



Segmentering av medlemmer ved treningssenter

En studie på hvordan Nr1 Fitness segmenterer medlemmene sine

Marie Skurtveit Davidsen

Veileder: Hans Jarle Kind

Selvstendig arbeid innen masterstudiet økonomi og administrasjon

Hovedprofil: Økonomisk styring

NORGES HANDELSHØYSKOLE

Dette selvstendige arbeidet er gjennomført som ledd i masterstudiet i økonomi- og administrasjon ved Norges Handelshøyskole og godkjent som sådan. Godkjenningen innebærer ikke at Høyskolen eller sensorer innestår for de metoder som er anvendt, resultater som er fremkommet eller konklusjoner som er trukket i arbeidet.

Forord

Denne oppgaven er skrevet som en del av masterstudiet innen økonomi og administrasjon ved Norges Handelshøyskole i Bergen, våren 2017. Utredningen utgjør 30 studiepoeng innenfor hovedprofilen i økonomisk styring.

Arbeidet med oppgaven har vært spennende og interessant, og etter flere år i toppidretten gjennom håndball, ble det et naturlig valg å skrive om noe som omhandler trening. Ved å kombinere dette med min faglige interesse for konkurransestrategi, har dette vært lærerikt og bidratt til at skriveprosessen har vært morsom. Jeg vil rette en stor takk til senterlederene på Nr1 Fitness Fyllingsdalen og Nr1 Fitness Xpress Sandviken som lot meg avholde spørreundersøkelsen inne i lokalet, slik at prosessen gikk lettere for seg. Videre ønsker jeg å takke de for gode innspill om treningssenterbransjen og om Nr1 Fitness generelt. I tillegg vil jeg takke medlemmer som tok seg tid til å svare på undersøkelsen.

Jeg vil også rette en stor takk til min veileder Hans Jarle Kind for konstruktive og gode tilbakemeldinger i løpet av skriveprosessen.

Avslutningsvis ønsker jeg å takke venner og familie for støtte gjennom alle årene på Handelshøyskolen og for gjennomlesning av oppgaven. Jeg er heldig som har dere!

Norges Handelshøyskole

Bergen, 2017

Marie Davidsen

Sammendrag

Formålet med utredningen har vært og sett på segmenteringen Nr1 Fitness gjør av sine medlemmer. Deretter se på om det finnes andre segmenteringer de kan benytte, men som de ikke gjør i dag. Formålet med å benytte seg av prisdiskriminering er økt profitt, og ved å ha flere segmenteringer kan dette føre til at det kapres en større del av konsumentoverskuddet. Nr1 Fitness har to hovedtyper medlemskap henholdsvis Xpress og Fullskala. Fullskala er fullsortimentsmedlemskapet, og her har kundene mulighet til å velge mellom flere typer innenfor dette medlemskapet. I henhold til teori er dette andregrads prisdiskriminering. I tillegg tilbyr fullskala rabatter til studenter, pensjonister og utføre, hvor tredjegrads prisdiskriminering benyttes. Ønsker kundene et Xpress-medlemskap, kan de velge med eller uten bindingstid. Et slikt medlemskap opererer innenfor lavprissegmentet.

I utredningen har jeg benyttet en spørreundersøkelse for å kartlegge hva kundene foretrekker i valg av et treningssenter, bestående av 139 respondenter totalt. Resultatene viser at det er fullskalamedlemmer som ser på tilleggstjenester ved et treningsmedlemskap slik som gruppetimer, barnepass og hyggelige ansatte som viktige egenskaper i valget. Xpress-medlemmer har ikke de samme preferansene for disse tjenestene. Dette indikerer at Nr1 Fitness differensierer de to medlemskapene på en hensiktsmessige måte. Videre indikerer spørreundersøkelsen at pris og beliggenhet er de viktigste faktorene for at et treningssenter blir valgt. Dermed kan lokalisering og pris ha betydning for hvorfor medlemmer velger å trene på et bestemt treningssenter.

Videre ser utredningen på om det finnes andre segmenteringer Nr1 Fitness kan benytte. Spørreundersøkelsen viser at det finnes en segmentering de kan benytte seg av, ved å ha en rabattert pris for medlemmer som velger bort å trene fra klokken 15-19 i hverdager. En slik form for prisdiskriminering benytter Sats Elixia, noe som bekrefter at dette er en prisdiskriminering det er mulig å benytte seg av. Undersøkelsen har også kartlagt muligheten for å ha Crossfit som en del av treningstilbudet. Imidlertid viser undersøkelsen at det er usikkerhet blant respondentene om Crossfit er en treningsform de ville ha benyttet seg av, og vært villig til å betale ekstra for hvis dette hadde vært aktuelt.

Innholdsfortegnelse

FORORD	2
SAMMENDRAG	3
INNHold	4
FIGURLISTE	6
TABELLISTE	7
1. INNLEDNING	8
1.1 BAKGRUNN	8
1.2 MÅL OG AVGRENSNING.....	9
1.3 PROBLEMSTILLING.....	9
1.3.1 <i>Presentasjon av Nr1 Fitness</i>	10
1.4 UTREDNINGENS STRUKTUR	11
2. TEORI	12
2.1 PRISDISKRIMINERING	12
2.1.1 <i>Hvorfor prisdiskriminering?</i>	12
2.1.2 <i>Forutsetninger for prisdiskriminering</i>	13
2.1.3 <i>Førstegrads prisdiskriminering</i>	16
2.1.4 <i>Andregrads prisdiskriminering</i>	17
2.1.5 <i>Tredjegrads prisdiskriminering</i>	19
2.1.6 <i>Velferdseffekter ved prisdiskriminering</i>	20
2.2 KONKURRANSEFORM.....	21
2.3 MARKEDSSEGMENTERING.....	22
3. TRENINGSSENTERBRANSJEN	25
3.1 UTVIKLING	25
3.2 TRENINGSSENTERBRANSJEN I DAG.....	27
3.3 HVORDAN NR1 FITNESS DIFFERENSIERER MEDLEMSKAPENE	29
3.3.1 <i>Medlemskapene</i>	29
3.3.2 <i>Forskjell på medlemskapene</i>	31
4. METODE	33

4.1	FORSKNINGSDESIGN.....	33
4.2	FORSKNINGSTILNÆRMING.....	34
4.3	METODE FOR INNHENTING AV DATA	34
4.4	POPULASJON OG UTVALG	35
4.5	SPØRREUNDERSØKELSE	36
4.5.1	<i>Utforming av spørreundersøkelse.....</i>	36
4.5.2	<i>Pilotundersøkelse.....</i>	37
4.5.3	<i>Gjennomføring av spørreundersøkelse.....</i>	38
4.6	VALIDITET OG RELIABILITET	39
4.6.1	<i>Validitet.....</i>	39
4.6.2	<i>Reliabilitet.....</i>	40
4.7	ETISKE BETRAKTNINGER.....	41
5.	ANALYSE	43
5.1	GENERELLE FUNN	43
5.2	MEDLEMSPREFERANSER	46
5.2.1	<i>Pris.....</i>	48
5.2.2	<i>Beliggenhet</i>	49
5.2.3	<i>Gode personlige trenere</i>	50
5.2.4	<i>Døgnåpnet senter.....</i>	51
5.2.5	<i>Kvalitet på styrke- og kondisjonsavdelingen og god plass i treningslokalet.....</i>	51
5.2.6	<i>Variasjon av tilbud av gruppetimer og barnepass.....</i>	52
5.2.7	<i>Individuell trening uten å betale tillegg for tilleggstjenester.....</i>	53
5.2.8	<i>God service og hyggelige ansatte</i>	54
5.2.9	<i>Trene på flere treningsssentre i kjeden uten å betale ekstra</i>	55
5.3	MULIGHET FOR PRISDISKRIMINERING	57
5.3.1	<i>En mulig form for prisdiskriminering Nr1 Fitness kan benytte?.....</i>	59
5.4	CROSSFITMEDLEMSKAP	61
6.	KONKLUSJON	67
6.1	BEGRENSNINGER VED STUDIEN	69
6.2	FORSLAG TIL VIDERE FORSKNING.....	69
7.	KILDER.....	71
8.	VEDLEGG	74
8.1	SPØRREUNDERSØKELSE	74

8.2	OVERSIKT OVER TIDSPUNKT FOR INNSAMLING AV DATA.....	77
8.3	RESULTATER FRA SPØRREUNDERSØKELSEN.....	77

Figurliste

Figur 2-1: Førstegrads prisdiskriminering.....	17
Figur 2-2: Segmenteringens fire deler.....	22
Figur 3-1: Segmentinndeling treningssenterbransjen.....	27
Figur 3-2: Andelen enkeltstående treningssenter og kjeder.....	27
Figur 5-1: Kjønnfordeling blant respondentene.....	44
Figur 5-2: Medlemskapene til respondentene.....	45
Figur 5-3: Hva er viktig for kunden i valg av treningssenter.....	46
Figur 5-4: Kunder som har egenskapen som viktig fordelt på ulike medlemskap i prosent.....	47
Figur 5-5: Hvor mange Nr1 Fitness sentre kunden har benyttet seg siste måneden.....	56
Figur 5-6: Trene på flere treningssentre opp mot hvor mange de har benyttet seg av.....	57
Figur 5-7: Når på dagen respondentene trener.....	58
Figur 5-8: Gjennomsnittlig prisreduksjon for ikke å trene mellom klokken 15-19.....	58
Figur 5-9: Respondentenes svar på om de ville ha benyttet seg av Crossfit.....	62
Figur 5-10: Hvor mye kunden ville betalt ekstra i måneden for Crossfit.....	63
Figur 5-11: Standardavvik for de ulike medlemskapene.....	64
Figur 5-12: Betalingsvilje for Crossfit for de ulike medlemskapene.....	65

Tabelliste

Tabell 3-1: Forskjell på medlemskapene.....	31
Tabell 3-2: Priser på de ulike medlemskapene hos Nr1 Fitness.....	32
Tabell 5-1: Gjennomsnittsreduksjon medlemmer med fullskala og Xpress vil kreve.....	59
Tabell 5-2: Gjennomsnittspris kundene er villig til å betale for Crossfit og standardavvik.....	64

1. Innledning

1.1 Bakgrunn

Treningssentre er en av de største og viktigste arenaene for fysisk aktivitet og treningsgleden i Norge er stor (Virke Trening, 2014). I dag aktiviserer treningssenterbransjen 1 million nordmenn og er en viktig bidragsyter for folkehelsen i landet. Nær 1 av 5 nordmenn er medlem av et treningssenter og vi trener mer enn før. Blant aktivitetene som øker mest er styrketrening (SSB, 2016). De siste årene har det vært fokus på at treningssentre skal tilby mer enn bare gode treningsfasiliteter. Det har nå blitt større krav til gode personlige trenere, kompetanse blant ansatte på treningssentrene og tilleggsgoder og tjenester ved medlemskapet.

Treningssenterbransjen omtales i dag ut fra et europeisk perspektiv som et modent marked (Virke Trening, 2016). Fra å være en bransje i stor vekst har veksten flatet ut, og det har de siste årene vært svak omsetningsvekst og lønnsomheten har vært fallende. Siden 2008 har antall treningssentre fordoblet seg og per 01.10 2016 var det registrert 1103 treningssentre i Norge. Særlig har det vært stor vekst i kjeder som satser på konsepter med lav bemanning og selvbetjening. Videre har det også vært sterk vekst innenfor nisjekonsepter som har fokus på en bestemt treningsform. Treningssentrene tjener mindre enn før og marginene er lave (Dyregrow, 2015). De etablerte kjedene møter tøff konkurranse fra lavpris- og nisjesegmentet, og spesielt lavprissegmentet utfordrer de etablerte kjedene på pris. Flere personer velger sentre med lavere pris enn tidligere, slik at presset på å ha lave priser øker (Virke Trening, 2016). Dette kan være en av årsakene til at omsetningen til treningssentrene synker.

Fra og tidligere være en bransje som kun kunne tilby vektløfting og kroppsbygging, har treningstilbudet blitt mer variert (Virke Trening, 2013). Medlemmer får i dag variert trening i form av forskjellige gruppetimer, i tillegg til apparater for kondisjonstrening og vektløfting i sine medlemskap. Konkurransen i markedet er tøff og det er vanskelig å tjene mye på et medlemskap, derfor er treningssentrene blitt avhengig av mersalg, for eksempel i form av timer med personlig trener (Nr1 Fitness, u.d.).

Produktene som tilbys er ofte homogene, så å differensiere seg fra andre aktører vil være viktig for å kapre kunder. En tøffere konkurranse kan bidra til å tenke nytt i utformingen av produkter, og det er viktig å skille seg ut mot de andre aktørene i bransjen (Virke Trening, 2014). Å atskille medlemskapene i form av tjenester og kvalitet kan hindre at profitten i

markedet blir eliminert av den tøffe priskonkurransen. Når konkurransen mellom treningssenterkjedene er så hard og produktene som tilbys er relativt like, vil det være viktig å finne nye måter å segmentere kunder på. I tillegg til å utforme nye produkter for å tiltrekke seg flere medlemmer til treningssenteret, slik at produktpakken inneholder noe som tiltrekker mange kunder.

1.2 Mål og avgrensning

Målet med utredningen er å se på hvordan treningssenterkjeden Nr1 Fitness segmenterer medlemmene sine, samt hvordan de differensierer medlemskapene. I tillegg vil jeg også se på om det er likhetstrekk mellom kunder som velger de ulike medlemskapene og finne ut om det er mulig med flere segmenteringer for Nr1 Fitness. Jeg avgrenser oppgaven til bare å gjelde en treningssenterkjede i den norske treningssenterbransjen. Det er flere grunner til at jeg velger å gjøre dette. For det første er det store variasjoner i konsepter og forretningsmodeller blant de ulike treningssenterkjedene, samt at produktene kan være utformet på ulike måter. I tillegg finnes det ikke en stor markedsaktør i bransjen og hvilket treningssenterkjede som er størst avhenger av det geografiske området man befinner seg i. Videre vil jeg kunne få mer detaljert data ved å se på en kjede, og dette kan redusere kompleksiteten i datainnhenting. En svakhet ved avgrensningen er at den begrenser muligheten for generalisering av funn til den norske treningssenterbransjen som helhet, og vil først og fremst generaliseres til å gjelde treningssentrene og medlemmene til Nr1 Fitness.

1.3 Problemstilling

Den tøffe konkurransen i markedet gjør det viktig for treningssentrene å vite hva medlemmer foretrekker ved et medlemskap, samt å kartlegge muligheten for nye segment og produktutforminger de kan benytte for å tiltrekke seg flere medlemmer. Dette kan gi medlemmer flere valg når de skal velge et medlemskap. Denne oppgaven ser på hvordan Nr1 Fitness i dag segmenterer kundene samt om det er segment som de kan benytte, men som de ikke gjør i dag. Problemstillingen er som følger:

Hva gjør Nr1 Fitness for å segmentere medlemmene sine, og finnes det segmenteringer som Nr1 Fitness kan benytte, men som de ikke gjør i dag?

For å besvare problemstillingen best mulig har jeg delt den inn i fem underproblemstillinger:

1. Hva karakteriserer den norske treningssenterbransjen i dag?
2. Hvordan differensierer Nr1 Fitness medlemskapene sine?
3. Er det forskjell på kundepreferansene til medlemmer med Xpress-og fullskalamedlemskap?
4. Hva krever medlemmer i rabatt for ikke å ha tilgang på det travleste tidspunktet på dagen, mellom klokken 15-19?
5. Ønsker medlemmene Crossfit som en del av medlemskapet sitt hos Nr1 Fitness?

1.3.1 Presentasjon av Nr1 Fitness

Nr1 Fitness startet som et treningssenter i Fyllingsdalen i Bergen i 2008. Siden den gang har treningssenteret vokst seg større og er i dag en stor aktør i Hordaland. I 2014 hadde de omtrent 13 000 medlemmer og 150 ansatte totalt, fordelt på 17 treningssentre (Nr1 Fitness, u.d.). Den største andelen av treningssentrene er lokalisert i og rundt Bergensområdet, men det finnes også noen på Østlandet og ett treningssenter i Budapest. På landsbasis er imidlertid kjeden liten, og har en markedsandel på 1,4% (Virke Trening, 2016). De ønsker å ekspandere utover å bare være en stor aktør i Bergen og ser etter muligheter for å starte flere sentre for å vokse seg større også på landsbasis (Nr1 Fitness, u.d.).

Nr1 Fitness opererer med to ulike treningstilbud som de tilbyr medlemmene. En andel av treningssentrene til kjeden er fullskalacentre. Disse tilbyr en totalpakke som inneholder alt fra gruppetimer til styrketrening, barnepass, veiledning og flere andre tilleggstenester. De har her også flere ulike typer medlemskap blant annet student-, bedrift- og familiemedlemskap. Videre har Nr1 Fitness også lavprissentre hvor fokuset er på individuell trening, der kunden ikke betaler for gruppetimer og tilleggstenester. I det resterende av oppgaven vil disse sentrene omtales som Xpress-sentre, som er det som kjeden selv kaller disse treningssentrene.

1.4 Utredningens struktur

Utredningen er delt inn i åtte kapitler. *Kapittel 1*, som nå har blitt presentert, tar for seg tema, presenterer problemstillingen, avgrensner oppgaven, samt en beskrivelse av bedriften jeg analyserer. I *kapittel 2* gjennomgås oppgavens teoretiske rammeverk hvor relevant teori om markedssegmentering og prisdiskriminering presenteres. *Kapittel 3* omhandler treningssenterbransjen og beskriver bransjen i dag i tillegg til å se på Nr1 Fitness og deres tilbud. I *kapittel 4* presenteres utredningens metode og analysering av data. *Kapittel 5* inneholder analyser og resultater. Oppgaven avsluttes med en konklusjon og forslag til videre forskning i *kapittel 6*. I tillegg til å ha en litteraturliste i *kapittel 7* og vedlegg i *kapittel 8*.

2. Teori

I dette kapitlet vil utredningens teoretiske rammeverk presenteres. Teorien som vil bli benyttet i oppgaven vil omhandle prisdiskriminering og markedssegmentering. Først vil kapitlet ta for seg prisdiskriminering hvor de ulike gradene av prisdiskriminering presenteres. Videre presenteres konkurranseform hvor jeg tar for meg frikonkurranse, monopol og oligopol, samt Cournot-konkurranse og Bertrand-konkurranse. Til sist tar kapitlet for seg teori om markedssegmentering.

2.1 Prisdiskriminering

”En produsent prisdiskriminerer når to enheter av det samme godet blir solgt til ulik pris, enten til samme konsument eller til forskjellige konsumenter” (Tirole, 1988, s.133). Varian (1989) nevner to elementer som gjør at denne definisjonen ikke er fullkommen. For det første vil det ikke være prisdiskriminering dersom forskjellen i pris mellom kundene reflekterer kostnadene bedriften har ved å betjene disse kundene, eksempelvis transportkostnader (Varian, 1989). Det er dyrere for en møbelbedrift med et sentrallager å levere varer til steder langt fra lageret enn steder som ligger nærmere. Videre kan det være prisdiskriminering når differensierte produkt blir solgt til forskjellige konsumenter. Koppen (2004) argumenterer for dette med at Peppes selger forskjellig typer pizzaer hvor studenter får rabatterte priser på de ulike pizzaene. Følgelig prisdiskriminerer Peppes når de selger en pepperonipizza til en student hvor studenten får studentrabatt. Mens når en ikke-student kjøper en skinkepizza eller en pepperonipizza vil ikke denne personen oppnå noen rabatt på pizzaen.

2.1.1 Hvorfor prisdiskriminering?

Formålet med prisdiskriminering er økt profitt (Varian, 1989). For de fleste goder er det slik at det finnes kunder som er villig til å betale mer enn andre (Perloff, 2009). Ved å benytte uniform prising, står bedriften ovenfor kunder med høy-og lav betalingsvilje for godet. Setter bedriften er for høy pris vil de tape salg til kunder med lav betalingsvilje. Ved å sette en for lav pris for godet, vil de tape konsumentoverskudd fra kunder som har høyere betalingsvilje. En prisdiskriminerende bedrift vil ikke få et slikt problem (Perloff, 2009, s.392).

Perloff (2009) peker på to grunner til at bedrifter som prisdiskriminerer oppnår høyere profitt enn ved å benytte uniform prising. For det første er det slik at ved å benytte seg av

prisdiskriminering kan bedriften ta en høyere pris fra kunder som er villig til å betale mer for godet. Ved å ta en pris som er høyere enn den uniforme prisen vil produsenten ta deler av eller hele konsumentoverskuddet. Videre vil bedriften kunne selge til kunder som ikke er villig til å betale like mye som den uniforme prisen. Dermed har produsenten mulighet til å få flest mulig konsumenter til å kjøpe godet.

2.1.2 Forutsetninger for prisdiskriminering

Det er ikke alle som har mulighet til å prisdiskriminere og for at prisdiskriminering skal være mulig må tre betingelser være oppfylt (Varian, 1989). Disse betingelsene er markedsmakt, mulighet for å sortere kunder og hindre videresalg til andre konsumenter.

For det første må bedriften ha markedsmakt. Markeder hvor prisdiskriminering er mulig er ved monopol, oligopol, monopolistisk konkurranse eller ved et kartell (Perloff, 2009). En bedrift vil ikke ha markedsmakt hvis den opererer som pristaker og setter pris lik grensekostnad (Hahn, 1984). Hvis det er Bertrand-konkurranse med homogene produkter vil bedriftene underby hverandre helt til pris tilsvarer grensekostnad og profitten blir dermed lik null (Sørgard, 2003). Derimot vil markedsmakt forekomme når en bedrift innser at den har innflytelse på prisen, kan sette en pris høyere enn grensekostnad, og ved en prisøkning ikke miste hele sin kundemasse (Varian, 1989).

For å opprettholde eller skaffe seg markedsmakt har bedriften flere muligheter. En mulighet er å differensiere produktet sitt fra andre konkurrenter. En slik strategi kalles for produktdifferensiering og er en av veiene ut av Bertrandparadokset (Tirole, 1988). Å låse kundene inne ved hjelp av byttekostnader er også en mulighet. Ved byttekostnader vil kunden få en kostnad ved leverandørbytte i neste periode som han ikke vil få ved et gjenkjøp hos den samme tilbyderer som den forrige perioden (Koppen, 2004). Hvis denne kostnaden er tilstrekkelig stor vil det ikke være lønnsomt for kunden å bytte leverandør, og dermed har tilbyderer lykket med å låse kundene inne.

Når bedrifter kan skille gamle og nye kunder fra hverandre, vil de ha mulighet til å ta ulik pris fra disse kundene (Koppen, 2004). Et marked hvor bedrifter har muligheten til å skille mellom gamle og nye kunder er i treningssenterbransjen. Her får nye kunder ofte rabatter når de skal kjøpe et medlemskap, eksempelvis en måneds gratis trening, samtidig som eksisterende kunder betaler vanlig pris for medlemskapet. Chen (1997) kaller dette for ”paying customers to switch”, også kalt PCTS, som vil si å tilby rabatterte priser til nye kunder i markeder hvor det

er gjentatte kjøp. Dette blir en form for tredjegrads prisdiskriminering. Bedriften ønsker å ta en lavere pris i den første perioden, slik at den kan utnytte de allerede innlåste kundene i den neste perioden (Chen, 1997). Et av poengene er at bedriften ønsker en stor kundeportefølje i periode to, og i denne perioden har også bedriften mulighet til å prisdiskriminere mellom gamle og nye kunder. De kan ved dette ta en lavere pris fra nye kunder og en høyere pris fra eksisterende kunder.

