

PRISING I DEN NORSKE TRENINGSSENTERBRANSJEN

En analyse av prisnivå, -struktur og prisprosesser.

Fredrik Thyness Reutz

Veileder: Astrid O. Ervik

Selvstendig arbeid innen masterstudiet i økonomi og administrasjon,
hovedprofil økonomisk styring

NORGES HANDELSHØYSKOLE

Denne utredningen er gjennomført som et ledd i siviløkonomutdanningen ved Norges Handelshøyskole og godkjent som sådan. Godkjenningen innebærer ikke at høyskolen innestår for de metoder som er anvendt, de resultater som er fremkommet eller de konklusjoner som er trukket i arbeidet.

Sammendrag

Treningscenterbransjen er i vekst. Denne oppgaven har studert pristilbud og prisingsatferd i bransjen. Det er blitt skrevet en presentasjon av teoriarbeid om priser og prissetting, en bransjebeskrivelse, samt analyser av en forundersøkelse og en spørreundersøkelse. Forundersøkelsen besto i å studere medieoppslag og annen tilgjengelig litteratur om bransjen, samt innhenting av pristilbud. Spørreundersøkelsen tok for seg bransjeaktørenes prisprosesser.

Den grunnleggende tilnærmingen til prising i denne servicebransjen er etterspørselsbasert fremfor kostnadsbasert. Helhetlige gjennomganger av pristilbudet internt i organisasjonen skjer sjelden, det vanligste er på årlig basis. Undersøkelser viser at konsumenter som abonnerer på tjenester foretrekker periodiske betalingsplaner med fast takst fremfor å betale separat på enhetsbasis, og bruken av kontraktstilbud med bindingstid gjør sitt til at prisendringer skjer omtrent like sjeldent. Hensynet til kunden og mangel på prissamarbeid gjør sitt til at man utsetter eller unngår prisendringer. Pris inngår i en markedsmiks med andre elementer, slik at konkurransen ser ut til å foregå vel så mye på servicekvalitet og kostnadseffektivitet i bransjen.

Forord

Dette er en utredning skrevet som ledd i masterstudiet ved Norges Handelshøyskole våren 2012.

Utredningen er å regne for en analyse av treningssenterbransjen med fokus på prisingsatferd. Underveis i arbeidet med denne masterutredningen har ulike utfordringer oppstått, da spesielt med hensyn til datainnsamling. Arbeidet har vært interessant og givende.

Jeg ønsker å takke veileder Astrid O. Ervik for gode innspill og tilbakemeldinger.

Takk rettes også til Arild Schanke, IT-koordinator ved Norges Handelshøyskole, for å ha assistert med tilgangen til undersøkelsesverktøyet Qualtrics. I tillegg vil jeg rette en stor takk til personene som besvarte spørreskjemaet og gav verdifull tilbakemelding.

Bergen, 17. juni 2012

Fredrik Th. Reutz

Innholdsfortegnelse

| | |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| SAMMENDRAG..... | 2 |
| INNHOLDSFORTEGNELSE | 4 |
| 1. INNLEDNING | 7 |
| 1.1 UTREDNINGENS FORMÅL..... | 7 |
| 1.2 PROBLEMSTILLING | 7 |
| 1.3 BAKGRUNN FOR VALG AV TEMA..... | 7 |
| 1.4 AVGRENSING..... | 8 |
| 1.5 OPPGAVENS STRUKTUR | 8 |
| 1.6 PRISPROBLEMATIKK | 8 |
| 2. TEORI | 10 |
| 2.1 STRUKTUR-ATFERD-YTELSE – PARADIGMET OG FAGFELTET 'INDUSTRIAL ORGANIZATION' .. | 10 |
| 2.2 PRISPROSESSEN (ENG. 'PRICING POLICY')..... | 16 |
| 2.3 PRISING MED OG UTEN KONKURRANSE..... | 18 |
| 2.4 FRA KOSTNADBASERTE TIL VERDI/ETTERSPORSEL-BASERTE TEORIER..... | 19 |
| 2.5 PRISENDRINGER OG PRISKLEBRIGHET..... | 23 |
| 2.6 PRISDISKRIMINERING | 28 |
| 2.7 PRISSTRATEGIER | 32 |
| 3. METODE | 36 |
| 3.1 INNLEDNING..... | 36 |
| 3.2 FORSKNINGSDESIGN OG OPPLEGG | 36 |
| 3.3 DATAINNSAMLING OG TILGANG PÅ INFORMASJON | 37 |
| 3.4 UNDERSØKELSENS PÅLITELIGHET OG GYLDIGHET (RELIABILITET OG VALIDITET) | 39 |
| 3.5 OM SPØRRESKJEMAET | 41 |

| | | |
|-----------|------------------------------------------------------|-----------|
| 3.6 | ANALYSEMETODER OG STATISTISK INFERENS | 43 |
| 4. | BRANSJEBESKRIVELSE | 45 |
| 4.1 | TILBUDSKARAKTERISTIKK | 45 |
| 4.2 | ETTERSPØRSELSKARAKTERISTIKA..... | 48 |
| 4.3 | STRUKTURELL BRANSJEKARAKTERISTIKK..... | 52 |
| 4.4 | ATFERDSKARAKTERISTIKK..... | 57 |
| 4.5 | YTELSESKARAKTERISTIKK | 58 |
| 5. | KVANTITATIV ANALYSE AV FORUNDERSØKELSE | 59 |
| 5.1 | UNIVARIAT, DESKRIPTIV ANALYSE..... | 59 |
| 5.2 | MULTIVARIAT ANALYSE..... | 63 |
| 6. | KVANTITATIV ANALYSE AV HOVEDUNDERSØKELSE..... | 67 |
| 6.1 | OM RESPONDENTUTVALGET | 67 |
| 6.2 | UNIVARIAT, DESKRIPTIV ANALYSE..... | 68 |
| 6.3 | MULTIVARIAT ANALYSE..... | 79 |
| 6.4 | OM ANALYSEARBEIDET | 79 |
| 7. | OPPSUMMERING OG KONKLUSJON..... | 81 |
| | BIBLIOGRAFI: | 83 |
| | BØKER..... | 83 |
| | ARTIKLER..... | 85 |
| | ELEKTRONISKE KILDER..... | 86 |
| | TABELLER, FIGURER OG FORMLER:..... | 88 |
| | VEDLEGG: | 89 |
| | VEDLEGG 1: SPØRRESKJEMA | 89 |
| | VEDLEGG 2: UTSKRIFTER FRA SPSS..... | 95 |

1. Innledning

1.1 Utredningens formål

Formålet med utredningen er å få kunnskap om priser og beslutningsvilkår i den norske treningssenterbransjen. Samtidig ønsker jeg å øke min egen forståelse for prissetting i praksis med hensyn til teori. Forhåpentligvis vil denne utredningen være av verdi for bransjen selv så vel som interesserte tjenestebrukere.

1.2 Problemstilling

I utredningen vil jeg foreta en empirisk undersøkelse av prisstrukturer, prisingsmetoder og faktorer som innvirker på prisprosessen ved allment tilgjengelige treningssentre. Jeg ønsker å studere faktorer som innvirker direkte eller indirekte på medlemskapsavgifter. Problemstillingen lyder slik:

*Hvordan arter prising seg som forretningsprosess i den norske treningssenterbransjen?
Hvilke forhold innvirker på prisnivå, prisstrukturer og prisstrategier?*

Flere av begrepene jeg bruker i problemstillingen fortjener en nærmere forklaring. Definisjon og avgrensning av den norske treningssenterbransjen følger av tilbudskarakteristikken. Begrepene prisprosess, prisnivå, -struktur og -strategi vil forklares fortløpende i teorikapittelet for å skape bedre lesbarhet og flyt i teksten.

1.3 Bakgrunn for valg av tema

Norske kommersielle treningssentre utgjør en bransje som har opplevd sterk vekst i løpet av de siste 30 årene og som ikke har vært gjenstand for mange studier. Pris er en viktig beslutningsvariabel av mange grunner. Empiriske undersøkelser viser at for mange produkter er priselastisiteten omkring 20 ganger større enn reklameelastisiteten. Det betyr at en prisendring på én prosent resulterer i 20 ganger større økning i omsetningen enn en endring i markedsføringsbudsjettet med én prosent (Simon, 1989). Treningssentre har en fysisk begrensning på kapasitet og dermed potensielt kvantum som kan tilbys. Dermed blir det klart

at pris kan påvirke salget i stor grad, og bør overveies nøye. Generelt sett bruker de fleste bedrifter liten tid på prisingsbeslutningen (Nagle og Holden, 2002).

1.4 Avgrensing

Jeg må naturligvis avgrense oppgaven på grunnlag av hva jeg har anledning til å undersøke i denne masterutredningen. Gjennom å velge treningssenterbransjen kan jeg gå mer i dybden på bransjespesifikke forhold som påvirker – og påvirkes av – priser. Likevel kan en slik bransjeanalyse bli potensielt veldig omfattende. I så måte har jeg valgt å konsentrere denne bransjeanalysen om prisingsatferd, noe som vil gå klarere fram i presentasjonen av det tradisjonelle struktur-atferd-ytelse-paradigmet i neste kapittel. Etterspørselen, tilbudet og bransjestrukturen er mest vektlagt i bransjebeskrivelsen. Spillteori og strategisk prising er temaer som ikke er viet nevneverdig plass i denne masterutredningen.

1.5 Oppgavens struktur

I dette første kapittelet har formålet, problemstillingen og bakgrunnen for temavalget blitt presentert. Oppgaven er forsøkt avgrenset og her følger en plan for resten av oppgaven. I kapittel 2 presenteres det teoretiske rammeverket. Etterpå følger et kapittel om forskningsmetoden som oppgaven bygger på. Kapittel 4 og 5 vil presentere resultatene av forundersøkelsen. I kapittel 4 presenterer jeg spesifikke bransjetrekk innenfor rammene av SCP-paradigmet. Eventuelle tidligere studier vil også presenteres her. Kapittel 5 er analyse av prisnivå og prisstrukturer. Kapittel 6 inneholder analysen av hovedundersøkelsen om prisprosesser. Utredningens konklusjon og oppsummering i kapittel 7 er etterfulgt av litteraturliste og vedlegg.

1.6 Prisproblematikk

Det oppstår mange utfordringer når man går i gang med å studere priser i en bransje. Det er vanskelig for en utenforstående forsker å studere prissetting fordi han aldri vil kunne bevise prissetternes motiver og tankegang. Selv god forskning kan ikke bøte på problemer med at prissettere på sin side ikke alltid selv er bevisst eller kan uttrykke presist sine motiver og

tankerekker og at forskeren kan feiltolke dem (Shy, 2008). Etterspørselskurver, prisstrukturer og salgsdata fremstilles stilistisk i grafer og tabeller. Selve formidlingsformen vil påvirke hvordan resultatene av en analyse oppfattes. Et annet ankepunkt går ut på om teori og praksis sammenfaller ex ante eller ex post: Det er nemlig en hypotetisk mulighet for at etterspørselskurven forskyves i samme øyeblikk som man setter/justerer prisen på produktet. Denne hypotesen er spesielt aktuell i et marked med konkurranse hvor man kan regne med respons, ikke bare fra konsumenter, men også rivaler.

Videre er mye av teoriarbeid basert på en forutsetning om at det overordnede målet til bedriften er profittmaksimering. Kritikere hevder at større aktører antas å basere sin prisprosess på ufullstendig eller feilaktig informasjongrunnlag grunnet faktorer som høy organisasjonskompleksitet eller målforskyvende effekter forklart gjennom agent-prinsipalteori (Govindarajan et al., 1983; Sudit & Shim, 1995). På denne måten hevdes det at større aktører snarere setter seg mål om tilfredsstillende profitt.

Tilfredsstillende profitt tolkes av Shy (2008) på en annen måte enn den øvrige litteraturen, nemlig dithen at aktørene alltid forfølger et mål som hensyntar strategiske vurderinger under begrenset rasjonalitet, også som liten aktør. Mange anser ikke lønnsomhet, men muligheten til å kunne leve av en hobby, for å være det overordnede målet med driften. Et mindre treningsstudio med få ansatte vil av tidsbruk- og kostnadshensyn ikke ha anledning eller nytte av å samle detaljerte etterspørselsdata og analysere dem dersom det tar tid og ressurser fra driftsaktiviteter. De gjør bevisste valg for å unngå at prisingsaktivitet går på bekostning av mer verdiskapende aktiviteter forbundet med daglig drift (altså opererer de med heuristikker, innføre en touch-and-go policy og sette seg ett enkelt profittmål som tilfredsstillende kapitalkravet), selv om dette anses som suboptimalt på både kort og lang sikt. Kort oppsummert kan deskriptive teories evne til å forklare prising i praksis påvirkes av

- om prisen er presentert eller kommet fram til på utilsiktet vis,
- markedsendring fra ex ante til ex post prissetting,
- strategiske målsetninger om tilfredsstillende profitt,
- eller hvorvidt det er satt i kortsiktig eller langsiktig perspektiv.

2. Teori

2.1 Struktur-atferd-ytelse – paradigmet og fagfeltet 'Industrial organization'

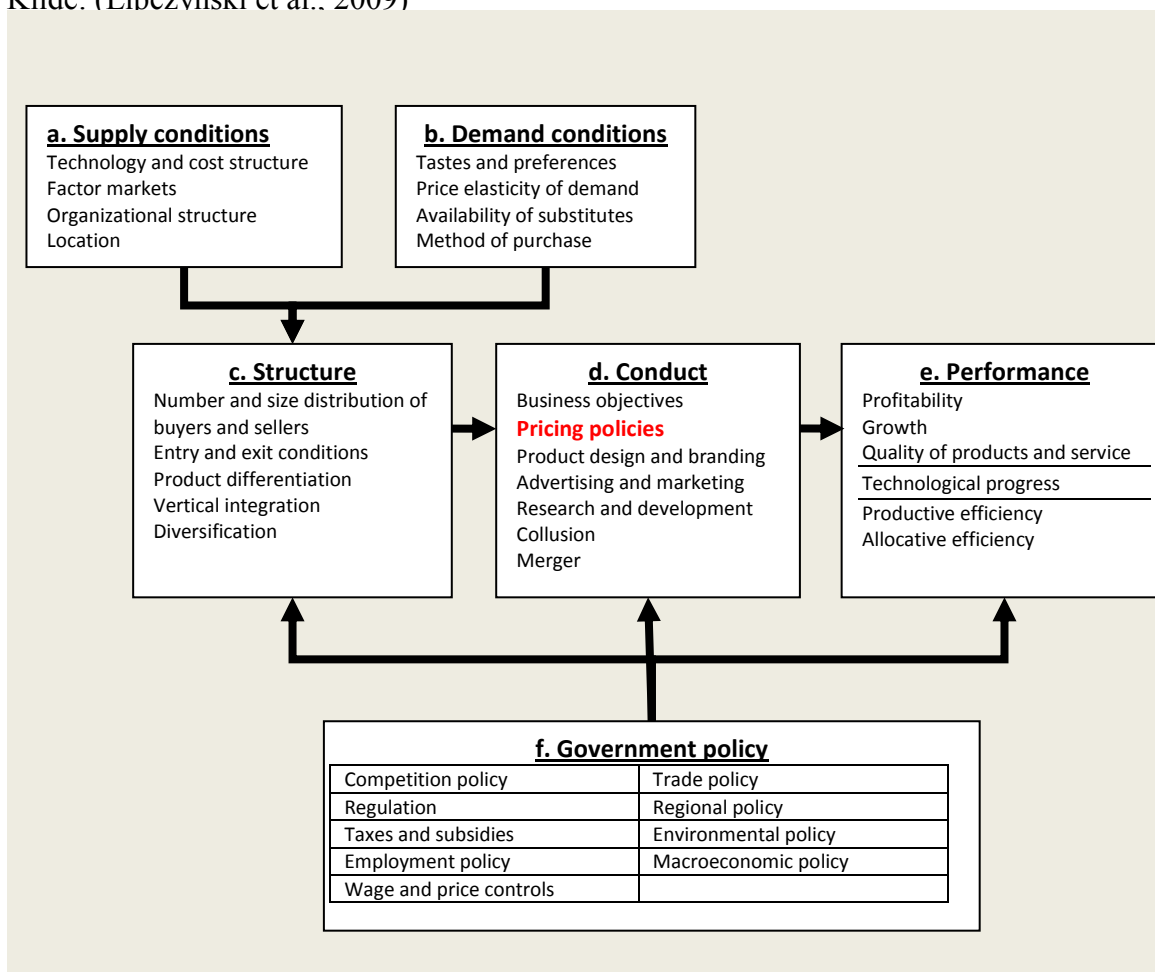
2.1.1 Introduksjon

Opprinnelsen til begrepet og fagretningen som kalles Industrial organization tilskrives Mason og Bain. De etablerte en tilnærming til bransjestudier som la til grunn at markedstrukturen påvirker atferden til aktørene i markedet, som i sin tur påvirker ytelsen til disse aktørene. Bain (1952) skriver at tidlig arbeid innen industrial organization er basert hovedsakelig på SCP-paradigmet, som tar utgangspunkt i empirisk fremfor teoretisk analyse. I motsetning til den nyklassiske foretaksteorien¹ kjent fra mikroøkonomien med sine 4 teoretiske markedsstrukturer (monopol, oligopol, monopolistisk konkurranse og perfekt konkurranse) bygger fagretningen Industrial organization på en induktiv prosess, og utvikler teorier for å forklare atferden og ytelsen til aktører i sine respektive bransjer (Caves, 2007). Det er likevel ikke slik at SCP-paradigmet nødvendigvis er på kollisjonskurs med de nyklassiske teoriene fra mikroøkonomien. Tvert imot hevder Mason (1949) at SCP-paradigmet er i overensstemmelse med den nyklassiske foretaksteorien, som også antar en direkte sammenheng mellom markedsstruktur, aktøratferd og ytelse uten en eksplisitt anerkjennelse av dette. Bain (1956) trekker fram forskerens mulighet til å plassere alle tenkelige bransjedata i relevante kategorier som paradigmet mest åpenbare nytteverdi. Lipzynski et al. (2009:7) viser en skjematisk presentasjon av disse kategoriene innen SCP-paradigmet. Figur 1.1 er en delvis gjengivelse av denne skjematiske presentasjonen.

¹ Fra engelsk: 'Theory of the firm'

Figur 1: Skjematisk fremstilling av SCP-paradigmet

Kilde: (Lipczynski et al., 2009)



De tykke pilene som løper fra tilbuds- og etterspørselsforhold (samt government policy) gjennom (markeds)struktur og atferd (conduct) og til slutt ender i ytelse (performance) overensstemmer med den grunnleggende logikken i SCP-paradigmet. Pilene representerer retningen som påvirkningen mellom to kategorier er ment å ta. Karakteristiske trekk ved markedets tilbud og etterspørsel legger grunnlaget for markedsstrukturen, som i sin tur danner rammeverket for konkurrentenes handlingsrom. Aktørenes handlinger er det som påvirker ulike mål på ytelse i størst grad.

For å ta et eksempel fra hver av boksene kan man tenke seg en tilfeldig servicebransje. Produksjonsteknologien øverst i kategorien tilbudsvilkår er gratis og vidt tilgjengelig for alle. Fra etterspørselssiden registreres en veldig heterogenitet i kundepreferanser og de krever skreddersøm og personlig tilpasning. Slik kan markedsstrukturen preges i retning av stor differensiering og nisjemarkeder, høy geografisk spredning og stort antall selgere (dette

trenger ikke gjelde generelt sett, det er kun for eksempelets skyld). Dette vil i sin tur prege atferden, slik som prissetting. For eksempel kan man finne at tilstedeværelsen av segmenterte nisjemarkeder, bruk av kundekontrakter, auksjoner eller spesielle former for markedsføring spesielt viktig. Kanskje gjør fremvekst av sterke merkevarer at horisontal integrering i form av fusjoner og oppkjøp dominerer en periode. Dette kan påvirke ytelse, gjennom at for eksempel lønnsomheten synker en periode etter overdreven tro på stordriftsfordeler i bransjen. Her kommer endelig feedback-effektene inn ved at midlertidig lav lønnsomhet skremmer flere vekk fra bransjen og det blir satset på substitutter.

Utelatt fra figuren for enkelthets skyld er såkalte feedback-effekter. Lipczynski (2009:7) illustrerer disse feedback-effektene med piler fra kategorien ytelse og tilbake til noen av de øvrige boksene. Et åpenbart eksempel på en slik feedbackeffekt er når høy lønnsomhet blir et signal som innvirker på markedsstruktur og tilbudsforhold gjennom å tiltrekke flere tilbydere (Phillips & Williamson, 1967). Figuren slik den fremstår i denne utredningen er deterministisk, noe Lipczynski et al. (2009:7) har løst med å trekke stiplede piler i motsatt retning. Ytelse er med på å sende signaler og stimulerer endringer i tilbuds- og etterspørselskonfigurasjonen, såkalte feedback-effekter. Det hender likeledes at mål på ytelse påvirker markedsstrukturen og atferd direkte. Regulering fra myndighetenes side kan ta mange former, og er illustrert med piler til kategoriene struktur, atferd og ytelse, men jeg finner ingen gode eksempler på innblanding fra myndighetenes side i treningssenterbransjen. De fire nederste boksene i figur 1 vil gjennomgå i mer detalj i avsnittene som følger.

2.1.2 Kategorisering av bransjedata

Bransjestruktur

Strukturelle karakteristika forandrer seg relativt langsomt og kan ofte anses for å være statisk på kort sikt. Antalls- og størrelsesfordeling av kjøpere og selgere er en viktig faktor for markedsmakten som ledende aktører besitter. Tilnærmingen er i følge Lipcsynski et al.(2009) noe forskjellig avhengig av om man studerer tradisjonelle markeder for konsumentgoder eller kapitalgoder. I markeder for konsumentgoder består kjøpersiden som regel av et stort antall såkalt atomistiske kjøpere, eller enklere sagt privatpersoner, altså konsentrerer man studiet om konsentrasjon på selgersiden. I markedet for kapitalgoder hender det at antallet kjøpere er lite, slik at kjøpere kan utøve makt over prisene de betaler. Fra mikroøkonomien har man modeller

om monopsoni som er beskrivende for ytterpunktet der kjøper sitter med all markedsmakten. I slike tilfeller bør en fullstendig vurdering av konsentrasjonen på både etterspørsels- og tilbudssiden gjøres for å avdekke fordeling av markedsmakt.

'Entry and exit conditions' inkluderer etableringsbarrierer, som kan defineres som alt som gir en potensiell nykommer konkurranseulempet i forhold til en allerede etablert aktør. Avviklingsbarrierer kan oppstå som resultat av strategisk atferd som innebærer trusler og irreversible forpliktelser (Dixit, 1982). Irreversible forpliktelser vil si at en etablert aktør kan signalisere at han har til hensikt å kjempe for å beholde sin markedsandel gjennom å gjøre sunk cost-investeringer som ikke er reversible i tilfelle tilbaketrekking fra markedet på et senere tidspunkt.

Produktdifferensiering refererer til produktkarakteristika. Det dreier seg om i hvilket grad en tilbyders produkt eller tjenestetilbud er unikt. Enhver forandring i et produkt eller tjenestetilbud, enten det er innbilt eller ekte, kan forandre markedsandeler i nye og gamle segmenter. Med vertikal integrasjon menes firmaets grad av deltakelse i ulike stadier i den samme produksjonsprosessen. Diversifiserte firma produserer et mangfold av produkter eller tjenester for flere atskilte markeder. Omfanget av vertikal integrasjon eller diversifisering i et foretak er sannsynligvis avgjørende for ytelsen. Vertikalt integrerte foretak nyter godt av sikrere tilgang på råvarer og andre forsyninger, samt distribusjonskanaler. De har muligheten til å delta i visse typer konkurransehindrende tiltak som kan skade ikke-integrerte rivaler. Diversifiserte foretak kan tjene på økonomiske breddefordeler og er ikke like utsatt for risiko som spesialiserte rivaler ettersom tap i ett marked kan veies opp av lønnsomhet i et annet (Lipczynski et al., 2009).

Bransjeatferd

Prising er fokuset i denne utredningen. Omfanget av foretakets mulighet til å selv bestemme sine egne priser avhenger i stor grad av strukturelle karakteristika i bransjen, og inkluderer valg av kost pluss-prising, marginalkostnadsprising, etableringsavskrekkende pricing, rovprising, prislederskap og prisdiskriminering, skriver Philips (1983). For oligopolister spesielt kan det være nødvendig å unngå priskonkurranse som leder til gjensidig ødeleggende priskrig. Samarbeid (eng. 'collusion') er en annen mulighet for å hindre direkte former for konkurranse både på pris og andre elementer. Samarbeid som dette kan skje eksplisitt

gjennom kartellvirksomhet eller implisitt eller taust gjennom en uformell avtale eller forståelse.

Blant de øvrige atferdsvariablene finnes *forretningsmål*. Målene som foretaket streber etter avhenger av markedsstruktur, og spesielt foretak av ulik størrelse. Nyklassisk foretaksteori antar profittmaksimering, mens ledelsesteori som er utviklet med større konsern i tankene vektlegger maksimering av salgsinntekter og vekst. *Produktdesign, branding, reklame og marketing* er andre atferdsvariabler som ikke er viet spesiell oppmerksomhet i denne utredningen. Forskning og utvikling utgjør, sammen med markedsføring, et åpenbart mulighetsområde for konkurranse på andre elementer enn pris. Omfanget og utbyttet av FoU-investeringer samt spredningshastighet er kritiske faktorer som styrer farten på teknologisk utvikling (Kamien & Schwartz, 1982).

Selv om produktdifferensiering er definert som en strukturell komponent, er dette en forenkling. Graden av produktdifferensiering er delvis påvirket eller bestemt av bevisste strategier implementert av etablerte bransjeaktører (Lipczynski et al., 2009). Fusjoner og oppkjøp er atferd som innvirker på bransjestrukturen. Horisontale fusjoner har direkte implikasjoner for markedets konsentrasjon på selgersiden. Vertikale fusjoner påvirker graden av vertikal integrasjon, og konglomererte fusjoner påvirker graden av diversifisering. Hver av disse typene av fusjon gir et eksempel på hvordan en atferdsvariabel har en feedback-effekt på bransjestrukturen.

Bransjeytelse

Nyklassisk foretaksteori antar at høy eller unormal *lønnsomhet* er resultat av etablerte aktørers misbruk av markedsrett. På den andre siden står Chicago-skolen for et syn på unormal lønnsomhet som et resultat av noen enkelte aktørers vedvarende kostnadsfortrinn eller overlegen produksjonseffektivitet. Hvis den siste forklaringen legges til grunn, er det ikke åpenbart at markedsrett og unormal lønnsomhet må ses på som ugunstig for konsumentenes interesser. *Vekst* kan være mer relevant for foretak som etterstreber andre mål enn lønnsomhet. Vekst i salg, kapital, sysselsetting eller kundebase kan representere en nyttig alternativ indikator på ytelse, der aktørers ytelse kan sammenlignes over tid tross ulik størrelse i utgangspunktet. *Teknologisk utvikling* kommer av investeringsnivå i FoU, og hastigheten til teknologisk utvikling kan regnes for å være en relevant indikator på ytelse. På

lang sikt er teknologisk utvikling den klareste kilden til feedback-effekter, ifølge Lipczynski et al. (2009), grunnet innvirkningen på tilbud og etterspørsel (konsumentpreferansene endres når nye produkter lanseres) og tilbud (teknologi og kostnadsstrukturer endres med nye produksjonsprosesser).

Myndighetenes rolle

Som figur 1 illustrerer, kan myndighetene fatte vedtak som berører struktur, atferd og ytelsesvariabler. Det følger av SCP-paradigmet at misbruk av markedsrett i tilfeller med høy selgerkonsentrasjon kan føre til at tilbudsnivået blir begrenset og prisene høye. Dette regnes ofte for å virke ødeleggende for konsumentenes velferd, og antyder at myndighetene bør innta en regulerende rolle for å øke konkurransen og unngå utnyttning av markedsrett. Her går det an å finne eksempler som avverging av fusjoner mellom store aktører, åpning av offentlige alternative tilbud, avvikling av sertifiseringsstandarder etc., som opererer direkte på markedsstrukturen. Andre tiltak kan rettes mot å styre atferd direkte, som prisregulering og restriksjoner på godkjente former for markedsføring og kontraktsinngåelse eller straff for ulovlig samarbeid eller etableringsavskrekkende atferd (limit pricing og rovprising etc). Til slutt kan myndigheters makroøkonomiske politikk, miljøpolitikk, lønnspolitikk osv ha følger for bransjens ytelse (ibid.). Et eksempel på dette er når pengepolitikken innvirker på finansiell stilling, tariff for ansatte og andre krav til arbeidsgivere osv.

