



Lønnsomhet i norske treningscentre

*En internanalyse av Stamina Trening for å utforske potensielle
lønnsomhetsdrivere*

Sigrid Brynestad og Stine Klund

Veileder: Associate Professor, dr. oec. Iver Bragelien

Selvstendig masterutredning i 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 inntår for de metoder som er anvendt, resultater som er fremkommet eller konklusjoner som er trukket i arbeidet.

Sammendrag

Etter flere år med vekst, er den norske treningssenterbransjen nå inne i en modningsfase. Med sterk rivalisering, redusert omsetningsvekst, fallende marginer og flere konkurser, er det viktig å forstå hva som driver treningssentrenes lønnsomhet. I denne utredningen utforsker vi derfor kilder til lønnsomhetsvariasjoner blant norske treningssentre.

Vårt studieobjekt er bransjens nest største treningssenterkjede, Stamina Trening. Ved å gjøre en internanalyse reduserer vi kompleksiteten i datainnhenting, uten å redusere variasjonen i utvalget. Ettersom Stamina er et resultat av en rekke oppkjøp, består kjeden av treningssentre som varierer med hensyn til beliggenhet, segment og opprinnelse. En internanalyse muliggjør også tilgang på mer detaljerte data enn kun offentlig informasjon.

Det er forsket lite på lønnsomhet i treningssenterbransjen tidligere, og hensikten med utredningen er derfor utforskende. Vi kombinerer teori, bransjeanalyse, innsikt i sentrenes regnskap og innledende intervjuer med bransjeaktører for å utvikle 19 hypoteser om lønnsomhetsdrivere. Disse utforskes ved hjelp av kvantitative analyseteknikker, og diskusjonen suppleres med innspill fra senterledere og nøkkelpersoner i bransjen. Med dette utforsker vi hvilke faktorer som er viktige drivere for treningssentrenes lønnsomhet.

Våre hovedfunn er at *medlemskapasitetsutnyttelse*, *medlemsturnover* og *bemanningsgrad* er betydelige drivere av lønnsomhetsvariasjoner i vårt utvalg. Økt medlemskapasitetsutnyttelse bedrer sentrenes lønnsomhet og påvirkes i stor grad av *markedspotensielt* innenfor ti minutters kjøretid. En generelt lav medlemskapasitetsutnyttelse tilsier at flere av sentrene ikke er optimalt tilpasset sitt reelle markeds potensial. Dette blir viktig å adressere for å forbedre lønnsomheten. Et stort fokus på nysalg for å øke medlemskapasitetsutnyttelsen, på bekostning av eksisterende medlemmer, er imidlertid ikke lønnsomt. Sentrene bør derfor tilstrebe å holde en relativt stabil medlemsbase. Dette kan gjøres gjennom økt fokus på å beholde eksisterende sentermedlemmer. Vi fant også at lønnsomme treningssentre har færre timer bemannet resepsjon relativt til sine åpningstider. Vår oppfatning er at sentrene bør knytte arbeidskraften tettere mot primærproduktet trening. Ved å vektlegge mer medlemsoppfølging i treningssituasjonen, kan man potensielt redusere både resepsjonsbemanning og medlemsturnover. I fremtiden tror vi at teknologisk utvikling vil gjøre et slikt skifte mulig gjennom løsninger som reduserer behovet for resepsjonsbemanning, uten å gå på bekostning av servicenivået.

Forord

Denne utredningen er gjennomført som en avsluttende del av det femårige masterstudiet i økonomi og administrasjon ved Norges Handelshøyskole (NHH). Vi har begge hovedprofil i økonomisk styring, og utredningen er derfor skrevet som den del av denne profilen.

Ønsket med utredningen var å kombinere våre felles interesser for både økonomisk styring og trening. En av oss har mye av sin treningserfaring fra ulike treningssentre som gruppetimeinstruktør, mens den andre har hatt flere verv i studentidretten. Arbeidet med utredningen har altså latt oss få bruke tilegnet kunnskap fra fem år med økonomistudier på en bransje vi begge er lidenskapelig engasjerte i.

Arbeidet med utredningen har vært utfordrende, spennende og lærerikt. Vi har fått anvende teori i praksis, hvilket har gjort oss bedre rustet for utfordringer vi vil møte i arbeidslivet. Vi har lært å spille på hverandres styrker og opplevde å utfylle hverandre godt.

Vi har vært i kontakt med bransjeorganisasjonen Virke Trening underveis i arbeidet og fått nyttige innspill til oppgaven. Etter å ha diskutert våre funn, har de signalisert et ønske om at vi skal presentere oppgaven på Treningskonferansen 2016. Vi håper at utredningen kan ha verdi for flere bransjeaktører, og at resultatene kan bidra til nyttige diskusjoner.

Vi ønsker å rette en spesiell takk til Stamina som har tatt oss godt imot og gitt oss tilgang til nyttige data. Vi vil takke Mai Pham og Dan Robert Sandmo, som har vært spesielt hjelpsomme og villige til å dele sin kunnskap. I tillegg vil vi takke vår kontakt i Stamina, Jostein Blikås. Videre har senterledernes bidrag gjennom spørreundersøkelsen og intervjuobjektene innsikt vært uvurderlige.

Sist, men ikke minst vil vi takke vår veileder, Iver Bragelien, for eminent veiledning, konstruktive tilbakemeldinger og interessante diskusjoner. Dette har utvilsomt bidratt positivt til utredningens kvalitet.

Bergen, juni 2016

Sigrud Brynestad

Stine Klund

Innholdsfortegnelse

1. INNLEDNING	1
1.1 BAKGRUNN	1
1.2 PROBLEMSTILLING.....	2
1.3 AVGRENSNING	2
1.3.1 Presentasjon av Stamina Group	3
1.4 UTREDNINGENS STRUKTUR.....	4
2. TEORI	6
2.1 INNLEDENDE OM TEORIGRUNNLAGET	6
2.2 TEORIGRUNNLAG: BEDRIFTENS EKSTERNE OMGIVELSER	10
2.2.1 Analyse av makroomgivelsene: PESTEL-rammeverket.....	10
2.2.2 Analyse av konkurranseomgivelsene: Porters fem konkurransekrefter.....	12
2.3 TEORIGRUNNLAG: BEDRIFTSSPESIFIKKE FORHOLD.....	15
2.3.1 Porters kategorisering av kostnadsdrivere.....	16
2.3.2 Rileys kategorisering av kostnadsdrivere	18
2.3.3 Empiri om inntektsdrivere.....	20
2.3.4 Oppsummering.....	22
2.4 LITTERATUR OM KVALITETSDRIVERE I TRENINGSSENTRE.....	23
2.5 DELKONKLUSJON.....	27
3. METODE	28
3.1 STUDIEOBJEKT: STAMINA	28
3.2 FORSKNINGSDESIGN	29
3.2.1 Forskningstilnærming.....	29
3.2.2 Forskningshensikt	30
3.2.3 Tidshorisont	31
3.2.4 Forskningsmetode.....	31
3.2.5 Datainnsamling.....	33
3.3 EVALUERING AV FORSKNINGSDESIGNET	35
3.3.1 Reliabilitet.....	36
3.3.2 Intern validitet.....	37
3.3.3 Ekstern validitet	39
3.4 ANALYSETEKNIKKER	39
3.4.1 Korrelasjonsanalyse	39
3.4.2 Regresjonsanalyse.....	40
3.5 STUDIENS BEGRENSNINGER	43
3.6 DELKONKLUSJON.....	43
4. BRANSJEANALYSE	45
4.1 BRANSJEBESKRIVELSE	45
4.2 MARKEDSAVGRENSNING	51
4.3 ANALYSE AV MAKROOMGIVELSENE	52
4.3.1 Politiske forhold.....	52
4.3.2 Økonomiske forhold	53
4.3.3 Sosiokulturelle forhold.....	54
4.3.4 Teknologiske forhold.....	55
4.3.5 Oppsummering.....	56
4.4 ANALYSE AV KONKURRANSEOMGIVELSENE	56
4.4.1 Trussel fra potensielle inntrengere.....	56
4.4.2 Trussel fra substitutter	59
4.4.3 Leverandørenes forhandlingsmakt.....	59

4.4.4	<i>Kundenes forhandlingsmakt</i>	61
4.4.5	<i>Intern rivalisering</i>	61
4.4.6	<i>Oppsummering</i>	62
4.5	DELKONKLUSJON.....	62
5.	TRENINGSSENTRENE LØNNSOMHET	64
5.1	HOVEDKOMPONENTER I SENTERREGNSKAPENE.....	64
5.1.1	<i>Resultatregnskapet</i>	64
5.1.2	<i>Balansen</i>	66
5.2	BEARBEIDING AV REGNSKAPET FOR ANALYSEFORMÅL.....	67
5.2.1	<i>Omgruppering av regnskapsposter</i>	68
5.2.2	<i>Normalisering av rapportert resultat</i>	68
5.2.3	<i>Fordeling av aggregerte regnskap</i>	69
5.3	COMMON SIZE-ANALYSE.....	75
5.4	VALG AV LØNNSOMHETSMÅL.....	78
5.5	DELKONKLUSJON.....	80
6.	UTFORSKENDE ANALYSE AV LØNNSOMHETSDRIVERE	81
6.1	UTVELGELSEN AV RELEVANTE FAKTORER.....	81
6.2	POTENSIELLE LØNNSOMHETSDRIVERE.....	82
6.2.1	<i>Skala</i>	82
6.2.2	<i>Kapasitetsutnyttelse</i>	88
6.2.3	<i>Samarbeid mellom forretningsenheter</i>	90
6.2.4	<i>Samarbeid med kunder</i>	93
6.2.5	<i>Vertikal integrasjon</i>	97
6.2.6	<i>Timing og læring</i>	98
6.2.7	<i>Strategiske valg</i>	101
6.2.8	<i>Konkurransforhold</i>	105
6.2.9	<i>Kompleksitet</i>	107
6.2.10	<i>Medlemsutvikling</i>	109
6.2.11	<i>Medlemstilfredshet</i>	112
6.2.12	<i>Egenskaper ved senterleder</i>	115
6.2.13	<i>Korrelasjonsanalyse med alle utvalgte faktorer</i>	117
6.3	EKSEMPLER PÅ KATEGORIER VI IKKE ANALYSERER VIDERE.....	117
6.4	DELKONKLUSJON.....	118
7.	ANALYSE AV FAKTORENE LØNNSOMHETSEFFEKT	120
7.1	BEGRENSNINGER OG VIKTIGE HENSYN.....	120
7.1.1	<i>Få observasjoner relativt til antall forklaringsvariabler</i>	120
7.1.2	<i>Utfordringer ved endogenitet</i>	121
7.2	UTFORSKING AV FAKTORENE.....	121
7.2.1	<i>Utforskende regresjonsanalyser</i>	122
7.2.2	<i>Faktorer som ikke analyseres videre</i>	124
7.2.3	<i>Faktorer som analyseres videre</i>	129
7.3	HOVEDMODELL.....	131
7.3.1	<i>Medlemskapasitetsutnyttelse</i>	133
7.3.2	<i>Bemanningsgrad</i>	137
7.3.3	<i>Medlemsturnover</i>	139
7.4	DEKOMPONERING AV EBITA-MARGIN.....	141
7.5	TESTING AV ROBUSTHET.....	142
7.5.1	<i>Kontroll for senterstørrelse</i>	142
7.5.2	<i>Kontroll for sentertype</i>	143
7.5.3	<i>Kontroll for urbanitet</i>	144
7.5.4	<i>Kontroll for region</i>	144
7.5.5	<i>EBITDA-margin som avhengig variabel</i>	145

7.5.6	<i>Effekt av regnskapsjusteringer</i>	146
7.5.7	<i>Oppsummering</i>	147
7.6	TESTING AV REGRESJONSFORUTSETNINGENE	147
7.6.1	<i>Multikolaritet</i>	147
7.6.2	<i>Normalitet</i>	148
7.6.3	<i>Linearitet</i>	150
7.6.4	<i>Homoskedastisitet</i>	152
7.6.5	<i>Oppsummering</i>	153
7.7	DELKONKLUSJON.....	154
8.	FREMTIDEN	156
8.1	BRANSJELØNNSOMHET I FREMTIDEN	156
8.1.1	<i>Makroomgivelsene i fremtiden</i>	156
8.1.2	<i>Konkurransesomgivelsene i fremtiden</i>	159
8.2	RELATIV LØNNSOMHET I FREMTIDEN.....	160
8.2.1	<i>Medlemskapitetsutnyttelse i fremtiden</i>	160
8.2.2	<i>Bemanningsgrad i fremtiden</i>	160
8.2.3	<i>Medlemsturnover i fremtiden</i>	161
8.3	DELKONKLUSJON.....	161
9.	KONKLUSJON	163
9.1	KONKLUSJON PÅ FORSKNINGSSPØRSMÅLENE	163
9.2	KONKLUSJON PÅ PROBLEMSTILLINGEN.....	168
9.3	BEGRENSNINGER OG FORSLAG TIL VIDERE FORSKNING	168
10.	REFERANSELISTE	170
APPENDIX	179
KAPITTEL 1	179
KAPITTEL 3	179
KAPITTEL 5	188
KAPITTEL 6	190

Grafer

GRAF 2-1: KILDER TIL FORSKJELLER I FORRETNINGSENHETERS LØNNSOMHET	9
GRAF 4-1: SEGMENTINDELING AV TRENINGSSENTERBRANSJEN	47
GRAF 4-2: DE STØRSTE TRENINGSSENTERKJEDENE.....	47
GRAF 4-3: ANDEL KJEDETILKNYTTETE OG ENKELTSTÅENDE SENTRE	48
GRAF 4-4: ANTALL PERSONER PER TRENINGSSENTER PÅ FYLKESNIVÅ	49
GRAF 4-5: TILBUDSVEKST 2008-2015.....	50
GRAF 4-6: UTVIKLING I OMSETNING OG DRIFTSMARGIN FRA 2008 TIL 2014	51
GRAF 4-7: ANTALL KONKURSER I PROSENT AV ANTALL SENTRE, 2010-2015	57
GRAF 4-8: UTVIKLING I DRIFTSMARGIN FOR TRENINGSSENTRE GRUPPERT ETTER ALDER.....	58
GRAF 5-1: HVALKURVE FOR SENTRENE I UTVALGET	78
GRAF 6-1: TRENINGSSENTRENE'S STØRRELSE.....	84
GRAF 6-2: SAMVARIASJON MELLOM LØNNSOMHET OG SENTERSTØRRELSE.....	85
GRAF 6-3: SAMVARIASJON MELLOM INNT./KVM OG SENTERSTØRRELSE	86
GRAF 6-4: SAMVARIASJON MELLOM KOST./KVM OG SENTERSTØRRELSE	86
GRAF 6-5: SAMVARIASJON MELLOM LØNNSOMHET OG SENTERSTØRRELSE FOR FULLSERVICESENTRER.....	86
GRAF 6-6: SAMVARIASJON MELLOM OG SENTERSTØRRELSE FOR KEY-SENTRER.....	86
GRAF 6-7: SAMVARIASJON MELLOM LØNNSOMHET OG SENTERSTØRRELSE I BYER.....	87
GRAF 6-8: SAMVARIASJON MELLOM LØNNSOMHET OG SENTERSTØRRELSE PÅ TETTSTEDER.....	87
GRAF 6-9: SAMVARIASJON MELLOM LØNNSOMHET OG SENTERSTØRRELSE I SPREDTBYGD.....	87
GRAF 6-10: SAMVARIASJON MELLOM INNTEKTER/KVM OG MEDLEMSKAP.UTN.	90
GRAF 6-11: SAMVARIASJON MELLOM KOSTNADER/KVM OG MEDLEMSKAP.UTN.	90
GRAF 6-12: SAMVARIASJON MELLOM LØNNSOMHET OG MEDLEMSKAPASITETSUTNYTTELSE	90
GRAF 6-13: SENTRE I KLYNGER OG MED ANSATTSAMARBEID.....	91
GRAF 6-14: LØNNSOMHET HOS SENTRE I OG UTENFOR KLYNGER	92
GRAF 6-15: LØNNSOMHET HOS SENTRE MED OG UTEN ANSATTSAMARBEID	92
GRAF 6-16: ANTALL SENTRE SOM HAR SALUTLEIE OG RABATTAVTALER.....	95
GRAF 6-17: LØNNSOMHET HOS SENTRE MED OG UTEN SALUTLEIE.....	95
GRAF 6-18: LØNNSOMHET HOS SENTRE MED OG UTEN RABATTAVTALER	95
GRAF 6-19: ANTALL SENTRE GRUPPERT ETTER ANTALL DRIFTSÅR.....	99
GRAF 6-20: SAMVARIASJON MELLOM LØNNSOMHET OG ANTALL DRIFTSÅR.....	100
GRAF 6-21: VEKTET GJENNOMSNITTLIG LØNNSOMHET FOR SENTRE I ULIKE FASER AV LIVSSYKLUSEN.....	101
GRAF 6-22: SAMVARIASJON MELLOM LØNNSOMHET OG BEMANNINGSGRAD.....	104
GRAF 6-23: SAMVARIASJON MELLOM LØNNSOMHET OG BEMANNINGSGRAD, GITT BEMANNET RESEPSJON	104
GRAF 6-24: SAMVARIASJON MELLOM LØNNSOMHET OG ANTALL SEKUNDÆRTJENESTER.....	109
GRAF 6-25: SAMVARIASJON MELLOM LØNNSOMHET OG UTMELDINGSÅRSÅK	114
GRAF 6-26: SAMVARIASJON MELLOM LØNNSOMHET OG BESØKSHYPPIGHET.....	114
GRAF 6-27: FORDELING AV KJØNN, SENTERLEDER.....	116

GRAF 6-28: SAMVARIASJON MELLOM LØNNSOMHET OG SENTERLEDERS ALDER	116
GRAF 7-1: SAMMENHENG MELLOM MEDLEMSKAPASITETSUTNYTTELSE OG MARKEDSPOTENSIAL	135
GRAF 7-2: HISTOGRAM MEDLEMSKAPASITETSUTNYTTELSE	149
GRAF 7-3: Q-Q PLOTT MEDLEMSKAPASITETSUTNYTTELSE	149
GRAF 7-4: HISTOGRAM BEMANNINGSGRAD.....	150
GRAF 7-5: Q-Q PLOTT BEMANNINGSGRAD.....	150
GRAF 7-6: HISTOGRAM MEDLEMSTURNOVER	150
GRAF 7-7: Q-Q PLOTT MEDLEMSTURNOVER	150
GRAF 7-8: LINEARITET MEDLEMSKAPASITETSUTNYTTELSE	151
GRAF 7-9: LINEARITET BEMANNINGSGRAD.....	151
GRAF 7-10: LINEARITET MEDLEMSTURNOVER.....	152
GRAF 7-11: FEILLEDD MEDLEMSKAP.UTNYTTELSE	153
GRAF 7-12: FEILLEDD BEMANNINGSGRAD.....	153
GRAF 7-13: FEILLEDD MEDLEMSTURNOVER.....	153

Figurer

FIGUR 1-1: GEOGRAFISK Plassering av STAMINA-SENTRENE.....	4
FIGUR 2-1: DET TEORETISKE GRUNNLAGET	6
FIGUR 2-2: LAG I EN BEDRIFTS OMGIVELSER.....	7
FIGUR 2-3: PESTEL-RAMMEVERKET	10
FIGUR 2-4: PORTERS FEM KONKURRANSEKREFTER.....	12
FIGUR 4-1: OPPSUMMERING AV PESTEL-ANALYSEN	56
FIGUR 4-2: OPPSUMMERING AV KONKURRANSEOMGIVELSENE.....	62
FIGUR 5-1: RAPPORTERINGSGRUPPER	70
FIGUR 9-1: DE VIKTIGSTE LØNNSOMHETSDRIVERNE.....	166

Tabeller

TABELL 2-1: SAMMENSTILLING AV ULIKE KOSTNADSDRIVERE OG OVERSIKT OVER INNTEKTSDRIVERE FRA EMPIRI	23
TABELL 3-1: FORSKNINGSSPØRSMÅLENE HENSIKT	31
TABELL 3-2: OVERSIKT OVER KILDER FOR DATAINNSAMLING	33
TABELL 3-3: FORUTSETNINGER FOR KORRELASJONSKOEFFISIENTER.....	40
TABELL 5-1: HOVEDPOSTER I TRENINGSENTRENE RESULTATREGNSKAP	65
TABELL 5-2: HOVEDPOSTER I TRENINGSENTRENE BALANSE	67
TABELL 5-3: TOTAL EFFEKT AV NORMALISERING AV SENTERREGNSKAPENE.....	69
TABELL 5-4: ENDRING I EBITA-MARGIN OG MEDLEMSTALL ETTER FORDELING	74

VIII

TABELL 5-5: TRENINGSENTRENE RESULTATREGNSKAP FOR 2015 I % AV DRIFTSINNTEKTER	77
TABELL 6-1: EVANS (1996) TOLKNING AV STYRKEN PÅ SAMVARIASJON	82
TABELL 6-2: KORRELASJON MELLOM POTENSIELLE MÅL PÅ SKALA	83
TABELL 6-3: FAKTOR SOM MÅLER SKALA PÅ TRENINGSENTERE	84
TABELL 6-4: DESKRIPTIV STATISTIKK FOR SKALA	85
TABELL 6-5: FAKTOR SOM MÅLER KAPASITETSUTNYTTELSE PÅ TRENINGSENTERE	88
TABELL 6-6: DESKRIPTIV STATISTIKK FOR KAPASITETSUTNYTTELSE	89
TABELL 6-7: KORRELASJON MELLOM MEDLEMSKAPASITETSUTNYTTELSE OG INNTEKTER OG KOSTNADER KONTROLLERT FOR SENTERSTØRRELSE	89
TABELL 6-8: FAKTORER SOM MÅLER SAMARBEID MELLOM FORRETNINGSENHETER	91
TABELL 6-9: KORRELASJON MELLOM LØNNSOMHET OG KLYNGE OG ANSATTSAMARBEID	92
TABELL 6-10: FAKTORER SOM MÅLER SAMARBEID MED KUNDER PÅ TRENINGSENTERE	94
TABELL 6-11: KORRELASJON MELLOM SALUTLEIE OG RABATTAVTALER	96
TABELL 6-12: FAKTOR SOM MÅLER VERTIKAL INTEGRASJON PÅ TRENINGSENTERE	97
TABELL 6-13: DESKRIPTIV STATISTIKK FOR VERTIKAL INTEGRASJON	98
TABELL 6-14: FAKTOR SOM MÅLER TIMING/LÆRING PÅ TRENINGSENTERE	98
TABELL 6-15: DESKRIPTIV STATISTIKK FOR TIMING/LÆRING	99
TABELL 6-16: KORRELASJON MELLOM LØNNSOMHET I ULIKE FASER AV LIVSSYKLUSEN	100
TABELL 6-17: KORRELASJON MELLOM POTENSIELLE MÅL PÅ STRATEGISKE VALG	101
TABELL 6-18: FAKTORER SOM MÅLER STRATEGISKE VALG HOS TRENINGSENTERE	102
TABELL 6-19: DESKRIPTIV STATISTIKK FOR STRATEGISKE VALG	103
TABELL 6-20: KORRELASJON MELLOM LØNNSOMHET OG STRATEGISKE VALG	103
TABELL 6-21: FAKTOR SOM MÅLER KONKURRANSEFORHOLD FOR TRENINGSENTERE	105
TABELL 6-22: DESKRIPTIV STATISTIKK FOR KONKURRANSEFORHOLD	106
TABELL 6-23: KORRELASJON MELLOM LØNNSOMHET OG MARKEDSPOTENSIAL JUSTERT FOR URBANITET	107
TABELL 6-24: FAKTORER SOM MÅLER KOMPLEKSITET PÅ TRENINGSENTERE	108
TABELL 6-25: DESKRIPTIV STATISTIKK FOR KOMPLEKSITET	108
TABELL 6-26: FAKTORER SOM MÅLER MEDLEMSUTVIKLING	110
TABELL 6-27: DESKRIPTIV STATISTIKK FOR MEDLEMSUTVIKLING	111
TABELL 6-28: KORRELASJON MELLOM LØNNSOMHET OG MEDLEMSTURNOVER OG -VEKST	111
TABELL 6-29: FAKTORER SOM MÅLER MEDLEMSTILFREDSHET PÅ TRENINGSENTERE	112
TABELL 6-30: DESKRIPTIV STATISTIKK FOR MEDLEMSTILFREDSHET	113
TABELL 6-31: KORRELASJON MELLOM LØNNSOMHET OG UTMELDINGSÅRSÅK OG BESØKSHYPPIGHET	114
TABELL 6-32: FAKTORER SOM MÅLER EGENSKAPER VED SENTERLEDER PÅ TRENINGSENTERE	115
TABELL 6-33: DESKRIPTIV STATISTIKK FOR EGENSKAPER VED SENTERLEDER	115
TABELL 6-34: KORRELASJON MELLOM LØNNSOMHET OG SENTERLEDERES ALDER OG KJØNN	116
TABELL 6-35: KORRELASJONER MELLOM FAKTORER PÅ TVERS AV KATEGORIER	117
TABELL 6-36: OPPSUMMERING AV HYPOTESER OG INDIKASJONER FRA BIVARIATE ANALYSER	119
TABELL 7-1: INTERVJUOBJEKTER I AVSLUTTENDE INTERVJUER	122
TABELL 7-2: REGRESJONSMODELLER FOR UTFORSKING AV MULTIVARIATE SAMMENHENGER	122

TABELL 7-3: UTFORSKENDE REGRESJONSANALYSER.....	123
TABELL 7-4: FAKTORENE SAMMENHENG MED LØNNSOMHET I BI- OG MULTIVARIATE ANALYSER.....	124
TABELL 7-5: EFFEKTE AV MEDLEMSKAPASITETSUTNYTTELSE, KLYNGE, NYOPPSTARTET, VELETABLERT OG MODENT SENTER, BEMANNINGSGRAD OG MEDLEMSTURNOVER PÅ EBITA-MARGIN.....	132
TABELL 7-6: EFFEKTE AV MEDLEMSKAPASITETSUTNYTTELSE, BEMANNINGSGRAD OG MEDLEMSTURNOVER PÅ EBITA- MARGIN.....	133
TABELL 7-7: EFFEKTE AV MARKEDSPOTENSIAL PÅ MEDLEMSKAPASITETSUTNYTTELSE, KONTROLLERT FOR URBANITET	135
TABELL 7-8: EFFEKTE AV MEDLEMSKAPASITETSUTNYTTELSE, BEMANNINGSGRAD OG MEDLEMSTURNOVER PÅ EBITA- MARGIN, KONTROLLERT FOR MARKEDSPOTENSIAL	136
TABELL 7-9: DEKOMPONERING AV EBITA-MARGIN.....	142
TABELL 7-10: KONTROLL FOR SENTERSTØRRELSE (LNKVM)	143
TABELL 7-11: KONTROLL FOR TYPE SENTER.....	144
TABELL 7-12: KONTROLL FOR URBANITET	144
TABELL 7-13: KONTROLL FOR REGION.....	145
TABELL 7-14: EFFEKTE AV MEDLEMSKAPASITETSUTNYTTELSE, BEMANNINGSGRAD OG MEDLEMSTURNOVER PÅ EBITDA- MARGIN.....	146
TABELL 7-15: REGRESJONSANALYSE MED KUN UJUSTERTE SENTRE.....	147
TABELL 7-16: VIF-VERDIER FOR MEDLEMSKAPASITETSUTNYTTELSE, BEMANNINGSGRAD OG MEDLEMSTURNOVER.....	148
TABELL 7-17: Z-VERDIER FOR SKJEVHET OG KURTOSE.....	149
TABELL 7-18: FORMELLE TESTER AV NORMALITET	150
TABELL 7-19: OPPSUMMERING AV HYPOTESER OG INDIKASJONER PÅ SAMMENHENGER	155

1. Innledning

I dette kapitlet presenterer vi utredningens *bakgrunn*, *problemstilling* og *avgrensning*. Vi presenterer også vårt studieobjekt, Stamina Trening. Til slutt beskrives utredningens *struktur*.

1.1 Bakgrunn

Folkehelsemeldingen ”Mestring og muligheter” anerkjenner treningscenterbransjen som en viktig bidragsyter til norsk folkehelse (Meld. St. 19, (2014-2015), s. 13, 58). Norske treningscentre aktiviserer i dag nær én million nordmenn over hele landet. I 2013 bidro bransjen til en estimert velferdsgevinst på nesten 16 milliarder kroner¹ (Virke Trening, 2014). Stillesittende arbeid, bilkjøring og mindre krevende husarbeid har imidlertid ført til en reduksjon i befolkningens generelle aktivitetsnivå, og stillesitting omtales nå som den nye folkesykdommen (Folkehelseinstituttet, 2014). Dette aktualiserer bransjens viktighet som en pådriver av fysisk aktivitet.

I Norge er treningscenterbransjen en relativt ung bransje (Virke Trening, 2013). Da bransjeorganisasjonen og forgjengeren til Virke Trening, Norges Helsestudioforbund, ble etablert i 1984, rettet treningscentrene seg hovedsakelig mot vektløfting og kroppsbygging (Virke Trening, 2013). Side om side eksisterte også Norges Aerobicforbund. Med bransjeorganisasjonene begynte treningscentrene å bevege seg over fra forening til forretning. Treningscentrene har siden den gang blitt mer differensierte og når i dag ut til et bredt spekter av befolkningen. Treningstilbudet inkluderer stadig flere ulike gruppetimer, mulighet for personlig veiledning og treningsfasiliteter for vektløfting og kondisjonstrening. De siste årene har mangfoldet økt ytterligere, med en fremvekst av ulike lavpris- og nisjekonsepter.

Den norske treningscenterbransjen omtales i dag som et av de mest etablerte treningscentermarkedene i Europa (Virke Trening, 2015b). Den kraftige veksten bransjen har vært igjennom det siste tiåret, har nå flatet ut, særlig på etterspørselssiden. På tilbudssiden har en høy etableringstakt medført mer enn en fordobling av antall treningscentre fra 2008 til 2015 (Virke Trening, 2015b). Tilveksten skyldes både nyetableringer og utvidelser hos eksisterende aktører. Denne sterke tilveksten, kombinert med en etterspørsel som ikke holder

¹ Besparte kostnader som ellers ville oppstått ved inaktivitet; både direkte kostnader tilknyttet behandling av sykdommer og indirekte kostnader som trygdeutbetalinger og tapt produktivitet (Virke Trening, 2014).

følge, har økt rivaliseringen om treningssentermedlemmene. Dette har resultert i redusert omsetningsvekst, fallende driftsmarginer og en økning i antall konkurser (Virke Trening, 2015b). Den norske treningssenterbransjen er altså en bransje med tiltakende lønnsomhetsutfordringer.

1.2 Problemstilling

Bransjemodningen gjør det viktig for norske treningssentre å forstå hvordan de kan drive mer lønnsomt. Formålet med denne utredningen er å bidra til innsikt i viktige lønnsomhetsdrivere, slik at aktørene kan iverksette tiltak for å overleve i en utfordrende bransje. Vi identifiserer lønnsomhetsdrivere som synes viktige i dagens marked, samt hvordan disse kan endre seg med bransjens utvikling de neste årene. Utredningens problemstilling er som følger:

Hva kan forklare lønnsomhetsvariasjoner mellom norske treningssentre?²

For å besvare problemstillingen best mulig, har vi delt den opp i følgende forskningsspørsmål:

1. *Hva karakteriserer den norske treningssenterbransjen og bransjens eksterne omgivelser?*
2. *Hvilke lønnsomhetsvariasjoner finnes mellom sentrene i dag, og hvilke regnskapsposter er av størst betydning for lønnsomheten?*
3. *Hvilke faktorer kan påvirke lønnsomhetsvariasjoner mellom treningssentrene?*
4. *Hvilke av de identifiserte faktorene har en effekt på treningssentrenes lønnsomhet, og hvilke er de viktigste lønnsomhetsdriverne?*
5. *Hva blir viktig for lønnsomheten til treningssentrene i fremtiden?*

Utredningen er strukturert etter disse forskningsspørsmålene, og de besvares sekvensielt.

1.3 Avgrensning

En viktig avgrensning vi har gjort for å besvare vår problemstilling, er at vi kun ser på én treningssenterkjede i ett år.

² Problemstillingen ble utviklet i forbindelse med vår egen eksamensoppgave i kurset 'Methodology for Master Thesis' (STR402A) høsten 2015 (Brynstad & Klund, 2015)

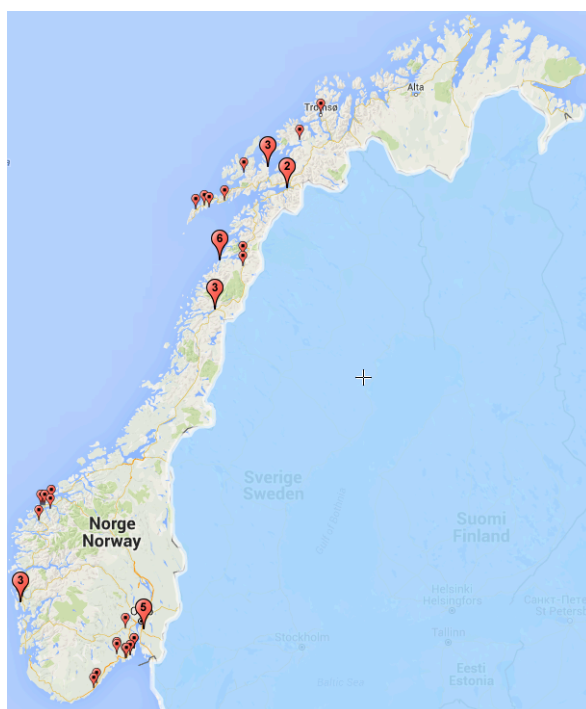
Ved å gjøre en internanalyse av treningssentrene i Stamina Trening (heretter kalt Stamina), utforsker vi faktorer som kan forklare lønnsomhetsvariasjoner. Avgrensningen muliggjør å holde faktorer som administrasjon og merkenavn konstant, men begrenser mulighetene for generalisering av funn til den norske treningssenterbransjen som helhet. Avgrensningen reduserer dessuten kompleksiteten i datainnhenting, uten å redusere variasjonen i utvalget. Etersom Stamina er et resultat av en rekke oppkjøp, består kjeden av treningssentre som varierer både med tanke på beliggenhet, segment og opprinnelse. En internanalyse muliggjør også tilgang på mer detaljerte data enn kun offentlig informasjon. Vi beskriver valg av studieobjekt nærmere i kapittel 3.1.

Avgrensningen til ett regnskapsår begrenser antall observasjoner i studien, og gjør det vanskeligere å finne klare og pålitelige sammenhenger. Vi er bevisst utfordringene relatert til dette. Avgrensningen har likevel vært nødvendig, fordi 2015 er det første året alle Stamina-sentrene har rapportert helhetlig i samme interne system. Dette gjelder både regnskapstall og statistikk i form av medlemstall, antall besøk og lignende. Tallene tilbake i tid er derfor lite sammenlignbare. Vi diskuterer valg av tidshorisont nærmere i kapittel 3.2.3.

1.3.1 Presentasjon av Stamina Group

Stamina er Norges nest største treningssenterkjede målt i antall treningssentre, etter Sats Elixia (Virke Trening, 2015b). 'Stamina' betyr utholdenhet, og selskapet ble etablert i 2011 gjennom en sammenslåing av flere ulike virksomheter (Stamina Group, 2016). Bedriftshelseselskapet Hjelp24 og treningssenterkjeden Friskhuset var de to største aktørene i sammenslåingen. Flere av sentrene i Spenst-kjeden ble også innlemmet. Bak oppkjøpet sto private equity-selskapet Herkules Capital, som i dag eier 90 % av aksjene. Resterende eiere er hovedsakelig gründere av de oppkjøpte virksomhetene og studentsamskipnader. Etter sammenslåingen ble Stamina Group delt inn i virksomhetsområdene trening, bedriftshelse og behandling. I dag når Stamina Group samlet sett ut til 850 000 unike sluttbrukere i Norge og Sverige (Stamina Group, 2016). Virksomhetsområdet *trening*, som er fokuset i denne utredningen, er kun lokalisert i Norge. Med sine 49 treningssentre og omtrent 60 000 medlemmer, er kjeden spredt utover store deler av landet. Totalt gir dette en markedsandel på omtrent 5 % (Virke Trening, 2014). Som en naturlig konsekvens av at nordlandsbaserte Friskhuset var en av hovedaktørene i sammenslåingen, er halvparten av sentrene lokalisert i Nord-Norge. Dette illustreres i figur 1-1.

Majoriteten av Stamina-sentrene er fullservicesentre³ med et bredt tilbudsspekter i form av gruppetimer, barnepass og enkelte spafasiliteter. Seks sentre er lavprissentre med fokus på individuell trening og selvbetjening. Lavprissentrene betegnes heretter som KEY-sentre, slik Stamina selv omtaler dem. Vårt utvalg består av 45 av Stamina-sentrene, men 43 analyseenheter. Dette er fordi ikke alle sentrene egnet seg eller var mulige å analysere separat. Valg av analyseenheter beskrives nærmere i kapittel 3.1. En oversikt over sentrene fordelt på ulike regioner er vedlagt i appendiks 1.1. I resten av utredningen benevnes hvert enkelt senter med sitt stedsnavn.