En annen vei ut av Bertrandparadokset er hvis det er kapasitetsbegrensninger i næringen (Tirole, 1988). Ved kapasitetsbegrensninger kan ikke bedriften selge mer enn de har kapasitet til og klarer dermed ikke å tilfredsstille hele etterspørselen alene. Bedriften har da mulighet til å sette opp prisen uten å miste hele kundemassen fordi rivalen ikke kan møte hele etterspørselen den får til denne prisen (Sørgard, 2003). Det kan her dras paralleller til treningssentre, da spesielt ettermiddag- og kveldstrening hvor mange velger å trene. I dette tidsrommet er etterspørselen etter treningssentre stor, og et treningssenter vil ikke kunne tilfredsstille hele etterspørselen alene.

I tillegg til det overnevnte kan bedriftene opprettholde markedsrett ved prissamarbeid. At bedriftene møtes gang på gang i markedet vil kunne føre til lite hard konkurranse. Det som får bedriftene til å opprettholde en høy pris er da trusselen om motreaksjoner dersom de underkutter konkurrentens pris (Sørgard, 2003). Samarbeid mellom foretak som opererer innenfor samme omsetningsledd, altså horisontalt samarbeid er forbudt (Konkurransetilsynet, 2015).

Ulike karakteristika i en næring må være tilstede for at det skal være potensiale for stilltiende samarbeid (Sørgard, 2003). Hvis bedriftene i næringen er tålmodige og dermed opptatt av fremtidig profitt i tillegg til dagens profitt vil det være potensiale for koordinert prissetting. En annen karakteristika er om periodelengden er kort. Dette vil føre til at konkurrenten fort kan oppdage at man har avveket fra prisen og dermed reagere raskt på dette. Videre vil det være potensiale for stilltiende samarbeid hvis det forventes at konkurransen blir hard etter man eventuelt har avveket fra prisen. Bedriftene vil dermed ikke finne det lønnsomt å bryte ut for å utløse konkurransen.

Sørgard (2003) argumenterer for at jo flere bedrifter som inngår i et marked, jo vanskeligere vil det være å opprettholde monopolprisen. Hvis det er mange bedrifter i et marked vil hver av disse bedriftene tjene på å bryte på grunn av økte markedsandeler på kort sikt. Hvis bedriftene

i næringen setter opp prisen gjennom stilltiende samarbeid vil dette kunne føre til at det tiltrekkes nyetableringer. For at det skal være potensiale for stilltiende samarbeid må det derfor finnes etableringshindringer, slik at det ikke tiltrekkes mange nyetableringer.

Den andre betingelsen for at prisdiskriminering skal være mulig er at produsenten må være i stand til å sortere kundene, eller at disse selvsorterer seg i ulike grupper (Varian, 1989). Nettopp for å gi lavere pris til noen grupper, er det essensielt at produsenten kan skille disse fra hverandre. Det enkleste tilfellet er når produsenten kan skille kundene basert på eksogene faktorer slik som alder og inntekt. Eksempelvis aldersrabatten på Nr1 Fitness der medlemmer som er pensjonist får rabatt på medlemskapet. Videre blir det mer avansert når produsenten ikke kan skille på slike eksogene faktorer, men må skille kundene basert på endogene faktorer som eksempelvis betalingsvillighet. Da må produsenten strukturere prisingen slik at konsumentene selvsorterer seg i passende grupper (Varian, 1989). For mange goder vet produsenten at studenter og eldre gjerne har lavere betalingsvillighet enn andre. Produsenten kan da ta lavere pris for godet, slik at disse også er villig til å kjøpe det. Ved fremvisning av gyldig legitimasjon kan disse kundene identifiseres og produsenten vet dermed hvilken gruppe de tilhører.

Til sist må produsenten hindre videresalg fra en konsument til en annen (Varian, 1989). Altså må det være liten mulighet for arbitrasje, slik at noen kunder ikke tjener på prisdiskrimineringen ved å kjøpe inn store kvanta av et gode for så å selge det videre til en høyere pris til andre kunder. Perloff (2009) hevder at prisdiskriminering ikke vil være mulig hvis det er enkelt å selge en vare videre fordi bedriften da bare vil ha lavpris salg, og ikke oppnå tilstrekkelig profitt. Dermed er det ofte å hindre videresalg som er den største utfordringen ved prisdiskriminering.

Varian (1989) diskuterer flere mekanismer som kan forhindre videresalg. For det første er det slik at noen goder av natur ikke er like lett å videreselge. Dette gjelder ofte for goder innenfor service samt elektrisitet og strøm. For en husholdning vil det være vanskelig å selge strøm kjøpt fra en strømleverandør videre til naboen. For det andre kan tariffen, skatter og transportkostnader hindre at goder selges videre. Jo høyere disse kostnadene er jo mindre sannsynlig er det at godet blir solgt videre (Perloff, 2009). Spesielt innen bokbransjen ser man at bøker blir solgt til forskjellig pris i ulike land, der forlaget har tillit til at transportkostnader eller tariffen, samt transaksjonskostnader skal begrense muligheten konsumenten har til å selge godet videre til andre konsumenter.

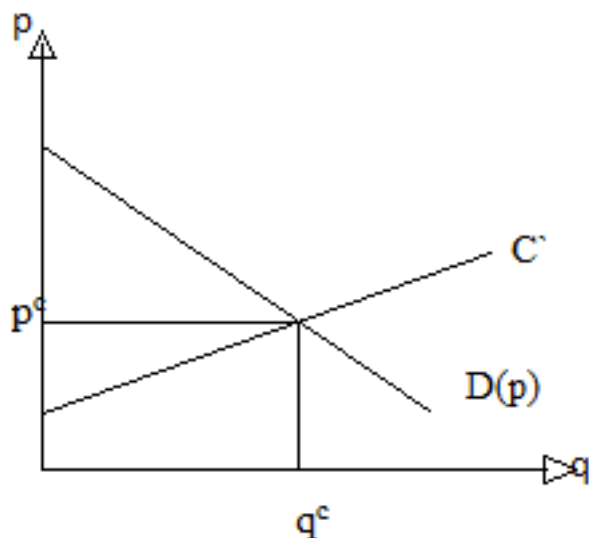
Dessuten kan en bedrift gjøre det ulovlig å selge godet videre til andre. Dette gjelder for eksempel for studenter som får kjøpe datamaskiner billigere enn vanlig, disse vil ofte måtte skrive under en kontrakt som gjør det ulovlig å selge datamaskinen videre (Perloff, 2009). I tillegg kan bedriftene modifisere sine produkter. Ved å tilby en liten andel av produktet til noen kundegrupper, vil de hindre at det fullkomne produktet blir solgt videre. Et eksempel på dette er ulike programmer som selges for eksempel i studentversjoner. I disse versjonene får ikke studentene tilgang til hele produktet, men tilgang til deler av det.

2.1.3 Førstegrads prisdiskriminering

Ved førstegrads prisdiskriminering selger produsenten godet til den maksimale prisen kunden er villig til å betale for et produkt, så prisene kan varierer mellom kundene. Dermed kan en gitt kunde betale mer enn andre (Perloff, 2009). *Førstegrads prisdiskriminering kalles også for perfekt prisdiskriminering, og gjør seg gjeldende når kunden har enhetsetterspørsel og produsenten vet nøyaktig kundens betalingsvilje* (Tirole, 1988, s.135). Ved å vite kundenes betalingsvilje kan produsenten kapre hele konsumentoverskuddet.

I henhold til Tirole (1988) oppstår den enkleste formen for perfekt prisdiskriminering når en enkelt konsument har enhetsetterspørsel og kunden har v som betalingsvilje. Monopolisten kan ved å ta $p=v$ kapre hele konsumentoverskuddet. Dette tar monopolisten ved at han har informasjon om kundens etterspørsel og vet nøyaktig hva kundens maksimale betalingsvilje for produktet er. Videre finnes også tilfellet med n konsumenter som har lik etterspørsel $q=D(p)/n$ for monopolistens produkt, og etterspørselsfunksjonen er kjent av monopolisten. Monopolisten vil ved dette kunne ta hele det samfunnsøkonomiske overskuddet.

Når konsumentene har ulike etterspørselsfunksjoner, og monopolisten vet hver enkelt kundes individuelle etterspørselskurve, blir den optimale løsningen å ta en pris, p^c , lik den marginale kostnaden og kreve en personlig fast premie lik nettooverskuddet fra kunde i til pris p^c (Tirole, 1988, s.136). En slik form for prisdiskriminering oppstår når konsumenten vet kundenes reservasjonspris, altså hva kunden maksimalt vil betale for produktet. Hvis reservasjonsprisen varierer kan produsenten sette prisen lik hver enkelt kundes reservasjonspris. På denne måten diskriminerer produsenten mellom kundene og får mer fra noen kunder enn andre. Konsumentoverskuddet blir dermed null.



Figur 2-1: Førstegrads prisdiskriminering (Tirole, 1988)

Ved perfekt prisdiskriminering får man lik løsning som ved frikonkurrans, der $P=MC$ og produksjon (Q) og det samfunnsøkonomiske overskuddet (SO) vil være det samme, men med en viktig forskjell ved at konsumentoverskuddet blir null. Perfekt prisdiskriminering forekommer ikke ofte i praksis. Perloff (2009) peker på at det er for kostnadsnevende eller vanskelig å innhente perfekt informasjon om hver enkelt kundes prissensitivitet. Hvis produsenten ikke har perfekt informasjon om kundens betalingsvillighet, vil det ikke være mulig med denne formen for prisdiskriminering (Koppen, 2004). Da må han enten benytte andre- eller tredjegrads prisdiskriminering for å ta forskjellig pris fra kundene.

2.1.4 Andregrads prisdiskriminering

I praksis er det vanskelig å vite hvilke kunder som har høyest betalingsvilje (Perloff, 2009). Bedriftene vet at noen kunder ofte er villige til å betale mer for et produkt enn andre kunder. Ved andregrads prisdiskriminering kan produsenten dele konsumentene inn basert på direkte signal om etterspørselen, men de klarer ikke å diskriminere mellom kundene i gruppen. Produsenten vet preferansene i en gruppe, men de vet ikke hver enkelt konsumenters preferanse (Varian, 1989). Her deler konsumentene seg inn i ulike grupper ved hjelp av selvsortering (Koppen, 2004). Det finnes en rekke eksempler på denne typen prisdiskriminering, og en vanlig form som benyttes i praksis er kvantumsrabatter.

Ved andregrads prisdiskriminering kan ikke monopolisten skille kundene fra hverandre (Tirole, 1988). I motsetning til perfekt prisdiskriminering hvor han har mulighet til å gi

personlige kontrakter eller pakketilbud til kunden. Nå finnes det ikke eksogene signaler¹ som gjør at monopolisten kan få kjennskap til betalingsviljen til konsumentene. Produsenten står ovenfor etterspørselen til heterogene konsumenter og vil prøve å skille mellom kundene ved hjelp av å tilby ulike menyer av kontrakter å velge mellom for kundene. Tirole (1988) nevner problemer som kan oppstå ved å benytte seg av denne formen for prisdiskriminering. Han peker på at det kan oppstå personlig arbitrasje som følge av at en kunde som har et pakketilbud direkte tilknyttet seg, vil ønske å velge et pakketilbud direkte knyttet til tilbud rettet mot andre kunder som har preferanser knyttet til dette tilbudet.

En vanlig form for annengrads prisdiskriminering er todelte tariffer. Varian (1989) definerer en todelt tariff som en prisordning som tar en fast avgift som må være betalt for å konsumere godet, og en variabel avgift som baserer seg på bruken av godet. På grunn av den faste avgiften betaler kunden mer per enhet hvis de kjøper et lite antall av godet enn hvis de kjøper et større kvantum (Perloff, 2009, s.413).

Videre er *tie-in sales* en annen form for annengrads prisdiskriminering hvor kunder kan kjøpe et produkt bare hvis de er enig om å kjøpe et annet produkt i tillegg (Perloff, 2009, s.416). Det finnes to ulike former for tie-in sales. *Requirement tie-in sale* er når kunden får tilgang til et produkt av bedriften hvis de godkjenner og fortsette å kjøpe produktet av den samme bedriften.

Bundling er en annen form for tie-in sales og er å selge to eller flere goder i en pakke (Varian, 1989, s.626). Her velger produsenten indirekte mellom konsumentene basert på deres valg mellom de ulike pakkene. I henhold til Varian (1989) deles bundling gjerne inn i to ulike former. Pure bundling er når godene bare er tilgjengelig i pakker, mens mixed bundling er når godene enten er tilgjengelig alene eller sammen i en pakke.

Det finnes en rekke eksempler på bruk av bundling i praksis. All inclusive på hotell er et eksempel på mixed bundling. Her får gjestene både hotellrom, mat og drikke i en pakke. Samtidig som det er mulig å kjøpe godene separat uten at de er inkludert sammen i pakken. I treningssenterbransjen er det vanlig å inkludere et gitt antall treningstimer med personlig trener (PT) ved kjøp av et medlemskap. Dermed blir det en pakke av treningstilbud hvor

¹ Eksempler på eksogene signaler er alder, inntekt, bosted og kjønn

kunden i tillegg til å kjøpe medlemskap får PT-timer med på kjøpet. Dette gir også en mulighet for mersalg av PT-timer.

Et viktig aspekt med bundling er at når en bedrift benytter seg av denne formen for prising, er dette mest effektivt når det er negativ korrelasjon mellom kundenes verdivurdering av godene (Varian, 1989, s.628). Negativ korrelasjon vil si at en økning i størrelsen av den ene variabelen vil føre til en reduksjon av den andre variabelen (SNL, 2017). I dette tilfellet vil det si at en økning i salget av det ene godet vil føre til en reduksjon i salget av det andre.

Pindyck & Rubinfeld (2013, s.419-422) belyser dette ved et eksempel om to kinoer som skal kjøpe to filmer. Deres reservasjonspris for to ulike filmer er forskjellig, hvor kino A har høyere reservasjonspris for film 1, enn hva kino B har. Det motsatte er tilfellet for film 2. Begge kinoene ønsker å betale mer for film 1, men kino B vil betale mer for film 2 enn hva kino A vil. Etterspørselen deres er negativt korrelert, og kunden som er villig til å betale mest for film 1, vil også være villig til å betale minst for film 2. Ved å selge filmene i en pakke, hindrer det noen av kinoene å bli ekskludert ved at prisen blir for høy i og med at deres reservasjonspris for filmene er ulik. De totale inntektene vil dermed bli høyere enn hvis filmene hadde blitt solgt separat. Hadde de solgt filmene separat hadde den maksimale prisen de kunne tatt for film 1 vært kino B sin reservasjonspris for å hindre at kino B ble ekskludert, og motsatt for film 2 hvor den maksimale prisen de kunne tatt var kino A sin reservasjonspris. Dermed ser man at bundling fungerer bra når konsumenter som har høyere reservasjonspris for gode 1, har lavere reservasjonspris for gode 2, og motsatt (Pindyck & Rubinfeld, 2013).

2.1.5 Tredjegrads prisdiskriminering

Tredjegrads prisdiskriminering er den vanligste formen for prisdiskriminering. Varian (1989, s.617) definerer denne formen for prisdiskriminering som; *”Tredjegrads prisdiskriminering forekommer når forbrukere får forskjellige priser, men hver forbruker har en konstant pris for alle enheter av produksjonen kjøpt.”* Ofte deles kundene inn i en eller flere grupper basert på eksogene faktorer og setter forskjellig pris for hver av disse gruppene (Perloff, 2009). Til forskjell fra andregads prisdiskriminering benytter produsenten et direkte signal om etterspørselen (Varian, 1989).

Varian (1989, s.617-618) forklarer hvordan monopolisten kan ta forskjellig pris fra to forskjellige grupper for å maksimere profitten. Vi lar $p_i(x_i)$ være den inverse

etterspørselsfunksjonen for gruppe i , og antar at det finnes to grupper, slik at monopolistens profittmaksimerings funksjon blir:

$$\max_{x_1, x_2} p_1(x_1)x_1 + p_2(x_2)x_2 - cx_1 - cx_2$$

Førsteordensbetingelsene for dette problemet er:

$$p_1(x_1) + p'_1(x_1)x_1 = c$$

$$p_2(x_2) + p'_2(x_2)x_2 = c$$

Vi lar ε_i være etterspørselselastisiteten til marked i , og dermed kan vi skrive uttrykkene som:

$$p_1(x_1) \left[1 - \frac{1}{\varepsilon_1} \right] = c$$

$$p_2(x_2) \left[1 - \frac{1}{\varepsilon_2} \right] = c$$

Fra uttrykkene ser vi at $p_1(x_1) > p_2(x_2)$ hvis $|\varepsilon_1| < |\varepsilon_2|$. Markedet med den mest elastiske etterspørselen, altså markedet som er mer prissensitivt, betaler en lavere pris. Optimal prising er at monopolisten skal ta mer betalt i markeder med lavere etterspørselselastisitet (Tirole, 1988, s.137). Eksempelvis student- og honnør-rabatter. Studenter og honnører betaler ofte mindre for goder enn hva andre kundegrupper gjør, blant annet på buss.

Tredjegrads prisdiskriminering forekommer også i treningssenterbransjen. Her får studenter en lavere medlemsavgift enn hva andre kunder får. I tillegg får også ofte honnører den samme prisen på medlemskapet som studentene.

2.1.6 Velferdseffekter ved prisdiskriminering

Bedrifter som benytter seg av prisdiskriminering ønsker å ta mest mulig av konsumentoverskuddet og overføre dette til produsentoverskudd (Pindyck & Rubinfeld, 2013). Ved perfekt prisdiskriminering får man lik løsning som ved frikonkurransen, hvor $P=MC$, i tillegg til den faste avgiften, og produksjon (Q) og det samfunnsøkonomiske overskuddet (SO) vil være det samme. Forskjellen fra frikonkurransen vil være fordelingsproblemer knyttet til det samfunnsøkonomiske overskuddet, der alt konsumentoverskuddet tilfaller produsenten (Koppen, 2004).

Tirole (1988) deler konsumentene inn i lav- og høyelastisitetsgrupper. Ved prisdiskriminering overføres inntekter bort fra lavelastisitetsgruppen mot konsumentene som befinner seg i

høyelastisitetsgruppen og monopolisten (Tirole, 1988). Konsumenter i lavelastisitetsgruppen vil foretrekke en uniform prising, mens konsumenter i høyelastisitetsgruppen vil foretrekke prisdiskriminering.

Velferdseffektene ved tredjegradsprisdiskriminering er tvetydige. Tirole (1988, s.139) argumenterer for at tapet av konsumenter i lavelastisitets markeder må veies mot det man tjener på konsumenter i høyelastisitets markedet. Tredjegrads prisdiskriminering fører til at det blir ineffektiv produksjon og forbruk (Perloff, 2009). Som et resultat av dette vil velferden være lavere under tredjegrads prisdiskriminering enn den vil være ved frikonkurransse og perfekt prisdiskriminering. Videre vil konsumentoverskuddet være høyere under frikonkurransse og i tillegg vil det bli produsert mer enn under tredjegrads prisdiskriminering.

2.2 Konkurransseform

Prisen som blir satt av bedriften vil avhenge av hvilken konkurransseform som finnes i markedet. Ved frikonkurransse er bedriftene priskefaste kvantumstilpassere og godene som produseres er homogene produkter (Troye, 1999). Konkurranssen i markedet vil være perfekt og det vil finnes mange tilbydere av det samme produktet i markedet. Dette medfører at hvis en produsent setter opp prisen vil han miste hele salget til en konkurrent. Prisen vil være minimum av hva som trengs for å overleve, og ved frikonkurransse er dette hvor $P=MC$, det vil si hvor pris er lik marginalkostnad.

Ved monopol er det bare en produsent av godet og det finnes ikke noen nære substitutter (Pindyck & Rubinfeld, 2013, s.358). Produsenten står ovenfor markedsetterspørselen og setter prisen selv. Prisen settes slik at $MR=MC$, hvor MR er marginal inntekt. Ved monopol er prisen høyere og kundene kjøper mindre enn under frikonkurransse. Dette fører til at det oppstår et dødvektstap ettersom det produseres og kjøpes mindre enn under frikonkurransse.

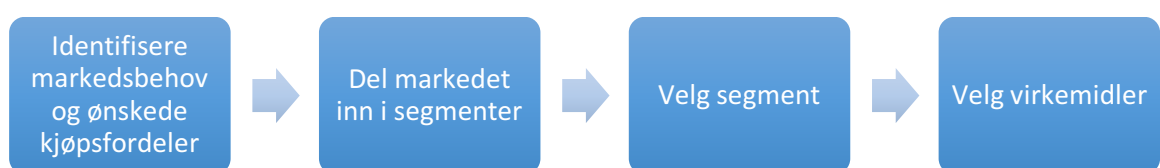
Under oligopol kan produktene være differensierte, og det er et fåtall av bedrifter som står for det meste av produksjonen (Pindyck & Rubinfeld, 2013). Siden det kun er et fåtall bedrifter som konkurrerer må bedriften ta strategiske hensyn og vurdere hvordan deres handlinger påvirker konkurrenten, samt hvordan konkurrenten vil reagere. Hvis for eksempel produsenten velger å sette ned prisen kan dette gi økt profitt så lenge ikke konkurrenten gjør det samme. Samtidig er det stor sannsynlighet for at konkurrenten gjør det samme, og da vil tilbyderene dele markedet som før, men nå til en lavere pris og dermed en lavere profitt (Troye, 1999).

Følgelig setter bedriftene pris eller produksjon basert på strategiske hensyn. Bedriftene har mulighet til å konkurrere på pris og kvantum.

Ved Cournot-konkurransen setter bedriftene kvantum før de vet hva konkurrenten velger og prisen i markedet vil være en funksjon av det samlede salget (Sørgard, 2003). Dermed vil konkurransen være basert på kvantum solgt. Hvis konkurransen i markedet baserer seg på pris og ikke kvantum, er det Bertrand-konkurransen. Er produktene homogene vil konsumentene ønske å kjøpe fra den bedriften som setter lavest pris, og dermed vil prislederen kapre hele markedet. Når bedriftene er prissettere kan det føre til at profitten i markedet elimineres. Dette kalles for Bertrand-paradokset, men observeres imidlertid sjeldent.

2.3 Markedssegmentering

Markedssegmentering går ut på å dele inn markedet i grupper eller segmenter av konsumenter som er mest mulig like, og som samtidig er forskjellige fra medlemmer av andre segmenter i måten de reagerer på markedsføringens virkemidler (Troye, 1999, s.357). Markedssegmentet vil bestå av kundegrupper som har de samme behovene (Kotler, 2004). Ved å dele markedet inn i flere segmenter kan bedriften oppnå større makt over markedet. Troye (1999) argumenterer for at segmenteringen består av fire trinn (figur 2-2).



Figur 2-2: Segmenteringens fire deler (Troye, 1999)

Markedssegmentering er en del av bedriftens strategi. En strategi er bedriftens veikart til suksess (Supphellen, Thorbjørnsen, & Troye, 2014, s.352). Veikartet vil bestå av bedriftens overordnede beslutninger og rammene for hvordan de skal lykkes. Bedriftens segmenteringsstrategi handler om å få virkemidlene til å passe med kundegruppene (Troye, 1999). Ifølge Troye (1999) vil en segmenteringsstrategi være enten udifferensiert, konsentrert,

flersegmentert eller skreddersydd. Ved en konsentrert og flersegmentert strategi vil utformingen være tilpasset hvert segment. En god markedssegmentering vil kunne gi god markedsinnsikt for bedriften. Ved skreddersøm er produktet tilpasset hvert enkelt produkt, men dette er ofte svært kostnadskrevenende og det er derfor bedre å benytte seg av en konsentrert eller flersegmentert strategi.