Kritisk omtale av SCP-paradigmet

SCP-paradigmet trekker tungt på mikroøkonomisk teori og nyklassisk foretaksteori (Lipczynski et al., 2009). Likevel spesifiserer ikke litteraturen bestandig presise sammenhenger mellom struktur-, atferd- og ytelsesvariabler. Oligopolteori er for eksempel sjelden i stand til å fremprodusere klare og utvetydige konklusjoner. Det er ofte vanskelig å avgjøre hvilke variabler som hører til struktur, hvilke som hører til atferd og til ytelse. Produktdifferensiering, vertikal integrasjon og diversifisering er strukturvariabler, men er også strategiske variabler som aktører bevisst kan forfølge og dermed mulig å regne som atferdsvariabler.

Schwartzman (1963) peker på at det er vanskelig å finne et sett uniforme ytelsesindikatorer i en bransje. Hvis vi antar at ulike aktører har sprikende mål vil det bety at sammenhengene i modellen svekkes. Eksempelet han trekker frem er hvis noen aktører ofrer potensiell fremtidig

lønnsomhet i søken etter å redusere risiko gjennom å gjøre sikre investeringer. Da mener han at forskerne burde være mer oppsatt på å forklare variabilitet i bransjelønnsomheten fremfor lønnsomhetsnivået i bransjen som helhet.

Det er en fare for å overvurdere variabler som er mer målbare enn andre. Grabowski og Mueller (1970) mener at det er vanlig å basere mye empirisk forskning utelukkende på selgernes konsentrasjon (inkludert deres størrelse og antall). Dette er fordi det er lettere å måle enn variabler som etableringsbarrierer og produktdifferensiering. SCP-paradigmet er også kritisert for å legge unødvendig mye vekt på statiske modeller i kortsiktig likevekt (Sawyer 1985). Ingen forklaring gis for hvordan strukturvariablene endrer seg, og hvordan nåværende atferd og ytelse innvirker på fremtidig markedsstruktur. Dette er med andre ord en fortsettelse av kritikken om manglende feedback-effekter. I beste fall er SCP-paradigmet i stand til å bistå med et øyeblikksbilde av bransjen og foretakene den består av på et bestemt tidspunkt.

2.2 Prisprosessen (eng. 'pricing policy')

2.2.1 Begrepsforklaring

Prisprosessen er del av bransjeatferd i henhold til den skjematiske fremstillingen av SCP-paradigmet i figur 1. Med prisprosess (eng. 'pricing policy') menes retningslinjer eller vaner, enten de er nedskrevet i en handlingsplan eller bare eksisterer i bedriftskulturen, som styrer hvordan prisene varierer når bedriften står overfor faktorer andre enn kunde verdi og produksjonskostnader som truer dens evne til å nå sine mål. Gode prisprosesser gjør en bedrift i stand til å nå sine kortsiktige mål uten å forårsake at kundene, salgsagentene eller konkurrentene endrer atferd på måter som vil undergrave fremtidig salgsvolum og fortjeneste. På økonomspråket kan man si at gode prisprosesser lar prisene variere langs etterspørselskurven uten at forventningene og dermed kurven forskyves (Nagle et al., 2011).

Mange selskaper har ingen formalisert prisprosess, men baserer seg på ad hoc-tilpasning, med andre ord en reaktiv respons. Begrunnelsene for dette er gjerne at man mener bedriften raskere vil tilpasse seg endrede markedsvilkår mens man begrenser rabatter utelukkende til de situasjoner hvor konkurransepress og kundevegring gjør det nødvendig. Altså er begrunnelsen at man får i pose og sekk; ved å være mer mottakelig for indikasjoner på

endringer i markedsvilkår også kan drive førsteklasses prisdiskriminering. Men slik skaper man også incentiver for ”gode” kunder til å bli ”vanskelige” kunder som aggressivt forhandler seg frem til store rabatter på listepris (Shy, 2008).

Jo større bedriften er, jo mer viktig vil det være med prisingsprosessen. En gjennomtenkt ”prisplan” behøves for å gi et rammeverk og handlingsrom når man skal finne riktig pris. Prisingsdokumentet bør blant annet ta hensyn til hvilke kunder man ønsker, hvilket image man ønsker å ha, hvilke segment man satser på, hvor fleksibel prisingsmulighetene er og hvilket rom det er for å svare på konkurranse. Samtidig må dette være i samsvar med den overordnede strategien og markedsstrategien (Fletcher og Russell-Jones 1997)

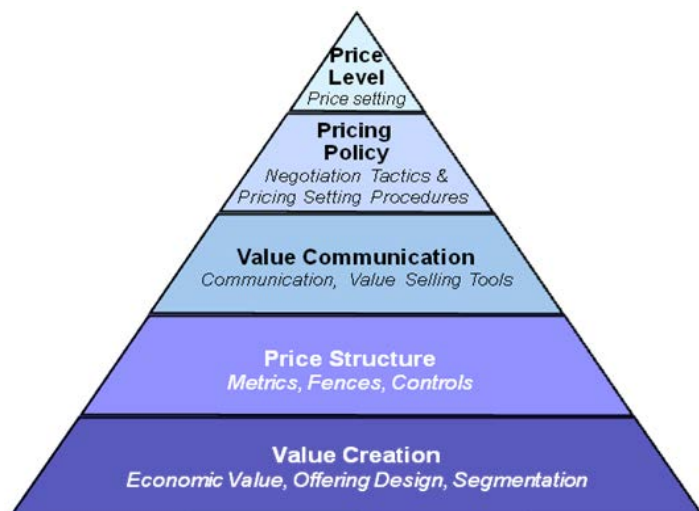
2.2.2 Strategisk prising versus konvensjonell/taktisk prising

Strategisk prising er, ifølge Fletcher og Russell-Jones (1997), samhandling i forretningsfunksjonene finans, markedsføring og salg slik at det blir det et verktøy for å drive lønnsom og bærekraftig vekst i samsvar med aktørens overordnede forretningsmål. Strategisk prising krever definisjon av målsetningene for prisingen som vil variere avhengig av bransjekarakteristika og den enkelte aktørs posisjon i bransjen.

Konvensjonell/taktisk prising omgår fundamentet i en 5-etasjes pyramide som bygger på: 1) Verdiskaping 2) Prisstruktur 3) Pris- og verdikommunikasjon 4) Prisprosess 5) Prisnivå/-setting.

Figur 2: Den strategiske prispyramiden

Kilde: (Nagle et al., 2011:7)



Fundamentet i pyramiden er altså verdiskaping, og innebærer å forstå hvordan verdi skapes for de ulike kundesegmentene. Ulike segmenter verdsetter ulike attributter, og mange tilbydere er av den misoppfatning at høyere kvalitet og flere funksjoner alltid kommer kunden til gode og skaper kunde verdi. Selv om de er selskaper med teknologi og muligheter til å skape verdi, for eksempel i form av slitesterke produkter, klarer de ikke bestandig å omdanne dette til kunde verdi. Hemmeligheten ligger i først å anslå hvor mye verdi ulike attributt-sammensetninger gir de ulike kundesegmentene man sikter seg inn på. Bare slik kan man allerede i design-fasen av produktutviklingen sikte seg inn på sine segmenter. Når man så er bevisst hvilken verdi som skapes for de ulike kundesegmentene er det lettere å utforme en prisstruktur som kaprer mer konsumentoverskudd. Kunde verdi er den viktigste driver av betalingsvilligheten (Ibid.).

2.3 Prising med og uten konkurranse

Lærebøker i mikroøkonomi presenterer markedsstruktur med hensyn til graden av konkurranse. Graden av konkurranse er fremstilt som avtakende med økt markeds makt. Høyest grad av konkurranse finnes i et marked preget av perfekt, eller fullkommen,

konkurranse. Produkter er homogene og tilbyderne er svært mange, altså blir aktørene pristakere. I tilfeller av markedsrett er monopolistisk konkurranse brukt om en konkurranseform der det er mange aktører, ingen etablerings- eller utgangsbarrierer, men differensierte produkter. Oligopolet kjennetegnes av få selgere og høye etablerings- eller utgangsbarrierer. Aller høyest markedsrett, eller mest ufullkommen konkurranse, finnes i monopolet. Dette betyr at en enkelt tilbyder betjener et marked med svært høye etablerings- eller utgangsbarrierer. Jeg begir meg ikke ut på noen nærmere presentasjon av de stilistiske modellene i denne utredningen. Bedriftens markedsrett defineres som et tilbyders evne til å påvirke prisen på et gode, og etterspørselstetisiteten til den enkelte tilbyder avhenger av tre faktorer:

- 1) Markedets etterspørselstetisitet
- 2) Antallet tilbydere i markedet
- 3) Samspillet mellom tilbyderne, konkurranse/rivalisering om markedsandeler og etableringsbarrierer (Simon, 1989).

2.4 Fra kostnadsbaserte til verdi/etterspørsel-baserte teorier

Dette er en typologi over ulike tilnæringer, som skilles i hvor mye de bygger på kostnadsinformasjon eller markeds/etterspørselsinformasjon. Strategisk prising støtter seg på nyere *verdi*basert prising og ideer om kundeverdi skapt av attributter og deres fordelsgoder (eng. benefits). *Marginalteori* og prisetetisitet plasseres et sted i midten i denne dimensjonen, siden det drar på både kostnadsiden og etterspørselssiden. *Kostnadsbaserte prisingsmetoder* har eksistert lengst og kalles dette fordi pris drives hovedsakelig av kostnaden av innsatsfaktorene i produktet. Dette betyr ikke at markedet for produktet ignoreres, men heller at man utvikler priser med et internt fokus, og at markedsavveininger gjøres senere. *Markedsbasert prising*, som også kalles etterspørselsledet prising, er en betegnelse som beskriver prissetting på bakgrunn av en rekke eksterne faktorer som priser på konkurrenters produkter, størrelsen og prisetetisiteten i markedet og kundens nytte av produktets attributter/egenskaper, for å nevne noen. En markedsbasert pris har ikke noe statisk forhold til kostnaden av produksjon av tjenester, bortsett fra at prisen selvfølgelig må være høyere enn den variable kostnaden av å tilby produktet hvis tilbyderen ønsker å drive profitabelt (Fletcher & Russell-Jones 1997).

2.4.1 Kostnadsbaserte teorier

Kostnadsbaserte typer blant prisingsmetodene kalles dette fordi de drives hovedsakelig av kostnader. Dette betyr ikke at markedet ignoreres, men at et fokus på interne faktorinnsatser og prosesser legges til grunn for å utvikle en pris, og at markedsavveininger tas siden. Marginalteori og kostpluss er mye brukt av mindre sofistikerte aktører som opererer i marked preget av mindre konkurranse (Lipczynski et al., 2009). Kost-pluss prising er den vanligste tilnærmingen, og har vært brukt i århundrer helt siden produktkalkyler oppsto. I sin enkleste form estimeres produksjonskostnaden, en profittmargin legges til og prisen kalkuleres. Men utfordringen ligger i kostnadsallokering, som ikke er noen eksakt vitenskap. Man har metoder som vil gi svært ulike kalkyleresultater. Et eksempel på metode som gir potensielt ulike resultater er aktivitetsbasert kostnadallokering (ABC). Etersom kundenes ønsker og behov ikke tas hensyn til kan man ende opp med et produkt eller en tjeneste som er fullstendig feilpriset, enten for dyrt eller for billig. Av den grunn bruker gjerne selskaper kost-pluss-teknikker kun som et utgangspunkt. Men denne forankringen i kostnader betyr likevel at selskapet kan bestemme seg for å unnlate å posisjonere seg i et produktmarked med høy-verdi og lav-volums produkter, dersom kostnadsallokeringen i kalkulasjonen belaster disse produktene u hensiktsmessig mye.

Den inverse elastitetsregelen ansees for å være et bedre alternativ enn standard kost-pluss-prising eller gjennomsnittskostnadspåslag, fordi den gir fordeler gjennom å ta med etterspørselssiden i betraktningen gjennom elasticiteten, og påslaget gjøres med hensyn til marginal fremfor gjennomsnittskostnad (Fjell, 2003). En annen fordel er ved prising av flere tjenester som deler samme felleskostnader, et typisk eksempel er i telekommunikasjon. Likevel tar Fjell forbehold om en del forenkling omstendigheter som altfor ofte medfører såkalt myopisk bruk. Marginalkostnad og priselastisitet er ikke uavhengige faktorer, men avhenger som regel av pris, slik at denne myopiske bruken ofte vil resultere i at man forbigår optimal pris. Bare hvis marginalkostnad og priselastisitet av etterspørsel er konstant, vil prisingsregelen gi optimal pris. Dette er naturligvis en forenkling av virkeligheten. Hvis innledende pris skulle være for lav, vil foreskrevet pris bli for høy, og motsatt.

Den grunnleggende formen for såkalte inverse elastisitets-regler kalles av Pindyck og Rubinfeld (2009) for tommelfingerregelen for prising, noe som vitner om høy status. Den er presentert i formel 1.

Formel 1: Tommelfingerregel for prising, invers elastisitet

Kilde: (Fjell, 2003:787).

$$\frac{p - mc}{p} = -\frac{1}{\varepsilon}$$

En spesiell versjon av denne regelen er Ramsey-prising, en tilnærming som gjelder regulerte monopolister og skal senke den prosentvise profitten på hele monopolistens produktspekter via en restriksjon satt av myndighetene (Fjell, 2003). Denne varianten av inverse elastisitetsregler er presentert i formel 2. α er kjent som Ramsey-tallet og varierer mellom 0 og 1 som et mål på grad av markedsmakt. 0 indikerer maksimering i et marked i perfekt konkurranse der pris settes lik marginal kostnad, og 1 gir optimal pris for en profittmaksimerende monopolist.

Formel 2: Ramsey-prising

Kilde: (Fjell, 2003:787).

$$\frac{p - mc}{p} = -\frac{\alpha}{\varepsilon}$$

Kritikk av den første varianten av regelen går ofte på at hyppig presentasjon av numeriske eksempler baserer seg på inndata om konstant priselastisitet i et prisintervall og gir myopisk bruk. Er priselastisiteten 1 ½, blir pris eksempelvis tre ganger marginalkostnad, og priselastisitet på 11 gir pris på 10% over marginalkostnad. Men regelen returnerer kun optimal pris gitt at enten prisen allerede er profittmaksimerende, eller at marginalkostnad og elastisitet virkelig er konstant over prisintervallet. Er ikke dette tilfellet, vil ikke regelen være bedre alternativ enn å ganske enkelt likestille marginalinntekt og marginalkostnad direkte. Fjell (2003) viser at forskjellige utviklinger/trender i priselastisitet og marginalkostnaden i prisintervallet i mange tilfeller fører til ”bypassing” eller overskyting av optimal pris. Og i motsetning til underskyting, vil ikke gjentatt bruk av regelen konvergere med optimal pris.

2.4.2 Etterspørselbaserte teorier

Produktattributtmodellen bygger på gamle ideer om nytte og indifferenskurver, men utpeker seg gjennom synet på konsumentnyttens som noe som ikke oppnås direkte fra produktene, men fra karakteristikk eller attributter som produktene fremkaller. Produktene er ganske enkelt hjelpemidler for å tilby attributter til konsumeringsprosessen, og konsumenten drar så nytte av konsumet av attributtene han verdsetter i ulik grad. Hvert produkt representerer en bunt med attributter (Douglas, 1987) og modellen er spesielt nyttig i analyse av differensierte produktmarkeder, der produktene skiller seg gjennom ulike attributtkonfigurasjoner. Den forklarer individuelle valg som en prosess bestående i å velge ulike bunter av produktattributter.

Markedsbasert prising som baserer seg på denne produktattributtmodellen hensyntar ikke bare forbrukerens tradisjonelle nytteverdi ved utvikling og prising av produktet. Det sentrale utgangspunktet er forbrukerens transaksjonsverdi, som avgjøres av tilbuds faktorer i markedet. Denne transaksjonsverdien avgjøres først og fremst av alternative substitutter/tilbud som konsumenten står overfor. Argumentasjonen eksemplifiseres slik: En kunde inngår ikke et årsmedlemskap på treningssenter til kun 3.000 kroner, selv om reservasjonsprisen hennes er 10.000 kroner, dersom hun vet at markedet tilbyr et godt alternativ til kun 1500 kr. Slik får produktet eller tjenesten en markedsverdi som kan deles i en referanseverdi (kundens beste alternativ) pluss differensieringsverdi (verdien av noe som skiller tilbudet fra alternativet) (Nagle & Holden, 2002). Markedsverdien setter rammene for prisene tilbyder bør kreve. Et mulighetsintervall for prisen oppstår altså fra verdien av produktet i forhold til et referanseprodukt, der kostnader ved eget produkt naturligvis utgjør en nedre grense. Dette referanseproduktet er nærmeste substituttet i markedet, gjerne tilbudt av konkurrenten. Enkelt sagt tar man utgangspunkt i verdien kunden setter på beste alternative produkt, og justerer prisen på dette for fordeler og ulemper knyttet til produktet som skal prises (Fletcher & Russell-Jones, 1997). Denne markedsbaserte tilnærmingen til prissetting er både etterspørsels- og kostnadsbasert, og relativt lite avhengig av informasjon. Dette er en styrke, men samtidig er det en svakhet at man kun kan beregne et mulig prisintervall i stedet for optimal pris.

Prisendringer i markeder preget av konkurranse fører til at prispåslaget i en kost-pluss-tilnærming stadig vil endre seg. Her vil *målprising* (eng. 'target pricing') kunne gjøre det

enklere å opprettholde et konstant prispåslag, i stedet for å tilpasse kostnadsprofilen gjennom endret produktdesign eller produksjon. Målprising fastslår først ønskede produktkarakteristika og en målpris basert på kundepreferanser og forventede reaksjoner fra konkurrenter. Målprisen fremstår som mer stabil enn i en kost-pluss-tilnærming, og fra denne beregner man målkostnader. Målkostnader vil si et kostnadsnivå som er lønnsomt med gjeldende målpris (Horngren et al, 2009). Dette er en prosess som begynner allerede på design- og utviklingsstadiet, og målkostnadene er langsiktig satt for å kunne utnytte læringskurven og effektivisere produksjonen.

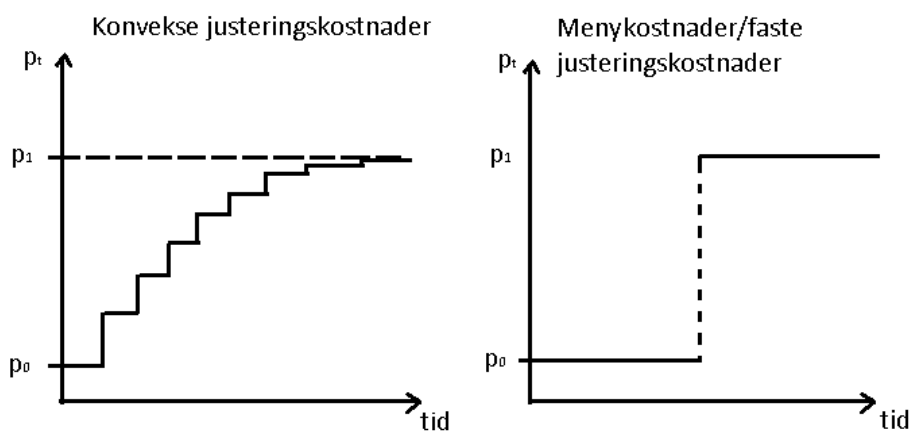
2.5 Prisendringer og prisklebrighet

Blinder (1998) mener at det mikroøkonomiske fundamentet i litteratur kjent som makroøkonomi er det beste utgangspunktet for å studere prisdannelse i en bransje. I stedet for å fokusere ensidig på prisenivået vil han vektlegge prisendringer og mangelen på dem sett i sammenheng med konjunktursvingninger. Gjennom strukturelle intervjuer med næringslivsledere forsøkte han å oversette teoriene til praksiske situasjoner. Under følger et utvalg av teoriene som jeg anser som mest relevante i bransjen jeg studerer.

2.5.1 Kostnader ved prisjusteringer

Det finnes kostnader som oppstår som følge av selve beslutningen om å justere priser. De direkte kostnadene er såkalte menykostnader, som innebærer trykking og grafisk design. Men indirekte kostnader er like viktige å ta med i betraktningen. slik som tiden som brukes til å gjennomgå og fatte beslutninger om prisene, intern kommunikasjon til salgs- og markedsføringsavdeling og tap av fremtidig salg hos kunder som ønsker stabile priser. Dette er kun de vanligste. I ulike bransjer arter prisendringer seg forskjellig. Rotemberg (1982) tenker seg at der de direkte menykostnadene er små, kan en kvadratisk kostnadsfunksjon legges til grunn og vise at faktiske priser justerer seg langsomt med en geometrisk fordelt forsinkelse mot sitt langsiktige nivå. Mankiw (1986) argumenterer for at i bransjer med vesentlige menykostnader bør priser endres på en og samme gang til det nye optimale nivået. Slik unngår man å ”trykke nye menyer daglig”. Disse to ulike synene er illustrert i figur 5:

Figur 3: Kostnader ved prisjusteringer



P_0 er prisen før justering, mens P_1 er nytt nivå etter en prisøkning.

2.5.2 Prosyklisk etterspørselastisitet

Ideen om at etterspørselskurven blir mindre elastisk jo mer den skifter innover er velkjent, men ikke alltid åpenbart logisk fundert. Blinder (1998) viser at foretaket har ulike kundesegmenter som har forskjellige etterspørselastisiteter. Når markedet krymper, forsvinner de minst lojale kundene med de høyeste priselastisitetene, og foretaket står igjen overfor en økende inelastisk etterspørselskurve. I et syklisk oppsving skjer det motsatte: Nye kunder kommer til og priselastisiteten øker.

Formel 3: Prosyklisk etterspørselastisitet

Kilde: (Blinder 1998:66)

$$\frac{p}{MR} = \frac{\varepsilon}{(\varepsilon - 1)}$$

Marginalkostnaden MC er prosyklisk. At MC er prosyklisk betyr ganske enkelt at MC er en stigende funksjon av Q. Profitt/prispåslaget er derimot motsyklisk (fallende P/MC med økende Q) og ikke et konstant prispåslag. At profitt er motsyklisk (P/MC-raten faller i en boom) kommer ifølge Blinder (1998) av at priselastisiteten er prosyklisk. Argumentet går slik: Pris p over marginalinntekt MR er kjent som Lerner-indeksen, et mål på markedsrett. Siden profittmaksimering betyr å sette $MR = MC$, beveger profitten uttrykt i formel 3, seg

inverst mot ε . En prosyklisk etterspørselastisitet gir altså et motsyklisk profittpåslag (Ibid.). Resultatet av prosyklisk marginalkostnad og motsyklisk påslag gjør prisen asyklisk.

2.5.3 Etterspørselsdrivere utenom pris

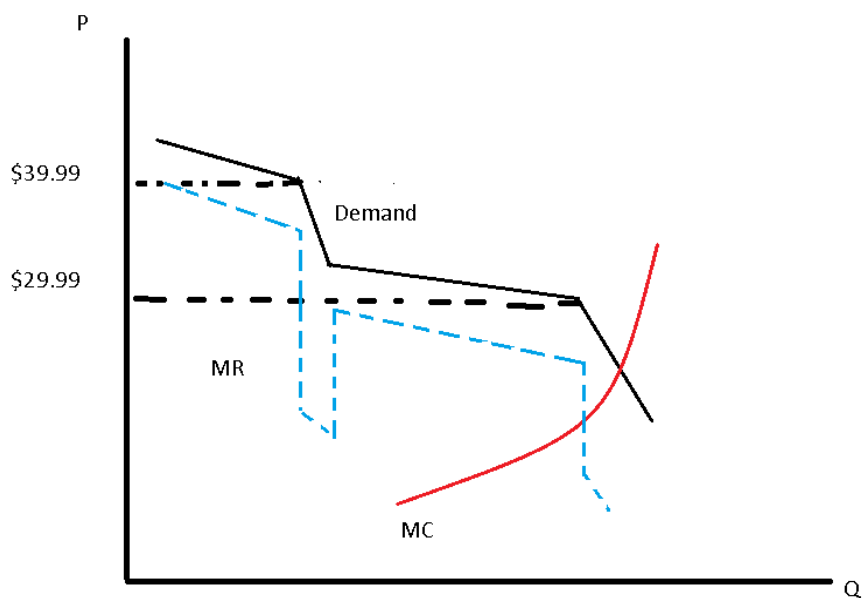
Carlton (1989) mener markedet klareres via andre faktorer enn pris. Nyklassisk økonomisk teori antar typisk at et foretak vil reagere på overskytende etterspørsel med å øke priser, men det kan være andre alternativer som er vel så attraktive. Det kan være det foretrekkes å redusere innsatsen på salgssiden, å bevisst la kundeservicen forringes eller til og med redusere kvaliteten på produktet. Alle disse er med på å redusere produksjonskostnaden. "It is costly to create a market that clears by price alone" (Ibid.:936). Det er gjort lite empirisk testing på området. Det dreier seg helst om kvalitetsdifferensiering i leveringstid ved produksjonsbedrifter, men tanken er overførbar til servicebransjer.

2.5.4 Psykologiske terskelpriser

Denne teorien har ikke lang fartstid i litteratur om økonomisk teori. Den stammer mer fra erfaring fra markedsføringen og psykologien enn økonomenes modeller omkring optimerende atferd. Kashyap (1990) ble oppmerksom på denne praktiske anvendelsen av "avrundinger". Etterspørselen virker å være ekstremt elastisk når vi prismessig befinner oss like over disse tersklene i forhold til under dem, slik det er illustrert i figur 6 .

Figur 4: Terskelpriser

Kilde: Blinder (1998:26)



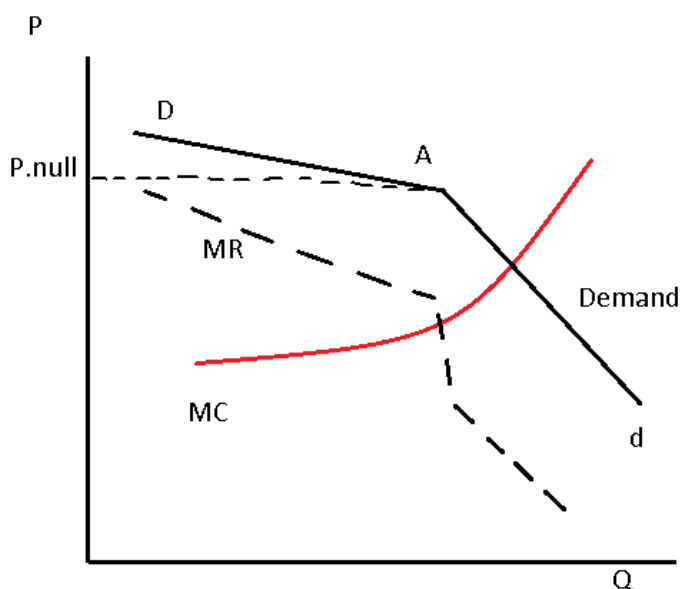
Phillips og Williamson (1967) fant at priser som ender på 41-50 cents og 75-100 cents er vanligere enn andre.

2.5.5 Brukket etterspørselskurve fra oligopol-modellen

Nowotny og Walther (1978) gjorde en survey som hadde til hensikt å avdekke en oppfatning om at man sto overfor en brukket etterspørselskurve. Den involverte 187 østerrikske firma i ulike bransjer. Funnene pekte ikke i noen spesiell retning med hensyn til hvilke bransjer hvor modellen sto sterkest. Figur 7 er illustrasjon av den brukne etterspørselskurven som et firma i oligopol står overfor.

Figur 5: Brukket etterspørselkurve

Kilde: Blinder (1998:31)



Argumentet går slik at oligopolisten antar det verste om etterspørselen etter sitt eget produkt; hvis han senker prisen, antar han at konkurrentene matcher prisen, noe som gir den relativt inelastiske kurven AD. Altså er det lite å vinne på å kutte prisen. Om han i motsatt fall øker prisen, antar han at konkurrentene ikke vil følge etter, noe som stiller ham overfor den mer elastiske kurven AD. Resultatet er at et vesentlig skift oppover i marginalkostnadskurven ikke vil fremkalle høyere pris. Stiglitz-Woglom-modellen (Stiglitz, 1979; Woglom, 1982) legger til grunn at kunder er knyttet til ulike firma og dårlig informert om priser andre steder. Et firma som kutter priser, vil motta få kunder med en gang, for det tar sin tid før ryktet spres. Men, når et firma øker prisen vil stamkundene mistes fordi de antar at prisene andre steder ikke har endret seg. Slik mener de at imperfekt informasjon gjør etterspørselskurven mer elastisk for prisøkninger enn for prisnedsettelse.