Figur 1-1: Geografisk plassering av Stamina-sentrene

1.4 Utredningens struktur

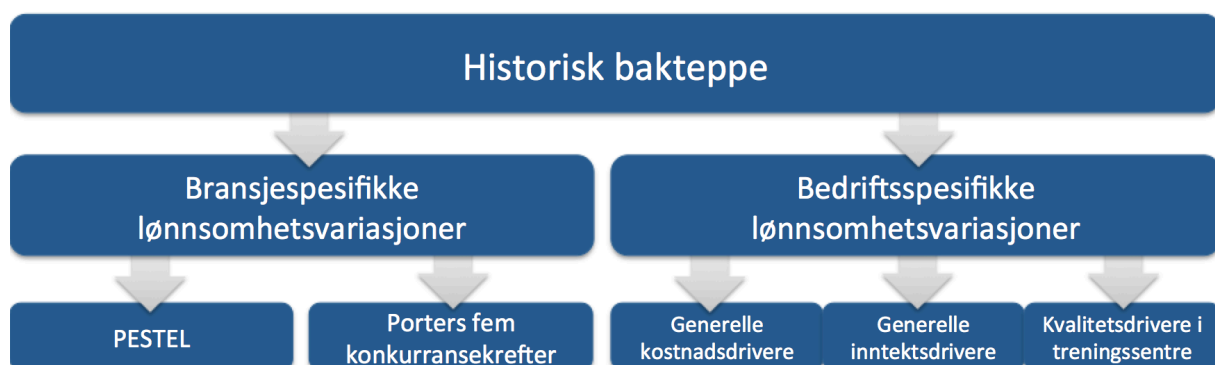
Utredningen er delt inn i ni kapitler. *Kapittel 1*, som vi nå har vært gjennom, aktualiserer utredningens tema, presenterer problemstillingen, avgrenser omfanget og beskriver bedriften vi analyserer. *Kapittel 2* tar for seg relevant teori ved å innlede med et oversiktsbilde av det teoretiske utgangspunktet, for så å presentere det teoretiske grunnlaget for bransjeanalysen og mulige lønnsomhetsdrivere. I *kapittel 3* presenteres den metodiske tilnærmingen som benyttes i utredningen. *Kapittel 4* beskriver viktige bransjekarakteristikker og analyserer bransjens

³ Se kapittel 4.1 for segmentinndeling

makro- og konkurranseomgivelser. *Kapittel 5* går spesifikt inn på studieobjektet Stamina og lønnsomheten til sentrene i utvalget. Deretter brukes innsikt fra de foregående kapitlene til å finne potensielle lønnsomhetsfaktorer og hypoteser i *kapittel 6*. Her utforsker vi også bivariate sammenhenger mellom faktorene og lønnsomhet. I *kapittel 7* benytter vi multippel regresjonsanalyse til å undersøke faktorenes lønnsomhetseffekt. Vi supplerer diskusjonen med kvalitative funn fra en spørreundersøkelse utsendt til senterlederene og intervjuer. *Kapittel 8* tar for seg hvordan endringer i bransjeforhold kan tenkes å påvirke treningssentrene i fremtiden. Utredningen avrundes i *kapittel 9* med en konklusjon, diskusjon av studiens begrensninger og forslag til videre forskning.

2. Teori

Vårt utgangspunkt for litteraturgjennomgangen er å finne teoretisk funderte faktorer som kan forklare lønnsomhetsvariasjoner mellom treningssentre. Kapittelets inndeling er illustrert i figur 2-1. Vi innleder med å beskrive debatten om den relative effekten av bransje- og bedriftsspesifikke forhold på lønnsomhet. Vi velger et pragmatisk utgangspunkt og presenterer videre teori for analyse av både bransje- og bedriftsvariasjoner. For å kunne analysere treningssentrenes makro- og konkurranseomgivelser presenterer vi PESTEL-rammeverket og Porters (1980) fem konkurransekrefter. Deretter utdypes teori om bedriftsspesifikke årsaker til lønnsomhetsvariasjoner. Den første delen baserer seg på teori om kostnadsdrivere av Porter (1985) og Riley (1987). Videre presenterer vi empiri for generelle inntektsdrivere. Avslutningsvis supplerer vi med forskning på kvalitetsdrivere og kundetilfredshet i treningssenterbransjen. Et bredt teoretisk og empirisk utgangspunkt styrker grunnlaget for å utforske mulige drivere for lønnsomhetsvariasjoner.



Figur 2-1: Det teoretiske grunnlaget

2.1 Innledende om teorigrunnlaget

I en kompleks verden preget av endring, er det viktig å forstå bedriftens omgivelser for å kunne håndtere disse. Ved å bryte ned omgivelsene i mindre deler, som i figur 2-2, kan man danne seg et oversiktlig bilde av de ulike nivåene lønnsomhetsvariasjoner kan oppstå på.



Figur 2-2: Lag i en bedrifts omgivelser (Johnson, Whittington & Scholes, 2011)

Det ytterste laget i bedriftens omgivelser er *makroomgivelserne*. Vi analyserer disse ved hjelp av PESTEL-rammeverket som presenteres i kapittel 2.2.1. *Bransjen*, definert som *en gruppe bedrifter som produserer produkter som er nære substitutter til hverandre* (Porter, 1980, s. 5), er det andre laget i bedriftens omgivelser. Vi benytter Porters fem konkurransekrefter til å analysere bransjens konkurranseforhold. Modellen beskrives i kapittel 2.2.2. En bransje kan imidlertid være for bred som konsept når man skal analysere konkurransen mellom bedrifter, da ikke alle bedrifter innen en gitt bransje nødvendigvis konkurrerer med hverandre. To mulige inndelinger av bransjen er strategiske grupper, basert på bedrifter med like karakteristikk, og *markeder*, basert på kunder med like behov (Johnson, et al., 2011). Det innerste laget i bedriftens omgivelser er *bedriften* selv. Vi kommer nærmere inn på aspekter ved bedriftens interne forhold i kapittel 2.3 og 2.4, der vi ser på empiri om lønnsomhetsdrivere og kvalitetsdrivere for treningssentre.

Det har vært uenighet om hvilken del av bedriftens omgivelser som påvirker lønnsomhet i størst grad. Man har historisk sett to forskningstradisjoner (Roquebert, Phillips & Westfall, 1996). Den ene retningen har hatt et internt perspektiv på bedriften og kalles ofte *strategisk ledelse*. Den andre retningen kalles *industriell økonomisk retning* og er eksternt rettet mot bransjen. De to forskningstradisjonene har hatt et ulikt syn på hvilken orientering som er mest hensiktsmessig i strategiprosesser – å starte med de eksterne omgivelsene eller med organisasjonens egne ressurser (Johnson, et al., 2011).

Et av de første bidragene innen det interne perspektivet var en studie av Nourse og Drury (1938). De argumenterte for at en bedrifts fordeler skapes av ledelsen og at bedriften ikke er prisgitt forutsetninger fra bransjen. Året etter publiserte Mason (1939) den første artikkelen innen industriell økonomisk retning. Denne studien så på hvordan bransjeforhold legger føringer for en bedrifts pris- og produksjonsbeslutninger. Mason (1939) viste til et

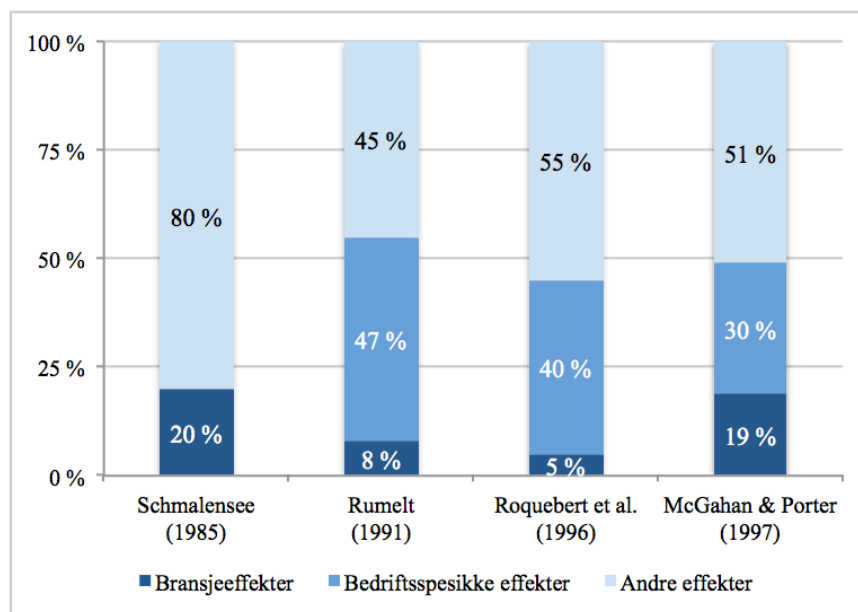
deterministisk forhold mellom markedsstruktur og lønnsomhet, i motsetning til hva Nourse og Drury (1938) presenterte året før. Hele Masons artikkel ble basert på et premiss om at bedriftens handlingsrom begrenses av strukturelle karakteristikk ved bransjen. Masons tanker ble videreført, og bedrifter innenfor samme bransje ble ansett for å være like på alle strategiske områder, bortsett fra skala (Rumelt, Schendel & Teece, 1994; Weiss, 1971).

De to forskningstradisjonene eksisterte lenge side om side, uavhengig av hverandre. Begge fremstilte sin retning som dominerende ved å neglisjere alternative lønnsomhetskilder (Roquebert, et al., 1996). I 1970- og 80-årene opplevde begge retninger store skift blant annet med tanke på analyseenhet og reevaluering av forutsetninger. Som en følge av dette skiftet oppsto det på 1980- og 90-tallet diskusjoner rundt, og målinger av, de relative effektene av bransje- og bedriftsmessige forhold på lønnsomhet. Årsakene til skiftet var den industrielle økonomiske retningens manglende evne til å forklare lønnsomhetsvariasjoner innad i bransjer, samt at en kombinasjon av retningene ble ansett som gjensidig berikende. Selv om begge skolene i dag stort sett anerkjenner både bransje- og bedriftsspesifikke effekter på lønnsomhet, vektlegges de ulikt (Saeed, Yousafzai, Paladino & De Luca, 2015). Organisasjonsteoretiske modeller har foreslått en virkelighetstilnærming midt mellom de to retningene, der det er tilpasningen av organisasjonsstruktur til eksterne omgivelser som er avgjørende for lønnsomhet (Roquebert, et al., 1996). Conner (1991) sammenlignet strategisk ledelsesteori med fem sentrale teorier innen industriell økonomisk retning, og fant at de to retningene var mer komplementære enn tidligere antatt.

Flere studier har sammenlignet effektene av bransje- og bedriftsmessige forhold på lønnsomhet. Særlig to artikler, én fra hver av forskningstradisjonene, dominerte denne litteraturen. Schmalensee (1985) undersøkte først den relative effekten av selskapstilhørighet, marked og markedsandel på forretningsenheters lønnsomhet. Han fant at bedriftsspesifikke effekter ikke finnes og at effekter av markedsandeler er neglisjerbare, men at bransjeeffekter er viktige. Det er imidlertid verdt å merke seg at bedriftsspesifikke effekter her var begrenset til selskapseffekter, og studien målte ikke effekter av forretningsenheter. Seks år senere gjennomførte Rumelt (1991) en lignende studie og sammenlignet sine funn med Schmalensees (1985). To vesentlige metodiske valg skilte de to artiklene. For det første inkluderte Rumelt effekter av forretningsenhet i tillegg til selskapseffekter som en del av bedriftseffektene. Begrepet "bedriftseffekter" favner altså om *mer* i Rumelts studie enn i Schmalensees. I tillegg skilte han mellom faste og varierende bransjeeffekter ved å analysere

over fire år i stedet for ett. Likt som Schmalensee fant også Rumelt at selskapseffekter er neglisjerbare. Han fant videre store effekter av forretningsenhet og kun små stabile bransjeeffekter. I senere tid er det flere studier som har støttet opp om hovedessensen i Rumelts funn, nemlig at bedriftseffekter virker sterkere på lønnsomhet enn bransjeeffekter.

Roquebert, Phillips og Westfall (1996) fikk lignende resultater som Rumelt (1991). I motsetning til Rumelt (1991) fant de imidlertid at selskapseffekter også var relevant for forretningsenhetens lønnsomhet. I tillegg til produksjonsbedrifter, som ble brukt i de foregående studiene, inkluderte McGahan og Porter (1997) også tjenesteytende bedrifter i sin studie. På samme måte som Rumelt (1991) og Roquebert et al. (1996), konkluderte også denne studien med at bedriftsspesifikke effekter er sterkere enn bransjespesifikke. Basert på disse sammenligningsartiklene er det konkludert med at bedriftsspesifikke effekter er mest utslagsgivende for lønnsomhet (Johnson, et al., 2011). Konklusjonene i de nevnte sammenligningsstudiene er oppsummert i graf 2-1.



Graf 2-1: Kilder til forskjeller i forretningsenheters lønnsomhet (McGahan & Porter, 1997)

Avslutningsvis ser vi til forskningsfronten. En metaanalyse av 232 studier som har målt bransje- og bedriftsspesifikke effekter konkluderer med at både bransje og bedrift har en signifikant effekt på forretningsenheters lønnsomhet (Saeed, et al., 2015). Forskerne finner imidlertid at bransjeeffekter er dobbelt så sterke som bedriftseffekter.

I våre analyser benytter vi teori basert på tankegangen i begge de to forskningstradisjonene. Grunnen til dette er at vi anser de to innfallsvinklene som komplementerende og at en kombinasjon vil gi et mer helhetlig bilde av årsaker til lønnsomhetsvariasjoner. Analyse basert på industriell økonomisk retning vil brukes som et bakteppe for å forstå bransjen i kapittel 4. Vår analyse bygger imidlertid på en antakelse om at bedriftsspesifikke forskjeller eksisterer, ettersom vi skal se på lønnsomhetsvariasjoner innen en gitt bransje og et gitt selskap. Analysene i kapittel 6 og 7 bygger i hovedsak på dette.

2.2 Teorigrunnlag: Bedriftens eksterne omgivelser

Her presenterer vi teorigrunnlaget for analyse av bedrifters eksterne omgivelser, i form av makroomgivelsene og bransjens konkurranseforhold. Disse analyseres henholdsvis ved hjelp av PESTEL-rammeverket og Porters fem konkurransekrefter. Rammeverkene antar at bransjeforhold har betydelig innvirkning på bedriftenes lønnsomhetspotensial.

2.2.1 Analyse av makroomgivelsene: PESTEL-rammeverket

PESTEL-rammeverket benyttes ofte i analyser av bedrifters makroomgivelser, som illustrert ved det ytterste laget i en bedrifts omgivelser i figur 2-2. Rammeverket består av en kategorisering av ulike forhold som påvirker makroomgivelsene, der hver bokstav i akronymet står for ett forhold, som vist i figur 2-3.

Rammeverket er fleksibelt fordi analysen av hvert forhold kan tilpasses til det som er mest aktuelt for bransjen man ser på. Ettersom forholdene er tett relatert, er det viktig å se dem i sammenheng. Fokuset i en PESTEL-analyse er å analysere nåværende og fremtidig påvirkning. Dersom det er høy usikkerhet rundt utviklingen i forholdene fremover i tid, anbefales det å utvikle flere scenarioer. De fleste bedrifter vil oppleve stadige endringer i sine makroomgivelser, men det er kombinasjonen av disse endringene som har innvirkning på bedrifters lønnsomhetspotensial (Johnson, et al., 2011).



Figur 2-3: PESTEL-rammeverket (Johnson, et al., 2011)

Politiske forhold omhandler landspesifikke faktorer som skattepolitikk, handelsreguleringer, sosiale velferdsgoder og politisk stabilitet (Johnson, et al., 2011). Stabilitet skaper forutsigbarhet for bedrifter og letter arbeidet med å planlegge fremover i tid. Styringsmaktene legger føringer for hvordan bedriftene kan operere. Dette betyr at internasjonale bedrifter ofte må forholde seg til et sammensatt politisk bilde.

Økonomiske forhold innebærer blant annet faktorer som rentenivå, konjunkturer, BNP og arbeidsledighet (Johnson, et al., 2011). Penge- og finanspolitikk er viktige verktøy som brukes av myndigheter til å påvirke makroøkonomivilkårene. Bedrifter påvirkes også ulikt av endringer i det økonomiske landskapet. Noen bedrifter er sykliske, mens andre er motsykliske.

Sosiokulturelle forhold omhandler hvordan bransjen påvirkes av sosiale og kulturelle forhold i makroøkonomivilkårene. Befolkningens livsstil, sosial mobilitet, utdanningsnivå og inntektsfordeling kan potensielt påvirke bedrifters handlingsrom og lønnsomhetspotensial (Johnson, et al., 2011).

Teknologiske forhold viser til teknologiske muligheter, så vel som presset på og ønsket om å ta disse mulighetene i bruk. I dette ligger det at man er vel så avhengig av teknologisk modenhet i bransjen som selve utviklingstakten av ny teknologi (Johnson, et al., 2011).

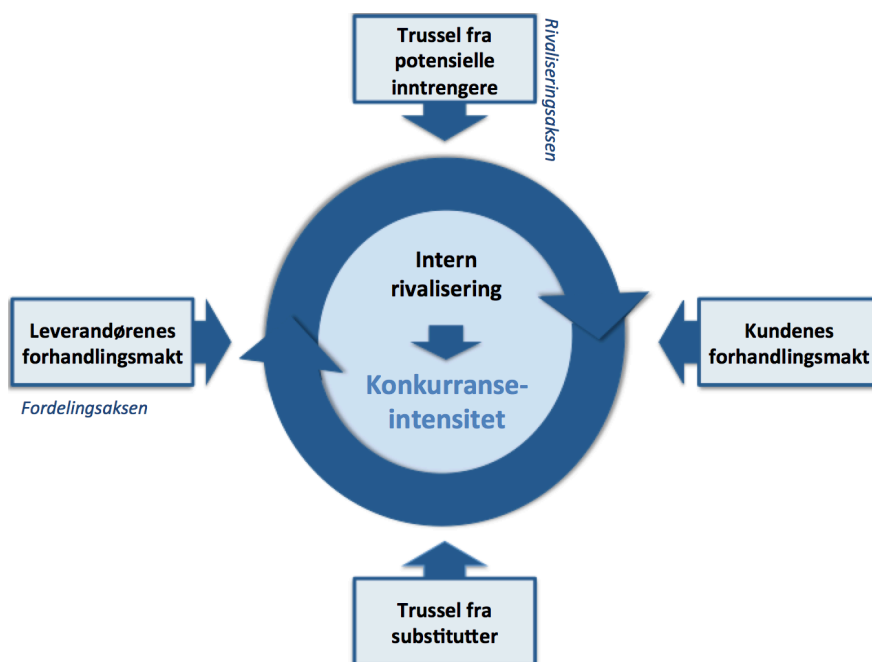
Miljømessige forhold omfatter både energiforbruk, reguleringer for hvordan bedrifter kan opptre og muligheter for å drive miljøvennlig gjennom avfallsordninger (Johnson, et al., 2011). Slike forhold er av særlig betydning for bransjer der miljøet påvirker mulighetene for produksjon og der interessentene stiller krav til hvilke fotspor bedriften legger igjen.

Juridiske forhold referer til lovgivning og reguleringer. Disse er hovedsakelig landspesifikke, men kan også være internasjonale reguleringer som bransjen må forholde seg til (Johnson, et al., 2011).

PESTEL-rammeverket inneholder enkelte begrensninger. Den klareste begrensningen ved rammeverket er at en analyse raskt blir utdatert (Johnson, et al., 2011). Når makroforholdene i bransjer endrer seg hurtig, er det tidskrevende å holde PESTEL-analyser oppdaterte. Videre er det pekt på at det høye kravet til informasjonsinnhenting gjør det lett å miste relevant informasjon og å inkludere irrelevante forhold (Business-analysis, 2016).

2.2.2 Analyse av konkurranseomgivelsene: Porters fem konkurransekrefter

Porters fem konkurransekrefter brukes til å analysere bedrifters konkurranseomgivelser (Jakobsen & Lien, 2001; Porter, 1980). Det anerkjente verktøyet revolusjonerte i sin tid strategifaget og har fått stor betydning både i akademia og i praksis (Porter, 2008). Modellen består av fire konkurransekrefter som kan analyseres langs to akser (Jakobsen & Lien, 2001). Dette illustreres i figur 2-4. Langs *rivaliseringsaksen* analyseres *trusselen fra potensielle inntrengere* og *substitutter*. Langs *fordelingsaksen* analyseres *kunders og leverandørers forhandlingsmakt*. Sammenhengen mellom aksene i figuren er at sterkere *rivalisering* fører til mer *fordelte* verdier til bransjens kunder og leverandører (Jakobsen & Lien, 2001). De fire konkurransekraftene virker sammen inn på den femte kraften, kalt *intern rivalisering*.



Figur 2-4: Porters fem konkurransekrefter (Porter, 1980, 2008)

Samlet sier analysen noe om bransjens *konkurranseintensitet*, attraktivitet og lønnsomhetspotensial. Viktigheten av hver konkurransekraft avhenger av bransjen man analyserer (Johnson, et al., 2011). En attraktiv bransje kjennetegnes ved lav styrke på konkurransekraftene, da dette impliserer større lønnsomhetspotensial. En mindre attraktiv bransje nærmer seg ytterpunktet kalt fullkommen konkurranse (Porter, 1980). Her resulterer konkurranseintensiteten i så sterk priskonkurranse at ingen virksomheter tjener mer enn marginalkostnaden (Johnson, et al., 2011).

Innsikt i bransjers konkurranseintensitet kan brukes av bedrifter til å identifisere strategiske markedsposisjoner der konkurransekraftene virker på en fordelaktig måte. Bedrifter kan også finne muligheter til å påvirke konkurransekraftene i ønsket retning (Jakobsen & Lien, 2001). I de neste avsnittene beskriver vi de fem konkurransekraftene nærmere. Dersom annen informasjon ikke oppgis, brukes Porters (1980) egne definisjoner.

Trussel fra potensielle inntrengere

Etableringsbarrierer er en grunnleggende forutsetning for å oppnå en bedre bransjelønnsomhet enn normalavkastningen på kapital, kalt superprofitt (Jakobsen & Lien, 2001). Dersom inntrengere fritt kan etablere seg, vil superprofitten gradvis eroderes. En høy *trussel fra potensielle inntrengere* fører derfor til økt konkurranseintensitet i bransjen. Etableringsbarrierer kan være midlertidige eller langvarige, og de kan ha ulikt opphav. En langvarig etableringsbarriere er læringseffekter som ikke kan kopieres, kjøpes eller overføres til andre, men som må tilegnes over tid. Stordriftsfordeler er en mer midlertidig etableringsbarriere. Nykommere kan oppnå dette gjennom tidlige og store investeringer for å opparbeide større markedsandeler og kostnadseffektiv drift. Store kapitalbehov kan derfor hindre nykommere i å etablere seg og bidra til redusert konkurranseintensitet. Produktdifferensiering kan også fungere som en etableringsbarriere gjennom kunders merkevarepreferanser og lojalitet eller økt opplevd byttekostnad (Jakobsen & Lien, 2001).

Trussel fra substitutter

Substitutter er produkter og tjenester som kunder anser som en erstatning for bransjens egne (Jakobsen & Lien, 2001). *Trussel fra substitutter* begrenser bedriftenes mulighet til å utnytte markedsrett. Selv i monopoler fungerer prisen på substitutter som pristak på bedriftens produkter og tjenester. Trusselen fra substitutter er høy i bransjer med enkelt substituerbare produkter og lave byttekostnader. Dersom prisen overstiger betalingsvilligheten til kundene, vil sannsynligheten for at de bytter til substitutter være større. Dette øker konkurranseintensiteten og reduserer lønnsomhetspotensialet i bransjen. Kundelojalitet kan motvirke denne effekten ved å redusere kunders tilbøyelighet til å handle hos andre.

Leverandørenes forhandlingsrett

I bransjer med stor *leverandørrett* har leverandørene større mulighet til å kapre bransjeaktørens potensielle profitt gjennom prisøkninger. Dette driver bransjens lønnsomhetspotensial nedover. Her forstår vi leverandører i vid forstand slik at begrepet

innebærer leveranse av både råmaterialer, utstyr og humankapital (Johnson, et al., 2011). Faktorer som bidrar til stor leverandørmakt er eksempelvis få og konsentrerte leverandører. Andre eksempler er differensierte leverandører og at byttekostnadene er høyere for bransjeaktørene enn for leverandørene. Leverandørmakten er også større dersom innsatsfaktorene de leverer er viktige for bransjeaktørens produksjon.

Kundenes forhandlingsmakt

Stor *kundemakt* medfører ofte reduserte priser eller at bransjeaktører tilbyr mer til samme pris (Jakobsen & Lien, 2001). Dersom mange aktører konkurrerer om få og konsentrerte kunder, er kundemakten stor. Lave byttekostnader for kundene relativt til bransjeaktørene, låser bedriftene i større grad til eksisterende kunderelasjoner. Kundemakten øker også dersom enkelte kunder kontinuerlig kjøper store kvanta relativt til andre og bedriftene er avhengige av disse kundene. Dette medfører økt konkurranseintensitet og redusert lønnsomhetspotensial. Homogenitet og mulighet for substituering på produktsiden øker også konkurranseintensiteten i bransjen gjennom kunders prisfølsomhet.

Intern rivalisering

Intern rivalisering er direkte konkurranse mellom bransjens eksisterende virksomheter med produkter og tjenester ment for de samme kundegruppene (Johnson, et al., 2011). Den interne rivaliseringen påvirkes også av de fire andre konkurransekraftene. Høy intern rivalisering oppstår i bransjer med kamp om markedsandeler gjennom pris- og kvalitetskonkurranse (Jakobsen & Lien, 2001). I bransjer med homogene produkter og der hver enkelt aktør har ubetydelig markedsrett, er dette ofte tilfelle. Bedrifters posisjonsfremmende tiltak i form av priskutt for å kapre kunder besvares av rivalene. Dette medfører økt konkurranseintensitet og lavere lønnsomhetspotensial. Slik konkurranse ser man ofte i modne bransjer med lav vekst eller tilbakegang når bedriftene kun kan vokse på bekostning av hverandre. Ledig kapasitet og betydelige faste kostnader øker også rivaliseringen fordi bransjeaktørene gjennom priskutt og salgssøkning forsøker å dekke inn de faste kostnadene. Dette ser man særlig i tjenestebansjer, der produktet ikke kan lagres. Rivaliseringen øker også ved høye avviklingshindringer fordi bedrifter blir i bransjen til tross for dårlig lønnsomhet.

Begrensninger ved rammeverket

Porters fem konkurransekrefter er en anerkjent og anvendelig modell, men inneholder likevel enkelte begrensninger. Et problem er det ensidige fokuset på *verdikapring*, mens muligheter

for *verdiskaping* neglisjeres (Jakobsen & Lien, 2001). Verdiskaping oppstår når bransjeaktørene samarbeider, til forskjell fra verdikaping i form av konkurranse om markedsandeler. Nalebuff og Brandenburger (1997) utvidet derfor rammeverket med kraften *komplementaritet*. Produkter er komplementære når verdien av flere produkter sammen er større for kunden enn deres separate verdi (Jakobsen & Lien, 2001). Når bransjeaktører samarbeider, kan verdiskaping føre til økt markedsstørrelse. Nalebuff og Brandenburgers bidrag blir regnet som betydelig fordi det anerkjenner at man bør analysere både *trusler mot* og *muligheter for* lønnsomhet (Jakobsen & Lien, 2001). Eksempelvis kan samarbeid om teknologistandarder og promotering av fordelaktige bransjereguleringer gi positive virkninger på bransjelønnsomhet (Besanko, Dranove, Shanley & Schaefer, 2013).

Modellen kritiseres også for å ignorere etterspørselspåvirkninger som skyldes endring i kunders inntekter og preferanser, samt bedriftsstrategier for salgsøkning (Besanko, et al., 2013). Analysen hensyntar heller ikke at enkeltbedrifter kan være isolert fra konkurransekrefter gjennom unike markedsposisjoner. I tillegg bør myndighetenes lover og reguleringer legges til som en sjette kraft i modellen fordi de setter begrensninger på bransjers lønnsomhetspotensial (Besanko, et al., 2013). Porter (1980) mener imidlertid at reguleringer fra myndighetene heller påvirker bransjelønnsomhet *indirekte* gjennom innvirkning på hver enkelt konkurransekraft. Avslutningsvis presiseres det at modellen ikke er en helhetlig teori, men et verktøy for kvalitativ analyse av trender (Besanko, et al., 2013).

2.3 Teorigrunnlag: Bedriftsspesifikke forhold

Produksjonsvolum fremsto lenge som den enerådende kostnadsdriveren i teorien (Banker & Johnston, 2006). Først på 1980-tallet begynte forskere innen økonomistyringsfeltet å se til alternative kostnadsdrivere (Kaplan, 1983, 1984; Shank, 1989; Shank & Govindarajan, 1989, 1993). En mer sammensatt forståelse av kostnadsatferd og relevante årsakssammenhenger utviklet seg og førte til bedre beslutningsgrunnlag for bedrifter (Banker & Johnston, 2006). Den nye forståelsen ga bedre innsikt i det komplekse samspillet mellom ulike kostnadsdrivere i produksjon av produkter og tjenester, og man anerkjente at det ikke er tilstrekkelig å se på hver kostnadsdriver isolert (Shank & Govindarajan, 1989).

Porter (1985) var en av de første som brukte termen *kostnadsdrivere*. Han definerte begrepet som '*strukturelle faktorer som påvirker kostnadene*' (Porter, 1985, s. 91). Porter utviklet et rammeverk med ti kostnadsdrivere som utgjorde et mer komplekst sett med

beslutningsvariabler enn kun produksjons- og salgsvolum (Banker & Johnston, 2006). I årene etter bygget flere studier videre på Porters rammeverk. Shank (1989) anerkjente Porters forsøk på å utarbeide en helhetlig liste over bedrifters kostnadsdrivere, men mente at Rileys (1987) inndeling var bedre.

Et nytt syn på hva som driver kostnader skapte et behov for å revurdere tradisjonelle styringssystemer. Kaplan var en av de første som foreslo måter å fornye styringssystemene på (Kaplan, 1983, 1984, 1986a, 1986b, 1988; Kaplan & Norton, 1992). Han pekte på paradokset ved at bedrifter gjorde fundamentale endringer i måten de organiserte seg og tok i bruk teknologi på, mens styringssystemene sto på stedet hvil (Kaplan, 1986a). Sammen med medforfatter Johnson innledet han den såkalte "Relevance Lost"-debatten med å kritisere tradisjonelle styringssystemer (Kaplan & Johnson, 1987). Kritikken dreide seg om at styringssystemene ikke produserte relevante nøkkeltall for driften, at de ga forvridd produktkostnader og var rettet mot ekstern rapportering på bekostning av intern beslutningsrelevant informasjon (Kaplan, 1984). Kaplan (1986b) påpekte videre nytteverdien av empiriske forskningsmetoder i studier av strategisk økonomistyring for å fange opp den iboende kompleksiteten i fagfeltet. Debatten har også ført til utvikling av verktøy som balansert målstyring og aktivitetsbasert kalkulasjon (Bjørnenak, 2010). Cooper og Kaplan (1987) sin ABC⁴ har også vært toneangivende innen forskning på kostnadsdrivere, men vi anser Porter (1985) og Riley (1987) sine rammeverk som best egnet for vårt forskningsformål.

Den presenterte teorien fra 1980-tallet er imidlertid begrenset fordi den kun omhandler kostnadsdrivere, på bekostning av inntektssiden. I følge Banker og Johnston (2006) finnes det ingen vidt akseptert og samlende teori eller klassifikasjon for lønnsomhetsdrivere og deres underliggende sammenhenger. Porter (1985) og Rileys (1987) rammeverk har gitt mye nyttig innsikt, men ikke et fullstendig virkelighetsbilde (Shields & Shields, 2005). Vi supplerer derfor teori om kostnadsdrivere med empiri om inntektsdrivere i delkapittel 2.3.3.

2.3.1 Porters kategorisering av kostnadsdrivere

Porters (1985) ti kostnadsdrivere legger grunnlaget for å analysere kostnader som oppstår gjennom hele verdikjeden i produksjon av både varer og tjenester. Porter påpeker at det er varierende relativ viktighet av driverne i ulike verdikjeder, og at flere drivere sammen kan påvirke kostnaden ved hver aktivitet. Analyse av de ti driverne skaper forståelse for bedrifters

⁴ Activity Based Costing

nåværende kostnadsposisjon og hvordan den eventuelt kan endres. Vi presenterer her hver kostnadsdriver sekvensielt, basert på Porters (1985) egne definisjoner.

Skala viser til hvordan produksjonsvolum kan drive kostnader. Endring i produksjonsvolum kan påvirke måten man driver verdiaktiviteter på, som i sin tur vil påvirke direkte eller indirekte kostnader. Skala- eller stordriftsfordeler kan oppstå gjennom økt innkjøpskvantum som fører til forhandlingsmakt og dermed bedre innkjøpsavtaler. Skalaulemper kan eksempelvis oppstå når innkjøpskvantumet blir så stort at man driver innkjøpsprisene opp. Stordriftsfølsomhet varierer mellom både aktiviteter, bedrifter og bransjer.

Læring kan drive kostnader ned ved at verdiaktiviteter etter hvert utføres mer effektivt. Dette gjelder kollektiv læring som blir i bedriften, snarere enn individuell læring hos de ansatte. Læringsfarten kan eksempelvis variere med enten økt volum, tid i drift eller størrelse på investering. Et bevisst forhold til læring krever derfor at man kjenner til hva som driver læringsfarten til den relevante verdiaktiviteten.

Kapasitetsutnyttelse er viktig fordi noen kostnader påløper uavhengig av produksjonsvolum. Bedrifters sensitivitet for kapasitetsutnyttelse avhenger derfor av forholdet mellom faste og variable kostnader. Typiske kilder til dårlig kapasitetsutnyttelse er sesongvariasjoner, tapte markedsandeler og mangelfull planlegging. Avhengig av kilden til og kostnader ved kapasitetsendringer, vil to bedrifter med samme gjennomsnittlige kapasitetsutnyttelse kunne stå overfor vidt forskjellige utfordringer og potensielle løsninger. Én har kanskje problemer med å fylle opp hotellrommene på vinterstid og bør sesongjustere prisene, mens den andre opplever jevnt lav kapasitetsutnyttelse og bør kvitte seg med kapasitet permanent.

Bindeledd er koblinger mellom aktiviteter. De finnes både innenfor verdikjeden og vertikalt mellom bedriftens aktiviteter og leverandørers verdikjeder. Et eksempel på bindeledd innenfor verdikjeden er at det kan være kostnadsbesparende å utføre mer vedlikehold for å redusere reparasjonskostnadene. Et eksempel på vertikale bindeledd er at videreforedling av produkter kan gå raskere hvis leverandøren velger billigere emballasje. Det er derfor ikke alltid hensiktsmessig å studere enkeltaktiviteters kostnadsatferd separat. For å minimere total kostnader kreves koordinering, og kanskje mer utfordrende, åpenhet internt og eksternt.

Samarbeid viser til samhandlingen mellom forretningsenhetene innad i bedrifter. Ved stordriftsfordeler kan det være gunstig å dele en verdiaktivitet, og hvis forretningsenheter har lignende aktiviteter, kan det være kostnadsbesparende å dele kunnskap og læring.

Vertikal integrasjon viser til både implisitte og eksplisitte integrasjonsvalg en bedrift tar. Økt integrasjon kan redusere kostnader relatert til fordyrende mellomledd, særlig hvis ens egen forhandlingsmakt er lav. Motsatt kan spesialisering være kostnadseffektivt hvis leverandøren har et kostnadsfortrinn som gjør det mest hensiktsmessig å kjøpe en innsatsfaktor eksternt.

Timing gjelder både tidspunkt for etablering og når man tar ulike valg med tanke på konjunkturer. I etableringssituasjoner kan det være en førstetrekksfordel der den første i bransjen oppnår fordeler i form av sterk merkevare, læring eller lignende. I andre tilfeller kan det være førstetrekksulempen i form av utstyrsoppdateringer og fallende utviklingskostnader.

Strategiske valg innebærer ofte en avveining mellom kostnader og differensiering. Slike valg kan eksempelvis være relatert til produktets utforming, servicenivå, personalpolitikk eller investering i forskning og utvikling. Beslutningsgrunnlaget bør i slike tilfeller bestå av både potensielle kostnader og potensiell effekt på kundenes prissensitivitet.

Lokalisering er den geografiske plasseringen både i forhold til andre verdiaktiviteter, innsatsfaktorer og leverandører. Det fokuseres ofte på hvilket land man skal lokaliseres i, men også område vil være av betydning for kostnader. Flytting av verdiaktiviteter ut av landet kan gi fordeler i form av lavere lønns- og produksjonskostnader, men må veies opp mot eventuelle økninger i eksempelvis koordinerings- og reisekostnader.

Institusjonelle faktorer består av blant annet reguleringer, skatter og fagforeninger. Disse forholdene er ofte ansett å være utenfor bedriftens kontroll. Noen forhold kan imidlertid kontrolleres til en viss grad, og man kan potensielt redusere deres påvirkning på bedriften.

2.3.2 Rileys kategorisering av kostnadsdrivere

Riley (1987) delte kostnadsdriverne inn i to kategorier – strukturelle og operasjonelle. De *strukturelle driverne* springer ut fra den industrielle økonomiske retningen, og innsikten danner grunnlaget for strategiske valg som påvirker produktkostnader. For disse driverne er det ikke gitt om en økning eller reduksjon av dem er best. Som diskutert kan eksempelvis økt skala gi både fordeler og ulemper. For de *operasjonelle driverne* derimot, er det slik at mer er bedre. Disse sier noe om hvordan bedriften utøver strategien som utledes av de strukturelle driverne. Definisjonene nedenfor er fra Shank (1989).

De *strukturelle driverne* er relativt ekvivalente til Porters (1985) drivere, og er som følger:

Skala innebærer valg av størrelse på investeringer i markedsføring, innovasjon og produksjon. Denne driveren tilsvarer både Porters driver skala og horisontal integrasjon, da sistnevnte også kan gi skalafordeler.

Operasjonelt omfang tilsvarer Porters kategori vertikal integrasjon.

Erfaring omhandler hvor mange ganger man har utført en aktivitet, lik Porters læring.

Teknologi referer til de teknologiske prosessene som tas i bruk i hvert ledd av verdikjeden. Valg av teknologi bør være tett knyttet opp mot strategivalg og om man ønsker å være en leder eller følger i markedet. Førstnevnte innebærer høye teknologikostnader og risiko, men også høy potensiell verdi. Denne driveren er ikke hensyntatt av Porter.

Kompleksitet gjelder bredde i produkt- og tjenestelinjen. Kompleksitet driver kostnader, slik at et valg om å øke bredden bør kompenseres på inntektssiden. Denne driveren inngår som en del av Porters driver strategiske valg.

De *operasjonelle driverne* skiller seg i større grad fra Porters (1985) definisjoner:

Ansattes engasjement referer til engasjementet for å skape kontinuerlig forbedring. Kostnadskontroll er avhengig av de ansattes engasjement i å forbedre driften. I likhet med kompleksitet inngår også denne driveren i Porters strategiske valg.

Kvalitetsledelse er en kostnadsdriver som omhandler hvordan bedriften ledes med tanke på produkt- og tjenestekvalitet. En grunntanke innenfor kvalitetsledelse er at suksess avhenger av gode prosesser snarere enn av tekniske løsninger (Feigenbaum, 2002). Porter (1985) har ikke inkludert denne driveren i sitt rammeverk.

Kapasitetsutnyttelse viser til produksjonsnivå relativt til et gitt valg på skalanivå, og tilsvarer Porters driver med samme navn.