Grunnlaget for markedssegmentering består av to deler (Troye, 1999). Ved segmenteringsgrunnlaget er det egenskaper ved kunden som gir bakgrunn for segmenteringen. Profileringsgrunnlaget tar for seg tiltak som bedriften bruker for å nå markedet. Dette kan være reklame, forskjellige priser og ulike distribusjonsmåter for å nå ut til forbrukerne. En antagelse bak markedssegmenteringer er at disse kundene vil reagere ulikt på forskjellige virkemidler og med dette også behandles ulikt.

Markedet kan deles inn på ulike måter. For å segmentere forbrukermarkedet kan det deles inn i to store grupper (Kotler, 2004). Den første gruppen omhandler de generelle kjennetegnene ved forbruker. Gruppen kan deles inn i geografi, demografi² eller psykografi. Den andre gruppen er produktspesifikke kjennetegn (Troye, 1999). Her deles det inn i egenskaper ved forbruker som er mer direkte knyttet opp til produktet. Dette kan være hvor mye forbruker benytter seg av et produkt og hvordan dette produktet benyttes av forbruker. Videre er det å forstå hvilke produktegenskaper etterspøreren foretrekker, og i hvilken grad kunden er merkeloyal eksempler på produktspesifikke kjennetegn. De generelle egenskapene til kunden kan være med på å si noen om de produktspesifikke kjennetegnene ved for eksempel hvilke produktegenskaper de foretrekker.

Pris er et virkemiddel som kan reflektere at segmentene har ulik priselastisitet (Troye, 1999, s.361). Ofte er det slik at det er større prisforskjeller enn forskjellen på produktet skulle tilsi. Et annet virkemiddel for segmentering er produktutforming. Produktet utformes for å møte kundens behov og ønsker for et eller flere segment. Nr1 Fitness skiller mellom medlemmer som ønsker et fullverdig medlemskap med tilgang på alt som senteret tilbyr og medlemmer som ikke i like stor grad ønsker et fullverdig medlemskap. Disse betaler mindre for medlemskapet, mot at de bare har tilgang til å trene på et Xpress-senter som ikke tilbyr

² Eksempler på demografi er alder, inntekt og utdanning

eksempelvis variasjon av gruppetimer. Medlemmer med et fullskalamedlemskap vil kunne trene på alle sentrene og ha tilgang på et komplett treningsprodukt.

Kotler (2004) nevner fem faktorer som må gjelde for at markedssegmentering skal lønne seg. Segmentet må for det første være målbart, med dette menes at det skal være mulig å måle segmentets størrelse, kjøpekraft og kjennetegn. Eksempelvis må treningssentrene kunne skille mellom de ulike medlemskapene og medlemmene, samt vite kjennetegn for kundene innenfor hvert segment.

Videre må segmentene være store og lønnsomme nok (Kotler, 2004). Hvis segmentet er for lite vil ikke dette generere nok profitt. Det vil ikke være lønnsomt å bare ha medlemskap for pensjonister på et treningssenter, da det ikke er denne gruppen som utgjør den største kundemassen. For det tredje må segmentene være tilgjengelige, det vil si at segmentet må kunne nås og betjenes på en effektiv måte. I tillegg må de være differensierbare, det må være mulig å skille segmentene fra hverandre. Til sist må det være mulig å bearbeide segmentene. For å klare dette kan effektive programmer formuleres med mål om å tiltrekke seg og betjene segmentene.

Kotler (2005, s.226) nevner tre fordeler ved å benytte seg av markedssegmentering. For det første har bedriften mulighet til å skreddersy tjenestetilbud til kunden og dermed produsere en mer spesialtilpasset vare, og videre sette prisen etter segmentets betalingsvilje. Dermed har bedriften større mulighet til å møte kundenes krav og forventninger til et produkt, samtidig som dette medfører høyere kostnader enn hvis produktet var standardisert (Troye, 1999). Dette vil ikke medføre like høye kostnader som hvis bedriften har en skreddersydd strategi. Kunden vil ved markedssegmentering ha mindre valgfrihet og kundetilpasning enn hvis produktet ble skreddersydd. Samtidig kan segmenteringen føre til større kundetilfredshet i form av lavere priser på produktet på grunn av sparte kostnader.

For det andre vil det være lettere for bedriften å velge en god distribusjons- og kommunikasjonskanal til sitt produkt enn hvis ikke de benyttet markedssegmentering (Kotler, 2004). Hvis bedriften klarer dette vil de kunne nå ut til forbrukere av segmentet. Til sist vil en bedrift ved hjelp av markedssegmentering kunne få et klarere bilde av sine konkurrenter. Disse vil være bedrifter som selger til de samme segmentene. Ved å kjenne konkurrentene godt kan bedriften møte konkurransen i hvert segment på en hensiktsmessig måte.

3. Treningssenterbransjen

Dette kapitlet vil ta for seg treningssenterbransjen. Kapitlet tar for seg utviklingen av bransjen, markedet i dag og hvordan bransjen deles inn i segmenter. Tilslutt presenteres Nr1 Fitness sine medlemskap, samt hvordan disse differensierer seg fra hverandre.

3.1 Utvikling

Treningssenterbransjen er en relativ ung bransje i Norge. I dag er bransjen en arena for alle aldersgrupper og det er over 1 million nordmenn som trener på et treningssenter (Virke Trening, 2014). I 1984 ble Norges Helsestudioforbund etablert og de fleste som var medlemmer av forbundet var klubber med små lokaler hvor de kunne tilby vektløfting og kroppsbygging. Et variert og omfattende treningstilbud fantes ikke.

Siden den gang har treningssenterbransjen opplevd stor vekst og utvikling. Det har fra 2008 vært en fordobling av antall treningssentre og per 1.okt 2015 ble det registrert 1071 treningssentre i landet (Virke Trening, 2016). I dag tilbys et stort utvalg av ulike kontrakter av medlemskap hvor medlemmer kan velge et medlemskap ut ifra sine preferanser og behov. Utvalget av tjenester er stort og fra kun å tilby vektløfting kan nå sentrene tilby blant annet gruppetimer, PT, døgnåpne sentre, skreddersydde medlemskap, barnepass og rådgivning. Medlemskapene er blitt mer differensierte og prøver å nå ut til flest mulig kunder.

Bransjen kan deles inn i fire segmenter (Virke Trening, 2013). Den deles hovedsakelig inn i segmentene Premium, kompakt, lavpris og nisje. Disse segmentene skiller seg fra hverandre basert på pris, tilbud og størrelse på treningslokalet, samt tilleggstjenester som tilbys til medlemmene. Virke Trening har i sine bransjerapporter slått sammen segmentene lavpris og kompakt, så det finnes i praksis bare tre segment i bransjen. Det sammenslåtte segmentet kalles for lavprissegmentet (Virke Trening, 2013).

Premiumsegmentet er fullsortimentsentre hvor treningstilbudet er variert og har blant annet gruppetimer i sal, spinning og individuell trening på apparater og frivekter (Virke Trening, 2013, s.9). Et slikt senter varierer i størrelse fra 1000-3000 kvm, og vil ha betjent resepsjon. I tillegg tilbyr mange av disse sentrene kafe, spafasiliteter og barnepass. Det vil også være mulighet for personlig trener mot ekstra betaling utenom medlemsavgiften. Denne

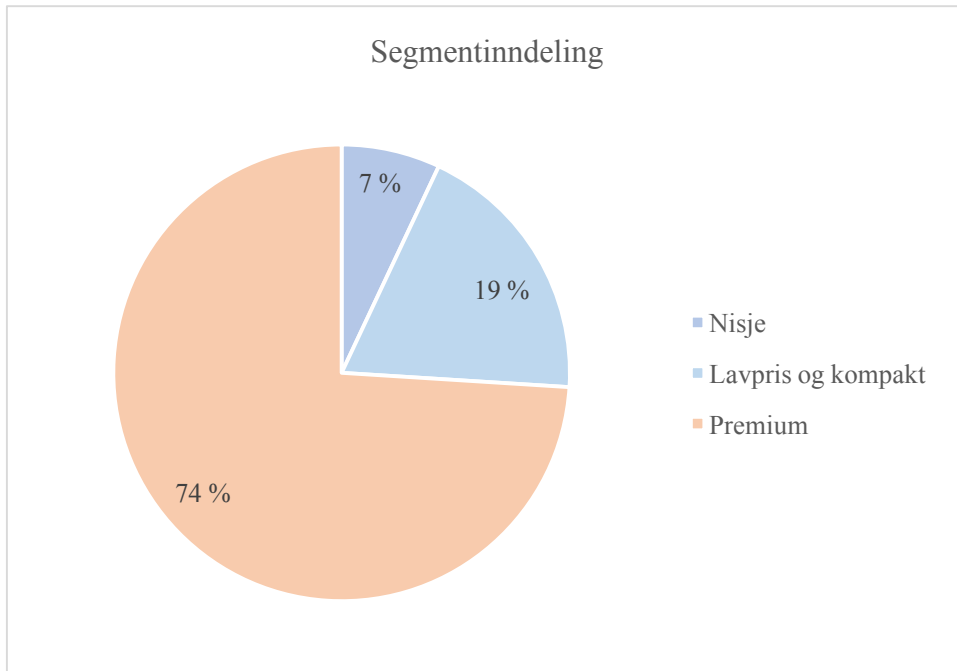
medlemsavgiften varierer fra 400-800 kr per måned. For at det skal være lønnsomt å ha et fullsortiment senter må det være mange medlemmer.

Kompaktsegmentet har et spissere treningstilbud enn Premium og her fokuseres det på individuell trening, med eller uten personlig trener (Virke Trening, 2013). Disse sentrene vil sjelden være større enn 500 kvm og deres forretningsmodell tillater høy kvalitet. Dette grunnet effektive teknologiske løsninger og et begrenset areal. Medlemsprisen ligger her på en gjennomsnittspris på 300 kr, og et slikt segment krever lavt antall medlemmer for å være lønnsomt.

Lavprissegmentet opererer i stor grad med selvbetjening og har få ansatte (Virke Trening, 2013). Her er fokuset på individuell trening og det er dette virksomheten er basert på. Størrelsen på disse treningssentrene vil være varierende og varierer med alt fra 200-2500 kvm. I tillegg til individuell trening tilbyr også noen trening med personlig trener mot ekstra betaling. Medlemsavgiften varierer fra 199-299 kr og et slikt segment krever et høyt antall medlemmer for å være lønnsomt.

Nisjesegmentet satser på en bestemt treningsform og er mer spesialisert (Virke Trening, 2013). Eksempler på et slikt segment er sentre for kampsport, Pilates, Crossfit og yoga. De senere årene har spesielt treningsformen Crossfit hatt stor vekst, og det har kommet flere nisjesentre som tilbyr denne treningsformen. Månedsprisen og størrelsen på et nisjesenter vil variere med hvilken treningsform som blir tilbudt og størrelsen på lokalet.

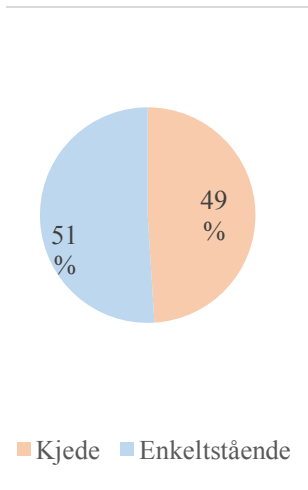
Fra figur 3-1 ser man at Premiumsegmentet er det dominerende segmentet i bransjen med en andel på 74% (Virke Trening, 2013). Lavprissegmentet sammen med kompaktsegmentet står for 20% av treningssentrene i landet, mens nisjesegmentet hadde en andel på 7%. I de senere årene har det kommet til enda flere lavprissentre, samt at nisjesegmentet har opplevd stor vekst grunnet populariteten til Crossfit. Andelene fra figuren er fra 2013. Siden det har vært vekst i nisje- og lavprissegmentet etter 2013 kan det antas at disse andelene er noe større i dag enn tallene viser. I tillegg kan det forventes at Premiumsegmentet fremdeles er det største segmentet i treningssenterbransjen.



Figur 3-1: Segmentinndeling treningssenterbransjen (Virke Trening, 2013)

3.2 Treningssenterbransjen i dag

Treningssenterbransjen i dag kjennetegnes av mange små aktører hvor majoriteten av treningssentrene er enkeltstående treningssentre. For å bli kategorisert som en treningssenterkjede må tre eller flere sentre inngå i et kjedesamarbeid (Virke Trening, 2014, s.25). Sats Elixia er den største aktøren blant treningssentrene i landet og hadde i 2015 en markedsandel på 29,1% (Kristiansen, 2016). Dette er den eneste kjeden som har et tosifret antall i markedsandel. De resterende kjedene har lavere markedsandeler og det varierer fra 6,3% til 0,1%. Samtidig finnes det i dag ingen landsdekkende kjeder, og det varierer hvilke kjeder som er dominerende ut ifra hvor i landet man befinner seg. I Hordaland har Nr1 Fitness blitt en stor aktør med mange treningssentre, men konkurransen fra andre treningssenterkjeder er stor (Virke Trening, 2014).



Figur 3-2:
Andelen
enkeltstående
treningssentre
og kjeder
(Virke
Trening, 2014)

Markedet i treningssenterbransjen er fragmentert, og mange av de mindre kjedene er regionbaserte med et lavt antall sentre (Virke Trening, 2016). Veksten av treningssentre i lavprissegmentet har ført til tøffere konkurranse i markedet og tøffere konkurranse på medlemspris (Virke Trening, 2014). Det finnes mange treningssentre i markedet og dermed er treningssentrene avhengig å ha

konkurransedyktige priser for å overleve. Prisene presses stadig nedover og fører til at sentrene tjener mindre. I tillegg til at markedet blir tøffere, oppleves det som mettet (Dyregrow, 2015). Dette har ført til at det har blitt tøffere økonomiske tider for treningssentrene, og de senere årene har omsetningsveksten stagnert og aktørene i markedet tjener mindre enn før (Mølmesdal, 2017). Marginene i bransjen er blitt tilnærmet null og fire av ti treningssentre går i dag med underskudd. En konsekvens av dette er at det har vært noen flere konkurser enn tidligere år.

Mange av treningssentrene i Premiumsegmentet har måtte sette ned prisene for å møte konkurransen fra lavprissegmentet (Virke Trening, 2014). Dette har ført til at medlemsprisen har gått ned, og i tillegg blitt mer differensiert enn tidligere. Medlemsprisen på mange av treningssentrene er mer tilpasset ulike kundegrupper og i tillegg tilpasset hvilke treningsformer kundene ønsker. Dermed ser man at det benyttes prisdiskriminering i bransjen for å øke profitten og for å tiltrekke seg flest medlemmer. Bransjen benytter i dag både andre- og tredjegradsprisdiskriminering for å kapre kunder. Studentrabatter, honnørrabatter og ulike menyer av medlemskap tilbys kundene for at de skal finne et medlemskap tilpasset sine behov. De segmentere kundene basert på produktspesifikke kjennetegn og generelle kjennetegn ved forbruker.

Treningssenterbransjen er i stadig utvikling, og for å møte den tøffe konkurransen har det blitt økt fokus på kvalitet og kompetanse. I tillegg er sentrene avhengig av mersalg for å øke inntjeningen, eksempelvis salg av timer med PT. Bransjen er en arena som når frem til mange aldersgrupper (Virke Trening, 2014). Flere enn 50% av de som trener på et treningssenter trener tre ganger i uken eller mer. Tall fra Virkes befolkningsundersøkelse fra 2013 viser at omtrent halvparten mellom 18 og 30 år bruker treningssenter som sin treningsarena. Den samme undersøkelsen viser at viktige egenskaper medlemmer vedsetter er gode fasiliteter, et godt tilbud og en gunstig beliggenhet i forhold til jobb og hjem (Virke Trening, 2014). Et godt tilbud omhandler variasjon i gruppetimer, kondisjonsavdeling og styrkesal, samt andre treningstilbud som gis. I tillegg legger spesielt kvinner vekt på veiledning som et viktig aspekt ved valg av treningssenter. Disse egenskapene trekkes frem som årsakene til at de velger å trene på et treningssenter.

3.3 Hvordan Nr1 Fitness differensierer medlemskapene

Nr1 Fitness opererer i utgangspunktet i Premiumsegmentet hvor de tilbyr et fullskalamedlemskap med et variert treningstilbud. Samtidig som de har treningssentre som går under lavprissegmentet. Ved å tilby to ulike hovedtyper av medlemskap som opererer i forskjellige segment, har de en strategi om å differensiere medlemskapene sine for å dekke flest mulig behov. Kundene har muligheten til å velge medlemskap som passer best, basert på deres preferanser og behov. Dette blir som annengrads prisdiskriminering hvor medlemmene velger gruppe ut ifra deres betalingsvilje og preferanser. Segmenteringen skjer her basert på produktspesifikke kjennetegn.

Et segment Nr1 Fitness ikke har et treningssenter innenfor er nisjesegmentet hvor fokuset er på en bestemt treningsform og hvor tilbudet er mer spesialisert. Nr1 Fitness har blant annet gruppetimer innenfor yoga, Pilates og spinning, men senteret fokuserer ikke bare på en av disse treningsformene, men heller varierte gruppetimer for å treffe flest mulig av kundenes behov. En av treningsformene Nr1 Fitness ikke har er Crossfit, som har opplevd sterk vekst i Norge. En slik treningsform har tiltrukket seg flere medlemmer de siste årene.

3.3.1 Medlemskapene

Som nevnt tilbyr Nr1 Fitness to ulike medlemskap til kundene henholdsvis fullskalamedlemskap og Xpress-medlemskap. Disse medlemskapene skiller seg fra hverandre når det gjelder pris, tjenester og treningsformer. Fullskalamedlemskapet opererer i Premiumsegmentet hvor det er variert treningstilbud og bemannet resepsjon. Dette medlemskapet differensierer seg på pris målt mot andre fullskalamedlemskap i Bergensområdet (Nr1 Fitness, u.d.). Et slikt medlemskap har lavere pris enn tilsvarende medlemskap hos konkurrenter. I tillegg til fullskalamedlemskap har de et Xpress-medlemskap som konkurrerer i lavprissegmentet. Her er fokuset på individuell trening og dette medlemskapet er billigere enn et fullskalamedlemskap.

Nr1 Fitness vet ikke betalingsviljen og kundepreferansene til hvert enkelt medlem i de to segmentene, men ved å utforme et medlemskap for begge segmentene lar de kundene selv velge medlemskapet som passer best for dem.

Fullskalamedlemskap

Et fullskalamedlemskap tilbyr kundene et stort og variert treningstilbud hvor medlemmene kan velge om de vil trene individuelt i styrke- og kondisjonsavdelingen eller være med på gruppetimer (Nr1 Fitness, u.d.). Ved et slikt medlemskap får medlemmene tjenester som gratis veiledning hele året, barnepass³ og det vil være mulighet for kostrådgivning. Gratis veiledning innebærer at kunden kan få treningsmotivasjon, tips til nye øvelser og svar på spørsmål de ellers måtte ha om trening. Medlemmene vil også kunne trene på alle andre Nr1 Fitness sentrene, både Nr1 Fitness fullskala og Nr1 Fitness Xpress. I tillegg vil fullskalacentrene være betjente.

Et slikt medlemskap retter seg mot medlemmer som ønsker et fullverdig treningstilbud med variert treningstilbud og tilleggstjenester. Disse vil være villig til å betale litt mer per måned for et slikt tilbud enn kunder som ikke ønsker slike tjenester i like stor grad. Månedsprisen vil være på 399 kr per måned med 12 måneders bindingstid. Dette er i følge Nr1 Fitness den laveste prisen på et fullskalamedlemskap som finnes i Bergensområdet i dag. Et av punktene de skiller seg ut på fra konkurrentene er at medlemmene ikke trenger betale ekstra for å trene på de andre treningssentrene i kjeden.

Videre er det innenfor fullskalamedlemskap kunder har mulighet til å velge et medlemskap som passer dem, da det er flere medlemskapstyper innenfor fullskala segmentet. Medlemmer har her mulighet til å velge hvilket av fullskalamedlemskapene som passer.

Xpress-medlemskap

Ved Xpress-medlemskapet er det fokus på individuell trening (Nr1 Fitness, u.d.). Her betaler ikke medlemmene for gruppetimer og andre tjenester som fullskalamedlemskapet tilbyr og dermed passer dette godt for medlemmer som er ute etter noe enkelt, raskt og rimelig. Et slikt senter er i utgangspunktet ubemannet, men det vil være bemannet til bestemte tidspunkt i uken. Når man har et Xpress-medlemskap vil ikke det være mulig å trene på et fullskalasenter, men man kan benytte seg av alle Xpress-sentrene. Dette medlemskapet retter seg mot de uavhengige medlemmene som er opptatt av individuell trening, samt ikke er villig til å betale ekstra for tilleggstjenester som et fullskalamedlemskap tilbyr. Månedsprisen på et slikt medlemskap vil være på 275 kr per måned med bindingstid.

³ Barnepass finnes på de fleste fullskala treningssentrene til Nr1 Fitness

3.3.2 Forskjell på medlemskapene

Tabell 3-1 nedenfor viser forskjellen mellom et fullskalamedlemskap og et Xpress-medlemskap. Ut ifra tabellen at det kun er ved et fullskalamedlemskap man får tilgang til tjenester som gruppetimer og barnepass, samt bemannet resepsjon.

Nr1 Fitness Fullskala	Nr1 Fitness Xpress
Varierte gruppetimer	Individuell trening
Barnepass	Mulighet for veiledning
Døgnåpent	Personlig trener
Gratis veiledning hele året	
Gratis veiledning hele året	Trene på alle Xpress sentrene
Personlig trener	
Kostrådgivning	
Bemannet resepsjon	
Trene på alle treningsentre i kjeden	

Tabell 3-1: Forskjell på medlemskapene

Begge medlemskapene tilbyr trening med personlig trener mot ekstra betaling, hvor de personlige trenerne er tilknyttet Nr1 Fitness. I tillegg vil det være mulighet for gratis veiledning hele året for de to medlemskapene, men hvor det er litt mer begrenset mulighet for Xpress-medlemmer. Det er bare ved et fullskalamedlemskap det er mulig å trene på alle Nr1 Fitness sentrene uten tillegg i prisen. Xpress-medlemmene har bare muligheten til å benytte seg av Xpress-sentrene.

I tillegg til å operere innenfor to segment i bransjen tilbyr de forskjellige typer medlemskap innenfor segmentet fullskala, samt to muligheter for Xpress-medlemskap. Prisdiskriminering blir her benyttet i utformingen av medlemskap. Studenter, uføre og pensjonister får rabatterte priser på medlemskapet sitt ved kjøp av et fullskalamedlemskap. I henhold til teori om tredjegrads prisdiskriminering vil markedet som er mest prissensitivt betale en lavere pris for medlemskapet enn markedet som er mindre prissensitivt. Tabell 3-2 nedenfor viser de ulike typene av medlemskap som Nr1 Fitness tilbyr samt tilhørende priser hentet fra Nr1 Fitness sin hjemmeside mars 2017 (Nr1 Fitness, u.d.).