2.5.6 Øvrig teoriarbeid om prisendringer og -klebrighet

- “Tykkere” markeder i oppgangstider: Warner & Barsky (1995) finner at priser er lavere i perioder med høy etterspørsel. Dette er stikk i strid med hva man skulle forvente av likevektsmodeller. Men de hevder at konsumenter søker mer effektivt i

perioder når de shopper mer ved at det er skalafordeler på prisinformasjon.

Konsumenter gjør seg flid med julehandelen og slik blir priselastisiteten er høyere.

- Konsumenter bedømmer kvalitet ut i fra pris: Denne teorien baserer seg på utilstrekkelig informasjon, og har tradisjonelt vært bortforklart med snobb-effekt. Stiglitz (1987) foreslår en alternativ tilnærming i uheldig utvalg (eng. 'adverse selection') og teori om "peaches and lemons".

2.6 Prisdiskriminering

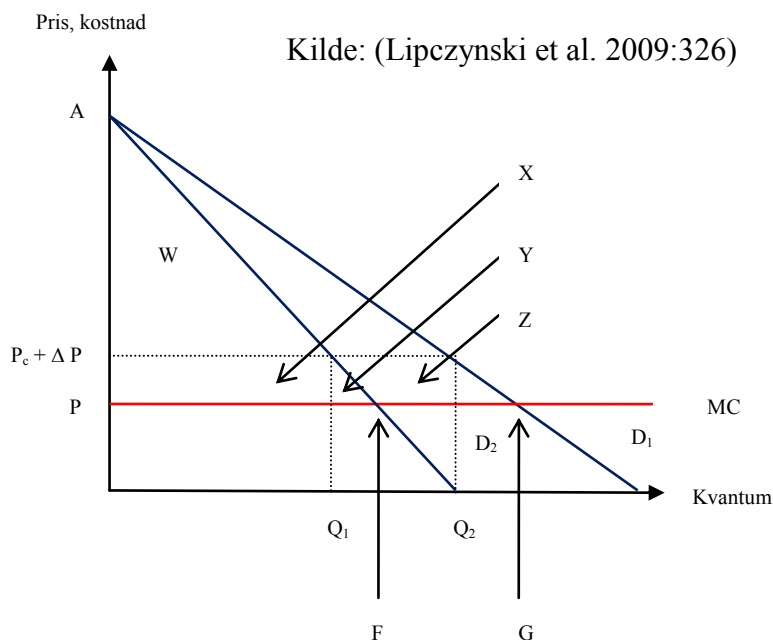
De fleste teoretiske modeller av foretakenes produksjon og prisbeslutninger hviler på forutsetningen at foretaket setter en ensartet pris som er lik for alle konsumenter og uavhengig av hvor mange enheter av produktet som kjøpes. I praksis er det likevel slik ved tilstedeværelse av markedsmakt at det kan være i foretakets interesse å ta ulike priser fra ulike konsumenter eller å gjøre prisen per enhet avhengig av antallet man kjøper (Lipczynski et al., 2009). Det er tre ulike typer prisdiskriminering. *Førstegrads* prisdiskriminering, også kalt perfekt prisdiskriminering, betyr å gjøre prisen per enhet både avhengig av kjøpers identitet og antall enheter kjøpt. *Annengrads* prisdiskriminering betegner praksisen med å gjøre prisen per enhet avhengig av antallet ordrevolum, eller enheter, kjøpt. Kvantumsrabatt er en svært vanlig form for annengrads prisdiskriminering. *Tredjegrads* prisdiskriminering er betegnelsen på praksisen med å la enhetsprisen avhenge av konsumentens identitet.

To forutsetninger må være tilstede for at en prisdiskrimineringsplan skal lykkes. Den første er at foretaket nyter en viss grad av markedsmakt, slik at det har handlingsfrihet til å sette sin egen prisstruktur. Den andre forutsetningen er at markedet for produktet kan deles inn i submarkeder med ulik etterspørsel, og disse submerkedeene må være fysisk adskilte enten i sted eller tid slik at arbitrasje ikke er mulig (Ibid.). Der produksjon og konsum skjer samtidig, slik som i de fleste servicebransjer, kan arbitrasje gjøres vanskelig, og tilbyder kan for eksempel hindre at en person kjøper noe billig på vegne av en annen. Førstegrads prisdiskriminering er ikke noe man møter ofte i praksis, fordi det krever store mengder informasjon om betalingsvilligheten til hver og en av kundene og anses for å være dårlig forretningsmoral.

2.6.1 Nærmere om annengrads prisdiskriminering

Dersom konsumentene ikke lar seg segmentere i grupper med ulik betalingsvilje kan det være best å tilby alle konsumentene den samme menyen av priser og kvanta. Slik vil konsumentene drive selvseleksjon gjennom at tilbyderen utformer en meny av priser og kvanta, og konsumentene velger en kombinasjon som er optimal pris-kvantum-kombinasjon for konsumenten. Figur 8 illustrerer et tilbud om to-parts tariff. To-parts tariff er en prisstruktur som krever betaling av en fast avgift dersom kjøp i det hele tatt skal kunne gjøres og en enhetlig pris som kommer i tillegg for hver enhet man kjøper (Ibid.). Vi tenker oss at to kunders etterspørselskurver, D_1 og D_2 , representerer to kundesegmenter. Kunde 1 kjøper større kvantum og har høyere priselastisitet til enhver pris. Ved perfekt prisdiskriminering ville tilbyderen tatt de faste avgiftene P_{CAF} (av kunde 2) og P_{CAG} (av kunde 1), samt en ensartet pris P_C per enhet for begge kunder. Under annengrads prisdiskriminering må tilbyderen begge kunder samme prismeny. Da må tilbyder gjøre avveininger i jakten på den mest lønnsomme faste avgiften.

Figur 6: Annengrads prisdiskriminering (to-parts tariff)



Hvis den faste avgiften settes høyere enn P_{CAG} , henter tilbydereren alt konsumentoverskuddet til kunde 1, men kunde 2 er ikke i markedet lenger. Hvis den faste avgiften settes til den mindre verdien P_{CAF} , får henter man alt konsumentoverskuddet til kunde 2 og tilsvarende avgift av kunde 1. Men man får ikke hentet verdien i trekant AFG i konsumentoverskuddet til kunde 1. Det kan vises at ingen løsningene er optimale. Ved å øke enhetsprisen marginalt med ΔP ser vi at den faste avgiften må reduseres til W for å holde på kunde 2. Man gir opp et konsumentoverskudd i forhold til tidligere tilsvarende areal Y . Men kunde 1 vil kjøpe kvantum Q_2 , og produsentoverskuddet som tjenes på kunde 1 er fast avgift W , pluss $X + Y + Z$. Økningen i konsumentoverskudd hentet fra kunde 1 er altså Z , som overstiger Y . Optimal to-parts tariff er et ganske komplekst matematisk problem, og særlig i en mer realistisk situasjon. Man får likevel en viktig innsikt, nemlig at dersom det er lønnsomt for tilbyder å betjene begge segmenter, vil den optimale to-parts tariffen inkludere en pris per enhet som er høyere enn tilbyderens marginalkostnad (Lipczynski et al. 2009).

2.6.2 Øvrige kjente prisdiskrimineringsteknikker

I det følgende vil kjente teknikker som er utbredt i praksis presenteres. De er valgt ut etter vurdering av relevans og overførbarhet til treningssenterbransjen.

Peak-load pricing

Formålet med dette er å øke økonomisk effektivitet fremfor å hente konsumentoverskudd gjennom å kreve priser som er satt nær marginalkostnaden. Høyere priser kreves i perioder hvor etterspørselen er på sitt høyeste, og når kapasitetsbegrensninger forårsaker høye marginalkostnader. Et eksempel som brukes er i alpinløypeanlegg. Peak-load-prising skiller seg fra såkalt tredjegrads prisdiskriminering når det kommer til kapasitetsbegrensninger. I tredjegrads prisdiskriminering er kostnaden knyttet til å tilby godet til ulike kundegrupper ikke uavhengig, det er en gitt total produktmengde. Eksempel på dette er at det totale antall treningssenterbrukere utgjøres av summen av fullprismedlemsskaper OG studentmedlemsskap, et segments tilstedeværelse reduserer kapasitet for det andre. Derimot betegner peakload pricing en situasjon der skiheisbilletter solgt på en mandag ikke påvirker salget av billetter på søndag (Pindyck & Rubinfeld 2009).

Bundling/Pakkeprising

Lump sum (bundling) mye brukt i servicebransjer (Pindyck & Rubinfeld, 2009). Pakkeprising er lønnsomt når etterspørselen for to produkter ikke er perfekt korrelert. Man skiller gjerne mellom rendyrket pakkeprising og blandet pakkeprising. Rendyrket pakkeprising betyr at man kun selger to eller flere goder som pakkeløsning. Blandet pakkeprising er å tilby flere produkter både individuelt, til hver sin pris og som pakke (med en rabatt på summen). Å velge blandet pakkeprising fremfor den rendyrkede, er ofte løsningen som kaprer mest konsumentoverskudd i to scenarier: dersom produktetterspørselen bare delvis er negativt korrelert og/eller marginalkostnaden ved å tilby dem er betydelig (Ibid.). I treningscenterbransjen er det flere eksempler på bundling i medlemskap. Av forundersøkelsen kom det frem pristilbud på medlemskap som inkluderer en betydelig mengde personlig trening med instruktør. Man kan i noen tilfeller oppnå samme tilbud ved å velge et alminnelig medlemskap, og deretter bestille personlig trening. Andre måter er å tilby trening ved flere sentre på samme abonnement, fremfor at kunden må betale full pris for to abonnementer ved to sentre.

Overbooking

Shy (2008) definerer overbooking som en teknikk der tjenestetilbydere aksepterer og bekrefter flere reservasjoner enn kapasiteten som er allokert tillater. Slik vil overbookingstrategien føre til at noen kunder blir tilbakevist. I flybransjen og hotellbransjen har man klare arealmessige kapasitetbegrensninger i form av seteplasser og rom ved at allokering til en kunde utelukker en annen potensiell kunde. I treningscenteret vil medlemskap som oftest omfatte ubegrenset tilgang på fellesareal, noe som resulterer i to kompliserende faktorer forbundet med en slik overbookingsstrategi:

- 1) Absolutt kapasitet er ikke like klart. Medlemmene deler en stor mengde treningsapparater mellom seg, har ulik nytte av å bruke hver av dem, og vil ofte bytte hyppig seg i mellom. Individuelle preferanser styrer hvordan brukerne opplever belastningen i lokalet til enhver tid. Jo nærmere absolutt kapasitet man kommer, jo flere vil oppleve nedsatt servicekvalitet ved å måtte vente i kø for å benytte et treningsapparat. Noen medlemmer opplever likevel økende verdi av en sosial art som samvarierer med økende antall brukere som oppholder seg i treningscenteret samtidig, men denne oppveies gradvis av den nedsatte servicekvalitet ved kødannelse.

- 2) Med mindre man benytter peak load-prising og bryter opp i svært små tidsintervaller for adgang, varierer antallet medlemmer som befinner seg på senteret over tid. Medlemskap med ubegrenset adgang gir verdifull fleksibilitet for medlemmet, men resulterer i at tjenestetilbyderen opplever at pågangen (for å bruke et annet ord for etterspørsel) på treningssenteret varierer med bestemte ”sykluser og sesonger”.

Tying

Denne praksisen innebærer å tilby produkter som forutsetter kjøp av andre for i det hele tatt å være av verdi. Tilgang på det ene produktet er verdiløst uten tilgang på det andre. Denne teknikken brukes i en forstand for å skaffe/forsterke en tilbyders markedsmakt, i en annen for å bygge/bevare kunderelasjoner omkring en merkevare (Pindyck & Rubinfeld, 2009).

Intertemporal prisdiskriminering

Konsumenter segmenteres gjennom å endre/senke prisen over tid. Dette fanger konsumentoverskudd fra kunder som ikke kan vente med å kjøpe produktet. Et vanlig eksempel på bransjer der denne formen for prisdiskriminering er utbredt er bokbransjen, som bruker å introdusere hardback-utgaver først og paperback-utgaver etter et års tid. Prisen på paperback-utgaven senkes mye mer enn de reduserte kostnadene av innbindingen skulle tilsi.

2.7 Prisstrategier

Noble & Gruca (1999) organiserer det de anser for å være de 10 vanligste prisstrategiene innen kapitalvarer/industrivarer i forhold til fire situasjoner. Jeg vil kun presentere dem i noen få setninger. Årsaken er at ikke alle er relevante for servicebransjer med tidsbestemte kundekontrakter. I en såkalt produktlinje-situasjon har man flere liknende produkter som gjerne deler merkevarenavn. Pakkeprising, tying og en strategi som består i å tilby en enklere versjon av produktet med begrenset funksjonalitet til svært konkurransedyktige priser, er de tre som inngår her. I en priskonkurransesituasjon inngår prisleddelse, pristaking og en lavpristilbyderstrategi. Som kostnadsbasert prisingssituasjon er kost-pluss-prising eneste strategi. Den gjenstående prisingssituasjonen er nylansering av produkt. Her oppgis pris-skumming (minner om intertemporal prisdiskriminering), penetrasjonsprising og erfaringskurveprising. De to siste består i å sette en lav introduksjonspris for å henholdsvis

øke konsumentenes oppslutning om produktet, og for å øke produksjonsvolum slik at kostnadene reduseres gjennom akkumulert erfaring. De tre strategiene som blir presentert i kategorien ”priskonkurransesituasjon” av Noble og Gruca (1999) omhandler ikke strategisk prisingsatferd i forkant av etablering i et marked, men kun når en utfordrer endelig har valgt å etablere seg.

2.7.1 Etablerings-avskrekkende strategier

Under hvilke omstendigheter lønner det seg for veletablerte aktører å jobbe for å øke etableringsbarrierer i markedet? Etableringsavskrekkende strategier vil på generell basis bare være gode på to betingelser: at den etablerte tjener mer som monopolist enn som duopolist, og at strategien endrer nykommerens forventninger om konkurransevilkårene etter etablering.

I spørsmålet om hvor mye monopolisten kan øke prisen dersom han måtte dele markedet, er utfordrernes mulighet for ’hit-and-run entry’ viktig. Dette handler om å kunne etablere seg raskt i markedet, underkutte prisen, ta kortsiktig profitt og gå ut av markedet like raskt hvis den etablerte gjør motangrep. Hit-and-run fungerer bare hvis utfordrere kan sette prisen høyt nok, og lenge nok, til å tjene inn sunk cost ved etablering.

Hvis vi antar at den veletablerte monopolistens marked ikke lar seg true via ’hit-and-run’ kan han forvente å tjene superprofitt hvis han kan holde konkurrenter utenfor. Besanko et al. (2000) viser tre måter dette kan gjøres på, nemlig bunnprising, rovprising og kapasitetsutvidelse.

Bunnprising(limit pricing):

Den etablerte aktør tar en lav pris før noen ankommer. Potensielle utfordrere antar at prisen vil bli lik, eller til og med lavere, etter etablering og lar være. Men det har seg slik at bunnprisingstrategien har sine svakheter. I en realistisk setting må den etablerte bunnprise hvert år for å konstant avskrekke etablering. Monopolisten vil aldri få sjansen til å øke prisen for å tjene monopolprofitt utenom i en modell over et begrenset antall år.

Men spillteoretikere har funnet noen forhold som gjør at bunnprising kan være lønnsomt. Generelt sett forutsetter det at utfordrere må være usikre på noen karakteristika ved den veletablerte aktøren eller nivået på markedets etterspørsel. Hvis monopolisten priser slik at han fremstår som en kostnadsleder for utfordrere uten å ha noen spesielle fordeler er det

gunstig. Dette er basert på en modell med Cournot-konkurranse, det vil si konkurranse med hensyn på kvantum tilbudt (Ibid.).

Rovprising (predatory pricing):

Forskjellen mellom rovprising og bunnprising er at bunnprising er rettet mot potensielle utfordrere som ennå ikke har etablert seg i markedet, mens rovprising er rettet mot firma som allerede har etablert seg. Ulike definisjoner av rovprising baserer seg alle på at man setter pris under kostnad (gjennomsnittlig variabel kostnad eller kortsiktig marginalkostnad), mens man forventer å tjene inn tapene man tar etter at konkurrentene er drevet fra markedet og man kan utøve markedsrett.

Kapasitetsutvidelse:

Den etablerte aktør velger å investere i større kapasitet enn etterpørselen i markedet skulle tilsi er lønnsomt. Dermed binder aktøren seg til å operere med høyere faste kostnader og signaliserer overfor potensielle nykommere at den etablerte vil konkurrere hardere på pris for spre disse faste kostnadene, og kjempe hardere for markedsandeler enn før kapasitetsutvidelsen (Besanko et al., 2000). Dette er et eksempel på det Dixit (1982) kaller trusler og irreversible forpliktelser som nevnt i avsnitt 2.1.3.

2.7.2 Kooperativ prising

Kooperativ prising defineres som en "stillferdig enighet" om prisnivået. Man kan stille seg spørsmålet om kooperativ prising er oppnåelig når uavhengige firma tar egne, ikke-kooperative prisavgjørelser. Er det tilfeller der et firma ikke måtte ønske å underkutte rivalene sine enten ved å senke prisene sine i forhold til rivalene, eller nekte å følge opp når rivalen øker prisene? Det finnes mange forsøk på bevis i litteraturen om spillteori, men av plasshensyn har jeg valgt å utelate presentasjonen av disse. Når det gjelder markedsstrukturens innvirkning på denne muligheten til kooperativ prising er det konkurrentenes reaksjonstid og åpenhet om pristilbud som står sentralt. Det er i følge Besanko et al. (2000) tre muligheter aktørene selv har for å muliggjøre kooperativ prising:

- 1) Prislederskap
- 2) Forhåndsannonsering av prisendringer

- 3) "Begunstiget kunde"-klausuler: Dette er en kontraktbestemmelse som sikrer at en stamkunde skal ha laveste pris på fremtidig levering av en ordre. Etter levering, om eksempelvis 3 måneder, vil han få rabatt på ordreprisen dersom leverandøren har senket prisen til andre kunder i mellomtiden. Retroaktive klausuler virker utover tiden til levering, si eksempelvis i 2 år ekstra, og gjør det enda dyrere for leverandøren å senke prisen til nye kunder. Det er en form for selvpålagt begrensning som gir mest inntrykk av å være til fordel for kundene, men kan hindre priskutting og hard konkurranse om kunder med høy priselastisitet. Dette gjelder også unilateralt, altså trenger ikke motparten gjøre dette i et monopol.

3. Metode

3.1 Innledning

Dette kapitlet vil belyse metodene som er brukt i utredningen, og begrunnelse for hvorfor jeg har benyttet meg av de ulike forskningsmetodene. Først vil jeg gjennomgå forskningsopplegget som belyser og avgrenser problemstillingen bedre. Deretter følger en kritisk vurdering av datainnsamlingsmetoder og analysegrunnlaget. Til slutt vil jeg gjennomgå respondentutvalget og utformingen av spørreskjemaet.

3.2 Forskningsdesign og opplegg

Ifølge Ringdal (2007) må mulighetene og spennvidden i typer av design være kjent for å kunne planlegge et forskningprosjekt. Designene fungerer som maler eller ”pakkeløsninger” med tilhørende teknikker for datainnsamling og analyse som kan bearbeides til konkrete prosjektplaner. Videre er det vanlig å trekke et skille mellom *eksplorerende*, *beskrivende* eller *forklarende* formål med forskningsopplegget. Å eksplorere betyr å oppdage, og eksplorerende opplegg brukes på spørsmål det i liten grad er forsket på. Dette er sjelden selvstendige opplegg, men har oftest karakter av å være forprosjekt til mer omfattende undersøkelse med et av de to andre formålene. Eksplorerende opplegg bør være fleksible og åpne for det nye. Slike undersøkelser kan resultere i kjennskap til et felt, definerer av sentrale begrep og utvikling av interessante forskningsspørsmål (Ibid).

Problemstillingen som jeg valgte er av det brede slaget og består av to spørsmål. Jeg velger å gjengi problemstillingen for å lettere kunne forklare :

*Hvordan arter prising seg som forretningsprosess i den norske treningssenterbransjen?
Hvilke forhold innvirker på prisnivå, prisstrukturer og prisstrategier?*

Det første spørsmålet som er stilt indikerer at jeg vil undersøke prisingsprosessen i den norske treningssenterbransjen, og det andre spørsmålet som er stilt indikerer at dette er forsøkt satt i sammenheng med et helt spesielt bransjerammeverk. Delingen i to spørsmål indikerer at også

forskningsdesignet er todelt. Som forprosjekt av eksplorerende art har jeg basert meg på en kortfattet, kvalitativ bransjebeskrivelse, kombinert med en innsamling av pristilbud. Det ble imidlertid klart for meg underveis at jeg ville konsentrere forskningsprosjektet i større grad om prisingsatferd. Saunders et al. (2009) hevder at beskrivende design i business og management research burde sees på som et skritt på veien til målet heller enn et mål i seg selv, og at dersom forskningsprosjektet preges av beskrivende design er det mest sannsynlig en forløper til et forklarende design. Prosjektveiledere vil oppmuntre til å utvikle evnen til evaluering av data og idésyntetisering som er av høyere orden enn evnen til omhyggelig beskrivelse. Altså kom jeg frem til idéen om å utvide datasettet fra forundersøkelsen om pristilbud.

Dette la grunnlaget for utformingen av nye forsknings spørsmål omkring prising i praksis blant aktørene i bransjen. Mer konkret ble det til spørsmål som inspirerte en hovedundersøkelse i form av en online survey, også kalt elektronisk spørreundersøkelse. De to største fordelene ved bruken av spørreskjema, er at det er lite ressurskrevende og egnet for store utvalg med geografisk spredning. Det er også fordelaktig at respondenten kan svare når det passer, og det gir muligheter for absolutt anonymitet. Ulempene er at respondentene manglende motivasjon kan gi lave svarprosenters dersom temaet ikke fanger interesse i målgruppen. Det er en stor avstand mellom intervjuer og respondent slik at man kan heller ikke vite noe om hvordan spørsmålene blir oppfattet (Saunders et al. 2009).

3.3 Datainnsamling og tilgang på informasjon

Via e-posten med forespørsel om å delta i spørreundersøkelsen ble respondentene lovet full anonymitet i denne utredningen og at data kun var til bruk på aggregert nivå. Av forskningsetiske årsaker forsøkte jeg å gi inntrykk av at dette var en uavhengig mastergradsutredning i den forstand at den ikke baserer seg på støtte fra kommersielle aktører.

Jeg har utelukkende basert meg på primærdata i analysen, mens bransjebeskrivelsen bygger på sekundærdata. En rapport publisert via hjemmesiden til Virke Trening, bransjeorganisasjonen som omfatter stadig flere kjeder og enkeltaktører i bransjen, viser at min forundersøkelse baserer seg på et datagrunnlag som sannsynligvis likner på det Kvarud Analyse (2011) besitter. Likevel tror jeg at gjennom å studere prisstrukturer har et annet

fokus. Datagrunnlaget for analysen i denne utredningen består av to datasett. Forundersøkelsen om prisnivå og prisstruktur resulterte i et datasett på 238 analyseenheter. Analyseenheterne består av de treningssentrene i Norge der jeg lyktes i å tegne meg et noenlunde godt bilde av prisstrukturen (og prisnivået). Utfordringene besto i å standardisere kontraktsbetingelsene for å muliggjøre sammenlikning av pris. Informasjonen er innhentet i løpet av uke 14, 2012, hovedsakelig fra treningssentrenes hjemmesider. Informasjon om 16 enheter ble innhentet ved prisforespørsel per mail, telefon og personlig oppmøte, men jeg fant snart ut at disse øvrige informasjonskanalene var for tidkrevende, fordi mine henvendelser gjerne medførte interesse og oppfølging fra salgsansvarlige.

Etter utformingen av nye forskningsspørsmål ble dette datasettet fra forundersøkelsen forsøkt utvidet gjennom å sende ut et elektronisk spørresskjema. Innledningsvis så jeg ikke noen grunn til å utvide datasettet fra forundersøkelsen. Jeg skulle gjerne ha foretatt dybdeintervjuer av et representativt utvalg av hele bransjen gjennom å kontakte ansatte ved norske treningssenter med ansvaret for prising av medlemskap. Men praktiske årsaker som tid, avstand og kostnader gjorde en elektronisk undersøkelse mer gjennomførbar. Det ble utformet som et såkalt census, et begrep som beskriver en survey som henvender seg til hele populasjoner i stedet for å basere seg på utvelging (Saunders et al., 2009). Årsaken til at jeg ønsket å utforme undersøkelse på denne måten er at elektroniske spørreundersøkelser er effektive, men bærer ofte preg av lav svarprosent. I tillegg sto jeg overfor en relativt liten populasjon, slik at en innskrenking i geografisk forstand trolig ville gitt svært lav responsgrad. Populasjonen består av et ukjent antall personer med erfaring fra prisingsprosessen for treningsmedlemskap.

Likevel oppsto en indirekte utvelging som følge av at populasjonen ikke direkte sammenfaller med antall treningssentre slik som i forundersøkelsen. Analyseenheterne i spørreundersøkelsen er personer med ansvar for pristilbudet på medlemskap og liknende tjenester ved norske for-profit treningssentre. For å nå frem til disse valgte jeg å sende forespørsler per e-post om å delta i en elektronisk undersøkelse. E-postadresser ble samlet inn fra treningssentrenes hjemmesider og andre kilder på internett. Ifølge Kvarud Analyse (2011) eksisterer det i overkant av 600 for-profit treningssentre i Norge. Ikke alle disse er nødvendigvis brukere av elektronisk post. Ei heller er det slik at alle har en mailadresse som lett lar seg oppspore. Mindre aktører er sannsynligvis overrepresentert i andelen treningssentre som velger å ikke

drifte en hjemmeside eller oppgi en e-postadresse for kontakt. Utover dette fant jeg det ikke hensiktsmessig å inkludere e-poster som tilhører treningssentre der myndigheten i prisprosessen ligger på sentralt hold i en kjedeorganisasjon. Slik ble mange av de største kjedene kun kontaktet per én enkelt eller et fåtall e-postadresser. Av 237 treningssentre med kontaktinformasjon satt jeg igjen med et utvalg på 150 analyseenheter etter at jeg hadde utelukket e-postadresser til kjeder der jeg følte meg sikker på at ansvaret for prising befant seg andre steder i organisasjonen.

Hovedundersøkelsen baserer seg på et lukket online-basert spørreskjema utformet i verktøyet Qualtrics. De 150 respondentene har fått en invitasjon per e-post med forespørsel om å fylle ut et spørreskjema bestående av 19 spørsmål. En påminnelse ble sendt til de respondentene som ikke hadde svart innen en uke. Antall respondenter som gikk i gang med undersøkelsen var 28. Antallet som fullførte var 17. Av disse 17 var det kun 6 som sa seg villige til å svare på dyptgravende spørsmål omkring prisendringer (og prisrigiditet). Det vil si at 28/150 av respondentene som mottok forespørselen om å delta i undersøkelsen svarte i noen grad. De 28 respondentenes svar representerer datasettet mitt fra hovedundersøkelsen.

3.4 Undersøkelsens pålitelighet og gyldighet (reliabilitet og validitet)

To begreper som er spesielt sentrale i kvalitetssikringen av vitenskapelige undersøkelser er reliabilitet og validitet. Begrepet ekstern validitet omhandler i hvilken grad forskningsresultatene fra en spesiell studie er generaliserbare til alle relevante sammenhenger, mens intern validitet omhandler i hvilken grad spesielle funn kan tilskrives andre sammenhenger og årsaker enn mangler i eget forskningsdesign (Saunders et al., 2009). Ringdal (2007) mener at reliabilitet er et rent empirisk spørsmål samtidig som at validitet krever teoretisk vurdering i tillegg. Validiteten i en undersøkelse er altså det mest generelle av disse begrepene, og trues av systematiske målefeil. Undersøkelsens pålitelighet, ofte omtalt som reliabilitet, består i om gjentatte målinger med samme måleinstrument vil gi samme resultat. Her er det faren for tilfeldige målefeil som truer integriteten.

