøver hele tiden å bli spissere og bedre, og segmentere mer og gjøre det litt smartere og selve forskjellen i budskapet i ulike kanaler.*

*Og vi begynner også å tenke på å få på plass systemer som tilpasser nettsiden til hva du er interessert i og andre ting du gjør på nettet. Hvis du er kunde på EVO, er det helt uinteressant å få den der "meld deg inn her" som står øverst på nettsiden. Bytt den ut med heller "prøv en PT" eller "få 10% på PT". Sant? Sånne ting tenker vi på,*

*tenker vi mye på og gjør mye og tester og er veldig inne i det universet. Mens de andre tingene det skal liksom bare være der.*

*FX: New-market, garantert.*

*Jeg tror vi har stjålet mer. Det tror jeg vi har gjort. Vi har stjålet mer fra alle. Vi har liksom fått de som vet hvordan de skal trene og sånn og har lyst til å ha trening som hobby. Nye markeder er vanskelig å få ta altså.*

*Vi må nok regne med at vi har henta "new-market" og jeg tror vi har henta "new-market" siden det er kommet så mye typer av denne sjangeren. Så vil jeg tro at, ja, vi har gått foran... Så denne typen er å hente "new-market" da. Men det er også å bevise for de som trengte bare en del av produktet til å hente det da. Så kanskje det er begge deler da.*

*Funn: Både EVO Fitness og Fitness.Xpress mener de har vært med å skape new-market, samtidig som de har stjålet low-kunder fra andre aktører.*

#### **4.4.2 Sustaining vs disruptiv**

*Vi ønsket også å skille dem mellom sustaining og en disruptiv innovasjon. Om de bedre på de tradisjonelle eller nye typer konkurranseparametre.*

*SE: Så da er vi enige om at dere havner i den "sustaining" strategien?*

*Det er jo sjeldent svart-hvitt. La meg ta et eksempel da, for i Januar i år så lanserte vi jo online-training. Men det er jo en innovasjon som ikke er, kall det bare, fornyelse av gruppe-produkter for da gjorde vi jo trening tilgjengelig for våre medlemmer akkurat når de ville og hvor de ville, og med suksess.*

*Så er ikke virkeligheten, den er ikke helt, det er ikke enten A eller B.*

*Men jeg vil kanskje si at det er en miks da, vi jobber jo med kontinuerlig når det gjelder produktutvikling av gruppetrening og vi jobber med, altså for en del år siden så lanserte vi en app, som lå blant topp i forhold til ikke bare trenings-apper, men alle andre apper, og ja, så det er jo en miks, spør du meg da.*

*- og fortsette på å fokusere på både bruke eksisterende treningsformer og skape nye treningsformer som gjør at vi blir relevante og attraktive på markedet og det er jeg ganske sikker på at vi er på rett vei*

*FX: Vi har “disrupta” og vi har blitt bedre på “sustainable”. Vi har det altså.*

*EVO : Vi legger mye vekt på nye.*

*Det er jo digitalisering av denne bransjen som er spennende.*

*Vi har IT i kjerne, vi jobber mye, mye med det digitale, hele tiden, Facebook, Google, Instagram ikke så, men ikke sant. Og så nå er det Snapchat. Litt sånt.*

*Funn: Sats Elixia og Fitness.Xpress mener de har gjort begge deler, mens EVO Fitness har lagt mer vekt på det nye i bransjen.*

## 5.0 Tolkning

Her vil vi presentere de viktigste funnene våre vi fant i analysen og knytte dette opp mot teorien vi har benyttet oss av. Det var også mange andre funn, men som ikke kunne knyttes direkte til teorien vår. Se vedlegg 5 for andre funn.

Christensen, Raynor og McDonald (2015, 46) skriver i sin artikkel at disruptiv innovasjon beskriver en prosess hvor en mindre aktør med mindre ressurser lykkes med å utfordre etablerte markedsledere. Ut i fra denne definisjonen spurte vi informantene om de anså seg selv som en disruptiv bedrift. EVO Fitness sier selv at de har blitt beskrevet som en disruptiv innovatør. Fitness.Xpress derimot er litt mer usikker og sier som så: “Er jo veldig usikker på om vi kvalifiserer til den betingelsen. Vi har jo gjort mange riktige ting i deler av definisjonen hans”. Vi har jo allerede definert Sats Elixia som en markedsleder i bransjen måtte vi omformulere spørsmålet og spørre om de sa seg enig i at de ikke var en disruptiv bedrift. Sats Elixia svarte da at dette var de enig i. Dermed spurte vi om de følte seg utfordret av disruptive bedrifter på markedet, og det mente dem stemte.

Videre deler Christensen, Raynor og McDonald (2015, 47) opp mellom low-end og new-market. Som vi så i teorikapitlet har markedsledere ofte en tendens til å overse kunder som ikke krever så mye. Men de lytter til deres mest kravstore og mest lønsomme kunder, og prøver vanligvis å levere til dem ved å kontinuerlig forbedre produkter og tjenester. I samtalen med Sats Elixia kom det frem, at selv om de også er innovative, jobber de kontinuerlig når det gjelder produktutvikling av gruppetrening. Dette kan vi tolke med at de prøve å yte best mulig til disse krevende kundene. EVO Fitness og Fitness.Xpress kan kategoriseres som low-end ved at de tilbyr et begrenset og konsentrert produkt. Altså ved at de ikke tilbyr gruppetimer, barnepass, frokost også videre. Det kom frem i funnene var at EVO Fitness visste at 40% av Sats Elixia sine kunder, ikke brukte produktet til full ytelse, og derfor så de at dette var noe de kunne utnytte og rettet seg mot Sats Elixia sitt low-end, ved å tilby et enklere produkt.



Men i et new-market vil de disruptive aktørene skape et nytt marked som ikke har eksistert tidligere med å få ikke-kunder til å bli kunder. Dette ser vi at både Evo Fitness og Fitness.Xpress har gjort. De har åpnet lokaler som kun er for kondisjons- og egentrening. De har også satt ned prisen, slik at ikke-kunder som tidligere ikke tok seg råd til å være medlem på et treningssenter, fikk øynene opp for produktet deres. Dette til sammen har resultert i at EVO Fitness og Fitness.Xpress har fått ikke-kunder til å bli kunder. Blant annet sa EVO Fitness at 20% av kundene deres var kunder som ikke trente på treningssenter før.

Slik vi tolker funnene har både EVO Fitness og Fitness.Xpress tiltrukket seg kunder fra low-end og new market.

Disruptiv teori skiller også mellom disruptive innovasjoner og det som kalles ”sustaining” innovasjoner. En sustaining bedrift vil da gjøre gode produkter til bedre produkter i eksisterende kunders øyne. Dette er noe Sats Elixia uttrykker at de hele tiden gjør når det gjelder produktene sine, med forbedring av gruppetimer og å finne på nye ting. De vil skape mest mulig verdi for sine kunder og få flest mulig medlemmer til å trene.

Helt til slutt vil vi trekke ut det Sats Elixia sa om at de lanserte en applikasjon for noen år tilbake som har ligget på topplisten, og nylig lanserte online-training som også ga stor suksess. Dette kan knyttes til teorien om at hvis en ny aktør takler en markedsleder “head-on”, ved å levere bedre produkter eller tjenester, vil markedslederen forsvare bedriften deres ved å fremskynde sine innovasjoner på markedet. På denne måten tror vi at de utsetter prosessen med å bli “disrupted”.

## 6.0 Konklusjon

Etter å satt funnene opp mot teorien har vi kommet frem til EVO Fitness og Fitness.Xpress begge er disruptive bedrifter. Som teorien sier, så vil en disruptiv bedrift etter hvert erstatte et produkt eller en tjeneste og selv om kanskje EVO Fitness og Fitness.Xpress har tatt markedsandeler og stjålet kunder fra markedslederen, Sats Elixia. Har fremdeles ikke Sats Elixia blitt “disrupted”.

Som vi har sett tidligere har Sats Elixia forsvart seg mot å bli “disrupted”, ved å fremskynde sine innovasjoner. Som ved å lansere applikasjonen og online-trening. Av vårt utvalg med informanter observerte vi altså at teorien stemte godt overens med virkeligheten i treningssenterbransjen i Oslo på visse områder, mens på noen punkter var det mindre samsvar.

Hensikten med denne oppgaven var å svare på følgende problemstilling;

*Hvordan har lavprisaktører brukt disruptiv innovasjon for å ta markedsandeler i treningssenterbransjen i Oslo?*

Både EVO Fitness og Fitness.Xpress hadde gode kunnskaper om hvordan Sats og Elixia ble drevet og bygd opp. Begge disse så at dette kunne gjøres på en bedre måte, men også til en lavere pris. De ønsket derfor å utfordre Sats Elixia, altså markedslederen i bransjen, på dette.

Måten de gjorde dette på var at de benyttet seg av enkle elektroniske løsninger, begrenset bemanning, samt ikke å tilby gruppetrening på sine sentere. Med disse virkemidlene kunne de komme ned på månedspriser fra 199,- til 279,- og skapte disrupsjon i markedet.

I tillegg tilbød disse aktørene trening uten bindingstid lenge før Sats Elixia begynte med det samme. Slik tok de markedsandeler fra markedsledernes low-end, samtidig som de skapte et new-market med kunder som for eksempel ikke ville betale markedsledernes priser.

Sats Elixia sier selv at de kjente det på tilstrømmningen av nye medlemmer når de nye aktørene kom på markedet.

Teorien sier at det kan ta flere år for et produkt eller en tjeneste dør ut, og om dette eventuelt vil skje for Sats Elixia i fremtiden, kan vi ikke forutse. Hvis vi skal snakke om at lavprisaktørene er “disrupters” er vi i en tidlig fase av dette og vi vil derfor ikke kunne komme med noe tydelig svar.

Teorien sier også det at markedsledere fokuserer kun på de tradisjonelle konkurranseparametrene og derfor blir de “disrupted”, men siden de også er ressurssterke og har mulighet til å fokusere på begge, blir det spennende å se hvordan bransjen utvikler seg fremover.

## **6.1 Kritikk til oppgaven**

Her ønsker vi å legge frem svakhetene for oppgaven som oppstod underveis i prosjektet som kunne blitt gjort bedre. Den første svakheten for oppgaven kan være at vi har få informanter og resultatet for oppgaven ville nok blitt annerledes dersom vi hadde fått flere informanter.

På grunn av at vi fikk kontakt med Sats Elixia i slutten av prosjektet, hadde vi kun mulighet til å ta det over telefon og kutte ned på spørsmålene. Dette ga ujevn informasjonsmengde. Selv om det hadde vært bedre å hatt et fysisk møte med dem, følte vi likevel at vi ikke kunne takke ned når sjansen bød seg.

En annen svakhet kan være teorien. Den kan kanskje argumenteres for at den er litt for smal og at vi kanskje burde sett på flere aspekter. Dette gjorde at vi kanskje fikk en litt tynn tolkningsdel.

Teorien er ganske presis og bestemt, men ofte er virkeligheten mer kompleks. Den er stadig i endring og man ser kontinuerlige endringer i bransjen. For eksempel så vi at i tiden mellom de to intervjuene, løftet Fresh Fitness prisgulvet noe som gjorde at informantene vi intervjuet snakket mye rundt pris og om hvordan de skulle/kunne reagere på dette. Resultatene ville vært annerledes om vi hadde gjort samme undersøkelser for et år siden, og det vil forandre resultatene om vi gjør det samme om ett år. Derfor kan det diskuteres hvor reliabel oppgaven er. Men dette kan likevel være bidrag til videre forskning.

## 7.0 Kildehenvisning

Actic. Lesedato 15. februar 2016:

<http://www.actic.no/>

Actic. Om Actic > Kontakt oss. Lesedato 15. februar 2016:

<http://www.actic.no/om-actic/kontakt-oss/>

Actic. Vårt tilbud > Priser. Lesedato 01. mars 2016:

<http://www.actic.no/vart-tilbud/priser/>

Askheim, Ola Gaute Aas og Tor Grenness. 2008. *Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag*. Universitetsforlaget.

Bare trening. Lesedato 15. februar 2016:

<http://baretrening.no/>

Bare trening. Spørsmål og kontakt. Lesedato 15. februar 2016:

<http://baretrening.no/no/sporsmal-/-kontakt/kontakt>

BI. Forskning > Norsk kundebarometer > Resultater 2016. Lesedato 21. mai 2016:

<https://www.bi.no/forskning/norsk-kundebarometer/resultater-2016/>

BI. Forskning > Norsk kundebarometer > Arkiv > 2015. Lesedato 21. mai 2016:

<https://www.bi.no/forskning/norsk-kundebarometer/arkiv/2015/>

BI. Forskning > Norsk kundebarometer > Arkiv > 2014. Lesedato 21. mai 2016:

<https://www.bi.no/forskning/norsk-kundebarometer/arkiv/2014/>

BI. Forskning > Norsk kundebarometer > Arkiv > 2013. Lesedato 21. mai 2016:

<https://www.bi.no/forskning/norsk-kundebarometer/arkiv/resultater-2013/>

Christensen Clayton, Michael Raynor og Rory McDonald. 2015. "What is disruptive innovation?" 44-53. Harvard Business Review (111099338)

Dagens Næringsliv. Sats satser på billigkjede. Lesedato 11. mai 2016:  
<http://www.dn.no/dnaktiv/2010/05/29/sats-satser-pa-billigkjede>

Dictionary. Browse > Incumbent. Lesedato 15.mai 2016:  
<http://www.dictionary.com/browse/incumbent>

EVO Fitness. Lesedato 15.februar 2016:  
<https://evofitness.no/>

EVO Fitness. Kontakt. Lesedato 15. februar 2016:  
<https://evofitness.no/contact>

EVO Fitness. Sentre. Lesedato 01. mars 2016:  
<https://evofitness.no/treningsentre>

EVO Fitness Innmeldingsavgift  
<https://signup.evofitness.no/profile>

Fitness.Xpress. Lesedato 15. februar 2016:  
<http://www.fitnessxpress.no/>

Fitness.Xpress. Om oss > Kontakt oss. Lesedato 15. februar 2016:  
<http://www.fitnessxpress.no/om-oss/kontakt-oss/>

Fitness.Xpress. Treningstilbud > Åpningstider. Lesedato 01. mars 2016:  
<http://www.fitnessxpress.no/treningstilbud/apningstider/>

Fitness.Xpress. Om oss > Betingelser og priser. Lesedato 01. mars 2016  
<http://www.fitnessxpress.no/om-oss/betingelser/>

Fresh Fitness. Lesedato 15. februar 2016:

<https://www.freshfitness.no/>

Fresh Fitness. Om Fresh Fitness > Kontakt oss. Lesedato 15. februar 2016

<https://www.freshfitness.no/om-fresh-fitness/kontakt-oss/>

Friskis og Svettis. Lesedato 15. februar 2016:

<http://www.friskissvettis.no/>

Friskis og Svettis. Kontakt > Friskis og Svettis Norge. Lesedato 15. februar 2016:

<http://www.friskissvettis.no/kontakt/friskis-svettis-norge>

Gilmartin Raymond V. 2015. "Is a disruptive innovator attacking your company?".  
36-41. NACD Directorship (109951965)

Gym Ila. Lesedato 15. februar 2016:

<http://gymila.no/>

Gym Ila. Kontakt og åpningstider. Lesedato 15. februar 2016:

<http://gymila.no/om-oss/kontakt/>

Gym Ila. Trening > Våre tilbud. Lesedato 01. mars 2016:

<http://gymila.no/trening/>

Gym Ila. Priser. Lesedato 01. mars 2016:

<http://gymila.no/priser/>

Johannessen, Asbjørn, Per Arne Tufte og Line Christoffersen. 2010. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 4. Utg. Abstrakt forlag.

Markedsstrategi. 3) Markedsstrategi. Lesedato 21.mai 2016:

[https://markedsstrategi.wikispaces.com/3\)+Markedsstrategi](https://markedsstrategi.wikispaces.com/3)+Markedsstrategi)

Osloby. Sprek. Lesedato: 01. mai 2016:

<http://www.osloby.no/sprek/Sats-og-Elixia-slar-seg-sammen-7230249.html>

Ringdal, Kristen. 2013. *Enhet og mangfold: Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*. 3. utg. Fagbokforlaget.

Sats. Sats Elixia. Lesedato 15. februar 2016

<https://www.sats.no/satselixia/>

Sats. SatsElixia > Bedrift > Kontakt oss. Lesedato 15. februar 2016

<https://www.sats.no/satselixia/bedrift/kontakt-oss/>

Sats. Sats Elixia > Trening. Lesedato 19. mai 2016:

<https://www.sats.no/satselixia/trening/>

Sats. Sats Elixia > Treningsentre. Lesedato 19. mai 2016:

<https://www.sats.no/satselixia/treningsentre/>

Sats. Sats Elixia > Bli medlem > Våre medlemskap. Lesedato 19. mai 2016:

<https://www.sats.no/satselixia/bli-medlem/vare-medlemskap/>

Sats. Sats Elixia. Om Sats Elixia > Vår historie. Lesedato: 01. mai 2016:

<https://www.sats.no/satselixia/om-sats-elixia/var-historie/>

Stamina Group. Trening. Lesedato 15. februar 2016

<https://www.staminagroup.no/trening/>

Studentsamskipnaden i Oslo og Akershus. Trening. Lesedato 15. februar 2016:

<https://sio.no/trening>



Studentsamskipnaden i Oslo og Akershus. Snarveier > Kontakt. Lesedato 15. februar 2016: <https://sio.no/snarveier/kontakt>

Tidd, Joe og John Bessant. 2013. *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change*. 5. Utg. Wiley.

Virke. Bransjer > Dokumenter > Treningscenterbransjen 2015. Lesedato: 27. april 2016: <http://www.virke.no/bransjer/Documents/Treningscenterbransjen%202015.pdf>

Virke. Bransjer > Dokumenter > Treningsbransjen 2014. Lesedato: 27. april 2016: [http://www.virke.no/bransjer/Documents/Treningscenterbransjen\\_2014.pdf](http://www.virke.no/bransjer/Documents/Treningscenterbransjen_2014.pdf)

Virke. Bransjer > Bransjeartikler. Lesedato 26. april 2016: <http://www.virke.no/bransjer/bransjeartikler/Documents/LAVPRISSENTRENE%20I%20TRENINGSENTERBRANSJEN.pdf>

Vocabulary. Dictionary > Incumbent. Lesedato 15.mai 2016: <https://www.vocabulary.com/dictionary/incumbent>

## Intervjuguide 1

Hvor lenge har dere vært på markedet? Hvilket år ble dere etablert?

Hva er målgruppen deres/hvem er majoriteten av kundene deres?

Hvor mange medlemmer har dere? (I Oslo og i hele Norge).