Lokalenes utforming er en kostnadsdriver som varierer med hvor effektivt lokalene er utformet til produksjonsprosessene sammenlignet med en gitt norm. Eksempler er at varemottaket ligger nært utsalglokalet eller at kjøkkenet er i samme etasje som restaurantgjestene spiser for å unngå unødig transporttid. Driveren omtales ikke av Porter.

Produktdesign dreier seg om effekten produktdesign kan ha på kostnader. Kostnadene vil eksempelvis øke hvis en klesprodusent øker antall lommer på jakkene sine eller en restaurant velger mer eksklusive ingredienser. Denne driveren inngår i Porters strategiske valg.

Samarbeid gjelder bedriftens koblinger til leverandører og kunder. Denne driveren inngår både i Porters samarbeid og bindeledd.

2.3.3 Empiri om inntektsdrivere

Ettersom det ikke er noen anerkjente, helhetlige teoretiske rammeverk for inntektsdrivere, belyser vi temaet med en samling utvalgte empiriske funn. Litteratur om inntektsdrivere deles ofte inn i kunde-, produkt- og organisasjonsnivå (Shields & Shields, 2005). Vi fokuserer her på inntektsdrivere på organisasjonsnivå, da disse er mest relevante for våre analyser.

Skala og operasjonelt omfang

Banker, Chang, and Cunningham (2003) fant at skala driver inntekter. Deres begrunnelse var at utvidet drift gir muligheter til å tilby tjenester til store selskaper med kompleks og spredt drift. Petersen (2011) pekte senere på operasjonelt omfang som inntektsdriver. Et større produkt- og tjenestespekter gjør bedriften attraktiv for flere kundegrupper, i tillegg til å muliggjøre kryssalg. Som vi så er både skala og operasjonelt omfang kostnadsdrivere (Porter, 1985; Riley, 1987), og total lønnsomhetseffekt avhenger derfor av faktorenes relative påvirkning på inntekter og kostnader.

Kundetilfredshet

Innenfor kundeperspektivet i Balanced Scorecard (BSC) er det bred enighet om at kundetilfredshet har en positiv effekt på bedrifters inntekter (Banker & Mashruwala, 2009; Banker, Potter & Srinivasan, 2000; Behn & Riley, 1999; Bryant, Jones & Widener, 2004; Ittner & Larcker, 1998). Det er imidlertid noe uenighet rundt kausalitetens natur. Flertallet mener at kundetilfredshet påvirker inntekter direkte og simultant, samt at inntekter øker lineært med kundetilfredshet (Banker, Konstans & Mashruwala, 2000; Banker & Mashruwala, 2009; Behn & Riley, 1999). Andre hevder at kundetilfredshet kun påvirker inntekter indirekte gjennom økt markedsandel (Ittner & Larcker, 1998) og at effekten ikke manifesterer seg før etter en viss tid (Banker, Konstans, et al., 2000; Banker, Potter, et al., 2000; Ittner & Larcker, 1998). Det hevdes også at sammenhengen er avtakende ved høy kundetilfredshet (Ittner & Larcker, 1998). Banker, Potter et al. (2000) fant videre at

sammenhengen mellom kundetilfredshet og inntekter hovedsakelig drives av en volumeffekt, snarere enn en priseeffekt. Bedriftene med høyest kundetilfredshet opplever altså at inntektene øker som en funksjon av flere solgte enheter, ikke av at de kan øke prisen.

Fokuset har hovedsakelig ligget på den kausale påvirkningen av kundetilfredshet på lønnsomhet. Banker og Mashruwala (2009) mener imidlertid at bildet først blir komplett når man også anerkjenner effekten av lønnsomhet på kundetilfredshet. De finner at salgsinntekter påvirker kundens tilfredshet med både service, produkter og butikklokalet. En negativ effekt begrunnes med at økte salgsinntekter som skyldes økt kundemasse gjør de ansatte mindre tilgjengelige, butikklokalene trangere og mer skitne. Positive effekter på kundetilfredshet skyldes at produktet blir mer attraktivt når det er populært blant andre kunder.

Kundetilfredshet kan imidlertid også gå på bekostning av produktivitet, hvilket utgjør et reelt kompromiss ettersom begge faktorene har en positiv effekt på lønnsomhet (Anderson, Fornell & Rust, 1997). Anderson et al. (1997) fant at dette kompromisset gjelder for tjenester, men at kundetilfredshet og produktivitet er positivt korrelert for varer. Dette betyr at bedrifter som primært selger varer, opplever en positiv effekt av kundetilfredshet på lønnsomhet. Tjenesteytende bedrifter opplever derimot at kundetilfredshetens effekt på lønnsomhet avhenger av den relative styrken på lønnsomhet og produktivitet. Bryant et al. (2004) konkluderte i sin studie med at kundetilfredshet har betydelig påvirkning på lønnsomhet i bedrifter som bruker en kombinasjon av finansielle og ikke-finansielle måltall.

Ansatttilfredshet, -turnover, -insentiver og -ferdigheter

Flere studier har trukket frem egenskaper ved de ansatte som relevante inntektsdrivere, hovedsakelig indirekte gjennom kundetilfredshet. Denne indirekte linken er funnet for både ansatttilfredshet, -turnover, -insentiver og -ferdigheter (Banker, Konstans, et al., 2000; Banker, Potter, et al., 2000; Bryant, et al., 2004). Mer konkret påvirker ansattinsentiver inntekter positivt dersom insentivplanen inneholder ikke-finansielle mål, i tillegg til eller i stedet for finansielle mål (Banker, Potter, et al., 2000). Videre har ansatttilfredshet også en direkte kausal effekt på inntekter (Banker, Konstans, et al., 2000).

Ansatttilfredshet, -turnover og -ferdigheter påvirker imidlertid ikke kun inntekter, men også kostnader i form av nyansettelser, defekte produkter og lignende (Banker, Konstans, et al., 2000; Bryant, et al., 2004). Den totale lønnsomhetseffekten blir derfor enda mer betydelig.

Merkevare, produktkvalitet og tjenestekvalitet etter salg

Verdiattributtene merkevare, produktkvalitet og oppfattet tjenestekvalitet etter salg hevdes å påvirke inntekter indirekte gjennom kundelojalitet (Smith & Wright, 2004). Sterk *merkevare* påvirker også inntekter indirekte gjennom muligheter for økt prisnivå. Når det gjelder *produktkvalitet* er effekten på kostnader forsket mye på, uten at inntektseffekter tas særlig hensyn til (MacDuffie, 1997; Nandakumar, Datar & Akella, 1993). Nagar og Rahan (2001) ønsket å fylle dette gapet ved å se på kvalitet relatert til både fremtidige inntekter og alternativkostnad ved å miste salg. De fant at defektrater og punktlig levering påvirker salgsinntekter i påfølgende kvartal, og altså at kvalitet driver inntekter i tillegg til kostnader.

Konkurransforhold

Den strukturelle driveren konkurranse trekkes også frem som en viktig inntektsdriver (Petersen, 2011). Det vises til en negativ effekt av konkurranse på inntekter, hvilket stemmer godt overens med klassisk økonomisk teori. I Petersens studie av sykehus var konkurransen målt ved antall sykesenger i ett område. Han så altså kun på tilbudet av sykesenger, uten å ta hensyn til etterspørselen. En negativ inntektseffekt av økt konkurranse stemmer også godt overens med innsikt fra Porters fem konkurransekrefter, som beskrevet i kapittel 2.2.2.

Begrensninger ved presentert litteratur om inntektsdrivere

Den empiriske gjennomgangen representerer kun et utdrag av litteraturen på området, og er derfor ikke å anse som uttømmende. Utvalget er basert på hvilke studier som har vært mest toneangivende, samt hva som er mest relevant for våre analyser. Videre bør det understrekes at omtalt forskning på inntektsdrivere er gjennomført på enkeltbransjer, og det kan derfor stilles spørsmål ved hvorvidt resultatene kan generaliseres til andre bransjer. Vi mener likevel at litteraturen gir verdifull innsikt som bidrar til et utvidet perspektiv på mulige inntektsdrivere også i treningssenterbransjen. De fleste driverne er også bekreftet gjennom flere studier, hvilket styrker deres reliabilitet.

2.3.4 Oppsummering

På 1980-tallet vokste det frem et forskningsfelt som søkte å forklare lønnsomhetsdrivere på bedriftsnivå, altså drivere som kan forklare lønnsomhetsvariasjoner mellom enkeltbedrifter i samme bransje. Fokuset lå initialt på kostnadsdrivere der Porters (1985) ti kostnadsdrivere og Rileys (1987) strukturelle og operasjonelle kostnadsdrivere har vært særlig dominerende

bidrag. Først i senere tid har inntektsdrivere blitt viet oppmerksomhet, da snarere i form av empiriske studier innenfor enkeltbransjer enn generelle teoretiske rammeverk. I tabell 2-1 sammenstilles de presenterte kostnads- og inntektsdriverne fra dette delkapittelet.

Porters (1985) kategorisering av kostnadsdrivere	Rileys (1987) kategorisering av kostnadsdrivere	Inntektsdrivere fra empiri
Skala	<i>Strukturelle drivere:</i>	Skala og operasjonelt omfang
Læring	Skala	Kundetilfredshet
Kapasitetsutnyttelse	Operasjonelt omfang	Ansatttilfredshet
Bindeledd	Erfaring	Ansattturnover
Samarbeid	Teknologi	Ansattinsentiver
Vertikal integrasjon	Kompleksitet	Ansattferdigheter
Timing	<i>Operasjonelle drivere:</i>	Merkevare
Strategiske valg	Ansattes engasjement	Produktkvalitet
Lokalisering	Kvalitetsledelse	Tjenestekvalitet etter salg
Institusjonelle faktorer	Kapasitetsutnyttelse	Konkurranse
	Lokalenes utforming	
	Produktdesign	
	Samarbeid	

Tabell 2-1: Sammenstilling av ulike kostnadsdrivere (Banker & Johnston, 2006, s. 356) og oversikt over inntektsdrivere fra empiri (egne analyser)

2.4 Litteratur om kvalitetsdrivere i treningscentre

I det følgende presenteres litteratur om viktige faktorer for treningscentermedlemmers oppfattelse av tjenestekvalitet. Hensikten er å finne potensielle faktorer som kan variere på tvers av sentrene i utvalget vårt. Vårt utgangspunkt er at de faktorene som er viktige for kundenes kvalitetsoppfattelse også kan være viktige med tanke på lønnsomhetsprestasjon.

Til forskjell fra produkter, kjennetegnes tjenester ved at de er immaterielle ytelser (Kotler, Keller, Ancarani & Costabile, 2014, s. 356). I stedet for en evaluering basert på tekniske og mer objektive faktorer, bedømmes tjenester ofte på bakgrunn av kunders erfaringer, samt tjenesteleverandørens troverdighet, rykte og evne til oppfyllelse av forventninger (Kotler, et al., 2014). Bedrifter som oppfyller kunders forventninger oppnår derfor ofte større kundelojalitet. Forskere anser derfor tjenestekvalitet som en viktig forutsetning for tjenestebedrifters lønnsomhet. Dette begrunnes med langsiktige og positive økonomiske effekter som følge av økt kundetilfredshet (Lam, Zhang & Jensen, 2005; Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1985, 1988; Zeithaml, Berry & Parasuraman, 1996). Tilfredse kunder er mer lojale og fører ofte til økt salg, bedre omdømme og lavere kostnader tilknyttet reklamasjon og tiltrekning av nye kunder (Lam, et al., 2005). Sonnenberg (1989, som referert

i Kim & Kim, 1995) hevder at høy kvalitet differensierer bedrifter fra konkurrentene, beskytter mot priskonkurranse og reduserer kostnader knyttet til å kapre nye kunder. Han mener at det er hele fem ganger dyrere å bruke ressurser på å tiltrekke seg nye kunder fremfor å fokusere på å beholde de eksisterende kundene. Hurley (2004) fant at det samme gjelder treningssenterbransjen, men spesifiserte dog ikke det relative kostnadsforholdet.

Dersom kundenes kvalitetsforventninger ikke oppfylles, kan det resultere i dårlig rykte, tap av kunder og redusert lønnsomhet (Fornell & Wernerfelt, 1987). Samtidig medfører kvalitetsforbedringer også betydelige investeringer, hvilket impliserer at bedrifter må avveie reell avkastning på kvalitet (Rust, Zahorik & Keiningham, 1995). Implikasjonen for tjenestebedrifter er altså et kompromiss mellom høy kvalitet og kostnadene dette medfører.

Med bakgrunn i dette har forskere utviklet ulike modeller for å undersøke drivere for kunders kvalitetsoppfattelse. Kvalitet blir målt langs ulike kvalitetsdimensjoner, som for eksempel funksjonelle og tekniske (Grönroos, 1984; Lehtinen & Lehtinen, 1982). *Funksjonell kvalitet* omhandler virksomhetens evne til å utøve vennlighet og tempo. *Teknisk kvalitet* gjelder de ansattes kunnskaper, samt fasiliteter og utstyr. Parasuraman, Zeithaml og Berry (1985) utviklet modellen SERVQUAL, og målte tjenestekvalitet som differansen mellom kunders *forventede* og *opplevde* kvalitetsnivå på tjenester. De undersøkte tjenestekvalitet langs fem dimensjoner. Dimensjonene omhandler bedrifters evne til å levere som lovet (pålitelighet), ansattes kunnskap og høflighet (trygghet), utstyr og omgivelser (fysiske fasiliteter), evne til å hjelpe kundene (empati), og serviceinnstilling (oppmerksomhet) (Parasuraman, et al., 1988). Kritikere til SERVQUAL har senere utarbeidet SERVPERF-modellen (Cronin Jr & Taylor, 1992), som kun måler *opplevd* kvalitet. Forskerne fant at kunders kjøpsintensjon ble sterkere påvirket av *opplevd tilfredshet* enn av *oppfyllelse av forventninger* til kvalitet.

Det finnes oss bekjent ingen studier som har undersøkt spesifikke lønnsomhetsdrivere i treningssenterbransjen. I de presenterte studiene antas lønnsomhet som en implisitt og positiv konsekvens av kundelojalitet når kunders kvalitetsforventninger blir oppfylt. Denne linken er eksplisitt funnet for generelle inntektsdrivere, som vi så i kapittel 2.3.3. Med et systemisk syn på tjenesteleveranse anerkjennes det at kunders oppfattelse av tjenestekvalitet er et resultat av interaksjon mellom produkter/tjenester, prosesser, mennesker og omgivelser (Chang & Chelladurai, 2003). Tjenestene treningssentre tilbyr, innebærer ofte høyfrekvent kontakt mellom de ansatte og medlemmene der abonnementsløsninger gjør at de gjentatte ganger besøker samme senter (Chang & Chelladurai, 2003). Konsum av tjenesteproduktet trening

foregår derfor over betydelig lengre tid enn i tradisjonelle tjenestebransjer. En slik forlenget og gjentakende deltakelse krever både mer involvering og interaksjon med medlemmene i konsumerings situasjonen enn i andre tjenestesektorer (Chang & Chelladurai, 2003). Afthinos, Theodorakis og Nassis (2005) hevder at høy kvalitet er avgjørende for at medlemmer velger ett bestemt treningssenter fremfor andre. Med utgangspunkt i de generelle modellene for måling av tjenestekvalitet har derfor flere forskere utviklet egne måleskalaer på kvalitetsdrivere i treningssenterbransjen (Chang & Chelladurai, 2003; Chelladurai, Scott & Haywood-Farmer, 1987; Kim & Kim, 1995; Papadimitriou & Karteroliotis, 2000). Andre har i større grad brukt de generelle skalaene vi beskrev i forrige avsnitt til å undersøke viktige kvalitetsdrivere i treningssenterbransjen i ulike land (Afthinos, et al., 2005; Howat, Absher, Crilley & Milne, 1996; Lagrosen & Lagrosen, 2007; Yildiz, 2011). Forskerne definerer viktigheten av ulike egenskaper ved treningssentertjenester, ofte kalt faktorer, som grupperes i overordnede dimensjoner eller konsepter. Polyakova, Mirza og Jackson (2012) og Lagrosen og Lagrosen (2007) påpeker imidlertid en manglende konsensus rundt hva som er de viktigste kvalitetsdimensjonene for treningssentermedlemmer.

Chelladurai, Scott og Haywood-Farmer (1987) var de første til å utvikle en helhetlig modell for måling av tjenestekvalitet i treningssentre. Modellen⁵ besto av en måleskala med 30 spesifikke drivere for kundens valg av treningssenter. Disse driverne ble gruppert i fem overordnede dimensjoner, kalt primærfasiliteter, profesjonelle tjenester, forbrukertjenester, perifere tjenester og sekundære tjenester.

Dimensjonen primærfasiliteter, målt ved faktorer som senterets *åpningstider*, *renslighet*, *tilgjengelig utstyr* og *størrelse på fasilitetene*, viste seg å være den viktigste dimensjonen for kundene på tvers av demografiske grupper (Chelladurai, et al., 1987). Forskerne tolket dette som at potensielle kunder ofte baserer sin intensjon om å bli medlem ved et spesifikt treningssenter på fysiske aspekter som er enkle å se og vurdere. Kim og Kim (1995) fant også at egenskaper som omhandlet de *fysiske omgivelsene* og *fasilitetene* ved treningssentrene var særlig viktige for kundenes valg. De fant at faktorer som bidro til en god atmosfære på senteret, slik som *renslighet* og *moderne fasiliteter*, var viktige for kundenes kvalitetsoppfattelse. Samtlige av forskerne er enige om at *renslighet* er viktig for medlemmene (Afthinos, et al., 2005; Chang & Chelladurai, 2003; Howat, et al., 1996; Lam, et al., 2005; Papadimitriou & Karteroliotis, 2000; Yildiz, 2011). Lam, Zhang og Jensen (2005)

⁵ 'Scale of Attributes of Fitness Services'

hevder at faktorer som relaterer seg til primærfasiliteter og treningsanlegget, slik som *variasjon på utstyr, vedlikehold og oppdaterte apparater, utstyr og lokaler*, er viktigst.

Innenfor dimensjonen profesjonelle tjenester, ble faktorer relatert til de ansattes *kompetanse* og *kvalifikasjoner* regnet som viktige for treningscentermedlemmer (Chelladurai, et al., 1987). Programdimensjoner ved gruppetimer, som *tilgjengelighet, variasjon i type programmer og treningsform, størrelsen på og antall timer og bekvemmelige timeplaner*, blir også ansett som viktig for medlemmene (Afthinos, et al., 2005; Kim & Kim, 1995; Lam, et al., 2005; Papadimitriou & Karteroliotis, 2000). At *interaksjon med sentrenes ansatte* er viktig støttes også av flere. Det er bred enighet om at faktorer som *ansattes kunnskap og kompetanse, høflighet og oppmerksomhet overfor sentermedlemmene* er sentrale for kunders valg av treningscenter (Afthinos, et al., 2005; Chang & Chelladurai, 2003; Howat, et al., 1996; Kim & Kim, 1995; Lam, et al., 2005; Papadimitriou & Karteroliotis, 2000; Yildiz, 2011).

Kim og Kim (1995) fant også at medlemmer er opptatte av *enkel tilgang til fasilitetene*, både når det gjelder transport og adgangsmuligheter. Nærhet til eksisterende og potensiell medlemsbase er derfor avgjørende. Howat et al. (1996) mente at *parkerings- og transportmuligheter* derfor er viktig. Lam, Zhang og Jensen (2005) er enige i dette.

Treningscenterenes sekundærfasiliteter, i form av *café- og restaurantmuligheter, barnepass og ekstra spafasiliteter*, blir ansett som den minst viktige dimensjonen for sentermedlemmene (Afthinos, et al., 2005; Chelladurai, et al., 1987; Yildiz, 2011). Forskerne stiller derfor spørsmål ved sentrenes tendens til å markedsføre sine sekundærfasiliteter, men de innser samtidig at det kan skyldes et ønske om differensiering (Chelladurai, et al., 1987). Det er også mulig at sekundærfasiliteter er viktigere for noen målgrupper, eksempelvis foreldre som ønsker barnepass mens de trener.

Kritikk til litteraturen om kvalitetsdrivere

De presenterte artiklene er utarbeidet med noe ulik forankring. Undersøkelsene er utført i ulike land, slik at kulturelle faktorer kan redusere resultatenes generaliserbarhet. Det er også ingen konsensus rundt hva som er viktigst for tjenestekvalitet i treningscenterbransjen (Lagrosen & Lagrosen, 2007). Forskerne enes ikke om en helhetlig modell for kvalitetsdrivere, til tross for relativt konsistente funn hva gjelder enkeltfaktorer.

Oppsummering

Egenskaper som omhandler selve treningsfasilitetene, både lokaler, apparater og utstyr, har mye å si for kunders valg av treningssenter. Interaksjon med kunnskapsrike ansatte, god lokalisering og enkel tilgang er også sentralt. De treningsrelaterte aspektene er dessuten viktigere enn sekundærfasiliteter. Så vidt vi vet er det ikke etablert noen empirisk sammenheng mellom kvalitetsdrivere og lønnsomhet. Tjenestekvalitet i treningssentre antas å øke kundelojaliteten, og dermed lønnsomhet.

2.5 Delkonklusjon

I dette kapittelet har vi redegjort for det teoretiske grunnlaget for utredningen. Vi innledet kapittelet med å beskrive den historiske konteksten for teori om årsaker til lønnsomhetsvariasjoner. Her har det tradisjonelt vært to forskningstradisjoner. Den ene har vist til bransjeforhold, mens den andre viser til bedriftsinterne faktorer. Vi valgte et pragmatisk syn i denne debatten, og beskrev teori innenfor begge utgangspunktene.

PESTEL-rammeverket og Porters fem konkurransekrefter er verktøy for analyse av forhold utenfor bedriften. De brukes i analyser av henholdsvis bransjens makro- og konkurranseomgivelser. Årsaker til lønnsomhetsvariasjoner som oppstår internt i bedriften får imidlertid størst plass i denne oppgaven, ettersom vi ser på lønnsomhetsvariasjoner mellom treningssentre innenfor samme bransje og bedrift. For å belyse teori om bedriftsspesifikke lønnsomhetsvariasjoner så helhetlig som mulig, så vi til teori om kostnadsdrivere, empiri om inntektsdrivere og litteratur om kvalitetsdrivere i treningssenterbransjen. Teori om kostnadsdrivere er basert på Porter (1985) og Rileys (1987) kategorisering. De presenterte inntektsdriverne er basert på et utvalg empiriske studier gjennomført i ulike bransjer. Studier av treningssentre har hittil fokusert på drivere av kvalitetsoppfattelse og kundetilfredshet med en implisitt antakelse om at dette også er positivt for lønnsomhet. Det teoretiske grunnlaget brukes til å undersøke ulike forhold som kan påvirke lønnsomhet i treningssentre. Samlet gir de ulike teoriområdene et godt grunnlag for videre analyser.

3. Metode

Her presenterer vi vår metodiske fremgangsmåte for å undersøke sammenhenger mellom ulike faktorer og lønnsomhetsprestasjon i treningssentre. Metoden beskriver de teknikker, verktøy og prosedyrer som anvendes for samle og analysere data (Saunders, Lewis & Thornhill, 2012). Det er sentralt at resultatene og konklusjonene studien genererer ikke skyldes metodiske valg, men den virkeligheten vi undersøker. I dette kapittelet redegjør vi for vårt utvalg av treningssentre som studieobjekt. Deretter beskriver vi valg av forskningsdesign, før vi presenterer teknikkene vi bruker for å analysere datamaterialet. Til slutt evaluerer vi datagrunnlagets reliabilitet og validitet. Kapittelet er inspirert av vår egen eksamensoppgave i faget 'Methodology for Master Thesis' fra høsten 2015 (Brynstad & Klund, 2015).

3.1 Studieobjekt: Stamina

Vi ønsker i denne studien å generere resultater som kan være nyttige for hele den norske treningssenterbransjen. Vi har imidlertid valgt å gjøre en internanalyse av én kjede, Stamina, og populasjonen består dermed strengt tatt kun av sentrene i denne kjeden. Vi kommer tilbake til generalisering av resultatene i kapittel 3.3.3.

Begrunnelsen for vårt valg av en internanalyse er todelt. For det første kan en internanalyse redusere kompleksiteten i forskningsprosessen uten å begrense variasjonen i dataene. Kompleksiteten begrenses ved at enkelte faktorer, som merkenavn, holdes konstant. Samtidig mener vi at kjeden inneholder stor variasjon innad. Stamina består av en kombinasjon av sentre både fra andre kjeder og enkeltstående sentre. Kjeden er derfor godt egnet som studieobjekt på grunn av betydelige forskjeller mellom sentrene med tanke på fasiliteter, kultur og lokalisering. Stamina-sentrene er spredt utover store deler av landet, både i byer og i spredtbygde strøk. Vi forventer derfor å finne minst like store forskjeller internt mellom Stamina-sentrene som mellom et Stamina-senter og et Sats Elixia-senter. Lokalisering kan for eksempel være en større kilde til variasjon enn sentertilhørighet. For det andre gir en internanalyse muligheter for økt detaljnivå i datainnsamlingen. Vi har hatt full tilgang til kjedens 'Business Resource Planning'-system (BRP) og interne regnskapstall. Vi kunne fritt stille spørsmål til regnskapsførere, kontrollere og ledelsen. Sist, men ikke minst, forventer vi at sammenligningsproblemer grunnet forskjeller i regnskapsstandard er mindre enn om vi hadde sett på treningssentre med ulik kjedetilhørighet.

Utredningens studieobjekt er 45 av Staminas 49 treningssentre. Fire sentre er altså ekskludert fra utvalget. Misvær anses ikke som sammenlignbar med andre enheter, grunnet subsidiering fra kommunen. Det ville tilført støy i analysen å ikke holde senteret utenfor. Tre sentre er ekskludert fordi vi ikke fikk tilgang på regnskapene tidsnok. Å utelate disse tre kan medføre skjevheter dersom de systematisk skiller seg ut, for eksempel ved at de sliter økonomisk. Videre er to sentre i Bodø⁶ og to sentre i Mo i Rana⁷ slått sammen, ettersom de i praksis kan anses som avdelinger av samme senter. Antall analyseenheter utgjør altså totalt 43.

3.2 Forskningsdesign

Forskningsdesignet er den planmessige fremgangsmåten for hvordan man besvarer problemstillingen (Saunders, et al., 2012). Designvalget må være gjennomtenkt for å kunne beskrive virkeligheten slik at reelle sammenhenger identifiseres. Forskningsdesignet skal tilrettelegge for at vi kan si noe om sammenhenger mellom faktorene vi studerer og lønnsomhet. Designet beskrives gjennom valg av *forskningstilnærming*, *forskningshensikt*, *tidshorisont*, *forskningsmetode* og *datainnsamling*. Valgene som presenteres er tatt for å kunne besvare problemstillingen på best mulig måte.

3.2.1 Forskningstilnærming

Forskningstilnærmingen legger grunnlaget for å velge et hensiktsmessig forskningsdesign. Hovedtilnærmingene, *induktiv* og *deduktiv* tilnærming, har flere klare forskjeller (Saunders, et al., 2012). Induktiv forskningstilnærming baserer seg på innhenting og systematisering av empiri for å formulere ny teori. Denne tilnærmingen forutsetter at forskeren får oversikt over all informasjon, og ikke har forutinntatte forventninger til resultatene. Begge forutsetninger kan vanskelig oppfylles helt, og begrensninger for forskningsprosjektet er derfor uunngåelige (Jacobsen, 2000). Deduktiv metode tar utgangspunkt i eksisterende teori med mål om å utvikle ny empiri. Ofte benyttes hypotesetesting for å generalisere funn (Saunders et al, 2012). Deduktiv tilnærming handler derfor mye om å bekrefte eller avkrefte etablerte oppfatninger. Kritikere til denne forskningstilnærmingen hevder at den fører til begrensninger i datainnsamlingsprosessen, fordi forskeren prøver å bekrefte egne forventninger (Jakobsen, 2000). Følgelig kan betydelig informasjon bli oversett.

⁶ City Nord og Spektrum

⁷ Midtre gate og Moheia bad

Formålet med denne utredningen er å utforske potensielle drivere for lønnsomhetsvariasjoner mellom norske treningssentre. Vi tar utgangspunkt i teori om lønnsomhetsdrivere som presentert i kapittel 2. Basert på den teoretiske innsikten undersøker vi hypoteser om sammenhenger mellom utvalgte faktorer og lønnsomhet i treningssentre. Vår utredning er dermed hovedsakelig deduktiv. Fordi forskningsgrunnlaget på området fremdeles er lite, har utredningen også et induktivt preg. I tillegg til lønnsomhetsdrivere foreslått i teori og empiri, ser vi til drivere som har blitt foreslått i intervjuer med nøkkelpersoner i bransjen. En kombinasjon av de to tilnærmingene er i tråd med forslag fra Jacobsen (2000) om en mer *åpen* forskningstilnærming. Dette innebærer at tilnærmingen ikke er rendyrket induktiv eller deduktiv, og at forskeren setter færre begrensninger for datainnsamlingen. Slik tilrettelegges det for større fleksibilitet og eventuell informasjon som oppdages underveis kan tas med.

3.2.2 Forskningshensikt

Hensikten med studien kan være *utforskende*, *beskrivende* eller *forklarende*, og er tett relatert til studiens formål. En studie med en utforskende hensikt har som hovedformål å etablere bedre forståelse for et fenomen ved å utvikle kunnskap om temaer det finnes liten innsikt i fra før (Gripsrud, Olsson & Silkoset, 2010). Med en beskrivende hensikt gis en detaljert beskrivelse av bestemte objekter, situasjoner eller prosesser. En slik studie er derfor ofte situasjonsavhengig og tidsbegrenset (Jacobsen, 2000). Med en forklarende hensikt er målet å avdekke kausale årsakssammenhenger. Her skiller man mellom *korrelasjon* og *kausalitet*. Mens korrelasjon sier noe om samvariasjon, handler kausalitet om å påvise årsakssammenhenger (Saunders, et al., 2012).

En studie som søker å konkludere med årsakssammenhenger mellom drivere og lønnsomhet, bør ideelt sett ha en forklarende hensikt. Det svært lave antallet observasjoner gjør det imidlertid utfordrende å påvise kausalitet med forklarende analyseteknikker som regresjon. Selv om en av faktorene samvarierer med lønnsomhet, er det utfordrende å påvise faktorens direkte og kausale effekt på treningssentrenes lønnsomhet. Utredningens hensikt er derfor i hovedsak utforskende fordi vi prøver å finne *indikasjoner* på *mulige* årsaker til lønnsomhetsvariasjoner. Kapittel 7 har imidlertid også et forklarende preg fordi vi benytter analyseteknikker som i stor grad også brukes til å forklare sammenhenger. Vi er oppmerksomme på utfordringene med et lavt antall observasjoner, både under hypoteseformulering og i tolkning av resultater.

Problemstillingen i sin helhet er altså utforskende, men som vi ser av tabell 3-1, har forskningsspørsmålene⁸ noe ulike hensikter. Dette gjør at utredningen også er delvis beskrivende og forklarende. Forskningsspørsmål 1 søker å *beskrive* bransjesituasjonen i dag ved hjelp av analyser av makro- og konkurranseomgivelsene. Med forskningsspørsmål 2 *beskriver* vi dagens lønnsomhetsprestasjon i de ulike sentrene i Stamina. Hensikten med forskningsspørsmål 3 er å *utforske* potensielle drivere for lønnsomhetsvariasjon i utvalget. Med forskningsspørsmål 4 *utforsker* og delvis *forklarer* vi effekten av faktorene på treningssentrenes lønnsomhetsprestasjon. Forskningsspørsmål 5 *utforsker* hvilke fremtidige trender som kan påvirke treningssenterbransjen. Samlet hjelper disse forskningsspørsmålene oss til å svare på den overordnede problemstillingen.

Forskingsspørsmål	Kapittel	Forskingshensikt
Forskingsspørsmål 1	Kapittel 4	Beskrivende
Forskingsspørsmål 2	Kapittel 5	Beskrivende
Forskingsspørsmål 3	Kapittel 6	Utforskende
Forskingsspørsmål 4	Kapittel 7	Utforskende (og forklarende)
Forskingsspørsmål 5	Kapittel 8	Utforskende

Tabell 3-1: Forskingsspørsmålenes hensikt

3.2.3 Tidshorisont

Utredningen er en tverrsnittstudie med utgangspunkt i regnskapstallene fra 2015 og faktorene på samme tidspunkt. Ideelt sett burde tidshorisonten vært over flere år for å si noe om drivere for lønnsomhetsvariasjoner over tid. Dette ville også styrket analysene ved å tilføre flere observasjoner og datapunkter. Hovedårsaken til at vi likevel kun ser på ett år, er at det felles BRP-systemet ikke ble tatt i bruk av alle sentrene før i 2015. Å analysere over flere år ville derfor utgjort en like stor feilkilde som å ikke gjøre det. Vi mener at vår løsning med å normalisere resultatene kan redusere mulige feilkilder betraktelig.

3.2.4 Forskningsmetode

I datainnsamlingsprosessen er det viktig å ha en idé om hvilken type data man vil innhente, samt hvilke metoder man ønsker å bruke for å innhente disse. Saunders et al. (2012) beskriver forskningsmetoder som *kvantitative* eller *kvalitative*. Kvantitativ metode utforsker sammenhenger mellom numeriske datavariabler. Numeriske data kan eksempelvis stamme fra

⁸ Disse er presentert i sin helhet i kapittel 1.2

spørreundersøkelser, databaser eller rapporter. Bruk av kvantitative data gjør det lettere å få oversikt over et bredt spekter av variabler og deres påvirkning på hverandre. Kvalitativ metode benytter seg heller av tekstlige, muntlige eller visuelle data, og undersøker mønstre for å trekke konklusjoner. Datamaterialet kan for eksempel stamme fra observasjoner eller intervjuer, og muliggjør dyptgående innsikt i kompliserte sammenhenger.

Ofte kombineres begge metodene i praksis (Saunders, et al., 2012). Et pragmatisk syn på metodevalg kan føre til større bredde og mulighet for refleksjon i studien. Samtidig øker ofte studiens kredibilitet og mulighet for generalisering av resultatene (Saunders, et al., 2012). Dersom man gjør lignende funn ved bruk av begge metodene, styrkes resultatene. Avvikende resultater trenger heller ikke være en ulempe, da dette kan bidra til utdypende diskusjon rundt konklusjonene som trekkes. Metodene utfyller hverandre derfor godt. Bruk av *kvalitativ metode* er ofte tidkrevende og virker således begrensende på antall individer man kan innhente data fra. Kvalitative data er dessuten ofte basert på respondenters subjektive oppfatning, og kan være lite representative for populasjonen. Samtidig er kvalitativ data utsatt for forskerens egne tolkninger, både i løpet av datainnsamlingsprosessen og analysen. Dersom forskeren er ubevisst egen siling av informasjon, kan viktige momenter bli ekskludert fra videre analyse og tolkning. Kvantitativ metode er mindre fleksibel enn kvalitativ metode. Datainnhenting er basert på et strengt og forhåndsbestemt oppsett for å oppnå sammenlignbar data. Dette hindrer forskeren i å gå i dybden ved for eksempel å stille oppfølgingsspørsmål. Videre er det viktig at forskeren klarer å identifisere hvilke innhentede data som faktisk er relevante for problemstillingen (Saunders, et al., 2012).

For å besvare vår problemstilling benytter vi både kvalitativ og kvantitativ metode. Dette har tillatt oss større fleksibilitet i datainnsamlingsprosessen, samt muliggjort å gå i dybden på forhold vi fant ekstra interessante. Gjennom bruk av kvantitativ metode har vi innhentet data om detaljerte forhold ved hvert av sentrene i utvalget. Kvantitativ sekundærdata som regnskapstall og variabelverdier for mulige lønnsomhetsdrivere, er hentet inn fra Staminas BRP-system. Kvantitativ primærdata ble innhentet ved bruk av et spørreskjema vi sendte ut til alle senterlederene. Dette gjorde det mulig å kartlegge mer spesifikke forhold ved sentrene enn ved å kun undersøke sentralt rapporterte forhold. Slik har vi fått bedre innsikt i faktorer som kan forklare lønnsomhetsvariasjonene vi observerer.

Innsamlet data deles overordnet inn i *primær-* og *sekundærdata*. Primærdata samles inn med forskernes forskningsformål i mente, mens sekundærdata allerede er samlet inn for andre

formål (Gripsrud og Silkoset, 2010). Fordelen ved primærdata er at man selv kan tilpasse innhenting til studien. Ulempene er at primærdata er tidkrevende og dyrt å innhente. Fordelene ved sekundærdata er at de ofte er lett tilgjengelige og kan innhentes på kort tid. En ulempe er at de er tiltenkt et annet formål enn utredningens problemstilling og at det derfor kan stilles spørsmål ved datamaterialets reliabilitet og validitet (Saunders, et al., 2012). For vårt forskningsformål var det hensiktsmessig å bruke en kombinasjon av primær- og sekundærdata. Dette skyldtes at vi ønsker størst mulig bredde i datagrunnlaget, og at de ulike datatypene kan belyse ulike forhold. Vi har altså brukt både primær- og sekundærdata og en kombinasjon av kvalitativ og kvantitativ metode, som oppsummert i tabell 3-2.

	Kvalitativ metode	Kvantitativ metode
Primærdata	Spørreundersøkelse	Spørreundersøkelse
	Intervjuer	
Sekundærdata	Analyser og rapporter	BRP-systemet
	Avisartikler	Interne dokumenter
		Regnskapstall

Tabell 3-2: Oversikt over kilder for datainnsamling

Vi utdyper hver datakilde i avsnittene nedenfor. Majoriteten av dataene er sekundære og kvantitative. Etersom innsamling av sekundærdata er relativt ukomplisert vil vi likevel legge hovedfokus på innhenting av primærdata.

3.2.5 Datainnsamling

Kvalitativ innsamling av primærdata

Innledningsvis dannet vi oss et bilde av treningssenterbransjen og Stamina gjennom intervjuer med tre nøkkelpersoner i bransjen. Det første intervjuobjektet var direktør i Virke Trening, som bidro til at vi fikk et godt oversiktsbilde over bransjen, både relatert til struktur og lønnsomhet. Det andre intervjuobjektet innehar to roller; både styreleder i Virke Trening og CEO i Stamina. Han kunne bidra med verdifull innsikt i både bransjen og spesifikke forhold ved Stamina. Det tredje intervjuobjektet var controlleren i Stamina. Slik fikk vi oversikt over relevante bedriftsspesifikke forhold. I avslutningsfasen holdt vi fem nye intervjuer hvor vi diskuterte resultatene fra de kvantitative analysene. Vi intervjuet igjen direktør i Virke Trening og CEO i Stamina. For å få ulike vinklinger på funnene snakket vi i tillegg med leder av Norges største treningssenterkjede, Bjørn Maaseide i Sats Elixia, og leder av en av Norges mest lønnsomme treningssenterkjeder, Hilde Holck i 3T.