I mindre, heleide treningssentre kan myndighetsfordelingen i prisprosessen være ganske enkel og trenger ikke involvere mer enn en person. Likevel er det naturlig å anta at dette ansvaret er

delt på flere personer i organisasjonen eller at det i tilfeller ikke er klart formalisert. Gjennom å sende en lenke per e-post til e-postadresser med ukjent mottaker kan jeg ikke være sikker på å nå den ønskede respondenten i organisasjonen. Jeg forsøkte å informere om at e-posten var ment for personer med erfaring i treningssenterets prisingsprosess. Likevel er det sannsynlig at e-posten ikke bestandig videresendes til riktige vedkommende eller at den som først mottar e-posten likevel velger å besvare undersøkelsen uten å ha de rette forutsetningene. Muligheten for at noen svarer på feil grunnlag er forsøkt løst gjennom et innledende kontrollspørsmål i undersøkelsen.

Elektroniske spørreskjema medfører en lav grad av nærhet og høy grad av standardisering. Spesielt høy standardisering får man ved bruk av såkalt lukkede spørsmål, eller forhåndsutformede svaralternativer. Formålet med standardisering er å eliminere tilfeldige målefeil og gi pålitelige data. Det er generelt stor risiko for feilkilder knyttet til utvalg av enheter og frafallet ved bruk av surveyundersøkelser (Ringdal 2007). Dersom frafallene er systematiske, svekkes utvalgets representativitet. Dessverre er det slik at årsakene til frafallet er vanskelige å avdekke ved bruk av elektroniske spørreskjema. En spesielt fremtredende feilkilde ved bruk av elektroniske spørreskjema er manglende svar på enkeltspørsmål. For å ikke skape frustrasjon hos respondentene var det bare unntaksvis påkrevd å besvare individuelle spørsmål underveis. De to innledende kontrollspørsmålene samt spørsmål 13 om hovedtilnærming/prisnivågrunnlag, anså jeg som så viktige at respondenten må svare for å kunne gå videre i undersøkelsen. Altså ble det opplyst at respondentene som regel kunne la være å besvare spørsmål som de oppfattet som upassende eller som de av andre grunner ikke ønsket å besvare. Dette førte til at kun 17 respondenter fullførte undersøkelsen med en utfyllingsprosent på over 80 %.

Når det kommer til tidsbruk viste testpersonene jeg benyttet meg av, som besto av medstudenter, seg å besvare de 19 spørsmålene i løpet av 5 minutter. I e-posten som ble sendt ut til respondentene ble anslått varighet oppgitt til 5 minutter, men av de 28 respondentene som gikk i gang med undersøkelsen opplyste surveyverktøyet at den gjennomsnittlige tiden som virkelig ble brukt var 13 minutter. Dette er naturligvis inkludert respondenter som av forskjellige grunner avsluttet underveis uten å lukke nettleservinduet slik at tiden fortsatte å

løpe. Likevel kan den uforutsette, høye tidsbruken vært med på å skape utålmodighet som ga flere manglende svar på enkeltspørsmål.

I selve ordleggingen er det også klare, potensielle feilkilder. I et elektronisk spørreskjema kan spørsmålene være formulert uklart eller misforstås uten at de lar seg forklare bedre. I løpet av testingen som ga tilbakemelding fra veileder og medstudenter, viste det seg at spørsmål 18 og 19, som forsøker å redusere teoretiske modeller til argumenter og påstander om prisendring, fremsto som belærende eksamensspørsmål til en viss grad. Altså kan respondentene få et inntrykk av at det er kun ett riktig svar, selv om dette ble forsøkt avkreftet i spørsmålsteksten. De fleste spørsmålene er såkalt lukkede og dermed kan svaralternativene oppleves som lite presise og uttømmende. I omkring halvparten av spørsmålene har jeg valgt å inkludere et alternativ som lyder ”vet ikke/ ønsker ikke å svare” eller liknende formulering, kombinert med en tekstboks som lar respondenten fylle inn et svar selv. Dette er for å hindre at respondentene skal føle at svaralternativene ikke er tilstrekkelig uttømmende.

3.5 Om spørreskjemaet

Spørreskjemaet består av 19 spørsmål. Etterpå følger en forespørsel om å svare mer dyptgående på en håndfull nye spørsmål på bakgrunn av svarene i det siste spørsmålet om prisendringer. Av 17 respondenter som fullførte undersøkelsen var kun 6 villige til å fortsette. Dette gjør at jeg velger å konsentrere analysen om de opprinnelige 19 spørsmålene, og at presentasjonen av svar på de dyptpløyende spørsmålene vil gjøres kortfattet.

3.5.1 Spørsmålenes rekkefølge

Spørsmålenes rekkefølge ble ikke tilfeldig valgt. Det første spørsmålet er et kontrollspørsmål for å avdekke om respondentene virkelig har erfaring med prising av treningssentertjenester. De to neste tar sikte på å kategorisere prissetterens myndighetsområde og organisasjons-tilhørighet. Deretter følger 9 spørsmål om treningssenterets areal, nylige kapasitetsutvidelser, omsetning, finansiering, posisjonering og opplevde konkurransesituasjon. Spørsmål 13-17 dreier seg om prisingsprosessen. Spørsmålene forsøker å avdekke blant annet en hovedtilnærming til prissetting, rabattformer, valg av betalingsformer og faktureringsrutiner samt treningssentrenes evalueringhyppighet av eget pristilbud. Spørsmål 18 og 19 spør i

hvilken grad respondentene kjenner seg igjen i argumenter og påstander utledet av teori om prisendringer.

Det er vanlig å dele variabeltyper som inngår i elektroniske surveys i tre kategorier (Saunders et al., 2009). Disse kan oversettes til meningsvariabler, atferdsvariabler og attributtvariabler. Spørreskjemaet resulterer i svar som gir variabler på alle disse tre kategoriene. De første 12 spørsmålene knytter seg til en blanding av attributtvariabler og handlingsvariabler. Spørsmål 13-17 resulterer i hovedsak i handlingsvariabler, mens de to siste er typiske meningsvariabler som tar sikte på å teste hvor gjenkjennelige og praktisk anvendelige teoriene om prisendringer er.

Undersøkelserverktøyet Qualtrics tillater en avansert 'skip logic', det vil si at man lett kan manipulere hvilke spørsmål man ønsker - og ikke ønsker - stilt til respondenten på bakgrunn av hva vedkommende svarer på spørsmål underveis. Spørsmål 13 om hovedtilnærmingen til valg av metode for prissetting av medlemskap utløste kun spørsmål 14 om kostnadsgrunnlag, dersom alternativet 'kostnadsbasert' grunnlag var indikert i spørsmål 13. Likeledes er det gjort slik at dersom respondenten sa seg villig til å besvare flere spørsmål utover de 19 opprinnelige spørsmålene, ble visningen av nye spørsmål avhengig av at respondenten hadde markert 'ganske enig' eller 'svært enig' i tilhørende argument.

3.5.2 Variablenes typer og målenivå

Stevens (1946) deler inn variabler i fire målenivåer: Nominal-, ordinal-, intervall-, og forholdstallsnivå. Nominalnivå er den enkleste inndelingen i gjensidige utelukkende grupper uten rangering. Intervallnivå betyr at man kan operasjonalisere med de 4 regneartene og at utregning av gjennomsnitt er meningsfullt. Et absolutt nullpunkt oppstår først på forholdstallsnivå og gjør relativ sammenlikning enda mer informativ. Den tradisjonelle begrunnelsen for å skille mellom de ulike nivåene er at de indikerer hvilke matematiske operasjoner som er tillatelige, og dermed gir grunnlag for å argumentere for valg av statistiske tester.

I forundersøkelsen om prisstrukturer er variabelnivået generelt høyt. Priser i kroner og øre har et nullpunkt og rabattsatser likeså. De aller fleste variablene i det utvidede datasettet mitt er

derimot på lave nivåer, som regel nominal- og ordinalnivå. Likevel byr signifikanstesting på problemer uavhengig av variabelnes målenivå når svarprosenten viste seg å bli såpass lav.

3.6 Analysemetoder og statistisk inferens

Presentasjonen av resultatene av den kvalitative biten av forundersøkelsen i kapittel 4 har jeg organisert med utgangspunkt i figur 1 etter beste evne. Den kvantitative delen av forundersøkelsen som omhandler prisnivå og prisstrukturer i kapittel 5 innledes med deskriptiv statistikk som gjennomsnitt og standardavvik, samt grafisk fremstilling der det er hensiktsmessig. Videre vil jeg teste om prisnivået er forskjellig i utvalgte kategorivariabler. Begrepet statistisk inferens brukes om prosessen som består i å gjøre konklusjoner om en populasjon ut i fra et utvalg av denne populasjonen. (Ringdal, 2007). Eksempelvis kan det være interessant å undersøke om prisnivået i treningssentre som tilbyr klippekort skiller seg fra populasjonen, eventuelt de som tilbyr 12 måneders standard avtalegiroabonnement. Saunders et al. (2008) anbefaler bruk av 'independent groups t-test' til dette formålet. Dette statistiske målet sammenlikner forskjellen i gjennomsnittet for de to gruppene. Dersom sjansen for at en forskjell mellom de to gruppene skulle oppstå ved en tilfeldighet er lav vil dette gjenspeiles i en høy t-verdi med sannsynlighet lavere enn 0.05, og dette regnes for statistisk signifikant. Dersom utvalgets størrelse skulle være under 30 eller være skjevt (i forhold til normalfordeling) er Mann-Whitney-test aktuell som en ikke-parametrisk tilsvarende test av to grupper.

Resultatene av spørreundersøkelsen analyseres i kapittel 6. De er i hovedsakelig på et lavere målenivå enn data fra forundersøkelsen og presenteres via frekvensfordeling, prosentfordeling og grafisk fremstilling der det er hensiktsmessig, samt i krysstabeller. Forundersøkelsen om prisnivå og -strukturer resulterte i et datasett med 238 analyseenheter, og hovedundersøkelsen er rettet mot de samme analyseenhetene som i forundersøkelsen. Dette ga et utvidet datasett for 28 av analyseenhetene. For å undersøke den statistiske inferensen vil jeg benytte meg av utvalgte tester avhengig av datatyper og responsrate. Saunders et al. (2009) anbefaler bruk av kji-kvadrattest for å undersøke forskjell mellom to variabler som kan krysstabuleres. Testen forutsetter at mindre enn 25% av cellene i tabellen har en forventet verdi lavere enn 5. Også Cramers V er et mål på statistisk signifikant samvariasjon mellom to variabler som tillater

sammenligning av relativ styrke i samvariasjonen hos ulike variabelpar. Mens kjøkvadrat gir sannsynlighet for at data i tabellen har oppstått ved tilfeldighet måler Cramers V samvariasjonens styrke på en skala mellom -1 og 1, noe som tillater sammenlikning av ulike variabelpar.

4. Bransjebeskrivelse

Bransjebeskrivelsen vil ikke følge et stringent oppsett, men er løst basert på figur 1 for å holde en viss struktur i presentasjonen av bransjedata. Informasjonen som er presentert i dette kapitlet er i liten grad basert på primærdata. Informasjonen er dels hentet fra sentrale bransjeaktørens uttalelser i media, og dels fra forskningsrapporter fra konsulentbyråer og akademia.

4.1 Tilbudskarakteristikk

4.1.1 Faktormarkeder

Lønnsnivå

Forbundsekretær Torbjørn Jungård i Norsk Arbeidsmandsforbund sier at lønnsnivået i denne bransjen er veldig lavt fordi det er mange som ser på en jobb ved et treningssenter som en hobby. Begynnerlønnen for fagorganiserte er 114 kroner timen, som gir en lønn på rundt 220.000 kroner for et årsverk. Jungård påpeker at dette utgjør halvparten av gjennomsnittslønnen i Norge. Han mener for mange av aktørene i bransjen mangler ryddighet. Lars-Einar Petterson, PR- og kommunikasjonssjef i SATS, repliserer at SATS har vilkår som overgår minstekrav når det gjelder arbeidsmiljøloven. Han forklarer at de har en turnover som er naturlig i bransjen så vel som i andre servicenæringer gjennom at mange ansatte som har SATS som bijobb ved siden av studiene (Klemsdal 2010).

Treningsutstyr og inventar

Norsk Fitness Handel er markedsledende på salg av treningsutstyr i Norge, og styreleder Håkon Bakkevig sier at omkring halvparten av kundene velger å lease utstyret. For et standard senter plassert mellom lavkost- og premiumsegmentet på 1000 kvadratmeter, anslår han at investeringen i utstyr er på to millioner kroner, tilsvarende 40.000 kroner i leasingutgifter pr. måned (Ibid.).

4.1.2 Teknologi og kostnadsstruktur

Kostnadsstrukturen avhenger naturligvis av hva slags segment man faller inn under. Man snakker normalt om et premiumsegment, et lavkostsegment og et midtsjikt. Ray Algar (2011) i Oxygen Consulting hevder at lavkostsegmentet, slik han definerer det, har eksistert i USA siden Planet Fitness åpnet i 1992. Han påpeker at lav pris kun er ett av fem typiske trekk ved lavkosttreningssenteret. Det er ikke tilstrekkelig for en eksisterende aktør med et bredt servicetilbud å plutselig senke medlemskapsavgiftene betraktelig for å gå nye lavkostnadssentre i møte. De 5 trekkene som må være til stede er i noen grad:

- 1) Tendens til døgnåpen adgang
- 2) Pris under halvparten av landsgjennomsnittet
- 3) Omfattende teknologi- og internettbruk
- 4) Fasiliteter som tillater hovedsakelig individuell trening
- 5) Muligheten til å drifte senter med kun én person

Marketing director Emma Edwards i den britiske kjeden Fitness4Less sier at treningssentre som opererer på den tradisjonelle måten har et salg- og markedsføringsteam, og bruker rundt regnet 10 - 15 % av omsetningen på dette (Barnett, 2011). I stedet lar Fitness4Less kundene selv melde seg inn via internett og lar dem selv forvalte medlemskapet. De har salg- og markedsføringsaktivitet, men den er sentralisert og retter seg mot massemarkedet. Fitness4Less krever ikke at kundene melder seg inn for lenger enn en måned av gangen, mens de aller fleste medlemskap inngås over en 12 måneders periode i Storbritannia. David Lloyd's Brosse innser at frekvens på kundebesøk er en avgjørende faktor for hvor lenge kundeforholdet varer og uttaler at han ønsker at folk når sine mål og holder seg til merkevaren. Hos 'budget gyms', som han kaller det, fremstår fleksibilitet som en dyd og snur mangelen på samhandling med kunder til en fordel. Ifølge marketing director i Fitness4Less kommer 64 % av kundene tilbake på jevnlig basis til tross for muligheten til å avbryte medlemskapet fra måned til måned (Ibid.).

Muligheten til å drifte senteret med en person tett opptil 24 timer i døgnet avhenger av at medlemmene får adgang via en personlig nøkkel dersom man skal etterleve bestemmelser i regelverket om arbeidsmiljø. Utbredelsen av utelukkende elektroniske inngangsdører er stor i lavkostsegmentet. I forundersøkelsen kom det fram at svært mange aktører, uavhengig av

hvilket segment man velger å plassere dem i, utsteder elektroniske nøkler til sine medlemmer, noe som muliggjør tilgang til treningscenteret utenom resepsjonens åpningstider. På visse treningsentre er ikke bemannet resepsjon en del av tilbudet overhodet. De ulike løsningene med bemanning i åpningstiden er ikke lette å kartlegge, ettersom ikke alle treningsentre finner det formålstjenlig å opplyse om dette når de ønsker å bevare fleksibilitet i bemanningen av resepsjonsområdet. Tabell 1 viser en kostnadskalkyle utarbeidet for et 1500 kvadratmeters treningscenter i byområdet Hilversum i Nederland (Goseley et al., 2011). Hilversum er et bysentrum med 85.000 innbyggere lokalisert i en svært tettbefolket region, 3 mil unna Amsterdam og Utrecht.

Tabell 1: Kostnadskalkyle for nederlandsk lavkostnadscenter (1500 kvm)

| Årlig kostnad | Spesifisert | Sum (EUR) | Sum (NOK) |
|----------------------|----------------------------------|-------------|----------------|
| Lokaler | € 120,- à 1500 kvadratmeter | € 180.000,- | kr 1.355.760,- |
| Vann, strøm, renhold | € 4000,- à 12 måneder | € 48.000,- | kr 361.536,- |
| Lønn | 1 daglig leder, 3 deltidsansatte | € 38.750,- | kr 291.865,- |
| Treningsinventar | 5-årig, lineær avskrivning | € 100.000,- | kr 753.200,- |
| Annet inventar | -"- | € 3.700,- | kr 27.868,- |
| Promotering | € 2.200,- à 12 måneder | € 26.400,- | kr 198.845,- |
| + Diverse | € 2.000,- à 12 måneder | € 24.000,- | kr 180.768,- |
| = Totale kostnader | | € 420.850,- | kr 3.169.842,- |

I utregningen er valutakursen NOK/EUR satt til 7,532 per 30. mai 2012. De lave lønnskostnadene er forbundet med at daglig leder er ansvarlig for to slike sentre. I følge prognosene (Ibid.) er senteret lønnsomt etter to år og ved 2600 medlemmer tilknyttet senteret. Ved dette senteret på 1500 kvadratmeter gir dette et forholdstall på antall medlemmer per kvadratmeter like over 1,7. Daglig leder Line Norum i den norske franchisekjeden Family SportsClub opererer med en tommelfingerregel om lønnsomhet som sier at medlemmer per kvadratmeter bør overstige 1,5 (Moen, 2009).

Treningscenterlokaler er i gjennomsnitt rimeligere enn vanlige butikklokaler ettersom de ikke er avhengige av å ha like mange vinduer, mener analysesjef Ragnar Eggen i Akershus Eiendom. Han sier videre at man i Oslo må regne med en månedlig leie på mellom 1.000 og 2.000 kroner pr. kvadratmeter, avhengig av beliggenhet (Klemsdal, 2010). Daglig leder i Family Sports Club, Line Norum, anslår at salg av mat og drikke på et typisk norsk treningscenter utgjør rundt 10 prosent av omsetningen. Bi-inntekter ved salg av drikke,

treningstøy og hengelåser med mer kan i USA bidra med opptil 50 prosent av omsetningen på et treningsenter, men dette inkluderer salg av timer med personlig trener. (Moen, 2009).

4.1.3 Kapasitet

Informasjonsdirektør Anders Hall Grøterud i SATS sier at de ikke har noen eksakt formel for hva som er for fullt. Gruppetreninger i sal reguleres av seg selv ved hjelp av bookingsystemer, og disse timene har en maksimumsgrense på antall deltakere. Når det gjelder trening i studio, så er det opp til treningsveilederne som er der, å vurdere situasjonen til enhver tid. SATS Sjølyst i Oslo er eksempel på et senter som tidligere har hatt inntakstopp. De sentrene hvor det er minst trafikk, er gjerne de nyeste sentrene, eksempelvis på SATS Solli plass i Oslo og på SATS Sandsli i Bergen. Informasjonssjef Cecilie Kleppe i Elixia sier at det per i dag ikke finnes Elixia-sentre med inntakstopp (Picard, 2009).

4.2 Etterspørselskarakteristika

4.2.1 Etterspørselastisitet og substitutter

Substituttene til medlemskap på kommersielle treningsenter er mange. Studentsamskipnaders treningsentre, kommunale idrettsentre, idrettslag og egentrening er potensielle substitutter. Felles for dem er at graden av nærhet ikke er lett å definere, langt mindre kvantifisere slik som krysspriselasiteter er et mål på substitutters nærhet i markeder for handelsvarer.

Særegent for det norske markedet er den geografiske spredningen og omfanget av medlemskap i idrettslag. Frivillig innsats utgjør en viktig ressurs med 613 000 aktive frivillige personer og 42 millioner frivillige arbeidstimer per år (Enjolras og Seippel, 1999, 2001).

4.2.2 Kundeforhold og forbruksmønster

Treningscenterbransjen kan vise til motsatt kjønnsfordeling i forhold til idretten med 60 prosent kvinner og 40 prosent menn, viser tall fra Virke Trening, som er arbeidsgiverorganisasjonen til norske treningsentre. På gruppetreningstimer som zumba, sirkeltrening og aerobic er det 80–90 prosent damer (Kvarud Analyse).

En av de største undersøkelsene som er gjort på temaet medlemskapsutmelding ble gjort i Storbritannia, og konkluderte med at utmeldingsandelen varierte fra 11% til 62% (McCarthy 2001). Det vil si at i løpet av kalenderåret opplever treningssenteret å miste mellom 1/10 og 6/10 av medlemmene. Av 1573 respondenter har i overkant 30 % trent ved senteret mellom 1 og 3 år. 25% har trent over 3 år. Menn trener oftere enn kvinner, 42% av mennene mot 30% av kvinnene besøker senteret tre ganger i uka eller mer. Omkring 40% av kundene av begge kjønn trener to ganger i uka. Kvinnene utgjør også i Storbritannia en større del av kundemassen med 70 %.

Undersøkelser viser at konsumenter som abonnerer på tjenester foretrekker periodiske betalingsplaner med fast takst fremfor å betale separat på enhetsbasis (Shy, 2008). Dette er til tross for at abonnementsplaner fremstår som dyrere enn summen av betalinger og avgifter ved målebasert bruk. To artikler har undersøkt forbruksmønster og valg av betalingsplan spesielt blant treningssenterbrukere.

Nunes (2000) har tatt for seg regelmessige brukere av et treningssenter i Chicago som foretrakk å betale årsavgift på 610 USD fremfor en gjesteavgift på 10 USD per besøk. Datasettet på 129 brukere avslørte et gjennomsnitt på 61 besøk, som tilfeldigvis gir snittbrukeren lik totalsum uavhengig av betalingsplan. Men besøksfordelingen var naturligvis skjev: Av de 129 hadde 79 brukere mindre enn 61 besøk, og blant denne gruppen sett under ett var snittet 38 besøk. Slik det er fremstilt betalte snittbrukeren med færre enn 61 besøk en effektiv pris på $610/38$ besøk = 16,05 USD, eller 60% mer enn dersom man hadde betalt gjesteavgifter.

Dellavigna og Malmendier (2000) har gjort en liknende undersøkelse på 7000 medlemmer av treningssentre i New England. Et klippekort med 10 besøk var priset til 100 USD, slik at også her innebar ett av alternativene en pris på 10 USD per besøk. Av brukerne som valgte månedsavgift på 70 USD var gjennomsnittlig antall besøk 4,3 ganger i måneden, hvilket gir en kalkulert pris per besøk over 17 USD (eller 70% mer). Forfatterne fant også ut at velgerne av månedsavgift var 17% mer tilbøyelig til å forbli medlemmer ut over 1 år enn medlemmene som bandt seg for hele året. Dette er overraskende fordi månedlige medlemmer betaler høyere avgift for opsjonen på å avbryte medlemskapet hver måned.

Både disse artiklene og litteratur om telefonabonnement og andre abonnementstjenester gir, ifølge Shy (2008), en rekke forklaringer på de paradoksale funnene:

- Høye forventinger: Konsumenter overvurderer konsistent sin faktiske bruk av visse tjenester.
- Tids-inkonsistente preferanser: Konsumenter er fullstendig klar over sine høye forventinger til eget forbruk innledningsvis, og at deres egen betalingsvillighet vil svinne hen over tid. Slik blir det et forsøk på å stimulere til økt personlig forbruk.
- Forsikring: Risiko-averse konsumenter, gitt at det er usikkerhet om egen fremtidig etterspørsel, bruker fast-abonnementet for å oppnå forsikring mot realisering av høy etterspørsel. Å betale etter bruk er den mest risikofylte betalingsplanen. Slik blir valget en hedging-strategi mot unormalt høye regninger.
- ”Taksametereffekten”: Konsumenter liker simpelthen ikke å overvåkes med hensyn på konsum.
- Bekvemmelighet og forvirring: En betalingsplan med fast takst reduserer transaksjonskostnader, samtidig som det kognitivt sett er mer bekvemt å velge det enkleste alternativet blant et mangfold av tilbud.
- Verdi av fleksibilitet: Folk er ganske enkelt villige til å betale ekstra for den teoretiske opsjonen, som det å kunne bruke tjenesten til ingen marginal kostnad, utgjør.

4.2.3 Verdidrivere i varige kundeforhold og kunderelasjonsledelse

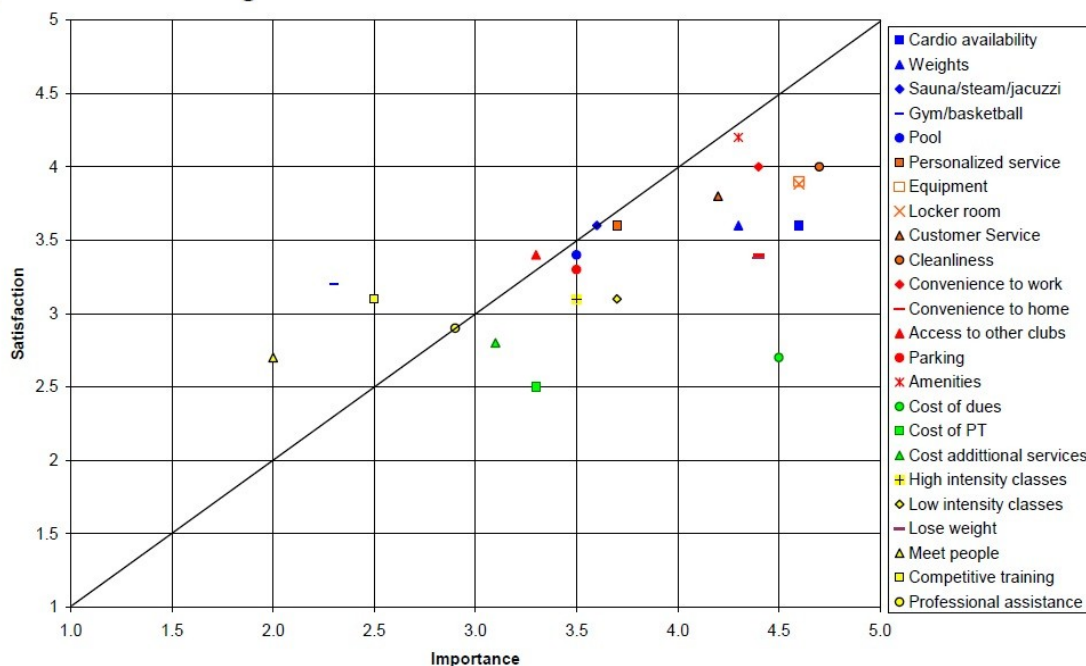
Kundenes preferanser for periodiske betalingsplaner og abonnementstjenester fører til periodiske revurderinger av tjenestetilbyderen. Gjennom å utføre intervjuer med utmeldte medlemmer ved en landsdekkende amerikansk franchise-kjede, har Sports Economics LLC forsøkt å identifisere og evaluere hoveddrivere bak utmelding. Kjeden, som ikke er navngitt, hadde årlig medlemstap omkring 40 % og forsto at bare en liten reduksjon i denne andelen ville gi store utslag på bunnlinjen (Rascher, 2006). Undersøkelsen bygger på informasjon gitt av kjeden selv og dybdeintervjuer med 1300 medlemmer som hadde avsluttet medlemskapet i løpet av de siste 12 månedene (responsgraden var 31% av totalt 4222 eks-medlemmer). Motivasjonen for eks-medlemmer til å svare utfyllende og ærlig på årsaken til utmeldelse er lav, og ettersom priser og aktivitetstilbud hos ulike franchisetakere varierte stort innad i

kjeden, var det stor variasjon i den enkeltes tilfredshet med treningsenteret. Slik så Sports Economics seg nødt til å gjøre omfattende forundersøkelser for å stratifisere eksmedlemmene i demografiske og psykografiske utvalg etter tilfredshet med sitt treningscenter. Dette genererte ulike kundesegmenter med tilhørende verdsetting av attributter (samt hvordan treningscenterkjeden scorete på disse) gjennom ulike kvantitative analyser. Av mest verdi for denne oppgaven er det samlede scoreplottet gjengitt i figur 9, som antyder hvilke attributter som settes høyest på kundemassen som helhet.