Hva er fremtidsplanene for dere som bedrift?

**Til de dyre** - Hvordan var det for dere når Fresh og EVO (de billige treningssentrene) kom/er på markedet? Merket dere noen endringer hos kundene deres?

**Til de billige** - Føler du at bedriften er truet av de store aktørene når dere kom på markedet?

- Gikk det positivt eller negativt ut over dem?
- Og hva med dere?

## **Intervjuguide 2**

### **Renhold/Miljø**

Hvor ofte blir det rengjort på senteret?

Hvor ofte rydder dere opp etter kundene?

Hvor gode er kundene til å vaske/rydde utstyret etter seg?

Hvordan fungerer ventilasjonsanlegget på senteret/sentrene?

Er dere flinke til å justere temperatur og luft etter hvor mange som trener?

Hvor mye ressurser legger dere ned i renhold og miljø?

Har dere fått klager knyttet til renhold og miljø?

### **Utstyr**

Hvor nytt/gammelt er utstyret?

Hvor ofte skifter dere utstyr?

Føler du/kundene at det mangler utstyr på senteret?

Er dere gode på følge opp ødelagt utstyr?

Hvor mye ressurser legger dere ned i utstyr?

Har dere fått klager knyttet til utstyret?

### **Pris**

Har dere forskjellige nivåer ved pris på medlemskap?

Evt. hvilke nivåer dette?

Hva er inkludert pr. nivå?

Står prisen opp til forventningen til kundene?

Føler du prisen står til forventningene for senteret?

Hvor ofte kommer dere med tilbud på pris?

Hvor mye ressurser legger dere ned i å sette pris, justere pris og følge med på prisendringene i markedet?

Har dere fått klager knyttet til prisen?

### **Tilgjengelighet/beleilighet (plassering og åpningstider)**

Hvordan føler du plasseringen deres er i forhold til konkurrentene deres?

Hvor mye ressurser legger dere ned i å være tilgjengelige/beleilige?

Har dere fått klager knyttet til tilgjengeligheten?

Hvordan er åpningstidene deres?

Er dere bemannet på senteret? Evt. hvilke tider?

### **IT**

Har dere noen form for innlogg på nett eller en slags app som kunden kan bruke?

Hvordan fungerer disse? (Om man kan se aktivitet, endre personalia, starte/avslutte medlemskap)

Har dere noen form for poengsystem?  
Evt. tilbyr dere noe annet på hjemmesiden? (program, matplan, artikler osv)  
Hvor mye ressurser legger dere ned i IT?  
Har dere fått klager knyttet til IT-bruken deres?

### **Kommunikasjon**

Hvordan kommuniserer dere med kundene deres?  
    Gjennom reklame  
    Gjennom personlig - ansikt til ansikt og på mail/melding  
Hvor ofte er dere i personlig kontakt med kundene?  
Hvordan følger dere opp kunder som ikke har trent på en stund?  
Er dere opptatt av å holde på eksisterende kunder eller legger dere mer ressurser på å få nye kunder?  
Hvordan ser dere på "støttemedlemmer"? Prøver dere å få de til å trene eller tenker du at de bare er en fin inntektskilde?  
Hvor mye ressurser legger dere ned i reklame?  
Hvor mye ressurser legger dere ned i personlig kommunikasjon?  
Har dere fått noen klager på hvordan dere kommuniserer med kundene?

### **PT (Personlig trener)**

Har dere PT'er på senteret/sentrene deres?  
Hva slags kompetanse har PT'ene deres?  
Er det forskjellig pris etter PT'en sitt kompetanse nivå?  
Hvordan er prisen deres på PT'timer i forhold til konkurrentene?  
Hvor mye ressurser legger dere ned i PT?  
Har dere fått klager knyttet til PTene og tilbudet?

### **Gruppetimer**

Hvor gode vil du si dere er på gruppetimer i forhold til konkurrentene?  
Hvor stor bredde har dere på gruppetimer?  
Hvor mange timer har dere i uka?  
    Blir disse fullt opp? Evt hvilke blir godt fullt opp og hvilke som blir mindre fullt opp?  
    Hvor mye ressurser legger dere ned i å planlegge, bygge og endre timeplanen?  
    Tar dere fort tak i treningstrender?  
    Ønsker dere å være kreative/innovative med hvilke trening som tilbys på gruppetimer?  
Hvor mye ressurser legger dere ned i gruppetimer?  
Har dere fått klager knyttet til gruppetimene deres?

- Hvorfor har dere valgt å ikke ha gruppetimer på deres senter?

### **Tilleggstjenester**

Har dere noen tilleggstjenester som konkurrentene deres ikke har?  
SatsElixa har jo barnepass og frokost (video på nett), har dere noe å konkurrere med på dette bortsett fra lavere pris?

Har dere noen gang vurdert å innføre de samme tilleggsteneste som konkurrentene?  
Hvor mye ressuer legger dere ned i tilleggstenester?  
Har dere fått klager knyttet til tilleggstenestene deres?

**Andre:**

Clay Christensen: Disrupsjon beskriver en prosess hvor en mindre bedrift med færre ressurser er i stand til å suksessfullt utfordre etablerte virksomheter. Ut fra dette ser du på dere som en disruptiv bedrift?

Føler du som ny aktør at dere har forstyrret det eksisterende markedet?

Clay Christensen skiller mellom «**low-end disruptions**» som retter seg mot kunder som ikke trenger full ytelse. Eks.: digital kamera, kunder som ikke trenger så høy kvalitet, mobil kamera kommer på markedet med dårligere kamera-kvalitet. «**New-market disruptions**» som retter seg mot kunder som har behov som tidligere ikke har blitt imøtekommet av aktører i markedet. Apple så en mulighet i markedet da det er tungvint å bære med seg en bærbar PC, og skapte iPaden som forbrukeren nødvendigvis ikke viste at de trengte, men Apple vekket et behov hos dem.

Ut i fra dette, føler du at dere havner i kategorien low-end som handler om å adressere eksisterende kunder (hvor man stjeler kunder fra aktører som leverer for mye ytelse), eller at dere havner i kategorien new-market som handler om å adressere nye kunder (kunder som av en eller annen grunn ikke kunne bruke et produkt/en tjeneste)  
Var dette en del av deres strategi når dere startet? Eller har dere ikke tenkt noe over det?

Nintendo Wii er et godt eksempel på begge – de stjal flere Playstation/X-box kunder (low-end strategi), samtidig som de fikk flere eldre brukere til å spille TV-spill for første gang (new-market), fordi det var så enkelt å spille.

(Hvis ikke klar over teori): Er dette en strategi du ser for deg at dere kan ta utbytte av?

Vi kan også skille mellom *sustaining strategi* (altså, bli flinkere på tradisjonelle konkurranseparametere) eller *disruptiv strategi* (altså bli flinkere på nye typer konkurranseparametere, eks. Åpningstider, beleilighet, pris, IT innovasjoner osv)

Så først, ut fra dette, hva mener du er tradisjonelle vs nyere konkurranseparametere i denne bransjen?

Vil du si dere legger mest ressurser på tradisjonelle eller nyere konkurranseparametere?

Hvor mye ressurser legger dere ned i tradisjonelle, altså sustaining, konkurranseparametere?

Hvor mye ressurser legger dere ned i nyere, altså disruptiv, konkurranseparametere?

Hvordan tror du markedet har forandret seg siste året, 5 år og 10 år ?

Hvordan var strategien deres når dere startet opp som ny aktør på markedet?  
Har strategien deres endret seg etter at dere ble etablert?

Hvordan ser fremtiden deres ut?

Tror du det vil skje noen forandringer på markedet i nærmeste fremtid?

Hvordan ser dere på Sats Elixia som konkurrent?

Hva synes dere om sammenslåingen av Sats og Elixia som skjedde i 2014?

Skjedde det noen forandringer hos dere?

Vedlegg 3 - Transkribering av andregangintervju med EVO Fitness

## RENHOLD OG MILJØ

**N: Hvor ofte blir det rengjort på senteret?**

E: Minimum én gang i døgnet. Minimum. I høysesong - oftere.

**N: Hvor ofte ryddere dere opp etter kundene?**

E: Hele tiden. Helst skal kundene rydde selv. Men vi har en prosedyre som sier at når en PT kommer på jobb, så skal han følge en prosedyre. Han skal blant annet inn i garderobene og sveipe over dusjene hvis det er noe der og rydde. Rydde i garderobene og rydde ute.

**N: Hvor gode er kundene til å rydde og vaske utstyret etter seg?**

E: Det vil jeg si at det kommer seg altså.

N: Det gjør det?

E: Ja. Vi har også fått en kultur på enkelte steder der kunden snakker til kunden som ikke rydder.

B: Åja, så bra da!

E: Sant, så når noen går fra en vektstang med 20kg på. Så er det andre som sier at "den der klarer ikke jeg løfte av, du må rydde etter deg". Så vi har begynt å få en kultur på enkelte steder på det.

**N: Hvordan fungerer ventilasjonsanlegget på senterene deres?**

E: Vi har veldig spesifikke krav til ventilasjon. Det er de basiskravene vi har. Hvor mye luft vi skal ha. Da definerer vi hvor mye luftmengde som skal inn, og hvor ofte den skal skiftes ut. Det er et krav som vi har til gårdeier og det skal på plass før vi begynner å innrede senteret. Så der har, det er sånn absolutte krav. Og de er ganske strenge, uten at jeg huske hvor mye kubikk luft vi skal bytte, men det er ganske mye. Og så fungerer det ikke alltid, ventilasjon er vanskelig. Spesielt når du går fra kaldt til varmt eller fra varmt til kaldt. Du merker der her inne for eksempel, så er det forskjell på der tredemøllene står og lenger inne i lokalet. Kaldt der inne, så er det for varmt på tredemøllene. Det sliter vi med. På Majorstuen er det mye vindusflater med sol hele dagen, så der er det vanskelig å få kjølt det ned. Så det jobber vi med hele tiden.

Ventilasjon er vanskelig.

**N: Er dere flinke til å justere temperatur og luft etter hvor mange som trener?**

E: Vi har definert at det aldri skal være mer en 22grader i våre lokaler. Og det er varmt, så vi vil helst ha det under det. Og det skal reguleres automatisk, men nybygg, gamle bygg er det forskjell på.

B: Men dere gjør ingenting i forhold til rushtid og når det bare er et par som trener?

E: Nei. Vi kan ikke styre de anleggene. På enkelte steder har vi vifter, de kan vi styre. På Majorstuen har vi det. De kan vi skru opp og ned, alt etter hvor mange som trener.

**N: Hvor mye ressurser legger dere ned i forhold til renhold og miljø?**

E: Vi bruker mye penger på renhold. Jeg tror det er den 3. største utgiftsposten vi har. Så det bruker vi mye penger på. Vi har profesjonelle vaskere. Så PTene våre vasker ikke, det er det veldig mange andre som gjør. Og vi har jo ikke senterledere, så vi har ikke resepsjon og disse greiene her, så vi bruker profesjonelle vaskere og det bruker mye penger på. Ca litt over 20 000 på senter per måned. Så du kan gange det opp da. 20 000 x 12 x 33. Det blir litt penger.

**N: Har dere fått noen klager knyttet til renhold og miljø?**

E: Ja. Alltid (ler). Men egentlig veldig lite.

## UTSTYR

**N: Da går vi over på utstyr. Hvor nytt/gamlet er utstyret?**

E: Det eldste utstyret vi har er fra 2010. Vi kjøper alltid helt nytt. Vi kjøper ikke brukt utstyr. Vi kjøper nytt utstyr. Og hvert senter får en utstyrspakke som er ganske lik.

Levert av en eller to leverandører som vi har. Og den er standardisert.

**N: Hvor ofte skifter dere utstyret på senterne?**

E: Det gjør vi litt etter behov, men generelt har utstyret en levetid på 7 år. Møller har en levetid fra 5-7 år, kommer litt an på hvor mye det blir brukt, mens styrkeutstyret kan godt stå i 10 år. Så snittet er ca 7 år sier vi. Men vi har byttet møller etter to år vi. For vi var ikke fornøyd med det vi hadde. Og så supplerer vi. Og det utstyret som ikke blir brukt, tar vi ut og setter inn noe annet. Så vi gjør litt sånne ting.

N: Så hvis for eksempel en ting hadde blitt ødelagt, si en Smith maskin, hvor fort tar det før det blir fikset eller byttet ut?

E: I Oslo skal det ta 48 timer. I Tromsø litt lenger (ler). Men det skal egentlig repareres innen 48 timer.

**N: Føler du/kundene at det mangler utstyr på senteret?**

E: Nei.

N: Dere har ikke fått noen spørsmål om for eksempel at dere skal skaffe utstyr?

E: Jo det får vi hele tiden. Veldig ofte spesialiserte spørsmål. En eller annen som skal ha en eller annen stang eller ett eller annet. Men vi får veldig lite av det. Og veldig ofte hvis du kommer fra et annet treningssenter så mangler du en eller annen maskin som du er glad i, men da må du bare vises den andre maskinen du kan bruke i stedenfor. Det er ikke mange sånne vi får at det er ting som mangler.

N: Og du føler ikke selv at, hvis du hadde vært på senteret ditt og trent, at du hadde følt at du manglet noe heller?

E: Nei. Ofte får vi beskjed om at vi har for lite eller for lette vekter. Men da sier vi at det har vi ikke. Hvis du trenger mer, da vet vi hvordan det er, da må du begynne et annet sted.

N: Er dere gode på å følge opp ødelagt utstyr? Det svarte du vel på?

E: Ja, det skal gå på 48 timer stort sett. Helst.

**N: Hvor mye ressurser legger dere ned i utstyr?**

E: Vi har en fast ekstern partner som reparerer alt utstyr. Så når noe går i stykker, registrerer vi det online i en egen modul, som kommer opp hos reoperatøren og han rykker ut med en gang. Det er liksom greien. Det skjer elektronisk

N: Hvem er det som gjør det?

E: Det kan en PT gjøre, eller en club manager. Eller hvem som helst av oss som er ute. Og alt utstyret vårt har en liten lapp med et nummer på, sånn at vi da skriver, for det er ikke alltid like lett å vite hva maskinene heter. Så når jeg skrev så sa jeg “det er den der magemaskinen..” Så det fant vi ut at det ikke funket, så da satt vi på små lapper med nummer på. Så da sier vi “Nummer 7, der har det gått en skrue”. Og det kan alle følge med på. Det har vi rapporter på. Hvor lenge ting ligger og når det blir rapportert. En egen modul i systemet vårt. Så det måler vi hele tiden.

**N: Har dere fått noen klager knyttet til utstyret?**

E: Nei, lite. Det er jo alltid noen. Stangen er for tykk eller for tynn. Når du har 25 000 kunder er det alltid 200 sære (ler). “Kettlebellsene vår er ikke riktig merket”. Det får man alltid.

PRIS

**N: Har dere forskjellige nivåer på pris på medlemskap?**

E: Nei. Det er 349,- Så har vi noen kampanjepriser og så har vi noen ansatte-priser. Det er det vi har.

**N: Står prisen opp til forventningene til kundene?**

E: Ja, det er et godt spørsmål. Vi synes jo det er for billig. Vi synes det koster for lite å trene på EVO. I forhold til de investeringene vi gjør og de pengene vi bruker. Men den prisen er nok der den skal være.

**N: Føler du prisen står til forventning til senteret?**

E: Litt lav. Det tar litt for lang tid til å få tilbake investeringen.

**N: Hvor ofte kommer dere med tilbud på pris?**

E: Hele tiden. Alltid ett eller annet tilbud. Nå er det “tren for 9kr dagen ut August”. Hvis du regner på det, så sparer du 30kr (ler). Så det er ikke mye. Men i Januar, vi har gitt bort en hel måned for eksempel, det gjorde vi i Januar. Det er alltid etter annet pristilbud ute. Men det er ikke alltid de er like gode. Og så gjemmer vi de, du finner de på Facebook, du finner de på Google men du finner de aldri på nettsiden. De ligger aldri ute pristilbud på nettsiden.

N.: Det har jeg aldri sett heller. **Hvor mye ressurser legger dere ned i å sette pris, justere pris og følge med på prisendringene i markedet?**

E: Det er en av de viktigste tingene vi gjør. Nå er vi elleve ansatte totalt og vi har et helt årsverk knyttet til marketing som sitter å følger med på dette, lager kampanjer.

N: Følger de med på konkurrentene og hva slas priser de har?

E: Ja, det har vi ganske god kontroll på. Det vet vi.

**N: Har dere fått noen klager knyttet til pris?**



E: Ja. Aldri at det er for billig (ler). Men vi får klager på at de synes det er for dyrt. Og så økte vi prisen i 2014 fra 295,- til 349,- Det fikk vi mye kjeft for. Da mistet vi mye medlemmer. Vi mistet 15% av medlemsmassen i løpet av et halvt år.

N: Så pass ja. Det er ganske myr faktisk. Men det merket dere på statistikken, folk på senteret og...?

E: Ja ja! Plutselig var det jo mye mindre folk.

B: Men har dere klart å opparbeid dere de kundene igjen?

E: Nei. Sakte men sikkert, men det går veldig sakte. Det var mye lettere å miste de 15% enn å få de tilbake.

B: Men tjener dere mer på å ha en høyere pris og mindre kunder, enn lavere pris og mer kunder?

E: Ja. Vi økte prisen med 18%, tapte 15%. Men vi tapte mye mer kunder enn vi trodde vi skulle gjøre, så vi ble ordentlig skremt.

N: Det er forståelig.

## TILGJENGELIGHET/BEILIGHET

### **N: Hvordan føler du plasseringen deres er i forhold til konkurrentene deres?**

E: Våre sentre er 450kvm, de største er 600kvm. Det betyr at vi kan lokalisere oss på helt andre lokaler, enn det konkurrentene våre kan. Som trenger 1200-2000 kvm. Så vi legger oss generelt sett mye nærmere der folk bor eller jobber. For vi vet at det viktigste kjøpskriteriet ditt når du skal velge treningssenter er hvor det ligger. Ligger det nært der du bor, så velger du det. Det er en av tankene bak EVO. Vi pleier å si, det vi sa i begynnelsen når vi skulle illustrere dette, var at SatsElixia er et svært tangaskip, vi er en sånn torpedobåt. Vi kjører inn i mellom og beveger oss mye fortere og kan smette inni mellom. Det minste senteret vi har er jo 250kvm.

B: Hvor ligger det?

E: På Ålgård, utenfor Stavanger. Kjent der?

B: Ja, jeg er det.