Avhengig av formålet med intervjuet, finnes det ulike grader av struktur. Strukturerte intervjuer benytter seg av forhåndsdefinerte spørsmål og et fast oppsett. Ustrukturerte intervjuer forløper seg mer som åpne samtaler der man stiller spørsmål som føles riktige basert på hvor samtalen fører hen (Saunders, et al., 2012). *De innledende intervjuene* var semi-strukturerte. Ved hjelp av en intervjuguide var rekkefølgen på hovedtemaene forhåndsbestemt, men spørsmålsformuleringen og –rekkefølgen mindre standardisert. Ettersom de tre intervjuobjektene besitter ulik kunnskap, var det hensiktsmessig å variere hvilke spørsmål som ble vektlagt. Intervjuguiden for de semi-strukturerte intervjuene er vedlagt i appendiks 3.1. *De avsluttende intervjuene* var ustrukturerte, og utgangspunktet for samtalene var en oppsummering av utredningens resultater som intervjuobjektene hadde fått tilsendt på forhånd. Denne oppsummeringen er vedlagt i appendiks 3.2.

Også i spørreskjemaene ble noe kvalitativ data innhentet. Det siste spørsmålet dreide seg om hva senterlederene selv mener er *'viktigst for å skaffe nye medlemmer og beholde eksisterende'*. Hensikten var å la respondentene uttrykke seg med egne ord.

Kvalitativ innsamling av sekundærdata

Bransjebeskrivelsen og –analysen i kapittel 4 baserer seg i stor grad på kvalitative sekundærdata. Ved hjelp av bransjeanalyser publisert av Virke Trening, uttalelser fra bransjeaktører i media, tall fra Statistisk Sentralbyrå (SSB) og en rapport fra Konkurransetilsynet, har vi fått et bredt perspektiv på viktige bransjeforhold.

Kvantitativ innsamling av primærdata

En spørreundersøkelse er en godt egnet metode når man skal samle inn standardisert informasjon fra mange respondenter (Saunders, et al., 2012). Metoden er også lite tidkrevende. Med en spørreundersøkelse kunne vi raskt innhente detaljert informasjon om spesifikke forhold ved treningssentrene i utvalget. Styrken ved å bruke spørreskjema har vært å kunne få svar direkte fra de som kjenner hvert senter best. For å oppnå dette må utformingen av spørsmålene være veloverveid og godt egnet for vårt forskningsformål.

Vi utarbeidet spørreundersøkelsen i dataprogrammet Qualtrics, og distribuerte den gjennom en elektronisk link til alle senterlederene per mail. I to tilfeller ble spørreundersøkelsen utfylt over telefon på forespørsel fra respondentene selv. Dette kan ha påvirket hvordan spørsmålene ble oppfattet eller hvordan respondentene svarte, men vi valgte denne løsningen da alternativet ville vært å ikke få svar i det hele tatt.

En høy responsrate er viktig for å redusere risikoen for frafallsskjevhet, altså en systematisk forskjell mellom de som svarer og de som ikke svarer (Saunders, et al., 2012). For å øke responsraten sendte vi en mail til senterlederene i forkant, der vi presenterte oss selv og utredningen. Et par uker senere sendte vi undersøkelsen sammen med en beskrivelse av hvordan resultatene skulle brukes. I ettertid fulgte vi opp de som ikke hadde svart via mail og telefon. Dette ga oss til slutt en responsrate på 91 %.

I spørreundersøkelsen, som er vedlagt i appendiks 3.3, ba vi respondentene oppgi hvilket treningssenter de driver. Dette hindrer deres anonymitet, men vi anså det som nødvendig for å kunne sammenstille svarene med sentrenes lønnsomhetsprestasjon. Mesteparten av informasjonen som ble samlet inn gjennom spørreundersøkelsen er ansett som lite sensitiv, men spørsmålene om senterledernes utdanning og erfaring er av personlig karakter. Vi søkte derfor om tillatelse til lagring av sensitive opplysninger fra Norsk senter for forskningsdata. Slik sikret vi at senterledernes personvern ble ivaretatt.

Kvantitativ innsamling av sekundærdata

Som nevnt er de fleste faktorene kvantitative og hentet inn sekundært. Vi har hovedsakelig benyttet oss av Staminas eget BRP-system, interne dokumenter, hjemmesider og regnskap. BRP-systemet inneholder data om blant annet besøks- og medlemsstatistikk. Hva gjelder interne dokumenter har vi tatt kontakt med ulike nøkkelpersoner i Stamina for å få tak i informasjonen vi trengte; for eksempel ansattoversikter, utstyrsoversikter og lignende. Offentlige hjemmesider ble brukt til å innhente enkel informasjon om åpningstider og treningstilbud. Dette gjorde vi for å redusere lengden på spørreskjemaet, og dermed øke både svarkvaliteten og responsraten. Vi hentet lønnsomhetstall fra regnskapet til hvert enkelt senter. Bearbeiding av disse tallene beskrives nærmere i kapittel 5.2. I appendiks 3.4 har vi lagt ved en oversikt over hvilke kilder de ulike sekundærdataene stammer fra.

3.3 Evaluering av forskningsdesignet

Det er avgjørende for kvaliteten på forskningsdesignet at det tilrettelegger for reliable og valide resultater (Saunders, et al., 2012). At resultatene er reliable og valide avgjør hvor godt fenomenet man undersøker måles (Gripsrud, Olsson & Silkoset, 2010).

3.3.1 Reliabilitet

Reliabilitet betyr at resultatene er konsistente uavhengig av om studien utføres av andre forskere eller ved andre omstendigheter (Saunders, et al., 2012). Reliabilitet refererer her til undersøkelsens og resultatenes pålitelighet (Gripsrud, et al., 2010). Dette innebærer at resultatene ikke er betydelig påvirket av tilfeldige feil i undersøkelsen.

De primære kvantitative dataene stammer fra spørreundersøkelsen. At senterledernes svar kobles opp mot deres respektive sentre, representerer en potensiell *participant bias* (Saunders, et al., 2012). Det er sannsynlig at senterlederne ønsker å stille sitt senter i et positivt lys ved å eksempelvis overestimere antall vask den siste uken. I utgangspunktet er mange av spørsmålene relativt objektive, men vi så likevel at spørsmålene kunne bli besvart ulikt av ulike personer. For ett av sentrene i utvalget fikk vi ved en feil svar fra to personer; en senterleder og en treningsansvarlig. Svarene var avvikende på flere av spørsmålene, hvilket viser at valg av respondenter kan ha hatt effekt. Vi valgte å bruke senterleders svar, ettersom de andre respondentene også var senterledere.

Reliabiliteten til det kvantitative sekundære datagrunnlaget avhenger i stor grad av påliteligheten ved de internt rapporterte dataene vi har benyttet oss av. Dette omfatter både interne regnskapstall fra 2015 og statistikk fra BRP-systemet som medlems- og besøkstall. Ettersom reviderte *regnskapstall* ikke var tilgjengelige i tide har vi brukt ureviderte tall. Dette truer påliteligheten noe. Likevel antar vi at dette kun har gitt minimale utslag i senterregnskapene vi benytter. De totale *medlemstallene* regnes som pålitelige, da sentrene alltid registrerer innmeldte og utmeldte medlemmer. Vi har imidlertid gjort noen justeringer i disse tallene i kapittel 5.2.3 som potensielt kan svekke påliteligheten. Når det gjelder sentrenes *besøkstall* kan enkelte feilkilder medføre svekket reliabilitet. De ubemannede sentrene i utvalget trenger nødvendigvis bedre systemer for adgangskontroll enn bemannede sentre. Dette impliserer at særlig bemannede sentre kan ha hatt en underregistrering av at antall besøk. Vi anser likevel denne feilkilden som relativt liten, da det kun er ett senter som er bemannet i hele åpningstiden. Dette betyr at de fleste treningssentrene har adgangsporter som kun åpner seg ved nøkkelkortregistrering.

Påliteligheten i det kvalitative sekundære datagrunnlaget kan også diskuteres. Vi benytter oss i stor grad av bransjeorganisasjonen Virke Trenings rapporter med bransjeanalyser utført av Kvarud Analyse. Disse rapportene bygger på regnskapstall fra de foretakene som er registrert

på relevante næringskoder i Brønnøysundregistrene, og inkluderer eksempelvis ikke enkeltpersonforetak (Virke Trening, 2015b). At enkelte foretak som burde vært med i analysen er utelatt fordi de er registrert på andre næringskoder, kan representere en potensiell, men liten feilmargin (Virke Trening, 2015b). Bransjetallene for 2015 gjelder dessuten per rapporteringstidspunktet 1. oktober. Der vi har oppdaterte tall for hele året har vi korrigert for dette, som eksempelvis for konkurstall. Disse forholdene kan svekke reliabiliteten i datagrunnlaget. Rapportene er uansett den mest pålitelige bransjeinformasjonen som finnes.

Reliabiliteten påvirkes også av at vi har et svært lavt antall observasjoner (43). I tilfellene hvor vi mangler svar fra spørreundersøkelsen er antallet enda færre. Dette medfører at resultatene er mer utsatt for uteliggere og variasjon i datagrunnlaget. Det er derfor utfordrende å trekke robuste konklusjoner, men vi kan likevel finne gode indikasjoner på sammenhenger mellom faktorer og lønnsomhet. Disse sammenhengene bør undersøkes videre når datagrunnlaget utvides med flere års observasjoner eller flere sentre.

Samlet sett anser vi datagrunnlaget for å være tilstrekkelig reliabelt. Vi har sett på flere reliabilitetsutfordringer, men dersom vi er bevisst dem, er det liten fare for at utfordringene fører til store feilkilder i konklusjonene. Deler av datagrunnlaget er ikke offentlig informasjon. Dette kan kritiseres for å være lite transparent, og kan hindre andre i å etterprøve våre undersøkelser. Vi anser likevel ikke dette som en stor trussel mot reliabiliteten.

3.3.2 Intern validitet

Validitet handler om undersøkelsenes gyldighet og således om utredningen måler det vi har til hensikt å måle på en god måte (Gripsrud, et al., 2010). Selv om vi konkluderte med at utredningens datagrunnlag synes å være reliabelt, er ikke nødvendigvis validiteten også høy (Saunders et al., 2012).

Vi anser *begrepsvaliditet* – at de ulike faktorene er gode mål på det vi undersøker, som en utfordring. Det er viktig å sikre at faktorene måles riktig. Det er liten tvil om at kvadratmeter er et godt mål på senterstørrelse, men om befolkningstall innenfor ti minutters radius fordelt på antall treningssentre er et godt mål på markedspotensial, kan diskuteres. Tallet fanger for eksempel ikke opp hva slags type sentre man konkurrerer mot, og således om noen aktører er mer utfordrende å konkurrere mot enn andre.

Begrepsvaliditet omhandler også valg av lønnsomhetsmål. Vi har ikke hatt mulighet til å beregne rentabilitetstall fordi balansen ikke rapporteres på senternivå. Vi benytter derfor driftsmarginer som mål på lønnsomheten til sentrene. En ulempe med dette målet er at vi ikke sier noe om avkastning på kapital. Bransjeorganisasjonen Virke Trening bruker selv driftsmargin i sine rapporter, hvilket styrker argumentene for at dette gir et godt bilde på lønnsomheten til norske treningssentre.

En potensiell trussel mot begrepsvaliditeten til vårt lønnsomhetsmål er de normaliseringene og fordelingene vi har gjort i senterregnskapene i kapittel 5.2. Dersom dette gjøres riktig vil underliggende lønnsomhet komme bedre frem, men i motsatt tilfelle vil driftsmarginen være et dårlig mål på lønnsomhet. For å være sikre på at resultatene våre ikke skyldes feil i våre fordelingsvalg, tester vi resultatenes robusthet både i kapittel 5 og 7 ved å utelukke de justerte sentrene.

Videre trusler mot den interne validiteten knytter seg i stor grad til utførelsen av spørreundersøkelsen. Uoppmerksomme og unøyaktige respondenter eller misforståtte spørsmålsformuleringer utgjør potensielle feilkilder. Spørreundersøkelsen inneholder enkelte spørsmål som kan kreve noe informasjonsinnhenting fra respondentens side. Dette gjelder særlig spørsmålene om *antall treningsapparater* og *parkeringsplasser* tilgjengelig for kundene. En risiko er derfor at respondentene kan ha estimert antall treningsapparater og parkeringsplasser unøyaktig på grunn av tidspress. Vi har forsøkt å redusere slike feilkilder ved å presisere at det er viktig for utredningen med så nøyaktige svar som mulig.

Vår utforming av spørsmålene i spørreundersøkelsen kan også representere en feilkilde. For å hindre potensielle feiltolkninger av ord og uttrykk testet vi undersøkelsen på venner og ansatte ved hovedkontoret til Stamina i forkant. Slik fikk vi verdifulle tilbakemeldinger på uklare formuleringer og om senterlederne faktisk har kunnskap om det vi spurte om. I ettertid ser vi imidlertid at spørsmålet om antall parkeringsplasser ble oppfattet noe ulikt av respondentene. Noen anslo antall gratis parkeringsplasser, mens andre viste til betalingsplasser i området i tillegg. Vi valgte derfor å ikke inkludere svar på dette spørsmålet i analysene. Avslutningsvis i spørreundersøkelsen ga vi respondentene mulighet til å tilføye noe eller oppklare eventuelle uklarheter. Vi mener dette styrker den interne validiteten.

Som nevnt i kapittel 3.2.4 er man ved kvantitativ datainnsamling sterkt bundet til et forhåndsbestemt oppsett. Man får dermed ikke mulighet til å stille eventuelle

oppfølgingsspørsmål eller svare på presiseringsspørsmål slik man kan under intervjuer. Vi opplevde i prosessen at enkelte av senterlederene trengte mer hjelp enn andre. Vi var klare på at de gjerne kunne stille oss spørsmål på mail eller telefon. De som benyttet seg av dette kan ha fått bedre grunnlag for å svare korrekt enn de som ikke spurte.

3.3.3 Ekstern validitet

Ekstern validitet, også kalt generalisering, handler om hvorvidt resultatene fra undersøkelsene kan overføres til andre situasjoner, grupper eller individer enn de vi undersøker (Saunders, et al., 2012). Ettersom vi gjør en internanalyse av én aktør i treningssenterbransjen, er ikke resultatene statistisk generaliserbare til resten av bransjen. Andre treningssentre skiller seg fra utvalget hva gjelder forretningsmodell, ledelse og kultur. Det er derfor vanskelig å si om Stamina-sentrene er representative for hele den norske treningssenterbransjen. Utvalget består imidlertid av betydelige variasjoner med tanke på sentertype, tidligere kjedetilknypning og lokalisering. Det er altså store forskjeller mellom observasjonene, til tross for at sentrene tilhører samme kjede. Vi tror dermed at resultatene kan bidra til verdifull innsikt for flere i bransjen.

3.4 Analyseteknikker

Vi benytter altså en kombinasjon av kvalitativ og kvantitativ forskningsmetode. Vi fokuserer imidlertid på den kvantitative metoden, mens den kvalitative fungerer som et supplement. Vi beskriver derfor kun de kvantitative analyseteknikkene i dette delkapittelet. De kvantitative analysene er gjennomført med statistikkprogrammet IBM SPSS Statistics.

3.4.1 Korrelasjonsanalyse

En korrelasjonskoeffisient sier noe om den *bivariate sammenhengen* mellom to variabler (Saunders, et al., 2012). Vi bruker Pearsons korrelasjonskoeffisient når vi ser på to numeriske variabler. I analyse av samvariasjonen mellom én numerisk variabel og én dikotom variabel, er Point biserial korrelasjonskoeffisient bedre egnet (Calkins, 2005). Formlene er som følger:

$$Pearson C. = \frac{Cov(X,Y)}{\sqrt{Var(X)Var(Y)}} \quad Point\ biserial\ C. = \frac{M_1 - M_2}{\sigma_n} \sqrt{\frac{n_1 n_2}{n^2}}, \text{ der:}$$

$Cov(X, Y)$	=	Kovarians mellom X og Y
$Var(X), Var(Y)$	=	Variablenes varians
M_1, M_2	=	Variablenes gjennomsnitt
σ_n	=	Standardavvik for hele utvalget
n_1, n_0	=	Antall observasjoner i hver gruppe
n	=	Totalt antall observasjoner

Forskjellene mellom de to korrelasjonskoeffisientene fremkommer av tabell 3-3:

	Pearson korrelasjonskoeffisient	Point biserial korrelasjonskoeffisient
Forutsetning #1	Begge variablene er numeriske	Én variabel er numerisk og én variabel er dikotom
Forutsetning #2	Ingen av variablene inneholder betydelige uteliggere	Den numeriske variabelen inneholder ingen betydelige uteliggere
Forutsetning #3	Begge variablene er tilnærmet normalfordelt	Den numeriske variabelen er tilnærmet normalfordelt for hver kategori i den dikotome variabelen
Forutsetning #4	Det er et lineært forhold mellom de to variablene	Den numeriske variabelen har like varianser for hver kategori i den dikotome variabelen

Tabell 3-3: Forutsetninger for korrelasjonskoeffisienter (Calkins, 2005; Keller, 2012)

Til tross for noe ulike forutsetninger, er Point biserial kun en undergruppe av Pearson korrelasjonskoeffisient, og de ligner derfor mye i praksis (Calkins, 2005). Begge koeffisienter angis i intervallet -1 til 1. Jo større absoluttverdi koeffisienten har, jo sterkere samvarierer variablene. Negativt fortegn impliserer at de beveger seg i motsatt retning, mens positivt fortegn impliserer endring i samme retning. Korrelasjonsanalyser gir kun informasjon om *samvariasjon*, altså hvordan to variabler endrer seg i forhold til hverandre. Korrelasjon sier ingenting om *kausaltitet*, altså hva som påvirker hva.

3.4.2 Regresjonsanalyse

Regresjonsanalyser undersøker *effekten* av én (enkel regresjon) eller flere (multippel regresjon) uavhengige variabler på en avhengig variabel (Dougherty, 2007). Formålet er å konkludere med kausale effekter av ulike forklaringsvariabler på den avhengige. Vi fokuserer på multippel regresjon som er det vi bruker i våre analyser. Vi benytter lineære modeller og minste kvadraters metode (OLS). Regresjonsligningen for multiple modeller er som følger:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 x_i + \beta_2 x_i + \varepsilon_i, \text{ der:}$$

Y	=	Avhengig variabel
$\beta_0, \beta_1, \beta_2$	=	Estimerte betakoeffisienter
x_1, x_1	=	Forklaringsvariabler
ε_i	=	Residualledd

Antakelser for minste kvadraters metode

Minste kvadraters metode bygger på en del antakelser. Modeller kan være verdifulle til tross for at ikke alle disse oppfylles, men usikkerheten rundt deres pålitelighet vil øke (Berry, 1993). Dersom forutsetning I-VII (Gauss-Markov teoremet) nedenfor oppfylles, vil forventet verdi på betakoeffisientene være lik virkelige verdier ($E(\hat{\beta})=\beta$), og modellens estimater er effisiente. Modellen kan da brukes til statistisk inferens.

- I. Alle de uavhengige variablene er kvantitative eller dikotome, og den avhengige variabelen er kvantitativ, kontinuerlig og ubegrenset. Alle variablene måles uten feil.
- II. Alle de uavhengige variablene inneholder noe varians.
- III. Ingen perfekt multikollinearitet, altså ingen perfekt samvariasjon mellom de uavhengige variablene.
- IV. Forventet verdi for residualleddet (ϵ_i) er lik null.
- V. Alle de uavhengige variablene er ukorrelererte med feilleddet.
- VI. Ingen heteroskedastisitet, altså konstant betinget varians i residualleddet.
- VII. Ingen autokorrelasjon, altså ingen korrelasjon mellom residualledd og observasjonene.
- VIII. Residualleddet er normalfordelt.
- IX. Den avhengige variabelen er en lineær funksjon av alle de uavhengige variablene.

For at forutsetning VIII om normalitet skal oppfylles, er man avhengig av et relativt stort utvalg. Det er vanlig å bruke en tommelfingerregel om minst 30 observasjoner (Ubøe, 2012). Resultatene blir som regel mer pålitelige dess flere observasjoner man har.

Antall forklaringsvariabler relativt til antall observasjoner

Ettersom vi har et lite utvalg må vi være ekstra oppmerksomme på å unngå overtilpasning av modellen. Dette kan oppstå dersom man forsøker å forklare for mange effekter med for få observasjoner (Babiyak, 2004). En konsekvens kan være at variabler som ikke har noe med den avhengige variabelen å gjøre bidrar til økt forklaringskraft. Med et begrenset datagrunnlag finnes det en øvre grense for antall forklaringsvariabler som kan testes i samme modell. En tommelfingerregel for lineære modeller, som multiple regresjonsmodeller, er maksimalt 10-15 observasjoner per forklaringsvariabel (Babiyak, 2004).

Utfordringer med å påvise kausalitet

Målet med regresjonsmodeller er å estimere hvordan endringen i en forklaringsvariabel (X) påvirker størrelsen på den avhengige variabelen (Y). Forutsetninger for å kunne påvise slik kausalitet med regresjonsmodeller er at:

- X_i påvirker Y
- Y påvirker ikke X_i
- ε påvirker Y (uforklart varians i modellen)
- Det som påvirker ε påvirker ikke X_i

Et brudd på en av forutsetningene over hindrer oss i å kunne påvise pålitelige kausale sammenhenger (Dowd & Town, 2002). En endogen variabel er en variabel som oppstår *innenfor* modellen. Dette kan bety at den er korrelert med residualleddet (ε) i regresjonsmodellen, eller at forklaringsvariabelen selv kan være drevet av den avhengige variabelen. Antonakis, Bendahan, Jacquart og Lalive (2014) hevder at dette gjør estimerte modellparametere (β) umulige å tolke på grunn av inkonsistens i estimatene. Resultatet er at betakoeffisientene ikke fanger opp den riktige kausale sammenhengen mellom variablene. Antonakis et al. (2014) kritiserer forskere for å ikke ta nok hensyn til dette. Ideelt sett ønsker man altså å kun se på *eksogene* forklaringsvariabler som oppstår *utenfor* regresjonsmodellen. Menneskers alder og kjønn er typiske eksogene variabler, der kausaliteten kun går én vei.⁹ En faktor som kan endres av bedrifters ledelse er eksempelvis endogen. Det betyr at sammenhengene vi observerer også kan skyldes at ledelsen endrer nivået på faktoren i takt med lønnsomhetsprestasjonen.¹⁰ En annen kausalitetsutfordring oppstår når et tredje forhold utenfor modellen påvirker både forklaringsvariabelen og den avhengige variabelen.¹¹ Da er den observerte sammenhengen mellom forklaringsvariabel og avhengig variabel spuriøs (Dowd & Town, 2002).

En løsning er ofte å finne passende kontrollvariabler. Dette er imidlertid tidkrevende og forskere bruker ofte mye tid på å finne kontrollvariabler uten at det skaper nevneverdig verdi (Antonakis, et al., 2014). Dersom vi mistenker at faktorene vi analyserer er endogene, vil vi tolke resultatene med særlig forsiktighet. Vi vil konkludere rundt retningen på sammenhengen vi observerer, men ikke bekrefte en hypotese om lønnsomhetseffekt. Dette er kritisert av Antonakis et al. (2014), men metoden brukes av enkelte i praksis (Dulebohn, Bommer, Liden, Brouer & Ferris, 2012; Gerstner & Day, 1997).

Trinnvis regresjon

Trinnvis regresjon er en automatisk prosedyre som brukes til å utforske modeller for å finne viktige forklaringsvariabler (Minitab.com, 2016). Forlengs og baklengs regresjon er to ulike

⁹ $X \rightarrow Y$

¹⁰ $Y \rightarrow X$

¹¹ $Z \rightarrow X$ og $Z \rightarrow Y$

typer trinnvise modeller. Forskjellen mellom disse er om man starter med ingen eller alle forklaringsvariabler (Siring & Spjøttvoll, 1984). Forlengs trinnvis regresjon starter med kun konstantleddet og legger så til én og én forklaringsvariabel. Metoden legger til den forklaringsvariabelen som gir det beste tilleggsbidraget til F-observatoren, helt til ingen variabel lenger fører til modellforbedringer. F-observatoren angir modellens overordnede passform til dataene. Baklengs trinnvis regresjon starter med alle variablene og kaster ut én og én frem til alle de gjenværende er signifikante med hensyn til F-verdien, basert på et forhåndsspesifisert signifikansnivå. For å gjennomføre baklengs regresjon trenger man flere observasjoner enn variabler, da metoden ikke er mulig å gjennomføre uten dette kriteriet oppfylt. Dette kriteriet gjelder ikke for forlengs regresjon.

3.5 Studiens begrensninger

Det at studien kun består av 43 observasjoner kan være problematisk, i og med at vi i stor grad bruker kvantitative analyseteknikker. Da kan det være utfordrende å finne signifikante og pålitelige resultater. Vi skal også se at flere av faktorene vi undersøker kan være endogene. At alle sentrene tilhører samme kjede legger videre begrensninger for generalisering. I tillegg har vi kun analysert lønnsomhetstall for ett år. Siden vi er interessert i å måle normalinntjeningen til hvert treningssenter, burde vi ideelt sett brukt regnskapstall et par år tilbake i tid. Da ville analysegrunnlaget med tanke på antall datapunkter også vært utvidet. Dette har som nevnt ikke vært mulig på grunn av sammenligningsproblemer tilbake i tid.

3.6 Delkonklusjon

Studieobjektet for denne utredningen er 43 av sentrene i treningssenterkjeden Stamina Trening, og tidshorisonten er ett år. Utredningen har i hovedsak en deduktiv forskningstilnærming, men bærer også preg av å være induktiv. Ettersom forskningsgrunnlaget foreløpig er lite, var det mest hensiktsmessig med en utforskende forskningshensikt. Forskningsmetoden er både kvalitativ og kvantitativ, og vi benytter oss av en kombinasjon av sekundær- og primærdata. Hovedvekten av analysene baserer seg på den kvantitative primærdataen innhentet gjennom en spørreundersøkelse utsendt til senterlederne, samt sekundærdata fra interne rapporteringssystemer. Evalueringen av datamaterialet viste blant annet at et lavt antall observasjoner kan føre til mindre pålitelige konklusjoner. Vi anser likevel ikke truslene mot reliabiliteten som alvorlige. Av trusler mot intern validitet anser vi

blant annet begrepsvaliditet som et viktig aspekt. Trusler mot begrepsvaliditeten gjør seg gjeldende både for hvordan vi måler lønnsomhet og potensielle lønnsomhetsdrivere. Videre trusler mot intern validitet er tilknyttet respondentenes unøyaktighet i svarøyeblikket og misforståelse av spørsmål. Vi anser heller ikke trusler mot intern validitet som et stort problem. Hva gjelder ekstern validitet kan vi ikke generalisere resultatene til bransjen som helhet. Med en internanalyse kan vi strengt tatt kun generalisere resultatene til sentrene innenfor samme kjede. På grunn av den store variasjonen mellom Stamina-sentrene, mener vi likevel at resultatene kan være relevante for treningssenterbransjen som helhet. Vi benytter i hovedsak analyseteknikkene korrelasjonsanalyser og regresjon. Etersom vi har et lite utvalg, vil vi være spesielt varsomme med å tolke resultater fra disse analysene.

4. Bransjeanalyse

I dette kapitlet besvarer vi forskningsspørsmål 1:

Hva karakteriserer den norske treningssenterbransjen og bransjens eksterne omgivelser?

Før vi kan si noe om treningssentrenes relative lønnsomhet, ser vi i dette kapitlet på bransjen som helhet. Vi beskriver først viktig bransjekarakteristikker, før vi definerer det relevante produktmarkedet og det relevante geografiske markedet for analysen. Videre analyserer vi bransjeaktørenes *eksterne omgivelser*, som består av makro- og konkurranseforholdene. Analysen av makroomgivelsene baseres på PESTEL-rammeverket, mens konkurranseomgivelsene analyseres ved hjelp av Porters fem konkurransekrefter. Begge rammeverkene er presentert i kapittel 2.2.

4.1 Bransjebeskrivelse

Vi beskriver i det følgende den norske treningssenterbransjen med hensyn til segmentinndeling, organisering, utbredelse og utvikling. Beskrivelsene baserer seg på informasjon fra bransjeaktørers hjemmesider, avisartikler og årlige bransjerapporter.

Segmentinndeling

Treningssentre er *tilbydere av et allment tilgjengelig treningstilbud der det betales et økonomisk vederlag i form av treningsavgift eller tilsvarende for deltakelse* (Virke Trening, 2015b, s. 6). Per 1. oktober 2015 fantes det totalt 1071 slike sentre i Norge (Virke Trening, 2015b). Nær 23 % av befolkningen over 15 år er i dag medlem av et treningssenter.¹² Treningssentrene legger altså til rette for fysisk aktivitet for store deler av befolkningen (Meld. St. 19, (2014-2015), s. 13 og 58).

Den norske treningssenterbransjen deles hovedsakelig inn i segmentene fullservice (premium), kompakt, lavpris og nisje. Siden kompakt- og lavprissegmentet er svært like, beskriver vi disse sammen. *Fullservicesentre* gir sine medlemmer tilgang på varierte treningsmuligheter, som ulike gruppetimer i sal og apparater for styrke- og kondisjonstrening. Månedspriser ligger mellom 400-800 kroner, og sentrene er normalt 1000-3000 kvadratmeter store (Virke Trening, 2013). Fasiliteter som bemannet resepsjon, personlig trening mot ekstra

¹² Antall medlemmer: 1 000 000 (Virke Trening, 2015b). Befolkning over 15 år: 4 280 030 (Statistisk sentralbyrå, 2015a).

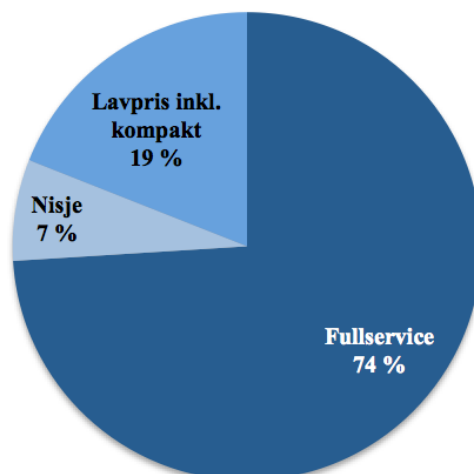
betaling, barnepass, solarium og badstue er vanlig. Sats Elixia og de fleste Stamina-sentrene tilhører dette segmentet.

Lavprissentrene tilbyr primærfasiliteter for individuell trening til månedspriser på 200-300 kroner i måneden, ofte uten bindingstid (Virke Trening, 2013). Sentrenes størrelse varierer mellom 200 og 2500 kvadratmeter. For å senke medlemskapsprisene, reduserer sentrene kostnader gjennom økt selvbetjening og redusert bemanning. Lavprissentrene trenger likevel mange medlemmer for å være lønnsomme (Virke Trening, 2013). Fresh Fitness er et eksempel på en slik lavprisaktør. *Kompaktentre* er i praksis lavprissentre med et høyere teknologifokus. Dette fører til en noe høyere pris enn tradisjonelle lavprisaktører, men lavere enn i fullservicesegmentet. Kjeden EVO tilhører kompaktsegmentet.

Nisjesentre har fokus på spesifikke treningsformer som kampsport, yoga, Crossfit eller lignende (Virke Trening, 2013). Enkelte sentre er tilrettelagt for spesifikke grupper, slik som studenter eller kvinner, og månedspriser og senterstørrelse varierer med treningsformen. Kampsportkjeden Mudo tilhører dette segmentet.

I tillegg finnes også et *luksussegment* (Haugsvær, 2014). Aktører som Studio Jobbsprek og Artesia tilbyr eksklusive treningsfasiliteter til en månedspris på mellom 1000 og 9700 kroner, avhengig av hvilke tilleggstjenester som inkluderes (Haugsvær, 2014). Slike tilleggstjenester kan være ukentlige treningsøkter med personlig trener, vask av treningsklær og fri tilgang på frukt og drikke. Forretningsideen baserer seg på å tilby stor fleksibilitet og et høyt servicenivå til travle kunder med krevende jobber. Luksussegmentet skiller seg imidlertid så mye fra de andre segmentene at vi utelukker det fra videre analyser.

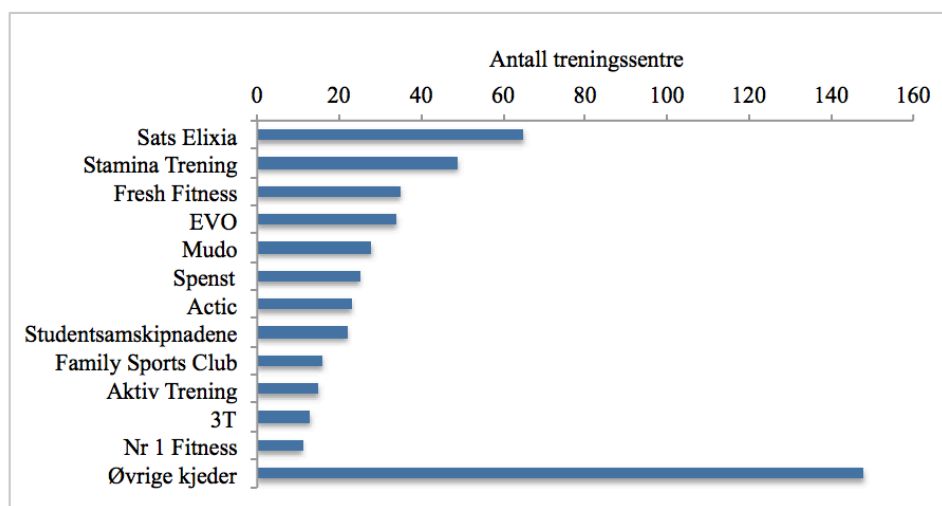
Graf 4-1 illustrerer at fullservicesegmentet er det dominerende segmentet i bransjen (Virke Trening, 2013). På grunn av nedleggelse, sammenslåinger og nyetableringer, er segmentandelene sannsynligvis noe annerledes i 2015. Lavpris- og nisjesegmentet har særlig vokst de siste årene, og treningsformer som Crossfit blir mer og mer populære (Virke Trening, 2014). Vi anslår derfor at fordelingen har skjøvet seg mot en noe større andel lavpris- og nisjesentre enn i 2013, men at fullservicesentrene fortsatt er dominerende.



Graf 4-1: Segmentinndeling av treningssenterbransjen (Virke Trening, 2013)

Organisering

En treningssenterkjede defineres som *tre eller flere* [treningssentre] som inngår i et kjedesamarbeid (Virke Trening, 2015b, s. 8). Per 1. oktober 2015 var det totalt 43 treningssenterkjeder i Norge (Virke Trening, 2015b). Som vi ser av graf 4-2, er Sats Elixia den klart største kjeden i bransjen, etterfulgt av Stamina, EVO og Fresh Fitness. Det er altså store aktører både innenfor fullservice- og lavprissegmentene.

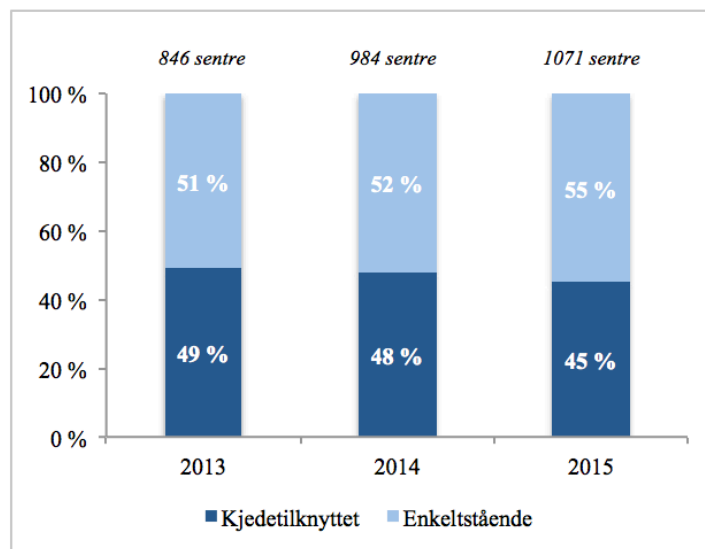


Graf 4-2: De største treningssenterkjedene. Basert på Virke Trening (2015) og kontrollert ved hjelp av kjedenes hjemmesider

Både antall enkeltstående og kjedetilknyttede sentre vokser i absolutte tall. Graf 4-3 viser imidlertid at enkeltstående sentre¹³ fortsatt er i overtall sammenlignet med antall sentre som

¹³ Sentre som ikke er organisert i en kjede

inngår i kjeder. Andelen sentre som er en del av en kjede har også vært fallende siden 2013. Likevel var 55 % av de 38 nyåpnede treningssentrene i 2015 kjedetilknyttede (Virke Trening, 2015b). Relativt sett er det altså størst vekst i antall enkeltstående sentre. Dette kan for eksempel skyldes at kjedene er raskere med å legge ned sentre som ikke er lønnsomme, slik at antall sentre som inngår i kjeder totalt sett blir mindre. Alternativt kan det være mer lønnsomt å være enkeltstående, men dette har vi ikke grunnlag for å konkludere med.