Figur 7: Tilfredshet ved utmelding

Kilde: (Rascher, 2006:4)

Figure 1: Attribute Scoring Plot



Utmeldte medlemmer var stort sett tilfredse med den generelle opplevelsen fra sitt tidligere treningscenter. Av grunner som ble oppgitt som viktigst for utmelding, var flytting eller endring i jobbsituasjon, samt egen brukshyppighet sett i forhold til kostnad de viktigste. Attributter er rangert på en skala fra 1 til 5 og de viktigste sees på høyre side i figur 1. De 10 attributtene som skiller seg ut med over 4 er: Renslighet, garderobe, utstyr/maskiner, tilgjengelighet på kondisjonsapparater, medlemsskapsavgifter, beleilig beliggenhet i forhold til hjem så vel som arbeid, bekvemmeligheter, vekter/manualer, generell kundeservice. Av de som er av mindre viktighet er å møte folk, idrettshall, competitive training og profesjonell

assistanse (Rascher, 2006). Det er viktig å merke seg at undersøkelsen fant sted i USA, altså er ikke nødvendigvis norske brukere av samme oppfatning. Men det er sannsynlig at driveren som relaterer til pris, medlemskapsavgifter, scorer høyt i det norske markedet.

Ray Algar (2011) intervjuet Henry Mason, leder for forskning og analyse hos trendwatching.com, som mener at tradisjonell bruk av rabattkuponger til eksisterende kunder er tidkrevende og lite virkningsfullt. Ny teknologi gjør at mer sofistikerte former for kunderelasjonsledelse blir mulig. Elektroniske tjenester lar tilbydere benytte seg av andre former for kampanjer og rabattbruk i sitt arbeid for å beholde kundene. Men å motta og løse inn rabatter via smarttelefonen mens man står i kassen, er i dag er en veldig uanstrengt affære. Konsumenter sender i økende grad ut sin posisjon via GPS. Dette mener Mason er noe treningssentre kan benytte seg av. I detaljhandelen er det mange aktører som belønner kunder med rabatter for å ”sjekke inn” i butikker og scanne qr-koder (quick response-koder) på spesielle varer, den mest kjente applikasjonen for smarttelefon heter Shopkick. Man kan målrette kampanjer mot eksisterende medlemmer eller utvalgte markedssegmenter, noe som ikke nødvendigvis virker så ødeleggende på merkevaren som ubegrensede, offentlige rabattkampanjer kan gjøre. Som eksempel på en banebrytende form for markedsføring i en liknende bransje, viser Mason til basketballaget New Jersey Nets, som har inngått en avtale med Gowalla, en posisjonsapplikasjon for mobil, om å dele ut poeng som kan veksles mot kampbilletter til de som sjekker inn i treningssentre, parker eller sportsbarer (Algar, 2011). Et annet eksempel på nyere kunderelasjonsledelse muliggjort av teknologisk utvikling er oppdatert kapasitets-/besøksmåling til ulike tidspunkter på senteret (fremkom av forundersøkelsen). Dette betyr at medlemmer og potensielle medlemmer kan søke seg frem til statistikk om hvor mange besøkende det er på senteret fra time til time og planlegge sine besøk deretter.

4.3 Strukturell bransjekarakteristikk

4.3.1 Antall, størrelse og konsentrasjon av kjøpere og selgere

Dersom det ikke er henvist til andre kilder er tallene i dette avsnittet basert på informasjon innhentet i forbindelse med forundersøkelse i løpet av uke 14, 2012.

Antall sentre

Hvis jeg tar utgangspunkt i bransjeorganisasjonen Virke Trenings kartlegging, anslås det at det finnes om lag 600 treningssentre i Norge (Kvarud Analyse, 2012). Definisjonen på disse er registrerte foretak i Brønnøysundregistrene i næringsgruppe 93.130. I den nye standarden for næringsgruppering av 2007 har treningssentre fått denne koden etter å ha vært klassifisert som helsestudio-, massasje-, og solstudiovirksomhet (ibid.).

I Norge finnes det 10 treningssenterkjeder som har tilknyttet 10 treningssentre eller flere. Den absolutte fordelingen er illustrert i tabell 2.

Tabell 2: Treningsentre fordelt på kjeder

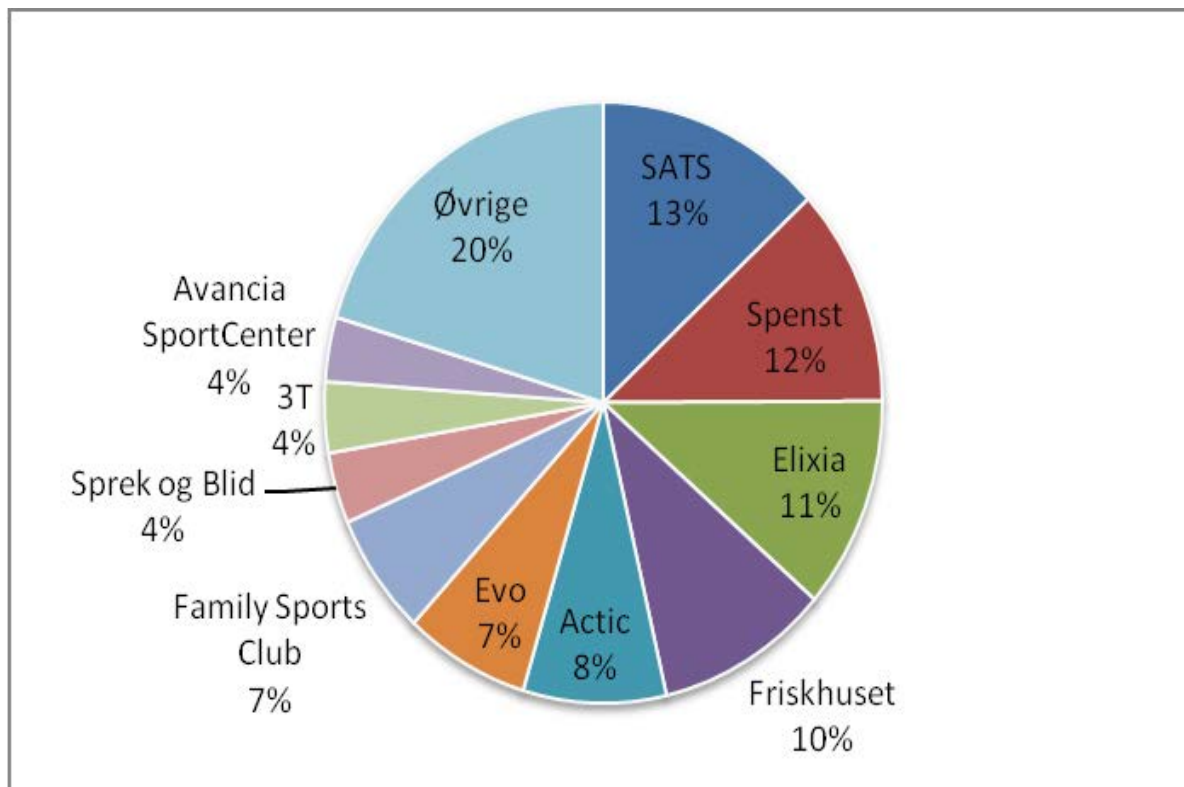
(n=289)

| Kjedens navn | Antall sentre | Beliggenhet | | |
|---------------------|---------------|-----------------------|------------------|---|
| SATS | 38 | Nasjonal, 22 i Oslo | Øvrige: | |
| Spentst | 34 | Nasjonal | Pro Gym | 9 |
| Elixia | 33 | Nasjonal, 15 i Oslo | Fresh Fitness | 7 |
| Friskhuset | 29 | Nord-Norge | Nr1Fitness | 7 |
| Actic | 24 | Nasjonal | Impulse | 6 |
| Evo | 21 | Stor-Oslo, 1 i Bergen | Condis | 5 |
| Family Sports Club | 19 | Østlandet | Fitness 24 Seven | 5 |
| Sprek og Blid | 11 | Bergen | Trimeriet | 5 |
| 3T | 11 | Midt-Norge | Akropolis | 4 |
| Avancia SportCenter | 10 | | Puls | 4 |
| Øvrige | 59 | | Sporty 24 | 4 |
| | | | Fitness Xpress | 3 |

Vi ser at det er flere store aktører i sving på landsbasis. Forundersøkelsen resulterte som nevnt i 238 observasjoner der prisstrukturen kom tydelig frem. Antallet treningssentre som har kjedetilhørighet uten at jeg lyktes i å avdekke informasjon om priser, er større. Kjeden jeg har funnet frem til omfatter 289 treningssentre. 289 av totalt ca 600 sentre er tilknyttet 21 kjeder. Den relative fordelingen er illustrert i figur 10.

Figur 8: Treningscentre fordelt på kjeder

(n=289)



Sats, Spent og Elixia har over 30 sentre hver. Til sammen utgjør de 36 % av totale sentre med kjedetilhørighet, men under 18% av det totale antall treningscentre.

Omsetning og medlemstall

Andre mål på størrelse og antall er medlemstall og omsetning. Vi ser av tabell to at Spent ikke holder følge med Elixia og SATS på antall medlemmer per senter. Dette gjør at de to sistnevnte står for omkring 35 % av den totale medlemsmassen. Det totale omsetningen på 3, 5 milliarder omfatter ikke enkeltpersonsforetak og er derfor lavere enn virkelig omsetning. Derfor er SATS og Elixias andel av total omsetning også lavere enn de 39 % som fremstår av tabellen.

Tabell 3: Omsetning og medlemstall

Kilde: (Kvarud Analyse, 2011)

| Kjedenavn | Medlemstall | % | Omsetning (i mill) | % |
|------------|-------------|--------|--------------------|--------|
| SATS | 105 000 | 16.2% | 572 | 16.3% |
| Spent | 55 000 | 8.5% | 150 | 4.3% |
| Elixia | 125 000 | 19.2% | 800 | 22.9% |
| Friskhuset | 35 000 | 5.4% | | |
| Actic | 38 000 | 5.8% | | |
| Subtotal | 358 000 | 55.1% | 1 522 | 43.5% |
| | | | | |
| Total | 650 000 | 100.0% | 3 500 | 100.0% |

De geografisk atskilte markedene i denne servicebransjen hvor konsumet er stedsavhengig er svært mangfoldige på landsbasis. De lokale markedene sammenfaller ikke med bransjebegrepet. Å anvende mål på konsentrasjon i markedet å la Herfindahls indeks vil ikke være meningsfylt på aggregerte bransjestørrelser. Den geografiske avgrensningen til markedsnivå ikke lagt vekt på i denne oppgaven. Årsaken er at et snevert geografisk marked ville kreve et ganske annet forskningsopplegg.

4.3.2 Inngang og utgangsbarrierer

Kunnskap og teknologi er viden tilgjengelig for nykommere i bransjen. Det er i teorien mulig å starte treningssenter i liten skala, og skalafordelene er små. Men lønnsomhetsforskjeller mellom godt etablerte selskaper og nykommere (se avsnitt kalt ytelseskarakteristikk) tyder på at det tar tid å etablere en lojal kundebase. Når det gjelder innsatsfaktorenes mobilitet, eksisterer det er klare barrierer. Et treningssenter kan ikke endres til annet næringslokale uten omfattende oppussing. Å etablere seg på en bestemt lokalisering innebærer irreversible kostnader i forbindelse med denne oppussingen. Kundebasen er geografisk bundet gjennom at de konsumerer tjenesten på stedet. Når det gjelder arbeidskraft er barrierene ikke formelle. Personlig trener er ikke en beskyttet tittel, altså behøves strengt tatt ingen formell kompetanse verken for administrativt ansatte eller fagpersonell.

4.3.3 Produktdifferensiering

Det er ikke homogenitet i godene som tilbys i de ulike treningssentrene. Kvaliteten og opplevelsen av treningssentrene er nøkkelen for differensiering. Det eksisterer en heterogenitet i treningssentertjenester, der det er en ikke-symmetrisk differensiering. Med

ikke-symmetrisk differensiering menes at man som tilbyder konkurrerer med substitutter av ulik grad av nærhet. Faren er størst for å miste kunder til konkurrenter som tilbyr tjenester av lignende kvalitet. En aktør som opererer i lavprissegmentet vil dermed i mindre grad konkurrere med premiumsegmentet, og i enda mindre grad konkurrere med fjernere substitutter (for eksempel et idrettslag). I tillegg kan man snakke om tilstedeværelsen av horisontal og vertikal differensiering i treningssentermarkedet: Kundene setter ulik verdi på attributtene ved tjenesten, og gjennom flerdimensjonalitet kan man se for seg en personlig vektlegging av ulike attributter som rangeres kvalitativt på bakgrunn av sine substitutter. Vertikal differensiering finner sted når det er bred enighet blant konsumenter om at en tilbyder har et produkt som er kvalitativt bedre enn et annet langs flere dimensjoner, og dermed kan ta en høyere pris gjennom å posisjonere seg i premiumsegmentet. Horisontal differensiering betyr at et produkttilbud kun trenger å tilby ett enkelt eller et fåtall kvalitativt bedre attributter slik at man posisjonere seg i et nisjemarked (Fletcher & Russell-Jones, 1997). I en servicebransje som den norske treningssenterbransjen er differensieringsspekteret høyt.

Ulseth (2003) definerer ”aktiviteter” som tilbudet som er dekket av treningsavgiften, mens ”servicetilbud” er tjenester det må betales ekstra for. Aktivitetene og servicetilbudene som tilbys ved over henholdsvis $\frac{3}{4}$ og $\frac{1}{4}$ av treningssentrene i Ulseths undersøkelse er gjengitt i tabellen.

Tabell 4: Aktivitets- og servicetilbud

Kilde: Ulseth (2003:14)

| Aktivitet | Prosent | Servicetilbud | Prosent |
|------------------------------|----------------|------------------------|----------------|
| Aerobic (trening til musikk) | 99 | Solarium | 89 |
| Spinning | 85 | Badstu | 85 |
| Apparater for styrketrening | 83 | Klær- og utstyrsbutikk | 82 |
| Stepmaskin | 83 | Fysiske tester | 59 |
| Tredemølle | 83 | Snackbar/kafé | 49 |
| Frivekter (manualer) | 82 | Kostholdsveiledning | 41 |
| Step | 82 | | |
| Ergometersykel | 80 | | |
| Styrketrening i gruppe | 75 | | |

Det er verdt å notere seg at disse funnene er basert på en undersøkelse av tre større kjeder med 65 daglige ledere ved ulike sentre og dermed svekker representativiteten for bransjen som helhet. Man bør anta at det kan ha skjedd store forandringer og at tabellen ville sett annerledes ut i 2012. Likevel får man en viss idé om produktspekteret i bransjen.

4.3.4 Vertikal integrasjon og eierstruktur

Treningssenterbransjen består som regel av aktører med en oversiktlig verdikjede. Man ser likevel tilfeller av integrerte helseforetak med legehjelp, fysioterapi og idrettsskadebehandling (eksempelvis NIMI). Det er meg bekjent ingen gode eksempler på vertikal integrering av oppstrøms-aktiviteter som produksjon av treningsutstyr, næringsmidler eller utdanning av treningsinstruktører. Mange av de store kjedene nøyer seg med å kreve PT-sertifisering fra kvalitetssikrede eksterne utdanningsinstitusjoner (eksempelvis Norges idrettshøyskole, Active Education eller Akademiet for personlig trening).

Det er et rikt mangfold aktører på eiersiden i treningssenterbransjen. Private equity-aktører er intet unntak, Elixia eies av investeringsfondet Altor. Helse Holding AS, eid av Herkules Private Equity Fund III, inngikk i slutten av oktober 2011 en avtale om kjøp av Friskhuset. SATS Norge eies av danske Tryghedsgruppen. SATS er også majoritetseier (90%) i lavkostnadskjeden Fresh Fitness som ble etablert i mars 2010 sammen med Hansemgruppen Holding AS. Det finnes også eksempler på kjeder der treningssentrene selv er eiere. Spenst er en medlemseid kjede hvor sentrene er aksjonærer i Spenst AS. Dette er også det uttalte målet i franchisekjeden Family Sports Club. Eksempler på horisontal integrering i mindre skala er Ski Treningssenter som gikk inn på eiersiden i lavpriskjeden Jimu. Ved utgangen av 2010 besto kjeden av 4 sentre (Kvarud Analyse, 2011).

4.4 Atferdskarakteristikk

Spørreundersøkelsen og analysedelen av denne utredningen legger grunnlaget for beskrivelsen av kategorien atferd. Når det kommer til *markedsføring* av produktene har ikke dette fått spesiell fokus i undersøkelsene som forklart innledningsvis. Ulseths (2003) undersøkelse viser at av 63 respondenter bestående av daglige ledere fordelt på 3 store kjeder

oppgir nesten samtlige å ha samarbeidsavtaler med bedrifter, idrettslag og offentlige etater. Ulike rabattordninger er gjeldende for 92 % av sentrene som oppgir å ha samarbeidsavtaler. Disse gis til studenter, eldre, partnere til eksisterende medlemmer eller i form av bedriftsavtaler. Samarbeidspartnerne som oppnår rabatt er bedrifter, idrettslag og offentlige etater (over 80 % av tilfellene). Det gjelder også i mindre grad andre treningssentre (8%).

Om prisnivået har Kvarud Analyse (2012) samlet inn tall fra 170 såkalte fullserviceanlegg, og prisen på en standard 12 måneders kontrakt var i snitt kr 527,- eksklusive gebyrer og avgifter, varierende fra 275 til 709 kroner. I kategorien lavpristreningssenter var det 59 sentre med gjennomsnitt på 264 kroner (ibid.). Totalt gjennomsnitt blir da 459 kroner.

4.5 Ytelseskarakteristikk

Kvarud Analyse (2012) melder om en gradvis synkende *resultatgrad* i perioden 2008-2010. Tallene baserer seg på årsregnskapene til hele 417 selskaper, og omfatter til sammen 528 treningssentre. Resultatgraden regnes som driftsresultat over driftsinntekter og er således uavhengig av finansiering. I 2010 var gjennomsnittlig resultatgrad 5,7 %. Dette er en nedgang fra 6,6 % i 2009 og 8,4 % i 2008. Kvarud Analyse viser at veletablerte selskaper (oppstart før 2000) står for denne nedgangen, mens nyetablerte selskaper (etablert i perioden 2005-2008) faktisk har redusert den negative gjennomsnittlige resultatgraden fra -5,7 % i 2008 til -0,4 % i 2010. Den sammenfallende økningen i antall tilbydere med 202 nye treningssentre over en periode på tre og et halvt år leder til konklusjonen om at økt konkurranse om kundene har presset marginene.

5. Kvantitativ analyse av forundersøkelse

Forundersøkelsen besto i å studere medieoppslag og tilgjengelige rapporter om bransjen, samt innhenting av pristilbud. I dette kapitlet vil pristilbudene analyseres med hensyn til prisnivå og prisstruktur. Ulike former for abonnement, prisdiskriminering og gebyrer er i fokus. Som nevnt i kapitlet om forskningsmetode er det aller meste av informasjonen om pristilbud hentet fra treningssentrenes hjemmesider. Delvis informasjon om 16 enheter ble innhentet ved prisforespørsel per mail, telefon og personlig oppmøte, men jeg fant snart ut at disse øvrige informasjonskanalene var for tidkrevende fordi prisstrukturen ikke ble formidlet klart nok eller at jeg ble feilaktig oppfattet som potensiell kunde og mottok uønskede 'sales pitches'.

En fornuftig kategorisering i ulike tilbydersegmenter viste seg å bli svært vanskelig. En deling i et lavkostsegment, et premiumsegment og et såkalt midtsjikt lik den som Algar (2011) opererer med er etter min mening upresis og viste seg å ikke være anvendelig på den norske bransjen. Kjennetegnene på lavkostsegmentet er henvist til under overskrift 4.1.2. Åpningstider, bemanning og teknologibruk følger ingen standarder innad i tilbydersegmentene. Derimot har jeg gjennom dummyvariabler kategorisert treningssentrene etter prisstruktur. Det vil si etter mangfold i kontraktsformer, sentre som operer med og uten gebyr, og sentre som tilbyr én eller flere former for rabatt mot de som kun opererer med én enhetlig pris.

5.1 Univariat, deskriptiv analyse

I datasettet tilhørende forundersøkelsen endte jeg til slutt opp med 238 analyseenheter. Disse inneholdt prisinformasjon om en mengde ulike kontraktsformer som jeg har prøvd å standardisere etter beste evne. Spesielle kontraktsbetingelser gjør kategoriseringen noe innviklet. Spesielt muligheten for å ta en pause, eller såkalt "fryse" medlemskap med binding, gir ulike utslag for medlemmet. Treningssentre tilbyr alt fra fri "frysing" i korte perioder etter medlemmets ønske, frysing til en fastsatt månedlig pris med periodebegrensning, eller ingen frysing i det hele tatt. Ettersom dette stort sett gjelder kontrakter med 12 måneders binding og frysingsperioden er begrenset, har jeg ikke tatt hensyn til frysing. Et annet dilemma oppstår når enkelte treningssentre har ulike betingelser

for såkalte bindingsfrie, månedlige kontrakter, eller løpende kontrakter på månedsbasis. Enten løper kontrakten ut på oppsigelsesdato, ved enden av kalendermåned, eller den kan løpe ytterligere en måned. Jeg endte opp med å klassifisere såkalte løpende, månedlige kontrakter som fortsatt løper utover 1 kalendermåned etter oppsigelse som kontrakter med 6 måneders bindingstid. Når det gjelder gebyrer er innmeldingsavgift, administrasjonsgebyr og nøkkelaygift, utgifter som jeg har valgt å slå sammen. Administrasjonsgebyrer påløper pro forma ved fornyelse av medlemskap, men totalt sett er dette kostnader som i større grad ilegges nye medlemmer enn eksisterende medlemmer som kun vil fornye sin kontrakt av kunderelasjonsmessige hensyn.

Den absolutt vanligste kontraktsformen innebærer månedlig trekk via avtalegiro og en bindingstid på 12 måneder. Hele 191 av 238 treningssentre (tilsvarende 80%) tilbyr en variant av denne. Når det gjelder løpende kontrakter på månedlig basis tilbød 91 av 238 treningssentre dette (38%). Bindingstid over 18 måneder og 24 måneder forekom kun ved to tilfeller. Kontrakter med 3 måneders (eller kortere) bindingstid er tilbudt i færre enn 10 tilfeller og er av årsaker nevnt i forrige avsnitt slått sammen med kategorien '6 måneders bindingstid'.

De mest aktuelle kontraktstilbudenes gjennomsnittspris, laveste og høyeste pris samt antall forekomster er gjengitt i tabell 5. Vi ser at klippekort med 10 besøk og en ukes treningstilbud er lite utbredt som offentliggjort kontraktstilbud. Med drop-in menes ett enkelt besøk, men for enkelthets skyld inkluderer dette dagspass helt frem til 24 timers adgang. Ved tre-fire tilfeller var det mulig å kjøpe helgepass til bruk over 2 dager, eller 2- og 3-dagerspass over hvilken som helst tidsperiode.

Tabell 5: Kontraktsformer

(N=238)

| Kontraktsform | Gjennomsnitt (kr) | Minimum (kr) | Maksimum (kr) | Antall observasjoner (n) |
|---------------------------|-------------------|--------------|---------------|--------------------------|
| Avtalegiro 12 mnd binding | 476,47 | 209,- | 709,- | 191 |
| Avtalegiro 6 mnd binding | 469,12 | 249,- | 783,- | 11 |
| Månedlig uten bindingstid | 508,95 | 195,- | 1100,- | 91 |
| Uke | 226,60 | 200,- | 350,- | 15 |
| Drop-in | 158,63 | 99,- | 270,- | 51 |

| | | | | | |
|---------------------|----|---------|-------|--------|----|
| Klippekort besøk | 10 | 1260,85 | 750,- | 1650,- | 13 |
| Kontant, 3 mnd | | 679,63 | 200,- | 1100,- | 9 |
| Kontant, 6 mnd | | 589,19 | 200,- | 800,- | 27 |
| Kontant, 12 mnd | | 428,52 | 199,- | 584,- | 26 |

Som det fremgår av de tre nederste radene i tabell 5 tilbys ulike former for kontant betaling kun ved et tyvetalls treningssentre. Antallet sentre som tilbyr både 6 måneders og 12 måneders kontant betaling er 14. Uten å være sikker på at innsamlet informasjon om prisstrukturen er fullstendig, får man inntrykk av at to typer kontrakter er mest utbredt og ansees som hovedproduktet som tilbys kundene. Dette er kontrakter med 12 måneders binding og løpende månedskontrakt. Det er 54 treningssentre som tilbyr en variant av begge alternativer.

Som det fremgår av tabell 6 er det ulik praksis når det gjelder å ilegge medlemmer gebyrer ved kontraktsinngåelse. Som nevnt dreier det seg her om innmeldingsavgift, administrasjonsgebyr og pris for nøkkel. 156 av 238 (66 %) treningssentre oppgir å ta en eller flere former for gebyr. Det er verdt å merke seg at det er god spredning i gebyrenes omfang. Differansen mellom høyeste of laveste verdi er kr 701,- og standardavviket omkring gjennomsnittet på kr 319,71 er kr 203,-. I tilfeller med kortavgift, det vil si at det kreves et beløp for å få nøkkeltilgang, er det ulike betingelser. Som regel er det å anse for en utgift, andre ganger et depositum som tilbakebetales ved medlemskapets slutt. Det hender at dette er valgfritt i tilfeller hvor nøkkel kun er nødvendig i tidsrommet hvor resepsjonen ikke er bemannet. Alle disse ulike betingelsene gjør sammenlikning vanskelig, og feilkilder er sannsynlig. Særlig sannsynlig er det at aktører i lavkostsegmentet som opererer utelukkende med elektronisk adgang, ikke opplyser presist om nøkkelavgift. Hvilke som har elektroniske dørsystemer er ikke kartlagt.

Tabell 6: Gebyrer og personlig trening

(N=238)

| Utgift/tilbud | Gjennomsnitt (kr) | Minimum (kr) | Maksimum (kr) | Antall observasjoner (n) |
|--------------------------------|----------------------|-----------------|------------------|-----------------------------|
| Startgebyrer Tegning + adm. | 319,71 | 99,- | 800,- | 156 |
| Personlig trening 1 time | 594,33 | 450 | 720 | 17 |
| Personlig trening 5 timer | 535,93 | 500 | 648 | 14 |

| | | | | |
|-------------------------------|--------|-----|-----|----|
| Personlig trening 10 timer | 523,20 | 300 | 612 | 10 |
|-------------------------------|--------|-----|-----|----|

Det er lite informasjon tilgjengelig om priser på personlig trening som tilleggsteneste til medlemskap for ikke-medlemmer. Dette kan ha sammenheng med ulike kontraktsformer mellom treningssenteret og de personlige trenerne. Kun 17 treningssentre opplyser om pris på 1 time med personlig trener. Man ser av tabell 6 at prisen faller dersom man kjøper flere timer, fra et gjennomsnitt på kr 594 per time til kr 536 per time ved avtale om 5 timer, til kr 523 per time ved avtale om 10 timer.

Rabattsatsene i tabell 7 beskriver den relative prisen til ordinært medlemskap med 12 måneders binding, eventuelt til løpende, månedlig kontrakt dersom 12 måneders binding ikke er et tilbud. Altså blir rabatten å regne for differansen mellom ordinær pris (100%) og rabattsatsene. I kategoriseringen av rabatter for begunstigede kundesegmenter har jeg måttet gjøre en del forenklinger av betingelsene for å oppnå rabatt. Dette gjelder spesielt kategoriene familierabatt og formiddagsrabatt. Familierabatt gis kun ved 16 sentre og tar ulike former. Noen steder er det kun samboer og ektefelle som oppnår rabatt, andre steder får bosatte på samme husstand økende rabatt med antallet. Der det er en økende rabatt for ytterligere medlemmer av samme husstand har jeg regnet gjennomsnittssatsen som betales av to ekstra medlemmer av en husstand. Når det gjelder formiddagsrabatt er denne å regne for typisk eksempel på peak load-prising. Med formiddagsmedlemskap følger det en tidsbegrensning på når man kan trene. Man kan også argumentere for at det er en type annengrads prisdiskriminering (se avsnitt 2.6) der kunden driver selvseleksjon og tilbyderen kan hente konsumentoverskudd. Begrepet formiddag betegner perioden utenom peak load, altså 'rushtid', men det er stor variasjon i betingelsene. Vanligvis tillater formiddagsmedlemskap trening frem til klokken 16 – 17 på ukedager. Enkelte ganger gir det også anledning til å trene på lørdag, søndag eller begge deler. Gjennomsnittssatser, laveste og høyeste verdi samt antall observasjoner fremgår av tabell 7.