E: Ligger oppe ved det Coop bygget der ved rundkjøringen. Veldig fint senter. Det ble bygget som en pilot for å se om vi kunne få det til. For vi har ikke dusj og vi har ikke garderobe. Vi har sånne som du har i butikken, skifterom. Og det går veldig bra. Folk på Ålgård de dusjer ikke på det senteret. Så det er det minste vi har. Det vil gjerne gjøre mer av. For da kan du være på 350kvm så er det enda flere lokaler, da kan du ligge enda nærmere.

B: Hva er det største dere har?

E: Det er på Sjølyst og er 650 kvm på en flate. Det er nok en ideell størrelse, for da kan du ha litt Crossfit utstyr. Så det er ideelt.

### **N: Hvordan er åpningstidene deres?**

E: 05-24, 365 dager i året. Veldig enkelt

N: Dette vet jo egentlig men, men er dere bemannet på senteret?

E: Nei. Ikke bemannet

N: Men PTene er jo gjerne der når de har kunder?

E: Ja, og så er de pliktige til å gå turnus. Så de har en turnus plan som de følger. Så hvis det er 5-6 PTer på senteret, så er PTene der ganske mye. Det skal det være.

### **N: Hvor mye ressurser legger dere ned i å være tilgjengelige og beilelige?**

E: På senteret tenker du, eller for kundene generellt?  
N: For kundene generelt  
E: Vi har et årsverk på kundeservice. Det er det.  
B: Og hvor mye ressurser legger dere ned i å være, lokaler holdt jeg på å si  
E: Det er jo PTene på senteret da  
B: Nei, der dere legger dere?  
E: Hva tenker du på da?  
N: Området  
B: Hvor ligger sentrene i geografien liksom.  
E: Hvordan vi gjør det?  
B: Ja hvor mye ressurser dere bruker...  
E: På å finne hvor vi skal være?  
B: Ja  
E: Å ja, ja ja ja. Ja, det bruker vi mye ressurser på. Ja det er en egen studie. Det begynner med at vi finner område som vi ønsker å være i, så finner vi bygget som vi ønsker å være i, så gjør vi en demografianalyse av området for vi vet sånn ca hvilke kunder som liker EVO, så ser vi hvor mange av de som finnes rundt der og så forhandler vi med huseier, ser om vi får det til å gå opp økonomisk, og så reiser vi ut, og så går vi rundt og kjører rundt for å se hvor er det kø, går det an å gå til dette senteret om kvelden for dere uten at det er mørkt og klijpt og dere må inn en bakgård og slikt, hvordan kommer du deg inn? Er det nok lys? Det er en ganske nitidig jobb. Og vi kjører gjerne på flere tider av døgnet, hvordan det er i rush, hvordan det er i ikke rushtid. Setter oss ned og ser hvordan folk går rundt der, om det er naturlig for dem å gå inn her. Så det er sånne ting vi gjør. Det gjør vi hele tiden.  
N: Det krever jo mye, hvis dere skal finne et nytt sted  
E: Ja, det krever mye. Så har vi ikke truffet på alle. Det har vi ikke gjort. Men når vi treffer, så treffer vi veldig bra.  
B: Det skal vel litt til å treffe på alle også?  
E: Ja, det er sånn som styret sier, hvis du hadde truffet på 33 da har du tatt for lite risiko. Du skal bomme på noe. Du må lære litt  
N: Har dere fått noen klager knyttet til tilgjengeligheten?  
E: Nei.  
N: Ingen som sier dere er mindre tilgjengelige på det områder, at det er langt og...  
E: Nei. Det har jeg aldri hørt om.

IT

**N: Har dere noe form for innlogging på nett, eller app som kundene kan bruke?**

E: Ja vi har "Min side" der kundene styrer medlemskapet sitt selv. Vi har ingen app.

N: Ingen app, tror du det skal bli utviklet i nærmeste fremtid?

E: Ja, det er et stort tema på et strategimøte vi skal ha med styret nå i vår. Det vi må gå en runde med oss selv på, er hva vi skal med denne appen. Vi må ha et mål med den. Ellers blir det bare en greie, men vi har en spesifikasjon på en app som egentlig er klar. Men det koster jo litt da. Så må vi være sikker på hva som er målet med å ha den, og så må vi ha folk som kan vedlikeholde den, for ellers dør den. Vi må jo hele

tiden supplere. Så ja, vi har en app klar. Men vi er ikke sikre på om vi vil bruke penger på den.

**N: Har dere noen form for poengsystem?**

E: Nei, det har vi ikke

**N: Evt. tilbyr dere noe annet på hjemmesiden, f.eks. programmer, matplan, artikler osv.?**

E: Hva sa du nå?

N: Tilbyr dere noe annet på hjemmesiden, f.eks. treningsprogram, matplan, artikler?

E: Ja, det finner du i webmagasinet vårt som heter Evolution. Der kan du hente ut treningsprogram. Og ikke matplan, men det er mange artikler om mat der, kosthold. Så kan du bestille PT på nett og kjøpe ting, men vi har ikke så mye artikler.

B: Og de treningsprogrammene er gratis?

E: De er gratis. De er også gratis for ikke-medlemmer.

**N: Hvor mye ressurser legger dere ned i IT?**

E: Vi har jo bygget, hele EVO er bygget under et IT-system. Så vi har jo bygget det fra bunnen av. Så der har vi brukt mye penger. Og nå har vi ca et årsverk bundet til IT. Og vi bruker mye penger, vi bruker millioner på IT hvert år, på å utvikle det videre.

N: Så det vil si veldig mye altså?

E: Veldig mye! Og vi utvikler det selv, vi kjøper det ikke.

**N: Får dere klager knyttet til IT-bruken deres?**

E: Nei vet du hva, det får vi aldri. Det eneste vi får klager på er når folk ikke kommer inn på senteret for det er et eller annet som klikker. Alt er jo knyttet sammen, ikke sant, så vi har blant annet en fjernstyrt åpning av senteret. Så kl 05 om morgenen så klikker låsen av, og hvis det ikke skjer da av en eller annen grunn, så får vi klager. Spesielt fra de som kommer ti over fem og ikke får trent. De er pisseture (ler).

N: Nei, det er ikke så gøy å stå ute da.

E: Det er det vi opplever, men selve IT-systemet vårt får vi ikke noe klager på.

## KOMMUNIKASJON

**N: Hvordan kommuniserer dere med kundene deres?**

E: Da er det via nyhetsbrev hovedsakelig, som går ut og de er ofte, eller blir mer og mer segmentert. Det betyr at dere får ikke det samme som jeg. Og så har vi, hvis det er noe som er veldig prikært eller haster så sender vi SMS. Så det er de to hovedkanalene vi har. Vi har jo mobilnummer og mail til alle kunder. Så det er veldig enkelt. Vi har ikke noe problemer med å finne kundene.

N: Hvor ofte sender dere ut nyhetsbrev på mail?

E: En gang i måneden. (Liten pause). Og SMS bruker vi bare hvis det er noe helt spesielt.

**N: Hvordan kommuniserer dere med kundene gjennom reklame? På gata, plakater..**

E: Tenker du på eksisterende eller potensielle kunder da?

N: Begge deler.

E: Vi bruker egentlig alt. Vi bruker radio, vi er på P5, vi har et årssamarbeid med P5. Vi bruker, vi har brukt plakater på gaten. Så gjør vi en stor jobb nå på å gjøre sentrene mer synlig i gatebildet. Større booker?? Sånne gatebooker. Og foliering av

treningssentrene der det står at det er et treningssenter her. Sånne ting. Og så bruker vi mye flyers som vi deler ut i postkassene, og det er det PTene som gjør. Så det bruker vi mye. Avis bruker vi veldig lite. Men hovedkanalen vår for markedsføring er Facebook og Google.

N: Pleier dere være på sånn, når det er markedsdager og sånne ting? Om dere står på stand eller..?

E: Ja. Men vi velger ut noen. Men vi er alltid i Bogstadveien for eksempel. Vi er nødt til å velge noen fordi vi har ikke folk nok til å være overalt hele tiden. Så vi må være på de vi ønsker å være på. Vi er alltid på Løkka og så er vi alltid her, og så i år skal vi på Lillestrøm. Så vi velger ut litt.

B: Var dere på sentrumsløpet?

E: Nei, da stod vi her. For det var Bogstadvei-dagene samtidig.

B: Ja, stemmer det ja! Det var jo det ja.

N: Jeg fikk ikke det med meg jeg. Var bare i Karl Johan og så på løpet.

E: Da stod vi her. Veldig bra. Da solgte vi 35 medlemmer. Vi hadde dagstilbud.

N: Ja, er jo kjempe bra.

**N: Hvor ofte er dere i personlig kontakt med kundene? Det sa du litt om.**

E: Ja, det er en gang i måneden og så er det via "Min side" da, hvis kundene spør oss om noe.

**N: Hvordan følger dere opp kunder som ikke har trent på en stund?**

E: Eh ja..

N: Blir det sendt ut noe mail, sms eller?

E: Altså, vi gjør ingenting med kunder som, det vi ikke er klare med enda er de som slutter å trene, de vi følger opp er de som ikke kommer i gang. De vil få en mail etter en stund der vi tilbyr de en konsultasjonstime med PT. En gratis, for å hjelpe de i gang. Så vi har begynt med de som melder seg inn men ikke kommer. Og vi lar det gå to eller tre uker tror jeg før vi begynner å "pinge" de, med at nå, nå må du komme. Hvis du har meldt deg inn og ikke kommer i gang, det kommer du liksom ikke i gang. Så det gjør vi. Mens de som har trent mye, og som slutter å trene, vi vet hvordan vi skal finne de, men det har ikke vi på plass.

**N: Er dere opptatt av å holde på eksisterende kunder, eller legger dere mer ressurser i å få nye kunder?**

E: Det er 50/50.

**N: Hvordan ser dere på støtte-medlemmer, prøver dere å få de til å trene eller tenker du at de bare er en fin inntektskilde?**

E: Nei, vi prøver å få de i gang.

**N: Hvor mye ressurser legger dere ned i reklame?**

E: Vi har et markedsbudsjett på 6 millioner som er vel rundt 6% av omsetningen. Så det er ikke så veldig mye penger, men prosentmessig så er det omtrent der det bør være.

**N: Hva med personlig kontakt da? Når dere er ute på stand, deler ut flyers...**

E: Vi har to selgere som ringer kunder. Alle som har vært på en prøveuke får telefon. Og alle som ikke har betalt regningene sine får også en telefon.

N: Blir det sendt til inkasso da eventuelt?

E: Ja, helt automatisk. Alt er automatisert her. Den dagen så "bang" så går det. Men de skal ha fått en telefon på forhånd. De fleste. Vi får sånn kode fra banken som spør

hvorfor de ikke klarer å trekke på kortet. Og da er det noen som er lost-case og de bryr vi oss ikke med. Men så er det noen som da har trent i den perioden, og de ringer vi. Mange som glemmer å fornye kredittkortet sitt.

B: Ja, det gjør jeg.

E: Det er sånn typisk, det gjør jeg og.

N: Ja, det har jeg gjort mange ganger.

E: Det er sånn veldig typisk. Så da er det veldig fint. Vi sender da ut SMS og mail et par ganger, men de ringer vi til nå. For det er dumt at det går til inkasso.

N: Jeg har ikke fått noe ringe-telefon enda, så jeg er fornøyd.

E: (ler)

**N: Får dere noen klager på hvordan dere kommuniserer med kundene deres?**

E: Nei.

## PERSONLIG TRENER

N: Da begynner vi på personlig trener og **dere har jo PTer på senteret deres?**

E: Ja.

**N: Hva slags kompetanse har disse?**

E: De har... Det er tre utdanninger tror jeg. Som vi, jeg tror det er tre, vi godtar. Det er Akademiet for Personlig Trening, Safe som er Sats sin gamle PT-skole, og så er det Idrettshøyskolen vi godtar. Så det må du ha. Så gjør vi noen unntak. Hvis folk har noe annet, hvis du studerer fysioterapi for eksempel, så kan du begynne med en gang.

Men det er kompetansekravet, så du slipper ikke inn med noe mindre enn det.

N: Så tre måneder i Bali er kanskje ikke grunnlag nok til å...

E: Nei.

N: Dere har ikke noe erfaringskrav eller hva jeg skal si?

E: Nei, du kan godt komme her og være, du går gjerne med en skolering her og. Vi har et eget opplegg for PTer. Spesielt de som er nyutdannet.

**N: Er det forskjellig pris etter PTen sin kompetanse på nivå?**

E: Ja. Det er det eneste som er veldig komplisert i EVO. Det er den der. Jeg tror vi har fire forskjellige nivåer og fire forskjellige priser.

N: Ja, jeg har sett det.

E: Det er det eneste som ikke er enkelt her (ler).

N: Det er veldig sant. **Hvordan er prisene deres på PT-timer i forhold til konkurrentene?**

E: Vi er litt rimeligere enn SatsElixia.

N: Jeg har ikke sjekka hvor mye de tar

B: Nei, ikke jeg heller

E: Nei, men vi er litt rimeligere. Ikke veldig, litt rimeligere.

**N: Hvor mye ressurser legger dere ned i personlig trenere?**

E: Vi har et dedikert årsverk til det også. Som følger de opp, lærer de opp, passer på at de har det bra og hjelper de hvis de ikke klarer å selge.

B: Hvor mange har dere?

E: 125

B: I?

N: Norge?

E: Norge. Og det øker.

N: For du sa det var mest, det meste på et senter var 6-7?

E: Ja det er det meste.

N: Så da får dere flere og flere inn på senterne?

E: Ja.

**N: Har dere fått noen klager knyttet til PTer og tilbudet?**

E: Nei... Nei. Det vi har fått noen klager på er folk som har kjøpt 30 PT-klipp og så slutter PT. Og så har de brukt 20 av klippene. Hva skjer da? Da er vi, det er litt, det har, det har vært litt ting på

N: Sender dere de videre til en annen PT?

E: Ja, det sender vi dem videre til en annen PT og så betaler vi.. ja, den PTen for å gjøre den jobben.

## GRUPPETIMER

N: Da går vi over på gruppetimer. Og siden dere ikke har gruppetimer...

E: (ironisk) Har ikke vi?

N: Nei. Så er bare spørsmålet veldig enkelt, **hvorfor har dere valgt å ikke ha gruppetimer på senter?**

E: Det kan jeg si litt om. Det har veldig mye med logistikk å gjøre. Fordi at.. Og så har det med størrelsen på senteret å gjøre. Da må du ha en gruppesal og den er som regel ganske stor. Og med 450kvm så klarer du ikke det. Da er vi må en måte, da må vi ha noen hundre kvadrat til. Så det er det ene. Det passer ikke til konseptet. Det andre er det med logistikken. Fordi at hvis du har gruppetrening så kommer det veldig mange på en gang. Det betyr at garderobene dine, dusjene dine, og inngangspartiet ditt må dimensjoneres for at det kommer liksom 20 stykker smokk. Og så er de der, og så går de igjen. Så du får liksom det samme problemet. Bare parkering er jo da en greie. Så du må tenke både inni og utenfor senter. Så skal du ha gruppeinstruktører. Og noen av de er alltid syke, så må du ha noen som du kan ringe til erstatning, det er hele det apparatet der. Det vil vi ikke ta i. Da kan ikke vi være så små som vi er nå.

N: Nei, da blir man automatisk mye større.

E: Ja det blir mye mye mer folk, og det blir mye mye mer administrasjon. Og sentrene våre må bygges helt annerledes. Vi vil ikke ha det. Sånn er det bare. (ler)

B: Ja, det var fint svar det.

## TILLEGGSTJENESTER

N: Da går vi over på tilleggstjenester. **Har dere noen tilleggstjenester som konkurrentene deres ikke har?**

E: Nei, det tror jeg ikke, det tror jeg ikke. Nei. Snart kan du få rabatt på sko

N: Sko?

E: Sko. Treningssko. Det kommer. Og sånt kommer det nok mer av.

N: Blir det sånn prosenttilbud hos samarbeidspartnere?

E: Ja, du får 10 eller 20 % på et spesielt skomerke. Som vi skal samarbeide med.

N: Ja, det er jo ganske kult

E: Så det er sånne ting. Og det kommer det nok mer av. Litt sånn lokalt kanskje. Hvis du, sånn så her har vi tenkt å si at hvis du viser brikken din på Joe & The Juice så får du 10% rabatt f.eks. På Joe & The Juice her da.

N: Ikke på andre steder?

E: Nei, vi tar liksom det som ligger akkurat rundt senteret. Litt sånne ting. Vi prøver sånne ting.

B: Ja, stilig.

N: Medlemsfordeler er jo veldig gøy for kundene.

E: Ja. Så prøver vi å gjøre det litt relevant. Så det første som kommer...

N: Ikke at det blir sånn 10% på McDonalds liksom?

E: Nei, SatsElixia har sånne bonus greie. Men det er litt komplisert, sant? Det er dritkult, men du får, du opparbeider deg en bonus så må du huske å bruke den. Vi tenker mer sånn "gi kundene 10% rabatt hvis du kjøper sko". Da får du det her og da ikke sant?

B: Ja

E: Enkelt!

N: Ja, og veldig kult konsept faktisk

E: Gjør det enkelt

**N: SatsElixia hra jo barnepass og frokost, video på nett også, har dere noe å konkurrere med på dette bortsett fra lavere pris?**

E: Nei. Vi skal nok enkelt konkurrere med dem med video på nett. Det skal vi nok klare. Det kan vi putte inn i appen det.

B: Har dere tenkt å starte med det?

E: Ja, vi har spilt en hel haug med videoer. De ligger egentlig klare.

N: Så hvis appen blir lansert, så vil det ligge inne i appen?

E: Ja.

N: Og hvis appen ikke blir lansert, vil den ligge på nettet?

E: Ja, da vil de ligge på nettet

B: Ja, stilig

E: Det er øvelser, så kan vi vise hvordan du skal gjøre en korrekt øvelse. Så må du/vi bare linke det sammen med treningsprogram. Men vi har det klart.

**N: Det er kult. Har dere noen gang vurdert å innføre de samme tilleggstjenestene som konkurrentene?**

E: Nei. Det passer ikke.

N: Barnepass eller?

E: Nei

N: Nei

E: Frokost? Nei.

**N: Har dere fått noen klager knyttet til tilleggstjenestene deres?**

E: Ikke klager, men vi får jo en del, det er mange som kommenterer at når de melder seg ut, at de har lyst å begynne med gruppetrening igjen. Sant. Eller at de har fått barn, så de er avhengig av barnepass. Men det er, det er en gjenganger hos oss. Da passer ikke konseptet lenger. Og da melder du deg bare ut. Men ellers så har vi ikke fått noe klager på noe annet. Nå tester vi sånne vending maskiner inne på senteret med proteindrikk og..

N: Åja sånn som du kjøper.. Ja

E: Ja. Vi tester på her og i Nydalen og på Sjølyst så tester vi en sånn maskin, bare for å se om kundene er interessert.