Medlemskap	Pris per måned
<i>Basic medlemskap m.binding</i>	
Standard	319-399 kr
Student/pensjonist/uføre	319-369 kr
<i>Basic medlemskap u.binding</i>	
Standard	499 kr
Xpress med binding	275 kr
Xpress uten binding	339 kr
<i>Familiemedlemskap</i>	
3 familiemedlemmer	1000 kr
4 familiemedlemmer	1300 kr
5 familiemedlemmer	1500 kr
6 familiemedlemmer	1800 kr
Offshore avtale(m.binding)	299 kr
Brystkreftforeningen(m.binding)	249 kr
Berdrifter og organisasjoner	299-369 kr

Tabell 3-2: Priser på de ulike medlemskapene hos Nr1 Fitness

Tabellen viser at kundene kan velge å ha medlemskap med og uten bindingstid. Medlemskapet uten bindingstid er dyrere enn medlemskap med binding. Et medlemskap med binding låser medlemmene til Nr1 Fitness i 12 måneder, før de har muligheten til å si opp abonnementet. Det benyttes også kvantumsrabatter i form av billigere medlemskap jo flere fra samme husstand som trener på senteret. Er det seks familiemedlemmer fra samme husstand som trener på Nr1 Fitness koster dette 300 kr/mnd per person noe som er billigere enn et vanlig fullskalamedlemskap.

Det man ser fra tabellen er at tredjegrads prisdiskriminering kun gjelder ved kjøp av et fullskalamedlemskap, i form av rabatter for studenter, pensjonister og uføre. Dermed segmenteres kundene basert på generelle kjennetegn på grunnlag av alder og utdanning. Xpress-medlemskapet differensierer seg bare på pris, ved å tilby et medlemskap som er billigere enn de andre. Et slikt medlemskap har som hensikt å tiltrekke seg de mest prisfølsomme kundene som ikke ønsker ekstra tjenester i sitt medlemskap. Strategien er å ha flere tilbud til kunden, slik at de vil kunne tiltrekke seg flere typer medlemmer.

4. Metode

I dette kapitlet vil jeg presentere den metodiske fremgangsmåten for å finne svar på problemstillingen. En metode beskriver de teknikkene og prosedyrene som brukes for å samle og analysere data (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2009). Først vil jeg presentere valg av forskningsdesign og metode for innsamling og analyse av datamaterialet. Videre vil det bli redegjort for vurderinger av studiens validitet og reliabilitet, samt en diskusjon av etiske betraktninger.

4.1 Forskningsdesign

Forskningsdesignet beskriver en plan på hvordan man skal besvare og belyse problemstillingen (Ghauri & Grønhaug, 2010). Valg av forskningsdesign avhenger av hva som skal undersøkes og finnes svar på. Det er viktig at designet er velformulert og gir den ønskede informasjonen. Et forskningsdesign kan enten være utforskende (eksplorerende), beskrivende (deskriptivt) eller forklarende. Med et utforskende design er problemet ofte nytt og det finnes lite innsikt forbundet til dette (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2009). Formålet blir derfor å få ny kunnskap knyttet til problemet. En studie med en beskrivende hensikt har som formål å beskrive karakteristika, korrelasjoner eller hendelser (Jacobsen, 2005). Et slikt design vil være strukturert og mindre komplekst enn et eksplorerende design (Ghauri & Grønhaug, 2010). Ved et forklarende design er hensikten å etablere kausale sammenhenger mellom variabler, og beskrive relasjoner knyttet til problemstillingen (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2009).

Denne oppgaven tar for seg hvordan Nr1 segmenterer kundene sine, samt om det finnes muligheter for nye segmenteringer og prisdiskrimineringer de kan benytte. Ved hjelp av en spørreundersøkelsen vil jeg kartlegge kundepreferansene og se på om det er forskjell på preferanser og betalingsvillighet til Xpress-medlemmer og Fullskalamedlemmer. I tillegg vil jeg se på om det er sammenheng mellom den objektive segmenteringen og den virkelige segmenteringen. På bakgrunn av dette vil utredningen ha et beskrivende design.

4.2 Forskningstilnærming

Forskingstilnærmingen kan enten være induktiv eller deduktiv og legger grunnlaget for å velge et hensiktsmessig forskningsdesign. Ved en induktiv tilnærming går man fra empiri til teori (Ghuri & Grønhaug, 2010). Målet med en slik tilnærming er at det ikke skal være noe som begrenser hvilken informasjon forskeren samler inn (Jacobsen, 2005). En deduktiv tilnærming ser på konsekvensene av en teori, og man går her fra teori til empiri. Kritikken mot en deduktiv tilnærming tar for seg at forskeren vil lettere bare lete etter den informasjonen han eller hun finner relevant, og dermed støtte opp om forventningene forskeren startet sin undersøkelse med. Dermed kan man risikere at viktig informasjon blir oversett.

Denne utredningen baserer seg på teori om prisdiskriminering og markedssegmentering og i lys av dette ser på hvordan Nr1 Fitness segmenterer medlemmene sine. Videre ser utredningen på hvilke kundepreferanser medlemmene har i valg av treningssenter, samt betalingsvilje. Jeg vil basert på teorien utlede konsekvenser av hypoteser for å studere hvordan disse er i praksis. Derfor vil jeg benytte meg av en deduktiv forskningstilnærming.

4.3 Metode for innhenting av data

Valg av metode kan enten være kvalitativ eller kvantitativ, og vil avhenge av problemstillingen og hensikten med forskningen (Ghuri & Grønhaug, 2010). En kvalitativ metode vektlegger forståelse. Dataene er ikke -numeriske eller er ikke blitt kvantifisert, og kan være i form av muntlig eller tekstlig data (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2009). Designet har en eksplorerende tilnærming og data kan samles inn ved hjelp av intervjuer og observasjoner samt videoklipp og dagbøker. Målet er å få dybdekunnskap om et spesielt tema. Svakheter ved en kvalitativ metode er at den ofte er tidskrevende, ressurskrevende, samt krever gode data (Jacobsen, 2005).

En kvantitativ metode brukes gjerne for å finne årsakssammenhenger og for å teste hypoteser som det er mulig å overføre til personer eller situasjoner, i tillegg til å få breddekunnskap om et tema (Dalland, 2012). Dataene er numeriske eller kvantifisert, og disse kan stamme fra spørreundersøkelser, offisielle registre og rapporter. En svakhet ved denne metoden er at det vil være vanskelig å komme i dybden på det som undersøkes, i tillegg til at det kun vil bli målt enkle forhold ved det som undersøkes (Jacobsen, 2005).

For å svare på problemstillingen min har jeg benyttet en kvantitativ tilnærming, hvor en spørreundersøkelse ble brukt for å samle inn data for å finne årsakssammenhenger. Det er mulig å benytte en kombinasjon av kvantitativ og kvalitativ metode, men basert på det jeg ønsker å finne svar på, ble spørreundersøkelse valgt som eneste metode for å samle inn primærdata. Respondentene som tok undersøkelsen er medlemmer av treningskjeden Nr1 Fitness og dataene som analyseres er derfor på individnivå.

4.4 Populasjon og utvalg

En av grunnene til å velge en kvantitativ tilnærming er at man ønsker å få et representativt bilde av en populasjon (Jacobsen, 2005). I min oppgave består populasjonen av alle som trener på Nr1 Fitness, både fullskalamedlemmer og Xpress-medlemmer. Nr1 Fitness har mange medlemmer, og det vil ikke være mulig grunnet tid og kapasitet å undersøke alle medlemmene. En annen faktor er at medlemmer kan trene på forskjellige treningsentre, så det vil være krevende å si hvor mange som trener på de ulike treningsentrene. Derfor ble det valgt en utvalgsundersøkelse grunnet stor populasjon og tidsbegrensninger.

Det er viktig at utvalget er representativt for populasjonen, og størrelsen på utvalget blir dermed viktig. Jacobsen (2005) peker på at et utvalg på mindre enn 100 enheter vil gjøre det vanskelig å få en fornuftig analyse av informasjonen, samtidig som feilmarginene blir svært høye. Utvalgsrammen min er medlemmer som trener på Nr1 Fitness Fyllingsdalen og Nr1 Fitness Xpress Sandviken. For å få et representativt utvalg vil dermed en hensiktsmessig utvalgsstørrelse være på minst 100 respondenter fra disse to sentrene.

Siden jeg ikke har tallfestet populasjonen min blir det foretatt et ikke-sannsynlighetsutvalg. En metode innenfor et slikt utvalg er bekvemmelighetsutvalg. Her trekkes det ut de som er lettest å få tak i (Jacobsen, 2005). Dermed slipper man problemet med å velge ut enheter og sende ut spørreskjema, men velger respondenter ut ifra hvem som er tilgjengelig. I tillegg til at det er raskere og rimeligere enn sannsynlighetsutvalg. Et problem er at det kan føre til et skjevt utvalg, eksempelvis at relevante grupper ikke kommer med. For å begrense dette, var jeg til stede på treningsentrene til ulike tider av døgnet. Dessuten er det verre å generalisere fra utvalg til populasjonen når utvalget blir trukket ved bekvemmelighetsutvalg. Det vil derfor ikke være en garanti for at utvalget er representativt for populasjonen. Jeg delte ut spørreundersøkelsen inne på treningsentrene og dermed er det stor sjanse for at personene er medlemmer av kjeden og vil kunne være representativ for andre medlemmer.

4.5 Spørreundersøkelse

En spørreundersøkelse er en mye brukt metode for å samle inn data ved et forskningsprosjekt (Ghauri & Grønhaug, 2010). Dette er en egnet metode for å kartlegge meninger og holdninger til respondenter, samt til å finne årsakssammenhenger. Det finnes flere fordeler ved å benytte seg av en spørreundersøkelse. For det første kan man få tilgang til store mengder data fra mange respondenter hvis responsraten til undersøkelsen er god (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2009). Videre kan man generalisere funn til populasjonen dersom utvalget og funnene er representative. En annen fordel er at bruk av spørreundersøkelse gir i større grad kontroll over prosessen, og kan gi en god oversikt over prosjektet.

Imidlertid finnes det også ulemper ved bruk av spørreundersøkelser. Det vil blant annet være begrensede muligheter for oppfølgingsspørsmål eller å rette opp i misforståelser underveis i prosessen (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2009). Samtidig er det begrenset hvor mange spørsmål man kan stille for å finne svar før responsraten blir lav. Det er dermed viktig å vurdere undersøkelsens lengde, for å hindre at den blir for lang slik at respondentene mister interessen.

4.5.1 Utforming av spørreundersøkelse

Ved utforming av en spørreundersøkelse er det viktig at spørsmålene i undersøkelsen gir riktig informasjon for å besvare problemstillingen. Dette vil være med på å styrke validiteten til undersøkelsen. Dessuten er det viktig å stille spørsmål på en god og balansert måte for å hindre at resultatene ikke gjenspeiler virkeligheten (Spørreundersøkelser.com, u.d.).

Spørreundersøkelsen ble utformet i Qualtrics en tjeneste for online spørreundersøkelser, og videre overført til Word ved hjelp av en funksjon i programmet. Jeg valgte å ha en papirbasert undersøkelse fordi jeg ønsket å unngå lav responsrate. En av mulighetene jeg vurderte var å distribuere den på nett, ved å ha en link til undersøkelsen liggende på facebookside til Nr1 Fitness, men redselen for lav responsrate gjorde at jeg valgte en papirbasert undersøkelse. Dessuten var jeg også redd for å få et skjevt utvalg ved å ha undersøkelsen på nett, blant annet med å ikke nå ut til nok eldre og hindre at ikke-medlemmer tok undersøkelsen. Jeg valgte derfor å stå på ulike treningssentre for å dele ut.

På bakgrunn av problemstillingen min i kapittel 1.3 utarbeidet jeg spørsmålene. Spørsmålene hadde som hensikt å kartlegge medlemmenes preferanser for valg av treningssenter, deres

mening om et Crossfitsenter i regi av Nr1 Fitness, samt deres betalingsvilje for dette. I tillegg ville jeg kartlegge når og hvor ofte medlemmene benyttet seg av treningssenteret. For å hindre at respondentene ikke mistet fokus underveis i prosessen, lagde jeg en spørreundersøkelse som tok under 5 minutter å besvare. Spørsmålene i undersøkelsen ble stilt i en logisk rekkefølge.

Første del av undersøkelsen startet med å kartlegge respondenten. Her ble respondenten spurt om hvilket medlemskap og hvor ofte og når de benyttet seg av treningssenteret. I tillegg startet undersøkelsen med et spørsmål om respondenten var over 18 år, som var aldersgrensen for å ta undersøkelsen. De som var under 18 år ble bedt om å avslutte, grunnet at de ikke er myndige.

Videre ble det stilt spørsmål om hvilke preferanser medlemmene hadde ved valg av et treningssenter. Virke Trening har i sine bransjeanalyser også kartlagt hva medlemmer av treningssenterkjeder ser på som viktige egenskaper ved valg av treningssenter, og dette gir muligheter for å sammenligne svar. Videre har de også kartlagt hvor ofte medlemmer gjennomsnittlig benytter et treningssenter. De fleste spørsmålene i undersøkelsen var lukkede spørsmål hvor respondenten kunne velge mellom ulike svaralternativer. Fordelen med dette er at det går raskt for respondenten å svare, imidlertid er det viktig at listen med svaralternativer er uttømmende slik at respondenten finner et svar som passer. Jeg passet også på å inkludere "vet ikke" som et alternativ slik at medlemmene ikke måtte svare noe de ikke visste eller ikke ville svare på.

Til slutt i undersøkelsen stilte jeg hypotetiske spørsmål, for å teste betalingsviljen og mulighet for å gå inn i et nytt segment for Nr1 Fitness. Det ble her brukt både åpne og lukkede spørsmål, blant annet for å kartlegge betalingsviljen for et Crossfit-medlemskap. Det ble i undersøkelsen presisert at dette ikke hadde noe med Nr1 Fitness å gjøre, slik at medlemmer ikke skulle tro at disse spørsmålene var noe Nr1 Fitness vurderte. Faren med å ha slike hypotetiske spørsmål er at de kan være vanskelig å svare på, samtidig som svarene ikke nødvendigvis vil gjenspeile medlemmenes faktiske mening om den bestemte saken.

4.5.2 Pilotundersøkelse

Når en spørreundersøkelse brukes for å innhente data er det viktig at spørsmålene er logiske og at respondentene forstår hva det spørres om. Saunders, Lewis, & Thornhill (2009) forklarer viktigheten av å gjennomføre en pilotundersøkelse for å teste reliabiliteten og validiteten til undersøkelsen, i tillegg til at undersøkelsen fungerer som den skal.

Jeg sendte ut en pilotundersøkelse til 30 venner og bekjente for å få innsikt i hvordan undersøkelsen fungerte. En svakhet ved denne metoden er at jeg kunne sendt ut undersøkelsen til enda flere for å få en indikasjon på hvilke resultat jeg kunne forvente meg å finne. Halvparten av disse var medlemmer av Nr1 Fitness. I tillegg til å sende ut undersøkelsen til venner og bekjente, delte jeg ut undersøkelsen til helt tilfeldig medlemmer på Nr1 Fitness Xpress Sandviken for å teste om undersøkelsen fungerte og at de forstod den. Jeg fikk dermed en indikasjon på hvilke spørsmål som måtte endres og hva jeg kunne forvente meg av svar. I tillegg benyttet jeg familie til å lese igjennom undersøkelsen for å rette opp i misforståelser og for å sikre at det ikke oppstod uklarheter.

Et viktig aspekt ved en pilotundersøkelse er å finne ut hvor lang tid det tar å besvare undersøkelsen, hvilke spørsmål som var uklare, hvordan utformingen fremstod og andre generelle kommentarer (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2009). En fordel med å benytte venner og bekjente i pilotundersøkelsen var at jeg kunne spørre disse om dette, og fikk dannet meg et bilde på hva som kunne forbedres til den virkelige undersøkelsen. I tillegg til å bruke tilfeldige medlemmer på Nr1 Fitness til å ta undersøkelsen for å gi tilbakemelding på disse momentene. Dermed ble respondentene i pilotundersøkelsen brukt for å sikre kvaliteten på den virkelige undersøkelsen.

4.5.3 Gjennomføring av spørreundersøkelse

Spørreundersøkelsen ble gjennomført i uke 11, 12 og 13 i 2017 på Nr1 Fitness Fyllingsdalen og Nr1 Fitness Xpress Sandviken⁴. På treningssentrene jeg besøkte fikk jeg stå i resepsjonsområdet rett ved inngangen slik at jeg fikk delt ut undersøkelsen til kunder som kom til trening og til de som var ferdig på trening. Kundene tok undersøkelsen og fylt ut selv der det passet for de i lokalet, enten der hvor jeg stod eller andre steder. Underveis i prosessen med utfylling var særlig spørsmål 10 om hva medlemmene ville kreve i reduksjon i månedspris dersom de fikk velge bort eller ikke hadde muligheten til å trene fra klokken 15-19, noe ikke alle medlemmer forstod. Jeg prøvde å forklare spørsmålet uten at det skulle påvirke hva de kom til å svare. For ikke å påvirke svarene, sa jeg så lite som mulig om oppgavens handling og problemstilling slik at svarene ikke skulle bli påvirket av dette. Alle spørsmål som omhandlet tematikk og problemstilling ble dermed besvart etter at undersøkelsen var

⁴ Oversikt over dato og tidspunkt for innsamling av data finnes i kapittel 8.2

gjennomført. Jeg svarte på spørsmål om eventuelle uklarheter underveis slik at det ikke skulle bli mange misforståelser. På denne måten fikk jeg rettet opp i noen av misforståelsene underveis i prosessen.

En mulig målefeil ved gjennomføringen av undersøkelsen var tretthet eller stress både før og etter trening hos medlemmer. Dette kan ha påvirket konsentrasjonen og dermed svarene til respondentene. I tillegg kan noen ha trodd at undersøkelsen var i samarbeid med Nr1 Fitness, selv om jeg presiserte at undersøkelsen ikke var i samarbeid med kjeden og dette stod også klart beskrevet i beskrivelsen til undersøkelsen. Dermed kan noen ha svart mer positivt eller negativt enn de ellers ville gjort.

For å få et mest mulig representativt utvalg gjennomførte jeg undersøkelsen på forskjellige tidspunkt. Dette var for å hindre at jeg bare fikk svar fra kunder som trener på et bestemt tidspunkt på dagen. Dette var viktig for undersøkelsen for å få et representativt bilde av betalingsviljen på spørsmål 10. Jeg delte ut undersøkelsen til den første personen som kom inn eller ut av senteret, altså den første tilgjengelige respondenten. Dette for å sikre et mest mulig tilfeldig utvalg. Et lite problem med denne metoden var når medlemmene kom puljevis, og jeg ikke grunnet kapasitet rakk å få tak i alle for å dele ut undersøkelsen. Dermed gikk jeg glipp av noen respondenter.

4.6 Validitet og reliabilitet

Det er viktig at det er utformet et godt forskningsdesign for at resultatene mine skal være verdifulle (Jacobsen, 2005). I dette delkapittelet vil jeg vurdere utredningens design og gjennomføringen av studien for å bedømme dens validitet og reliabilitet.

4.6.1 Validitet

Validitet innebærer at målingene vi foretar måler det de faktisk skal måle (Ghauri & Grønhaug, 2010). Det vi observerer kan reflektere virkeligheten, men kan også reflektere andre faktorer. Jeg skal se nærmere på utredningens interne og eksterne validitet.

Intern validitet

Intern validitet handler om undersøkelsen måler det den skal måle og at spørsmålene representerer det som skal måles (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2009). En trussel mot den

interne validiteten er begrepsvaliditet. Denne utredningen har ikke brukt veletablerte skalaer i spørreundersøkelsen og spørsmålene i undersøkelsen er utformet selv. Dette er med på å svekke begrepsvaliditeten. For å hindre forvirring rundt spørsmål og feilaktig tolkning av spørsmål i undersøkelsen ble pilotundersøkelsen brukt for å begrense forvirring og feiltolkning siden spørsmål også kan representere en feilkilde. Ved å ha en pilotundersøkelse prøvde jeg å begrense dette på en best mulig måte, noe som er med på å styrke den interne validiteten.

I tillegg kan det være et problem at spørreundersøkelsen min ble gjennomført under kontrollerte forhold. I og med at jeg var tett på min undersøkelsen er det viktig å være klar over trusler som kan redusere kvaliteten til dataene (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2009). Respondentene kan svare annerledes når de vet at de blir overvåket enn de ellers ville ha gjort, noe som svekker intern validitet. Samtidig prøvde jeg å trekke meg unna slik at følelsen av å bli overvåket skulle bli minst mulig.

Ekstern validitet

Ekstern validitet handler om hvorvidt funnene i en studie kan generaliseres (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2009). Det vil si om funnene kan overføres til andre grupper, individer eller andre organisasjoner. Dette vil være vanskelig hvis man bare ser på en organisasjon i studien. Min oppgave tar for seg Nr1 Fitness og ser på medlemmene til denne kjeden. I og med at jeg bare tar med en aktør i bransjen og at denne på landsbasis er en liten aktør, kan resultatene være vanskelig å generalisere til resten av treningssenterbransjen. Andre treningssenter skiller seg fra utvalget når det gjelder hva som inngår i medlemskapet, forretningsmodell og medlemmer. Videre vil kundepreferanser for et medlemskap kunne generaliseres til medlemmer av andre treningssentre, da disse vil gjennomgående være det samme hos alle som trener på et treningssenter. Samtidig vil jeg kunne generalisere mine funn fra spørreundersøkelsen til populasjonen som er Nr1 Fitness sine medlemmer.

4.6.2 Reliabilitet

Reliabilitet handler om stabiliteten til målingene, altså om innsamlingen og analysen av data er pålitelig og konsistente (Ghauri & Grønhaug, 2010, s.79). Denne styrkes ved å teste om resultatet blir det samme dersom man måler igjen og gjennomføres på samme måte. Hvis resultatet blir det samme etter nye målinger, vil målingene anses å være reliable.

Primærdataene i oppgaven stammer fra en spørreundersøkelse. Primærdata er data som blir samlet inn av forsker, hvor formålet er å belyse problemstillingen (Jacobsen, 2005, s.124). Tidspunktet for når medlemmene tok spørreundersøkelsen kan påvirke om de gav reliable svar. Eksempelvis kan stress og trøtthet etter trening være trusler mot reliabiliteten. Samtidig delte jeg ut spørreundersøkelsen til medlemmer på forskjellige tidspunkt, for å sikre at jeg fikk mest mulig reliable svar. I og med at spørreundersøkelsen kartla kundepreferanser og betalingsvillighet, er dette noe som vil kunne endre seg over tid. Derfor ville jeg mest sannsynlig ikke fått det samme resultatet dersom jeg foretok den samme målingen i dag. Samtidig mener jeg at reliabiliteten er tilstrekkelig for å kunne sammenligne medlemmer som har fullskalamedlemskap og Xpress-medlemskap, for å se på forskjeller mellom disse to medlemsgruppene.

Sekundærdata for oppgaven ble hentet fra Virke Trenings bransjeanalyser utført av Kvarud Analyse, samt medieoppslag og Nr1 Fitness sine hjemmesider. Sekundærdata er data som er samlet inn av andre enn forskeren, og gjerne med andre formål enn det forskeren har (Jacobsen, 2005, s.124). En utfordring med sekundærdata er påliteligheten til dataene. Jeg benyttet meg i stor grad av bransjeanalysene til Virke Trening for å innhente sekundærdata. Hvor disse dataene ble brukt for å sammenligne blant annet kundepreferanser. Metoden for innsamling av data i disse rapportene virker reliable, og beskrivelse av innhenting av data beskrives godt i deres rapporter. Dette er også de mest pålitelige bransjeanalysene som finnes om treningssenterbransjen i dag.

Selv om spørreundersøkelsen vil være reliabel, er det ingen garanti for at den måler det den skal måle (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2009, s.373). Derfor hører reliabilitet og validitet sammen i undersøkelser, og det er viktig at den interne validiteten blir god.