Tabell 7: Rabatterte satser

(N=238)

| Rabattgruppe | Gjennomsnitt (sats) | Minimum (sats) | Maksimum (sats) | Antall observasjoner (n) |
|--------------|------------------------|-------------------|--------------------|-----------------------------|
|--------------|------------------------|-------------------|--------------------|-----------------------------|

| | | | | |
|-----------|--------|--------|--------|----|
| Student | 84,4 % | 50 % | 95,3% | 52 |
| Honnør | 80,9 % | 66,0 % | 94,6 % | 40 |
| Familie | 81,3 % | 14,3 % | 95,5 % | 16 |
| Formiddag | 73,6 % | 66,0 % | 89,3 % | 64 |
| Offshore | 77,7 % | 66,6 % | 92,1 % | 17 |

Studentrabatter og honnørrabatter fremstår som de vanligste formene for tredjegrads prisdiskriminering av tabellen, med tilbud hos henholdsvis 52 og 40 av 238 treningssentre (22 % og 17 %). Familierabatter og offshorerabatter er mindre vanlig og spesielt familierabatt har stor variasjonsbredde med en spredning på 81 %. Formiddagsrabatt tilbys i 64 tilfeller og er den mest utbredte form for prisdifferensiering jeg er kommet over i bransjen. Betingelsene er likevel for ulike til at det blir meningsfylt å gjøre videre multivariate analyser med andre variabler enn student og honnørrabatt.

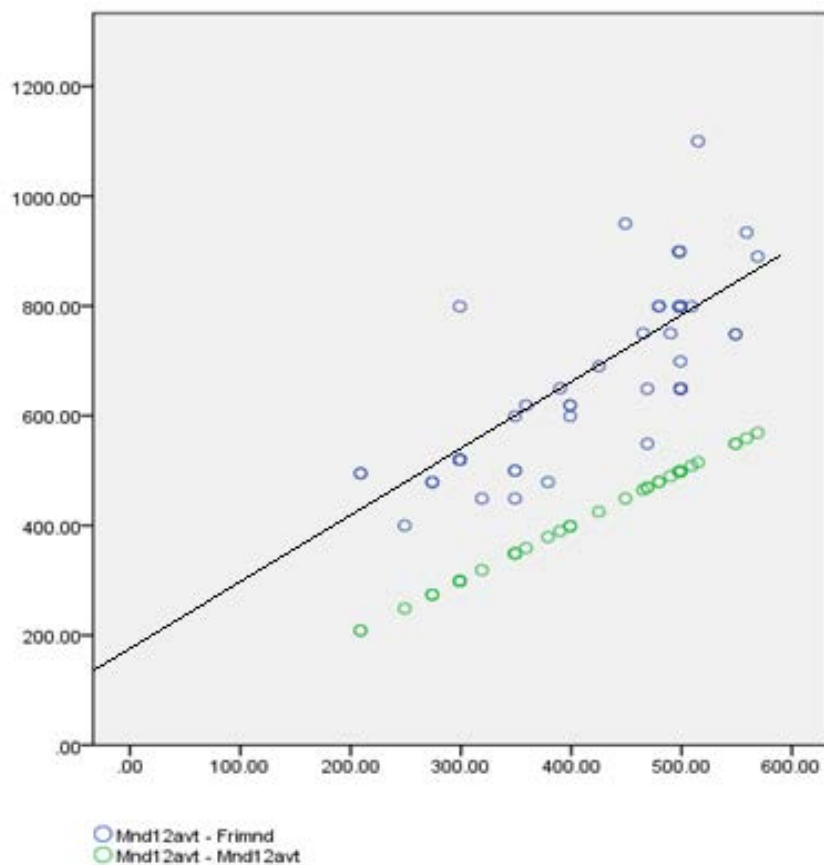
5.2 Multivariat analyse

5.2.1 Tolv måneder binding versus løpende månedskontrakt

Som nevnt var det 54 av 238 (23 %) av treningssentre som tilbyr en variant av de to vanligste kontraktsformene. Disse er 12 måneders binding og løpende, månedlig kontrakt. I alle tilfellene hvor begge varianter tilbys, prises kontrakten uten bindingstid høyere enn varianten med 12 måneders binding. Det er spennende å undersøke hvor mye mer man betaler per måned for denne fleksibiliteten til å avslutte medlemskapet. De blå ringene i Figur 11 viser hvor månedlig pris for et slikt fleksibelt medlemskap ligger på y-aksen sett i forhold til de grønne ringene som er alternativet med bindingstid.

Figur 9: Prisforskjell 2 kontraktstyper

(n=54)



Det ser ut til at variablene korrelerer i høy grad. Pearson-målet på korrelasjon er 0,773.

5.2.2 Kontant betaling versus avtalegiro

På tilsvarende måte sammenliknet jeg 2 vanlige kontrakter som begge har 12 måneders binding, men som skiller seg ved at den ene betales kontant på forskudd og den andre via avtalegiro. I følge tabell 5 er gjennomsnittspris for kontant betaling for 12 måneder omkring 50 kroner lavere enn snittet for varianten med avtalegiro. Innledningsvis kan man tenke seg at dette skyldes at treningssentre verdsetter forskuddsbetaling høyt i forhold til jevne kontantstrømmer og at det er et slags avslag for renter. Men tilbud om 12 måneders kontant betaling forekommer bare 26 ganger i datasettet, og hvis jeg kun tar for meg sentrene som tilbyr begge former for betaling ender jeg opp med 22 enheter, hvorav omkring halvparten av disse tilbyr en lavere månedpris for avtalegiro fremfor kontant betaling. Slik sett leder det

meg til å tro at treningssentrene som tilbyr kontant betaling, jevnt over tilbyr en lavere pris på 12 måneders avtalegiro-alternativet enn resten av populasjonen. Av tabell 5 ser vi at snittprisen er kr 476,46 med et standardavvik på kr 122,96 i 191 treningssentre. Gjennomsnittspris for 12 måneders avtalegiro for de 22 sentrene som også tilbyr 12 måneders kontant betaling er kr 439,82. Standardavviket er kr 90,-. Jeg velger også å inkludere alle sentre som også tilbyr kontant betaling over en periode (3, 6 eller 12 måneder). Gjennomsnittspris for de 36 treningssentrene dette gjaldt var kr 456,94 med et standardavvik på kr 75,28. Oppsummeringen av dette kan sees i tabell 8.

Tabell 8: Snittpriser ved kontanttilbud

| Tilbudskombinasjoner | Snittpris 12 mnd avtalegiro | Standardavvik | n |
|-----------------------------------------|-----------------------------|---------------|-----|
| 12 mnd avtalegiro | 476,46 | 122,96 | 191 |
| 12 mnd avtalegiro og 12 mnd kontant | 439,82 | 90,- | 22 |
| 12 mnd avtalegiro og 3/6/12 mnd kontant | 456,94 | 75,28 | 36 |

Hypotesen som jeg ønsker å teste er om treningssentre som tilbyr kontant betaling i tillegg til avtalegiro har lavere pris på 12 måneders avtalegiro-alternativet enn de som ikke gjør det. Hvis denne holder, betyr det at aktører i lavprissegmentet oftere har en prisstruktur som segmenterer sine brukere via selvseleksjon på betalingsform. Om dette er et bevisst valg som har prisdiskriminering og henting av konsumentoverskudd til hensikt, er det ikke grunnlag for å si noe om. Det anbefales ikke t-test av uavhengige utvalg på mindre enn 30 enheter, derfor vil jeg bruke den ikke-parametriske Mann-Whitneys U-test i tillegg. Først blir tilbyderne av 12 mnd kontant medlemskap testet, deretter tilbyderne av alle formene for kontant betaling.

Nullhypotesen lyder:

H_0 : Det er ingen forskjell i prisnivået for treningssentre som også tilbyr 12 måneders kontant betaling.

T-test: På 95% signifikansnivå er t-verdien på -1,491 ikke tilstrekkelig høyt til å forkaste nullhypotesen. Sannsynlighet for feil $0,138 > 0,05$.

Mann-Whitneys U-test: Signifikansnivå er 95%. Sannsynlighet for feil $0,092 > 0,05$. Vi kan ikke forkaste nullhypotesen.

Nullhypotesen lyder:

H_0 : Det er ingen forskjell i prisnivået for treningsentrene som også tilbyr kontant betaling.

T-test: På 95% signifikansnivå er t-verdien på -1,058 ikke tilstrekkelig høyt til å forkaste nullhypotesen. Sannsynlighet for feil $0,291 > 0,05$.

Mann-Whitneys U-test: Signifikansnivå er 95%. Sannsynlighet for feil $0,237 > 0,05$. Vi kan ikke forkaste nullhypotesen.

Det er altså ikke grunnlag for å trekke noen konklusjon om prisnivå i treningsentre som tilbyr kontant betaling ved siden av avtalegiro. Utskrift fra SPSS finnes i vedlegg 2.

5.2.3 Prisnivå ved student- og honnørrabatt

Det ser ut til at student- og honnørstatus er de vanligste formene med henholdsvis 52 og 40 antall observasjoner i datasettet med 238 analyseenheter (22 % og 17 %). Også her har jeg undersøkt gjennomsnittspris blant aktører som tilbyr studentrabatt og som tilbyr honnørrabatt. Alle analyseenheter som tilbyr honnørrabatt tilbyr også studentrabatt.

Tabell 9: Tredjegrads prisdiskriminering

| Form for rabatt | Snittpris 12 mnd avtalegiro | Standardavvik | n |
|-----------------|-----------------------------|---------------|----|
| Studentrabatt | Kr 475,54 | Kr 72,07 | 52 |
| Honnørrabatt | Kr 477,50 | Kr 70,90 | 40 |

Av tabellen kan vi lese at utvalget ligger kun en krone unna det totale snittet, altså er det ingen grunn til å anta at tilbydere som benytter seg av de vanligste formene for tredjegrads prisdiskriminering ligger på et annet prisnivå målt via den mest utbredte kontraktsformen (avtalegiro med 12 måneders binding).

6. Kvantitativ analyse av hovedundersøkelse

6.1 Om respondentutvalget

Datasettet fra hovedundersøkelsen består altså av et utvalg på 28 analyseenheter fra forundersøkelsen på 238 analyseenheter. Spørsmålet om validiteten til disse svarene avhenger av om dette utvalget er representativt for populasjonen, eller disse 238 enhetene i forundersøkelsen. For å belyse dette har jeg valgt å teste en hypotese om lik gjennomsnittlig pris på den vanligste kontraktsformen, altså avtalegiro med 12 måneders binding. Av de 28 respondentene har jeg prisinformasjon om 23 av dem. Snittprisen for disse 23 som besvarte undersøkelsen er kr 417,36 med et standardavvik på kr 86,23. Fra før vet vi at snittprisen på 191 kontrakter med 12 måneders binding er kr 476,46 med et standardavvik på 122,96. Nullhypotesen lyder:

H_0 : Det er ingen forskjell i prisnivået for avtalegiro med 12 mnd binding for de som deltok i spørreundersøkelsen og populasjonen fra forundersøkelsen.

T-test: På 95% signifikansnivå er t-verdien på -2,428 tilstrekkelig høy til å forkaste nullhypotesen. Sannsynlighet for feil $0,016 < 0,05$.

Mann-Whitneys U-test: Signifikansnivå er 95%. Sannsynlighet for feil $0,013 < 0,05$. Vi forkaster nullhypotesen.

Alternativhypotesen om at det er en forskjell mellom snittprisen i populasjonen og i respondentene i hovedundersøkelsen er dermed styrket. Det er fare for at svarene fra hovedundersøkelsen stammer fra respondenter med systematisk lavere prisnivå enn populasjonen. Gjennom å regne med såkalte z-scores av prisnivået, ser vi av vedlegg at utvalgets fordeling langs pris er tilnærmet normalfordelt, men om et punkt lavere enn null.

Videre diskusjon om utvalgets representativitet for populasjonen vil skje underveis i dette kapitlet.

6.2 Univariat, deskriptiv analyse

6.2.1 Respondentenes erfaring, myndighetsområde.

Det første spørsmålet i undersøkelsen er ment som en kontroll for å sikre at respondenten selv har vært involvert i prisprosessen. Det neste spørsmålet prøver å avdekke hvor fritt vedkommende har stått til å fastsette prisene. Tabell 1 er en krysstabell med svar fra de to spørsmålene. Dessverre var det allerede etter det første spørsmålet to frafall av de 28 som startet undersøkelsen.

Tabell 10: Respondentens erfaring og myndighetsområde

| Spørsmål 1: Erfaring | Spørsmål 2: Myndighetsområde | | | | | Total |
|-------------------------------------------------------|--------------------------------|----------------------------------------------|------------------------------------|-----------------------------------------|-----------|-----------|
| | Settes sentralt i heleid kjede | Settes for ett (fåtall) enkeltstående senter | Franchise-taker med full myndighet | Franchise-taker med begrenset myndighet | Annet | |
| Kun medlemskap | 1 | 3 | 1 | 0 | 0 | 5 |
| Prising av medlemskap og tilleggstjenester/-produkter | 2 | 9 | 4 | 4 | 2 | 21 |
| Total | 3 (11,5%) | 12 (46,2%) | 5 (19,2 %) | 4 (15,4 %) | 2 (7,7 %) | 26 (100%) |

Skillet mellom respondenter som utelukkende har erfaring med prising av medlemskap, og de som også har priset andre tjenester, er ikke av spesiell interesse. Derfor er prosentvise andeler summert horisontalt med hensyn på spørsmål 2. Av 26 respondenter svarte 46 % av disse at priser settes for et enkelt eller et fåtall enkeltstående treningsentre. 35 % indikerte at de var franchisetakere, hvorav ca halvparten beholdt full myndighet over prisprosessen mens andre halvpart hadde myndighet innenfor visse rammer. 12 % av respondentene var involvert i prissetting sentralt i en kjede, mens to indikerte at ingen av beskrivelsene passet. Uten å kjenne eksakt fordeling i resten av populasjonen kan jeg ikke si annet om representativiteten til utvalget enn at det ikke totalt skjevt. Forundersøkelsen avdekket at 289

av totalt ca 600 sentre var tilknyttet 21 kjeder. En ting som er verdt å merke seg er at samtlige respondenter oppga aksjeselskap som organisasjonsform i spørsmål 3.

6.2.2 Størrelse og omsetning

For å få en forståelse av størrelsesforholdet mellom treningssentrene, har jeg sammenliknet svarene på spørsmål 4 og 7 om treningssenterets areal og totale omsetning. Kategoriene er mange, og jeg har valgt å flytte illustrasjonene av frekvensfordelinger til vedlegg 2. De viser en god spredning av små og store treningssentre. 11 av 16 respondenter oppga fjorårsomsetning på mellom 5 og 15 millioner kroner. Av totalt 19 svar oppgir 8 sentre et areal på under 1200 kvadratmeter. 7 sentre ligger i intervallet 1600 til 2399 kvadratmeter. Det er naturlig å anta at omsetningen øker med grunnarealet til treningssenteret. Pearsons korrelasjonsmål er utelukket på grunn av de varierende kategoriintervallene. Forventet verdi i de ulike cellene i en krysstabell er også for lave til at kravene til kjiqvadrattest er oppfylt. Altså anser jeg Spearmans rho for å være det beste målet på korrelasjon. Av testen ser jeg at treningssenterareal og omsetning har korrelasjonskoeffisient Spearmans rho lik 0,766. Korrelasjonen er signifikant så lavt som på 1 % nivå.

Spørsmål 9 dreier seg om hvor stor andel av omsetningen salget av personlig treningstimer står for. Dette er ikke nødvendigvis et spesielt presist spørsmål, ettersom kontraktene mellom treningssenteret og personlige trenere er av ulik art. Likevel svarte 17 av 19 respondenter at det utgjør inntil 10 %. De to siste indikerte at salget av personlig trening utgjorde mellom 10 og 20 % og mellom 20 og 30 %. Spredningen i variabelen er lav.

6.2.3 Konkurransen og antall konkurrenter

Spørsmål 11 og 12 i skjemaet omhandler henholdsvis antallet konkurrenter og grad av konkurranse. Her er graden av konkurranse presentert fra lav til høy ved hjelp av en Likert-skala fra 1 til 7. Antallet konkurrenter er delt i 5 kategorier og lar seg presentere ved hjelp av tabell. Kryssfordelingen kan leses av vedlegget, ettersom figuren blir uoversiktlig å presentere her.

18 respondenter har besvart begge disse spørsmålene. Dersom man slår sammen kategorier i spørsmålet om antall konkurrenter finner man at fem treningssentre oppgir å ha mindre enn tre konkurrenter i nærområdet, syv sentre oppgir å ha tre eller fire konkurrenter og seks sentre oppgir å ha fem eller flere konkurrenter. I spørsmålet om graden av konkurranse

oppgir 16 av 18 respondenter et svar mellom fire og syv på Likert-skalaen mellom en og syv. Med andre ord regner de fleste graden av konkurranse for høy. Gjennomsnittet, i den grad det er informativt for denne type ordinal variabel, er 5,33.

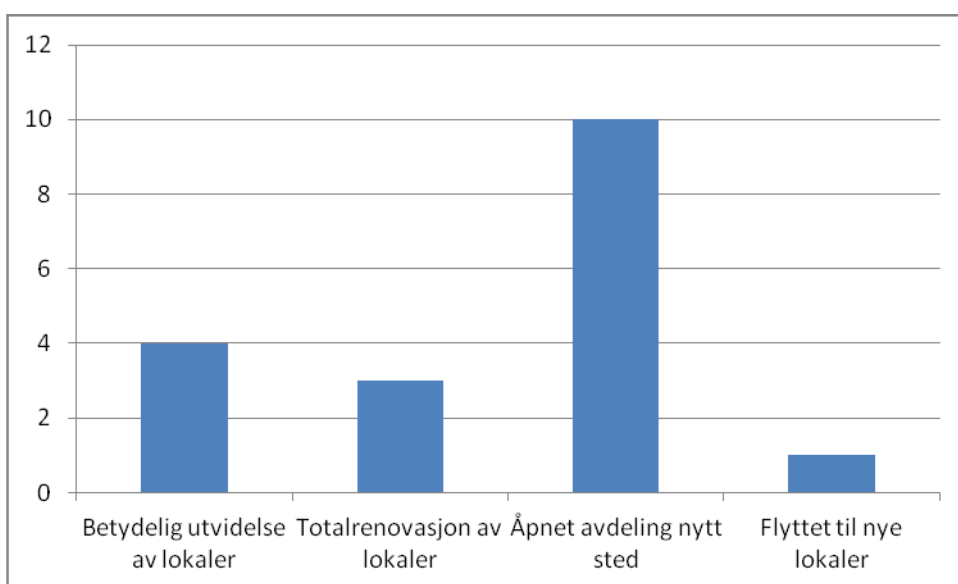
Treningscenterareal og omsetning har korrelasjonskoeffisient Spearman's rho lik 0,698. Korrelasjonen er signifikant på 1 % nivå. Dette er noe lavere enn mellom areal og omsetning.

6.2.4 Oppussing, utvidelser og finansiering

Spørsmål 5 gjaldt hvor lenge det var siden åpning av senteret og ga 21 svar. 17 (81 %) av sentrene var åpnet for 3 år siden eller tidligere. De fire resterende (19 %) oppga at senteret var åpnet mellom 12 og 36 måneder siden. Dette kan være verdt å merke seg, da Kvarud Analyse i november 2011 har registrert 202 nye treningsentre i løpet av en periode på tre og et halvt år, det vil si 1/3 av populasjonen. Dermed forventet jeg flere svar fra respondenter med kortere fartstid og erfaring fra bransjen. Dette kan bety at utvalget er skjevt i forhold til populasjonen, at veletablerte aktører er overrepresentert.

Spørsmål 6 ønsket å undersøke hvorvidt det var gjort fysiske endringer på senterlokalene siste 12 måneder under nåværende eierskap. Alternativene og svarene er gjengitt i figur 13, med totalt 18 svar.

Figur 11: Oppussing og utvidelser



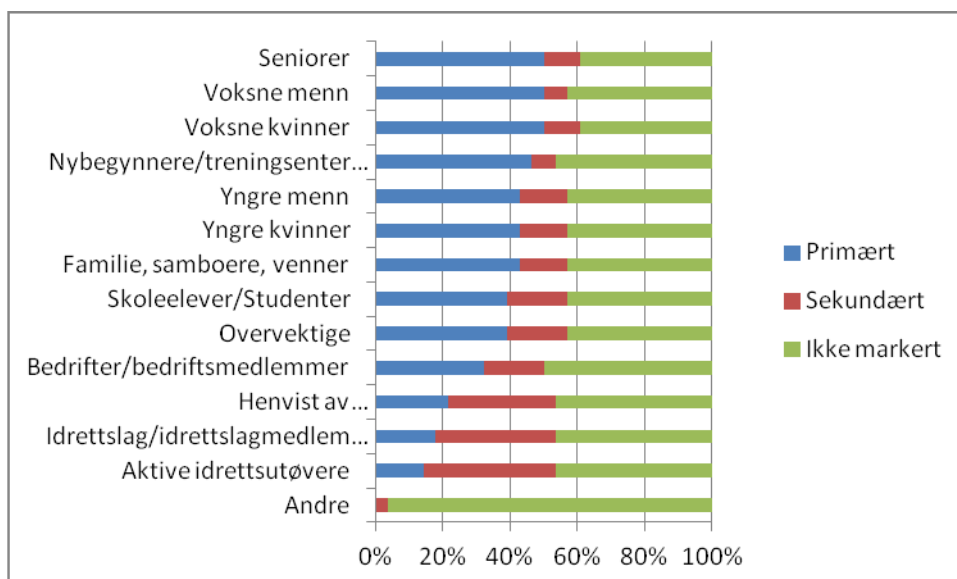
Over halvparten (10 av 18) av respondentene har indikert at treningssenteret har åpnet ny avdeling et annet sted i løpet av de siste 12 månedene. Av disse har fem markert at de er franchisetakere i spørsmål 2. Ellers er det kun én som har svart at senteret har flyttet til nye lokaler. Totalrenovasjon og betydelig utvidelse av nåværende lokaler er indikert av henholdsvis tre og fire respondenter. Dette forsterker inntrykket av en bransje som er i vekst. Det ser også ut til at det er vanligst at tilbyderne åpner nye lokaler på en ny adresse i stedet for å utvide lokalene. Ettersom treningssentre er avhengige av geografisk nærhet til kundene sine, er det naturligvis vanskeligere å utvide treningssenterlokaler som er omsluttet av andre forretning- og næringslokaler sammenliknet med en avsidesliggende bensinstasjon.

Spørsmål 8 dreier seg om finansieringen av foretaket. 19 av respondentene svarte, hvorav 11 indikerte at det var ingen eller liten andel fremmedkapital. Kun én oppga belåningsgrad over 60 %, og de resterende syv oppga belåningsgrad inntil 40%.

6.2.5 Målgrupper

Av de 28 som startet undersøkelsen svarte 16 bekreftende på at de hadde bestemte målgrupper. Fordelingen viser ingen stor spredning på de ulike målgruppene, ettersom de som svarte gjerne regnet samtlige kategorier for enten primær eller sekundær målgruppe. En grafisk fremstilling av svarene finnes i figur 14.

Figur 12: Målgrupper

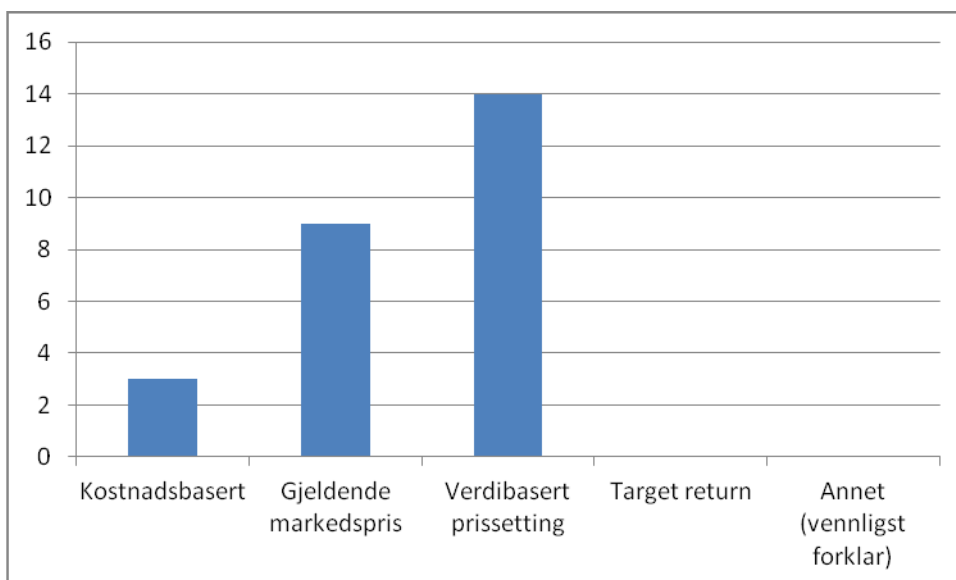


Seniorer (personer over 62 år) og voksne (mellom 40 til 61 år) ble regnet som primære målgrupper av 14 respondenter.

6.2.6 Prisingemetodikk, prosessevaluering- og endringshyppighet

I spørsmål 13 ble respondentene bedt om å oppgi sine hovedtilnærminger til valg av metode for prising av medlemskapene. Fire alternativer ble foreslått, og valg av flere svaralternativer var mulig. Dersom ingen av de foreslåtte var passende, var det mulighet for å fylle inn et åpent svar. Fordelingen av svar kan leses av figur 15, og nærmere forklaring av alternativene følger.

Figur 13: Hovedtilnærming til prismetodikk



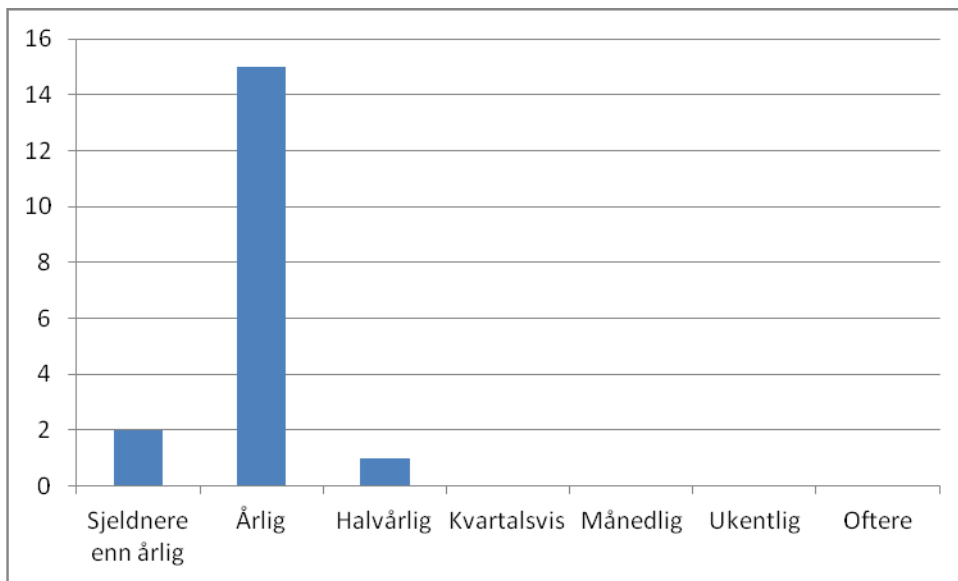
Tre av 26 respondenter valgte å ikke svare, 11 oppga én enkelt hovedtilnærming, seks respondenter oppga to ulike tilnærminger, og én enkelt respondent markerte alle tre alternativene. Av de seks som oppga to tilnærminger, var det fem stykker som baserte seg på både gjeldende markedspris og verdibasert prissetting. Den siste oppga både verdibasert og kostnadsbasert tilnærming. I lys av etterklokskapen kunne jeg ha konstruert gjensidig utelukkende svaralternativer eller bedt respondentene rangere de ulike alternativene. Slik ville det blitt lettere å teste sammenhenger med andre variabler.

I spørreskjemaet fant jeg det viktig å holde svaralternativene korte og konsise. Hver av dem ble dermed forsøkt forklart med én enkel setning for å ikke irritere respondentene.