N: Det kan være ganske smart det.

E: Ja der kan vi legge inn brikker, håndkler og litt sånn drikkeflasker som kundene kan kjøpe da

B: Ja, det er jo greit hvis du glemmer det.

E: Ja, vi har fått noen henvendelser på at folk vil ha proteindrikk eller en energibar tilgjengelig. Så derfor så tester vi nå.

N: Veldig smart det.

E: Om det funker eller kunden vil ha.

N: Legger dere mye ressurser inn i det med tilleggstjenester?

E: Nei, vet du hva, hvis noen vil komme med den maskinen og gjøre all jobben med den, så er det greit. Hvis vi må gjøre noe, da er ikke vi interessert. Alt er helt sånn tenkt. Helt sånn lim(?)

B: Men det gjør dere ikke for å tjene noe på det? Det er bare for å..

E: Nei, det er så lite penger i det at det er helt uinteressant. Det er mer for at noen har etterspurt det, så tester vi og ser.

B: Vi var på FitnessXpress i går og de har jo sånn kroppsanalyse. Har dere tenkt noe på det?

E: Det har vi.

B: Det har dere ja.

N: Går det gjennom personlig trener, kjøp av..

E: Nei, du kan få, du kan kjøpe det helt som et eget produkt, men det må skje med en personlig trener. Vi har en teknologi som heter Tanita. Er litt usikker på hva FitnessXpress har.

N: Nei, vi spurte ikke om hva de..

E: Men det har vi, vi kaller det en kroppsanalyse, den måler fettprosent. Du står på en plate og holder i sånne greier så komme det ut noe...

N: Masse avanserte greier

E: Så får du vite at du har alt for mye fett. Spesielt der og der (ler)

N: Ja, den er veldig hyggelig den maskinen.

E: Så det har vi.

N: Men, pris på det for bare kroppsanalyse ligger på en..?

E: Tror vi tar 200kr. Et eller annet sånn.

N: Det var ikke mye.

E: Tror det er det vi gjør, men det inngår ofte i en sånn, det inngår veldig ofte i tilbud - "meld deg inn nå og få en gratis kroppsanalyse".

## ANDRE

N: Skal vi se, andre spørsmål, da kommer vi til de tungene spørsmålene

B: Litt mer teoretiske

N: Ja, da bare begynner jeg på det første her, **hvordan var strategien deres når dere startet opp som ny aktør på markedet?**

E: Ja da, EVO ble jo startet av folk som egentlig var med på stiftet Elixia. Det som ble Elixia, og folk som hadde veldig lang erfaring fra Sats. Og det man så, var jo dette



med at de store boksene begynte å få problemer med å finne steder å være, og det var veldig dyrt. Så hele ideen var å lage et konsept som, som eh, der teknologien lå i fokus, der alt var automatisert og som skulle kunne legge seg på steder der de andre ikke kunne legge seg. Det var tanken. Og da ble dette systemet vi har bygget og det ble jo spesifisert av folk som har drevet med treningssenter lenge, så de vet jo hvilke problemer de skal løse og hvilke problemer de kom opp i sånn operasjonelt, så de her kunne automatisere fra starten av. Og så viste de veldig godt hva de skulle velge vekk. Gruppetrening for eksempel, for det er det mye administrasjon, og sånn det er mye. Det skal ikke vi ha. Så var det å bygge en kostnadsbase som var lang nok til at du så at du kunne bli hyggelig butikk.

**N: Har strategien deres endret seg etter at dere ble etablert?**

E: Nei, egentlig ikke. Men vi ble nok blendet av egen suksess, så vi har brukt mye mer penger enn det vi skulle. Det har vi gjort (ler).

B: Fort gjort det! (ler)

N: Sånt skjer jo! (ler)

E: Det har blitt mye dyrere enn det, og det har tatt mye lengre tid enn det vi hadde trodd. Men det har veldig mye med å gjøre at etter vi begynte i 2009, så har det blitt 50% flere treningssentere i markedet. Da øker tilbudet, mens etterspørselen er noen lunde lik. Da blir det et rotte-res. Og så setter dette seg på et eller annet tidspunkt, den fasen er vi på vei i nå. Sant, nå har Fresh og disse økt prisen. Det er sånn signal om at nå skjer det noe.

N: Det skriver jo også de rapportene på Virke.

E: Ja, hvis dere har de rapportene så, de skriver mye om det. De rapportene er gode. De er godt, god oversikt. Men så kommer det mye andre ting. Så kommer det noe CrossFit, de har eget CrossFit senter, så lekker det noe inn dit, og så kommer Barry's Bootcamp, så lekker det noen dit. Og plutselig er tilbudet av trening, det er så svært og folk kan finne liksom sine greier. Og så er det liksom, hvor mange er vi da, fem millioner mennesker, og det liksom, det blir bare vanskeligere og vanskeligere.

N: Nei det er hvertfall veldig, som jeg har skjønnet det ved å bo i Oslo så er det veldig lett å finne tilbud, eller finne gratis prøveuker, og sånne ting. Og da kan du jo bare hoppe.

E: Da kan du hoppe.

N: Ja ja. For noen har jo gratis prøveuker på yogasenter, og så har jo FX for eksempel to uker, og så kan du trene gratis frem til April her for eksempel noen ganger. Det blir jo veldig lett å ta tak i tilbud.

E: I Oslo så skjer jo det. Og vi har jo verveing tillegg da. Så hvis du melder deg inn, så kan du verve henne. Og så får du en måned gratis, så melder du deg ut, så verver du henne, sant? (ler)

B: Åja, har de lov til det? (ler)

E: Ja ja, det går fint det. Da kan alle trene gratis ganske lenge (ler)

N: Det er ikke sånn dere tar opp i systemer og tar fatt i med en gang? Det bare..

E: Jo, vi overvåker det og ser det. Men så er det litt sånn der "ja, er noen som har skjønnet det da" Så lenge det ikke er en hel haug. Så er jo det greit nok. Det er større verdi for oss å ha det tilbudet liggende, enn å ta det vekk for noen misbruker det.

Sant? Det er sånn vi tenker litt da, så er det noen som spekulerer i prøveuker og sånt.

Tar en prøveuke, venter litt og gjør det en gang til. Tar en på samboer sitt nummer. Det der er sånn, det, sånn er det.

N: Når man fryser medlemskap hos dere. Er det mulig da å trene på senteret mens det er fryst?

E: Nei

N: (samtidig) Eller vil du ikke komme deg gjennom porten?

E: Da kommer du ikke gjennom porten.

N: Ja, så du må vente til etter tiden er over sånn at du kan komme deg inn.

E: Ja du kan jo "unfreeze" når som helst. Så er du i gang igjen.

N: Ja. Skal vi se, ehm. Clay Christensen har du hørt om han?

E: Nei, er det han der BI fyren

N: Nei, disruptive-innovation-fyren.

E: Ja, disruptive innovation

B: Ja, det er den teorien vi skal gå ut i fra

N: Skal ta fatt i.

E: Ja.

**N: Disrupsjon beskriver en prosess hvor en mindre bedrift med færre ressurser er i stand til å suksessfullt utfordre etablerte virksomheter. Ut fra dette ser du på dere som en disruptiv bedrift?**

E: Ja, vi er blitt beskrevet som det. Vi er et casestudie på BI på det.

B: Ja, jeg så det var..

E: Sammen med Norwegian.

B: Ja.

E: Og du kan si det at forbildene til EVO når vi begynte å jobbe med det, det var Norwegian, så var det Hennes & Mauritz og så var det IKEA. Sant? Som går inn i en bransje og snur den rett og slett på hodet. Og det var det vi gjorde og. Fordi vi gikk inn med en helt annen modell, helt annet system, alt var bygget rundt teknologi, som gjør at vi kan legge oss på et prispunkt som var helt annerledes enn det du så. Og så hva det skjedd masse i markedet etterpå som gjør at dette har vi ikke helt fått til og vi har måttet gå noen runder med oss selv og sånn, men men, men vi er en sånn som kom inn. Ingen bindingstid for eksempel, det var det ingen som hadde når EVO begynte, det var vi først med. Og det var sånn, så gikk det et år eller to, så måtte SatsElixia til med det og.

N: Ja, for jeg så det på Fresh sin nettside at de startet med det i 2010?

E: Ja.

N: Fresh, eller Sats og Elixia.

E: Ja. Det var en ideene bak EVO, var å sette kundene fri. Og det har jo sine ulemper det da. Altså folk stikker jo hele tiden (ler).

N: Folk har muligheten til å slippe å betale og gå uten..

E: Ja. Men det vi ser er at de kommer tilbake. Sant, så nå de som melder seg ut om våren for de skal trene ute, de kommer tilbake til høsten. Fordi de vet at det er enkelt. De vet hva de får

N: Det er bra. **Føler du som ny aktør at dere har forstyrret det eksisterende markedet?**

E: Ja, det har vi gjort, det har vi gjort, men jeg tror vi er en stein i skoen, mer enn at vi er en ordentlig “pain in the ass” fordi vi er ikke så store. Vi er ikke liksom, vi er ikke liksom, nei, men det gjør litt vondt, det gjør litt vondt i storetåa

N: Clay Christensen skiller mellom «**low-end**» som retter seg mot kunder som ikke trenger full ytelse. Eks.: digital kamera, kunder som ikke trenger så høy kvalitet, mobil kamera kommer på markedet med dårligere kamera-kvalitet. «**New-market**» som retter seg mot kunder som har behov som tidligere ikke har blitt imøtekommet av aktører i markedet. Apple så en mulighet i markedet ved hverfall da det var for slitsomt å bære på en bærbar PC, og lagte iPaden som var mye mindre. **Ut i fra dette, føler du at dere havner i kategorien low-end som handler om å adressere eksisterende kunder eller havner dere da i new-market som handler om å adressere nye kunder?**

E: Det var et veldig godt spørsmål!

B: Ja, skjønte du teorien?

E: Ja, altså 20% av de som begynner å trene på EVO har aldri trent på et treningssenter før. Det er ganske mye. Det betyr at vi har lyktes i å tiltrekke oss folk som tidligere ikke gikk inn på treningssentre. Sånn sett så ligger vi i

B: New-market.

E: I new-market. Sant? På en annen side, tilbyr vi et spisset produkt til de som allerede trener. Så vet vi at 40% av de som trener på SatsElixia, bruker aldri gruppetrening, de spiser aldri forkost, og de har ikke bruk for barnepass. Det segmentet har jo vi gått rett inn i, så sånn sett så går vi jo inn i et

N: Low-end

E: Et low-end. Så det er litt sånn begge deler. Men noe av det som har blitt lagt merke til med EVO i bransjen er at vi tiltrekker oss folk som aldri tidligere har gått på treningssenter fordi vi er sånn som vi er. Det er ikke, du må liksom ikke gå gjennom den der resepsjonen og møte alle disse folkene. Du kan komme her og så kan du trene, og så kan du greie deg selv. Så litt av begge deler.

N: Litt av begge deler ja. **Var dette en del av deres strategi når dere startet? Eller har dere ikke tenkt noe over det i det hele tatt?**

49.20

E: Jo, det var en bevisst strategi. Det lå helt bevisst til grunn. Og disse folkene som startet EVO, viste nøyaktiv hvordan et SatsElixia senter funket. Og spisset produktet akkurat inn på det.

N: Skal vi se, da kommer det litt annet. Nintendo Wii er et godt eksempel på begge disse to – de stjal jo fra flere Playstation og X-box brukere, som da er low-end, samtidig som de fikk flere eldre brukere til å spille TV-spill for første gang, new-market. Så da blir jo dere litt sånn på begge deler.

E: Ja.

N: Så står det jo her hvis dere ikke var klar over teori du ser for deg at dere at er en strategi dere kan ta utbytte av, men dere har jo... eller de som startet EVO, var jo veldig klar over hva de gjorde for noe.

E: Ja, det var veldig bevisst.

N: Så da skal vi skille mellom “sustaining” strategi, altså bli flinkere på tradisjonelle konkurranseparametere eller disruptiv strategi som er flinkere på nye typer

konkurransparametere. **Ut i fra dette, hva mener du er tradisjonelle vs nyere konkurranseparametere i denne bransjen?**

B: Altså de vi snakket om først. Det der med miljø, pris, utstyr

N: Ja, renhold og miljø, utstyr, pris, IT, gruppetimer, PT

E: Det er jo digitalisering av denne bransjen som er spennende. Det der andre kaller vi, jeg hadde ordet, så mistet jeg det. Det kaller vi for... ja, det husker jeg ikke. Altså det skal bare være der.

N: De her?

E: De der. Altså du må ha et rent senter, du må ha en god pris, det må du bare på en måte ha.

N: Men det som han veilederen vår sa, er at sånn som SatsElixia, disse tradisjonelle aktørene, fokuserer mer på kun på liksom å bli bedre på gruppetimer, bli bedre på de tradisjonelle, men så kommer dere og legger dere under og fokuserer mer på de nye og da går dere over.

E: Og det, altså vi, i og med at vi er liksom, vi har IT i kjerne, vi jobber mye, mye med det digitale, hele tiden, Facebook, Google, Instagram ikke så, men ikke sant. Og så nå er det Snapchat. Litt sånt. Altså vi, vi prøver hele tiden å bli spissere og bedre, og segmentere mer og gjøre det litt smartere og selve forskjellen i budskapet i ulike kanaler. Og vi begynner også å tenke på å få på plass systemer som tilpasser nettsiden til hva du er interessert i og andre ting du gjør på nettet. Hvis du er kunde på EVO, er det helt uinteressant å få den der "meld deg inn her" som står øverst på nettsiden. Bytt den ut med heller "prøv en PT" eller "få 10% på PT". Sant? Sånne ting tenker vi på, tenker vi mye på og gjør mye og tester og er veldig inne i det universet. Mens de andre tingene det skal liksom bare være der. Og så slipper vi, så slipper vi å følge med på liksom, for det som er noe ordentlig herk for SatsElixia det er å følge med på disse gruppetreningstrendene, ikke sant?

B: Ja.

E: Hva er det som kommer nå neste år da?

N: Ja, det var jo zumba lenge.

E: Ja ikke sant.

N: Og så TRX og..

E: Så bruker de masse ressurser på å lage et opplegg på det og investere i instruktører som skal kunne noe sånt. Så er det gøy et år, så må de begynne på nytt. Vi vil ikke det. Vi skal bli bedre på å fortelle hva EVO er og hvorfor du skal trene hos oss. Og så må vi på sikt prøve å få det til å bli sånn at, vi har jo en drøm om at hvis du, hvis du sier du trener på EVO så får folk en assosiasjon til det. Ja da er du en "sånnen" og den assosiasjonen de skal få er at da er du en som trener ordentlig, som er opptatt av kvalitet. For du går ikke på Fresh for det er billig, du går på EVO. Det er litt dyrere, litt finere, men også, så trener du. Sant? Du gjør det.

N: Du stopper liksom ikke opp og prater med resepsjonisten eller.

E: Nei. Du er en sånn som trener. Og du er ikke den som står å henger, og det, det er den langsiktige drømmen som vi jobber med å få til. Så vi jobber mye, vi jobber mye, og mye digitalt altså.

N: Men jeg tror også det blir mye mer viktig framover.

E: Og derfor også når vi nøler med å lage en app, så er det for å være sikker på hva skal vi bruke den til. Vi kan ikke bare ha en app så er det 2000 som laster den ned og

så åpner de an aldri. Appen har verdi hvis den blir noe du åpner, for du finner ting inni der som er relevant. Og da må vi være sikker på at hva skal det være, hvordan skal vi segmentere det, og sånn at min skal se annerledes ut enn din. Hva skal vi putte inn der? Hvem skal jobbe med den? Hva innebærer det å jobbe med app? For det å kjøpe en app er jo piece of cake, men vi gjør det ikke før vi vet at vi klarer å bruke den til noe.

N: Og at den kommer til å bli brukt av kundene.

E: Ja. Jeg vet ikke om det var svar på spørsmålet egentlig?

N: Nei eh.. Hva mener du er tradisjonelle og nyere konkurranseparametere i denne bransjen?

E: Ja, det er det digitale.

N: Ja.

B: Ja.

E: Det er det digitale. Det er det som endrer det. Er denne ClassPass greien sant det er en sånn greie som ligger over der, som du liksom ikke helt overskuer effekten av, men som vi ikke er spesielt bekymret for.

N: Ja, så kommer det jo en haug flere av det her, ville du, **si dere legger mest ressurser på tradisjonelle eller nye konkurranseparametere?**

E: Ja, vi legger mye vekt på nye.

N: **Hvor mye ressurser legger dere ned i tradisjonelle, altså “sustaining” konkurranse- parametere?**

E: Da var det tilbake til disse her, de du snakket litt om?

N: Ja, det var det du sa.

B: Ja, vi har vel egentlig snakket om det

N: Da går vi over på noe annet. **Hvordan tror du markedet har forandret seg siste året?**

E: Ja, det blir bare verre og verre. Det blir bare tøffere og tøffere, men det skjedde et veldig viktig skille nå når Fresh øket prisen. Når den billigste aktøren løftet gulvet, sant, da skjer det noe. Hvilken effekt det har og hva som skjer det vet vi ikke. Men det var en viktig milepæl.

N: For de var jo på 199,- og så 249,-?

E: Nå går de til 249,- ja. Det betyr at det koster det samme hos oss hvis du har gruppetrening på Fresh for da betaler du 349,- (sjekke på nettsiden, står det koster 299,-) **Men det er faktisk billigere å melde seg inn på EVO, enn på Fresh, fordi vi kommuniserer ikke, de tar 100 kr for det der båndet. Men hos oss er den gratis**

B: Har man innmeldningskostnader? Hva er de på?

E: 195,-

B: Jeg tror Fresh har 400,-? (sjekka nå, 199,- + 100,- for båndet)

E: Ja, de har.. **Så det er billigere å melde seg inn på EVO**

N: **Hvordan tror du markedet har forandret seg de siste fem årene?**

E: Ja, det kan du lese i virke rapporten hvis du har den. Der står alt. Antall senter økt 50 %, sant. Lønnsomheten gått i dass (ler). Det står der altså.

N: **Hvordan ser fremtiden deres ut?**

E: Vi er sånn rimelig positive. Vi sier liksom at vi skal stå den av?? 57.40 Vi tjener penger nå, eller vi går sånn i null nå og det er det veldig mange som ikke gjør. Og vi har klokketro på produktet, vi må bare liksom få det ut og få fortalt om det og få det

synlig. Og så har vi eiere som har kapital til å følge det lenge hvis det skulle bytte. Så vi er betinget optimist. Og årsaken til at vi er betinget er at vi har brukt hyggelig mye mer penger på å komme der vi er i dag, enn det vi burde gjort.