Graf 4-3: Andel kjedetilknnyttede og enkeltstående sentre (Virke Trening, 2013, 2014, 2015b)

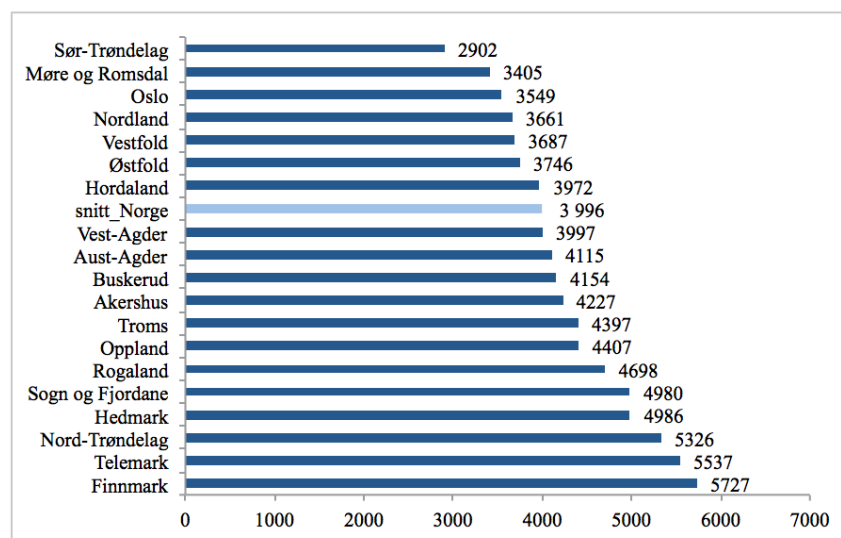
Hva gjelder eierstruktur, er de to største kjedene i bransjen, Sats Elixia og Stamina, eid av oppkjøpsfond. Herkules Capital ervervet og slo sammen 55 ulike treningssentre til en felles kjede i 2012, nemlig Stamina (Stamina Group, 2016). I 2014 ble Sats og Elixia fusjonert inn under Health & Fitness Nordic, med Altor Equity Partners (51 %) og TryghedsGruppen (49 %) som eiere (Sats Elixia, 2016a). Slike oppkjøpsfond kjøper opp bedrifter og omstrukturerer dem, ofte i håp om å selge videre med gevinst noen år senere. Dette kan resultere i et sterkere fokus på kortsiktig profitt. En annen eierstruktur i bransjen er medlemseierskap hvor sentrene er aksjonærer i kjedens AS, slik som i Spenst-kjeden (Virke Trening, 2011). Ellers er mange treningssentre også eid av lokale initiativtakere.

Geografisk utbredelse

Den norske treningssenterbransjen betegnes som en fragmentert bransje, preget av geografisk atskilte lokale markeder (Olav Thorstad til Landre, Grihamar & Framstad, 2013). Det finnes foreløpig heller ingen helt landsdekkende kjede. De store kjedene Sats Elixia og Stamina er

fraværende i Midt-Norge og Trøndelag spesielt. Sats Elixia har imidlertid fått et godt fotfeste i Oslo, 3T i Trondheim og Stamina i Nord-Norge. Dette kan tyde på at kjedene forsøker å etablere en sterkere posisjon innenfor begrensede områder.

Siden tilbud av treningsfasiliteter ikke kan transporteres, er det interessant å se på hvordan fordelingen av norske treningsentre korresponderer med landets befolkningsfordeling. På denne måten kan vi identifisere hvilke lokale markeder som er mer og mindre etablerte. Nær halvparten av Norges treningsentrene er lokalisert på Østlandet (Virke Trening, 2015b). Dette korresponderer godt med at omtrent halvparten av befolkningen også er bosatt i samme landsdel. Det er imidlertid større variasjoner i spredning av befolkningen og treningsentre på fylkesnivå. Graf 4-4 viser antall personer over 15 år¹⁴ per treningscenter i hvert fylke. Dette kan gi et bilde på markedspotensialet i de ulike fylkene. Flest innbyggere per treningscenter finnes i Finnmark, Telemark og Nord-Trøndelag. Dette tyder på mindre veletablerte markeder i disse områdene. Sør-Trøndelag, Møre og Romsdal og Oslo er tilsynelatende mer veletablerte. Her er det færrest innbyggere per treningscenter. Forskjellen mellom Finnmark og Sør-Trøndelag er 2825 personer per treningscenter. Dette vitner om betydelige variasjoner hva gjelder modenhet og konkurranseforhold i ulike lokale markeder. En mulig kilde til den observerte variasjonen er ulikheter i befolkningstetthet. I en bransje der beliggenhet er viktig for kundene, er det naturlig at områder med høyere befolkningstetthet har flere treningsentre.

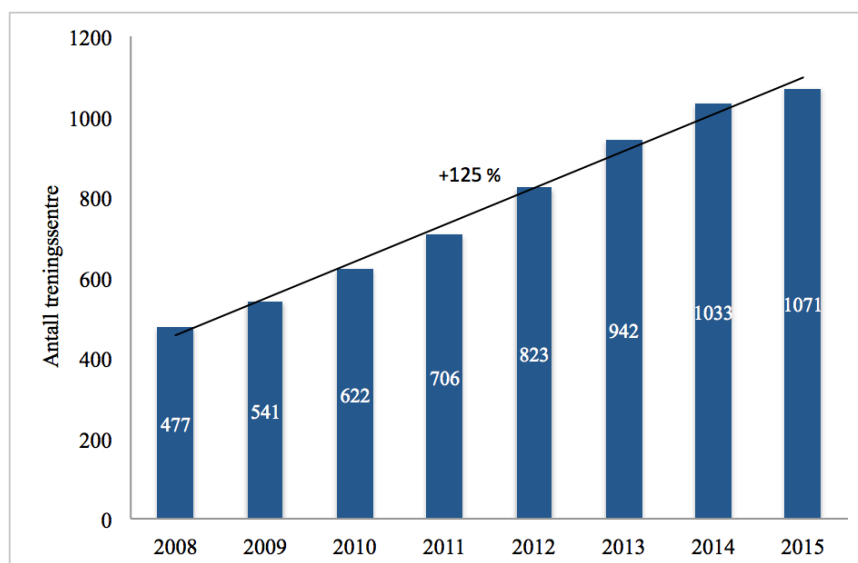


Graf 4-4: Antall personer per treningscenter på fylkesnivå (Statistisk sentralbyrå, 2015a; Virke Trening, 2013, 2015b)

¹⁴ Vanlig aldersgrense på treningsentre

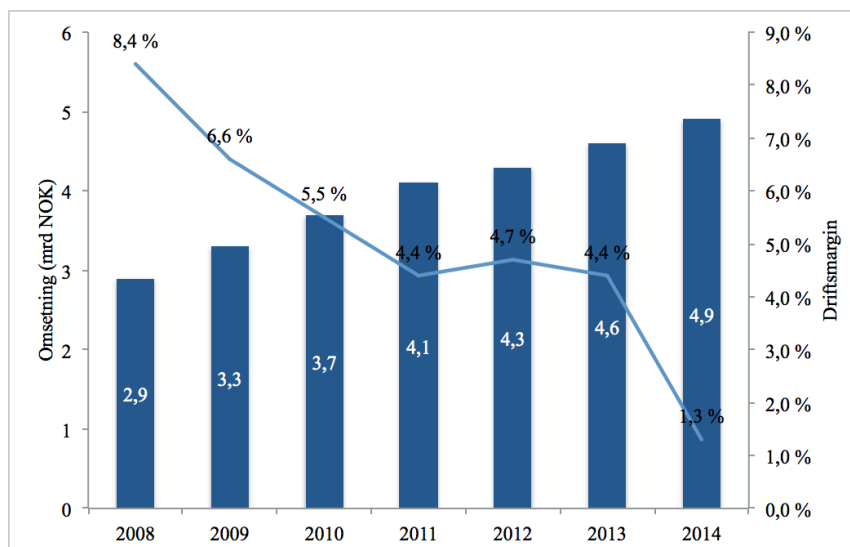
Vekst og utvikling

Den norske treningssenterbransjen har det siste tiåret vært preget av vekst. Fra 2008 til 2015 økte det totale antallet treningssentre med 125 %, som illustrert i graf 4-5. Dette vitner om en markant tilbudsvekst i perioden. Etterspørselen har også økt, men tilbudsveksten har utvilsomt vært dominerende (Dyregrov, 2014). De siste par årene har imidlertid tilbudsveksten flatet ut. Fra 2014 til 2015 økte antall treningssentre kun med 4 %, sammenlignet med et normalnivå på rundt 15 % årlig vekst frem til 2013. I tillegg økte antall konkurser betraktelig i 2015 (Virke Trening, 2015b).



Graf 4-5: Tilbudsvekst 2008-2015 (Virke Trening, 2015b)

Graf 4-6 viser at bransjen omsatte for totalt 4,9 milliarder kroner i 2014. Omsetningsveksten er imidlertid avtakende, og kun 57 % av aktørene kunne vise til et positivt driftsresultat samme år (Virke Trening, 2015b). Driftsmarginen i bransjen har falt med hele 7,1 prosentpoeng siden 2008. Virke Trening (2015b) presiserer at den lave driftsmarginen i 2014 antakeligvis er sterkt påvirket av omstillingsprosesser hos større aktører som Sats Elixia. Korrigerer man for disse omstillingene, finner man likevel en lavere driftsmargin i 2014 enn året før, og trenden er fortsatt klart nedadgående. Svake marginer og redusert omsetningsvekst vitner alt i alt om en bransje med tiltakende lønnsomhetsutfordringer.



Graf 4-6: Utvikling i omsetning og driftsmargin fra 2008 til 2014 (Virke Trening, 2015b)

4.2 Markedsavgrensning

Før vi analyserer bedrifters omgivelser, og særlig konkurranseomgivelsene, er det viktig å definere hvilket marked vi ser på (Porter, 1980). Dette omhandler skillet mellom etablerte konkurrenter og deres substitutter, mellom eksisterende virksomheter og potensielle nykommere, og mellom eksisterende virksomheter og deres leverandører og kjøpere. Slik reduseres sannsynligheten for å overse viktige kilder til konkurranse. I følge Konkurransetilsynet (2014) er det viktig å definere det relevante *produktmarkedet* og det *geografiske markedet*.

Det relevante produktmarkedet

Avveiningen dreier seg her om hvilke av de nevnte segmentene i kapittel 4.1 som tilhører samme produktmarked. Sentralt i vurderingen er hva *kunden* anser som tilsvarende produkter. Det er både funnet at treningssentermedlemmer tenderer til å bytte mellom sentre innen samme segment (Graven & Larsen, 2015) og at de bytter på tvers av segmenter (Konkurransetilsynet, 2014). Selv om kun de argeste konkurrentene normalt tilhører samme segment, hevder bransjeaktørene selv at fullservicesegmentet er i direkte konkurranse med lavpris- og nisjesegmentet (Konkurransetilsynet, 2014). Dette begrunnes med at det grunnleggende treningstilbudet kundene etterspør, kan oppfylles av de fleste treningssentre, uavhengig av segmenttilhørighet. Vi velger derfor å inkludere alle de tre hovedsegmentene, fullservice, lavpris og nisje, i vår definisjon av det relevante produktmarkedet. Det relevante produktmarkedet inkluderer også både enkeltstående og kjedetilknyttede sentre. Vi

konsentrerer oss imidlertid kun om sentre som tilbyr trening, og utelukker dermed bedriftshelse og behandlingsrelaterte tjenester.

Det relevante geografiske markedet

Den geografiske avgrensningen av markedet er også viktig. Fordi treningssentertjenester er stedsavhengige, er sammenhengen mellom medlemmenes transportkostnader, tidsbruk og reiseavstand viktig i avveiningen av det relevante geografiske markedet. Konkurransetilsynet (2014) definerer markedet basert på avstand til befolkningens bostedsadresser. Enigheten er relativt stor om at bostedsadresse er viktigere enn arbeidssted (Holck, 3T, 2016; Larsen, Stamina, 2016b; Moen, 2009). Det geografiske markedet er lokalt i sin utstrekning, og 10,5 minutters kjøretid angir radiusen for det lokale markedet (Konkurransetilsynet, 2014). Videre kan denne radiusen justeres ut i fra urbanitet, da undersøkelser viser at kundene ofte går til treningssentre i større bykjerner. Dette taler for en enda snevrere markedsradius i byer. Radiusen kan også være større enn 10,5 minutter i periferien. Det kan altså være hensiktsmessig å gjøre separate analyser av konkurransekraftene i hvert lokale marked. Vi løser dette ved å kommentere det spesielt dersom vi tror det er variasjon i påvirkningen fra enkelte konkurransekrefter, i stedet for å analysere hvert enkelt lokale marked.

4.3 Analyse av makroomgivelsene

Makroomgivelsene er en del av treningssentrenes eksterne omgivelser, og analyseres her ved hjelp av PESTEL-rammeverket, som presentert i kapittel 2.2.1. Vi fokuserer i dette kapitlet på dagens forhold, mens vi i kapittel 8.1.1 analyserer makroøkonomiske forhold som vil bli viktige i fremtiden. Vi anser politiske, økonomiske, sosiokulturelle og teknologiske forhold som de mest relevante forholdene. Siden kravet til informasjonsinnhenting i en PESTEL-analyse er stort, konsentrerer vi oss om de mest sentrale trendene innenfor hvert forhold.

4.3.1 Politiske forhold

Det politiske og regulatoriske miljøet i Norge er transparent og regnes som et av de mest pålitelige i verden (Transparency International, 2016). Dette skaper forutsigbare og trygge politiske rammebetingelser for bedrifter, og tilrettelegger for stabil drift og investering.

Bransjeaktørene anser selv skattepolitikk og samarbeid med det offentlige som viktige politiske forhold. Bransjeorganisasjonen Virke Trening (2014) mener at myndighetenes

fordelsbeskatning av arbeidsgiverfinansierte treningsabonnementer ikke er hensiktsmessig for befolkningens aktivitetsnivå. De mener at redusert skatt på trening ville styrket arbeidsgiveres insentiver til å dekke sine ansattes treningsutgifter. Dersom dette fører til en økning i befolkningens fysiske aktivitetsnivå, viser Virke Trenings (2014) beregninger at velferdsøkningen kan veie opp for reduserte skatteinntekter. Det er imidlertid utfordrende for treningssentrene å overbevise myndighetene om å innføre slike tiltak. Det er usikkert om fordelene ved skattefritak kommer samfunnet eller eierne av private treningssentre til gode.

Tettere samarbeid mellom treningssentre og kommuner er også en viktig sak for bransjeorganisasjonen (Virke Trening, 2015b). Fra et samfunnsøkonomisk ståsted, er det ofte fordelaktig å ta i bruk eksisterende infrastruktur. Idrettsprofessor Gunnar Breivik etterlyser at politikerne tar treningssentrenes stadig sterkere posisjon på alvor og frigjør seg fra de tradisjonelle bindingene mellom det offentlige og idretten (Visjø, 2014). Eksempelvis kan skoler leie lokaler av treningssentre til bruk i gymtimer, og sykehus kan henvise rehabiliteringspasienter dit. Slike samarbeid er imidlertid lite utbredt foreløpig.

4.3.2 Økonomiske forhold

På grunn av oljeprisfallet som startet medio 2014 (Euroinvestor, 2016), er Norge nå inne i en konjunkturedgang. Redusert etterspørsel fra petroleumsnæringen gir ringvirkninger i form av lav produksjonsutvikling og sysselsettingsvekst. Norsk økonomi stimuleres imidlertid av ekspansiv finans- og pengepolitikk, blant annet gjennom rekordlave renter. Svekket krone har også gitt positive impulser til norsk økonomi (Statistisk sentralbyrå, 2015b).

Effekten på norske forbrukere kan illustreres ved svak vekst i husholdningenes forbruk. Denne trenden spås å forbli slik også de neste kvartalene (Statistisk sentralbyrå, 2015b). Inntektsnivået i Norge er høyt i internasjonal sammenheng (The World Bank, 2016), men reallønningene vil sannsynligvis holde seg uendret fra 2015 til 2016 (Statistisk sentralbyrå, 2015b). En slik nullvekst i reallønninger kan medføre at forbruksveksten av normale varer med positiv inntektselastisitet bremses. Dette gjelder i så fall treningssentermedlemskap (Dehejia & Lleras-Muney, 2004). Økonomisk belastning kan føre til mindre mosjon og trening, og effekten øker med individers alder (Macy, Chassin & Presson, 2013).

Man har imidlertid også sett tendenser til at folk blir mer opptatte av helse i dårlige tider, slik som under resesjonen i USA tidlig i 1990-årene (Macy, et al., 2013). En sammenheng kan være at presset for å opprettholde en god helse øker med frykten for å bli syk og miste jobben

(Bishop & Klein, 2009). Vi stiller imidlertid spørsmål ved om effekten er like sterk i Norge, ettersom velferdssystemet fungerer som et slags sikkerhetsnett ved eventuell arbeidsledighet. Trening er tidkrevende, og økonomisk teori tilsier dermed at folk har lettere for å substituere trening med arbeidstimer ved lavere inntekt (Dehejia & Lleras-Muney, 2004). Motsatt har man også sett at når arbeidsledigheten og folks fritid dermed øker, kan konsumet av trening og fritidsaktiviteter øke (IBISWorld, 2012). Den totale etterspørselseffekten er altså uklart.

Treningssentre sikrer seg til dels mot store svingninger i konsum gjennom bindingstid på abonnementer. Dette øker barrierene for at kunder avslutter medlemskap umiddelbart ved økonomiske problemer. Med standard bindingstid på ett år, kan eventuelle konjunkturelle effekter henge noe etter. Økonomisk nedgang kan også medføre konsumskifte til lavprissentrene på bekostning fullservicesentrene. Under finanskrisen så man at amerikanerne fortsatte å trene, men valgte andre typer sentre (Pankratz, 2013).

På innsatsfaktorsiden har de økonomiske forholdene i form av kapitalkrav særlig hatt effekt på eie/leie-strukturen i bransjen. Daværende styreleder i Norsk Fitness Handel, Håkon Bakkevig, anslo i 2009 at omtrent halvparten av sentrene i bransjen leaset treningsutstyr, mot en andel på 30-35 % før finanskrisen (Moen, 2009). Strengere kapitalkrav har altså begrenset mulighetene til å eie treningsutstyret selv.

4.3.3 Sosiokulturelle forhold

Det generelle aktivitetsnivået i den norske befolkningen reduseres stadig. Kun 30 % oppfyller Helsedirektoratets (2014) anbefaling om å kombinere 30 minutter daglig fysisk aktivitet med minst 75 minutters høyintensiv fysisk aktivitet i uken. Voksne sitter i gjennomsnitt stille i ni timer per dag, og stillesitting omtales som den nye folkesykdommen (Folkehelseinstituttet, 2014). Det er imidlertid store variasjoner i aktivitet mellom samfunnsklasser og med hensyn til utdanningsnivå (Folkehelseinstituttet, 2014; Helsedirektoratet, 2014).

Samtidig som stillesittingen øker, ser man også et tiltakende fokus på trening. Nordmenn ser ut til å justere for fallet i hverdagsaktivitet med økt trening på fritiden. Undersøkelser viser at tre av fire trener ukentlig eller oftere (Virke Trening, 2015a). 80 % av norske ledere mener det gir status å trene hardt og mye (Proffice, 2012), og idrettsprofessor Gunnar Breivik uttaler at *“Det gode liv er i dag et aktivt liv. Det er status å ha god helse, en pen kropp og vise mestring gjennom trening”* (Haugen, 2010). Kombinasjonen av dette økte helsefokus og en økning i livsstilssykdommer, skaper muligheter for treningsaktører (Deloitte & EuropeActive, 2015).

Mulighetene kommer imidlertid an på hvilken treningsform folk flest velger. Fotturer og andre uteaktiviteter som løping, sykling eller ski utenfor idrettslag fortsetter å være de mest populære treningsformene blant nordmenn (Virke Trening, 2015a). Vi kommer nærmere inn på dette i kapittel 4.4.2 om substitutter.

4.3.4 Teknologiske forhold

Bruk av elektroniske medlemssystemer som forbedrer styringsmulighetene, er i dag utbredt på treningssentre. Besøkstall kan være et nyttig verktøy i bemanningsbeslutninger, mens kapasitetsutnyttelse på gruppetimer gir nyttig informasjon om mer eller mindre populære gruppetimer og tidspunkter.

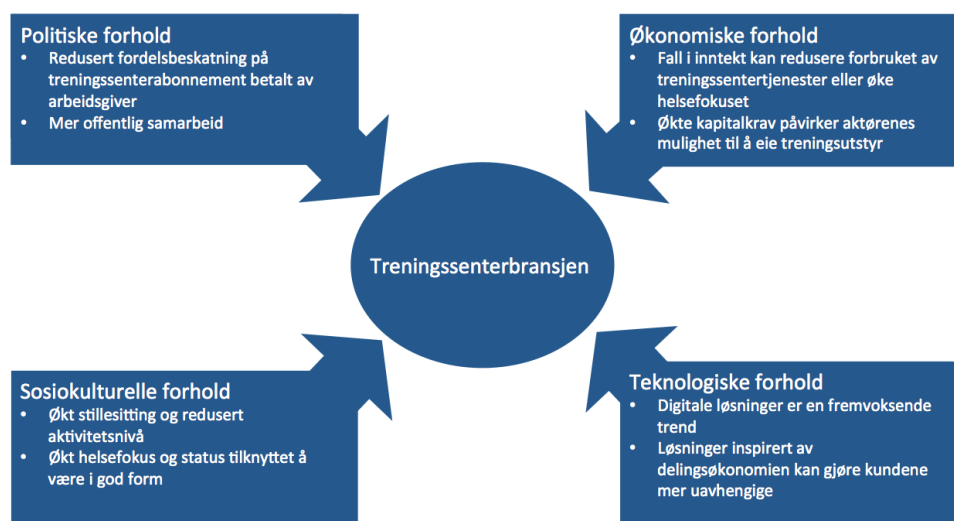
I en veletablert treningssenterbransje er det innovasjon og utvikling av treningstilbudene som bidrar til videre vekst (Virke Trening, 2015b). Digitale tjenester har økt i sitt omfang, og blir en stadig viktigere del av treningssentrenes tjenestetilbud. En internasjonal trendrapport definerte teknologisk satsning som en fremvoksende trend i bransjen, fordi de fleste teknologiske mulighetene på markedet ikke er adoptert av majoriteten (ACE, IHRSA & Clubintel, 2015). Kun bruk av sosiale medier er adoptert av de fleste treningssentrene. Rapporten hevder også at kompaktsegmentet driver mye av den teknologiske utviklingen, hvilket stemmer godt overens med beskrivelsen av dette delsegmentet i kapittel 4.1.

Bruk av applikasjoner (apper) er en av de teknologiske trendene med størst vekst de siste årene. Disse har både forenklet eksisterende rutiner og utvidet tjenestespekteret. Et eksempel på førstnevnte er at medlemmer kan melde seg på gruppetimer via en app på telefonen flere dager i forveien, i stedet for å skrive seg opp på et ark i resepsjonen.

En annen nyvinning er nettbasert trening inkludert i abonnementet (Sats Elixia, 2016b). Dette kan ha en kannibaliseringseffekt på eksisterende tjenestetilbud, men samtidig fungere som et insentiv for medlemmer til å beholde medlemskapet til tross for ferieavvikling, lang vei til treningssenteret eller lignende. ClassPass er et eksempel på en aktør som, inspirert av delingsøkonomien, kan komme til å endre dynamikken i bransjen. Aktøren ligner på et reisebyrå ved at den kjøper ledige restplasser på gruppetimer ved ulike treningssentre. Plassene selges så videre til ClassPass sine egne kunder. På denne måten kan treningssentre få utnyttet ledig kapasitet på gruppetimer. Samtidig øker kundenes frihet, ved at de blir mindre bundet til ett spesifikt treningssenter. Den teknologiske utviklingen kan altså være både en trussel og mulighet for bransjen.

4.3.5 Oppsummering

I figuren nedenfor oppsummerer vi kort hvilke forhold vi anser som relevante i treningscenterbransjens makromiljø.



Figur 4-1: Oppsummering av PESTEL-analysen

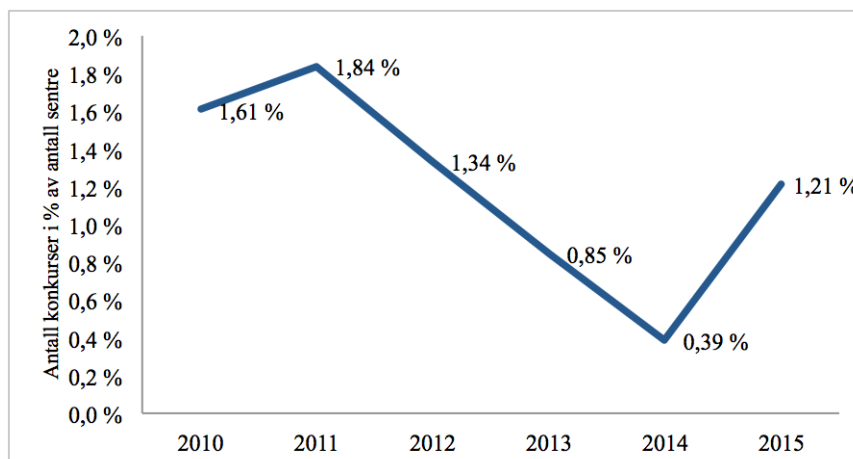
4.4 Analyse av konkurranseomgivelsene

Her analyserer vi konkurranseomgivelsene til treningscenterbransjen. Fokuset er på treningsabonnementer, ettersom vi skal se i kapittel 5.3 at medlemsinntekter utgjør den største andelen av inntekten til treningscenterne. Vi fokuserer på dagens situasjon i dette kapitlet, mens viktige faktorer for fremtiden diskuteres i kapittel 8.1.2.

4.4.1 Trussel fra potensielle inntrengere

Høye etableringsbarrierer gjør det vanskeligere for nye aktører å etablere seg i markedet, og det blir dermed lettere for eksisterende aktører å utnytte markedsrett (Hjelmeng & Sørgard, 2014). Sentralt i vurderingen av trusselen fra potensielle inntrengere, er derfor i hvilken grad det eksisterer etableringsbarrierer i den norske treningscenterbransjen. Den høye tilveksten av sentre over flere år har ført til fallende driftsmarginer og lavere vekst i bransjeomsættningen. Antall konkurser har falt flere år på rad, men steg kraftig i 2015¹⁵, slik vi ser av graf 4-7. Sistnevnte er i tråd med forventninger om en ”konkursboom” i bransjen (Dyregrov, 2014).

¹⁵ Basert på tall frem til 1. oktober



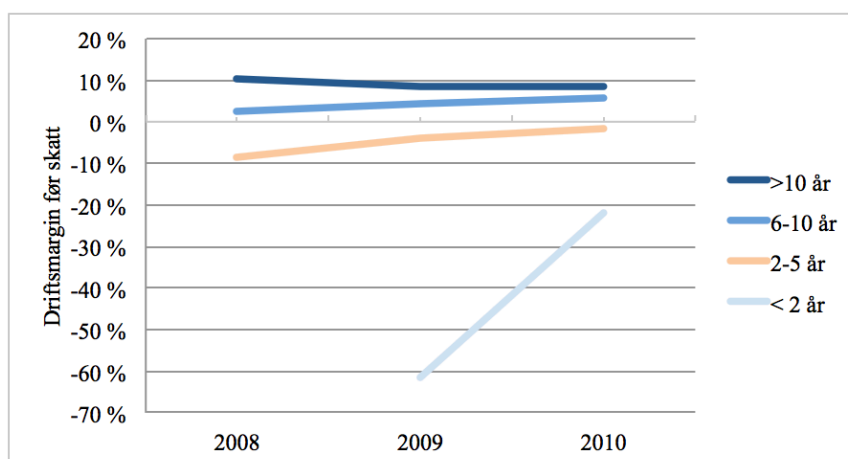
Graf 4-7: Antall konkurser i prosent av antall sentre, 2010-2015
(Brønnøysundregistrene, 2015; Virke Trening, 2015b)

Redusert lønnsomhet og flere konkurser kan gjøre bransjen mindre attraktiv for potensielle inntrengere. Man ser likevel investeringsvilje i enkelte lokale markeder, der det fortsatt er flere som øyner vekstmuligheter (CrediCare, 2015; Helland, 2015). Det kan derfor tenkes at enkelte områder er mindre overetablerte enn andre, som vi var inne på i kapittel 4.1. På Østlandet er eksempelvis etableringstakten synkende, mens den i Trøndelag har økt kraftig de siste årene (Virke Trening, 2015b). Totalt sett er imidlertid tilveksten av nye treningssentre nå lavere enn på flere år (Virke Trening, 2015b).

Andre forhold som påvirker etableringsmulighetene, er krav til kapitalinvestering og stordriftsfordeler (Konkurransetilsynet, 2014). Bransjeaktører anslår oppstartskostnader for fullservice- og lavprissentre til henholdsvis ti og fem millioner kroner (Konkurransetilsynet, 2014). De største utgiftene er relatert til treningsutstyr, lokaler og lønn. Fordi treningssentres beliggenhet er viktig for etterspørselen, brukes det også mye ressurser og tid på å finne et passende lokale (Konkurransetilsynet, 2014). På grunn av bankenes økte kapitalkrav etter finanskrisen, har man sett en økning i aktører som leaser treningsutstyret fremfor å eie (Moen, 2009). Leverandørene tilbyr både finansiell og operasjonell leasing. I Stamina leases treningsutstyret finansielt, og kontraktene tegnes gjerne for flere år av gangen (Blikås, Stamina, 2016b). Finansiell leasing er i prinsippet det samme som å kjøpe utstyret, og taler for høye irreversible kostnader på investeringssiden. Ved operasjonell leasing er imidlertid ikke kapitalbehovet like stort ved oppstart. Når det gjelder stordriftsfordeler, peker daglig leder i treningssenterkjeden Nr1 Fitness på at innkjøps- og administrasjonskostnader kan være avtakende med antall sentre som inngår i en kjede (Trygve Amundsen til Granerud, 2015).

Dette tyder på at det kan være vanskelig for nye aktører å opparbeide seg fordeler i driften på kort sikt, med mindre etableringen initieres av en eksisterende kjede.

Bransjeaktører hevder at det kan ta opptil to år å opparbeide en bærekraftig medlemsbase som dekker de faste kostnadene (Konkurransetilsynet, 2014). Når etableringstakten er høyere enn veksten i nye medlemmer, må treningssentrene i større grad kjempe om de samme kundene (Virke Trening, 2015b). Analyser over en treårsperiode viser at de veletablerte treningssentrene generelt har høyere driftsmarginer, men at nyetablerte sentre har større vekst i driftsmargin i samme analyseperiode (Virke Trening, 2011). Dette er illustrert i graf 4-8. Nykommere kan altså potensielt oppnå lønnsomhet etter et par år. Tallene er imidlertid noe utdaterte¹⁶, og utsiktene for nykommere på markedet kan ha blitt enda dårligere. Vi ser nærmere på antall driftsår i kapittel 6 og 7.



Graf 4-8: Utvikling i driftsmargin for treningssentre gruppert etter alder (Virke Trening, 2011)

Modenheten i bransjen og økningen i antall konkurser taler altså i seg selv for en generelt lav trussel fra potensielle inntrengere. Likevel er det lokale variasjoner, og vi observerer investeringsoptimisme i enkelte markeder. Det finnes også muligheter for å redusere kapitalbehovet ved oppstart, eksempelvis gjennom operasjonell leasing av treningsutstyr. Den kraftige veksten i absolutt antall treningssentre de foregående årene taler dessuten for at det er mange med både interesse for og mulighet til å etablere seg. Vi anser derfor etableringstrusselen som betydelig. På bakgrunn av dette konkluderer vi med at trusselen fra potensielle inntrengere i dag er *relativt høy*.

¹⁶ Virke Trening har ikke gjort de samme analysene igjen etter 2011

4.4.2 Trussel fra substitutter

Trening kan defineres som *fysisk aktivitet i fritiden som gjentas regelmessig over tid med målsetting å øke fysisk form, prestasjon eller helse* (Volvat, 2016). Kundenes prisfølsomhet og motivasjon for å trene på treningsentre kommer an på deres treningspreferanser og mål med å være i fysisk aktivitet. Et substitutt er *organiserte sportsaktiviteter* som lagidrett hos skole- og lokallag, studentidretten og bedriftslag. Dersom substitusjonsmotivasjonen er mindre sosialt betinget, er *hjemmetrening*, enten med eller uten treningsutstyr, et godt alternativ. *Utendørsaktiviteter* som løping og sykling er eksempler på substitutter som ikke medfører andre kostnader enn eventuelt treningsutstyr. *Tufteparkene* er også et eksempel på gratis fasiliteter. For de som ønsker å trene utendørs, men er villige til å betale for veiledning, finnes alternativer for *organisert utetrening* i regi av instruktører.

Uteaktiviteter er imidlertid årstids- og væravhengige. I Norge, hvor værforholdene varierer mye i løpet av året, kan det tenkes at kundenes prisfølsomhet for treningscentermedlemskap også varierer med årstidene. Tegn på dette er at antall fryste¹⁷ abonnementer øker kraftig i sommermånedene. Dette er mye på grunn av ferieavvikling, og at medlemmene benytter seg av andre treningsformer enn ellers i året. Substitusjonsmulighetene varierer imidlertid mellom lokale markeder på grunn av ulik tilgang til skiløyper, fjell og markaområder.

Muligheten for substitusjon i treningscenterbransjen påvirkes altså av flerfoldige alternativer til fysisk aktivitet og store variasjoner i prisen på disse. Andre former for fysisk aktivitet trenger imidlertid ikke å gå på bekostning av trening på treningscenter. De som allerede trener mye benytter gjerne flere ulike treningsformer (Virke Trening, 2015a). Medlemskap på et treningscenter kan derfor også være et komplementært produkt. Det kan virke som at en større utfordring er å få de som aldri trener inn på treningscenterne (Virke Trening, 2015a). Komplementær- og substitusjonseffekten trekker altså i hver sin retning, og vi anser den totale trusselen fra substitutter som *moderat*.

4.4.3 Leverandørens forhandlingsmakt

Treningsutstyr, lønn og lokaler utgjør de største utgiftspostene i treningscenterbransjen (Konkurransetilsynet, 2014). Vi fokuserer derfor på leverandører av treningsutstyr, humankapital i form av ansatte og utleiere av lokaler i denne analysen.

¹⁷ Abonnement som stoppes for en periode, før det gjenopptas på et senere tidspunkt

Kjøp og leasing av treningsutstyr gjøres som regel gjennom nasjonale distributører av internasjonale merkevarer. Noen distributører er totalleverandører av alt fra treningsmatter til styrke- og kondisjonsapparater. Eksempler på dette er Gymline og Qicraft (Gymline, 2016; Qicraft, 2016). Qicraft omtaler seg selv som den største leverandøren av treningsutstyr i Norden (Qicraft, 2016). Andre aktører er mer spesialiserte med fokus på spesifikke merkenavn og utstyrstyper. Et eksempel på en slik distributør er Nordome Fitness AS (Nordome Fitness, 2016). Distributørene differensierer seg ofte fra hverandre ved hjelp av enerett på videresalg av ulike merkevarer. Dess viktigere slike merkevarer er for treningscentermedlemmene, dess høyere bør sentrenes merkevarefokus være. Leverandørmakten avhenger altså av treningscentermedlemmenes preferanser. Store treningscenterkjeder kan ha høyere forhandlingsmakt overfor leverandørene fordi de er i stand til å forhandle frem bedre priser på større innkjøpsavtaler (Granerud, 2015). For enkeltstående sentre kan dette derimot være utfordrende.

De ansatte er treningscenterenes leverandører av humankapital. Eksempler på ansatte er resepsjonister, personlige trenere og gruppetimeinstruktører. Lønnsnivået i bransjen er lavt (Torbjørn Jungård til Klemsdal, 2010), og tarifflønn benyttes ofte for deltidsansatte i resepsjon og barnepass (Lars-Einar Peterson til Klemsdal, 2010). Økt bruk av individuelle avtaler og bonuser gjelder for medlemsrådgivere, selgere og ansatte med lederansvar (Klemsdal, 2010). Jungård mener det lave lønnsnivået skyldes en høy ansattturnover i bransjen, samt at mange anser jobben som en hobby (Klemsdal, 2010). En høy ansattturnover kommer av at flere deltidsansatte eksempelvis jobber ved siden av studiene. Det lave lønnsnivået og den høye, men naturlige turnoveren i bransjen, peker mot at de ansatte har liten forhandlingsmakt. Det kan imidlertid se ut til at etterspørselen etter personlige trenere (PT-er) er høyere enn tilbudet av slik arbeidskraft (Laustsen, 2016). Dette tyder på at denne ansattgruppen har høyere leverandørmakt. Likevel synes ikke de ansattes totale forhandlingsmakt i bransjen å være spesielt høy, grunnet mangelen på fagorganisering, det lave lønnsnivået og en høy andel gratisarbeid (Børrud, 2014).

De fleste treningscenterne leier lokaler (Konkurransetilsynet, 2014). Leieprisene varierer med tilbud og etterspørsel etter næringslokaler i lokale markeder. Leverandørmakten for lokalleie avhenger derfor av tilgjengelighet på egnede lokaler. På grunn av de store lokale variasjonene, konkluderer vi ikke på generell basis om forhandlingsmakten for slike lokaler.

Grad av leverandørmakt varierer altså mellom de ulike faktormarkedene. Hva gjelder treningsutstyr, drives leverandørmakten opp av at distributørene har enerett på populære merkevarer, men viktigheten av dette avhenger av treningscentermedlemmenes preferanser. På ansattssiden er leverandørmakten generelt lav, til tross for at PT-er kan ha noe høyere forhandlingsmakt. For lokaler bestemmes leverandørmakten i stor grad av tilbud og etterspørsel i lokale markeder. Samlet synes leverandørens forhandlingsmakt å være *moderat til lav*.

4.4.4 Kundernes forhandlingsmakt

Treningscenterenes kunder er hovedsakelig enkeltindivider med individuelle treningsabonnementer, og utgjør altså mange, små kjøpere. Disse har enkeltvis liten eller ingen innflytelse på prisen. Kundernes lojalitet til enkeltsentre (Graven & Larsen, 2015; TNS Gallup, 2014) er også med på å redusere deres forhandlingsmakt. Bedrifter kan imidlertid ha noe høyere forhandlingsmakt, ettersom disse representerer en større gruppe med potensielle medlemmer. Fordi kundene av treningscenterer først og fremst er enkeltindivider med liten innflytelse over priser, anser vi likevel kjøpermakten som *lav*.

4.4.5 Intern rivalisering

I likhet med trusselen fra potensielle inntrengere, vil grad av intern rivalisering bero på lokale forhold. Kjeder kan tenkes å opparbeide seg dominerende posisjoner innenfor enkeltmarkeder, slik som 3T i Trondheim og Sats Elixia i Oslo. Som vi så i kapittel 4.1, varierer antall mennesker per treningscenter mye i de ulike fylkene. Dette tilsier at også den interne rivaliseringen er ulik på tvers av landet, basert på hvor etablerte markedene er.

Fallende driftsmarginer og økning i antall konkurser tyder isolert sett på høy intern rivalisering. I dette modne markedet skjer konkurransen om markedsandeler gjennom kapping av kunder fra konkurrerende sentre. Veksten i lavprissegmentet de siste årene har også bidratt til at prisnivået generelt i bransjen er under press (Dyregrov, 2015a). Resultatet har vært både fall i ordinære medlemspriser og mer differensierte priser (Virke Trening, 2013).