4.7 Etske betraktninger

Det er viktig å vurdere de etiske perspektivene ved utredningen, samt ta hensyn til alle parter som er involvert i studien (Jacobsen, 2005). I denne delen vil jeg gå inn på de etiske perspektivene ved oppgaven.

Det ble brukt en kvantitativ tilnærming for å samle inn data til analysen. En spørreundersøkelse ble brukt som verktøy og jeg delte denne ut på de ulike treningssentrene til medlemmene som var og trente. Ved å dele ut undersøkelsen fikk jeg forklart at dette var en del av en

masteroppgave, samt påpeke verdien av deres deltakelse på en høflig måte. Medlemmene som ble spurt fikk valget om å delta eller ikke, og kunne velge å ikke fullføre undersøkelsen hvis de ikke hadde tid eller lyst. Jeg kan derfor si at medlemmene ble kontaktet på en profesjonell og forsvarlig måte. Samtidig var det viktig å ikke påvirke svar eller stå i nærheten når de fylte ut undersøkelsen slik at de ikke følte seg overvåket eller at de følte at de måtte skynde seg å svare. Jeg valgte å trekke meg litt unna når medlemmene fikk utdelt undersøkelsen, slik at de kunne svare på denne i ro.

Det var også viktig å forholde seg til objektivitetsprinsippet i presentasjonen av funnene. Det har vært viktig at funnene ble behandlet på en hensiktsmessig måte. I og med at jeg har forholdt meg til tallverdier, har det å tolke resultater objektivt ikke bydd på store problemer.

Spørreundersøkelsen ble utformet slik at det ikke ville være mulig å identifisere respondentene, slik at anonymiteten til respondentene ble ivaretatt. I tillegg til å ikke innhente noen personopplysninger søkte jeg NSD for godkjenning av studien, slik at jeg sikret at retningslinjer for behandling av personvernsopplysninger ble overholdt. Jeg informerte senterlederne om at studien min var godkjent av NSD, slik at de visste at medlemmenes interesse ble overholdt.

5. Analyse

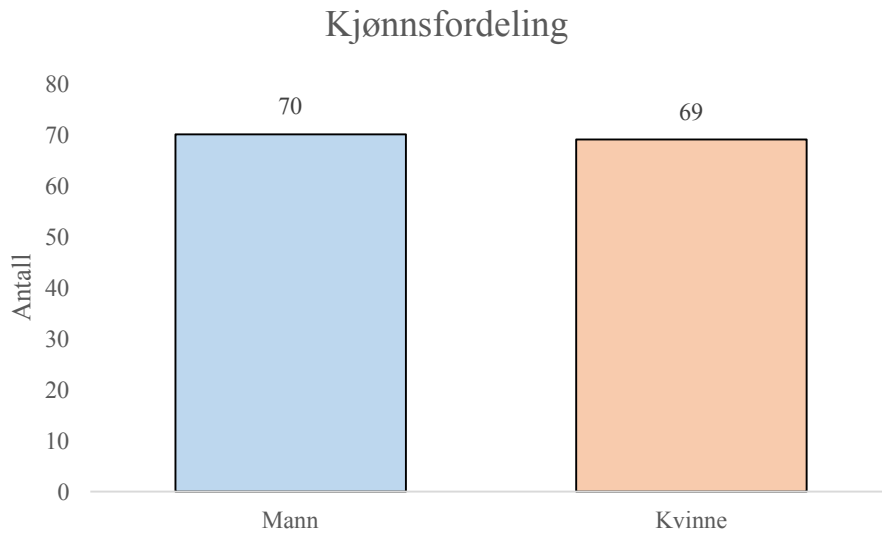
I denne delen av oppgaven vil jeg presentere resultatene fra analysen. Innledningsvis presenteres generelle funn, før jeg videre tar for meg kundepreferansene til medlemmer ved Nr1 Fitness, for å se på om disse stemmer med de objektive forskjellene mellom de ulike medlemskapene. Til slutt diskuteres muligheten for Nr1 Fitness til å gå inn i et nytt segment, og på den måten operere innenfor flere segmenter i treningscenterbransjen.

5.1 Generelle funn

Jeg hadde som målsetting å oppnå minst 100 respondenter til undersøkelsen min i henhold til tommelfingerregelen beskrevet i kapittel 4.4. Etter å ha forkastet noen svar, grunnet manglende og utydelig utfylling, endte jeg opp med 139 respondenter totalt.

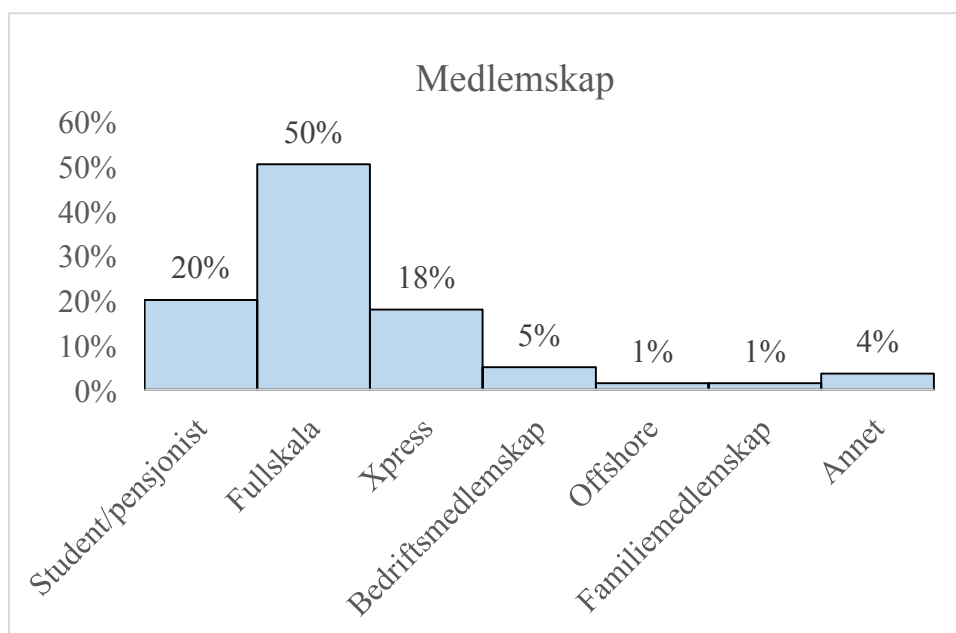
Noen av medlemmene som ble spurt om å delta i undersøkelsen valgte å takke nei til deltakelse. Dette skyldtes ofte dårlig tid og stress, eller manglende interesse for å delta. I tillegg var også manglende norskkunnskaper en av årsakene til at noen ikke kunne delta i undersøkelsen. Grunnet tid og kapasitet hadde jeg ikke mulighet til å oversette undersøkelsen til disse medlemmene. Derfor er kundegruppen med utenlandskopprinnelse underrepresentert i denne oppgaven. Videre ser jeg ikke noen likhetstrekk mellom medlemmer som valgte å ikke delta i undersøkelsen.

Ikke alle spørsmålene ble besvart av respondentene i undersøkelsen. Særlig spørsmål 10 som omhandlet reduksjon i månedspris for ikke å trene mellom 15-19 i hverdager, har blitt stående ubesvart. Frafallet er 9% på spørsmålet. En kritikk til undersøkelsen er at jeg kunne inkludert *vet ikke* som et svaralternativ for å forhindre manglende svar. Samtidig kunne dette ført til at flere valgte å svare *vet ikke* for å slippe å bruke tid på å vurdere hva de ville hatt i prisreduksjon. 91% svarte på spørsmålet, så jeg anser manglende svar eller utfylling som et lite problem for undersøkelsen, spesielt siden dette bare gjaldt ett spørsmål.



Figur 5-1: Kjønnsfordeling blant respondentene

Figur 5-1 viser kjønnsfordelingen til spørreundersøkelsen. Det er tilnærmet lik fordeling mellom kvinner og menn i undersøkelsen, med en kvinneandel på 49,6% og 50,4% for menn. For å vurdere om kjønnsfordelingen er representativ, brukes tall fra Statistisk Sentralbyrå. Siden undersøkelsen ble gjennomført i Bergen, er det kjønnsfordelingen i Bergen det måles mot. I følge SSB (2011) var det i 2011 omtrent like mange kvinner og menn i Bergen, noe også kjønnsfordelingen ovenfor viser (SSB, 2011). Selv om det i følge Virke Trening (2014) er flere kvinner enn menn som trener på et treningssenter, anses fordelingen som god. Skjevfordeling av kvinner og menn er dermed ikke et problem for undersøkelsen.



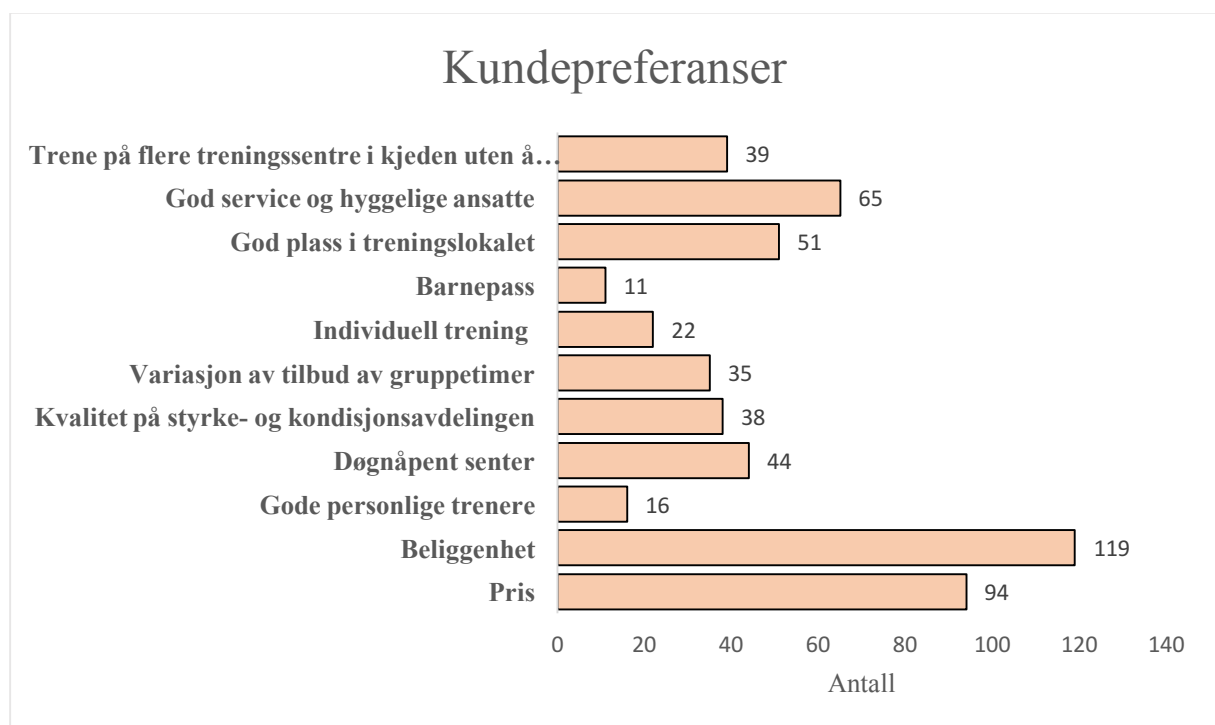
Figur 5-2: Medlemskapene til respondentene i undersøkelsen

I undersøkelsen ble respondentene spurt om hvilket medlemskap de hadde. Dette for å kartlegge eventuelle likhetstrekk i preferanser og betalingsvillighet mellom medlemmer med samme medlemskap, samt forskjeller mellom medlemskapene. Det ble spesielt lagt vekt på ulikheter mellom medlemmer som velger Xpress og de som velger Fullskala. Dette for å se på om den segmenteringen Nr1 Fitness gjør, stemmer med hva kundene ser på som viktige egenskaper i valg av treningssenter.

Figur 5-2 over viser hvor mange prosent av respondentene som har de ulike medlemskapene. Majoriteten av respondentene har fullskalamedlemskap, og det er flest av hos Nr1 Fitness. Videre har 20% av respondentene medlemskap med student-eller pensjonistrabatt. 18% av de som deltok i undersøkelsen har valgt å benytte seg av medlemskapet som opererer i lavprissegmentet ved å ha et Xpress-medlemskap. En andel på 18% er noe lavt for å gi et godt sammenligningsgrunnlag mot fullskalamedlemmer, men kan være med på å gi en indikasjon på forskjellene. Analysen vil ha medlemmer med fullskalamedlemskap, samt Xpress-medlemskap som hovedfokus. Dette for å sammenligne disse respondentene opp mot hverandre basert på kundepreferanser og betalingsvilje.

5.2 Medlemspreferanser

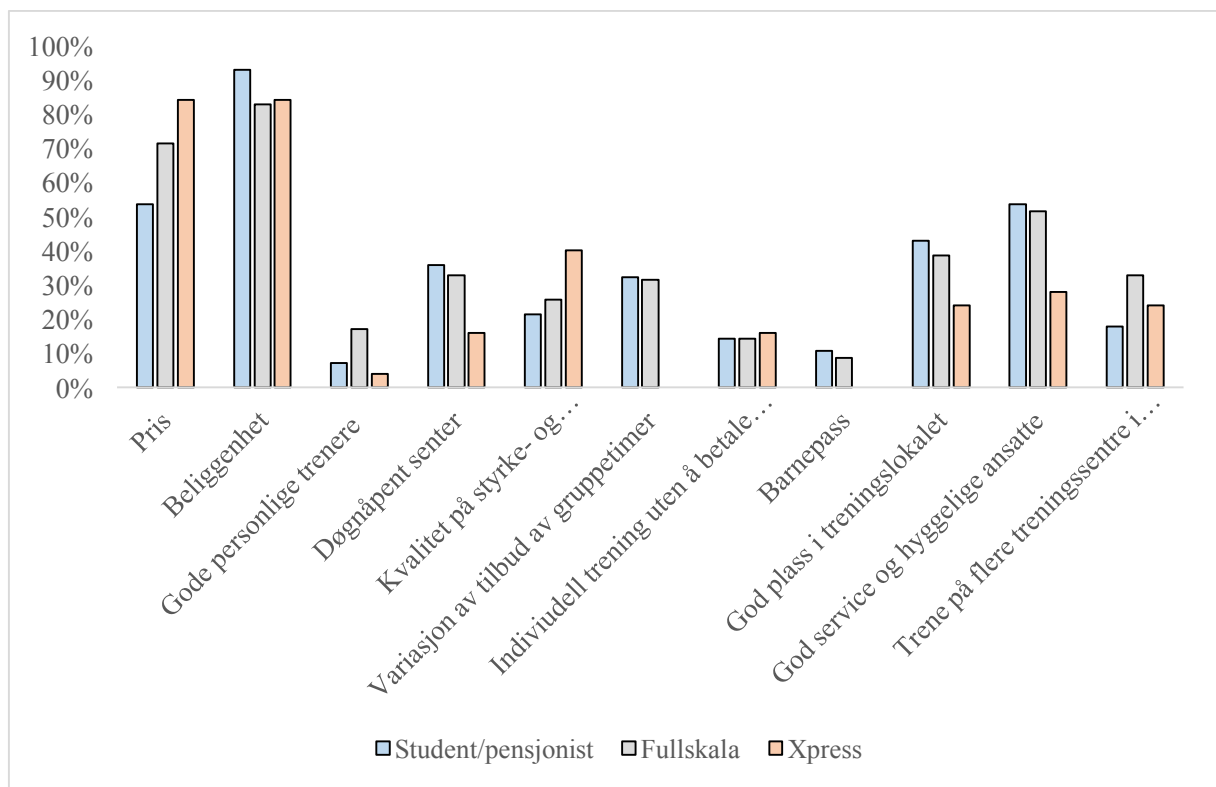
For å kartlegge forskjeller mellom respondenter med ulike medlemskap ble det i spørsmål 8 spurt om hvilke preferanser de har i valg av treningssenter. Dette for å kunne sammenligne preferansene opp mot hverandre. Videre ønsket jeg å sammenligne disse preferansene opp mot egenskapene som inngår i medlemskapene til Nr1 Fitness, som vist i tabell 3-1 på side 31. Virkemidler for segmentering er, i henhold til teori, blant annet pris og produktutforming. Nr1 Fitness opererer med forskjellige priser på medlemskap, samt de har utformet produktene basert på produktspesifikke kjennetegn. Produktet utformes for å møte kundenes behov og ønsker for et treningssentermedlemskap.



Figur 5-3: Hva er viktig for kunden i valg av treningssenter

Figur 5-3 over viser egenskapene kundene ser på i valg av treningssenter. Pris og beliggenhet blir oppgitt av medlemmene som de viktigste faktorene for valg av treningssenter. I tillegg setter medlemmene pris på god service og hyggelige ansatte, samt god plass i treningslokalet. I følge Virke Trening (2014) er beliggenhet og gode fasiliteter noe kundene verdsetter, dette stemmer overens med figur 5-3 over. Videre er tilleggstjenester som er inkludert i fullskalamedlemskapet, som barnepass og varierte gruppetimer, noe relativt få anser som viktige egenskaper når de skal velge treningssenter. Gode personlige trenere er også noe færre vurderer som viktig.

Figur 5-4 viser nedenfor hva medlemmene på Nr1 Fitness foretrekker i valg av treningssenter. Figuren viser også hvor mange prosent av respondentene innenfor hvert medlemskap som har angitt de ulike egenskapene som viktige. Ved å kombinere spørsmålet om hvilket medlemskap kunden har, med hvilke egenskaper de foretrekker i valg av treningssenter dannes grunnlaget for figur 5-4. Med dette er det mulig å se på om segmenteringen Nr1 Fitness gjør, stemmer overens med hva kundene foretrekker ved et treningssenter. Samtidig kan jeg sammenligne preferansene til medlemmer som har valgt et medlemskap. Figuren danner grunnlaget for den videre analysen hvor egenskapene analyseres hver for seg.



Figur 5-4:Kunder som har egenskapen som viktig fordelt på ulike medlemskap i prosent.

Fra figur 5-4 kan man se at majoriteten av medlemmene innenfor hvert medlemskap har pris og beliggenhet som de viktigste faktorene for valg av medlemskap. Ut ifra figuren kan man se at det er små forskjeller mellom kundene innenfor de ulike medlemskapene. Jeg hadde forventet at forskjellene skulle være noe større, samtidig er det mulig å få informasjon ut ifra ulikhetene mellom kundene. Fullskalamedlemmer prioriterer god service og hyggelige ansatte som viktige egenskaper, enn Xpress-medlemmer. Det er i dag bare ved et fullskalamedlemskap kundene opplever full bemanning på treningssenteret, et Xpress-senter kan være delvis bemannet i noen timer i løpet av dagen.

Kundene med fullskalamedlemskap er også de eneste som har variasjon av gruppetimer, samt barnepass som viktige egenskaper, noe også dette medlemskapet er alene om å tilby. Et Xpress-medlemskap gir mulighet til å trene på forskjellige Xpress-sentre uten å betale ekstra, mens med et fullskalamedlemskap kan man trene på alle Nr1 Fitness sentrene. Dette er noe en del kunder foretrekker ved valg av et treningssenter. Et Xpress-medlemskap tilbyr individuell trening uten å betale tillegg for gruppetimer og barnepass. 16% av alle Xpress-kundene foretrekker dette som viktige egenskaper, samtidig som noen kunder innenfor fullskala også har denne egenskapen som viktig. Jeg skal videre i analysen analysere punktene med utgangspunkt i fullskalamedlemskap inkludert student-og honnørrabatt og Xpress-medlemskap.

5.2.1 Pris

Figur 5-4 viser at pris er en av de viktigste faktorene for medlemmer i valg av treningssenter. Blant Xpress-medlemmene er det 84% som vurderer dette som viktig. Disse har også valgt et medlemskap innenfor lavprissegmentet, hvor de betaler en lavere pris for å trene. Pris blir brukt som et virkemiddel som kan reflektere at segmentene har ulik priselastisitet (Troye, 1999). Videre er det 71% av fullskalamedlemmer som verdsetter pris, mens litt over halvparten av medlemmene med student-og pensjonistrabatt vurderer pris som viktig. At ikke flere studenter og pensjonister er opptatt av prisen i forhold til de to andre gruppene er noe overraskende. Dette kan indikere at andre egenskaper også spiller en større rolle ved valg av medlemskap, blant annet beliggenhet.

Ofte er det slik at studenter og pensjonister har lavere betalingsvilje enn andre, og disse får også ofte rabatterte priser på ulike varer. Nr1 Fitness benytter seg nettopp av en slik prisdiskriminering, hvor direkte signal om kundenes betalingsvilje blir brukt. De eksogene faktorene som brukes er alder og livssituasjon. Ved å ha et medlemskap som tilbyr studenter og honnører avslag fra full pris, benyttes tredje grads prisdiskriminering. Samtidig reflekterer ikke spørsmålet om hva medlemmene foretrekker i valg av treningssenter, priselastisiteten i de ulike medlemsgruppene, men det er en indikasjon på hva som er relevante egenskaper ved et medlemskap. Fra figuren ser man at pris og beliggenhet er de viktigste faktorene for majoriteten i alle gruppene i valg av treningssenter.

Nr1 Fitness bruker pris som et virkemiddel for å segmentere. Ved å ha et medlemskap som opererer innenfor lavprissegmentet, og et medlemskap innenfor Premiumsegmentet lar de

kundene selv bestemme hvilket medlemskap som passer dem ut ifra blant annet prisen på medlemskapet. Xpress-medlemmene er de som har pris som den viktigste egenskapen sammen med beliggenhet. At Nr1 Fitness tilbyr et lavprismedlemskap passer godt med deres preferanse. I tillegg prøver Nr1 Fitness å skille seg ut blant konkurrentene ved å ha en lavere pris på et fullskalamedlemskap, enn andre treningssentre i Bergen. I følge Nr1 Fitness sin hjemmeside har de den laveste prisen på et fullskalamedlemskap i Bergen (Nr1 Fitness, u.d.).

Videre er pris også viktig for fullskalamedlemmer. Å ha et fullsortiment treningstilbud til en lav pris, kan dette være positivt for kunder som er opptatt av pris. Medlemmer som ønsker et fullverdig medlemskap, men til en relativt lav pris vil segmenteres til fullskalamedlemskapet. Ved å ha lavere pris på fullskalamedlemskapet enn tilsvarende produkt hos konkurrenter, kan dette føre til at de også tiltrekker seg flere medlemmer. Det er nærliggende å tro at også andre medlemmer på andre treningssentre er opptatt av pris. Ved å tilby en lavere pris, samt et relativt likt treningstilbud, kan man skaffe seg flere kunder. Medlemskap ved ulike treningssenterkjeder er ofte relativt homogene, og i følge Virke Trening (2016) velger flere personer treningssentre med lavere pris. Ved å ha et medlemskap som er billigere enn andre konkurrenter, kan man tiltrekke seg flere kunder. Samtidig kan det ha sine negative sider å ha lave priser, da dette kan gå utover profitten. Kostnader til bemanning, senterdrift og husleie tar mye av inntektene, og ved å ha et fullskalaserter kreves det et høyt antall medlemmer for å være lønnsom.

5.2.2 Beliggenhet

Beliggenhet er en viktig faktor for de fleste medlemmene i valg av treningssenter, 86% har dette som en viktig egenskap. Beliggenheten er spesielt viktig for studenter og pensjonister hvor 93% av disse vurderer dette som viktig når de skal velge et treningssenter. Virke Trening's befolkningsundersøkelse viser også at beliggenhet i forhold til jobb og hjem er viktige faktorer for at et treningssenter blir valgt (Virke Trening, 2014). Beliggenhet kan forklare mye i hvorfor et treningssenter blir valgt, men det kan ikke forklare alt.