Kostnadsbasert metode ble forklart med: ”Vi kommer frem til pris på grunnlag av kostnadene”. Tre av 26 respondenter (12 %) valgte denne. De samme tre respondentene ble spurt nærmere om kostnadsgrunnlaget i spørsmål 14. Samtlige indikerte at de benyttet selvkostmetoden, nærmere forklart ved at pris settes lik variable kostnader, fordelte faste kostnader og en profitt. De tre alternative kostnadsbaserte metodene som ikke ble markert var bidragsmetode, aktivitetsbasert kostnadskalkyle (ABC), marginalprising, samt et eventuelt åpent svaralternativ. Nærmere forklaring av alternativene i spørsmål 14 om kostnadsgrunnlag kan leses av spørreskjemaet i vedlegg 1.

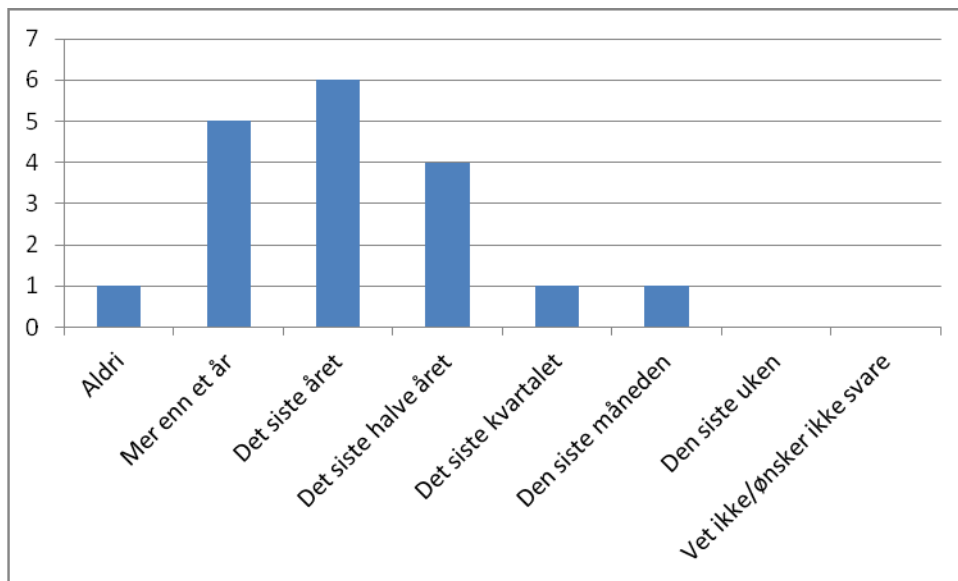
Markering av de øvrige hovedtilnærmingene i spørsmål 13 ble ikke fulgt opp av et neste spørsmål. Hele 14 av 26 respondenter (54 %) indikerte at de praktiserte en form for verdibasert prissetting. Forklaringen til dette svaralternativet var at ”pris settes til forventet betalingsvillighet for vårt produkt”. De resterende 9 respondentene (35 %) oppga gjeldende markedspris som hovedtilnærming. Forklaringen på dette alternativet lød: ”Pris settes tilnærmet lik den som settes av konkurrentene”. Grovt sett var kostnadsbaserte tilnærminger ikke like vanlig som etterspørselsbaserte.

Spørsmål 16 er stilt for å finne ut om hyppigheten av foretakets møter der diskusjon og evaluering av prisene finner sted. Hva som regnes for en ”helhetlig vurdering av medlemskapspriser” er åpent for tolkning. Svarene viser forutinntatte antakelser fra min side om hyppigere vurderinger. Hele 15 av 18 respondenter (83 %) oppgir årlige vurderinger, én oppgir halvårlig vurdering og 2 respondenter oppgir at helhetlig vurdering av medlemskapsprisene finner sted sjeldnere enn en gang i året. Tabell 16 viser fordelingen.

Figur 14: Evalueringhyppighet

Det neste og 17. spørsmålet i skjemaet ba respondentene indikere hvor lenge det var siden siste prisendring ble iverksatt. Dette er interessant å sammenlikne i forhold til det foregående spørsmålet, for å se om prisendringer kun iverksettes etter helhetlige vurderinger. Svaralternativene i spørsmål 16 og 17 følger nesten samme inndeling i tid. Jeg har ikke informasjon om når på året den helhetlige prisvurderingen finner sted hos 15 av respondentene, og fordelingen på de to variablene er ganske lik foruten litt mer spredning i den siste. 15 av 18 respondenter oppgir å ha endret medlemskapsprisene det siste halve året eller sjeldnere. En respondent oppga prisendring den siste måneden, en annen innenfor det siste kvartalet og den siste oppga at prisene aldri var endret. Sistnevnte respondent markerte for ordens skyld at det var mellom 12 og 36 måneder siden åpning av senteret i spørsmål 5. Disse svarene kan tyde på at det enten er store menykostnader forbundet med prisendringer, eller at spesielle kontraktsbetingelser ved det vanligste abonnementsalternativet med 12 måneders binding gjør det vanskelig å gjennomføre hyppigere endringer.

Figur 15: Tid siden forrige prisendring



6.2.7 Betalingsformer

Spørsmål 15 omhandler former for betaling og ønsket å kartlegge hvilke av 7 alternativer som ble benyttet av respondentene. Dette indikerer hvilke preferanser respondentene har for tidspunkt og stabilitet i kontantstrømmene knyttet til salget/inntjeningen. Fordelingen kan leses av tabell. Prosenttallene beskriver andelen av de 18 respondentene som markerte tilhørende alternativ.

Tabell 11: Betalingsformer

| Betalingsform | Markeringer |
|----------------------------------------|----------------------------|
| Månedlig avtalegiro | 18 (100 %) |
| Kontant forskuddsbetaling | 14 (78 %) |
| Papirfakturering | 9 (50 %) |
| Avtalegiro, annen periodisering | 2 (11 %) |
| E-faktura | 1 (6 %) |
| Kontant etterskuddsbetaling | 1 (6 %) |
| Kvartalsvis avtalegiro | 0 |
| | |
| Antall tilbudte betalingsformer | Antall respondenter |
| 1 | 3 |
| 2 | 5 |
| 3 | 8 |
| 4 | 2 |
| Sum | 18 |

Fordelingen stemmer godt med mine antakelser basert på abonnementstilbud fra forundersøkelsen. Alle benytter seg av månedlig trekk via avtalegiro, og interessant nok er det ni som også benytter seg av papirfakturerings. Dersom man ser tilbake på avsnitt 6.2.5, scorer seniorer høyest som målgruppe, og deler av denne gruppa er ikke fortrolige med e-baserte løsninger. Det at to av respondentene også oppgir avtalegiro med andre tidspunkt for trekk, tror jeg kan skyldes at ordleggingen min var for lite presis og at periodisering kan ha vært forstått som abonnements bindingstid. E-faktura skiller seg fra avtalegiro gjennom at kunden ikke har gitt godkjenning til å trekke beløpet fra et bestemt kontonummer, men forskjellene er for øvrig så små og andelen brukere av e-faktura så liten at de to kategoriene gjerne kunne vært slått sammen for videre analyseformål.

6.2.8 Prisendringer

De to siste spørsmålene i undersøkelsen presenterer ulike forklaringer og argumenter for å la være å endre sine priser. Spørsmål 18 fremlegger fire forklaringer på hvorfor et foretak ikke ønsker å endre prisene oftere. Spørsmålene er inspirert av en serie strukturerte intervjuer foretatt mot amerikanske bedrifter av Blinder (1998). Dersom respondenten mener utsagnet stemmer med egen oppfatning kan vedkommende markere graden av enighet på en trepunkts skala merket 1: "litt enig", 2: "ganske enig" eller 3: "svært enig". Forklaringene på hvorfor man ikke vil sette opp prisene oftere, lød slik:

Forklaring 1: *"At det skremmer bort eller irriterer/er til bry for kundene."*

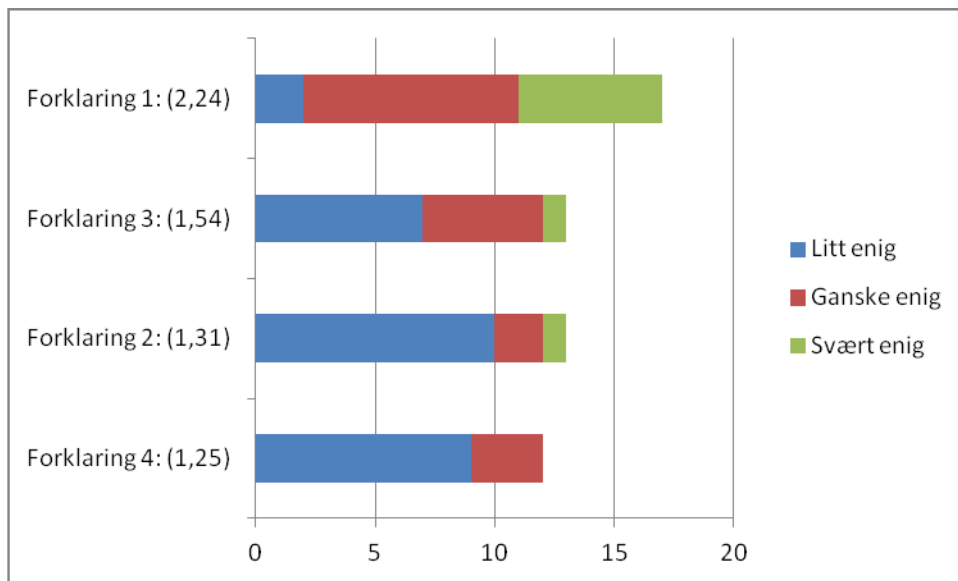
Forklaring 2: *"Man kan ikke stole blindt på kostnadsestimater og prognoser"*.

Forklaring 3: *"Det er dumt å lede an hvis ikke konkurrenter svarer med å øke sine priser"*.

Forklaring 4: *"Vi trenger ikke å forutse/foregripe prisendringer, fordi vi kan øke dem umiddelbart dersom kostnadsnivået øker"*.

Svarfordelingen er illustrert i figur.

Figur 16: Spørsmål 18 om prisendringer



Vi ser av figuren at forklaring 1 om kundehensynet er den forklaringen som scorer høyest. Et gjennomsnitt blant de 17 svarene indikerer et gjennomsnitt på 2,24 som betyr at vekten ligger et sted mellom ”ganske enig” og ”svært enig”. Scoren er regnet ut ved at alternativet ”litt enig” gis ett poeng, ”ganske enig” gir to og ”svært enig” gir tre poeng. Snittet på forklaring 2/3/4 ble henholdsvis 1,31/1,54/1,25. Snittscoren er synkende i figuren. Den forholdsvis lave scoren på forklaring 2 ser jeg i sammenheng med at kun 3 respondenter oppga kostnadsgrunnlag som hovedtilnærming ved prissettingen. Også forklaring 4 om en proaktiv holdning til prisendring scorer lavt, noe jeg finner naturlig i en bransje preget av inntjening basert på tidsbestemte, bindende kontrakter.

Spørsmål 19 opererer med svaralternativer langs samme trepunkts skala som foregående spørsmål. Her presenteres 5 argumenter for å holde prisene uendret og respondenten bes på samme måte om å svare dersom vedkommende er enig i påstandene. Grunnen til at ordlyden er forskjellig er at det presenteres situasjoner med priskutt så vel som prisøkninger. Argumentene for å holde prisene uendret lød slik:

Argument 1: "Å redusere prisene kan oppfattes blant kundene som om at kvaliteten på produkter/tjenester er redusert."

Argument 2: "Spesielle "terskel"-priser er mer attraktive for kundene. Et eksempel på dette er klesbutikken som mener en t-skjorte selger bedre til kr 199,50 eller 200,- enn kr 201,-."

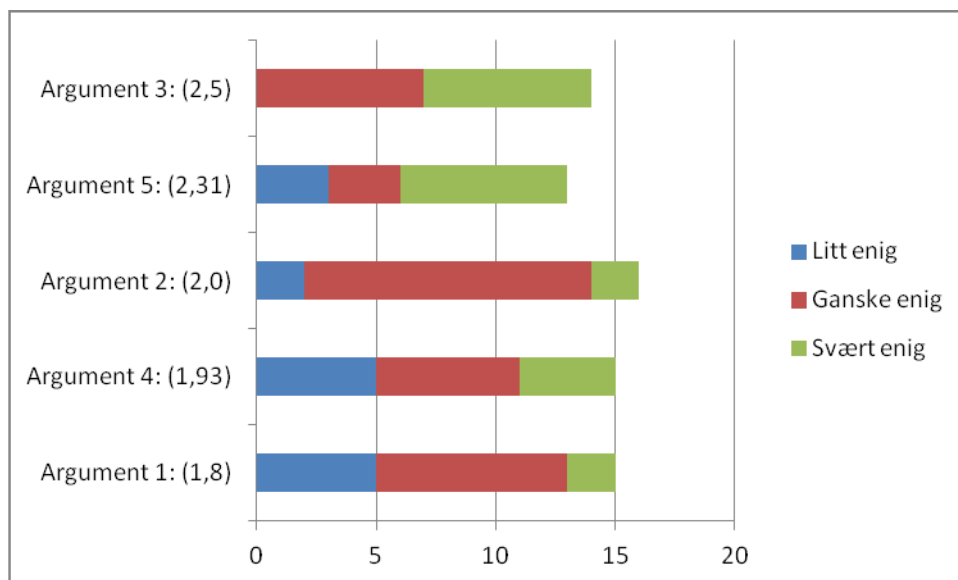
Argument 3: "I dårlige tider mister man de minst betalingsvillige kundene først. De mest lojale kundene har høyere betalingsvillighet, og dermed lønner det seg ikke å sette ned prisene."

Argument 4: "Å endre priser skaper ekstrakostnader (eks trykking av kataloger, prislister og PR-materiell, så vel som irriterte kunder, beslutningstidsbruk i ledelsen, problemer med salgsavdelingen). Derfor er det dumt å endre priser altfor ofte eller med altfor mye."

Argument 5: "For å øke lønnsomheten i dårlige tider er det lettere å endre servicetilbudet og andre elementer enn prisen (dvs tilby lavere servicekvalitet, kostnadseffektiviseringer, eller økt satsing på salg)."

På samme måte som i spørsmål 18 er argumentene fra spørsmål 19 sortert fra høyeste til lavest snittscore i figur 19.

Figur 17: Spørsmål 19 om prisendringer



I spørsmål 19 er spredningen i snittscore lavere enn i forrige spørsmål, men scorene jevnt over høyere. De to argumentene som fikk mest oppslutning er nummer 3 og 5, som er knyttet til teorien om brukket etterspørselskurve (figur 7) og konkurranse på andre elementer enn pris (avsnitt 2.5.3). Argument 3 har en ganske overbevisende og enkel ordlyd, mens argument 4 og 5 bruker lange parenteser for å forklare budskapet. Kanskje har dette medvirket til oppslutningen om argument 3. Oppslutningen om argument 5 tyder på at man foretrekker alternativer til prisjustering når konjunktorene svinger gjennom å variere

satsingen på utstysfronten eller ulike deler av kundeservicen. De andre tre argumentene har en mer normal fordeling.

Videre spørsmål om argumentene i spørsmål 19 ble besvart av 6 av respondentene. Det resulterte i noen få utfyllende svar omkring argument 4 og 5. På spørsmål om hva slags ekstrakostnader som var av betydning i forbindelse med argument 4, oppga fire av de seks fremtidig tap av salg hos irriterte kunder, to oppga kostnader med trykking og grafisk design, to oppga kostnader knyttet til informering av salgsvdeling og kunder, og én oppga kostnader forbundet med tiden som går med til beslutninger i ledelsen. På spørsmål om kostnadene er mest forbundet med prisendringshyppigheten eller størrelsesomfanget i kroner og øre, forsøker jeg å undersøke om kostnadene det er snakk om regnes for å være såkalte menykostnader eller konvekse justeringskostnader i lys av teorien. Tre svarer at det betyr like mye og én at det er hyppigheten av prisendringer som fremkaller disse ekstrakostnadene. Så få svar er ikke nok til å si noe mer om dette. 5 respondenter oppga hva slags serviceelementer som er lettere å endre enn prisen, hvorav tre oppga effektivisering av drift, én oppga økt innsats på salg og den siste oppga tilbud av et bi-produkt/tjeneste til lite eller ingen ekstra kostnad. Resten av spørsmålene om markedsmikselementene utenom pris (argument 5) var upresise og svarene så få at informasjonsverdien er lav.

6.3 Multivariat analyse

Dessverre gjør ulike forhold det vanskelig og lite hensiktsmessig å gjøre flere multivariate tester i dette utvidete datasettet. Den lave svarprosenten i hovedundersøkelsen gjør det vanskelig å utføre selv ikke-parametriske tester. Rundt regnet 20 observasjoner gir lav forventet verdi (< 5) i krysstabellenes celler i variableparene jeg anser som interessante å studere. Altså er det vanskelig å oppfylle kravene selv til ikke-parametrisk kjiqvadrattesting.

6.4 Om analysearbeidet

Resultatene i analysen av hovedundersøkelsen må sees i sammenheng med at det utvidede datasettet ikke nødvendigvis bygger på et representativt utvalg. Fra innledningen til dette kapitlet ser vi at alternativhypotesen, om at det er en forskjell mellom snittprisen i populasjonen og blant respondentene i hovedundersøkelsen, kommer styrket ut av testen. Lav responsrate er noe man må godta ved bruk av surveyundersøkelser, og man må være

forsiktig med å trekke forhastede slutninger om bransjen av hensyn til utvalgets representativitet.

Jeg opplever at jeg med fordel kunne ha gjort analysearbeidet lettere for meg selv ved å konstruere flere av variablene på forholdstallnivå. På tidspunktet jeg lagde undersøkelsen tenkte jeg på at undersøkelsen skulle være enkel å fylle ut for respondentene, og mange av variablene ble dermed kategoriske fremfor numeriske. Generelt har jeg møtt utfordringer i signifikanstesting av resultatene mine, siden datasettet mitt ble av begrenset art. Fornuftig omkoding av variablene har vært tidkrevende. Ettersom det utvidede datasettet mitt endte opp med med mange manglende verdier hos de 28 respondentene, hvorav 17 fullførte undersøkelsen, ble det likevel vanskelig å tilfredsstillere kravene, selv til ikke-parametriske mål som χ^2 -kvadrattest, der jeg fant det interessant å studere sammenhengen mellom variabler.

7. Oppsummering og konklusjon

Det ene av de to hovedspørsmålene jeg har jobbet for å besvare i denne utredningen dreier seg om hvordan prising arter seg som forretningsprosess i den norske treningssenterbransjen. Spørreundersøkelsen er med på å belyse dette. Vanlig tilnærming til prising i denne servicebransjen er etterspørselsbasert fremfor kostnadsbasert. Konkurransen oppfattes som høy i bransjen, men er avhengig av lokal tilstedeværelse av konkurrenter. Utvidelse og nyåpning av lokaler har skjedd hyppig sammenliknet med renovasjon og oppussing av eksisterende lokaler, og forsterker bildet av en bransje i vekst. Av betalingsformer er avtalegiro blitt standard, men kontant betaling og papirfakturering er i mange tilfeller også en mulighet. Helhetlige gjennomganger av pristilbudet internt i organisasjonen skjer sjelden, det vanligste er på årlig basis. Bruken av kontraktstilbud med bindingstid gjør sitt til at prisendringer er like sjeldne. Innsamling av pristilbud viser at den mest vanlige kontraktsformen har 12 måneders bindingstid. Ellers er månedlig, rullende abonnement også vanlig til en relativt høyere pris der begge former tilbys. Rabatter gis i mange tilfeller til kunder med student- og pensjonist-status. Det er standard å betale via avtalegiro, men også kontant betaling og papirfaktura er mulig ved omkring halvparten av sentrene i undersøkelsen.

Det andre hovedspørsmålet jeg har forsøkt å besvare i denne utredningen er om hvilke forhold som innvirker på resultatene av prisprosessen. Dette er et bredt spørsmål som berører mange ulike sider ved bransjen. Dermed presenterer jeg noen viktige bransjetrekk punktvis her:

- Totalt sett er det omkring 600 treningssentre i den norske bransjen. 21 kjeder/merkevarenavn har knyttet seg til halvparten av dem. De to største kjedene står for 35 % av medlemsmassen. Lokale, geografiske markeder er små og mange.
- Det er snakk om et heterogent tjenestemarked med ulike kostnadsprofiler og prisklasser. Kvaliteten og opplevelsen av treningssenteret er nøkkelen til differensiering.
- Verdikjeden er relativt oversiktlig, og graden av vertikal integrasjon er lav. Eier- og organisasjonsstrukturene er svært ulike.

- Kostnadmessig er lønnsnivået i bransjen lavt, det er høy turnover og stor andel deltidskontrakter. Likevel utgjør lønnskostnader en stor andel av totale kostnader. Treningsutstyr og inventar utgjør også store deler av kostnadene ved siden av bemanning.
- Skalafordelene og etableringsbarrierene er relativt små. Teknologi og innsatsfaktorer er lett tilgjengelig, men oppbyggingen av en kundebase tar tid, og det er irreversible kostnader forbundet med ombygging av lokaler.
- Hensynet til kunden er et sterkt argument for å utsette prisøkninger. Andre forklaringer på prisklebrighet, som fikk god oppslutning blant respondentene i spørreundersøkelsen, er knyttet til teorien om brukket etterspørselskurve og konkurranse på andre elementer enn pris. Den første innebærer mangel på prissamarbeid, og en tro på at å senke prisen betyr at konkurrentene vil følge etter og forsvare markedsandelene. Mens ved å øke prisen vil ikke konkurrentene følge etter og man mister mye salg.
- Tilbydernes tilpasning til markedets konjunkturedringer ser ut til å foregå på andre elementer enn pris, slik som servicekvalitet og kostnadseffektivitet.

Mye av denne utredningen baserer seg på uttalelser fra aktører i bransjen i media, som kan ha strategiske baktanker med dem. Mangel på kostnadsinformasjon gjør at kostnadsberegningen i kapittel 4 blir av det upresise slaget. Men oppgaven bør derfor kunne inspirere til videre studier av bransjen. Andre utredninger kunne eksempelvis fokusere mer på strategisk atferd eller kostnader og ytelse/ lønnsomhet. Resultatene fra spørreundersøkelsen kunne også være spennende å sammenligne med andre servicebransjer.

Bibliografi:

Bøker

Bain, Joe S. (1952). *Price theory*. New York, John Wiley.

Bain, Joe S. (1959). *Industrial organization*. New York, John Wiley & Sons.

Besanko, David, M. Shanley, et al. (2000). *Economics of strategy*. New York, Wiley.

Blinder, Alan S. (1998). *Asking about prices: a new approach to understanding price stickiness*. New York, Russell Sage Foundation.

Carlton, Dennis W. (1989). The theory and the facts of how markets clear: Is industrial organization valuable for understanding macroeconomics? *Handbook of Industrial Organization*. Eds. R. Porter and M. Armstrong. Amsterdam, Elsevier.

Caves, Richard E. (2007). *Multinational enterprise and economic analysis*. Cambridge New York, Cambridge University Press.

Douglas, Evan J. (1987). *Managerial economics: analysis and strategy*. Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall.

Enjolras, Bernhard & Ø. Seippel (1999). *Frivillighet, kommersialisering og profesjonalisering : utfordringer i norsk idrett*. Oslo, Institutt for samfunnsforskning.

Enjolras, Bernhard & Ø. Seippel (2001). *Norske idrettslag 2000 : Struktur, økonomi og frivillig innsats*. Oslo, Institutt for samfunnsforskning.

Fletcher, Tony & N. Russell-Jones (1997). *Value pricing: how to maximise profits through effective pricing policies*. London, Kogan Page.

Fog, Bjarne (1994). *Pricing in theory and practice*. Copenhagen, Handelshøjskolens Forlag.

Horngren, Charles T., S. M. Datar et al. (2009). *Cost Accounting. A Managerial Emphasis*. Upper Saddle River, N.J., Prentice Hall.

Kamien, Morton I. and N. L. Schwartz (1982). Market structure and innovation. Cambridge, Cambridge University Press.

Kashyap, Anil K. (1990). Sticky prices: new evidence from retail catalogs. Washington, D.C., Federal Reserve System Board of Governors.

Lipczynski, John, J. Wilson, John O. S. og J. Goddard (2009). Industrial organization : competition, strategy, policy. Harlow, Prentice Hall/Financial Times.

Nagle, Thomas. T. og R. K. Holden (2002). The strategy and tactics of pricing : a guide to profitable decision making. Upper Saddle River, N.J., Prentice Hall.

Nagle, Thomas T., J. Zale og R.K. Holden (2011). The strategy and tactics of pricing : a guide to growing more profitably. Upper Saddle River, N.J., Pearson/Prentice Hall.

Phillips, Almarin. og O. E. Williamson (1967). Prices : issues in theory, practice, and public policy. Philadelphia, Pa., University of Pennsylvania Press.

Phillips, Robert L. (2005). Pricing and revenue optimization. Stanford, Calif., Stanford Business Books.

Phlips, Louis (1983). The economics of price discrimination. Cambridge, Cambridge University Press.

Pindyck, Robert S. and D. L. Rubinfeld (2009). Microeconomics. Upper Saddle River, N.J., Pearson Prentice Hall.

Ringdal, Kristen (2007). Enhet og mangfold : samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode. Bergen, Fagbokforl.

Saunders, M., P. Lewis, et al. (2009). Research methods for business students. Essex, England, Pearson Education Ltd.

Sawyer, Mark. C. (1985). The economics of industries and firms theories, evidence and policy. London, Croom Helm.

Shy, Oz (2008). How to price : a guide to pricing techniques and yield management. Cambridge, Cambridge University Press.

Simon, Hermann. (1989). Price management. Amsterdam, North Holland.

Artikler

Bain, J. S. (1956). Barriers to new competition : their character and consequences in manufacturing industries. Cambridge, Mass., Harvard University Press.

DellaVigna, S. and U. Malmendier (2004). Overestimating self-control: evidence from the health club industry. *The American Economic Review* 96(3): 694-719.

Dixit, A. (1982). "Recent Developments in Oligopoly Theory." *The American Economic Review* 72(2): 12-17.

Fjell, K. (2003). "Elasticity based pricing rules: a cautionary note." *Applied Economic Letters* 10(12): 787-791.

Govindarajan, V. and R. N. Anthony (1983). "How firms use cost data in pricing decisions." *Management Accounting* 65(1): 30-37.

Grabowski, H. G. and D. C. Mueller (1970). "Industrial Organization: The Role and Contribution of Econometrics." *The American Economic Review* 60(2): 100-104.

Mankiw, G. (1985). "Small Menu Costs and Large Business Cycles." *Quarterly Journal of Economics* 100(2): 529-539.

Mason, E. S. (1949). "The current status of the monopoly problem in the United States." *Harvard Law Review* 62(8): 1265-1285.

Noble, P. M. and T. S. Gruca (1999). "Industrial Pricing: Theory and Managerial Practice." *Marketing Science* 18(3): 435-454.

Nowotny, E. and H. Walther (1978). "The kinked demand curve - some empirical observations." *Kyklos* 31(1): 53-67.

Nunes, J. C. (2000). "A Cognitive Model of People's Usage Estimations." *Journal of Marketing Research* 37(4): 397-409.

Rotemberg, J. J. (1982). "Monopolistic Price Adjustment and Aggregate Output." *Review of Economic Studies* 49(4): 517-531.

Schwartzman, D. (1963). "Uncertainty and the Size of the Firm." *Economica* 30(119): 287-296.

Shim, E. and E. Sudit (1995). "How manufacturers price products." *Management Accounting* 37(8): 37-39.

Stevens, S. S. (1946). "On the Theory of Scales of Measurement." *Science* 103(2684): 677-680.

Stiglitz, J. E. (1979). "Equilibrium in Product Markets with Imperfect Information." *American Economic Review* 69(2): 339-345.

Stiglitz, J. E. (1987). "The causes and consequences of the dependence of quality on price." *Journal of Economic Literature* 25(1): 1-28.

Warner, E. J. and R. B. Barsky (1995). "The Timing and Magnitude of Retail Store Markdowns: Evidence from Weekends and Holidays." *The Quarterly Journal of Economics* 110(2): 321-352.

Woglom, G. (1982). "Underemployment Equilibrium with Rational Expectations." *Quarterly Journal of Economics* 97(1): 89-107.

Elektroniske kilder

Algar, R. (2011). Low Cost Gym Sector Report. <http://www.oxygen-consulting.co.uk/think-tank/wp-content/uploads/group-documents/9/1319576881-2011GlobalLow-costGymSectorReport.pdf>. Oxygen Consulting.