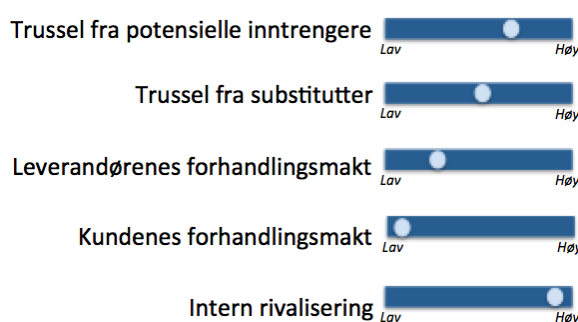
Økt prispress er spesielt utfordrende for fullservicesentrene, som med et høyt kostnadsnivå er avhengige av et høyt inntektsnivå. Siden senterstørrelse og segmentfokus er irreversible beslutninger på mellomlang sikt, vil terskelen for å redusere bredden i treningstilbudet. Det kan derfor være vanskelig å tilpasse kostnadsnivået raskt nok dersom man opplever sviktende

medlemsaktivitet og prispress nedover. Høye faste kostnader til blant annet lokalleie påløper i stor grad uavhengig av medlemsaktiviteten. Ledig kapasitet er en kilde til sterk intern rivalisering (Porter, 1980). Sesongvariasjoner kan bidra ytterligere til den interne rivaliseringen, der kampen om medlemmene er stor i enkelte deler av året. Lokalene kan dessuten vanskelig endres til andre næringslokaler uten betydelige flytte-, ombyggings- og oppussingskostnader. Bransjens utgangsbarrierer er derfor også relativt høye.

En økning i antall konkurser, fallende bransjelønnsomhet, prispress og kamp om medlemmene tyder generelt på *høy intern rivalisering* i den norske treningssenterbransjen. Samtidig kan det være lokale variasjoner, og den interne rivaliseringen avhenger av konkurranseforholdene i hvert lokale marked.

4.4.6 Oppsummering

Samlet sett taler analysen av konkurranseomgivelsene for en moderat til høy konkurranseintensitet. Selv om det er variasjoner mellom lokale markeder, synes potensialet for verdiskaping gjennom utvidelse av markedet i seg selv å være begrenset (Virke Trening, 2015b). Bransjen er langt på vei inn i modningsfasen og karakteriseres i stor grad av rivalisering om kunder og forsøk på å skaffe nye medlemmer. Denne trenden forventes å fortsette, med økende antall konkurser. En fortsatt betydelig trussel fra potensielle inntrengere og etablering av lavpriskonsepter, legger press på prisene i bransjen. Figur 4-2 illustrerer våre konklusjoner om konkurransekraftene i bransjen.



Figur 4-2: Oppsummering av konkurranseomgivelsene

4.5 Delkonklusjon

I dette kapittelet har vi beskrevet den norske treningssenterbransjen og gjennomført en analyse av bransjens makro- og konkurranseomgivelser. Verktøyene vi har benyttet er

henholdsvis PESTEL-rammeverket og Porters fem konkurransekrefter, som presentert i kapittel 2.2. Samlet gir dette oss grunnlag for å besvare forskningsspørsmål 1:

Hva karakteriserer den norske treningssenterbransjen og bransjens eksterne omgivelser?

Den norske treningssenterbransjen preges av fallende marginer og avtakende omsetningsvekst. Treningstilbudet har vokst raskere enn etterspørselen, og dette merkes nå i form av flere konkurser og kamp om medlemmene. Bransjens organisering karakteriseres av en fortsatt stor andel enkeltstående sentre, selv om antall kjeder samtidig har økt de siste årene. Treningssentrene deles hovedsakelig inn i segmentene fullservice, lavpris og nisje. Sentre på tvers av segmenter konkurrerer imidlertid ofte direkte med hverandre, fordi kundene i liten grad skiller disse fra hverandre. Det relevante produktmarkedet omfatter derfor sentre fra alle de tre segmentene. Videre har vi sett at den norske treningssenterbransjen karakteriseres av å være fragmentert, og at sentrene er sterkt bundet til sine lokale markeder. I definisjonen av det geografiske markedet, bruker vi en kjøretidsradius på 10,5 minutter.

Av bransjens eksterne omgivelser i form av makroomgivelsene, er de politiske, økonomiske, sosiokulturelle og teknologiske forholdene i PESTEL-rammeverket de mest relevante. De viktigste *politiske forholdene* er bransjens ønske om å redusere fordelsbeskatning på treningssenterabonnementer og øke samarbeidet med det offentlige. Effekten av de *økonomiske forholdene* på treningssenterbransjen er usikker, og det finnes argumenter for at bransjen kan være både med- og motsyklisk. Innen *sosiokulturelle forhold* er det to motstridende trender som påvirker treningssenterbransjen, nemlig økt stillesitting og økt helsefokus. *Teknologi* er en fremvoksende trend i bransjen, og utvikling av apper og internettbasert trening kan være med på å utvide treningssentrenes tjenestetilbud.

Konkurranseforholdene preges i stor grad av at bransjen er inne i en modningsfase. Sterk intern rivalisering og en fortsatt betydelig etableringstrussel fra potensielle inntrengere trekker i retning av høy konkurranseintensitet. Dette fører til sviktende marginer og flere konkurser.

Til sammen danner denne bransjeforståelsen et grunnlag for å utforske bedriftsspesifikke lønnsomhetsdrivere i kapittel 6 og 7. Først vil vi imidlertid undersøke senterregnskapene nærmere i kapittel 5.

5. Treningssentrenes lønnsomhet

I dette kapitlet besvarer vi forskningsspørsmål 2:

Hvilke lønnsomhetsvariasjoner finnes mellom sentrene i dag, og hvilke regnskapsposter er av størst betydning for lønnsomheten?

Konkurransenalysen i kapittel 4 viste at treningssenterbransjen er en moden bransje med fallende driftsmarginer og redusert omsetningsvekst. I dette kapitlet undersøker vi lønnsomheten til sentrene i utvalget for å bedre forstå hvor lønnsomhetsvariasjoner oppstår. Med bakgrunn i senterregnskapene fra 2015, studerer vi sentrenes relative lønnsomhetsprestasjoner, og finner indikasjoner på hva som bidrar til dette. Vi innleder kapitlet med en innføring i treningssentrenes regnskap og balanse. Deretter redegjør vi for våre normaliseringer og justeringer av senterregnskapene, før vi undersøker regnskapspostene ved hjelp av en common size-analyse. Vi diskuterer til slutt hvilket lønnsomhetsmål som er best egnet for våre videre analyser.

5.1 Hovedkomponenter i senterregnskapene

I det følgende presenteres de viktigste komponentene i treningssentrenes regnskap. Innsikten brukes videre i common size-analysen i kapittel 5.3.

5.1.1 Resultatregnskapet

Tabell 5-1 gir en oversikt over det normaliserte resultatregnskapet til de 43 sentrene i Stamina Trening som vi analyserer. Normalisering og justering av regnskapstallene omtales i kapittel 5.2, mens regnskapspostenes relative størrelse diskuteres nærmere i kapittel 5.3. I dette delkapitlet er fokuset å forstå hva som ligger i de ulike regnskapspostene.

Medlemsinntekter består av inntekter fra nye og eksisterende medlemmer, både i form av treningsabonnementer, innmeldingsavgifter, frysgebyrer og drop in-timer. *Inntekter fra varesalg* innbefatter inntekter fra salg av produkter som treningsklær, drikke og proteinbarer. I tillegg behandles salg av personlige treningstimer som en vare, og inntekt fra slik aktivitet inngår også i denne posten. *Øvrige inntekter* dreier seg om poster som fakturagebyrer og kassedifferanser, samt reduksjon av inntekt som følge av kampanjepriser på medlemskap.

Varekostnader gjelder kostnader for solgte varer og lønn til personlige trenere (PT-er). Denne kostnadsposten er altså relatert til inntekter fra varesalg, og beholdningsendringer inngår også her. *Lønnskostnader* er lønn til resterende ansatte, både fast og deltidsansatte. *Medarbeiderkostnader* gjelder i hovedsak reisekostnader, men også noe uniform- og utstyrskostnader. *Markedsføringskostnader* består av kostnader relatert til markedsføring, reklame og kundepleie. *Profesjonelle avgifter* er avgifter og lisenser til gruppetimeprogram og musikk. Kostnader til *reparasjon og vedlikehold* gjelder reparasjon på treningsmaskiner og vedlikehold av treningsutstyr. *Lokalkostnader* er utgifter til elektrisitet, husleie, vakthold og renhold. *Leiekostnader* gjelder leie av kontormaskiner, TV-er og tjenestebiler. *Kontorkostnader* er utgifter til kontorrekvisita, telefon og internetttilgang.

Nettoen av de nevnte inntekts- og kostnadspostene utgjør *driftsresultat før avskrivninger, renter og skatt (EBITDA)*. Deretter følger avskrivninger på fysiske eiendeler, som inventar og maskiner, samt finansiell leasing på treningsutstyr. EBITDA fratrukket avskrivninger på fysiske eiendeler gir *driftsresultat før avskrivninger på immaterielle eiendeler, renter og skatt (EBITA)*. Avslutningsvis kommer avskrivning på immaterielle eiendeler, samt finansresultatet. Samlet utgjør dette resultat etter finans før skattekostnader. Vi utelater her skattekostnader fordi det ikke er relevant for de driftsmessige forholdene vi studerer.

Resultatregnskap	Absolutte tall (2015*)	I prosent av omsetning	Forklaring
Medlemsinntekter	261 825 431	93 %	Inntekt fra abonnemeter og drop-in
+ Inntekter fra varesalg	17 043 258	6 %	Salg av personlig trening og diverse varesalg
+ Øvrige inntekter	3 610 804	1 %	Kursing og fratrekk medlemsinntekt pga. kampanjer
= Driftsinntekter	282 479 493	100 %	
- Varekostnader	12 589 481	4 %	Lønn til personlige trenere og produktkostnader solgte varer
- Lønnskostnader	90 274 225	32 %	Faste, variable og øvrige lønnskostnader
- Medarbeiderkostnad	1 836 344	1 %	Reisekostnader og uniformer
- Markedsføring	12 619 111	4 %	Annonsering, reklame og kampanjer
- Profesjonelle avgifter	9 832 269	3 %	Lisenser, TONO og Gramo-avgift
- Reparasjon og vedlikehold	8 190 326	3 %	Reparasjon og vedlikehold av treningsutstyr
- Lokalkostnader	96 235 763	34 %	Husleie, elektrisitet, sikkerhet og renhold
- Leie	2 565 156	1 %	Kontorutstyr og tjenestebiler
- Kontorkostnader	9 111 659	3 %	Kontorrekvisita
= EBITDA	39 225 159	14 %	Driftsresultat før renter, skatt og avskrivninger
- Avskrivninger på fysiske eiendeler	22 895 267	8 %	Avskrivning på finansielt leaset treningsutstyr og varige driftsmidler
= EBITA	16 329 893	6 %	Driftsresultat før renter, skatt og avskrivninger på immaterielle eiendeler
- Avskrivninger på immaterielle eiendeler	41 458	0 %	
- Finansresultat	1 385 481	0 %	
= Resultat etter finans	14 902 954	5 %	

*Etter normalisering (se kapittel 5.2.2)

Tabell 5-1: Hovedposter i treningssentrenes resultatregnskap

Totalt sett ser vi at de 43 sentrene vi analyserer hadde et positivt, normalisert resultat fra driften på omtrent 39 millioner kroner i 2015. Dette utgjør en EBITDA-margin på 14 %. Tallene inkluderer imidlertid ikke overhead som for eksempel er relatert til sentral

administrasjon, salg og distribusjon. Total lønnsomhet for Stamina Trening er altså betydelig lavere.

5.1.2 Balansen

Tabell 5-2 presenterer balansen til Stamina Trening AS. Formålet med fremstillingen er å forstå hva de ulike balansepostene inneholder og nivået på disse relativt til hverandre. Avsnittet holdes kort, ettersom vi ikke bruker balansetall videre i analysene. Årsaken til dette er at Stamina ikke utarbeider balansetall på senternivå. Balansen som presenteres er aggregert for hele treningsdivisjonen, og inkluderer 100 % av deleide sentre. Vi velger å ikke analysere rentabilitetstall på et aggregert nivå, ettersom dette ikke gir noen verdi til våre analyser av lønnsomhetsvariasjoner mellom sentrene. I tillegg ville en analyse av rentabilitetstall på aggregert nivå vært misvisende, da vi har utelukket enkelte av senterregnskapene i Stamina Trening AS fra analysene. Valg av studieobjekt og analyseenheter beskrev vi i kapittel 3.1.

I Stamina Trening AS, består de *immaterielle eiendelene* hovedsakelig av goodwill fra de mange oppkjøpene av treningsentre. I tillegg inngår utsatt skattefordel, merkevarenavn og patenter i denne posten. *Varige driftsmidler* består hovedsakelig av driftsløsøre og treningsutstyr som er leaset finansielt. Denne posten utgjør i gjennomsnitt¹⁸ 28 % av eiendelene, og er således en stor balansepost. *Finansielle anleggsmidler* inneholder investeringer i datterselskap, aksjer og tilknyttede selskap. *Varelageret* består av treningsklær, drikkevarer og mat, som for eksempel proteinbarer. Majoriteten av *fordringene* består av kundefordringer. Omløpsmidlene utgjør 11 % av den kortsiktige gjelden, og likviditetsgrad¹⁹ er på 0,11. Dette tilsier at selskapet ikke har nok omløpsmidler til å betale sin kortsiktige gjeld, og likviditeten er derfor dårlig.

I Stamina gjør en positiv *innskutt egenkapital* opp for en *negativ opptjent egenkapital*. De største postene i *annen langsiktig gjeld* er kassekreditt og gjeld på finansiell leasing relatert til treningsutstyr. *Kortsiktig gjeld* innebærer i hovedsak gjeld til konsernet, men også noe avsetninger på ikke mottatte inntekter, leverandørgjeld og lignende. Ikke mottatte inntekter gjelder abonnementer som ikke er betalt.

Stamina Trening AS hadde i 2015 en gjennomsnittlig egenkapitalandel på 23 %, hvilket er svært lavt. Til sammenligning har gjennomsnittlig verdivektet egenkapitalandel på Oslo Børs

¹⁸ Gjennomsnitt av IB+UB

¹⁹ $Likviditetsgrad\ 1 = \frac{Omløpsmidler}{Kortsiktig\ gjeld}$

ligget mellom 51 % og 60 % i perioden 1999-2013 (Knivsflå, 2014 i Bragelien, 2014). Stamina Trening AS har altså dårlig soliditet, hvilket innebærer en høy økonomisk risiko.

	IB 2015	UB 2015		IB 2015	UB 2015
<i>Anleggsmidler</i>			<i>Egenkapital</i>		
Immaterielle eiendeler	250 325 191	312 540 273	Innskutt egenkapital	165 721 526	165 698 250
Varige driftsmidler	75 585 762	72 529 640	Opptjent egenkapital	-146 611 480	-186 386 812
Finansielle anleggsmidler	1 974 449	2 214 449	<i>Sum egenkapital</i>	<i>19 110 046</i>	<i>-20 688 561</i>
<i>Sum anleggsmidler</i>	<i>327 885 402</i>	<i>387 284 362</i>			
<i>Omløpsmidler</i>			<i>Gjeld</i>		
Varelager	3 296 049	1 636 996	Langsiktig gjeld	75 461 509	111 428 797
Fordringer	23 693 407	18 460 531	Kortsiktig gjeld	264 560 284	325 337 592
Bankinnskudd og kontanter	131 294	8 695 938	<i>Sum gjeld</i>	<i>340 021 793</i>	<i>436 766 389</i>
Skattetrekkkonto/dep	4 125 688	-			
<i>Sum omløpsmidler</i>	<i>31 246 437</i>	<i>28 793 465</i>			
Sum eiendeler	359 131 839	416 077 827	Sum gjeld og egenkapital	359 131 839	416 077 828

Tabell 5-2: Hovedposter i treningssentrenes balanse (inkluderer både konsernnivå i Stamina Trening, alle treningssentrene og 100 % av deleide selskap)

5.2 Bearbeiding av regnskapet for analyseformål

For å finne frem til underliggende resultater på senternivå, var det nødvendig å gjøre enkelte justeringer i senterregnskapene. Den første årsaken til våre justeringer er forskjeller i gruppering av regnskapsposter hos enkelte av Stamina-sentrene. Ved enkelte av de deleide sentrene var grupperingen noe ulik andre sentre. Det var derfor nødvendig å omgruppere slike poster av sammenligningsformål. Videre var noen poster aggregert opp på en annen måte enn vi mener er hensiktsmessig for analysen. I arbeidet med disse justeringene dukket det også opp noen feilføringer som vi justerte for. Disse endringene beskrives i kapittel 5.2.1.

Den andre årsaken til regnskapsjusteringene er at man bør normalisere rapportert resultat for å finne frem til bedrifters underliggende inntjening fra gjentakende og driftsrelaterte aktiviteter (Kaldestad & Møller, 2014). Normalisering blir gjort rede for i kapittel 5.2.2.

Den tredje årsaken er at Staminas rapportering av senterresultater delvis er utilstrekkelig for vår analyse, da noen av sentrene rapporterer samlet. Dette gjelder hovedsakelig rapporteringsgrupper med to eller flere sentre som ligger geografisk nært hverandre. Disse sentrene rapporterer samlet av praktiske hensyn, som at gruppens senterleder vurderes basert på aggregerte resultater, og at innmeldinger av medlemmer hovedsakelig skjer på

rapporteringsgruppens hovedsenter. Et eksempel på en slik rapporteringsgruppe er de tre Harstad-sentrene. Her finnes to fullservicesentre; Seljestadveien og Kanebogen, og ett lavprissenter, KEY Harstad. Førstnevnte representerer hovedsenteret, hvor de fleste medlemmer, inntekter og kostnader registreres. Fordi vi skal gjøre analyser på senternivå, delte vi opp disse aggregerte regnskapene for å finne frem til hvert enkelt senters underliggende lønnsomhet. Vi utdypet disse justeringene i kapittel 5.2.3.

I det følgende gir vi et oversiktsbilde over justeringene vi har gjort, og dermed hva som skiller tallene vi benytter fra det opprinnelige regnskapet. Vi går ikke inn på enkeltposter i detalj, men viser til metodene vi har brukt og trekker frem illustrasjonseksempler.

5.2.1 Omgruppering av regnskapsposter

I Staminas regnskaper inngår fratrekk for kampanjer på sentermedlemskap i *øvrige inntekter*. Vi flytter slike fratrekk til *medlemsinntekter*. Slik reflekteres faktisk medlemsinntekt bedre, snarere enn inntekten senteret ville hatt dersom alle medlemmene betalte full pris.

Noen av sentrene hadde regnskap som var inndelt på en annen måte enn majoriteten. Dette gjaldt Ullevål, som er tilknyttet behandlingsmiljøet på NIMI Ullevål, samt minoritetside sentre der Stamina ikke utarbeider regnskapene selv. Her omgrupperte vi enkelte regnskapsposter for å gjøre senterregnskapene mer sammenlignbare. Eksempelvis ble *abonnementsinntekter* flyttet til samleposten *medlemsinntekter*, *solariumsinnpekt* til *øvrige inntekter* og *IT-kostnader* til *kontorkostnader*.

Vi gjorde også et par justeringer der vi oppdaget feil i opprinnelige regnskap. Det viste seg eksempelvis at innkjøpte uniformer noen steder var regnskapsført som varekostnad og ikke medarbeiderrelatert kostnad, da den samme leverandøren leverer både uniformer og klær for videresalg. Der vi oppdaget slike feil, ble altså disse rettet opp. Omgrupperingene utgjør ingen forskjell på bunnlinjen, men bedrer sammenligningsgrunnlaget på tvers i utvalget.

5.2.2 Normalisering av rapportert resultat

Formålet med normalisering av rapporterte resultater er å forbedre sammenligningsgrunnlaget på tvers av selskap og regnskapsår (Kaldestad & Møller, 2014). Slik blir regnskapene bedre egnet til å predikere fremtiden og finne årsaker til lønnsomhetsvariasjoner. Normalisering av regnskap innebærer å justere ut uforutsette *engangshendelser* som tap eller gevinster, *ikke-*

gjentakende poster som salg av driftsmidler, og *driftsfremmede poster* som valuta og pensjon (Kaldestad & Møller, 2014). Det sentrale spørsmålet er om posten er gjentakende hvert år under normal drift, og om endringer forbedrer eller forverrer sammenligningsgrunnlaget.

Vi trekker ut eller nedjusterer uforutsette engangshendelser og poster som ikke gjentar seg. Vi ser bort fra normalisering av poster som gjelder *avsetninger* og *pensjon*. Ettersom alle sentrene tilhører samme firma, ligger stort sett de samme beregningene til grunn for avsetninger i regnskapet. Det er derfor rimelig å anta at effekten av slike estimater påvirker sentrene relativt likt. Eksempelvis vil avsetningsvurderingen rundt tap på fordringer være utført med samme utgangspunkt.

Vi har justert ut effekter av *engangshendelser* i 2015 som forstyrrer det underliggende resultatet. Gevinst på salg av treningssenteret i Melbu er inntektsført på nabosenteret Stokmarknes. Denne inntekten stammer ikke fra normal drift og trekkes derfor ut. I Leknes skyldtes en andel av eiendoms- og kommunale avgifter feilberegninger fra utleier. Disse krediteres i 2016, og ble derfor normalisert ut. Videre hadde KEY Harstad en vannlekkasje i starten av året. Beregninger av tapt inntekt under stenging er hensyntatt i forsikringsutbetalingen, men egenandelen fra forsikringsoppgjøret er normalisert ut.

Gevinst og tap på salg av driftsmidler er normalt ikke relatert til senterdriften. Vi har derfor justert ut slikt salg der vi fant dette. Enkelte av sentrene har videre hatt betydelige vareopptellinger etter innføringen av BRP-systemet, og vi har derfor nedjustert unormalt store beholdningsendringer.

Normaliseringene resulterte i en resultatendring på 1,3 millioner totalt, som vist i tabell 5-3.

	EBITA			
	<i>N</i>	<i>Før normalisering</i>	<i>Etter normalisering</i>	<i>Endring</i>
Absolutte tall	43	17 647 950	16 329 893	- 1 318 057
Resultatmargin	43	6,76 %	5,78 %	-0,98 %

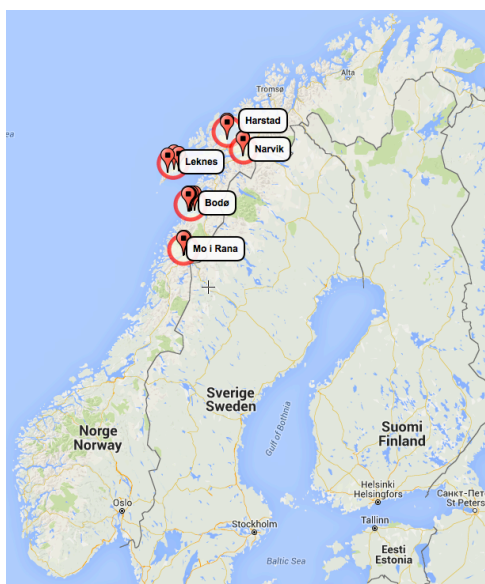
Tabell 5-3: Total effekt av normalisering av senterregnskapene

5.2.3 Fordeling av aggregerte regnskap

Fordelingsproblematikk, med særlig fokus på kostnadsfordeling, har vært et sentralt tema i regnskapslitteraturen i over 100 år (Bjørnenak, 2005). Hovedkritikken i "Relevance Lost"-debatten gikk ut på at bedrifter produserer *for* aggregerte og forsinkede styringsdata, samt at

rapporteringen er sterkt påvirket av eksterne krav (Kaplan & Johnson, 1987). Dette reduserer styringsdataenes relevans og gjør dem uegnet for beslutninger om hva, hvordan og til hvilken pris man skal produsere (Bjørnenak, 2010). Derfor ble de tradisjonelle styringssystemene kritisert for å være dårlig egnet til evaluering av blant annet lønnsomhetsprestasjon. Med begreper som *økonomisk styring*, søkte man å finne styringsverktøy som bidrar til bedre beslutningsgrunnlag for hvilke kunder, produkter, markeder eller aktiviteter man bør fokusere mer og mindre på (Bjørnenak, 2010).

Vi har opplevd lignende fordelingsproblematikk, da noen av sentrene rapporterer sammen. Samrapporteringen gjelder hovedsakelig sentre som ligger geografisk nært hverandre, heretter kalt *rapporteringsgrupper* (figur 5-1). Grad av samrapportering varierer. Mens noen rapporterer nær alle regnskapstall sammen, deler andre kun på medlemsinntektene. Behovet for justeringer har dermed variert tilsvarende. Denne utredningen utforsker drivere for lønnsomhetsvariasjoner på *senternivå*, og det er derfor hvert enkelt senters lønnsomhet vi er interesserte i. En slik oppdeling er ikke helt uproblematisk, noe vi kommer tilbake til i delkapittelets avsluttende kommentarer. Fordelingene er basert på egne oppfatninger og samtaler med senterledere.



Figur 5-1: Rapporteringsgrupper

Fordeling av inntektsposter

En del av rapporteringsgruppene har felles medlemsbase gjennom en abonnementsstruktur som tillater medlemmene å trene på flere av Stamina-sentrene. For å fordele medlemsinntekter innenfor rapporteringsgruppene på en rettferdig måte, var det derfor

nødvendig å finne ut hvilke sentre medlemmene faktisk tilhører. Ettersom hver rapporteringsgruppe er unik med tanke på geografi, fordeling av befolkningen og andre spesielle forhold, brukte vi noe ulike tilnærminger. I fordelingen av inntektsposter brukte vi *antall unike besøkende* eller *antall besøk*. *Antall unike besøkende* angir hvor mange unike medlemmer som har trent én eller flere ganger på et senter i løpet av året. *Antall besøk* er det totale antall ganger alle nøkkelkort har blitt benyttet på ett senter i løpet av året. Årsaken til at vi benytter disse tallene, er at de korrelerer svært sterkt med antall medlemmer hos sentrene som rapporterer medlemstall alene.²⁰ Besøktall synes altså å være gode fordelingsnøkler for medlemsinntekter og medlemmer. Korrelasjonsmatrisen er vedlagt i appendiks 5.1.

Vi så i kapittel 4.2 at avstand fra bosted er avgjørende for valg av treningssenter. Hva gjelder sentre med en viss geografisk avstand innenfor rapporteringsgruppen, er derfor sannsynligheten lavere for at medlemmene benytter seg av flere sentre. For slike sentre benyttet vi rapporteringsgruppens *antall unike besøkende* som fordelingsnøkkel. Vi beregnet først hvert enkelt senters andel av antall unike besøkende innenfor hver rapporteringsgruppe. Denne andelen multipliserte vi deretter med de totale *medlemsinntektene* for rapporteringsgruppen for å finne ny medlemsinntekt per senter. Fordi billigere KEY-abonnementer begrenser medlemmene til å kun trene på KEY-sentre, har slike sentre lavere gjennomsnittspris enn fullservicesentrene. Vi justerte derfor de fordelte medlemsinntektene til KEY-sentrene noe ned, basert på en skjønnsmessig relativ gjennomsnittspris på fullservice- og KEY-sentre.²¹ Fratrukk for *kampanjepris på medlemskap* fordelte vi kun til fullservicesentrene, da KEY-sentre med sine lave priser har få tilbudskampanjer. Denne tilnærmingen er brukt for rapporteringsgruppene Harstad, Leknes og Mo i Rana. Vi brukte samme fordelingsnøkkel for *øvrige inntekter* som varierer med antall medlemmer, som for eksempel fakturagebyrer. Her justerte vi imidlertid ikke for lavere gjennomsnittspris på KEY-sentre, da slike gebyrer er uavhengige av abonnementsprisen.

I Bodø gjorde historiske hendelser det nødvendig å bruke en annen tilnærming for medlemsrelaterte inntekter. Grunnet oppussing, oppgradering, salg og skifte av eiere på noen av sentrene tilbake i tid, har flere av medlemmene som reelt sett trener på disse sentrene blitt registrert ved hovedsenteret City Nord. Det kan derfor være en overregistrering av medlemmer på dette senteret. Videre har Jensvoll spesialisert seg på et unikt yoga-konsept

²⁰ Pearson C. *antall medlemmer og antall unike besøkende* = 0,906***, N = 27

Pearson C. *antall medlemmer og antall besøk* = 0,916***, N = 27

²¹ $\frac{250 \text{ kr}}{410 \text{ kr}} = 0,61$

som gjør at senteret tiltrekker seg medlemmer fra andre sentre til enkelttimer, og dermed får et høyt antall unike besøkende. For rapporteringsgruppen i Bodø valgte vi derfor å bruke andel av *totalt antall besøk* som fordelingsnøkkel for medlemsinntekter.

Inntekter relatert til personlig trening, produktsalg og solarium, allokerte vi basert på hvilke sentre som faktisk tilbyr slike tjenester.

Fordeling av kostnadsposter

For å fordele kostnadsposter har vi, i tillegg til å kunne snakke med senterlederne, hatt tilgang til enkeltposter og fakturaer i Staminas regnskapssystem. Basert på denne kunnskapen har vi fordelt kostnader på tre ulike måter. Vi vil i det følgende gå kort inn på hver av metodene og trekke frem eksempler.

Der vi har konkret kunnskap om hvilket senter kostnaden har oppstått ved, har det vært ukomplisert å allokere kostnaden dit. Et eksempel på en kostnadspost som har vært tydelig knyttet til enkeltsentre, er solariumskostnader i rapporteringsgrupper hvor kun ett av sentrene tilbyr solarium. Kostnader til utleie og elektrisitet kunne eksempelvis fordeles til riktig senter ved hjelp av husleiekontrakter.

For kostnader som har oppstått isolert på enkeltsentre, men der det ikke er like tydelig hvor, har vi funnet frem til så gode kostnadsdrivere som mulig. For *variable lønnskostnader* har vi fordelt timelønn for gruppetimer basert på antall gruppetimer og timelønn for barnepass basert på antall timer barnepass. Forutsetningen for denne tilnærmingen er at timelønnen er lik på hvert senter. Dette virker rimelig med tanke på at det ofte er de samme ansatte som jobber på flere sentre innenfor samme rapporteringsgruppe. For kostnadsposten *lisenser på gruppetimer* (inngår i profesjonelle avgifter) brukte vi antall gruppetimer fra eksterne leverandører som kostnadsdriver, mens for *medarbeiderrelaterte kostnader* så vi til antall ansatte.

Når det gjelder kostnader som har oppstått i et samarbeid mellom sentrene i rapporteringsgruppen, forsøkte vi å bruke rettferdige fordelingsnøkler. *Lokale markedsføringskostnader* ble fordelt etter samme andel som Stamina bruker i allokeringen av felles markedsføring for alle sentrene. *Bilkostnader* til felles bilpark ble fordelt basert på senterledernes anslag for hvor mye hvert senter benytter bilene.

Allokering av medlemsbasen

Der vi har justert medlemsinntekter, har vi også fordelt rapporterte medlemstall etter tilsvarende fordelingsnøkkel som for inntektene. Ved Narvik-sentrene var regnskapene allerede fordelt på senternivå, men registrering av medlemmer var noe overlappende. Her brukte vi antall unike besøkende som fordelingsnøkkel.

I Tønsberg, Sandefjord og Stokmarknes har sentre blitt lagt ned i løpet av 2015. Fordi Stamina tidligere hadde to sentre på hvert av disse stedene, står fremdeles ett senter igjen. Regnskapene har stort sett blitt ført separat for de nedlagte sentrene, men medlemsbasen har vært noe overlappende med nærstående senter. Vi valgte derfor å normalisere ut medlemmer som tydelig meldte seg ut i forbindelse med nedleggelsen, da disse sannsynligvis trente på det nedlagte senteret. Vi beregnet dette som differansen mellom utmeldinger i nedleggelsesmåned og gjennomsnitt av utmeldinger resterende 11 måneder. Ved å kontrollere mot normalnivå på utmelding i 2014, ser vi at tilnærmingen gir gode estimater.

Resultat av fordelingen

Resultatet av fordelingen er illustrert i tabell 5-4 på side 74 ved endringer i driftsmarginer og medlemstall. Her sammenligner vi våre estimater med de rapporterte tallene.

	EBITA-margin		Antall medlemmer	
			Gjennomsnitt IB+UB	
	Vårt estimat	Rapportert	Vårt estimat	Rapportert
Rapporteringsgruppe 1 Harstad	11 %	11 %	3260	3260
<i>Flex Seljestad</i>	8 %	12 %	1983	3047
<i>Kanebogen</i>	50 %	-39 %	1047	203
<i>KEY Harstad</i>	18 %	61 %	230	10
Rapporteringsgruppe 2 Mo i Rana	10 %	10 %	2929	2929
<i>Midtre gate + Moheia bad</i>	12 %	18 %	2255	2805
<i>KEY Illiaden</i>	2 %	-274 %	674	124
Rapporteringsgruppe 3 Leknes	2 %	2 %	1098	1098
<i>Leknes</i>	-5 %	5 %	876	1098
<i>Ramberg</i>	25 %	0 %	93	0
<i>Samsund</i>	40 %	-1155 %	128	0
Rapporteringsgruppe 4 Bodø	11 %	11 %	8491	8491
<i>City Nord + Spektrum</i>	8 %	21 %	3846	5031
<i>Mørkved</i>	7 %	11 %	1866	1964
<i>Jensvoll</i>	22 %	1 %	1514	854
<i>Tverlandet</i>	5 %	10 %	582	434
<i>KEY Bodø</i>	25 %	-78 %	682	209
Narvik (felles medlemstall)	30 %	30 %	2027	2027
<i>Lodve Langes</i>	30 %	30 %	1134	1872
<i>KEY Narvikhallen</i>	35 %	35 %	893	155
Tønsberg Gressbanen	-4 %	-4 %	1750	1779
Sandefjord Framnes	-35 %	-35 %	1484	1600
Stokmarknes	-27 %	-27 %	649	730

Tabell 5-4: Endring i EBITA-margin og medlemstall etter fordeling

Kritikk til fordelingstilnærmingen

Fordelingen av kostnader og inntekter har ført til relativt store endringer i sentrenes driftsmarginer. Dette er ikke uproblematisk, fordi det alltid vil være noe usikkerhet rundt valg av fordelingsnøkler. Særlig kostnader som har oppstått på vegne av alle sentrene i rapporteringsgruppen er vanskelige å fordele til senternivå. Alternativet til fordelingen ville vært å analysere rapporteringsgruppene samlet. Et utvalg bestående av både rapporteringsgrupper og enkeltsentre ville gitt store sammenligningsproblemer. I tillegg ville en slik tilnærming ekskludert flere av lønnsomhetsdriverne vi undersøker, ettersom de ikke egner seg å analysere på aggregert nivå. Dersom vi hadde utelukket alle sentre i rapporteringsgrupper fra analysene, hadde vi mistet verdifull informasjon om både lønnsomme og mindre lønnsomme sentre.

Fordelingen av medlemmer og medlemsinntekter var særlig utfordrende, og avhenger av vår definisjon av reell medlemstilhørighet. Når medlemmene bruker flere sentre innenfor en rapporteringsgruppe, er det ikke gitt hvilket senter disse reelt sett tilhører. Vi mener at besøkstall innenfor rapporteringsgruppene kan gi en god indikasjon på en rettferdig fordeling av inntektene basert på hvor mange som faktisk benytter senteret. Slike tall kan imidlertid inneholde feilkilder, da registrering av besøk er avhengig av at medlemmer drar adgangskortet ved ankomst. En alternativ fordelingsnøkkel for medlemmer og medlemsinntekter, er antall kvadratmeter. Dette forutsetter at antall medlemmer per kvadratmeter er likt for alle sentrene. Vi mener at denne antakelsen er urealistisk.

I tolkningen av våre resultater i kapittel 6 og 7 vil vi være oppmerksomme på svakhetene ved vår fordelingstilnærming. I kapittel 7.5.6 tester vi blant annet om funnene er de samme dersom vi ekskluderer sentrene i rapporteringsgrupper hvor vi har fordelt regnskapene.

5.3 Common size-analyse

En common size-analyse muliggjør sammenligning av enheter, til tross for ulik senterstørrelse. Ved å måle regnskapsposter som andel av driftsinntekter, danner vi oss et bilde av de ulike regnskapspostenes betydning for resultatet. Her ser vi kun på poster som inngår i driftsresultatet etter avskrivninger på fysiske eiendeler, fordi dette er mest relevant for våre analyser. Common size-analysen er basert på de normaliserte regnskapene fra 2015 og tar utgangspunkt i de separate senterregnskapene. Ideelt sett burde vi selvfølgelig ha sett på utviklingen over flere år, for å sikre at de relative forskjellene vi observerer ikke skyldes enkelthendelser i 2015. Som nevnt i kapittel 3.2.3, er imidlertid ikke regnskapstallene sammenlignbare tilbake i tid. For å identifisere forskjeller mellom fullservice- og KEY-sentrene, skiller vi mellom disse i analysene.

Common size-analysen i tabell 5-5 på side 77 viser at mesteparten av inntektsgrunnlaget til treningssentrene stammer fra inntekter relatert til treningsabonnementer. *Medlemsinntekter* utgjør i gjennomsnitt 92 % og 95 % av totale driftsinntekter for henholdsvis fullservice- og KEY-sentrene. Den lave minimumsverdien hos fullservicesentrene på 58 % tilhører Ullevål, og skyldes et større salg av personlig trener-timer på dette senteret. Dersom vi holder Ullevål utenfor analysen, er den laveste medlemsinntekten i prosent av omsetning hos fullservicesentrene 85 %. Dette er fortsatt rimelig høyt, og illustrerer viktigheten av medlemsinntekter for treningssentrene. Inntekter fra *produksalg* og *øvrige inntekter* utgjør en

betydelig mindre andel av driftsinntektene. Fullservicesentrene har naturlig nok mer inntekt fra produktsalg enn KEY-sentrene, da sistnevnte i liten grad har slikt salg. Produktsalg utgjør likevel bare rundt 2 % av driftsinntektene til fullservicesentrene. Inntekter fra *personlig trening* utgjør rundt 4 % (fullservice) og 1 % (KEY) av driftsinntektene. PT-aktiviteten varierer imidlertid mye blant fullservicesentrene. Ser vi bort i fra Ullevål, hvor 42 % av inntektene kom fra PT-timer i 2015, kommer hele 10 % av inntektsgrunnlaget til Tromsø-senteret fra personlig trening. Hva gjelder Ullevål, skyldes den høye inntektsandelen fra personlig trening at pasienter ofte blir tilsendt fra den tilknyttede behandlingseenheten NIMI.