I og med at så mange velger beliggenhet som en viktig faktor i valg av treningssenter, kan dette tyde på at det er det som er årsaken til at et treningssenter blir valgt. Samtidig kan andre faktorer spille inn. Figur 5-4 viser at også andre egenskaper, som tilleggstjenester, er faktorer som kan spille inn på valget. Konkurransen i treningssenterbransjen er tøff, tilleggstjenester, beliggenhet og pris vil alle spille en viktig rolle i å tiltrekke seg medlemmer.

Nr1 Fitness har alle sine fullskalatreningssentre utenfor bykjernen, og de to største sentrene er lokalisert i Fyllingsdalen og Åsane. Videre har de Xpress-sentrene enten i, eller utenfor bykjernen. Dette kan være med på å forklare hvorfor noen av medlemmene velger et Xpress-medlemskap og noen et fullskalamedlemskap. Medlemmer som er lokalisert nær enten et Xpress-senter eller et fullskalasenter kan ende opp med en av disse medlemstypene grunnet beliggenheten til senteret. Flere av Nr1 Fitness sine største konkurrenter har store treningssentre i bykjernen, og ved å ikke ha et fullskala treningssenter i sentrum, kan det være vanskelig å tiltrekke seg mange medlemmer i bykjernen. Videre kan det også spille inn at noen ønsker et fullverdig treningstilbud, noe Nr1 Fitness ikke kan tilby i bykjernen.

5.2.3 Gode personlige trenere

Et produkt som veldig få i spørreundersøkelsen vurderer som viktig i valg av treningssenter er gode personlige trenere. Trening med personlig trener (PT) er enten inkludert i en innmeldingspakke eller som et eget produkt for kunden hos Nr1 Fitness. Det kan dermed sees på som mixed bundling, hvor produktet er tilgjengelig i en pakke, og alene hvor kunden selv bestemmer om de ønsker å trene med personlig trener mot ekstra betaling. En innmeldingspakke inneholder få timer med PT. En gratis time med PT er i følge Nr1 Fitness bare tilgjengelig i innmeldingspakker for de som velger et fullskalamedlemskap, mens innmeldingspakker med Xpress-medlemskap ikke inneholder PT-timer (Nr1 Fitness, u.d.).

Kjøp av PT-timer er tilgjengelig for både medlemmer med Fullskala og Xpress. Det er kun PTER tilknyttet Nr1 Fitness som er tilgjengelig for kundene. Trening med andre PTER vil ikke være mulig på Nr1 Fitness sine treningssentre.

Bare 12% av respondentene vurderer PT som viktig i valg av treningssenter. Xpress-medlemmer er de som har lavest interesse på dette punktet. Bare 4% av de spurte medlemmene ser på gode PTER som viktig for valg av treningssenter. Videre er det 7% av de som har student-og pensjonistrabatt og 17% av fullskalamedlemmer ser på dette som viktig, men flere av disse vurderer det som viktig i forhold til Xpress-medlemmer. Det er også fullskalamedlemmene som ved innmelding får time med PT, noe som stemmer bra med hvordan medlemspakkene er utformet basert på hva kundegruppene foretrekker. Videre er ikke personlig trener noe Nr1 Fitness segmenterer kundene på, men er en måte å skaffe seg mersalg hvis dette er noe kundene ønsker å benytte seg av i tillegg til hva medlemskapet tilbyr.

At relativt få har dette som en viktig egenskap i valg av treningssenter, virker strategien om å ikke segmentere kunder basert på preferanser opp mot PT som passende.

5.2.4 Døgnåpne senter

En ny tjeneste som de fleste treningssenterkjedene og en del enkeltstående sentre etter hvert har fått er døgnåpne treningssentre. Dette er noe også Nr1 Fitness har, hvor medlemmene kan trene når som helst ved bruk av et nøkkelkort som gir medlemmer tilgang til treningssenteret uansett tid på døgnet. Dermed kan medlemmer bestemme selv etter behov når det passer å trene. Dette viser at treningssentrene følger hverandre tett på hvilke egenskaper de inkluderer i sine medlemskap, og er med på å gjøre mange av medlemskapene mer homogene.

Av respondenter som tok undersøkelsen er det 36% av de med student- og pensjonistrabatt som vurderer dette som viktig i valg av treningssenter, mens det er viktig for 33% av fullskalamedlemmer. Denne tjenesten er viktig for kun 16% av Xpress-medlemmene. Nr1 Fitness tilbyr døgnåpne senter på alle fullskalatreningssenter, mens det er bare ved noen Xpress-sentre det er mulig å trene hele døgnet. At ikke alle medlemmer setter denne egenskapen høyt, kan ha sin sammenheng med at de fleste trener på morgenen, formiddager og ettermiddager. 30% av alle medlemmene i undersøkelsen har dette som et punkt som er viktig i valg av treningssenter, og at dette ikke er like viktig for Xpress-medlemmer passer med hvordan Nr1 Fitness legger opp tilbudet om døgnåpne treningssenter.

5.2.5 Kvalitet på styrke- og kondisjonsavdelingen og god plass i treningslokalet

En av de viktigste egenskapene medlemmer ved treningssenter verdsetter i følge Virke Trenings befolkningsundersøkelse fra 2013 er gode treningsfasiliteter (Virke Trening, 2014). Dette handler om kvaliteten på treningsapparater og størrelsen på lokalet. Treningssentrene kjøper utstyr fra ulike leverandører, men de fleste har samme type treningsapparater på sine treningssentre, hvor forskjellen ofte ligger på hvilket merke kjeden velger å kjøpe utstyret av. Hos Nr1 Fitness benytter Xpress- og fullskalacentrene seg av den samme utstyrsleverandøren, og det vil ikke være store forskjeller på utstyret hos disse treningssentrene. Spørreundersøkelsen viser at 28% av respondentene ser på kvalitet på styrke- og kondisjonsavdeling som en viktig faktor i valg av treningssenter. Dette indikerer at dette ikke er like viktig hos medlemmer av Nr1 Fitness som det er hos personer som tok Virke Trenings befolkningsundersøkelse fra 2013.

Flere Xpress-medlemmer enn fullskalamedlemmer anser denne faktoren som viktig. Blant Xpress-medlemmene er det 40% som svarer at dette er viktig mot 26% av fullskalamedlemmene. En mulig forklaring på at flere Xpress-medlemmer har denne egenskapen som viktig kan være at dette medlemskapet i større grad fokuserer på individuell trening. Dermed blir fokuset på å ha gode nok treningsapparater for å gjennomføre treningen viktigere enn om fokuset var mer rettet mot gruppetimer og diverse tilleggstjenester. Nr1 Fitness har ikke noe stort fokus på kvaliteten på utstyret i sine medlemsbeskrivelser, og dette brukes heller ikke for å differensiere medlemskapene fra hverandre.

God plass i treningslokalet er viktig for 36% av alle medlemmene. De to ulike segmentene i treningscenterbransjen har ofte ulik senterstørrelse, og antagelig er det slik at treningscentre som opererer i Premiumsegmentet har større plass i kvadratmeter i treningslokalet enn lavprissegmentet. Blant fullskalamedlemmer viser figur 5-4 at 39% av kundene ser på dette som en viktig faktor i valg av treningscenter. Dessuten er det 43% av medlemmene med student-eller pensjonistrabatt som ser på dette som viktig. Kun 24% av kundene med Xpress ser på god plass som en betydningsfull egenskap. Dette indikerer at plassen i treningslokalet er mer avgjørende for fullskalamedlemmer enn Xpress-medlemmer.

Nettopp dette er også en forskjell på de to medlemskapene, da de fleste fullskalacentrene til Nr1 Fitness er større enn Xpress-sentrene. At kunder som har Xpress ikke verdsetter dette i like stor grad som medlemmer med et fullskalamedlemskap, passer til størrelsen på treningslokalene til Nr1 Fitness. Fullskalacentrene har en senterstørrelse på rundt 1000-2000 kvm (Nr1 Fitness, u.d.). Dette er også i tråd med senter størrelsen i Premiumsegmentet hvor størrelsen er på 1000-3000 kvm (Virke Trening, 2013). Xpress-sentrene er mindre i størrelse, men varierer samtidig litt i hvor store de er. I lavprissegmentet varierer senterstørrelsen fra 200-2500 kvm. At flere fullskalacentrene er større er med på å gi en bedre treningsopplevelse, da dette ofte reduserer kø på treningsapparater. Medlemmer som er svært opptatt av god plass vil derfor kunne ønske å ha et fullskalamedlemskap. Samtidig vil det ikke nødvendigvis bli mindre kø, da fullskalacentrene ofte har flere medlemmer fordelt på senterstørrelsen. Dermed vil ikke nødvendigvis et større treningscenter redusere kø på treningsapparater.

5.2.6 Variasjon av tilbud av gruppetimer og barnepass

Variasjon av gruppetimer og barnepass er tilleggsgoder som er inkludert ved kjøp av et fullskalamedlemskap. Medlemmene må avgjøre om de ønsker disse tjenestene, og dermed

betale ekstra. Dette er i tråd med andregrads prisdiskriminering hvor kundene selvsorterer seg i passende grupper ut ifra endogene preferanser. Siden det bare er ved et fullskalamedlemskap kundene får tilgang til disse tjenestene, vil de kundene som ønsker et fullverdig treningstilbud segmenteres hit. Medlemskapet med tilleggstjenester går innenfor Premiumsegmentet hvor medlemskapet er variert og det finnes et stort utvalg av gruppetimer, samt andre tjenester som medlemskapet tilbyr.

Resultatene fra spørreundersøkelsen viser at det bare er kunder med et fullskalamedlemskap som verdsetter slike tilleggstjenester ved medlemskapet. 31% av medlemmene som har et fullskalamedlemskap verdsetter å ha et variert tilbud av gruppetimer, mens det er 32% av de med student- eller pensjonistrabatt som foretrekker dette. Kunder med et Xpress-medlemskap ser ikke på dette som like viktig i valg av treningssenter. Dermed indikerer dette at strategien med å segmentere medlemmene basert på disse tilleggstjenestene, stemmer med kundepreferansene innenfor medlemskapene. Kundene segmenteres basert på disse punktene. Forskjellen på medlemskapene blir et fullverdig treningstilbud mot et treningstilbud hvor disse tjenestene ikke er inkludert.

Ved å tilby et medlemskap som har et variert tilbud med gruppetimer og tjenester, lar Nr1 Fitness kundene velge mellom to hovedtyper medlemskap, slik at de selv kan bestemme om de ønsker et fullverdig medlemskap. Profileringsgrunnlaget blir å ha ulike priser på de forskjellige medlemskapene og markedet blir delt inn basert på produktspesifikke kjennetegn ved forbrukeren. I dette tilfellet blir det hvilke egenskaper ved et medlemskap kundene foretrekker. Altså om de ønsker å benytte seg av gruppetimene og barnepass.

5.2.7 Individuell trening uten å betale tillegg for tilleggstjenester

Siden Nr1 Fitness opererer innenfor to segment i treningssenterbransjen har de også et medlemskap som fokuserer på individuell trening. Treningssentrene som har fokus på individuell trening opererer innenfor lavprissegmentet hvor fokuset er på dette, samt har få ansatte. En av egenskapene Nr1 Fitness fokuserer på i medlemsbeskrivelsen er at Xpress-medlemskapet passer for de som foretrekker å trene fort seg selv, med fokus på kondisjon og styrke.

Majoriteten av respondenter i undersøkelsen hadde et fullskalamedlemskap, enten med eller uten prisdiskriminering. 14% av de med et fullskalamedlemskap ser på dette som viktig i valg av treningssenter, noe som indikerer at den segmenteringen Nr1 Fitness har gjort på denne

egenskaper virker god. Samtidig er bare 16% av de med Xpress-medlemskap opptatt av denne faktoren, slik at medlemmer med Xpress ikke velger medlemskapet kun basert på denne egenskapen. Andre karakteristika ved et medlemskap virker å være viktigere for Xpress-medlemmer enn å slippe å betale tillegg for tilleggstjenester som barnepass og gruppetimer, noe medlemskapet i hovedsak retter seg mot.

5.2.8 God service og hyggelige ansatte

God service og hyggelige ansatte er et tilleggsgode som videre bekrefter andregrads prisdiskriminering. Dette er et tilleggsgode som fullskalatreningssentre i hovedsak har. Resepsjonen har bemanning og de ansatte er synlige for medlemmer på treningssenteret fra morgen til kveld. Ved et Xpress-senter er dette i hovedsak ubemannet, men noen har bemanning noen få timer i uken. Dette er i tråd med hvordan lavprissegmentet opererer, hvor det er stor grad av selvbetjening og få ansatte på senteret. Medlemmer som ikke er opptatt av bemanning, vil ha muligheten til å velge et Xpress-medlemskap, hvor det ikke vil være full bemanning.

Figur 5-4 viser at 51% av fullskalamedlemmer verdsetter god service og hyggelige ansatte når de velger et treningssenter. I tillegg foretrekker 54% av de med pensjonist-og studentrabatt dette. På fullskalasenteret er de ansatte godt synlig for medlemmene, og går rundt og prater med medlemmer. I tillegg har de sofa hvor kundene kan drikke gratis kaffe, og hvor de ansatte kan sette seg ned å snakke med kundene. En slik tilleggstjeneste hvor de ansatte yter god service og er hyggelige med medlemmene er viktig for trivsel på treningssenteret. Samtidig som kunden føler seg sett. I tillegg er dette noe som kan føre til at kunden anbefaler senteret videre til andre. Over halvparten av medlemmene med fullskalamedlemskap setter dette som et viktig kriterium, og velger medlemskap som inkluderer bemannet resepsjon. Pensjonister og studenter setter størst pris på en slik tjeneste ved medlemskapet, og ofte er det nettopp pensjonister som benytter seg av tilbudet om gratis kaffe og prater mer med de ansatte.

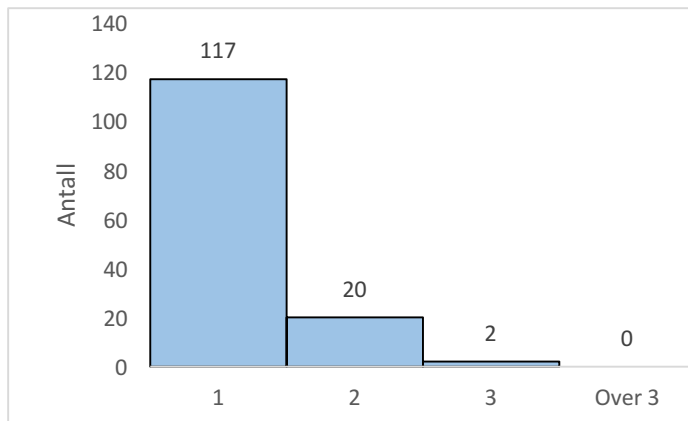
Også noen med Xpress-medlemskap verdsetter god service og hyggelige ansatte. Disse står for 28% av alle Xpress-medlemmene i spørreundersøkelsen. Lavprissegmentet opererer vanligvis ikke med så mange ansatte på de ulike treningssentrene. At 28% av Xpress-medlemmene verdsetter et slikt tilbud, indikerer at segmenteringen Nr1 Fitness gjør basert på denne faktoren samsvarer med hva de ulike kundene verdsetter. De fleste medlemmer som er

opptatt av denne faktoren segmenteres til et fullskalamedlemskap, hvor også denne tjenesten er fortrukket av flere kunder enn hos Xpress-medlemmer.

5.2.9 Trene på flere treningsentre i kjeden uten å betale ekstra

Mange treningsentre tar ekstra betaling for å trene på flere treningsentre når de skal utforme et medlemskap. Eksempelvis tar Sats Elixia ekstra betaling for å trene på flere treningsentre i kjeden, blant annet betaler man mer for et medlemskap hvis man ønsker å trene i hele Bergen (SatsElixia, 2015). Nr1 Fitness tilbyr et fullskalamedlemskap uten tillegg i prisen for å trene på flere treningsentre i kjeden, noe som gjør at de differensierer seg nettopp fra Sats Elixia og andre treningsenterkjeder på dette området. I tillegg kan Xpress-medlemmer trene på alle treningsentrene som er Xpress, men har ikke samme fordelen som et medlem med fullskala av å kunne benytte seg av alle treningsentrene i kjeden. Igjen diskriminerer Nr1 Fitness basert på endogene preferanser noe som bekrefter andregrads prisdiskriminering, og de kundene som ønsker et slikt tilbud velger et fullskalamedlemskap. Dette er noe Nr1 Fitness også legger vekt på i den objektive beskrivelsen av medlemskapet og noe som det fokuseres på.

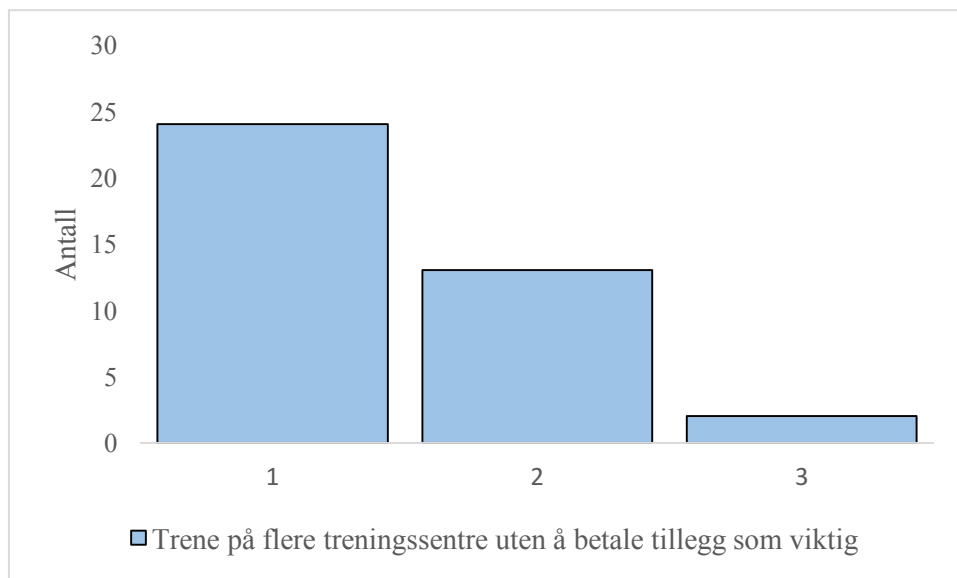
Å trene på flere treningsentre er ikke egenskapen som de fleste velger som viktig når de skal velge treningsenter. For fullskalamedlemmer er det 33% som har dette som en viktig faktor. Blant Xpress-medlemmer er det 24% som vurderer dette som avgjørende i valg av treningsenter. Flere fullskalamedlemmer synes en slik egenskap er nødvendig i forhold til Xpress-medlemmer. Totalt sett blant alle respondentene vil ikke denne faktoren være så betydningsfull i valg av treningsenter, da det er 28% som ser på dette som en viktig karakteristika. Samtidig kan dette indikere at et slikt tilbud kan være med på å påvirke medlemmer til å velge treningsenteret. At flere fullskalamedlemmer vurderer det som avgjørende i forhold til Xpress-medlemmer, indikerer at strategien Nr1 Fitness har med å skille medlemmer basert på nettopp et slikt tilbud lykkes til dels. I tillegg er beliggenhet en vesentlig faktor til at et treningsenter blir valgt. Dette kan avspeile at mange har et primærcenter som ligger nært enten jobb eller hjem, og derfor ikke har behov for å trene på flere treningsentre.



Figur 5-5: Hvor mange forskjellige Nr1 Fitness sentre respondentene har benyttet seg av den siste måneden.

Figur 5-5 over viser hvor mange Nr1 Fitness sentre respondentene har besøkt den siste måneden. 84% av respondentene har benyttet seg av et treningssenter, mens 14% av de spurte har vært på to treningssentre og dermed brukt tilbudet om å trene på flere treningssentre i kjeden. Bare 1% av respondentene har vært på tre ulike treningssentre. Ingen har benyttet seg av flere enn tre treningssentre. Dette antyder at de fleste har et treningssenter de benytter, og ikke i like stor grad tar i bruk tilbudet om å trene på flere treningssentre i kjeden.

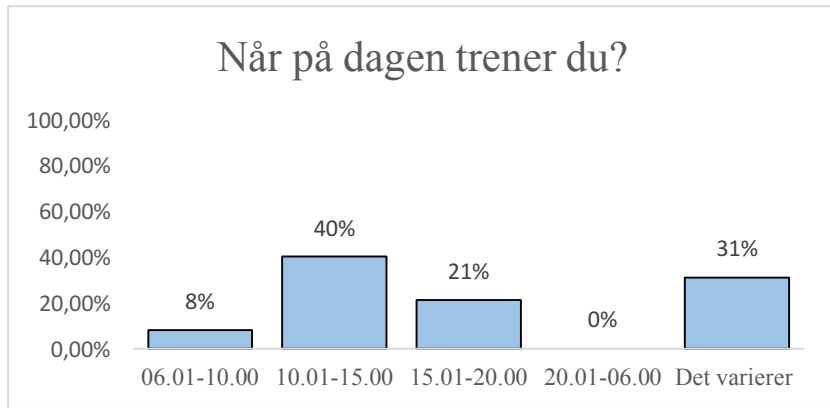
Videre er det vesentlig å se på andelen som trener på flere treningssentre mot å se på om disse vurderer dette som et viktig punkt i valg av treningssentre. Figur 5-6 nedenfor viser dette. Av de som har svart at de har benyttet seg av et treningssenter den siste måneden, er det 21% som anser å trene på flere treningssentre uten å betale tillegg som viktig. Videre ser 65% av de som har trent på to ulike Nr1 Fitness sentre dette som betydningsfullt. Bare to respondenter har svart at de har vært på tre ulike treningssentre den siste tiden, og begge disse hadde også å kunne trene på flere treningssentre uten å betale tillegg som en avgjørende faktor. Dette indikerer at de som har trent på flere treningssentre i kjeden anser dette som viktigere i valg av treningssentre enn de som ikke har benyttet seg av muligheten Nr1 Fitness tilbyr. De kundene som bruker flere enn et treningssenter vil velge treningssentre som tilbyr dette, slik at et slikt tilbud er aktuelt.



Figur 5-6: Trene på flere treningsentre opp mot hvor mange de har benyttet seg av.