N: Ja. Nei, det er greit å være etterpåklok

E: Ja

N: Som man sier.

E: Ja, det er greit å si etterpå hva vi gjorde feil. Når du sitter på fasiten.

**N: Tror det vil skje noen forandringer på markedet i nærmeste fremtid?**

E: Ja, det blir veldig spennende det året vi går inn i nå.

N: Hva tror du kommer til å skje?

E: Nei, altså hele, for det første er det jo spennende med det at liksom prisgulvet har løftet seg. Klarer vi da vi andre å løfte taket. Vi skulle jo gjerne sett at SatsElixia økte prisene sine først, sånn at vi kan følge etter. Det vet vi jo ikke om de har tenkt å gjøre. Så det er, det er jo det ene. Det andre, det er et trekk ved bransjen, altså de, altså SatsElixia de er eid av et Private Equity Fond. Og et Private Equity Fond skal selge, det er hele ideen med Private Equity Fondet, og SatsElixia er nå på vei inn i en fase der de skal gjøre seg klar til å bli solgt. Da endrer strategien seg litt, sant. Da må du, ja jeg har jobbet i de, jeg vet hva som skjer da. Da endrer strategien seg litt. Mer fokus på lønnsomhet, Cashflow, og det kommer til å påvirke konkurransebildet litt. Den andre store aktøren som er Stamina, som man ikke hører så mye om, ikke sant, men de har 60-70 senter eller noe sånt? De er ganske store. De er også eiet av et Private Equity. De skal også begynne å forberede se på noe. Og det ... Og så har du Actic, som vi ikke hører noen ting til, de er også Private Equity eid. Så det er en dynamikk her i bransjen som er, som er veldig spennende. De neste årene for hvordan disse rigger seg, hva skal liksom, og hva skjer da? Hva gjør de med det da? Blir SatsElixia børsnotert? Blir de kjøpt av ett eller annet amerikansk svært greie som har liksom sin greie de skal rulle ut i Norge? Altså hva, det blir veldig spennende. Og hva skjer med EVO? Det vet vi jo ikke.

N: Hvordan ser dere på Sats Elixia som konkurrent egentlig?

E: Ja, de liker vi.

N: De liker dere?

E: Ja, vi liker de fordi de er flinke og vi liker de fordi at de sier de riktige tingene i bransjen. Altså de er opptatt av de samme tingene som vi er opptatt av. Og så liker vi de fordi de har høy pris. Da er det veldig lett for oss å si "hos oss for du det samme, men du får det billigere". Litt det samme som Fresh sier til oss. (alle ler).

**N: Hva synes dere om sammenslåingen av Sats og Elixia som skjedde i 2014?**

E: Den er positiv.

N: Positiv?

E: Ja, men det kom alt for lite ut av. Normalt sett så skulle konkurransen blitt mindre og prisene gått opp. Her har konkurransen blitt større og prisene gått ned. Så vi var positive for vi trodde det skulle ha den effekten,

N: Gått en helt annen vei

E: og så har ikke vi sett noe ut av det. Så vi er litt skuffet.

N: Dere har ikke noe negativt å si om det? Dere er positive på sammenslåingen, ikke negative?

E: Nei, vi synes den fusjonen der var helt grei. Jeg vet at Hasse hatet den.

N: Ja (ler)

B: (ler) Ja han ble litt engasjert når..

E: Herregud, dere har sikker fått en halvtimes foredrag tenker jeg.

N: Ja, han var ikke...

E: Alle er idioter og sant. Han har gått på meg, men jeg sier "jeg driter i det, jeg synes det er helt greit". "Ja men du kan ikke..." (ler).

N: Vi har det på tape holdt jeg på å si. Jeg gleder meg til å gjennom det i kveld.  
(alle ler)

E: Nei, da er han engasjert.

N: Han ble litt sånn "les artikkelen jeg kommenterte", ja greit jeg skal gjøre det.

**Skjedde det noen forandringer hos dere når de sammenslo seg?**

E: Nei

N: Dere merket ikke noe på pris eller på...?

E: Nei

**B: Hvordan ser dere på Fresh som konkurrent?**

E: Ja vi syns jo strengt tatt at de ikke er en konkurrent. Vi vil helst ikke sammenligne oss med dem i det hele tatt. Problemet vårt er at vi mister kunder til de hele tiden (men da er de jo en konkurrent?), så vi må hele tiden forholde oss til dem. Men vi tror ikke det er en modell som holder på sikt og det som har skjedd nå, jeg kan sende dere en link til en artikkel et intervju, som han administrerende ga. Dere kan finne den sikkert, treningsbransjen.no, en nettside, jeg kan sende dere linken jeg.

B: Ja, takk!

E: Det mener vi underbygger at den strategien ikke holder. For han sier liksom at de må slutte å vokse, vi må konsolidere, det er akkurat det samme vi sa i 2014 og da var vi der. Vi hadde vokst noe helt sinnssykt, og plutselig sitter vi det "upps, her kommer det jo ikke lønnsomhet". Og der er de nå. Og vi mener sånn helt matematisk, så vil de få problemer med den prisen de hadde, nå går det nok mye bedre. Og det har rett og slett med matematikk å gjøre. Altså de har et nullpunkt på den gamle prisen på 1600 medlemmer, og for å da opprettholde.. Og så vet vi at de mister 50% av kundemassen sin hvert år, det betyr at for å opprettholde nullpunkt, skal du selge over 800 medlemskap før du har begynt å tjene penger, hvert år! Og det er ikke lett. Og du skal gjøre det på hvert senter, ikke sånn totalt, men på hvert senter. Og det er ingen som selger, sant, et godt SatsElixia senter de kunne selge 1200 medlemskap, men det gjør de ikke lengre. Du klarer å selge noen hundre. Det er den ene grunnen til at vi tror det ikke går. Du klarer rett og slett ikke å holde oppe volumet. Den andre grunnen er at hvis du teller utstyr på et Fresh senter så har de omtrent like mye utstyr som vi har, på styrkeavdelingen sin. Omtrent like mye. Så kan du dele det da på 1600 medlemmer, da er de på nullpunkt. Vi har nullpunkt på 700 medlemmer, så hvor fullt er vårt senter når vi begynner å tjene penger? Kontra hvor fullt er det senteret når de begynner å tjene penger? Og så må de legge på seg 1000 medlemmer til for å tjene penger, mens vi lever helt greit vi når sentrene våre har 1000 medlemmer. Og hvor fullt er vårt senter da, hvilken treningsopplevelse for da hos oss kontra hos de? Når du har omtrent like mye utstyr. Vi får ikke den matematikken til å gå opp.

**N: Tror du grunnen til at dere mister kunden til Fresh er fordi at de har sentre over alt, at de legger seg opp over alt?**

E: Ja, de har jo en tendens til å legge seg 100m borti veien for oss da, sant? Så koster

det mye mindre. Og de sentrene er helt fine de.

N: Er de mye større enn deres?

E: I senter? Jeg tror de har.

N: I høyde og bredde og sånne ting i forhold til kvadratmeteren deres. (haha du rota litt du og;)

E: Ja, et fresh senter er på 1200 kvm tror jeg. De har gruppetrening ikke sant

N: Ja, jeg har ikke vært inne på et jeg.

B: Jeg har vært på Ullevål, det er ganske stort de har tre etasjer der, det er ganske stort. Majorstuen er ikke så stort tror jeg.

N: Det er vel sikkert forskjell hvor du drar hen da akkurat sånn som på et EVO senter.

### **B: Vet du noe om de mista mye kunder når de satt opp prisen?**

E: De sier at de ikke gjorde det. Det er bare tull. Det sa vi og. Du sier jo det, "nei, det gikk helt fint!" Det er litt annerledes med de for de er fortsatt billigst. Sant,, det er tross alt, det er fortsatt når vi satte opp prisen gapet til Fresh ble plutselig 50 kr større. Når de løftet sin pris så er fortsatt gapet opp til oss ganske stort, men det, det er liksom ingen kunder som kan stå å titte ned, sant? Da er bare spørsmålet, skal du svelge det da og betale 249,- eller 229,- som gamle medlemmer må betale? Eller skal du liksom legge på deg en 100-lapp til i måneden? Så vi får ikke det til å gå opp, vi tror det der er, et genialt trekk.

N: Et spørsmål til bare angående det der, synes dere at det er veldig kjipt av Fresh faktisk har samme eiere som SatsElixia?

E: Ja, det synes vi er litt dumt

N: Det litt urettferdig forhold til pengemassen og?

E: Ja, det.. Men det er sånn det er. Vi får bare forholde oss, vi får bare gjøre vår greie.

N: Og det ser jo ut til å funke for dere?

E: Ja da, det gjør det. Og så blir ikke vi så engasjert i det der som Hasse blir. Vi får ikke gjort noe med det likevel. Vi.. ikke driv å kjefta for noe du ikke får gjort noe med. Det er ikke vist. Den blir ikke omstøtt? 01.07.18 den der fusjonen der. Du kan skrike at det er urettferdig så mye du gidder, men det hjelper ikke.

N: Han snakket mye om at han mente, eller sa, at konkurransetilsynet hadde dritet seg på draget når det kom til det.

E: Ja ja. Det tror ikke jeg, men han mener det.

N: Det er bare gøy å se hva forskjellige mener om det.

E: Nei, vi er helt kalde på det. Vi skal gjøre vår greie vi.

B: Fokuserer heller...

N: Jeg liker at dere står på den, "vi gjør vår greie"

B: Ja, men det er bedre å fokse på det.

N: Nei, da...

B: Yes, jeg tror vi er

E: Det er sånn som styreformannen vår sier "vi skal bygge et godt selskap og et godt produkt, så får de andre drive med sitt".

N: Det er bra det

B: Det er sant det. Stå på sitt

E: Den er grei! Da må jeg løpe for jeg skal ut.

B: Ja, men det skal du få lov til



N: Nysgjerrig, hvor mange medlemmer har dere på Grunerløkka?

Opptak slutt.

Vedlegg 4 - Koding

	EVO	Fitness Xpress	Sats Elixia
Bransjen generelt		<p>Så sånn sett så er det jo en copy cat business da. Veldig lett med alle disse teknologiske.. gjøre akkurat det samme.</p> <p>Kroppsanalyse, mark my word, det tror jeg kommer til å bli kjempe viktig om fem til ti år. Og jeg tror Fitness Xpress kommer til å tilby det helt gratis til medlemmer.</p>	<p>Så strategien vil jeg tro for alle treningskjeder er jo både å skaffe nye og å få folk til å være happy.</p>
Bransjens utvikling	<p>Men så skjedde det noe i markedet, og det er det samme som skjer i alle land i Europa, og det er at det kommer det vi kaller «budget» senter inn. Altså billige sentre. Og Fresh er jo de største på det i Norge. Fresh sin value proposition er at du får det samme som på Sats Elixia, men det koster bare 199,-. Det er jo deres value proposition. (fra 1. intervju)</p> <p>Også en ting til som er viktig å vite om konkurransebildet i Norge: Siden vi startet i 2010 så er det kommet inn 50% flere treningsentre Norge. Det var litt under 600 når vi åpnet i 2010 og nå er det over 1000. Og det betyr at tilbudet i markedet har økt vanvittig, mens etterspørselen har ikke økt. Og hva skjer da? Jo, med mindre du har noen som kan ta ordentlig føring så blir det bare en priskonkurranse.</p> <p>det er ikke folk nok rett og slett. Og det er det vi ser i Oslo nå. Alle treningsentre har færre medlemmer nå enn det vi hadde for tre år siden. Alle har det! ((På Elixia på Colosseum har de mistet 3000 medlemmer siden 2010.)) Og det er ikke fordi folk ikke trener, men for at folk er spredd mer på andre steder.</p> <p>Etter vi begynte i 2009, så har det blitt 50% flere treningsentre i markedet. Da øker tilbudet, mens etterspørselen er noen lunde lik. Da blir det et rotte-res. Og så setter dette seg på et eller annet tidspunkt,</p>	<p>Så da skjønte vi at når det kun finnes 50% kvinner og 25% av de trener gruppetimer så følte vi at det var et stort oppside av å trene, og vi har sett at jentemengden vår har gått... 33% av medlemsmassen er jenter som nå trener på vanlig studio trening. Og det begynte på 10% når vi startet med dette, under 10. Så det har steget kraftig.</p> <p>Det ble mer og mer tilbud og tjenester da som gjorde at prisene gikk opp. Også fant vi på nye ting hele tiden for å få konkurrere. Også ble jo flere og flere sentre kjøpt opp av “private equity” og sånne type ting og de ville jo ha sin fortjeneste for den investeringen. Og da gikk prisene opp.</p> <p>De er eid av “private equity” og de er nå... Det som er litt rart det er jo at han som er har vært så heldig å få 17% i Fresh da. Som er selvstendig direktør som ikke har investert noe, han vil jo gjerne vokse. For det er jo hans mulighet til å få noe ut av sitt eierskap. Mens de som eier 83% og har pengene, eier også Sats Elixia og sier “nei, her vil ikke vi ha deg”. Så kan dette begynne å bli spennende fremover. Det kan hemme veksten deres.</p> <p>Så hadde det vært nok til oss alle. Da hadde det kommet flere sentre, dessverre.</p>	<p>Nei, altså så mye fokus det er i media og blant folk om mer bevissthet rundt helse og trening, så tror jeg, jeg tror ikke det stopper med det første.</p> <p>Kosthold og trening går jo hånd i hånd, og med økende problematikk rundt fedme og inaktive barn og med en digitalisert verden hvor man sitter å spiller døgnet rundt, gjør at jeg tror bare trening og kosthold og helse generelt bare vil fortsette å få økt fokus.</p>

	<p>den fasen er vi på vei i nå. Sant, nå har Fresh og disse økt prisen. Det er sånn signal om at nå skjer det noe.</p> <p>Så kommer det noe CrossFit, de har eget CrossFit senter, så lekker det noe inn dit, og så kommer Barry's Bootcamp, så lekker det noen dit. Og plutselig er tilbudet av trening, det er så svært og folk kan finne liksom sine greier. Hvor mange er vi da, fem millioner mennesker, og det liksom, det blir bare vanskeligere og vanskeligere.</p>	<p>Før så var det jo bare bedre konkurrent på det tradisjonelle, ikke sant. Du fant en bedre løsning.</p> <p>Ja, da måtte du være enda bedre på gruppetimer da. Det var den tiden for gruppetimer kom mer og mer frem. Og fancy ting rundt det.</p> <p>Ja, hadde du spurt meg for en uke siden så ville jeg sagt at jeg tror vi vil synke i medlemsmasse og krige som bare det.</p> <p>Det blir færre og færre av unge mennesker som ringet en rik pappa som vil de skal investere i treningssentre. Bankene er mer forsiktede. Finansieringsselskaper er mer forsiktede. Så det blir nok litt forandring der. Men det betyr jo at sånne som Fresh og "private equity" bare kan kjøre på da. Til slutt da så eier man hele treningssentre Norge. Det blir jo til vi gir opp til slutt. Det blir jo til at vi ikke gidder. Det er jo det det blir. Det er jo en utkonkurrering det også.</p> <p>Det var en helt annen tid. Det er det tøffe nå. Det er nærmiljøet som kommer. Det er ingen som bryr seg om et dugg av hva du leverer lenger.</p>	
<p><b>Bransjens fremtid</b></p>	<p>Nei, det kan ikke fortsette sånn som nå. Det vil komme mer konsolidering. Sats Elixia og Fresh er jo den største grupperingen, desidert største, men det må komme en konsolidering på nivået under der og. Når det skjer og hvem det skjer med, det er det ingen som vet. Vi kan jo ikke snakke med konkurrentene våre om sånt. Men det kommer det for nå er det ingen som tjener penger og det finnes masse treningssentre.</p> <p>Ja, det blir bare verre og verre. Det blir bare tøffere og tøffere, men det skjedde et veldig viktig skille nå når Fresh øket prisen. Når den billigste aktøren løftet gulvet, sant, da skjer det noe. Hvilken effekt det har og hva som skjer det vet vi ikke. Men det var en viktig milepæl.</p>	<p>Det blir en bransje med lave marginer og noe du får lyst til å selge og slutte. For du jobber for mye med, for lite inspirerende drivere til å få lyst til å kjøre på. Og en av de driverne er jo avkastning selvfølgelig. Det er for høy risiko på for liten avkastning.</p>	<p>Men jeg tror takten, utskiftingstakten av nye sentre, den kommer nok til å ligge på et lavere nivå enn man har gjort frem til nå da, etter fusjonen. Da var det jo store forandringer, nå tror jeg det blir mer stabilt fremover. Det tror jeg.</p>

	<p>Ja, det blir veldig spennende det året vi går inn i nå.</p> <p>Nei, altså hele, for det første er det jo spennende med det at liksom prisgulvet har løftet seg. Klarer vi da vi andre å løfte taket. Vi skulle jo gjerne sett at Sats Elixia økte prisene sine først, sånn at vi kan følge etter. Det vet vi jo ikke om de har tenkt å gjøre. Så det er, det er jo det ene. Det andre, det er et trekk ved bransjen, altså Sats Elixia, de er eid av et Private Equity Fond. Og et Private Equity Fond skal selge, det er hele ideen med Private Equity Fondet, og Sats Elixia er nå på vei inn i en fase der de skal gjøre seg klar til å bli solgt. Da endrer strategien seg litt, sant. Da må du, ja jeg har jobbet i de, jeg vet hva som skjer da. Da endrer strategien seg litt. Mer fokus på lønnsomhet, Cashflow, og det kommer til å påvirke konkurransebildet litt. Den andre store aktøren som er Stamina, som man ikke hører så mye om, ikke sant, men de har 60-70 senter.. De er ganske store. De er også eiet av et Private Equity. De skal også begynne å forberede seg på noe. Og så har du Actic, som vi ikke hører noen ting til, de er også Private Equity eid. Så det er en dynamikk her i bransjen som er, som er veldig spennende. De neste årene for hvordan disse rigger seg, hva skal liksom, og hva skjer da? Hva gjør de med det da? Blir Sats Elixia børsnotert? Blir de kjøpt av ett eller annet amerikansk svært greie som har liksom sin greie de skal rulle ut i Norge? Altså hva, det blir veldig spennende. Og hva skjer med EVO? Det vet vi jo ikke.</p>		
<p><b>Bedriften generelt</b></p>	<p>Evo åpnet første klubben i januar i 2010. I dag har vi 34 klubber i Norge også har vi 3 klubber i Helsinki som vi eier selv. Også har vi 5 klubber i Finnland. Så vi har 8 klubber i Finnland. 1 klubb i Geneva, som vi bygget via en partner. Og de er også i gang med å bygge i Berlin og i Wien. Så Evo konseptet som treningskonsept ruller ut i Europa.</p> <p>Målgruppen vår er aktive mennesker. Vi har 18 års</p>	<p>For det første så hadde jeg investert i en HR dame. Som jeg hadde håpet skulle ta mye mye mer tak i de ansatte, utviklingen av dem, opplæringen av dem og sørget for at de leverer veldig veldig bra. Det skjedde ikke helt. Hun var med på å bygge en sånn intern manual som er på iPad som gjør at du kan søke opp alt du lur på og får svar uten å måtte ringe sjefen din eller hjem til meg. Også var det en ganske dyr kost. Også hadde jeg en</p>	<p>Vi er jo på en måte den største aktøren</p> <p>Vi er jo ute etter å skape en best mulig forutsetning for å kunne trene, for våre medlemmer, skape mest mulig verdi, få flest mulig av våre medlemmer til å trene mest mulig, for da vet vi sannsynligheten for at de ch.. (miste medlemmer) mye mindre. For det er bare en myte at vi vil ha inaktive medlemmer og tjene masse</p>