Varekostnader gjelder både lønn til personlige trenere og varekostnader fra produktsalg. Lønn til personlige trenere utgjør i gjennomsnitt 3 % og 1 % for henholdsvis fullservice- og KEY-sentrene. Varekostnader fra produktsalg utgjør henholdsvis 2 % (fullservice) og tilnærmet 0 % (KEY) av sentrenes driftsinntekter. Disse tallene illustrerer at salg av tilleggsprodukter er mer vanlig på fullservicesentre. Ser vi disse tallene i sammenheng med inntektene på varesalg, virker det som om marginene på salg av personlig trening og andre produkter er relativt lave. *Totale lønnskostnader* utgjør i gjennomsnitt 33 % av driftsinntektene til fullservicesentrene, og 20 % hos KEY-sentrene. Sistnevnte er i utgangspunktet ubemannet, og det stemmer derfor godt at disse sentrene har lavere lønnskostnader. Et gjennomsnittsnivå på 20 % synes imidlertid å være høyt for et ubemannet senter. Årsaken er både lønn til senterleder og at enkelte av KEY-sentrene i praksis har delvis bemannet resepsjon. De laveste lønnskostnadene finner vi på KEY Bodø, som i stor grad følges opp av ansatte ved hotellet det er samlokalisert med. Senteret har derfor hatt mindre behov for oppfølging fra Stamina selv. Maksimumsverdiene på 54 % (fullservice) og 48 % (KEY) for lønnskostnader illustrerer at denne kostnadsposten er betydelig for resultatene til begge sentertypene. Innenfor andre driftskostnader er *lokalkostnadene* klart dominerende. Disse utgjør i snitt 33 % av driftsinntektene til fullservicesentrene og 51 % hos KEY-sentrene. Grunnen til at denne kostnadsposten er relativt sett høyere for KEY-sentrene, kan være at de er avhengige av velfungerende og oppdatert teknologi som fasiliterer enkel adgangskontroll. I tillegg har disse sentrene sannsynligvis høyere husleiekostnader, ettersom de ofte ligger nært sentrumskjerner.

Forskjellene mellom sentertypene er mindre fremtredende i de resterende driftskostnadspostene. Variasjonene innenfor hver kostnadspost synes også å være fornuftig. Eksempelvis har fullservicesentrene en større andel kostnader til *profesjonelle avgifter*, da bruk av musikk på gruppetimer øker avgiftene til avspillingslisenser. Hos KEY-sentrene ser

vi at det vektede gjennomsnittet for andre driftskostnader er mye høyere enn medianen. Denne differansen tyder på at store KEY-sentre har høyere driftskostnader relativt til inntekter enn mindre KEY-sentre. Effekten ser hovedsakelig ut til å stamme fra lokalkostnader, hvilket kan indikere stordriftsulemper blant KEY-sentrene.

De store variasjonene i inntekts- og kostnadspostene medfører naturligvis variasjoner i resultatene til begge sentertyper. Forskjellen mellom høyeste og laveste driftsmargin etter avskrivninger hos fullservicesentrene er hele 97 prosentpoeng. Hos KEY-sentrene er forskjellen 53 prosentpoeng. Det vektede gjennomsnittet for EBITA-margin er dobbelt så høyt hos fullservicesentrene som hos KEY-sentrene. Medianen for driftsmargin er imidlertid høyere enn gjennomsnittet for KEY-sentrene. Dette tyder på at mindre KEY-sentre generelt er mer lønnsomme enn større KEY-sentre. Vi undersøker størrelse nærmere i kapittel 6 og 7.

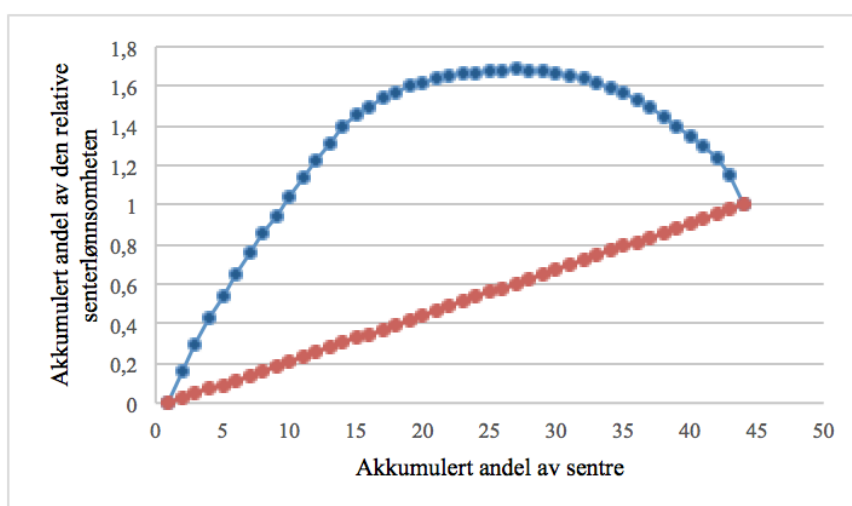
En common size-analyse som kun inkluderer sentrene utenfor rapporteringsgrupper, gir tilsvarende resultater med tanke på regnskapspostenes andel av driftsinntekter (se appendiks 5.2). Vi kan dermed konkludere med at våre fordelinger ikke har ført til nevneverdige skjevheter i konklusjonene vedrørende viktige regnskapsposter.

	Common size-analyse							
	Maks		Vektet gjennomsnitt		Median		Min	
	KEY	Fullservice	KEY	Fullservice	KEY*	Fullservice	KEY	Fullservice
Medlemsinntekter	100 %	99 %	97 %	92 %	97 %	95 %	95 %	58 %
Inntekt fra personlig trening	1 %	42 %	1 %	4 %	0 %	1 %	0 %	0 %
Produktsalg	2 %	7 %	1 %	2 %	1 %	2 %	0 %	0 %
Øvrige inntekter	2 %	3 %	2 %	1 %	2 %	1 %	0 %	-1 %
Driftsinntekter	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
Varekost lønn til personlige trenere	2 %	26 %	0 %	3 %	0 %	1 %	0 %	0 %
Varekost produkter	1 %	8 %	0 %	2 %	0 %	2 %	0 %	0 %
Sum varekostnader	2 %	26 %	1 %	5 %	0 %	3 %	0 %	0 %
Sum lønnskostnader	48 %	54 %	20 %	33 %	23 %	33 %	7 %	15 %
Medarbeiderkost	1 %	4 %	0 %	1 %	1 %	1 %	0 %	0 %
Reparasjon og vedlikehold	5 %	7 %	3 %	3 %	2 %	3 %	0 %	0 %
Markedsføring	7 %	8 %	4 %	5 %	3 %	4 %	1 %	1 %
Lokalkostnader	70 %	56 %	51 %	33 %	43 %	32 %	28 %	16 %
Leie	2 %	6 %	1 %	1 %	1 %	0 %	0 %	0 %
Kontorkost	7 %	13 %	4 %	3 %	3 %	3 %	2 %	-1 %
Profesjonelle avgifter	4 %	13 %	2 %	4 %	2 %	3 %	1 %	0 %
Sum andre driftskostnader	90 %	87 %	66 %	49 %	55 %	49 %	39 %	25 %
EBITDA	46 %	54 %	13 %	14 %	21 %	13 %	-17 %	-42 %
Avskrivninger på fysiske eiendeler	19 %	16 %	10 %	8 %	16 %	7 %	1 %	1 %
EBITA	35 %	50 %	3 %	6 %	6 %	5 %	-18 %	-47 %
Fullservice	N = 37							
KEY	N = 6							

*Vektet median. Ettersom det er få KEY-sentre, samt at disse er partall, gir et uvektet gjennomsnitt av de to midterste sentrene skjeve verdier.

Tabell 5-5: Treningssentrenes resultatregnskap for 2015 i % av driftsinntekter

Med en hvalkurve, som illustrert i graf 5-1, undersøker vi nærmere hvordan hvert senter bidrar til den totale lønnsomheten i utvalget. Vi har sortert sentrene etter synkende lønnsomhet (EBITA-margin) og akkumulert sentrenes andel av total lønnsomhet på y-aksen. Dersom alle sentrene hadde bidratt like mye til den totale lønnsomheten, ville den blå linjen ligget på den røde. Grafen viser derimot en relativt bratt stigning helt til venstre, før den flater ut og til slutt faller. Tolkningen av dette er at det er noen få sentre som bidrar til mesteparten av lønnsomheten, mens relativt mange sentre bidrar negativt til total lønnsomhet. De ni mest lønnsomme sentrene er totalt sett like lønnsomme som alle sentrene til sammen, og de resterende 34 sentrene bidrar altså i sum ingenting til total lønnsomhet. Gitt at det ikke er noen synergieffekter mellom sentrene, kunne Stamina oppnådd 169 %²² av dagens lønnsomhet. 40 %²³ av sentrene i utvalget leverte negativ EBITA i 2015.



Graf 5-1: Hvalkurve for sentrene i utvalget

5.4 Valg av lønnsomhetsmål

Når vi undersøker ulike faktorer og deres sammenheng med lønnsomhet, er det sentralt at vi benytter et godt mål på hvert senters lønnsomhetsprestasjon. Lønnsomhet kan måles på flere måter (Richard, Devinney, Yip & Johnson, 2009). Vi fokuserer på den totale lønnsomheten, og er ikke interesserte i hvordan den fordeles mellom eiere og långivere. Dette impliserer at vi må bruke et resultatmål som ikke er fratrukket rentekostnader, da dette kun er en fordeling av over-/underskuddet. EBITA, som er driftsresultat før renter, skatt og avskrivninger på immaterielle eiendeler, tilfredsstiller dette kriteriet. For å muliggjøre sammenligning av sentre

²² Toppunktet ligger på 1,69

²³ 17/43 = 40 %

av ulik størrelse er det verdifullt å se EBITA i forhold til et annet regnskapstall. Rentabilitetstall, som viser foretakets avkastning på kapital (Store norske leksikon, 2014), er mye brukt i denne sammenheng. Som en konsekvens av at tjenestebedrifter ofte er lite kapitalintensive, er det hensiktsmessig å bruke resultatmarginer som lønnsomhetsmål. Som vi så i kapittel 4.4.1, kan imidlertid treningssenterbransjen være relativt kapitalintensiv dersom sentrene velger finansiell leasing av treningsutstyr. Dette kan tale for bruk av rentabilitetstall snarere enn resultatmarginer. Stamina har imidlertid ikke utarbeidet balansetall på senternivå, som nevnt i kapittel 5.1.2. Vi kan derfor ikke bruke rentabilitetstall til å måle sentrenes lønnsomhet.

I diskusjonen rundt hvilken resultatmargin som egner seg best, er det sentralt at vi ønsker å illustrere sentrenes lønnsomhet relatert til driften. Ettersom alder på utstyr og avskrivninger illustrerer viktige aspekter ved sentrene, kan det å utelate avskrivninger føre til skjevheter. Vi utelukker imidlertid avskrivninger på immaterielle eiendeler, ettersom disse hovedsakelig tas på konsernnivå, snarere enn ved hvert senter. Det anbefales videre å inkludere kalkulatorisk rentekostnad i beregningen av resultatmargin, som et uttrykk for alternativkostnaden på investert kapital (Bergstrand, 2009). Vi beregner likevel ikke dette, ettersom vi ikke har balansetall på senternivå.

Vi velger å benytte EBITA-margin som lønnsomhetsmål i våre analyser:

$$EBITA - margin = \frac{\text{Driftsresultat før renter, skatt og avskrivninger på immaterielle eiendeler}}{\text{Totale driftsinntekter}}$$

Driftsmarginer er også benyttet som lønnsomhetsmål i bransjeorganisasjonen Virke Trening sine rapporter, hvilket styrker argumentet for å benytte dette i våre analyser. En korrelasjonsanalyse viser at sentrenes driftsmarginer før og etter avskrivninger på fysiske eiendeler korrelerer sterkt positivt med hverandre.²⁴ Valg av EBITA-margin fremfor EBITDA-margin vil altså ikke påvirke analyseresultatene i særlig grad. For å teste resultatenes robusthet, vil vi likevel kontrollere om våre resultater fortsatt gjelder dersom vi bruker EBITDA-margin som lønnsomhetsmål. Dette gjør vi i kapittel 7.5.5.

²⁴ Pearson C. *EBITA-margin* og *EBITDA-margin* = 0,973***, N = 43

5.5 Delkonklusjon

I dette kapittelet har vi forsøkt å besvare forskningsspørsmål 2:

Hvilke lønnsomhetsvariasjoner finnes mellom sentrene i dag, og hvilke regnskapsposter er av størst betydning for lønnsomheten?

For å besvare forskningsspørsmålet, innledet vi kapittelet med en beskrivelse av de ulike komponentene i resultatregnskapet og balansen til Stamina. Dette viste at samlet og vektet driftsmargin for sentrene vi analyserer er positiv, dersom vi ser bort i fra kostnader relatert til sentral administrasjon og lignende. Vi så imidlertid at treningsdivisjonen som helhet sliter med både dårlig likviditet og soliditet.

Før vi kunne se nærmere på regnskapspostene til treningssentrene, måtte vi utføre flere justeringer i senterregnskapene. Dette innebar en omgruppering av poster for sammenligningsgrunnlag, normalisering av resultatene og en oppdeling av aggregerte regnskap i fire rapporteringsgrupper til senternivå. Vi har redegjort for disse endringene i dette kapittelet. Slike justeringer er ikke uproblematisk, og vi vil derfor passe på at funn i de videre analysene ikke skyldes disse justeringene alene.

Vi observerer store lønnsomhetsvariasjoner i utvalget i 2015. Nær 40 % av de 43 sentrene hadde en negativ driftsmargin etter avskrivninger. Det er også store variasjoner mellom de 37 fullservicesentrene og mellom de seks KEY-sentrene i utvalget.

Hva gjelder betydelige regnskapsposter for treningssentrene, undersøkte vi dette ved hjelp av en common size-analyse. Vi så at *medlemsinntekter* fra treningsabonnementer, drop in-timer og lignende utgjør nær hele inntektsgrunnlaget til treningssentrene. Dette gjelder stort sett uavhengig av sentertype. På kostnadssiden er det *lønns-* og *lokalkostnadene* som utgjør de største andelene av sentrenes driftsinntekter. Vi har sett at fullservicesentrene generelt har de høyeste *lønnskostnadene*. KEY-sentrenes *lokalkostnader* kan imidlertid være høyere enn hos fullservicesentrene. Dette begrunner vi med sentrenes lokalisering ut i fra deres urbanitet.

Til slutt konkluderte vi med at i valget mellom ulike lønnsomhetsmål, egner EBITA-margin seg best for våre analyser.

6. Utforskende analyse av lønnsomhetsdrivere

I dette kapittelet besvarer vi forskningsspørsmål 3:

Hvilke faktorer kan påvirke lønnsomhetsvariasjoner mellom treningssentrene?

I kapittel 5 så vi at det er store lønnsomhetsvariasjoner mellom de 43 sentrene i utvalget. Vi undersøker nå hvilke faktorer som er potensielle drivere for denne lønnsomhetsvariasjonen. Faktorene er delt inn etter hvilke kategorier de måler. Kategoriene vi studerer er *skala, kapasitetsutnyttelse, samarbeid mellom forretningsenheter, samarbeid med kunder, vertikal integrasjon, timing og læring, strategiske valg, konkurranseforhold, kompleksitet, medlemsutvikling, medlemstilfredshet og egenskaper ved senterleder*. Disse kategoriene stammer fra litteraturen i kapittel 2, funn fra kapittel 4 og 5 og innledende intervjuer med nøkkelpersoner i bransjen. Disse kildene danner et utgangspunkt for hypoteser om faktorenes potensielle påvirkning på treningssentrenes lønnsomhet. Vi beskriver faktorverdiene nærmere før vi utforsker hvorvidt det er en sammenheng mellom hver faktor og sentrenes lønnsomhet. Vi vil i dette og neste kapittel bruke stjerner som notasjon for signifikansnivå²⁵.

6.1 Utvelgelsen av relevante faktorer

Ettersom forskningsgrunlaget på lønnsomhetsdrivere i treningssenterbransjen foreløpig er lite, ønsket vi å utforske et stort antall faktorer og deres sammenheng med lønnsomhet. Med mange potensielle faktorer, har det vært nødvendig med en systematisk fremgangsmåte for å velge ut hvilke som synes mest relevante i et lønnsomhetsperspektiv. Faktorene som presenteres er de vi anser som både *viktige* og *målbare*. Viktighet refererer til at det var nok varians i faktorverdiene til at de er interessante å analysere. Målbarehet viser til at faktorene kunne måles på en tilfredsstillende måte. Vi går ikke detaljert inn på faktorene som ikke passerte disse kriteriene, men vi vil i siste delkapittel trekke frem et par eksempler for å vise hvilke vurderinger som ligger bak den første utvelgelsen.

I tilfeller med flere mulige faktorer for én kategori, benytter vi korrelasjonsanalyser for å finne ut hvor mange av faktorene vi eventuelt skal bruke videre. Med korrelasjonsanalyser reduserer vi også sannsynligheten for potensiell multikollinearitet som kunne forstyrret de multivariate analysene i kapittel 7. Som illustrert i tabell 6-1, benytter vi Evans (1996)

²⁵ * = 10 % signifikansnivå, ** = 5 % signifikansnivå, *** = 1 % signifikansnivå

tolkning av styrken på samvariasjon. Vi måler samvariasjonen ved hjelp av Pearson og Point biserial korrelasjon (heretter Pearson C./Point biserial C.), som beskrevet i kapittel 3.4.1. Dersom styrken på samvariasjonen mellom to faktorer innenfor en kategori er for sterk, velger vi å gjøre tiltak som å utelate eller slå sammen faktorer. Vi setter en relativt høy grense på 0,6, for å unngå å velge bort faktorer som burde vært analysert. Fordi vårt utvalg er såpass lite, og det skal mer til å få signifikante resultater, kommenterer vi alle signifikante sammenhenger på 10 % nivå. Med et relativt høyt signifikansnivå øker sannsynligheten for å bekrefte usanne sammenhenger, men samtidig reduseres sannsynligheten for å avkrefte sanne sammenhenger. Vi anser likevel sammenhenger som er signifikante på lavere nivå som mer pålitelige.

Koeffisient (r)	Styrke (r)
0,00 - 0,19	Veldig svak
0,20 - 0,39	Svak
0,40 - 0,59	Moderat
0,60 - 0,79	Sterk
0,80 - 1,00	Veldig sterk

Tabell 6-1: Evans (1996) tolkning av styrken på samvariasjon

6.2 Potensielle lønnsomhetsdrivere

I dette avsnittet presenterer vi de potensielle lønnsomhetsdriverne vi vil undersøke, her betegnet som faktorer. Det er først i kapittel 7 vi undersøker om disse faktorene også er lønnsomhetsdrivere. Innenfor hver kategori ser vi på aktuelle faktorer som er egnet til å operasjonalisere kategorien. Deretter utvikler vi hypoteser for hver faktors lønnsomhetseffekt. Vi presenterer deskriptiv statistikk for de aktuelle faktorene og kommenterer forskjeller mellom treningssentrene. Deretter undersøker vi faktorenes samvariasjon med lønnsomhet. Siden samvariasjon ikke er egnet til å si noe om kausalitet, drøfter vi åpent hvilken hypotese konklusjon resultatene så langt indikerer. Faktorverdiene vi analyserer stammer fra interne rapporteringssystemer i Stamina og spørreundersøkelsen vi sendte til senterlederne. Fordi vi mangler svar fra fire av de 43 sentrene, inneholder analysene av faktorene fra spørreundersøkelsen kun 39 observasjoner. Manglende sentre fra disse analysene er tre fullservicesentre og ett KEY-senter.

6.2.1 Skala

Porter (1985) og Riley (1987) mener at skala er en viktig kostnadsdriver. Banker et al. (2003) har senere vist at skala også kan drive inntekter. Som vi så i kapittel 2.1, er skala den eneste

bedriftsspesifikke lønnsomhetsdriveren som anerkjennes innenfor den industrielle økonomiske retningen.²⁶ I common size-analysen i kapittel 5.3 fikk vi videre indikasjoner på at store fullservicesentre er mer lønnsomme enn de små, samt at små KEY-sentre er mer lønnsomme enn de store.

Eksempler på mulige mål på treningssentrenes skala er *antall gruppetimer*, *antall ansatte*, *fysisk senterstørrelse* og *antall treningsmaskiner*. Disse faktorene er i stor grad med på å bestemme hvor mange medlemmer et treningssenter kan ha samtidig. I tillegg til å være avgjørende for sentrenes medlemskapasitet, har skala også innvirkning på lønnsomhet gjennom utgifter til lønn og leie av lokaler. Som vist i kapittel 5.3, utgjør lokal- og lønnskostnader sentrenes største kostnadsposter. Korrelasjonsanalysen i tabell 6-2 viser at alle de nevnte skalafaktorene korrelerer signifikant med hverandre og over grensen på 0,6 fra kapittel 6.1. Vi bruker derfor kun én av faktorene videre for å måle treningssentrenes skala.

		Skala			
		Antall gruppetimer	Antall ansatte	Senterstørrelse	Antall treningsmaskiner
Antall gruppetimer	<i>Pearson C.</i>		1		
	<i>N</i>		43		
Antall ansatte	<i>Pearson C.</i>	0,859**		1	
	<i>N</i>		39	39	
Senterstørrelse	<i>Pearson C.</i>	0,770**	0,686**		1
	<i>N</i>		43	39	43
Antall treningsmaskiner	<i>Pearson C.</i>	0,751**	0,635**	0,661**	
	<i>N</i>		39	35	39

Tabell 6-2: Korrelasjon mellom potensielle mål på skala

Antall gruppetimer er et godt mål på skala, men kun for de sentrene som faktisk tilbyr gruppetimer. KEY-sentrene tilbyr ikke dette, og antall gruppetimer er derfor et lite sammenlignbart mål. Det samme gjelder for antall ansatte, da noen sentre er ubemannede. I tillegg er antall ansatte et lite presist mål i en bransje med høy utskiftning, slik vi var inne på i kapittel 4.4.3. Antall treningsmaskiner er et universalt mål på skala som vi kunne ha benyttet videre. Vi velger imidlertid å bruke *senterstørrelse*, ettersom faktoren også er avgjørende for medlemskapasiteten. Sentrenes medlemskapasitet anslås til det dobbelte av antall kvadratmeter (Blikås, Stamina, 2016b). I tillegg er senterstørrelse et universalt mål med pålitelige verdier for både fullservice- og KEY-sentrene.

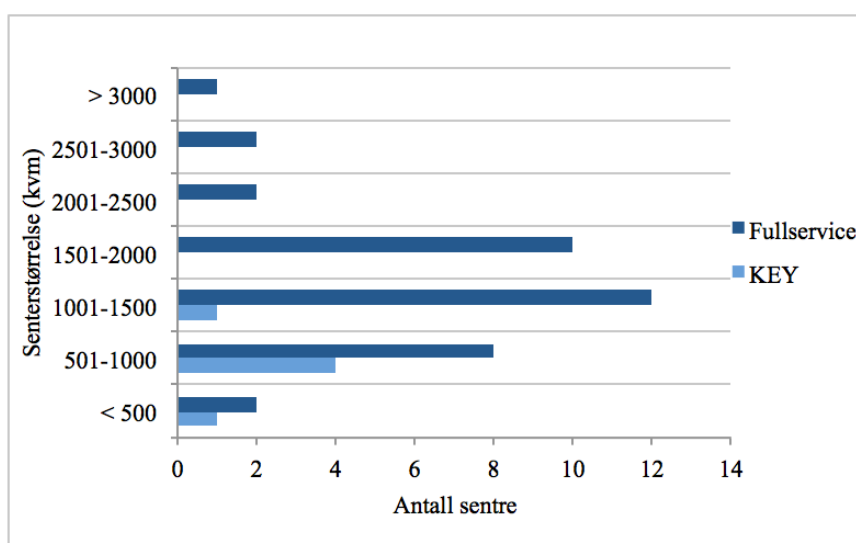
²⁶ Den industrielle økonomiske retningen fokuserer egentlig på *bransjeforhold* i forklaringen av lønnsomhetsvariasjoner

Kategori	Faktor	Antall kvadratmeter (kvm)
Skala	Senterstørrelse	

Tabell 6-3: Faktor som måler skala på treningssentre

Ettersom teorien (Banker, et al., 2003; Porter, 1985; Riley, 1987) antyder at økt skala kan ha både fordeler og ulemper for bedrifter, er vår hypotese at *senterstørrelse har en lønnsomhetseffekt, men retningen er usikker (H1)*.

Inndelingen i graf 6-1 viser at de fleste treningssentrene er mellom 500 og 2000 kvadratmeter store. Totalt 13 av de 43 sentrene er mellom 1000 og 1500 kvadratmeter, hvorav ett av disse er et KEY-senter. De fleste KEY-sentrene er ellers mellom 500 og 1000 kvadratmeter. Dette stemmer relativt godt overens med segmentbeskrivelsene i kapittel 4.1. Vi merker oss imidlertid at ti av fullservicesentrene er mindre enn 1000 kvadratmeter store, hvilket er betydelig mindre enn det som defineres som normalt²⁷. Kjentegn ved flere av de små fullservicesentrene er at de er lokalisert i mindre befolkede områder, slik som Ramberg, Stamsund og Haram. Unntakene er bysentrene på Ullevål og Danmarks plass som kun rommer 700 og 800 kvadratmeter.



Graf 6-1: Treningssentrenes størrelse (N = 43)

Av tabell 6-4 ser vi at gjennomsnittlig størrelse på fullservicesentrene er nesten det dobbelte av gjennomsnittet for KEY-sentrene i utvalget. Likevel er det minste KEY-senteret større enn det minste fullservicesenteret. Det største fullservicesenteret er City Nord i Bodø, inkludert avlastningsavdelingen Spektrum, på 3011 kvadratmeter totalt. Senterstørrelsen varierer mest

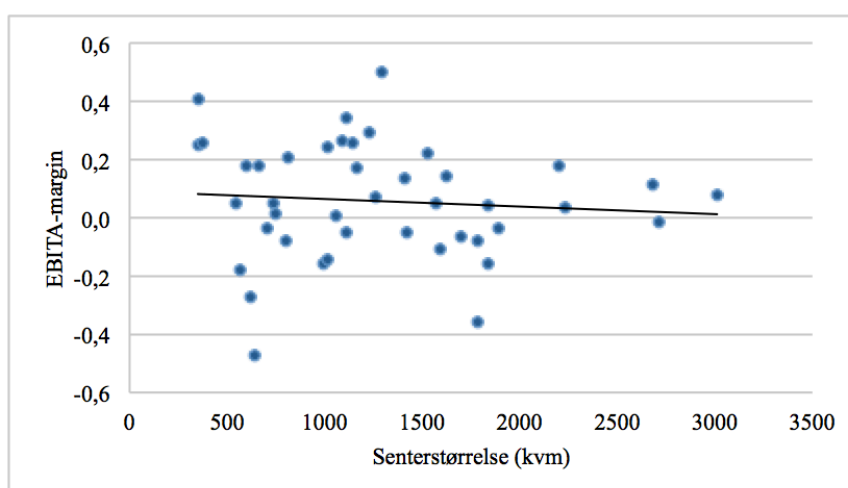
²⁷ 1000–3000 kvm for fullservicesentre (Virke Trening, 2013)

mellom fullservicesentrene. Utvalget består altså av en rekke både små og mellomstore fullservicesentre. Dette impliserer at størrelsen ikke er entydig gitt av sentertypen²⁸.

	N	Maksimum	Skala			Std.avvik
			Gjennomsnitt	Median	Minimum	
Alle sentrene						
Senterstørrelse	43	3011	1274	1144	350	652,6
Fullservice						
Senterstørrelse	37	3011	1362	1258	350	655,2
KEY						
Senterstørrelse	6	1110	732	675	371	277,0

Tabell 6-4: Deskriptiv statistikk for skala

Graf 6-2 viser ingen klar sammenheng mellom senterstørrelse og lønnsomhet. Dette bekreftes av en svak og ikke-signifikant korrelasjonskoeffisient²⁹. Manglende samvariasjon kan tyde på fravær av skalaeffekter, men det kan også være et resultat av at det finnes både skalafordeler og -ulempen som utbalanserer hverandre.

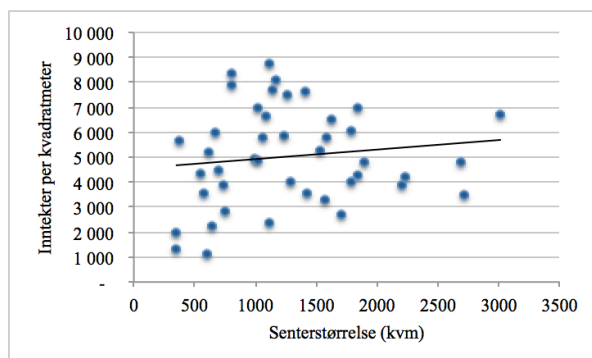


Graf 6-2: Samvariasjon mellom lønnsomhet og senterstørrelse (N = 43)

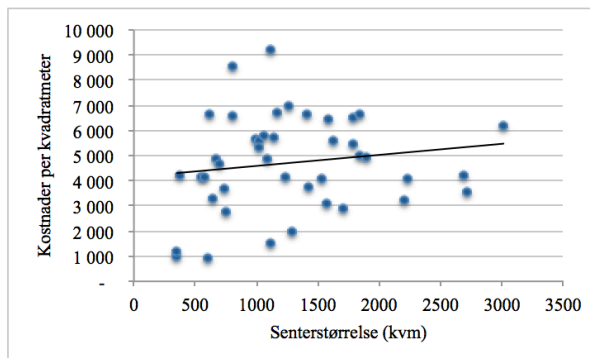
For å forstå skala bedre, dekomponerer vi lønnsomhet i størrelsesjusterte inntekter og kostnader, som vist i henholdsvis graf 6-3 og 6-4. Grafene viser svake antydninger til skalafordeler på inntektssiden og skalaulempen på kostnadssiden. Den uklare effekten på lønnsomhet kan altså skyldes at inntekts- og kostnadseffektene balanserer hverandre ut.

²⁸ Fullservice eller KEY

²⁹ Pearson C. EBITA-margin og senterstørrelse (kvm) = -0,085 (p-verdi: 0,586), N = 43

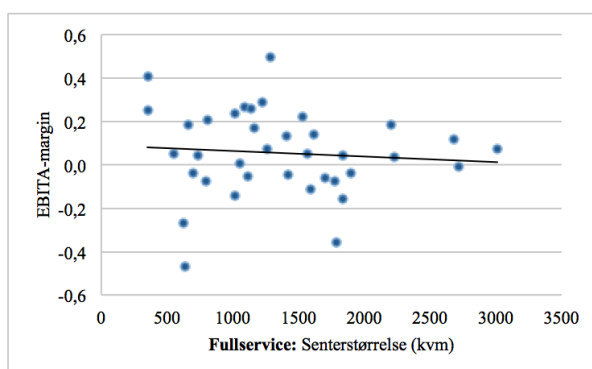


Graf 6-3: Samvariasjon mellom innt./kvm og senterstørrelse (N = 43)

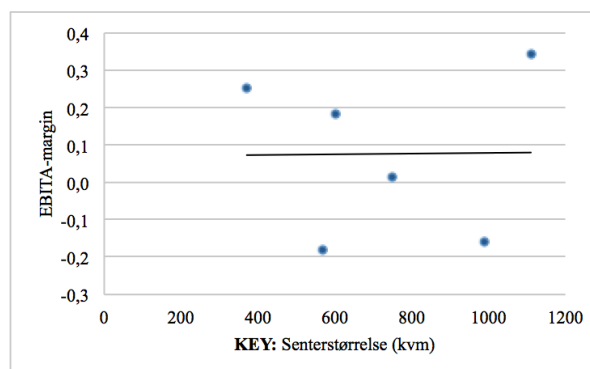


Graf 6-4: Samvariasjon mellom kost./kvm og senterstørrelse (N = 43)

Fra common size-analysen i kapittel 5.3 fikk vi indikasjoner på at sammenhengen mellom størrelse og lønnsomhet kan være variere med sentertype. Vi skiller derfor fullservice- og KEY-sentrene fra hverandre for å undersøke dette nærmere. Graf 6-5 og 6-6 viser imidlertid at sammenhengen mellom lønnsomhet og senterstørrelse ikke blir klarere når vi skiller sentertypene fra hverandre. Dette bekreftes av ikke-signifikante korrelasjonskoeffisienter³⁰.



Graf 6-5: Samvariasjon mellom lønnsomhet og senterstrl. (N = 37)

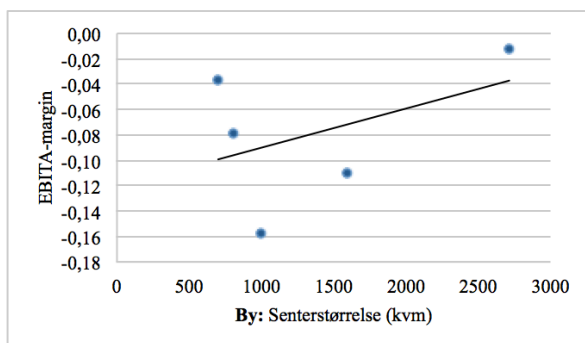


Graf 6-6: Samvariasjon mellom lønnsomhet og senterstrl. (N = 6)

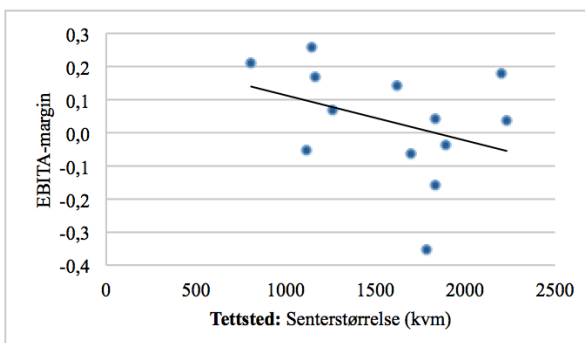
En annen årsak til den svake sammenhengen mellom skala og lønnsomhet, kan være at skalaeffekter ikke er identifiserbare på tvers av lokale markeder. Eksempelvis kan man forvente at leiekostnader per kvadratmeter i byer er høyere enn i periferien. For å undersøke dette, deler vi inn sentrene basert på urbanitetsgruppene spredtbygd, tettsted og by. Inndelingen stammer fra en intern markedsrapport, utarbeidet av Prognosesenteret på vegne av Stamina. Prognosesenterets (2015) nasjonale urbanitetsklassifisering deler landet inn i tre, basert på befolkningstetthet og delvis handelstilbud. Etersom majoriteten av de relativt sett mest befolkede områdene ligger på Østlandet, er de fleste av områdene Stamina opererer i

³⁰ Pearson C. EBITA-margin og senterstørrelse for fullservicesentre = -0,113 (p-verdi = 0,506), N = 37
 Pearson C. EBITA-margin og senterstørrelse for KEY-sentre = -0,086 (p-verdi = 0,871), N = 6

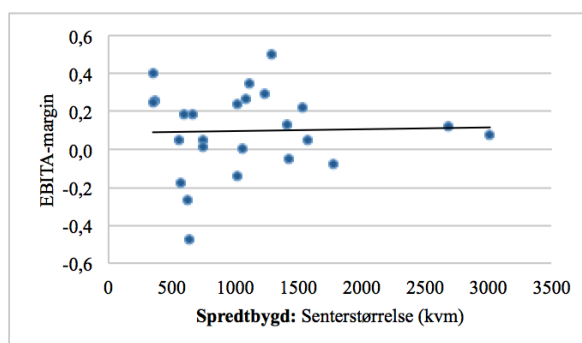
klassifisert som spredtbygde strøk. Inndelingen definerer derfor Bodø og Mo i Rana som spredtbygde strøk, ettersom befolkningstettheten tilhører den laveste tredjedelen på landsbasis. Graf 6-7 indikerer skalafordeler i byer, mens graf 6-8 indikerer skalaulemper på tettsteder. Av graf 6-9 ser vi at trenden er mer uklar i spredtbygde strøk. Det er imidlertid så få observasjoner i hver av disse gruppene, særlig de to førstnevnte, at enkeltobservasjoner får store utslag. Vi har derfor ikke grunnlag til å konkludere med om skalaeffekter varierer mellom lokale markeder.



Graf 6-7: Samvariasjon mellom lønnsomhet og senterstørrelse i byer (N = 5)



Graf 6-8: Samvariasjon mellom lønnsomhet og senterstørrelse på tettsteder (N = 13)



Graf 6-9: Samvariasjon mellom lønnsomhet og senterstørrelse i spredtbygd (N = 25)

De bivariate analysene gir altså ingen indikasjon på samvariasjon mellom senterstørrelse og lønnsomhet. Dette kan skyldes at skalafordeler på inntektssiden og skalaulemper på kostnadssiden balanserer hverandre ut. Vi undersøker sammenhengen mellom senterstørrelse og lønnsomhet videre i kombinasjon med andre forklaringsvariabler i kapittel 7. Vi bruker den naturlige logaritmen til kvadratmeter som mål på skala ($\ln Kvm$) fordi feilleddet til $\ln Kvm$ er nærmere normalfordelt enn Kvm (se kapittel 3.4.2). Variabelen er også enklere å tolke.

6.2.2 Kapasitetsutnyttelse

I kapittel 2.3 så vi at både Porter (1985) og Riley (1987) anser kapasitetsutnyttelse som en viktig kostnadsdriver. De peker på at dårlig kapasitetsutnyttelse øker bedrifters enhetskostnader i produksjonen. I treningssentersammenheng kan utilsiktet og vedvarende ledig kapasitet føre til at man betaler for større lokaler, flere treningsmaskiner eller flere ansatte enn nødvendig. Sprengt kapasitet kan imidlertid føre til misfornøyde medlemmer som må stå i kø for å få benytte treningsmaskiner, eller for å melde seg på gruppetimer. Inntaksstopp av medlemmer benyttes i perioder med høy kapasitetsutnyttelse for å unngå kø (Picard, 2009). Økt kapasitetsutnyttelse kan derfor tenkes å forbedre lønnsomheten innenfor et visst intervall. Som nevnt i kapittel 6.2.1, opererer Stamina med en medlemskapasitet tilsvarende to ganger antall kvadratmeter. *Utnyttelse av medlemskapasitet* er et godt mål på treningssentrenes kapasitetsutnyttelse, ettersom medlemsinntekter bidrar til nær alt av sentrenes driftsinntekter. Ved en betydelig andel faste kostnader, vil kapasitetsutnyttelse være essensielt for lønnsomheten.