Barnett, M. (2011). Gyms tone up to take on their new low-cost rivals. <http://www.marketingweek.co.uk/gyms-tone-up-to-take-on-their-new-low-cost-rivals/3027713.article>. Marketing Week.

Goseley, O. C., R. Gesterkamp, et al. (2011). Marketing Strategy: Marketing plan of a low cost gym in the Netherlands. <http://www.slideshare.net/ozancank/strategic-marketing-final-report1>.

Klemsdal, A. (2010). Slagsmål om svett valuta.

www.fitnessxpress.no/pdf/slagsmaal_om_svett_valuta.pdf. Finansavisen.

Kvarud Analyse (2011). Treningssenterbransjen. *Rapport om treningssenterbransjen*.

<http://www.virke.no/dav/17eee3ccc2.pdf>. Virke Trening.

Kvarud Analyse (2012). Lavprissentrene i treningssenterbransjen. *Rapport om treningssenterbransjen*. <http://www.virke.no/dav/ee33404aca.pdf>. Virke Trening.

Moen, A. (2009). Gode muligheter for sterke marginer i treningsbransjen: Gründervirksomhet i høyeste potens. <http://www.fsc.no/files/Norway/Kapital%20-%20Muligheter%20for%20treningssentre%20s1.pdf>. Kapital.

McCarthy, J. (2001). IHRSA's guide to membership retention. <http://www.scribd.com/doc/23801180/IHRSA-s-Guide-to-Membership-Retention-Industry-Lessons-on-What-and-What-Not-to-Do>. Boston, Mass., International Health, Racquet & Sportsclub Association.

Picard, K. (2009). Treningssentrene er stappfulle.

<http://www.dinside.no/800058/treningssentrene-er-stappfulle>. DinSide.

Rascher, H. (2006) "Battling Attrition: A Study in Improving Member Retention at Health Club Facilities." http://www.sportseconomics.com/Images/PDF/SE_Perspectivevol3.pdf. *Sports Economics Perspectives 3*.

Ulseth, A-L. B. (2003) "Treningssentre og idrettslag. Konkurrerende eller supplerende tilbud?"

http://www.samfunnsforskning.no/content/download/11597/313059/file/R_2003_2.pdf Oslo, Institutt for samfunnsforskning

Tabeller, figurer og formler:

| | |
|--------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabell 1: Kostnads kalkyle for nederlandsk lavkostnads senter (1500 kvm) | 47 |
| Tabell 2: Treningssentre fordelt på kjeder | 53 |
| Tabell 3: Omsetning og medlemstall | 54 |
| Tabell 4: Aktivitets- og servicetilbud | 56 |
| Tabell 5: Kontraktsformer | 60 |
| Tabell 6: Gebyrer og personlig trening | 61 |
| Tabell 7: Rabatterte satser | 62 |
| Tabell 8: Snittpriser ved kontanttilbud | 65 |
| Tabell 9: Tredjegrads prisdiskriminering | 66 |
| Tabell 10: Respondentens erfaring og myndighetsområde | 68 |
| Tabell 12: Betalingsformer | 75 |
| | |
| Figur 1: Skjematisk fremstilling av SCP-paradigmet | 11 |
| Figur 2: Den strategiske prispyramiden | 18 |
| Figur 5: Kostnader ved prisjusteringer | 24 |
| Figur 6: Terskelpriser | 26 |
| Figur 7: Brukket etterspørselkurve | 27 |
| Figur 8: Annengrads prisdiskriminering (to-parts tariff) | 29 |
| Figur 9: Tilfredshet ved utmelding | 51 |
| Figur 10: Treningssentre fordelt på kjeder | 54 |
| Figur 11: Prisforskjell 2 kontraktstyper | 64 |
| Figur 13: Oppussing og utvidelser | 70 |
| Figur 12: Endringer i senterlokalene | 70 |
| Figur 14: Målgrupper | 71 |
| Figur 15: Hovedtilnærming til prismetodikk | 72 |
| Figur 16: Evalueringhyppighet | 74 |
| Figur 17: Tid siden forrige prisendring | 75 |
| Figur 18: Spørsmål 18 om prisendringer | 77 |
| Figur 19: Spørsmål 19 om prisendringer | 78 |
| | |
| Formel 1: Tommelfingerregel for prising, invers elastisitet | 21 |
| Formel 2: Ramsey-prising | 21 |
| Formel 3: Prosyklisk etterspørsel elastisitet | 24 |

Vedlegg:

Vedlegg 1: Spørreskjema

Qualtrics Survey Software

<https://nhh.eu.qualtrics.com/ControlPanel/PopUp.php?PopType=Survey...>

Respondentrolle

(1/19) Hvilke produkter og/eller tjenester har du erfaring med å sette priser på?
Med tilleggsprodukter/-tjenester menes drikke, kostholdsprodukter, treningstøy, treningsutstyr, trenings-/kostholdsveiledning, massasje/spa og medisinsk testing.

- Både medlemskap og tilleggstjenester/produkter.
- Prising av medlemskap.
- Har erfaring med prising av tilleggstjenester/produkter.
- Annet, vennligst forklar nærmere:

(2/19) Myndighet over medlemskapspriser -
vennligst velg alternativet som passer best:

- Prisene settes sentralt for en heleid kjede av treningssentre.
- Priser settes for ett (eller et fåtall) enkeltstående treningssenter.
- Som franchise-taker beholder jeg/vi full myndighet over prissettingen.
- Som franchise-taker har jeg/vi myndighet til å sette prisene innenfor visse rammer.
- Annet

Posisjonering

De neste åtte spørsmålene er stilt for å kartlegge det enkelte treningssenter.
Dersom du er tilknyttet en kjede: vennligst svar for lokalene du kjenner best.

(3/19) Organisasjonsform - Treningssenteret er del av:

- AS
- Enkeltpersonforetak
- ANS/DA
- ASA
- NUF
- Lag, forening eller liknende
- Annet

- Vet ikke / Ønsker ikke å svare

(4/19) Hva er treningssenterets areal?

(Oppgis i kvadratmeter. Dette inkluderer alle innendørs fasiliteter som treningshaller, garderober, resepsjonsområde, spa-avdeling osv)

(5/19) Hvor lenge er det siden åpning av senteret?

- Mindre enn 12 måneder
- 12-36 måneder
- 3 år eller mer

(6/19) Utvidelser og renovasjon -
Har det under nåværende eierskap skjedd noe av følgende siste 12 måneder?

- Betydelig utvidelse av lokaler
- Totalrenovasjon av lokaler
- Åpnet ny avdeling i nye lokaler
- Flyttet til nye lokaler

(7/19) Hva var senterets totale omsetning i 2011?

- Mindre enn NOK 1.000.000
- NOK 15.000.000 - NOK 19.999.999

- NOK 1.000.000 - NOK 1.999.999
- NOK 2.000.000 - NOK 2.999.999
- NOK 3.000.000 - NOK 4.999.999
- NOK 5.000.000 - NOK 7.499.999
- NOK 7.500.000 - NOK 9.999.999
- NOK 10.000.000 - NOK 14.999.999
- NOK 20.000.000 - NOK 29.999.999
- NOK 30.000.000 - NOK 39.999.999
- NOK 40.000.000 - NOK 49.999.999
- Mer enn NOK 50.000.000
- Har ikke fullstendige tall fra året

(8/19) Finansiering -
Hvor stor er belåningsgraden i aktuelle treningssenter/-kjede?

- (Tilnærmet) fullstendig egenkapitalfinansiert
- Inntil 20% lånefinansiering
- 20 % - 40 % lånefinansiering
- 40 % - 60 % lånefinansiering
- Over 60 % lånefinansiering

(9/19) Dersom det tilbys personlig trening, hvor stor del av omsetningen står dette for?

- under 10 % 10 % til 20 % 20% - 30 % 30 % - 40 % 40 % og mer
-

(10/19) Vennligst oppgi dersom ditt senter/din kjede har bestemte målgrupper.

Oppgi så mange alternativer du ønsker.

| | Primært | Sekundært |
|----------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|
| Familie, samboere, venner av nåværende medlemmer | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Nybegynnere / treningssenterdebutanter | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Bedrifter / bedriftsmedlemmer | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Idrettslag / idrettslagsmedlemmer | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Aktive idrettsutøvere | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Henvist av lege / helsemyndigheter eller andre instanser | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Overvektige | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Fitnessutøvere / kroppsbyggere | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Yngre kvinner (20 - 39 år) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Yngre menn (20 - 39 år) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Voksne kvinner (40 - 61 år) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Voksne menn (40 - 61 år) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Seniorer (62 år og oppover) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Skoleelever / Studenter | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Andre (vennligst spesifiser) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Konkurransen

(11/19) Hvor mange treningssentre i nærheten regner du/dere for å være konkurrerende tilbud?

- Ingen
- 1-2
- 3-4
- 5-6
- 7 eller mer

(12/19) På en skala fra 1 - 7 der 1 er svært liten 7 er svært stor:
Hvordan vil du beskrive graden av konkurranse i markedet?

- 1 - svært liten 2 3 4 5 6 7 - svært stor
-

Prisingsmetode

(13/19) Hva anser du for å være hovedtilnærmingen til valg av metode for prissetting av medlemskap?

Det er mulig å svare flere alternativer.

- Kostnadsbasert.** Vi kommer frem til en pris på grunnlag av kostnader.
- Gjeldende markedspris.** Pris settes tilnærmet lik den som tas av konkurrentene.
- Verdibasert prissetting.** Pris settes til forventet betalingsvillighet for vårt produkt.
- Target return.** Pris settes ut i fra et fortjenestemål på investert kapital.
- Annet (vennligst forklar)**

(14/19) Hva slags kostnadsgrunnlag bygger prisene på?

- Selvkost pluss profitt.** Pris settes lik variable kostnader, fordelte faste kostnader og en profitt.
- Bidrag pluss profitt.** Pris settes lik variable kostnader og en profitt.
- ABC pluss profitt.** Aktivitetsbasert kostnadskalkulasjon: Indirekte kostnader allokeres til produktene etter aktivitetsbaserte kostnadsdrivere.
- Marginalprising.** Pris settes til kostnaden forbundet med å tilby en ekstra enhet av produktet.
- Annet (vennligst forklar)**
- Vet ikke/ønsker ikke svare**

(15/19) Tilbys ulike betalingsformer og betalingsrutiner (gjelder medlemskap)?

Vennligst kryss av alle som passer.

- Kontant forskuddsbetaling**
- Kontant etterskuddsbetaling**
- Månedlig avtalegiro**
- Kvartalsvis avtalegiro**
- Avtalegiro med annen periodisering**
- Papirfakturering**
- E-faktura**

Prisendringer

Til slutt vil det stilles spørsmål om prisendringer.

Hensikten er å finne ut hvilke faktorer som driver beslutninger om å endre priser.

(16/19) Hvor ofte er medlemskapspriser oppe til helhetlig vurdering?

- Sjeldnere enn årtig**
- Årtig**
- Halvårtig**
- Kvartalsvis**
- Månedlig**
- Ukentlig**
- Oftere**

(17/19) Hvor lenge er det siden prisene på treningsmedlemskap endret seg?

- Den siste uken**
- Den siste måneden**
- Det siste kvartalet**
- Det siste halve året**
- Det siste året**
- Mer enn et år siden**
- Aldri**
- Husker ikke / ønsker ikke å svare**

(18/19) Her følger 4 forklaringer på hvorfor man ikke ønsker å sette opp prisene oftere.

Merk at ingen forklaringer er riktigere enn andre.

Vennligst kryss av **dersom** de stemmer med din oppfatning.

| | Litt enig | Ganske enig | Svært enig |
|--------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| At det skremmer bort eller irriterer/er til bry for kundene. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

| | Litt enig | Ganske enig | Svært enig |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Man kan ikke stole blindt på kostnadsestimater og prognoser. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Det er dumt å lede an hvis ikke konkurrenter svarer med å øke sine priser. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Vi trenger ikke å forutse/foregripe prisendringer, fordi vi kan øke dem umiddelbart dersom kostnadsnivået øker. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

(19/19) Her følger 5 argumenter for å holde prisene uendret.

Merk at ingen argumenter er riktigere enn andre.

Vennligst kryss av **dersom** du er enig i disse.

| | Litt enig | Ganske enig | Svært enig |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Argument 1: "Å redusere prisene kan oppfattes blant kundene som om at kvaliteten på produkter/tjenester er redusert." | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Argument 2: "Spesielle "terskel"-priserer er mer attraktive for kundene. Eksempel på dette er klesbutikken som mener en t-skjorte selger bedre til kr 199,50 eller 200,- enn til kr 201,-." | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Argument 3: "I dårlige tider mister man de minst betalingsvillige kundene først. De mest lojale kundene har høyere betalingsvillighet og dermed lønner det seg ikke å sette ned prisene." | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Argument 4: "Å endre priser skaper ekstrakostnader (eks trykking av kataloger, prislister og PR-materiell, så vel som irriterte kunder, beslutningstidsbruk i ledelsen, problemer med salgsavdelingen). Derfor er det dumt å endre priser altfor ofte eller med altfor mye." | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Argument 5: "For å øke lønnsomheten i dårlige tider er det lettere å endre servicetilbudet og andre elementer enn prisen (dvs tilby lavere servicekvalitet, kostnadseffektiviseringer, eller økt satsing på salg)." | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Prisendringer 2

Takk for at du tok deg tid til å svare på de viktigste spørsmålene!
Har du anledning til å svare på noen tilleggsspørsmål om prisendringer?
Dette tar anslagsvis 4 minutter.

- Nei, takk. Jeg tenker at det holder.
- Ja, det kan jeg.

Argument 1: "Å redusere prisene kan oppfattes blant kundene som om at kvaliteten på produkter/tjenester er redusert."

Vil kundene tolke **høyere** priser som en indikasjon på **høyere** kvalitet på tjenestene?

- Ja
- Ja, men ikke i like stor grad som ved nedsatt pris.
- Nei

Argument 2: Spesielle "terskel"-priserer er mer attraktive for kundene. Eksempel på dette er klesbutikken som mener en t-skjorte selger bedre til kr 199,50 eller 200,- enn til kr 201,-.

Er "barrieren brutt" når en kjede/et treningssenter bryter en pristærskel, slik at andre konkurrenter følger etter?

Stemmer ikke Stemmer litt Stemmer nokså godt Stemmer veldig godt

Så snart en barriere er "brutt", settes prisene umiddelbart til en ny terskel?
(Eksempelvis fra kr 499,- til kr 549,- eller omvendt)
Eller er gradvise, mindre endringer typisk?

- Pris settes til en ny terskel
- Gradvise, mindre endringer
- Vet ikke

Argument 3: "I dårlige tider mister man de minst betalingsvillige kundene først. De mest lojale kundene har høyere betalingsvillighet og dermed lønner det seg ikke å sette ned prisene."

Tenk deg nå at etterspørselen øker betraktelig.

Er det lurt å vente med å sette opp prisene i gode tider for å tiltrekke seg nye kunder?

- Ja, i større grad enn ved priskutt
- Ja, på omtrent samme måte som ved priskutt

- Ja, men i mindre grad enn ved priskutt
- Nei

Prisendringer 3

Argument 4: "Å endre priser skaper ekstrakostnader (eks trykking av kataloger, prislister og PR-materiell, så vel som irriterte kunder, beslutningstidsbruk i ledelsen, problemer med salgsavdelingen).

Derfor er det dumt å endre priser altfor ofte eller med altfor mye."

Hva slags kostnader dreier det seg om i deres treningssenter/-kjede?

- Trykking og grafisk design
- Informere salgsavdeling og kunder
- Tid som går med til beslutninger i ledelsen
- Tap av fremtidig salg hos irriterte kunder

Påløper disse kostnadene mest med hyppige prisøkninger eller med store økninger (i kroner og øre)?

Mest med hyppigheten Mest med endringer i kroner og øre Like mye



Påløper disse kostnadene når man senker prisene også?

Nei I liten grad I nokså stor grad I svært stor grad



Prisendringer 4

Argument 5: "For å øke lønnsomheten i dårlige tider er det lettere å endre servicetilbudet og andre elementer enn prisen (dvs tilby lavere servicekvalitet, kostnadseffektiviseringer, eller økt satsing på salg)."

Hvilke andre elementer enn pris er viktig i ditt tilfelle?

- Effektivisere drift
- Økt innsats på salg
- Endre servicenivået
- Endre produkttilbudet
- Tilby et bi-produkt/tjeneste til lite eller ingen ekstra kostnad
- Annet (vennligst forklar)

Er den samme ideen beskrivende på situasjoner med økt etterspørsel (gode tider)?

Sagt med andre ord: vil du heller kostnadseffektivisere/være sparsommelig på et servicetilbud fremfor å øke prisen?

- Ja, i større grad enn i dårlige tider
- Ja, på samme måte som i dårlige tider
- Ja, men i mindre grad enn i dårlige tider
- Nei

Hvorfor foretrekker du å endre kvaliteten på servicetilbudet fremfor å endre priser? (flere alternativer er mulig)

- Det koster mindre å variere servicetilbudet enn å variere priser
- Vi kan ikke håndtere større markedsandel.
- Det avskrekker/irriterer ikke kundene like mye
- Vi foretrekker å utsette prisendringer til vi er mer sikre på om økningen/nedgangen i salg er permanent.
- Kvalitetsendringer i servicetilbudet er lettere å reversere dersom det skulle vise seg nødvendig
- Annet (vennligst forklar)

Kommentarer

Bruk gjerne feltet under dersom du har synspunkter eller andre kommentarer til denne undersøkelsen.

| | | | | | | | | |
|----------|-------------------------|-------|-----|------|----------|----------|-----------|----------|
| Mnd12avt | Equal variances assumed | 1.491 | 189 | .138 | 41.42442 | 27.78060 | -13.37546 | 96.22430 |
|----------|-------------------------|-------|-----|------|----------|----------|-----------|----------|

Mann-Whitney U-test:

Hypothesis Test Summary

| | Null Hypothesis | Test | Sig. | Decision |
|---|---------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|------|-----------------------------|
| 1 | The distribution of Mnd12avt is the same across categories of cash dummy. | Independent-Samples Mann-Whitney U Test | .092 | Retain the null hypothesis. |

Asymptotic significances are displayed. The significance level is .05.

Nullhypotese: Det er ingen forskjell i prisnivå i abonnenement med 12 månedersbinding for tilbydere som også tilbyr kontant betaling

T-test:

Group Statistics

| | cashdummy | N | Mean | Std. Deviation | Std. Error Mean |
|----------|-----------|-----|----------|----------------|-----------------|
| Mnd12avt | >= .50 | 36 | 456.9444 | 75.27965 | 12.54661 |
| | < .50 | 155 | 481.0065 | 131.36415 | 10.55142 |

Independent Samples Test

| | | t-test for Equality of Means | | | | | | |
|----------|-------------------------|------------------------------|-----|-----------------|-----------------|-----------------------|-------------------------------------------|----------|
| | | t | df | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | Std. Error Difference | 95% Confidence Interval of the Difference | |
| | | | | | | | Lower | Upper |
| Mnd12avt | Equal variances assumed | -1.058 | 189 | .291 | -24.06201 | 22.74242 | -68.92358 | 20.79957 |

Mann-Whitney U-test:

Hypothesis Test Summary

| | Null Hypothesis | Test | Sig. | Decision |
|---|--------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|------|-----------------------------|
| 1 | The distribution of Mnd12avt is the same across categories of cashdummy. | Independent-Samples Mann-Whitney U Test | .237 | Retain the null hypothesis. |

Asymptotic significances are displayed. The significance level is .05.

Nullhypotese: Det er ingen forskjell i prisnivå i abonnerement med 12 månedersbinding for utvalget i hovedundersøkelsen som svarte på spørreundersøkelsen.

T-test:

Group Statistics

| | med i undersøkelse | N | Mean | Std. Deviation | Std. Error Mean |
|----------|--------------------|-----|----------|----------------|-----------------|
| Mnd12avt | .00 | 169 | 484.1657 | 125.11317 | 9.62409 |
| | 1.00 | 22 | 417.3636 | 86.22923 | 18.38413 |

Independent Samples Test

| | t-test for Equality of Means | | | | | | |
|----------------------------------|------------------------------|-----|-----------------|-----------------|-----------------------|-------------------------------------------|-----------|
| | t | df | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | Std. Error Difference | 95% Confidence Interval of the Difference | |
| | | | | | | Lower | Upper |
| Mnd12avt Equal variances assumed | 2.428 | 189 | .016 | 66.80204 | 27.51781 | 12.52055 | 121.08354 |

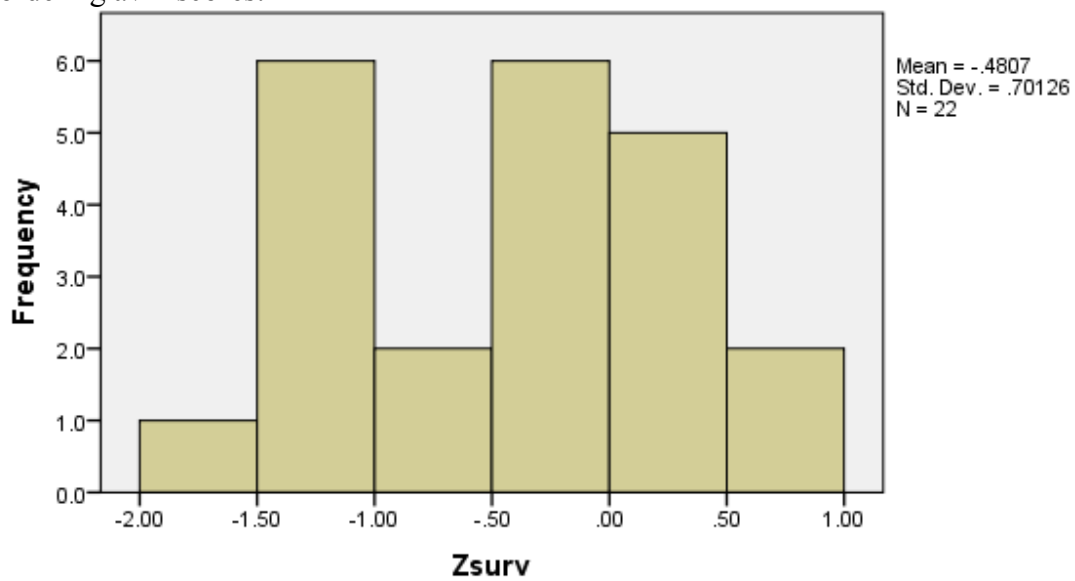
Mann-Whitney U-test:

Hypothesis Test Summary

| | Null Hypothesis | Test | Sig. | Decision |
|---|----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|------|-----------------------------|
| 1 | The distribution of Mnd12avt is the same across categories of med i underskelse. | Independent-Samples Mann-Whitney U Test | .013 | Reject the null hypothesis. |

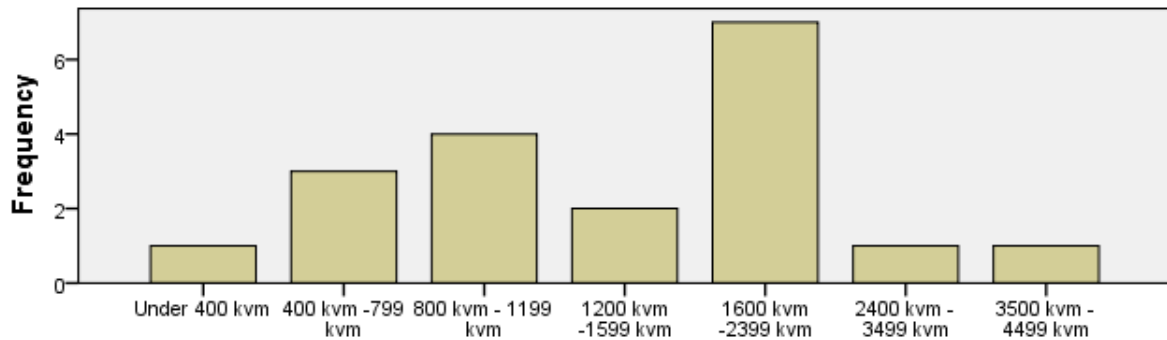
Asymptotic significances are displayed. The significance level is .05.

Fordeling av z-scores:



Frekvensfordeling i treningscenterareal:

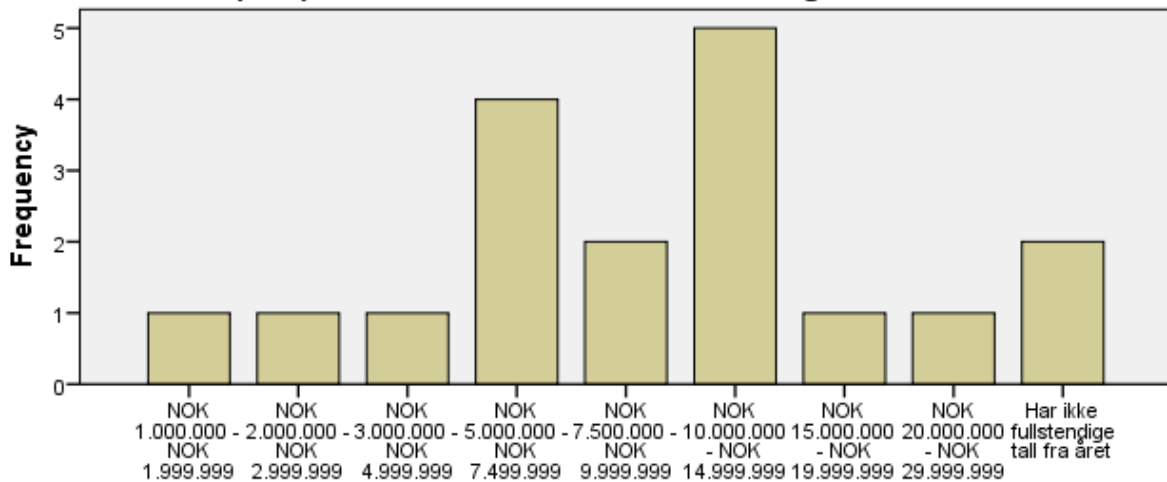
(4/19) Hva er treningssenterets areal? (Oppgis i kvadratmeter. Dette inkluderer alle innendørs fa...



(4/19) Hva er treningssenterets areal? (Oppgis i kvadratmeter. Dette inkluderer alle innendørs fa...

Frekvensfordeling i treningssenternes omsetning:

(7/19) Hva var senterets totale omsetning i 2011?



(7/19) Hva var senterets totale omsetning i 2011?

Korrelasjon mellom areal og omsetning:

Correlations

| | | (4/19) Hva er treningssenterets areal? (Oppgis i kvadratmeter. Dette inkluderer alle innendørs fa... | (7/19) Hva var senterets totale omsetning i 2011? |
|----------------|-------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|
| Spearman's rho | Correlation Coefficient | 1.000 | .766** |
| | Sig. (2-tailed) | . | .000 |
| | N | 19 | 17 |
| | Correlation Coefficient | .766** | 1.000 |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | . |
| | N | 17 | 18 |

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Krysstabulering av konkurrentantall og konkurransegrad:

(11/19) Hvor mange treningssentre i nærheten regner du/dere for å være konkurrerende tilbud? * (12/19) På en skala fra 1 - 7 der 1 er svært liten 7 er svært stor: Hvordan vil du beskrive graden... Crosstabulation

Count

| | | (12/19) På en skala fra 1 - 7 der 1 er svært liten 7 er svært stor: Hvordan vil du beskrive graden... | | | | | Total |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|-------|
| | | 2 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
| (11/19) Hvor mange treningssentre i nærheten regner du/dere for å være konkurrerende tilbud? | Ingen | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | 1-2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 4 |
| | 3-4 | 0 | 3 | 1 | 1 | 2 | 7 |
| | 5-6 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 2 |
| | 7 eller mer | 0 | 0 | 0 | 1 | 3 | 4 |
| Total | | 2 | 4 | 2 | 4 | 6 | 18 |

Correlations

| | | (11/19) Hvor mange treningscentre i nærheten regner du/dere ... | (12/19) På en skala fra 1 - 7 der 1 er svært liten 7 er svært stor..... | |
|-------------------|-----------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|---|
| Spearman's rho | Correlation Coeff. | 1.000 | .698** | |
| | (11/19) Hvor mange treningscentre i nærheten regner du/dere... | Sig. (2- tailed) | .001 | |
| | N | 18 | 18 | |
| | Correlation Coeff. | .698** | 1.000 | |
| | (12/19) På en skala fra 1 - 7 der 1 er svært liten 7 er svært stor... | Sig. (2- tailed) | .001 | . |
| | N | 18 | 18 | |

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).