	<p>grense så det er liksom... vi har ikke derfinert noe sånn kjerne målgruppe aldersmessig, men vi tiltrekker oss/jobber mot aktive mennesker som er opptatt av helse og trening. Og det vi tilbyr er styrke og kondisjonstrening. Hos oss får du ikke gruppetrening, du får ikke barnepass, du får ingenting annet. Sånn at vi har et konsept som er åpent fra 5 om morgenen til midnatt, 365 dager i året, alt styres på web og du styrer din egen greie. Du kan bare melde deg inn på web. Også kommer og går du når du vil, men vi har 125 personlige trenere i Norge.</p> <p>Vi har 60% menn og 40% kvinner og snittalderen er 35.</p> <p>Den største aldersgruppen vår er vel egentlig fra 25 til noen og 40. Det er vel der de fleste medlemmene ligger. 25 til 50 kan du egentlig si hvis du vil se litt stort på det.</p> <p>Ca. 26.000 (medlemmer) i Norge. Det er cirka 33.000 i hele Evo systemet. Så vi er jo små utenfor Norge foreløpig.</p> <p>34 (senterer i Norge).</p> <p>Evo er «no strings attached», du melder deg ut og inn sånn som du vil.</p> <p>Det vi er litt strenge på er at i og med på veldig store deler av døgnet er ubemannet så trenger vi å vite hvem som er på senteret. Så vi må vite noe og det vi trenger å vite er mobiltelefon og mail. Det er det vi trenger å vite. Det har litt med å... Hvis noe skjer på senteret så skal vi vite sånn cirka hvem som har vært der.</p> <p>Hvis du bare har en SMS kode sånn som du kan hos oss, så kan du sende prøveuke så får du en gratis uke, da må vi ha mobilnummeret ditt og mail adressen. Da finner vi deg om det skulle være noe. Og det kan jo</p>	<p>markedsføringssjef som satt i California, en ung gutt som var veldig flink. I 2012 så synes jeg han var ganske flink også synes jeg ikke han var så flink lenger.</p> <p>For det vi har gjort nå er at vi har 379 - 279, så har vi gitt studenter 279,- fra umiddelbart også har vi gikk firmaer på 10+ ansatte 279,-. Også har vi så veldig mange lojale kunder. Vi har jo 7-8000 kunder på 199 kroner og de har vi aldri justert.</p> <p>Jeg synes det at det vi har reflektert over før at de får ganske mye for pengene. De får bemanning, de får godt renhold, de får bra utstyr, de får seriøs bedrift, de får de som tar seg av de ansatte, de får mye de kanskje ikke tenker over da. I forhold til en næringsdriver generelt så synes jeg de får noe veldig profitt.</p> <p>Fra fem om morgningen til ti om kvelden. Men elleve på Bislett.</p> <p>Ti til ti / til til elleve. Så tolv til tretten timer bemanning. Og ubemannet på morgentrening. Også med at vi har disse automatiserte systemene så trenger vi ikke å være til stede for at folk skal slippe inn da. Vi kan jo slippe dem inn, de kan jo ringe en telefon.</p> <p>De får i øyeblikket fire e-poster i starten av medlemskapet. Som på en måte forteller litt hva dem har kjøpt. Litt sånn mer ting de kan kjøpe. Litt ting de skal kjenne til.</p> <p>Det må være kommunikasjon som e-post og spørsmål og Facebook og sånn.</p> <p>Vi var jo nå på sentrumsløpet. Sånn som sentrumsløpet, hadde vi veldig stor effekt av og det likte vi veldig godt. Det funket veldig bra for oss. Det er den beste sponsoratet vi noen gang har gjort.</p>	<p>penger, det er jo så motsatt av det vi jobber etter, vi har jo en visjon om å få det nordiske folk til å bli mer healthy and happier, og det er ikke å sitte stille i sofaen og betale masse penger, for det vet vi, det som som skjer er at da slutter du jo, det vil vi jo ikke.</p> <p>Jeg tror vi hadde litt flere senterer (Sats?), men de (Elixia) hadde vel litt flere medlemmer per senter, sånn at medlemsmassen var omtrent det samme, men det var ikke stor forskjell på antall sentre. Og antallet var, altså i dag har vi i undrekannt av 70 tror jeg</p> <p>Hvilke land ligger dere i? - Norge, Sverige, Finland</p> <p>Hvordan er størrelsen på senterne våre? I Norge. Ca. 1600?"</p> <p>Ja minsteprisen der vell, er det ikke 625,- da? Det varierer jo litt, dere må nesten gå inn på..</p> <p>Ja, det vil jeg vel påstå. Men husk at vi har jo en stor andel som kjøper gjennom Corporate og som får rabatter fordi di jobber i bedrift etc. Studenter får jo rabatt.</p> <p>Vi pleier jo ikke å gå ut med medlemstall, hvis dere Googler på Sats Elixia så finner dere jo at det er et medlemstall så kan dere jo se på antall senterer i Oslo, så kan dere liksom trekke en conclusion eller et eksempel på det.</p> <p>Nei, jeg kan ikke, hehe, det er antakeligvis ikke det beste å si noe om det, men det er helt sikkert vært diskusjoner om det, men poenget er at vi vil jo ikke være en som er "stuck in the middle", og lavpris er lavpris og med det medfører, og vi ville være en premium aktør som lever på en måte på visjonen vår som er å skape en healthy and happier</p>
--	--	--	--

	<p>være hva som helst. Det kan være hvis brannalarmen går på senteret og da må vi vite hvor mange som er der for å vite hvor mange vi skal evakuere. Og hvis det skjer et eller annet på senteret, noen får stjålet et eller annet. Det skjer jo, når folk kommer i skoskapet og ser at skoene er vekk. Så har jo videoovervåkende senter og da henviser vi oss til dem som har vært der på den tiden og om de har sett noe. Som regel så ser vi jo at noen har tatt skoene da for vi har video over skoskapet. Men det har litt sånne ting som har med sikkerhet å gjøre.</p> <p>Vi er en liten organisasjon, vi er teknologisk styrt</p> <p>Vi har jo en webside som heter Evolution. Vet ikke om du har vært inne å sett på det. Der ligger det masse, men det er stort sett artikler.</p> <p>Vi økte prisen av flere grunner:</p> <p>Prisen hadde vært den samme i 3 år, og det medførte et behov for å justere. Kostnadene stoppet jo ikke.</p> <p>Og lokalene våre er ganske små: 450 til 600 kvm. Det betyr at vi får tilgang til helt andre lokasjoner enn det de store får.</p>	<p>Vi har jo liksom “fruit friday” og byr på det og har litt datt og vi byr på en del ting og vi gjør litt interne tiltak.</p> <p>Ja, vi har kroppsanalyse.</p> <p>Men utover det så tror jeg vi har er null tilleggstjenester.</p> <p>En annen tilleggstjeneste vi har begynt med da. På Bislett da så er det å trene på puls. Å ha på deg pulsbånd og trene mot en skjerm og ligge i riktig fase og ligge i riktig sone.</p> <p>Vi har 12000 medlemmer liksom.</p> <p>Vi bruker lite penger på å styre en stor medlemsmasse da. Det som kostet tre eller fire eller fem ganger så mye. Det gjør vi, men vi gjør ikke noe... Vi gjør jo også noe fancy ting i softwaret som kan åpne dører, stenge skap</p> <p>Men vi er også jævla gode på bare å sørge for at det er rent, vasker ordentlig, holde utstyret i orden. Altså, holde ting i orden det folk skal kjøpe da. Det som du ikke ser, det er vi også gode på, men det du ser, det er det tradisjonelle. Det er vi gode på.</p>	<p>lifestyle og levere på bra kvalitet på senteret, bra kvalitet på utstyr, bemannede sentere med kjempe dyktige instruktører og PTer, tilgjengelighet osv.</p> <p>Pluss at vi også har kommet med en bredere produktportefølge. Liksom crossfit så har vi vår egen performance, Yoga, vi har jo hatt yoga i mange mange år.</p> <p>Og så har jo vi i og med at vi slo sammen, at Sats og Elixia sammen så er jo det vært enda mer fokus på å skape verdi for forbrukerne og medlemmene. Jeg tror vi hadde en oppfattelse av at vi var dyre</p>
<p><b>Bedriftens utvikling</b></p>	<p>Når Evo startet i 2010 så kostet vi 295 kr og vi var det første senteret som ikke hadde bindingstid. Vi var det første senteret som kun opererte på web. Og vi var det første senteret som hadde lokaler med kun kondisjons og styrke utstyr.</p> <p>Nå snakker vi om styrken du trenger, er det vi snakker om. Og vi tror vi er de eneste som kan snakke om det med høy grad av troverdighet for det er det eneste vi driver med og vi driver bare med det.</p> <p>Vi kan snakke bare om det vi (styrketrening) og det</p>	<p>Vi vil ha enkle premisser. Vi vil ikke bli mer kompliserte.</p> <p>Vi har jo fått noe som vi kaller for “min side”. Hvor du kan stoppe medlemskapet ditt. Hvor det er bare deg som kommer inn. Også har vi tenkt å videreutvikle den. Til å kunne se når du er trukket, når du starta medlemskapet ditt og litt sånn økonomisk info.</p> <p>Jeg ville ta bort alt av dumme retningslinjer og kontraktmessige obligasjoner som fantes i</p>	<p>Elixia ble jo kjøpt opp av Altor som er et Private Equity selskap.</p> <p>Private Equity, det er jo selskaper som kjøper bedrifter som de tror har potensiale og de gjør de så gode forbedringer som mulig og prøver å selge selskapet igjen senere.</p> <p>Altor kjøpte Elixia i, jeg mener det var i 2012, jeg er usikker, jeg husker ikke det. (I følge nettsiden var det i 2011)</p> <p>Og Sats var fra 2008, var de heleid av</p>

<p>gjør vi og det gjør vi hele tiden. Alt vi snakker om har en sånn styrke retorikk i seg. Og vi kaller den styrken du trenger til å gjøre det du vil.</p> <p>EVO ble jo startet av folk som egentlig var med på stifte Elixia. Det som ble Elixia, og folk som hadde veldig lang erfaring fra Sats. Og det man så, var jo dette med at de store boksene begynte å få problemer med å finne steder å være, og det var veldig dyrt. Så hele ideen var å lage et konsept som der teknologien lå i fokus, der alt var automatisert og som skulle kunne legge seg på steder der de andre ikke kunne legge seg. Det var tanken. Og da ble dette systemet vi har bygget og det ble jo spesifisert av folk som har drevet med treningssenter lenge, så de vet jo hvilke problemer de skal løse og hvilke problemer de kom opp i sånn operasjonelt, så de her kunne automatisere fra starten av. Og så viste de veldig godt hva de skulle velge vekk. Gruppetrening for eksempel, for det er det mye administrasjon, og sånn det er mye. Det skal ikke vi ha. Så var det å bygge en kostnadsbase som var lang nok til at du så at du kunne bli hyggelig butikk.</p> <p>Vi skal bli bedre på å fortelle hva EVO er og hvorfor du skal trene hos oss. Og så må vi på sikt prøve å få det til å bli sånn at, vi har jo en drøm om at hvis du, hvis du sier du trener på EVO så får folk en assosiasjon til det. Ja da er du en "sånnen" og den assosiasjonen de skal få er at da er du en som trener ordentlig, som er opptatt av kvalitet. For du går ikke på Fresh for det er billig, du går på EVO. Det er litt dyrere, litt finere, men også, så trener du. Sant? Du gjør det.</p> <p>Sånn at nå har vi på en måte funnet vår plass og kan nå begynne å bygge videre på den.</p>	<p>treningsselskapet. Jeg ville ha slutt på bindingstid. Jeg ville ha slutt på innmeldingsavgift. Jeg vill ha slutt på rare priser, mange priser, ulike priskategorier. Jeg ville inngi en lojalitetspris til dem som ble for jeg visste at frafallet i bransjen er høy. Jeg ville gi dem et sabla godt produkt til en lavere pris for det visste jeg var mulig fordi jeg hadde holdt på i så mange år.</p> <p>Så hovedstrategien var Hasse's Hassle Free Gym. Bli en lilla ku og få folk til å åpne øya for det. Så det var ikke noe mer komplisert enn det.</p> <p>Men vi var jo nervøse fordi vi visste jo at vi måtte ha volum. Og vi visste jo hvor få folk som trente på treningssenter rundt omkring i verden, eller i Norge.</p>	<p>TryghedsGruppen. Det er et dansk selskap som driver innen helse og forsikring.</p> <p>Og i 2013 så begynte vel Sats forhandlinger mellom Altor og TryghedsGruppen, for det som skjedde var jo at TryghedsGruppen, sa at trening er på en måte del av deres business, liksom kjernebusinessen deres. Så de ville fortsatt være på eiersiden av aktive eiere. Så de var på en måte ute etter noen som kunne kjøpe mer enn 50 %</p> <p>Så det som skjedde, sommeren 2014 så gikk da Sats og Elixia sammen med Altor som eier 51 % og TryghedsGruppen som eier 49 %</p> <p>Du kan jo si at Sats og Elixia hver for seg, de knivete jo hardt om de nye medlemmene i markedet og var liksom de to store. Og når de slo seg sammen, så var jo tanken at "ja, men nå slipper vi å knive så hardt om nye medlemmer", men det som skulle vise seg var at lavpriskjeder sånn som Fresh og EVO kom jo på banen og tok sine andeler og nisje-konsepter slik som Crossfit, tok jo sine deler.</p> <p>Om sammenslåingen:</p> <p>Jeg tror det handler om, i stor grad så handler det jo om stordriftsfordeler. Altså, flere medlemmer, samme IT-system, samme marketing osv. Det er klart at når man har to sentere ved siden av hverandre, så behøver man ikke det.</p> <p>Var det en tung prosess? - Ja 'a</p> <p>Det er klart at, du har sikkert fått med deg Norsk kundebarometer, og i fjor så droppa vi jo veldig mye. Knappt noe suksess med å slå seg sammen, altså i har hatt noe suksess med å slå seg sammen, altså i fusjonsprosess, at det kommer bra ut i forhold til hva forbrukeren synes, men i år så klatret vi jo mye høyere enn hva vi hadde falt</p>
---	--	--

			<p>Nye sentre etter sammenslåing? - Ja, det har vi vel, så er det vel blant annet Elixia Fornebu. Jeg tror Akers gata, kanskje om den kom kanskje rett før, eller, det er jeg faktisk litt usikker på.</p> <p>Vi hadde ca like mange sentre før sammenslåingen hver for seg, men når vi slo sammen så ba jo konkurransetilsynet om å selge en del og så har vi vel lagt ned noen igjen nå da og bygd opp noen. Så når du legger sammen antall sentre vi hadde før, så har vi vel færre sentre i dag enn hva vi hadde da, til sammen.</p> <p>Dere la ned sånn 11 sentre? - Ja, ja det kan stemme. Noe skyldes at konkurransetilsynet sa at det var et krav, og noe skyldes at det ikke var lønnsomt å drive.</p>
<p><b>Bedriftens fremtid</b></p>	<p>For det første å vokse videre da i Norge... Om vi skal vokse i en egen regi. Det driver vi å tenker litt på nå. Også er det å vokse i Europa sammen med partneren vår. Det er planen. Vi tror at i Norge så kan vi ha 70 Evo sentere.</p> <p>Vi kommer til å stå på vårt konsept. Vi tror det funker og vi ser at det funker i Norge. Og vi ser at det er det eneste treningskonseptet som er løftet ut til Europa også rulles ganske ut bredt i store byer.</p>	<p>Også da lukter vi litt på om vi skal introdusere 279,- og rabattere den for å si noe om rabatter på nettet og sånn for da får du mer pågang samtidig som det er gratis til 249. Eller om vi skal gå ut å si at vi har én pris til 279,-, «er du med på det, så har du det for alltid». Den vil aldri røre seg. Det er livstids pris. Det vil ikke bety noen ting for oss om den prisen er 279 om 20 år.</p> <p>vi vurderte å sette opp små “group exercise”.</p> <p>Vi burde vært helt amerikansk.</p> <p>Vi skal jo i gang nå med å samarbeide med, sannsynligvis, med noe som heter trening.no.</p> <p>Vi kommer nok til å komme med et sånn senter nå som blir liggende rett ved siden av mange andre aktører. Og det er bare fordi vi er tøffe nok til å tenke «her er det et marked, disse har ikke fått den beste leveransen, vi tror de er interessert i oss og har lyst til å begynne hos oss». Men det har vi ikke</p>	<p>Vi føler jo at vi på en måte har et mer komplett tilbud og enda bedre tilgjengelighet, og ønsker å ta med oss det beste fra hvert av selskapene videre.</p>