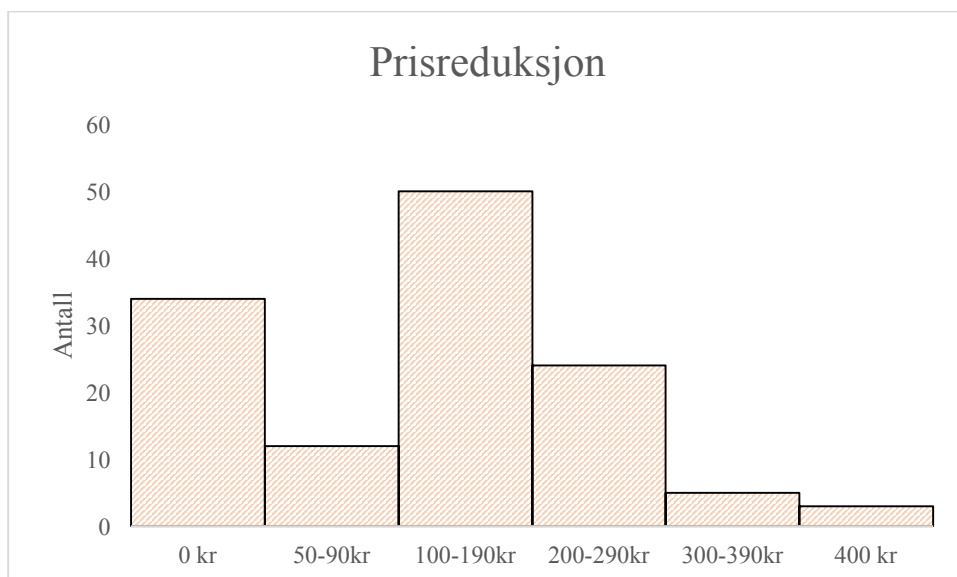
5.3 Mulighet for prisdiskriminering

For å teste respondentenes priselastisitet ble det stilt spørsmål om hvor mye reduksjon de ville kreve hvis de fikk velge bort eller ikke fikk muligheten til å trene mellom klokken 15-19 i hverdager. I dette tidsrommet er det mer hektisk enn ellers på dagen og treningsentrene fylles opp. Ofte kan de som trener her oppleve kø og mye ventetid. Figur 5-7 nedenfor viser i hvilket tidsrom respondentene trener mellom. 40% av respondentene trener mellom klokken 10.01-15.00, mens 31% sier at dette er noe som varierer. Andelen som trener mellom 15.01-20.00 er på 21%, noe som er litt lavt da det er mange medlemmer som benytter seg av treningscenteret i dette tidsrommet. En kritikk til undersøkelsen er at det kunne vært enda flere som trener mellom 15.01-20.00 for å få et godt bilde på hva disse medlemmene ville kreve i reduksjon dersom scenarioet hadde vært aktuelt. Videre trener 8% av de spurte mellom klokken 06.01-10.00, i dette tidsrommet er det også ofte mindre folk på treningscenteret.



Figur 5-7: Når på dagen respondentene trener

Figur 5-8 nedenfor viser den totale gjennomsnittsprisen respondentene i undersøkelsen vil kreve for dette scenarioet. For at de ikke skal få trene eller får velge bort å trene mellom klokken 15-19 vil medlemmene gjennomsnittlig kreve 100-190 kr i avslag. Også en del respondenter oppgir at de ikke vil kreve noe, mens noen vil kreve en reduksjon på 200-290 kr for å velge bort eller ikke ha muligheten til å trene på det mest hektiske tidsrommet på treningscenteret. Svært få vil kreve en reduksjon på 400 kr, noe som etter prislisten i tabell 3-2 på side 32, tilsvarer hele beløpet på medlemskapet ved et fullskalamedlemskap. Dermed kan det tolkes som at de ikke vil være medlem av Nr1 Fitness hvis de ikke fikk muligheten til å trene mellom 15-19, da det kan være nettopp på dette tidspunktet respondenten har mulighet til å trene. Dette er ofte tilfellet da det er da de fleste har mulighet til å trene.



Figur 5-8: Gjennomsnittlig prisreduksjon for ikke å trene mellom klokken 15-19

	Gjennomsnitt
Fullskalamedlemmer	100-190 kr
Xpress-medlemmer	50-90 kr

Tabell 5-1: Gjennomsnittsreduksjon medlemmer med Fullskala- og Xpress-medlemskap vil kreve.

Tabell 5-1 over viser gjennomsnittsprisen kunder med Fullskala- og Xpress-medlemskap vil kreve for dette scenarioet. Xpress-medlemmer betaler lavere pris for sitt medlemskap, samt har et medlemskap som opererer innenfor lavprissegment. Dette skulle tilsi at disse kundene er mer prissensitive enn Fullskalamedlemmer. Ut ifra tabell 5-1 ser man at det er Fullskalamedlemmer som er mest prissensitiv for et slikt scenario. Disse vil kreve en høyere sum for å ikke trene mellom 15-19 i hverdager, og dermed har høyere priselastisitet for dette.

Medlemmene med høy priselastisitet vil kreve en lavere pris enn kunder med lavere priselastisitet, og ut ifra tabell 5-1 kan det se ut som om medlemmer med et Fullskalamedlemskap vil forlange enda mer i reduksjon enn medlemmer med Xpress-medlemskap. En mulig forklaring til dette er at medlemmer med Xpress betaler mindre i måneden enn medlemmer med Fullskalamedlemskap. Ut ifra et beløp på 50 kr i reduksjon hos Xpress og 100 kr reduksjon hos Fullskala vil dette fra prisene i tabell 3-2 i kapittel 3.3.2 tilsvare at medlemmene med Fullskala vil ha en reduksjon på 25% av prisen, mens Xpress-medlemmene vil kreve en reduksjon på 18%, noe som tilsier at forskjellen i prosent ikke er så stor.

5.3.1 En mulig form for prisdiskriminering Nr1 Fitness kan benytte?

Å ha et medlemskap som lar kunden velge å ikke benytte treningssenteret fra 15-19, er en form for prisdiskriminering som det er mulig å benytte seg av. I følge teori er hovedformålet med prisdiskriminering å øke profitten (Varian, 1989). Ved å ta en lavere pris på medlemskapet hos kunden som ikke har behov for å trene på dette tidspunktet, kan treningssenteret diskriminere mellom kundene, og ta en lavere pris hos medlemmer som trener frem til 15, og da en høyere pris for kunder som vil ha muligheten til å trene senere. Dette kan være med på å ta deler eller hele konsumentoverskuddet. En slik form for prisdiskriminering finnes hos Nr1

Fitness konkurrent Sats Elixia. Her får kunder som velger å trene frem til 15 i hverdager en rabatt på 50 kr i måneden, og mister dermed muligheten til å trene på senteret etter dette tidspunktet (SatsElixia, 2015). Med dette kan sentrene hindre at det på de mest hektiske tidspunktene blir for fullt på treningssentrene. Videre kan det føre til mindre kø på treningsapparater, samt at medlemmene vil kunne bli mer fornøyd siden det kan redusere det største trykket som kommer etter endt arbeidsdag. I tillegg har de da mulighet til å ta en høyere pris hos kunder som ikke har mulighet til å trene tidligere. Slik at de for å kunne trene senere, må betale en høyere pris og dermed har høyere betalingsvilje enn personer som har mulighet til å trene tidligere på dagen.

En slik form for prisdiskriminering er mulig for Nr1 Fitness å benytte seg av. Dette vil kunne gi kundene enda flere medlemskapsstyper å velge mellom, og dermed større sannsynlighet for at kundene finner et medlemskap som passer deres preferanser. Dette vil bli en form for andregrads prisdiskriminering hvor kunder som ønsker å benytte seg av en slik mulighet, kan velge en slik form for medlemskap. Gjennomsnittsreduksjonen kundene vil kreve for nettopp dette er et beløp mellom 100-190 kr. Samtidig er det forskjell i priselastisitet mellom Xpress- og Fullskalamedlemmer og hva de vil kreve i reduksjon. Et medlemskap hvor kunder fikk velge bort å trene mellom klokken 15-19 i hverdager kan være et aktuelt tilbud, og vil kunne matche konkurrenten Sats Elixia sitt tilbud på dette området. Profileringsgrunnlaget vil bli å ta forskjellig pris for medlemskap hvor kunden kan benytte treningssenteret hele døgnet, og medlemskap hvor kunden kan velge å ta bort et tidspunkt på dagen å trene på. De som har muligheten til å trene før klokken 15 i hverdagen kan dermed benytte seg av dette tilbudet. Videre da få en reduksjon i månedspris for å velge å ikke benytte seg av senteret på det mest hektiske tidspunktet.

Fra tabell 5-1 ser man at Fullskalamedlemmer krever en gjennomsnittlig reduksjon på 100-190 kr. Nr1 Fitness kan vurdere å gi Fullskalamedlemmer en reduksjon på 100 kr for å ikke benytte seg av treningssenteret mellom klokken 15-19 i hverdager. Dermed vil kunder som velger medlemskapet betale 299 kr i måneden i stedet for 399 kr. Videre vil medlemmer med Xpress-medlemskap kreve 50-90 kr i reduksjon, og en reduksjon på 50 kr på månedsprisen vil kunne være aktuelt. Dermed vil Xpress-kunder som velger et slik medlemskap betale 225 kr per måned. Nr1 Fitness kan også velge å matche Sats Elixia ved å ta samme avslag som de gjør på sitt medlemskap ved å gi 50 kr i avslag til både Xpress- og Fullskalakunder som velger dette. Videre kan det hindre at de ved et slik tilbud taper for mye penger ved å gi kundene et

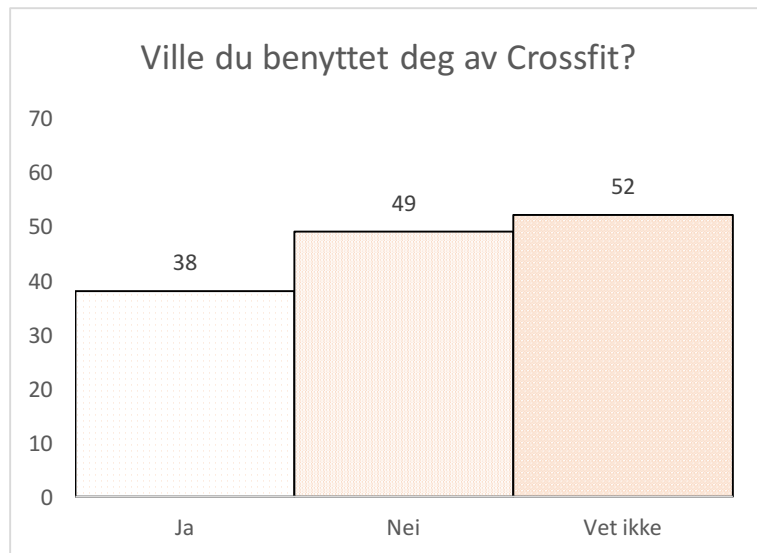
redusert tilbud, da spesielt fullskalamedlemmer hvor en reduksjon på 100 kr hadde vært aktuelt.

Samtidig vil et avslag på 50 kr fører til tapt inntekt i forhold til dagens priser, da medlemmene i dag ikke diskrimineres på bakgrunn av når på dagen de trener. Et alternativ til en slik løsning med rabatt, kan være å øke prisen på medlemskapene, for så å ta lavere priser hos kundene som har mulighet til å trene frem til klokken 15. Kunder som ikke har muligheten til å trene tidligere vil dermed betale en høyere pris, og ved å øke prisene litt vil de ikke tape så mye på en slik løsning, så lenge det ikke medfører at de mister medlemmer.

5.4 Crossfitmedlemskap

Som en del av problemstillingen utformet i kapittel 1.3, ble respondentene i undersøkelsen spurt et hypotetisk spørsmål om de ville benyttet seg av Crossfit hvis Nr1 Fitness fikk et eget Crossfitsenter. Videre ble betalingsviljen for et slikt medlemskap kartlagt. I følge Virke Trening (2013) er nisjesegmentet det segmentet i treningssenterbransjen som har hatt størst vekst de siste årene og tiltrekker seg mange medlemmer. Crossfit har i tillegg vokst seg til å bli en populær treningsform i Norge, og flere treningssentre har valgt å ha et Crossfitmedlemskap i tillegg til et vanlig treningssentermedlemskap i sine produktpakker. Ved å kartlegge om medlemmene til Nr1 Fitness ønsker et slikt tilbud er dette en mulighet for å finne ut om dette segmentet er noe kundene ønsker. Dette for å se på om det er et segment Nr1 Fitness kunne gått inn i for å øke produktpakkene og treningstilbudet til medlemmene.

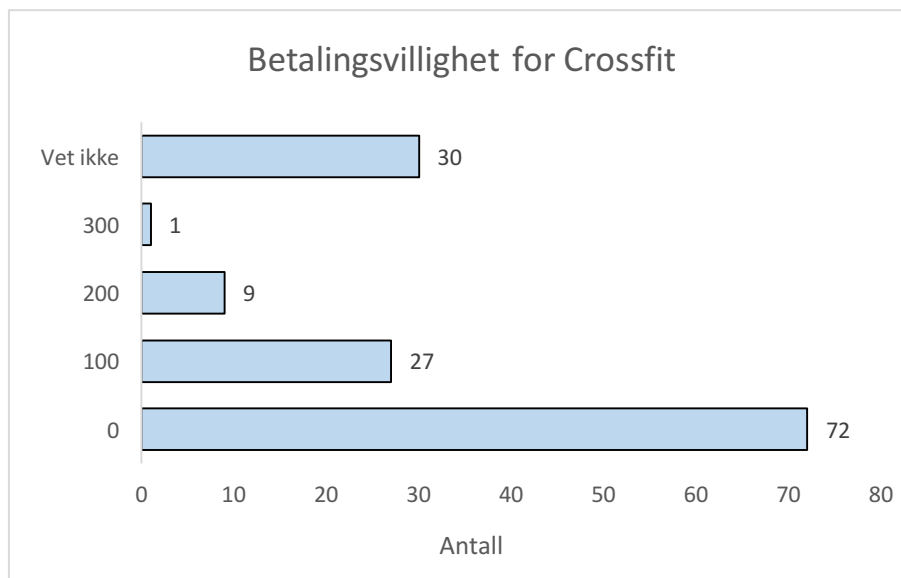
I følge Troye (1999) består segmenteringen av fire deler. Hvis Nr1 Fitness skulle ha gått inn i et nytt segment, må de for det første identifisere markedets behovet. Videre må de dele markedet inn i segmenter og deretter velge et segment. Til sist må de velge hvilke virkemidler de vil benytte seg av i segmenteringen. Dette kan være både pris på produktet eller produktutforming.



Figur 5-9: Respondentenes svar på om de ville ha benyttet seg av Crossfit

Figur 5-9 viser at 27,3% av medlemmene på Nr1 Fitness ønsker å benytte seg av Crossfit hvis Nr1 Fitness hadde fått et eget Crossfitsenter. 35,3% ville ikke benyttet seg av et slikt tilbud. Mens flertallet av respondentene, 37,4%, vet ikke om de ville ha nyttiggjort seg av tilbudet.

Dette gir en indikasjon på at flertallet er usikre eller ikke ville benyttet seg av muligheten for Crossfit. Samtidig er det 37,4% som svarer *vet ikke*, som gjør at det ikke er mulig å trekke en slutning kun basert på dette spørsmålet. Det vil derfor være vanskelig å si noe om Nr1 Fitness bør satse i dette segmentet. I og med at dette er et hypotetisk spørsmål, vil det ikke nødvendigvis gjenspeile respondentenes virkelige mening om den bestemte saken, og hvis Nr1 Fitness hadde valgt å satse på dette segmentet kunne det ført til at mange valgte å benytte seg av Crossfit eller motsatt. Samtidig gir tallene en indikasjon på at det er en usikkerhet blant medlemmene om et slikt tilbud noe som vil gjøre det usikkert å gå inn i segmentet.



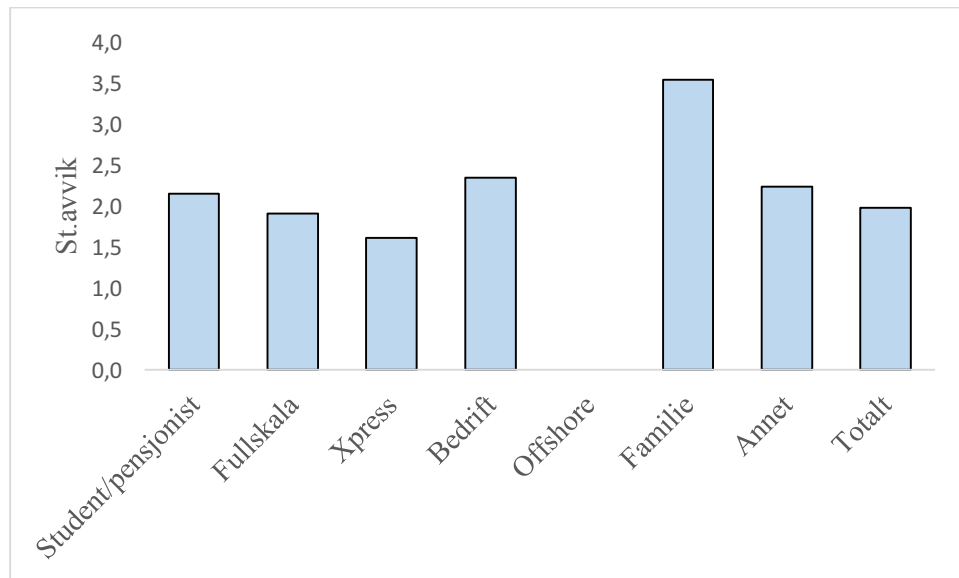
Figur 5-10: Hvor mye kundene hadde vært villig til å betale ekstra i måneden for Crossfit

Figur 5-10 viser betalingsviljen for medlemskap som inkluderer Crossfit. Majoriteten av medlemmene ønsker ikke å betale ekstra i måneden for et tilbud med Crossfit, mens 19% ønsker å betale 100 kr ekstra. Videre er 22% av kundene usikre på hvor mye de ønsker å betale ekstra hvis de hadde valgt å benytte seg av Crossfit. For at Nr1 Fitness skal gå inn i et nytt segment, må dette også lønne seg for kjeden. Det å gå inn i et nytt segment er både kostnadskrevende og tidskrevende, så for at det skal lønne seg avhenger dette av betalingsvilje. I tillegg er det også viktig at mange ønsker seg et slikt tilbud slik at det blir nok medlemmer som tar i bruk Crossfit. Hvis betalingsviljen er lav for et slikt tilbud, vil det ikke lønne seg å starte opp i et nytt segment i treningssenterbransjen for Nr1 Fitness.

Fra tabell 5-2 nedenfor ser man at gjennomsnittsprisen kundene er villig til å betale ekstra er 100 kr per måned. Samtidig er standardavviket litt høyt, noe som indikerer at kundene er ulike i hva de vil betale for et medlemskap. Betalingsviljen varierer mellom kundene, noe som bærer preg av at det er vanskelig å skille kundene basert på eksogene faktorer. En pris på 100 kr ekstra for et medlemskap med Crossfit vil ikke være lønnsomt for Nr1 Fitness, da prisen ikke vil være høy nok for at et slikt tilbud skal lønne seg. Prisene i et nisjesegment varierer ut ifra hvilken treningsform det opereres med. Crossfit-medlemskap er ofte dyre, og for at det skulle vært aktuelt for Nr1 Fitness å gå inn i nisjesegmentet, må de kunne ta mer enn de 100 kr som medlemmene gjennomsnittlig vil være villig til å betale for å benytte seg av Crossfit.

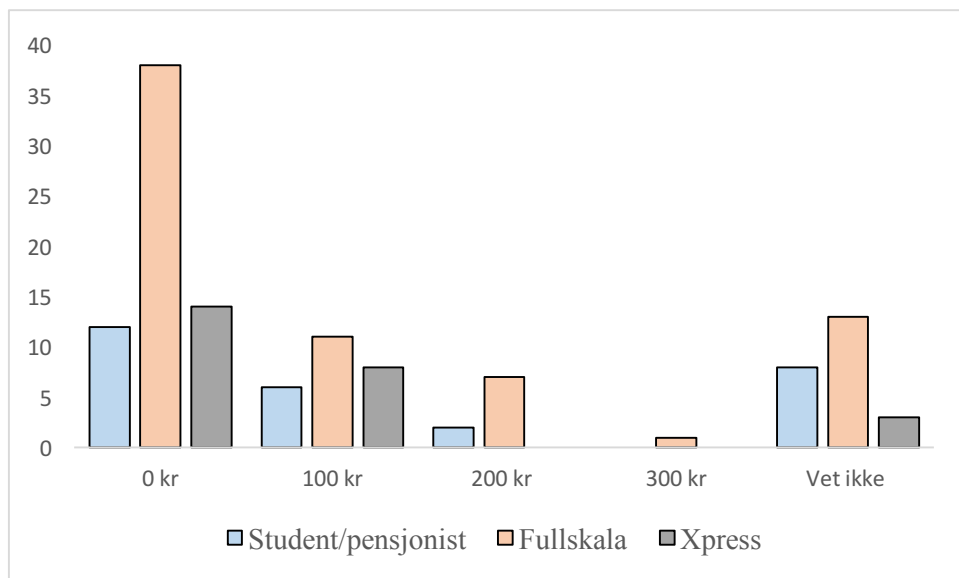
Gjennomsnitt	100
Standardavvik	1,98

Tabell 5-2: Gjennomsnittspris respondentene er villig til å betale for Crossfit og tilhørende standardavvik.



Figur 5-11: Standardavvik for de ulike medlemskapene

Fra figur 5-11, er det noe høyere standardavvik hos fullskalamedlemmer, samt studenter og pensjonister, enn det er å finne hos Xpress-kundene. Standardavviket hos studenter og pensjonister er på 2,15 noe som er noe høyt og indikerer at kundene her i større grad er ulike. Noe av variasjonen kan forklares ved at det er forskjell i preferanser til en pensjonist og en student, da disse kan ha ulike meninger når det kommer til treningsform. Variasjonen innad hos fullskalamedlemmer er også noe større enn hos Xpress-kundene. Dette er også naturlig da fullskalamedlemskap er det største medlemskapet til Nr1 Fitness og dermed vil ha størst variasjon av medlemmer. Disse vil kunne variere i betalingsvilje og preferanser siden det er flere ulike kunder samlet her. I følge Nr1 Fitness er dette medlemskapet som retter seg mot medlemmer som ønsker et fullverdig treningstilbud, og dermed blir variasjonen av kunder stor.



Figur 5-12: Betalingsvilje for Crossfit for de ulike medlemskapene

Figur 5-12 viser betalingsviljen til medlemmene basert på hvilket medlemskap de har. Flertallet innenfor hver gruppe ønsker ikke å betale ekstra hvis Crossfit skulle vært inkludert som en del av treningstilbudet. Dette medfører at det vil bli vanskelig å få medlemmer til å betale mer for et medlemskap med Crossfit. Figuren viser også at noen ønsker å betale mer enn 0 kr for medlemskapet, men langt færre enn de som ikke ønsker dette.

I henhold til teori om markedssegmentering er det flere faktorer som må gjelde for at markedssegmentering skal være lønnsomt (Kotler, 2004). Segmentet må for det første være målbart, altså Nr1 Fitness må kunne måle størrelsen, kjøpekraften og kjennetegn ved segmentet. I tillegg må segmentet være lønnsomt og stort nok. Hvis et Crossfit-senter eller Crossfitboks skal lønne seg for Nr1 Fitness, må medlemmene være villig til å betale for medlemskapet, samtidig som mange velger å benytte seg av tilbudet. Hvis få vurderer dette som aktuelt vil det være vanskelig å gå inn i et nytt segment.

Videre må segmentet være tilgjengelig, samt at segmentene er differensierbare. Et virkemiddel Nr1 Fitness kan benytte seg av her, er å skille segmentene basert på pris eller på produktutforming. Eksempelvis vil det være en mulighet for Nr1 Fitness å ha et separat medlemskap som bare inkluderer Crossfitmedlemskap eller ha et medlemskap som inkluderer både trening på treningssenter, samt Crossfit. Dette kan være en måte å skille kundene på basert på hvilket treningsprodukt og medlemskapstype de ønsker. Til sist må det være mulig å bearbeide segmentet for at markedssegmentering skal være hensiktsmessig.

Analysen ovenfor viser at det er usikkerhet blant respondentene på om tilbudet med Crossfit er noe de ville benyttet seg av hvis dette hadde vært aktuelt. Videre viser analysen at betalingsviljen for å betale ekstra i måneden for tilbudet er lavt, da den gjennomsnittlige prisøkningen respondentene ønsker på et slikt tilbud er 100 kr ekstra i måneden. Dette kan indikere at å gå inn i et nytt segment i treningssenterbransjen kan bli kostnadskrevende og lite lønnsomt, da betalingsviljen ikke er høy. Samtidig er dette basert på et hypotetisk spørsmål, hvor svarene respondentene gir, ikke nødvendigvis representerer deres faktiske mening om saken.