<p><b>Selv-kritikk</b></p>	<p>Men vi ble nok blendet av egen suksess, så vi har brukt mye mer penger enn det vi skulle. Det har vi gjort.</p> <p>Det har blitt mye dyrere enn det, og det har tatt mye lengre tid enn det vi hadde trodd.</p> <p>Vi ønsket å posisjonere merkevaren i et høyere prisleie. Det var en feil beslutning. Vi overså at vi var oppfattet som "rimelig" og at Fresh samtidig ekspanderte med et prispunkt på 199,-, (Økning av pris).</p>	<p>drevet med før. Så vi har egentlig ikke fulgt den strategien og gått etter de andre.</p> <p>Så ble jeg litt misfornøyd med utviklingen av 2015.</p> <p>Det her har jeg gjort masse analyser av og jeg er litt redd for at 379,- ble litt for tøft for et marked som kan si opp. For folk tenker det at det er mye mer 400 kroner enn før var det 200 kroner.</p> <p>Jeg var ikke helt meg selv i 2015 for jeg synes ikke firmaet utviklet seg helt som jeg hadde håpet og da begynte jeg å tenke det var kostnadssiden. Også begynte jeg å tenke på at det brukte for mye penger på å skaffe kunder. Også i stedenfor å på en måte å stå ved det da, ved å opprettholde prisen og opprette de kostnads elementene så økte jeg prisen og tok opp de kostnads elementene. Og det var kanskje feil.</p> <p>Det hadde vi lyst til å introdusere, men det klarte vi ikke. Vi klarte ikke å få det.</p> <p>I løpet av medlemskapet så kommuniseres det ganske lite og altfor lite.</p> <p>Ja, i reklame så legger vi jo mye ressurser. I fjor var vi helt banans tullebukker og brukte dm og hele pakka. Og kjørte på og var helt idioter. Og fikk ikke utav det vi skulle ha i det hele tatt.</p> <p>Litt for dårlig, litt lite, litt opp til dem selv. (Angående PT).</p> <p>Jeg var sikker på at hvis jeg kunne lage en familiebedrift og holde knuttet tørt og drive fornuftig. Tenkte jo ikke på at det ville komme en fremtid med Google og alt det der.</p> <p>vi ser at vår 379,- kanskje var litt tøff når folk blir passive.</p>	

<p>Kritikk til andre</p>	<p>Så mener jo vi selvfølgelig at det ikke er like bra utstyr og de har gruppetrening (Fresh Fitness)</p> <p>Fresh eies av Sats Elixia. De har samme eier. Sånn at de krangler seg i mellom og de har masse interne greier som de må ordne opp i.</p> <p>Vi aktørene som er litt størrelse på vi møtes jo og snakker med hverandre og vi spurte jo Elixia «hva er det du gjør nå?». Hvis du ser litt sånn stygt på det sånn så tar han å tilbyr kundene... Dyttet kundene ut i et univers der kunden ser en million treningsvideoer. Så hvis du går på trening på YouTube så finner du alt mulig. Han markedsfører noe som foregår på utsiden av senteret og som folk egentlig kan gjøre hjemme og når som helst. Og han putter det inn i et univers der folk finner et utall av valgmuligheter og sånn sett så er det jo litt rart. Men det han sier er... de har jo ikke noe valg. Også er det en merverdi. Men han sier det at det er jo noe man aldri kan ta betalt for. For de har jo liksom latet som når de solgt det nå i januar at det er en svær greie, men egentlig så er det bare treningsvideoer. Og det finner du jo på YouTube og. Problemet er jo å finne en inntektsmodell som matcher. For du kan ikke ta betalt for det der. For du kan ikke ta betalt for den Online treningen. Den er der bare.</p> <p>Så bruker de masse ressurser på å lage et opplegg på det og investere i instruktører som skal kunne noe sånt. Så er det gøy et år, så må de begynne på nytt.</p>	<p>Fresh blir sett på som svett taxisjåfør-treningssenter. Det er dårlig ventilasjon og det er ikke brukt penger på det. Ikke på samme måte. Det er brukt den ventilasjonen som lå i bygget og det er for dårlig.</p> <p>Ja, og de mista 13000 medlemmer når de skrudde opp prisene. De gikk fra 31000 medlemmer til 19000 medlemmer eller noe sånn. Så det skikkelig... det er katastrofe for dem. Dem har tapt 32 millioner siden dem åpna. Så de vet ikke helt hva de skal finne på. For de har lagde sånne «tichte» sentre på 400-450 kvadrat, ikke sant. De må ha 8-900 medlemmer i vært senter og det har de bare ikke klart da. De skulle egentlig hatt mye lavere pris. Etter min mening. Fordi det er ubemannet, men veldig bra, veldig fine sentre. De skulle hatt lavere pris, men de har gjort den feilen at har blitt for dyre og drive også har de satt opp prisen uten og tilby noe mer.</p> <p>Så mener jeg da at når Fresh eller Bare Trening som er ubemannet. Eller Fresh som kanskje ikke har så mye utstyr som oss da eller kanskje ikke gjør alle de tingene du har intervjuet meg om så kanskje vi kan ta 179,- versus dem sine 249,-. Men så er jeg litt sånn sugen med å bare gå rett på strupen på dem og.</p> <p>Derfor så har jo Fresh lov til å være på trikken hele døgnet og være... de er jo overalt. Jeg vet ikke om det funker.</p> <p>Mens jeg ser jo at Fresh alltid har det, «gratis ut måneden og neste». Det er jo fordi at de håper at det skal bringe mange inn, men det de egentlig gjør er å flytte Cash Flowen.</p> <p>Ja, vi har kroppsanalyse. Det har jo verken Fresh eller Evo. Eller kanskje på noen Evo sentre har.</p>
--------------------------	--	---

		<p>Vi er jo mye bedre å levere kjerneproduktet vårt enn den store konkurrenten vår Sats Elixia er.</p> <p>For egentlig er jo Sats Elixia to ulike produkter. Ikke sant, det er gruppetimer og det er det andre tradisjonelle.</p> <p>For de leverer ikke på langt nær den prisen de kan ta. Så tror jeg de vil ha masse internt å slite med opp igjennom årene. Det blir tøffere og tøffere for dem og opprettholde produktet sitt og det vil skje noe der.</p>	
<p><b>Kunder</b></p>	<p>I Oslo så skjer jo det. Og vi har jo verving tillegg da. Så hvis du melder deg inn, så kan du verve henne. Og så får du en måned gratis, så melder du deg ut, så verver du henne, sant?</p> <p>Jo, vi overvåker det og ser det. Men så er det litt sånn der "ja, er noen som har skjont det da" Så lenge det ikke er en hel haug. Så er jo det greit nok. Det er større verdi for oss å ha det tilbudet liggende, enn å ta det vekk for noen misbruker det. Sant? Det er sånn vi tenker litt da, så er det noen som spekulerer i prøveuke og sånt. Tar en prøveuke, venter litt og gjør det en gang til. Tar en på samboer sitt nummer. Det der er sånn, det, sånn er det.</p> <p>Det var en ideene bak EVO, var å sette kundene fri. Og det har jo sine ulemper det da. Altså folk stikker jo hele tiden.</p> <p>Men det vi ser er at de kommer tilbake. Sant, så nå de som melder seg ut om våren for de skal trene ute, de kommer tilbake til høsten. Fordi de vet at det er enkelt. De vet hva de får.</p>	<p>Det er fordi de har så jævla god råd. Vi har fulgt litt med på... De pensjonistene som begynner å trene, det er de ressurssterke pensjonistene. Det er de med god økonomi. De med grei pensjon. De som har mye fritid.</p> <p>På andre siden av blokka her så er det jo veldig mye sosialboliger. Mange som ikke har jobb. De kunne jo kommet over her å trent, men de ser ikke på det som bra da. De skjønner ikke at det er viktig. Kommer an på hvilken brukergruppe du er i. Om du er en dame med akkurat nyfødt barn så er det kanskje enda mer behagelig å gå til Evo. Ikke sant, det er roligere, det er bedre, de har andre typer brukergrupper da.</p> <p>Men det blir et problem når folk blir passive og vil ut å løpe i marka og sånn.</p> <p>Vi vil at det skal være mange folk i det markedet som trener. Men vi tror folk er så late at vi må være litt forsiktig.</p> <p>Også sniker dem seg inn. Også hopper dem over. Hvis det har gått en her og trent gratis i alle år, så veit han hvor bra vi er, så en eller annen dag så begynner han å betale. Kan ikke bry deg noe om det. Vi sender ingen til inkasso heller.</p>	<p>Man lever jo av sine medlemmer. Og der er det jo...altså det er mange som slutter. Så det betyr at du må fylle på med nye medlemmer</p> <p>Ja, og det er jo liksom å ha medlemmer i fokus og sørge for å levere verdi. Det står jo der uansett på en måte.</p> <p>Jeg tror konsumentene har blitt enda mer, om det er siste året eller siste årene der er vanskelig å si, men jeg tror konsumentene er mer bevisste på hva de vil ha av trening. Så de er på en måte mer kall det opplært i hva som finnes,</p> <p>Vi skal ta vare på våre medlemmene og at de er happy, få dem til å trene, gi dem på en måte, kall det et rikere liv med å, igjen tilbake til visjonen vår, sånn at de får et healthy and happier life.</p>

		<p>Jeg tror folk får for mye info. Og jeg tror folk blir plaga for mye.</p> <p>Ikke mange, men jeg tipper at en 20% av alle som har vært med en PT har slutte fordi de ikke synes PT'en var bra nok. Men da snakker ikke jeg om kunnskapen til PT'en. Da snakker jeg om de utfordrende tingene som PT'en må "providere" for at kunden skal glede seg. Ringe, stille til tid, følge opp, gjør det han har sagt han skal gjøre også videre også videre. De helt vanlige salgs egenskapene og oppfølgningens egenskapene som personen må ha for å lykkes med sin business. Det er PT'en for dårlig til.</p> <p>Jaja, mange som slutter av den grunn. Mange jenter som trodde de skulle klare seg uten gruppetimer, men som slutter. Og jeg vet om mange venner og bekjente av meg som ikke begynner hos oss fordi vi ikke har gruppetimer.</p> <p>Det bor et visst antall mennesker rundt det sentret. Som er interessert i å trene. Og jeg får ingen fra Grünerløkka til å trene på Storo sannsynligvis. Det er helt jævla umulig uansett hvor bra jeg er.</p> <p>Det er sånn at hvis du bor i Oscars Gate da, så kanskje du ikke gidder å gå opp til oss,</p> <p>Vi gjorde en statistikk nå og så av de 8000 lojale medlemmene så trente nesten 6700 i løpet av de 21 dagene.</p>	
<p><b>Konkuran</b> <b>nsen</b></p>	<p>Sånn som Sats Elixia begynner på 2000 kvm. Det vi da gjorde, var da at vi la oss ganske nært et Sats Elixia senter fordi at vi vet at ca 40% av de som trener på Sats Elixia senter bruker aldri gruppetrening, bruker aldri barnepass, de spiser aldri frokost og de kommer kun for å løpe eller å trene styrke. Så hvis vi da kommer med et konsept som er</p>	<p>Og de mister jo medlemmer. Og de hadde ikke slått seg sammen eller prøvd å slått seg sammen hvis de ikke hadde kjent på det. For de stor jo der som to likeverdige kjemper og bare stod å stanga sånn da.</p> <p>Jeg synes vi ble sett på som en mye større fare og trussel enn det vi var når vi kom. Vi var jo egentlig</p>	<p>Med de sterke andre typer aktører i markedet så er det jo ganske stor konkurranse i Norge. Det var jo ikke så enkelt som eierne kanskje hadde trodd... så burde det være enkelt med det var det ikke. Det var jo lavprisaktører for de slo seg sammen, de var jo klar over det</p> <p>For de innovasjonene som kommer i markedet,</p>

<p>mer fleksibelt, enklere og ingen bindingstid og det er billigere så da regnet vi med at vi ville få en god del kunder. Og det funket som en kule. At vår value proposition opp mot Sats Elixia er ganske bra. For vi kan si at du får det samme hos oss hvis du trener styrke og kondisjon. Så får du det samme hos oss, men det koster mindre. Så har vi etterpå økt prisen til 349,-</p> <p>Men uansett så ble de (Fresh Fitness) fort veldig store i Norge, i grunn Evo og Fresh som har vokst i Norge mye. Og det vi opplevde da... Da mista vi value proposition vår, for i stedet for å kommunisere opp mot Sats Elixia så opplevde vi at markedet kommuniserte ned mot Fresh og da har vi plutselig ingen value proposition. Fordi de har også styrke, de har også kondisjon, men det koster 199,-, ikke 349,- Det har vi slitt med ganske lenge, fordi vi måtte finne lik kommunikasjonsplattform på hva vi skulle snakke om.</p> <p>Og det han (Sats Elixia) sier er at de også gjerne vil snakke styrke, men han må snakke styrke på en annen måte for han må alltid huske på at han har gruppetrening. Og det som gjør Sats Elixia unikt er gruppetreningen deres og det er den de selger på og det finnes ikke noe bedre enn det. Sats Elixia som produkt er kjempe bra og er ikke dyrt hvis du bruker det. Så de vil aldri kunne snakke styrketrening.</p> <p>Fresh kan heller ikke snakke styrke på samme måte for de har også gruppetrening.</p> <p>Også skal det jo på sikt være sånn at de med lavest nulpunkt skal overleve, men det funker jo aldri sånn. Konkurransen er aldri indefekt. Det er masse irrasjonelle prosesser i bildet, men det betyr at hele konkurransesituasjonen er ekstremt vanskelig og det preger hele bransjen så det er ingen som tjener penger. Det er det ingen som gjør.</p>	<p>ikke noen trussel i det hele tatt. Vi var trussel til et bitte lite kjerne området i Oslo, men ble sett på som den farlige aktøren.</p> <p>Men jeg har ikke noe til overs for "private equity" og de som har nok av cash. De kan vi godt konkurrere med. Men jeg skjønner jo at de er i ferd med å konkurrere oss ut da. De gjør jo dette med viten og vilje. De legger seg jo helt innpå oss.</p> <p>Jeg tror vi har stjålet mer. Det tror jeg vi har gjort. Vi har stjålet mer fra alle. Vi har liksom fått de som vet hvordan de skal trene og sånn og har lyst til å ha trening som hobby. Nye markeder er vanskelig å få ta altså.</p> <p>Den største konkurrenten vi har er sofaen og fjernkontrollen. Det er ikke de andre sentrene.</p> <p>Jeg synes dem er flinke. Jeg synes de får... de er heldig som får så mye ut av å være dem de er.</p> <p>Men det har jo muskler og de har jo mulighet til å ta de beste stedene og de er i en prisstruktur som betyr at de kan leie på de flotteste stedene og det er jo veldig fordelaktig.</p> <p>Vi måtte slå nede i fra. De hadde slått seg sammen, vi turte ikke noe annet i fjor. Det har ikke vært god økonomi i det. Vi har brukt 6 millioner og medlemsmassen toppet på 14.000 også er vi kommet tilbake til 12.000. Så det er umulig å opprett holde det. Uten gratis, gratis, gratis, gratis... gratis...</p> <p>Vi har bare levert på høy kvalitet. Og bare prøvd å få tak i de som innser at de trenger ikke å gå på Sats Elixia for å drive med akkurat det de driver med til 700 kroner. Det er det vi har prøvd. Mens vi er veldig glad for at 24/7 ligger der oppe for der kan de i low-end gå og skrive og bråke og kaste vekter i gulvet</p>	<p>kan du si egentlig, sånn som Fresh da, som kom på markedet med en pris på 199,- og vi ligger mellom 5- og 600,- så er det jo klart at det i seg selv er jo en innovasjon. Og Nisje-konsepeter som treffer veldig rett på mindre målgrupper med produkter som er super relevant for de</p> <p>Jo, men det vi merket da var en del som hadde, altså vi merket jo at det ble en, noen ville jo, av eksisterende medlemmer så var det, jeg vet ikke hvor mange da, men ja, folk slutta og ville prøve det. Og så har også vært rapporter på at en del av de kom tilbake, for det var liksom ikke, det var ikke sånn som de hadde forventet seg. Men det er klart, sånn generelt så er det jo tøffere konkurranse når det kommer lavpris. Og EVO kom og Fresh og flere enn det. Så det er klart at vi merket jo det på tilstrømmingen av nye medlemmer.</p> <p>Men vi har, vi har ikke, nå har det ikke stupt i, det er ikke det at vi er mindre attraktive av den grunn. Og jeg tror de som har lavest betalingsmulighet eller er nærmere et sånn lavprissenter så er det mer naturlig å gå dit. Attraktiviteten til vårt konsept, har jo bare blitt sterkere. Men det er jo på en måte, det er jo naturlig,, altså Fresh er jo eid av HFN for eksempel. Og Fresh var vel den første lavprisantøren som kom i Norge, hvis jeg ikke husker helt feil så det er jo under samme paraply. Men at man deler litt på, kall det back-office løsninger sånn som IT og sånne ting, så det er jo litt samarbeid. Men likevel så er det konkurranse.</p> <p>Og det gjør jo også at, det har jo liksom de nisje, de som tilbyr nisjeprodukter vært en liksom, vært en del av de som har vært drivkraften til det antakeligvis.</p> <p>Jeg tror at konkurrentene opplevde at vi ble større og farligere og vanskeligere (hehe) å konkurrere mot i og med at det liksom ble én stor.</p>
--	--	---

<p>Også snur det nå i 2016. I 2015 så er det noen som kommer til å tjene penger. Litt i hvert fall. Vi gjør det. Så konklusjonen er det at vi lever godt når vi konkurrerer mot Sats Elixia altså premium aktørene og vi lever ikke godt når vi konkurrerer mot billige aktørene for da sitter ikke vår value proposition så godt.</p> <p>Vi åpnet over veien (Colosseum) og stakk av med 1000. Også er vi her (Oscars gate), også er Sats på Bislett også Fitness Xpress. Fresh er oppi veien her og sånn. Så folk bare sprer seg ut og det blir færre folk. Og hvis du da sitter på et for stort senter som du må ha mye folk inn på, så sliter du i forhold til oss som har 450 kvm og litt høyere pris. Og tjener penger når vi liksom er 700 medlemmer. Det er lettere å tjene penger når du er 700 enn når du er 2000.</p> <p>Ja, vi liker de fordi de er flinke og vi liker de fordi at de sier de riktige tingene i bransjen. Altså de er opptatt av de samme tingene som vi er opptatt av. Og så liker vi de fordi de har høy pris. Da er det veldig lett for oss å si "hos oss for du det samme, men du får det billigere". Litt det samme som Fresh sier til oss. (Sats Elixia)</p> <p>Ja, men det kom alt for lite ut av. Normalt sett så skulle konkurransen blitt mindre og prisene gått opp. Her har konkurransen blitt større og prisene gått ned. Så vi var positive for vi trodde det skulle ha den effekten,</p> <p>Og så har ikke vi sett noe ut av det. Så vi er litt skuffet.</p> <p>Vi synes den fusjonen der var helt grei.</p> <p>Ja vi synes jo strengt tatt at de ikke er en konkurrent. Vi vil helst ikke sammenligne oss med dem i det hele tatt. Problemet vårt er at vi mister kunder til de hele tiden (men da er de jo en konkurrent?), så vi må hele tiden forholde oss til dem. Men vi tror ikke det er en modell som holder på sikt og det som har skjedd nå, Ja, de har jo en tendens til å legge seg 100m borti</p>	<p>Nå har jo Fresh lagt seg i Sporveisgata, lagt seg på Kirkeveien, lagt seg på St.Hanshaugen. Og jeg vil påstå at det er både for å utkonkurrere oss, prøve, og for å ta viktige markeder i Oslo.</p> <p>Men jeg har ikke noe til overs for "private equity" og de som har nok av cash. De kan vi godt konkurrere med.</p> <p>Men jeg har ikke noe til overs for "private equity" og de som har nok av cash. De kan vi godt konkurrere med. Men jeg skjønner jo at de er i ferd med å konkurrere oss ut da. De gjør jo dette med viten og vilje. De legger seg jo helt innpå oss.</p> <p>Den største konkurrenten vi har er sofaen og fjernkontrollen. Det er ikke de andre sentrene.</p>	<p>Nei, jeg tror at den, i og med at det er såpass fragmentert marked, altså størstedelen, kall det den kjeden som har størst andel i treningsbransjen er jo summen er alle de enkeltstående, frittstående kjedene rundt omkring, jeg tror det på sikt kommer til å bli en mer, sånn som dagligvarebransjen, at det blir en mer, hvor det blir kjededannelser da i større grad, det tror jeg, sånn på sikt.</p> <p>For eksempel i Trondheim så solgte vi alle våre sentere til Fresh på grunn av konkurranse situasjonen der. Og det at vi kommer til å legge ned sentere, det er jeg helt sikker på, men vi kommer også til å få nye.</p> <p>Så fokuset blir jo på en måte å optimalisere det man har, og dukker det opp noen store muligheter så kaster man seg jo selvfølgelig på dem, men er det sentere som leverer røde tall over lengre tid, så er det jo risiko for at det blir vurdert, det er jo vanlig business det.</p>
---	--	---

	<p>veien for oss da, sant? Så koster det mye mindre. Og de sentrene er helt fine de.</p> <p>Det er litt annerledes med de for de er fortsatt billigst. Sant,, det er tross alt, det er fortsatt når vi satte opp prisen gapet til Fresh ble plutselig 50 kr større. Når de løftet sin pris så er fortsatt gapet opp til oss ganske stort, men det, det er liksom ingen kunder som kan stå å titte ned, sant? Da er bare spørsmålet, skal du svelge det da og betale 249,- eller 229,- som gamle medlemmer må betale? Eller skal du liksom legge på deg en 100-lapp til i måneden? Så vi får ikke det til å gå opp, vi tror det der er, et genialt trekk.</p> <p>Ja, det synes vi er litt dumt</p> <p>Men det er sånn det er. Vi får bare forholde oss, vi får bare gjøre vår greie.</p> <p>Nå går de til 249,- ja. Det betyr at det koster det samme hos oss hvis du har gruppetrening på Fresh for da betaler du 349,-</p>		
<p><b>Disruptiv innovasjon</b></p>	<p>Ja, vi er blitt beskrevet som det. Vi er et casestudie på BI på det sammen med Norwegian.</p> <p>Og du kan si det at forbildene til EVO når vi begynte å jobbe med det, det var Norwegian, så var det Hennes &amp; Mauritz og så var det IKEA. Sant? Som går inn i en bransje og snur den rett og slett på hodet. Og det var det vi gjorde og. Fordi vi gikk inn med en helt annen modell, helt annet system, alt var bygget rundt teknologi, som gjør at vi kan legge oss på et prispunkt som var helt annerledes enn det du så. Og så hva det skjedd masse i markedet etterpå som gjør at dette har vi ikke helt fått til og vi har måttet gå noen runder med oss selv og sånn, men men, men vi er en sånn som kom inn. Ingen bindingstid for eksempel, det var det ingen som hadde når EVO begynte, det var vi først med. Og det var sånn, så gikk det et år eller to, så måtte Sats Elixia til med det og.</p>	<p>Så jeg vil jo kanskje etter å ha diskutert det så mye at vi har disrupta ett eller annet fordi det er kommet så veldig mange som har satset på samme forretningsmodell. Så jeg vil jo tro at det kanskje er kvalifiserer til disruptasjon da. Så ja... Jeg synes det. Kanskje, at vi har gjort veldig. Vi har funnet smarte løsninger som har gjort at flere folk...</p> <p>New-marked, garantert.</p> <p>Og vi er jo det tradisjonelle. Levert på en mye bedre måte, mye større og mye bedre kvalitet med mer utstyr.</p> <p>Vi bruker lite penger på å styre en stor medlemsmasse da. Det som kostet tre eller fire eller fem ganger så mye. Det gjør vi, men vi gjør ikke noe... Vi gjør jo også noe fancy ting i softwaret som kan åpne dører, stenge skap. Ting hvor du</p>	<p>Men da vil jo ikke dere være en disruptiv bedrift? - Nei.</p> <p>Men dere blir kanskje utfordret av disruptive bedrifter? - Ja, det kan du jo, det kan du jo si.</p> <p>Så da er vi enige om at dere havner i den "sustaining" strategien?</p> <p>- Det er jo sjeldent svart-hvitt. La meg ta et eksempel da, for i Januar i år så lanserte vi jo online-training. Men det er jo en innovasjon som ikke er, kall det bare, fornyelse av gruppeprodukter(?) for da gjorde vi jo trening tilgjengelig for våre medlemmer akkurat når de ville og hvor de ville, og med suksess.</p> <p>Så er ikke virkeligheten, den er ikke helt, det er ikke enten A eller B.</p>

<p>Ja, det har vi gjort, det har vi gjort, men jeg tror vi er en stein i skoen, mer enn at vi er en ordentlig "pain in the ass" fordi vi er ikke så store. Vi er ikke liksom, vi er ikke liksom, nei, men det gjør litt vondt, det gjør litt vondt i storetåa</p> <p>Altså 20% av de som begynner å trene på EVO har aldri trent på et treningssenter før. Det er ganske mye. Det betyr at vi har lyktes i å tiltrekke oss folk som tidligere ikke gikk inn på treningssentere. Sånn sett så ligger vi i</p> <p>I new-market. Sant? På en annen side, tilbyr vi et spisset produkt til de som allerede trener. Så vet vi at 40% av de som trener på Sats Elixia, bruker aldri gruppetrening, de spiser aldri forkost, og de har ikke bruk for barnepass. Det segmentet har jo vi gått rett inn i, så sånn sett så går vi jo inn i et</p> <p>Et low-end. Så det er litt sånn begge deler. Men noe av det som har blitt lagt merke til med EVO i bransjen er at vi tiltrekker oss folk som aldri tidligere har gått på treningssenter fordi vi er sånn som vi er. Det er ikke, du må liksom ikke gå gjennom den der resepsjonen og møte alle disse folkene. Du kan komme her og så kan du trene, og så kan du greie deg selv. Så litt av begge deler.</p> <p>Det var en bevisst strategi. Det lå helt bevisst til grunn. Og disse folkene som startet EVO, viste nøyaktig hvordan et Sats Elixia senter funket. Og spisset produktet akkurat inn på det.</p> <p>Det er jo digitalisering av denne bransjen som er spennende.</p> <p>Altså du må ha et rent senter, du må ha en god pris, det må du bare på en måte ha.</p> <p>Vi har IT i kjerne, vi jobber mye, mye med det digitale, hele tiden, Facebook, Google, Instagram ikke så, men ikke sant. Og så nå er det Snapchat. Litt sånt. Altså vi, vi prøver hele tiden å bli spissere og bedre, og segmentere mer og gjøre det litt smartere og selve forskjellen i budskapet i ulike kanaler. Og vi begynner også å tenke på å få på plass systemer som</p>	<p>hadde lås og nøkkel og alt sånn tull og tøys du hadde før. Det er jo også en forbedring.</p> <p>Er jo veldig usikker på om vi kvalifiserer til den betingelsen. Vi har jo gjort mange riktige ting i deler av definisjonen hans. Som å utvikle ny systemer, raske systemer, billigere systemer.</p> <p>Jeg tror vi har stjålet mer. Det tror jeg vi har gjort. Vi har stjålet mer fra alle. Vi har liksom fått de som vet hvordan de skal trene og sånn og har lyst til å ha trening som hobby. Nye markeder er vanskelig å få ta altså.</p> <p>Vi har "disrupta" og vi har blitt bedre på "sustainable". Vi har det altså.</p> <p>Vi må nok regne med at vi har henta "new-market" og jeg tror vi har henta "new-market" siden det er kommet så mye typer av denne sjangere. Så vil jeg tro at, ja, vi har gått foran... Så denne typen er å hente "new-market" da. Men det er også å bevise for de som trengte bare en del av produktet til å hente det da. Så kanskje det er begge deler da.</p>	<p>Men jeg vil kanskje si at det er en miks da, vi jobber jo med kontinuerlig når det gjelder produktutvikling av gruppetrening og vi jobber med, altså for en del år siden så lanserte vi en app, som lå blant topp i forhold til ikke bare treningsapper, men alle andre apper, og ja, så det er jo en miks, spør du meg da.</p> <p>Og fortsette på å fokusere på både bruke eksisterende treningsformer og skape nye treningsformer som gjør at vi blir relevante og attraktive på markedet og det er jeg ganske sikker på at vi er på rett vei</p>
--	--	--



tilpasser nettsiden til hva du er interessert i og andre ting du gjør på nettet. Hvis du er kunde på EVO, er det helt uinteressant å få den der "meld deg inn her" som står øverst på nettsiden. Bytt den ut med heller "prøv en PT" eller "få 10% på PT". Sant? Sånne ting tenker vi på, tenker vi mye på og gjør mye og tester og er veldig inne i det universet. Mens de andre tingene det skal liksom bare være der. Ja, vi legger mye vekt på nye.

## Vedlegg 5 - Samling og kategorisering av funn

### **Kundene**

Hvordan aktørene ser på kundene sine, hvilken verdi de ønsker å gi til kunden osv.

*EVO: Det var en ideene bak EVO, var å sette kundene fri. Og det har jo sine ulemper det da. Altså folk stikker jo hele tiden. Men det vi ser er at de kommer tilbake. Sant, så nå de som melder seg ut om våren for de skal trene ute, de kommer tilbake til høsten. Fordi de vet at det er enkelt. De vet hva de får.*

*FX: Men det blir et problem når folk blir passive og vil ut å løpe i marka og sånn. Vi vil at det skal være mange folk i det markedet som trener. Men vi tror folk er så late at vi må være litt forsiktig. Jaja, mange som slutter av den grunn. Mange jenter som trodde de skulle klare seg uten gruppetimer, men som slutter. Kunder er så .. det synes vi er vanskelig da.*

*SE: Jeg tror konsumentene er mer bevisste på hva de vil ha av trening. Så de er på en måte mer kall det opplært i hva som finnes. Ja, og det er jo liksom å ha medlemmer i fokus og sørge for å levere verdi. Vi skal ta vare på våre medlemmer og at de er happy, få dem til å trene, gi dem på en måte, kall det et rikere liv med å, igjen tilbake til visjonen vår, sånn at de får et healthy and happier life. For det er bare en myte at vi vil ha inaktive medlemmer og tjene masse penger, det er jo så motsatt av det vi jobber etter. Av eksisterende medlemmer så var det, jeg vet ikke hvor mange da, folk slutta. Og så har også vært rapporter på at en del av de kom tilbake, det var ikke sånn som de hadde forventet seg. Så det er klart at vi merket jo det på tilstrømmingen av nye medlemmer.*

### **Selvkritikk**

De ulike informantene ser også hva slags feil de har gjort og tar kritikken til seg.

*EVO: Men vi ble nok blendet av egen suksess, så vi har brukt mye mer penger enn det vi skulle. Det har vi gjort.*

*Vi ønsket å posisjonere merkevaren i et høyere prisleie. (det var en feil beslutning - vi overså at vi var oppfattet som "rimelig" og at Fresh samtidig ekspanderte med et prispunkt på 199.-) (Øking av pris).*

*Det har blitt mye dyrere enn det, og det har tatt mye lengre tid enn det vi hadde trodd.*

*FX: Jeg var ikke helt meg selv i 2015 for jeg synes ikke firmaet utviklet seg helt som jeg hadde håpet og da begynte jeg å tenke det var kostnadssiden. Også begynte jeg å tenke på at det brukte for mye penger på å skaffe kunder. Også istedenfor å på en måte å stå ved det da, ved å opprettholde prisen og opprette de kostnads elementene så økte jeg prisen og tok opp de kostnads elementene. Og det var kanskje feil. Ja, i reklame så legger vi jo mye ressurser. I fjor var vi helt bananas tullebukker og brukte DM og hele pakka. Og kjørte på og var helt idioter. Og fikk ikke utav det vi skulle ha i det hele tatt.*

*Det her har jeg gjort masse analyser av og jeg er litt redd for at 379,- ble litt for tøft for et marked som kan si opp. For folk tenker det at det er mye mer 400 kroner enn før var det 200 kroner.*

*Vi ser at vår 379,- kanskje var litt tøff når folk blir passive.*

*I løpet av medlemskapet så kommuniseres det ganske lite og altfor lite.*

*Så ble jeg litt misfornøyd med utviklingen av 2015.*

*Jeg var sikker på at hvis jeg kunne lage en familiebedrift og holde kruttet tørt og drive fornuftig. Tenkte jo ikke på at det ville komme en fremtid med Google og alt det der.*

### **Eierskap og sammenslåing av Sats Elixia**

*SE: Elixia ble jo kjøpt opp av Altor som er et Private Equity selskap. Altor kjøpte Elixia i, jeg mener det var i 2012, jeg er usikker. Og Sats var fra 2008, var heleid av TryghedsGruppen. Det er et dansk selskap som driver innen helse og forsikring. Og i 2013 så begynte vel Sats forhandlinger mellom Altor og TryghedsGruppen, for det som skjedde var jo at TryghedsGruppen, sa ville fortsatt være på eiersiden av aktive eiere. Så de var på en måte ute etter noen som kunne kjøpe mer en 50% Så det som skjedde, sommeren 2014 så gikk da Sats og Elixia sammen med Altor som eier 51% og TryghedsGruppen som eier 49%*

*Du kan jo si at Sats og Elixia hver for seg, de knivet jo hardt om de nye medlemmene i markedet og var liksom de to store. Og når de slo seg sammen, så var jo tanken at "ja, men nå slipper vi å knive så hardt om nye medlemmer", men det som skulle vise seg var at lavpriskjeder sånn som Fresh og EVO kom jo på banen og tok sine andeler og nisje-konsepter slik som Crossfit, tok jo sine deler.*

*Vi hadde ca like mange sentre før sammenslåingen hver for seg, men når vi slo sammen så ba jo konkurransetilsynet om å selge en del og så har vi vel lagt ned noen igjen nå da og bygd opp noen. Så når du legger sammen antall sentre vi hadde før, så har vi vel færre sentre i dag enn hva vi hadde da, til sammen.*

*Dere la ned sånn 11 sentre? - Ja, ja det kan stemme. Noe skyldes at konkurransetilsynet sa at det var et krav, og noe skyldes at det ikke var lønnsomt å drive.*

### **Om seg selv**

*SE: Så fokuset blir jo på en måte å optimalisere det man har, og dukker det opp noen store muligheter så kaster man seg jo selyfølgelig på dem, men er det sentre som leverer røde tall over lengre tid, så er det jo risiko for at det blir vurdert, det er jo vanlig business det.*

*Men vi har, vi har ikke, nå har det ikke stupt, Det er ikke det at vi er mindre attraktive av den grunn. Og jeg tror de som har lavest betalingsmulighet eller er nærmere et sånn lavprissenter så er det mer naturlig å gå dit. Attraktiviteten til vårt konsept, har jo bare blitt sterkere. Men det er jo på en måte, det er jo naturlig,, altså Fresh er jo eid av HFN for eksempel. Og Fresh var vel den første lavprisaktøren som kom i Norge, hvis jeg ikke husker helt feil så det er jo under samme paraply.*

*Men likevel så er det konkurranse.*

*FX: Jeg synes vi ble sett på som en mye større fare og trussel enn det vi var når vi kom. Vi var jo egentlig ikke noen trussel i det hele tatt. Vi var trussel til et bitte lite kjerneområdet i Oslo, men ble sett på som den farlige aktøren.*

*Jeg tror vi har stjålet mer. Det tror jeg vi har gjort. Vi har stjålet mer fra alle. Vi har liksom fått de som vet hvordan de skal trene og sånn og har lyst til å ha trening som hobby*

### **Sats Elixia om konkurransen**

SE: Nei, jeg tror at den, i og med at det er såpass fragmentert marked, altså størstedelen, kall det den kjeden som har størst andel i treningsbransjen er jo summen er alle de enkeltstående, frittstående kjedene rundt omkring, jeg tror det på sikt kommer til å bli en mer, sånn som dagligvarebransjen, at det blir en mer, hvor det blir kjededannelser da i større grad, det tror jeg, sånn på sikt.

Med de sterke andre typer aktører i markedet så er det jo ganske stor konkurranse i Norge. Det var jo ikke så enkelt som eierne kanskje hadde trodd... så burde det være enkelt med det var det ikke.

Du kan jo si at Sats og Elixia hver for seg, de knivet jo hardt om de nye medlemmene i markedet og var liksom de to store. Og når de slo seg sammen, så var jo tanken at "ja, men nå slipper vi å knive så hardt om nye medlemmer", men det som skulle vise seg var at lavpriskjeder sånn som Fresh og EVO kom jo på banen og tok sine andeler og nisje-konsepter slik som Crossfit, tok jo sine deler.

### **EVO Fitness om Fresh Fitness**

EVO: Men uansett så ble de (Fresh Fitness) fort veldig store i Norge, i grunn Evo og Fresh som har vokst i Norge mye. Da mista vi value proposition vår, for i stedet for å kommunisere opp mot Sats Elixia så opplevde vi at markedet kommuniserte ned mot Fresh og da har vi plutselig ingen value proposition. Fordi de har også styrke, de har også kondisjon, men det koster 199,-, ikke 349,- Det har vi slitt med ganske lenge, fordi vi måtte finne lik kommunikasjonsplattform på hva vi skulle snakke om.

Ja vi syns jo strengt tatt at de ikke er en konkurrent (Fresh). Vi vil helst ikke sammenligne oss med dem i det hele tatt. Problemet vårt er at vi mister kunder til de hele tiden, så vi må hele tiden forholde oss til dem.

Ja, de har jo en tendens til å legge seg 100m borti veien for oss da. Så koster det mye mindre. Og de sentrene er helt fine de.

Det er litt annerledes med de for de er fortsatt billigst. Det er tross alt, det er fortsatt når vi satte opp prisen ble gapet til Fresh plutselig 50 kr større, men gapet opp til oss ganske stort, det er liksom ingen kunder som kan stå å titte ned. Da er bare spørsmålet, skal du svelge det da og betale 249,-? Eller skal du liksom legge på deg en 100-lapp til i måneden?

Nå går de til 249,- ja. Det betyr at det koster det samme hos oss hvis du har gruppetrening på Fresh for da betaler du 349,-