6. Konklusjon

Denne oppgaven har sett på hvordan Nr1 Fitness segmenterer kunder, samt om det finnes segmenteringer de kan benytte som de ikke gjør i dag. Ved bruk av en spørreundersøkelse har jeg kartlagt kundepreferanser til medlemmer ved Nr1 Fitness for å sammenligne disse opp mot forskjellene på et Xpress-medlemskap og et Fullskalamedlemskap. Videre ble også respondentenes mening om et Crossfitsenter kartlagt, for å se om det var betalingsvilje for et slikt tilbud.

Nr1 Fitness har henholdsvis to typer medlemskap; fullskalamedlemskap og Xpress-medlemskap. Kundene segmenteres på bakgrunn av deres treningspreferanser og behov. Medlemskapene differensieres på bakgrunn av endogene og eksogene faktorer, samt prisen på medlemskapene.

De eksogene faktorene som brukes for å segmentere kundene er alder og livssituasjon. Studenter, pensjonister og uføre får rabatt på et fullskalamedlemskap. I henhold til teori er dette tredjegrads prisdiskriminering, hvor medlemmer som er mest prissensitiv betaler en lavere pris enn medlemmer som er mindre prissensitiv. I tillegg kan bedrifter og organisasjoner få spesialavtaler slik som bedriftsmedlemskap eller offshore medlemskap. En slik type avtale gjelder bare ved fullskalamedlemskap, hvor de får eventuelle rabatter fra prisen på et slikt medlemskap.

Videre blir produktene differensiert ut ifra endogene preferanser. De endogene faktorene handler om medlemmenes preferanser og behov for treningssentre. Kundene kan velge det medlemskapet som passer dem basert på hva de foretrekker ved et medlemskap, og ut ifra hva som er viktig for dem i valg av et treningssenter. I følge teori vil dette være andregrads prisdiskriminering. Nr1 Fitness har flere medlemskap som kundene kan velge mellom, her skilles det mellom fullskalamedlemskap med eller uten rabatt og Xpress-medlemskap. Fullskalamedlemskapet har flere typer av medlemskapet å velge mellom, og her er prisen høyere enn ved et Xpress-medlemskap. Xpress-medlemskapet er lavpristilbudet til medlemmer, hvor det ikke finnes så mange tilleggstjenester. Tilleggstjenester som for eksempel varierte gruppetimer og barnepass. Et Xpress- og fullskalamedlemskap differensieres etter tilleggstjenester som tilbys, samt om det er bemanning på treningssenteret.

Det er flest kunder med fullskalamedlemskap hos Nr1 Fitness. Medlemskapet opererer innenfor Premiumsegmentet i treningssenterbransjen og skal fremstå som et fullstendig treningstilbud for kundene. Her får medlemmene tilgang til alt fra gruppetimer til individuell trening, samt andre tilleggstjenester. Spørreundersøkelsen min indikerer at fullskalamedlemmer er de som vurderer gruppetimer, barnepass og bemanning som viktige faktorer når de skal velge et treningssenter.

Xpress-medlemskapet er lavprisvarianten til Nr1 Fitness, og opererer innenfor lavprissegmentet i treningssenterbransjen. Dette produktet har fokus på den individuelle treningen med frivekter, og tilleggstjenester som gruppetimer og barnepass er ikke tilgjengelig. Xpress-medlemmer anser ikke disse egenskapene som viktige, noe som gjenspeiler at segmenteringen Nr1 Fitness gjør på disse områdene passer med kundepreferansene i de to ulike gruppene. Videre viser spørreundersøkelsen at pris og beliggenhet er det flest kunder ser på som viktige egenskaper ved valg av treningssenter. Dette antyder at grunnen til at et treningssenter blir valgt handler beliggenheten, samt prisen på medlemskapet.

Det ble i spørreundersøkelsen sett på segmenteringer Nr1 Fitness kan benytte, men som de ikke gjør i dag. Medlemmene ble spurt om hva de ville kreve i reduksjon hvis de ikke fikk muligheten eller fikk velge bort å trene mellom 15-19 i hverdager. Gjennomsnittsreduksjonen kundene ville kreve for dette var et avslag på 100-190 kr. En slik form for prisdiskriminering benyttes blant annet av Sats Elixia. Dette gjør at det kan være en form for prisdiskriminering Nr1 Fitness kan bruke for å møte mer av konkurransen mot Sats Elixia og generelt i treningssenterbransjen. Samtidig vil det være med på å øke produktpakken til kjeden, samt at det kan hindre at alle velger å trene på det mest hektiske tidspunktet av dagen.

Et segment Nr1 Fitness ikke opererer innenfor er nisjesegmentet. I spørreundersøkelsen ble respondentene spurt om Crossfit var noe medlemmene ønsket å benytte seg av hvis Nr1 Fitness hadde fått et Crossfitsenter eller Crossfitboks. Undersøkelsen viser at majoriteten av respondentene, 37,4%, er usikre på om dette er et tilbud de ville ha benyttet seg av, samtidig som 35,3% ikke ønsket dette tilbudet. Å gå inn i et nytt segment er kostnadskreven, samt tidskreven. Betalingsviljen hos medlemmene i undersøkelsen indikerer at et slikt tilbud med Crossfit hadde blitt vanskelig å gjennomføre for Nr1 Fitness. Dette fordi gjennomsnittsprisen respondentene er villig til å betale ekstra i måneden er 100 kr. I følge teori om markedssegmentering er en av forutsetningene som må være tilstede for at

markedssegmenteringen skal være hensiktsmessig at segmentet må være stort og lønnsomt nok. For at en slik segmentering skal være mulig må dermed betalingsvilje og interessen for tilbudet være stort nok for at det skal være av interesse for Nr1 Fitness å gå inn i et nytt segment i treningssenterbransjen. Resultatene fra undersøkelsen viser imidlertid at det er usikkerhet blant respondentene på om Crossfit er noe de ville ha benyttet seg av.

6.1 Begrensninger ved studien

Det vil alltid finnes begrensninger ved alle studier som gjennomføres. En av begrensningene ved denne utredningen er at jeg ikke stilte spørsmål om hvor mye prisen på medlemskapet måtte gått opp for at respondentene ville ha byttet treningssenter. Dette for å teste priselastisiteten til medlemmene, for deretter å se etter sammenheng på priselastisitet og hvilket medlemskap respondenten har. Med dette hadde det vært mulig å finne ut hvilke kundegrupper som er mest prissensitiv.

Videre ser jeg kun på en aktør i bransjen som operer innenfor lavpris- og premiumsegmentet i treningssenterbransjen. Ved å kun se på en aktør i bransjen og hvordan denne aktøren segmenterer medlemmer, samt om det finnes andre segmenteringer som kan benyttes, vil det være begrensninger når det gjelder generalisering til andre treningssentre i bransjen. Videre er det ikke sikkert medlemmer av nisjesentre har de samme kundepreferansene i valg av treningssenter, da disse gjerne foretrekker å trene en bestemt treningsform.

Videre er det ikke brukt noen veletablerte skalaer i spørreundersøkelsen, og spørsmålene er utarbeidet selv. Med dette kan jeg ikke være sikker på at studien måler det den skal måle. I tillegg er det brukt hypotetiske spørsmål, og disse spørsmålene vil ikke alltid kunne gjenspeile respondentenes faktiske mening om en sak. Derfor kan jeg ikke med sikkerhet si at resultatene fra de hypotetiske spørsmålene faktisk er det respondentene mener om saken.

6.2 Forslag til videre forskning

Utredningen har sett på hvordan Nr1 Fitness segmenterer kunder og hvilke segmenteringer de kan benytte som de ikke gjør i dag. Konkurransen i treningssenterbransjen er hard, og en spennende oppgave kunne sett på hvordan prisdiskriminering benyttes hos ulike treningssenterkjeder og hvordan de utformer sine medlemskap, for å se på om det er store likheter på hvordan treningssentrene prøver å få flere medlemmer. Videre da finne ut hvor

stort produsentoverskuddet og konsumentoverskuddet blir på bakgrunn av prisdiskrimineringen.

Videre kunne en interessant oppgave være å sammenligne Nr1 Fitness, som har et billig fullskalamedlemskap, mot eksempelvis Sats Elixia som er dyrere for å se på om det er forskjell i kundepreferanser og hva som gjør at medlemmene velger de respektive treningssentrene.

Utredningen indikerer at beliggenhet tillegges stor vekt når medlemmer skal velge et treningssenter. En spennende oppgave kunne vært å undersøke hvor mye beliggenhet kan forklare hvorfor et treningssenter blir valgt, og hvilke andre faktorer som spiller inn på valg av treningssenter.

7. Kilder

Chen, Y. (1997, December). Paying Customers to Switch. (6), ss. 877-897.

Dalland, O. (2012). *Metode og oppgaveskriving* (5. utg.). Oslo, Norge: Gyldendal Akademisk.

Dyregrow, S. (2015, Desember 15). Hentet Mars 3, 2017 fra Aftenposten : <http://www.aftenposten.no/100Sport/sprek/Eksperter---Det-er-for-billig-a-trene-pa-treningssenter-189532b.html>

Ghauri, P., & Grønhaug, K. (2010). *Research Methods in Business Studies* (4. utg.). Essex: Pearson Education Limited.

Hahn, R. W. (1984, november 4). Market Power and Transferable Property. *The Quarterly Journal of Economics*, ss. 753-765.

Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* (2. utg.). Kristiansand, Norge: Høyskole Forlaget .

Konkurransetilsynet. (2015, oktober 10). *Samarbeid som begrenser konkurransen*. Hentet januar 24, 2017 fra Konkurransetilsynet : <http://www.konkurransetilsynet.no/nb-NO/ulovlig-samarbeid/ulovlig-samarbeid/>

Koppen, S. (2004). *Prisdiskriminering basert på kundegjenkjenning*. SNF-rapport, Samfunns- og næringslivsforskning AS , Bergen.

Kotler, P. (2004). *Markedsføringsledelse* (2. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk .

Kristiansen, M. (2016). *Treningsindustrien.no*. Hentet mars 2, 2017 fra <http://t-i.no/2016/10/18/her-er-treningskjedenes-markedsandeler/>

Mølmesdal, H. (2017, Februar 27). *Senterdrift.no*. Hentet Mars 6, 2017 fra Credicare: <http://blogg.credicare.no/trening/treningssentermarkedet-stagnerer-etter-mange-ar-med-vekst-hva-na>

Nr1 Fitness. (u.d.). *Åsane: Priser og betingelser*. Hentet Mai 9, 2017 fra Nr1 Fitness: <http://www.nr1fitness.no/asane/priser/>

Nr1 Fitness. (u.d.). *Nr1 Fitness*. Hentet Mai 18, 2017 fra Nr1 Fitness Åsane:
<http://www.nr1fitness.no/asane/>

Nr1 Fitness. (u.d.). *Nr1 Fitness Xpress Sandviken*. Hentet Mai 18, 2017 fra Nr1 Fitness:
<http://www.nr1fitness.no/sandviken/sandviken/innmelding/>

Nr1 Fitness. (u.d.). *Nr1 Fitness: Franchise*. Hentet Mars 6, 2017 fra Nr1 Fitness:
<http://www.nr1fitness.no/franchise-info/>

Nr1 Fitness. (u.d.). *Om oss: Nr1 Fitness*. Hentet Mars 3, 2017 fra Nr1 Fitness:
<http://www.nr1fitness.no/om-oss/>

Perloff, J. M. (2009). *Microeconomics* (5. utg.). United States of America: Pearson International Edition.

Pindyck, R., & Rubinfeld, D. L. (2013). *Microeconomics* (8. utg.). Upper Saddle River: Pearson.

SatsElixia. (2015). *Sats Elixia*. Hentet april 21, 2017 fra Bli medlem- Bergen:
<https://www.satselixia.no/bli-medlem/bergen/>

Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students* (fifth edition.). Harlow, Essex: Pearson Education.

Sørgard, L. (2003). *Konkurransestrategi-eksempler på anvendt mikroøkonomi* (2. utg.). 5068, Bergen, Norge: Fagbokforlaget.

SNL. (2017, Januar 18). *Korrelasjon*. Hentet Mai 16, 2017 fra Store norske leksikon:
<https://snl.no/korrelasjon>

Spørreundersøkelser.com. (u.d.). *Spørreundersøkelser.com*. Hentet Februar 20, 2017 fra
<http://sporreundersokelser.com/index.html>

SSB. (2011). *Statistisk Sentralbyrå*. Hentet Mai 8, 2017 fra Folke-og bolig telling, sysselsetting og utdanning:
<https://www.ssb.no/statistikkbanken/selectvarval/Define.asp?subjectcode=&ProductId=&MainTable=FOBaktAld&nvl=&PLanguage=0&nyTmpVar=true&CMSSubjectArea=befolkning&KortNavnWeb=fobsysut&StatVariant=&checked=true>

-
- SSB. (2016, November 23). *Statistisk Sentralbyrå*. Hentet Mars 14, 2017 fra Idretts og friluftsliv, levekårsundersøkelsen 2016: <https://www.ssb.no/kultur-og-fritid/statistikker/fritid/hvert-3-aar>
- Tirole, J. (1988). *The Theory of Industrial Organization* (4. utg.). Cambridge, Massachusetts, London, England: The MIT Press.
- Troye, V. S. (1999). *Marketing: Forventninger, tilferdshet og kvalitet* (1. utg.). 5039, Bergen: Fagbokforlaget.
- Varian, H. R. (1989). *Handbook of Industrial Organization*. North-Holland: Elsevier science publishers B.V.
- Virke Trening. (2013, november). *Treningscenterbransjen 2013*. Oslo. Hentet februar 2017 fra [Virke trening: https://www.virke.no/globalassets/analyse/bransjeanalyser/treningscenterbransjen_2013.pdf](https://www.virke.no/globalassets/analyse/bransjeanalyser/treningscenterbransjen_2013.pdf)
- Virke Trening. (2014). *Treningscenterbransjen 2014: Fra Treningsglede til velfredsgevinst*. Oslo.
- Virke Trening. (2016). *Treningscenterbransjen 2016*. Hentet Mars 13, 2017 fra Virke.no: <http://flashbook.no/Virke%5F%5FTreningscenterbransjen%5F2016/>

8. Vedlegg

8.1 Spørreundersøkelse

Spørreundersøkelse

Hei! Denne undersøkelsen er et ledd i min masteroppgave ved Norges Handelshøyskole våren 2017. Formålet med spørreundersøkelsen er å kartlegge hva du verdsetter ved et treningssentermedlemskap og er ikke et samarbeid med Nr1 Fitness. Undersøkelsen vil ta ca. 5 minutter å besvare. Opplysningene vil behandles konfidensielt og deltakerne ved studien vil ikke kunne gjenkjennes i en publikasjon. Jeg trenger deres hjelp ved at dere besvarer denne spørreundersøkelsen. Jeg vil understreke at det er frivillig å delta og at du kan trekke deg så lenge studien pågår uten grunn. På forhånd tusen takk!

Q2 Er du over 18 år? (Hvis nei, avslutt undersøkelsen)

- Ja
- Nei

Q3 Kjønn?

- Mann
- Kvinne

Q4 Hvilket medlemskap har du?

- Student/Pensjonist medlemskap(rabatt fra fullskalamedlemskap/Basic medlemskap)
- Fullskala medlemskap(Basic medlemskap)
- Xpress medlemskap
- Bedriftsmedlemskap
- Offshore
- Familiemedlemskap
- Annet

Q5 Er medlemskapet uten bindingstid?

- Ja
- Nei
- Vet ikke

Q6 Hvor mange dager i uken benytter du deg av treningssenteret i løpet av uken?

- 0-1
- 2-3
- 4-5
- 6-7

Q7 Når på dagen trener du?

- 06.01-10.00
- 10.01-15.00
- 15.01-20.00
- 20.01-06.00
- Det varierer

Q8 Hva er viktig for deg når du velger et treningssenter?(Flere valg er mulig)

- Pris
- Beliggenhet
- Gode personlige trenere
- Døgnåpent senter
- Kvalitet på styrke- og kondisjonsavdelingen
- Variasjon av tilbud av gruppetimer
- Individuell trening **uten** å betale tillegg for gruppetimer og barnepass
- Barnepass
- God plass i treningslokalet
- God service og hyggelige ansatte
- Trene på flere treningssentre i kjeden uten å betale ekstra

Q 9 Hvor mange forskjellige Nr1 Fitness sentre (Xpress/ Fullskala) har du trent på den siste måneden?

- 1
- 2
- 3
- over 3

De neste spørsmålene vil være hypotetiske og har ikke noe med Nr1 Fitness å gjøre. Disse spørsmålene vil hjelpe til i besvarelsen av min masterutredning.

Q10 Hvis du ikke fikk muligheten **eller** fikk velge bort å trene fra klokken 15-19 i hverdagene, hvor stor reduksjon i månedspris måtte du fått for å fortsette å trene på senteret? (Vennligst skriv hele tall)

Q11 Ville du ha benyttet deg av Crossfit hvis Nr1 Fitness hadde fått et eget Crossfitsenter i tillegg til Nr 1 Fitness sentrene?

- Ja
- Nei (hvis nei, svar 0 på spørsmål 13)
- Vet ikke

Q12 Hvor mye hadde du vært villig til å betale ekstra i måneden for et slikt tilbud med Crossfit?

- 0
- 100
- 200
- 300
- 400
- Vet ikke

Tusen takk for ditt svar!

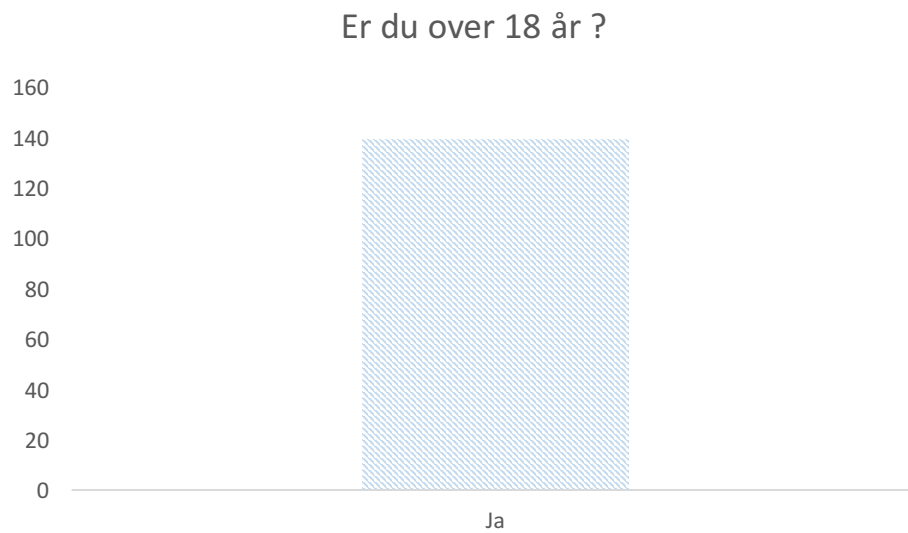
8.2 Oversikt over tidspunkt for innsamling av data

Dato	Nr 1 Fitness Fyllingsdalen	Nr1 Fitness Xpress Sandviken
16.mar.17		11.00-13.00
17.mar.17		13.00-15.30
20.mar.17	8.00-15.00	
21.mar.17	11.00-16.45	
23.mar.17		17.00-19.30
27.mar.17		07.30-11.00

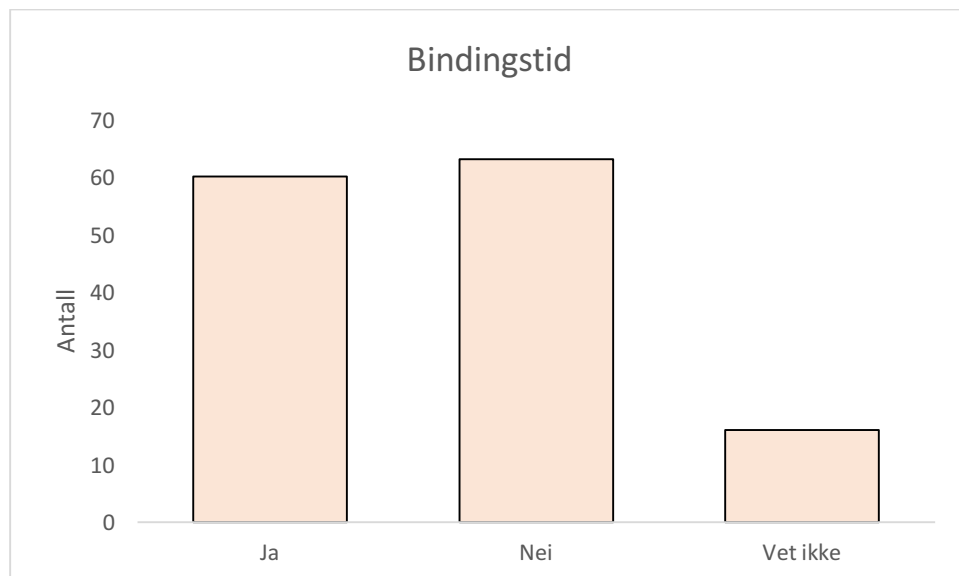
Tabell 8-1: Oversikt over innsamling av data

8.3 Resultater fra spørreundersøkelsen

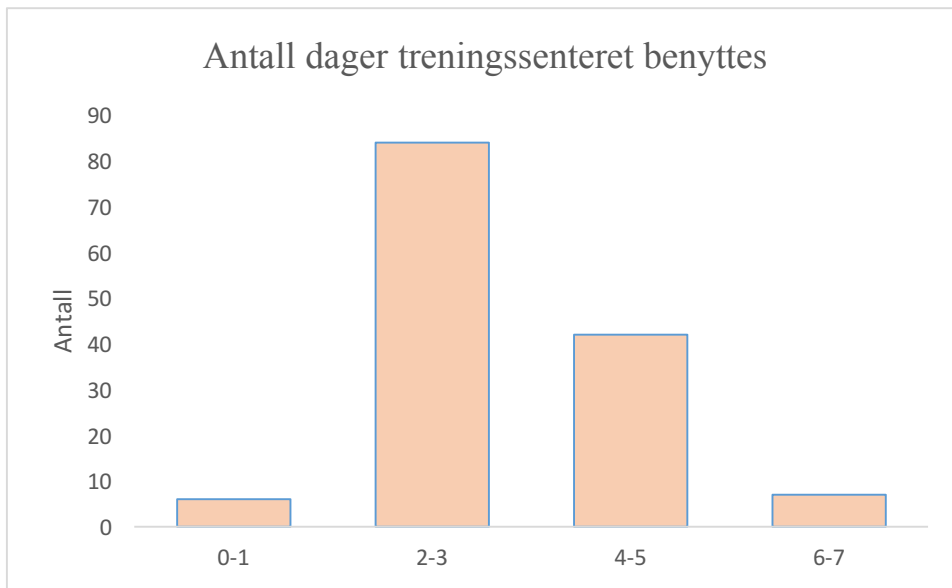
Dette underkapittelet viser resultatene fra undersøkelsen, som ikke er tatt med i analysen eller som ikke er presentert i sin helhet i oppgaven.



Figur 8-1: Er du over 18 år?



Figur 8-2: Er medlemskapet ditt uten bindingstid?



Figur 8-3: Hvor mange dager i uken benytter du deg av treningssenteret?