Kategori	Faktor	
Kapasitetsutnyttelse	Utnyttelse av medlemskapasitet	$\frac{\text{Antall medlemmer}}{\text{Kvm} * 2}$

Tabell 6-5: Faktor som måler kapasitetsutnyttelse på treningssentre

Basert på den ovenstående diskusjonen er vår hypotese at *utnyttelse av medlemskapasitet har en positiv lønnsomhetseffekt (H2)*.

Utnyttelse av medlemskapasitet synes å være et parameter treningssentrene selv er opptatt av. Bransjeaktører anslår at antall medlemmer per kvadratmeter bør være høyere enn 1,5 for lønnsom drift (Moen, 2009). Dette tilsvarer en kapasitetsutnyttelse på 75 %³¹. Tabell 6-6 viser at utvalgets vektete gjennomsnittlige medlemskapasitetsutnyttelse er på 49 %. Selv med eventuelle sesongvariasjoner, impliserer dette betydelig ledig medlemskapasitet gjennom året. Det er imidlertid store variasjoner i sentrenes kapasitetsutnyttelse. Av fullservicesentrene har Ramberg den laveste medlemskapasitetsutnyttelsen på 13 %, mens Askøy ligger høyest med 82 %. Spredningen i kapasitetsutnyttelse er størst mellom KEY-sentrene. Den laveste utnyttelsen er på 19 %, mens den høyeste er på 92 %.

³¹ $\frac{\text{Antall medlemmer}}{\text{Kvm} * 2} = \frac{1,5}{2} = 75 \text{ prosent}$

	N	Maksimum	Kapasitetstunyttelse			Std.avvik
			Vektet gj.snitt	Median	Minimum	
Alle sentre						
Medlemskapasitetsutnyttelse	43	92 %	49 %	46 %	13 %	0,18
Fullservice						
Medlemskapasitetsutnyttelse	37	82 %	50 %	49 %	13 %	0,17
KEY						
Medlemskapasitetsutnyttelse	6	92 %	48 %	45 %	19 %	0,24

Tabell 6-6: Deskriptiv statistikk for kapasitetsutnyttelse

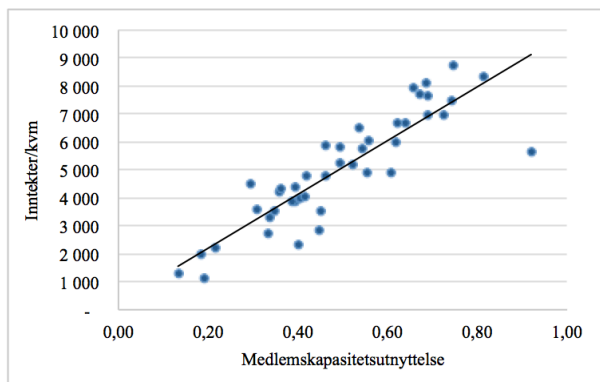
Det er å forvente at medlemskapasitetsutnyttelse påvirker inntekter gjennom økt salgsvolum. Gitt uendret gjennomsnittspris, vil hvert ekstra medlem bidra til å øke totale inntekter. Effekten av økt kapasitetsutnyttelse på kostnadene avhenger imidlertid av andelen variable kostnader. Dersom sentrene kun har faste kostnader relatert til sin kapasitet, vil den totale lønnsomhetseffekten av økt kapasitetsutnyttelse alltid være positiv gjennom inntektsøkningen. Da er faktoren i seg selv mindre interessant fordi den egentlig er en resultatvariabel. Tabell 6-7 viser imidlertid at medlemskapasitetsutnyttelse korrelerer signifikant med både størrelsesjusterte inntekter og kostnader. Dette illustreres også visuelt i graf 6-10 og 6-11. Konklusjonen er at treningssentrene også har en betydelig andel variable kostnader som øker med kapasitetsutnyttelsen. Kostnadsposter som tilsynelatende øker med kapasitetsutnyttelsen er eksempelvis størrelsesjusterte lønnskostnader³² og reparasjons- og vedlikeholdskostnader³³.

		Kapasitetsutnyttelse	
		Inntekter/kvm	Kostnader/kvm
Medlemskapasitets- utnyttelse	<i>Pearson C.</i>	0,880***	0,730***
	<i>P-verdi</i>	0,000	0,000
	<i>N</i>	43	43

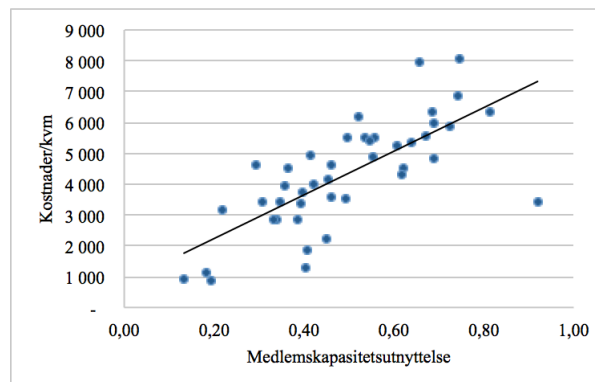
Tabell 6-7: Korrelasjon mellom medlemskapasitetsutnyttelse og inntekter og kostnader kontrollert for senterstørrelse

³² Pearson C. medlemskapasitetsutnyttelse og lønnskostnader/kvm = 0,595***, N = 43

³³ Pearson C. medlemskapasitetsutnyttelse og reparasjons- og vedlikeholdskostnader/kvm = 0,615***, N = 43

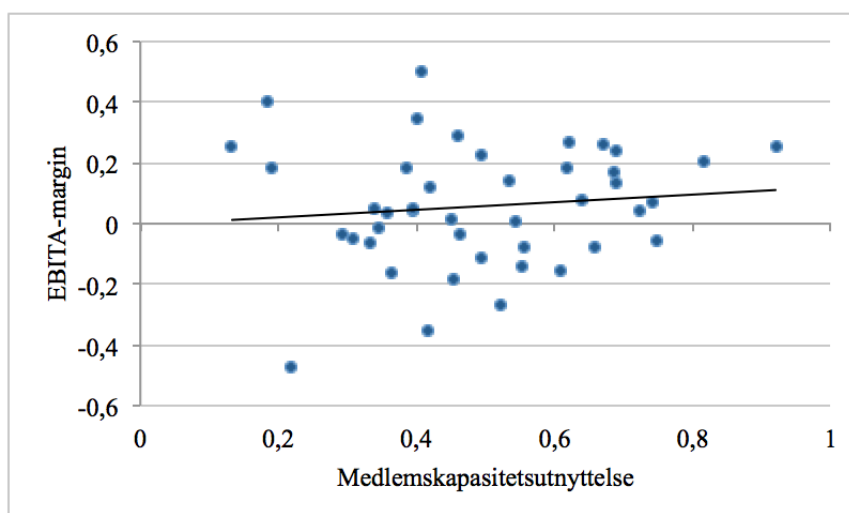


Graf 6-10: Samvariasjon mellom inntekter/kvm og medlemskap. utn. (N = 43)



Graf 6-11: Samvariasjon mellom kostnader/kvm og medlemskap. utn. (N = 43)

Basert på at samvariasjonen med inntekter viste seg å være noe sterkere enn kostnadseffekten,³⁴ er en positiv sammenheng mellom lønnsomhet og utnyttelse av medlemskapasitet å forvente. Graf 6-12 gir en svært svak indikasjon på en positiv sammenheng, men korrelasjonen med lønnsomhet er ikke signifikant.³⁵



Graf 6-12: Samvariasjon mellom lønnsomhet og medlemskapasitetsutnyttelse (N = 43)

Vi finner ingen signifikant sammenheng mellom medlemskapasitetsutnyttelse og lønnsomhet, men retningen tilsier en positiv samvariasjon.

6.2.3 Samarbeid mellom forretningsenheter

Porter (1985) mener at samarbeid mellom forretningsenheter innenfor en bedrift kan bidra til kostnadsbesparelser. Det er derfor interessant å se på om treningsentre som samarbeider med

³⁴ Betakoeffisienten er høyere for størrelsesjusterte inntekter enn kostnader, som vi så i tabell 6-7

³⁵ Pearson C. *EBITA-margin og medlemskapasitetsutnyttelse* = 0,113 (p-verdi: 0,472), N = 43

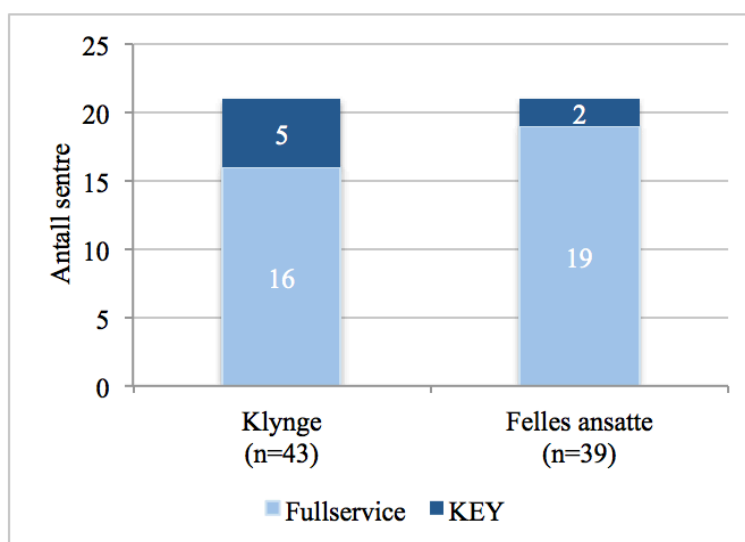
hverandre opplever lønnsomhetsfordeler. For å belyse ulike former for samarbeid ser vi på faktorene *klynge* og *ansattssamarbeid*. De fleste Stamina-medlemskapene tillater medlemmene å trene på alle sentrene i Norge. Denne fordelingen kommer imidlertid kun til sin fulle rett i områder der Stamina-sentrene ligger så tett at man har reell mulighet til å velge mellom flere sentre. Sentre med mindre enn ti minutters kjøring mellom hverandre defineres derfor som en del av en *klynge*. *Ansattssamarbeid* betyr at ansatte på et senter også jobber på andre Stamina-sentre i nærheten. Ettersom ansattssamarbeid ikke korrelerer signifikant med klyngesamarbeid,³⁶ bruker vi begge faktorene til å måle samarbeid mellom forretningsenheter.

Kategori	Faktor	
Samarbeid mellom forretningsenheter	Klynge	Dummyvariabel (1 = ja)
	Felles ansatte	Dummyvariabel (1 = ja)

Tabell 6-8: Faktorer som måler samarbeid mellom forretningsenheter

Ettersom teorien (Porter, 1985) predikerer at samarbeid mellom forretningsenheter er kostnadsbesparende, er våre hypoteser at *samarbeid i klynger (H3a)* og *ansattssamarbeid (H3b)* har en positiv lønnsomhetseffekt.

Graf 6-13 illustrerer at av totalt 43 sentre, er nesten halvparten en del av en klynge. Alle KEY-sentrene unntatt KEY Bjørvika er med i en senterklynge. Av de totalt 39 sentrene vi har data på fra spørreundersøkelsen, samarbeider 21 om felles ansatte. To av fem KEY-sentre oppgir at de har ansattssamarbeid, mens 19 av 34 fullservicesentre oppgir det samme.



Graf 6-13: Sentre i klynger og med ansattssamarbeid

³⁶ Point biserial C. *klynge* og *ansattssamarbeid* = -0,008 (p-verdi = 0,961), N = 39

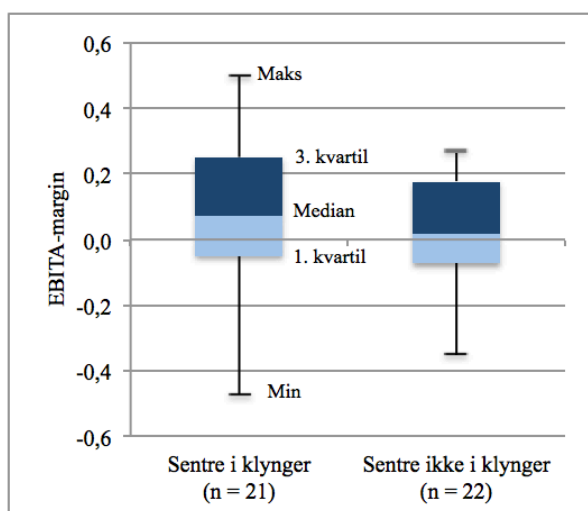
Korrelasjonsanalysen i tabell 6-9 antyder at sentre i *klynger* generelt er noe mer lønnsomme. *Ansattssamarbeid* og lønnsomhet korrelerer negativt, hvilket antyder at sentre som deler på sine ansatte er mindre lønnsomme.

	Samarbeid mellom forretningsenheter	
	Klynge	Felles ansatte
EBITA-margin	<i>Point biserial C.</i>	0,305**
	<i>P-verdi</i>	0,047
	<i>N</i>	43
		-0,401**
		0,011
		39

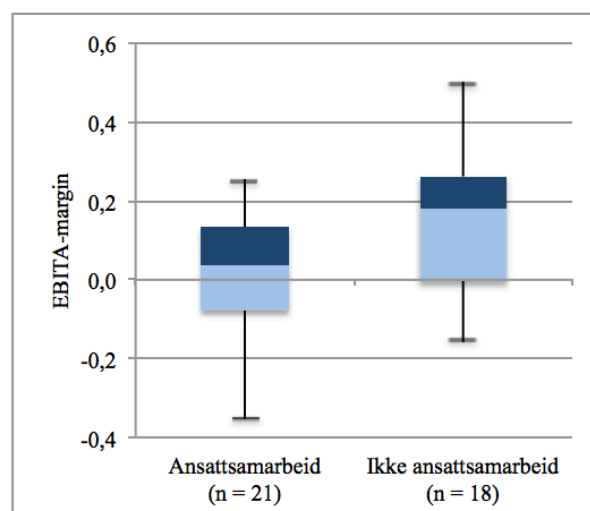
Tabell 6-9: Korrelasjon mellom lønnsomhet og klynge og ansattssamarbeid

Graf 6-14 og 6-15 viser boksploottene til de to faktorene med hensyn til lønnsomhet. De vertikale linjene angir maksimum- og minimumsverdier. Den øvre grensen av boksen angir tredje kvartil, mens den nedre grensen angir første kvartil med observasjoner. Skillet mellom de to blåfargene er medianen innenfor hver gruppe. Dette er illustrert i graf 6-14. Grafen viser at lønnsomheten til sentrene i klynger generelt er noe høyere enn hos sentre som ikke er en del av en klynge. Det er imidlertid noe større spredning i lønnsomheten til klyngesentrene, og det minst lønnsomme senteret er en del av en klynge. Våre resultater kan derfor være påvirket av uteliggere som drar samvariasjonen i en positiv retning.

På samme måte illustrerer graf 6-15 at sentrene med samarbeid om ansatte generelt har lavere lønnsomhet enn de som ikke samarbeider om ansatte. Her er imidlertid lønnsomhetsforskjellen mellom de to gruppene klart større.



Graf 6-14: Lønnsomhet hos sentre i og utenfor klynger



Graf 6-15: Lønnsomhet hos sentre med og uten ansattssamarbeid

I kapittel 4.1 så vi at treningssenterbransjen er en fragmentert bransje preget av geografisk adskilte markeder. En forklaring på at det kan være lønnsomt å organisere sentre i *klynger* kan derfor være at ansamlinger av sentre i samme kjede får en sterkere merkevareposisjon innenfor lokale markeder. I tillegg kommer eventuelle kostnadsbesparelser ved mulighet for samarbeid på tvers, som ved deling av senterleder, markedsføring og lignende. Dette kan være noe av årsaken til at kjeder ofte har flere sentre innenfor samme område, slik som treningssenterkjeden 3T i Sør-Trøndelag, Sats Elixia i Oslo og Stamina i Bodø. 3T beskriver sin klyngestrategi som en av de viktigste årsakene til sin suksess (3T, 2016). Det kan tenkes at medlemmer tiltrekkes av muligheten til å trene på flere sentre innenfor samme område. Dette skulle tilsi at klyngeplassering påvirker lønnsomheten gjennom økte medlemsinntekter. Klyngefaktoren korrelerer derimot ikke signifikant med størrelsesjusterte inntekter³⁷ eller kostnader³⁸, og vi kan ikke med sikkerhet påvise slike effekter.

Den negative samvariasjonen mellom *ansattssamarbeid* og lønnsomhet er noe overraskende. Forklaringen avhenger av hvilken vei kausaliteten går. Det kan være slik at ansatte som kun jobber på ett senter er mer dedikert til sitt senter og dets medlemmer. Færre sentre å forholde seg til, gjør det kanskje lettere for de ansatte å kjenne igjen medlemmer og følge dem bedre opp. En slik forklaring tilsier at ansattssamarbeid påvirker lønnsomheten. Motsatt kan det være at dårligere lønnsomhet presser sentre til å samarbeide for å dele på ressurser. Da er det i så fall lav lønnsomhet årsaken til ansattssamarbeid.

Resultatene indikerer så langt en positiv samvariasjon mellom lønnsomhet og *klynge*. Hva gjelder *ansattssamarbeid*, indikerer analysene en negativ sammenheng med lønnsomhet, altså motsatt av antakelsen i H3b. Vi er imidlertid usikre på det kausale forholdet.

6.2.4 Samarbeid med kunder

Riley (1987) fokuserte på samarbeid med leverandører og kunder som kostnadsdriver, snarere enn det interne samarbeidet mellom forretningsenheter som Porter (1985) la vekt på. Samarbeidet med leverandører er relativt standardisert innenfor Stamina, og vi har derfor ikke sett nærmere på dette. Vi ser heller på samarbeid med kunder i form av *salutleie* og *rabattavtaler*. *Salutleie* er utleie av treningssaler og -lokale til eksterne aktører som idrettslag og skoleklasser, mens *rabattavtaler* er avtaler med bedrifter og idrettslag om rabatterte medlemskapspriser. Samarbeid med det offentlige er et fokus bransjeaktører anser som

³⁷ Point biserial C. *klynge* og *inntekter/kvm* = -0,026 (p-verdi: 0,871), N=43

³⁸ Point biserial C. *klynge* og *kostnader/kvm* = -0,195 (p-verdi: 0,210), N=43

avgjørende for at veksten i bransjen skal ta seg opp (Thidemann, Virke Trening, 2016b). Dette er i dag mindre utbredt, men enkelte sentre har inngått avtaler med eksempelvis skoler og idrettslag om utleie av treningslokalet til gymtimer og trening på dagtid. Det er derfor interessant å se om dette har en betydelig sammenheng med lønnsomhet. Vi bruker dummyvariabler for begge faktorene, ettersom vi er mer interessert i *om* sentrene har slike samarbeid enn *hvor mange* slike samarbeid de har. De to faktorene korrelerer ikke signifikant,³⁹ og vi undersøker derfor begge videre.

Kategori	Faktor	Dummyvariabel (1 = ja)
Samarbeid med kunder	Salutleie	Dummyvariabel (1 = ja)
	Rabattavtaler	Dummyvariabel (1 = ja)

Tabell 6-10: Faktorer som måler samarbeid med kunder på treningssentre

I tråd med Rileys (1987) forventninger om positive lønnsomhetseffekter av samarbeid, antar vi at *salutleie (H4a)* og *rabattavtaler (H4b)* har en positiv lønnsomhetseffekt.

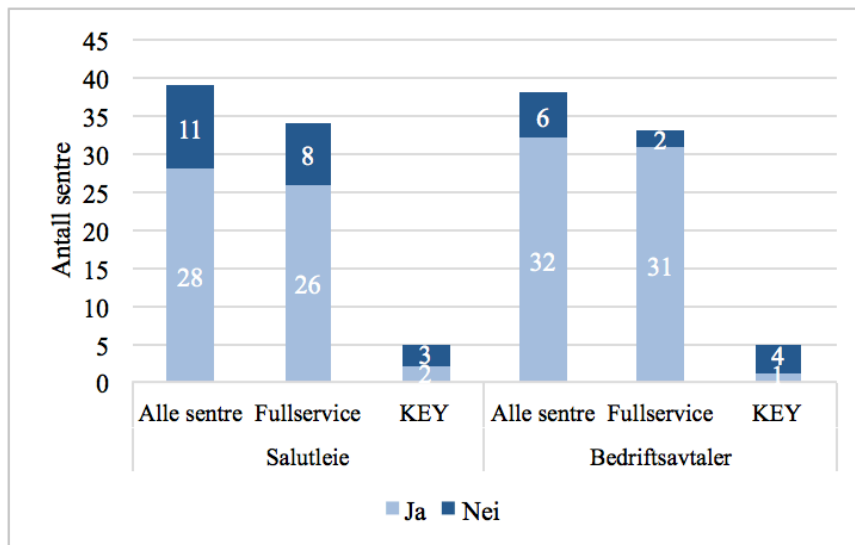
Graf 6-16 viser at av de 39 sentrene vi fikk svar fra i spørreundersøkelsen, oppgir totalt 28 at de *leier ut saler* til idrettslag, bedrifter eller andre aktører. Dersom vi skiller mellom fullservice- og KEY-sentre, ser vi at 76 %⁴⁰ av fullservicesentrene og 40 %⁴¹ av KEY-sentrene leier ut treningssal(er) til eksterne aktører. Totalt 84 %⁴² av sentrene oppgir i spørreundersøkelsen at de har *rabattavtaler* med bedrifter eller idrettslag. De fleste KEY-sentrene har ikke slike avtaler, da gjennomsnittlig KEY-pris allerede lav. Likevel oppgir KEY Bjørvika at de har rabattavtaler. Vi antar at årsaken til dette er beliggenheten i Oslo med nærhet til mange bedrifter. Kun to av fullservicesentrene som svarte på undersøkelsen oppgir at de ikke har noen rabattavtaler.

³⁹ Point biserial C. *salutleie* og *rabattavtaler* = 0,201 (p-verdi: 0,179), N = 38

⁴⁰ 26 av 34 sentre

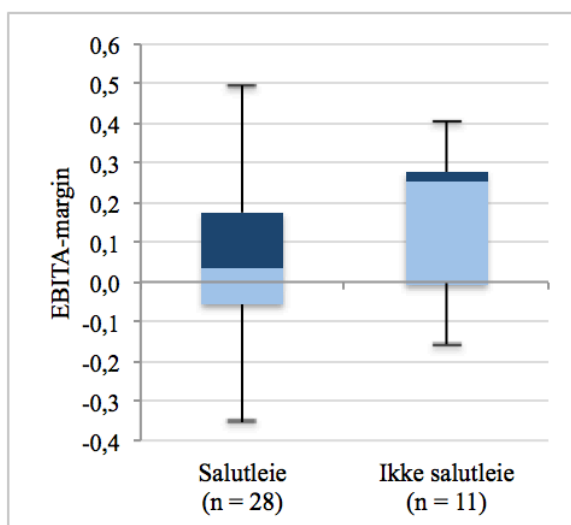
⁴¹ 2 av 5 sentre

⁴² 32 av 38 sentre. Én respondent svarte ikke på dette spørsmålet.

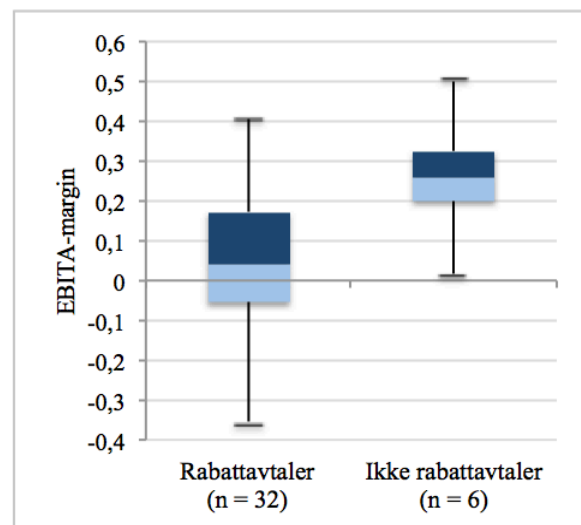


Graf 6-16: Antall sentre som har saluleie og rabattavtaler

For å undersøke sammenhengen mellom sentrenes lønnsomhet og deres samarbeid med kunder, sammenligner vi først lønnsomheten til sentrene med saluleie med de uten, samt de som har rabattavtaler og de som ikke har det. Tolkningen av grafene er lik som graf 6-14 og 6-15. Graf 6-17 antyder noe overraskende at sentrene som *ikke* har *saluleie* er mer lønnsomme enn de som har det. Dette illustreres ved både høyere median- og kvartilnivåer for lønnsomhet i denne gruppen. Spredningen i lønnsomhet i gruppen med saluleie er derimot noe større, og det mest lønnsomme senteret har fortsatt saluleie. Hva gjelder *rabattavtaler*, viser graf 6-18 at også sentrene som *ikke* tilbyr dette er mer lønnsomme. De fleste sentrene som ikke har rabattavtaler er mer lønnsomme enn de fleste sentrene som har det.



Graf 6-17: Lønnsomhet hos sentre med og uten saluleie



Graf 6-18: Lønnsomhet hos sentre med og uten rabattavtaler

Tabell 6-11 presenterer korrelasjonen mellom EBITA-margin og samarbeidsfaktorene. Samvariasjonen mellom lønnsomhet og rabattavtaler er signifikant på 1 % nivå, mens samvariasjonen med salutleie ikke er signifikant.

		Samarbeid med kunder	
		Salutleie	Rabattavtaler
EBITA-margin	<i>Point biserial C.</i>	-0,256	-0,442***
	<i>P-verdi</i>	0,120	0,005
	<i>N</i>	39	38

Tabell 6-11: Korrelasjon mellom salutleie og rabattavtaler

Den negative samvariasjonen mellom *salutleie* og lønnsomhet er overraskende, ettersom vi forventet at salutleie ville forbedre utnyttelsen av lokalene, og dermed også lønnsomheten. Retningen ser altså ut til å gå motsatt vei av antakelsen i H4a. Dersom en salutleie foregår på tider av døgnet hvor det er mindre pågang fra senterets egne medlemmer, er alternativkostnaden tilnærmet null, og all ekstra inntekt kan forventes å ha en direkte effekt på bunnlinjen. Dersom en treningssal leies ut på tidspunkter hvor alternativet er å bruke den til gruppetimer eller annen medlemsaktivitet derimot, overstiger alternativkosten null. Her vil utleien gå på bekostning av annen bruk. Lønnsomhetseffekten er altså avhengig av alternativkostnaden. Samtidig kan kausaliteten gå motsatt vei. Negativ samvariasjon mellom lønnsomhet og salutleie kan skyldes at mindre lønnsomme sentre tvinges til å finne alternative inntektskilder, slik som utleie. Lønnsomme sentre kan fokusere mer på å utvikle tilbudet til de eksisterende medlemmene. Det kan altså tenkes at mindre lønnsomme sentre gjør tiltak for å bedre sin situasjon.

Den negative samvariasjonen mellom *rabattavtaler* og lønnsomhet kan skyldes at gjennomsnittsprisen på rabatterte medlemskap er lav. Samtidig kan kausaliteten gå motsatt vei, ved at mindre lønnsomme sentre tilbyr rabattavtaler for å tiltrekke nye medlemsgrupper. Det er imidlertid sannsynlig at sammenhengen mellom rabattavtaler og lønnsomhet påvirkes av sentertype. Etersom kun to fullservicesentre og ett KEY-senter ikke har rabattavtaler, er det liten variasjon i denne faktoren innenfor hver av sentertypene. Sammenhengen er derfor sterk mellom sentertype og rabattavtaler.⁴³ Det virker sannsynlig at det er sentertype som påvirker *både* rabattavtaler og lønnsomhet, snarere enn at rabattavtaler påvirker lønnsomhet.

Vi har altså indikasjoner på at sentre med salutleie og rabattavtaler er mindre lønnsomme. Begge faktorene indikerer en motsatt sammenheng med lønnsomhet enn det vi antok i

⁴³ Point biserial C. *sentertype (fullservice/KEY) og rabattavtaler* = 0,685***, N = 38 (sentertypedummy: 1= fullservice)

hypotese H4a og H4b. Kausaliteten for ansattssamarbeid er imidlertid usikker, og vi sett har antydninger til at sammenhengen mellom rabattavtaler og lønnsomhet skyldes sentertype.

6.2.5 Vertikal integrasjon

Både Porter (1985) og Riley (1987) påpekte at vertikal integrasjon både kan *øke* kostnader gjennom redusert spesialisering i produksjonen og *redusere* kostnader ved at man unngår fordyrende mellomledd. Et område der sentrene integrerer vertikalt, er ved egenutvikling av treningsprogrammer til gruppetimer. Slike treningsprogrammer kan enten kjøpes eksternt eller lages av instruktørene og sentrene selv. Ved eksterne kjøp er treningsopplegget og musikken ferdig produsert av en ekstern aktør. Vi ser på antall egenutviklede gruppetimer som andel av totalt antall gruppetimer per uke i høysesong⁴⁴, kalt *andel egenutviklede gruppetimer*⁴⁵.

Kategori	Faktor		
Vertikal integrasjon	Andel egenutviklede gruppetimer	$\frac{\text{Antall egenutviklede gruppetimer}}{\text{Antall gruppetimer}}$	timer per uke

Tabell 6-12: Faktor som måler vertikal integrasjon på treningssentre

I kapittel 2.4 så vi at flere forskere påpeker at gruppetimepreferanser og variasjon i programmene kan påvirke valg av treningssenter (Afthinos, et al., 2005; Kim & Kim, 1995; Lam, et al., 2005; Papadimitriou & Karteroliotis, 2000). Egenutviklede gruppetimer kan tenkes å være bedre lokalt tilpasset, og instruktøren har potensielt et større eierforhold og engasjement til disse timene. Dette alene tilsier at det er mer lønnsomt å utvikle gruppetimene lokalt. Ettersom Porter (1985) og Riley (1987) viser til både potensielle kostnadsbesparelser og –økninger ved vertikal integrasjon, er vår hypotese at *andel egenutviklede gruppetimer har en lønnsomhetseffekt, men at retningen er usikker (H5)*.

Siden det hovedsakelig er fullservicesentrene som har gruppetimer, er det også kun disse vi analyserer i dette avsnittet. Av totalt 37 fullservicesentre, benytter 31 seg av ulike former for eksterne programmer. Tabell 6-13 viser at senteret med minst vertikal integrasjon utvikler 46 % av gruppetimene sine selv. Seks sentre har full vertikal integrasjon for gruppetimer og produserer alle timene internt. Det vektede gjennomsnittet er 81 % egenutviklede gruppetimer. Sentrene i utvalget utvikler altså mesteparten av gruppetimene selv.

⁴⁴ Uke 4 2016

⁴⁵ Inkluderer alle gruppetimer unntatt eksternt produserte timer (Zumba, BasisBall og Les Mills-timer)

	Vertikal integrasjon					
	N	Maksimum	Vektet gj. snitt	Median	Minimum	Std.avvik
Fullservice						
Andel egenutviklede gruppetimer	37	100 %	81 %	84 %	46 %	0,14

Tabell 6-13: Deskriptiv statistikk for vertikal integrasjon

Samvariasjonen mellom egenutviklede gruppetimer og lønnsomhet er svakt positiv, men langt fra signifikant⁴⁶. Vi har altså ingen klar indikasjon på en betydelig sammenheng.

6.2.6 Timing og læring

Tidspunkt for ulike beslutninger kan ha en effekt på lønnsomhet både i form av timing, ettersom priser på input og output ikke er konstant, og læring. Porter (1985) trakk frem timing som kostnadsdriver, da tidspunkt for etablering og innkjøpsbeslutninger kan påvirke kostnader. Han hevder at timing kan øke eller redusere bedrifters kostnadsnivå, avhengig av om effektene av førstetrekksfordeler eller –ulempen er størst. CEO i Stamina antyder at nyetablerte treningssentre har hatt kostnadsfortrinn i form av lavere finansierings- og leiekostnader og nyere teknologi, før de etablerte har tilpasset seg et lavere kostnadsnivå (Larsen, Stamina, 2016b). Lavere leiekostnader skyldes at prisene for leie av næringsbygg har sunket de siste årene og at eldre sentre har langvarige kontrakter som er dyrere enn dagens normalnivå. Det kan også tenkes at etablerte sentre opplever læringseffekter som reduserer kostnadene, slik både Porter (1985) og Riley (1987) antar.

Førstetrekksfordeler kan gi utslag på inntekts- og kostnadssiden. Som omtalt i kapittel 4.4.1, fant Kvarud Analyse at treningssentrenes lønnsomhet øker med sentrenes modenhet (Virke Trening, 2011). Analysen viste at treningssentre som var eldre enn ti år generelt hadde høyere driftsmarginer. Det kan imidlertid også tenkes at lønnsomheten er avtakende med driftsår når utstyr og lokaler blir for gamle og trenger mer vedlikehold.

Kategori	Faktor	
Timing og læring	Antall driftsår	Dummyvariabler: <i>Nyoppstartet, veletablert og modent sentre</i>

Tabell 6-14: Faktor som måler timing/læring på treningssentre

⁴⁶ Pearson C. *EBITA-margin* og *egenutviklede gruppetimer* = 0,043 (p-verdi: 0,799), N=37

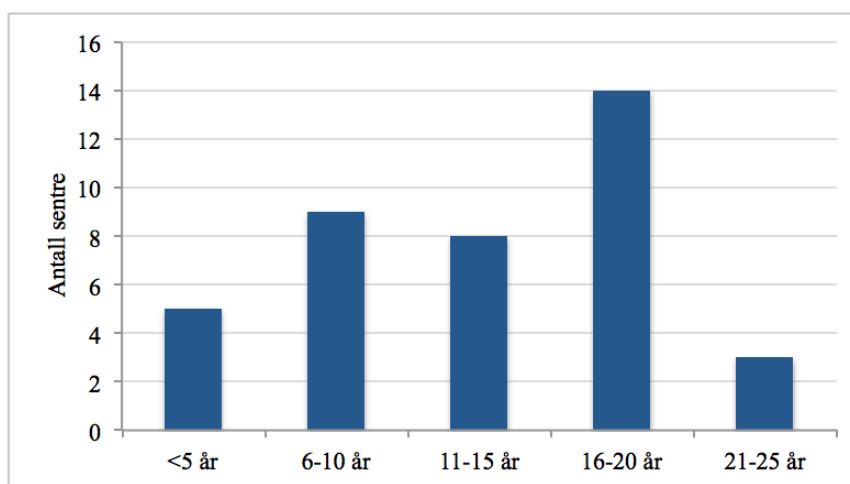
Samlet sett taler bransjeanalyser, uttalelser fra bransjeaktører og teori om kostnadsdrivere (Porter, 1985; Riley, 1987) for en uklar lønnsomhetseffekt av antall driftsår. *Vår hypotese er derfor at antall driftsår har en lønnsomhetseffekt, men retningen er usikker (H6).*

Antall driftsår angir hvor lenge senteret har vært drevet uten store skift i ansatt- og medlemsbasen. Faktoren er upåvirket av tidligere eierskifter og måler altså hvor lang tid et senter har vært etablert i sitt lokalt marked. Det fremkommer av tabell 6-15 at de 39 sentrene som oppga etableringsår i spørreundersøkelsen har vært driftet i gjennomsnittlig 13 år. Tverlandet og Ramberg ble etablert for to år siden, mens Langestrand er hele 24 år gammelt.

	N	Timing / Læring				Std.avvik
		Maksimum	Gjennomsnitt	Median	Minimum	
Alle sentre						
Antall driftsår	39	24	13	14	2	6
Fullservice						
Antall driftsår	34	24	14	14	2	6
KEY						
Antall driftsår	5	18	13	16	5	7

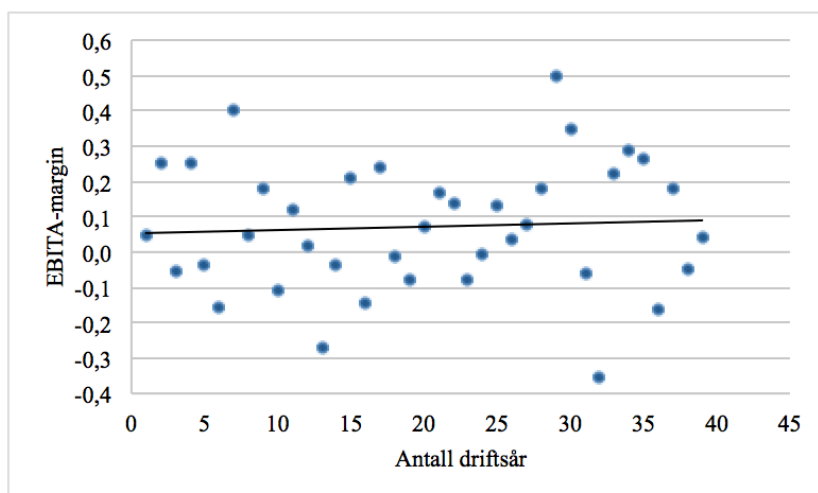
Tabell 6-15: Deskriptiv statistikk for timing/læring

En inndeling i femårsintervaller i graf 6-19 viser at majoriteten av sentrene har vært driftet i mellom 16 og 20 år. Dette tyder på at de fleste Stamina-sentrene er godt etablerte i sine lokale markeder.



Graf 6-19: Antall sentre gruppert etter antall driftsår

Graf 6-20 viser ingen klar sammenheng mellom antall driftsår og lønnsomhet. Dette bekreftes av en ikke-signifikant korrelasjonskoeffisient.⁴⁷



Graf 6-20: Samvariasjon mellom lønnsomhet og antall driftsår (N= 39)

Det er likevel interessant å dele sentrene inn i grupper basert på hvor de befinner seg i livssyklusen, for undersøke eventuelle forskjeller mellom disse gruppene. Vi skiller mellom *nyoppstartede* (≤ 5 år), *veletablerte* (6-14 år) og *modne* (≥ 15 år) sentre. Tabell 6-16 viser at ingen av gruppene korrelerer signifikant med lønnsomhet.

		Timing/Læring		
		Nyoppstartet	Veletablert	Modent
EBITA-margin	<i>Point biserial C.</i>	0,044	-0,146	0,115
	<i>P-verdi</i>	0,792	0,375	0,486
	<i>N</i>	39	39	39

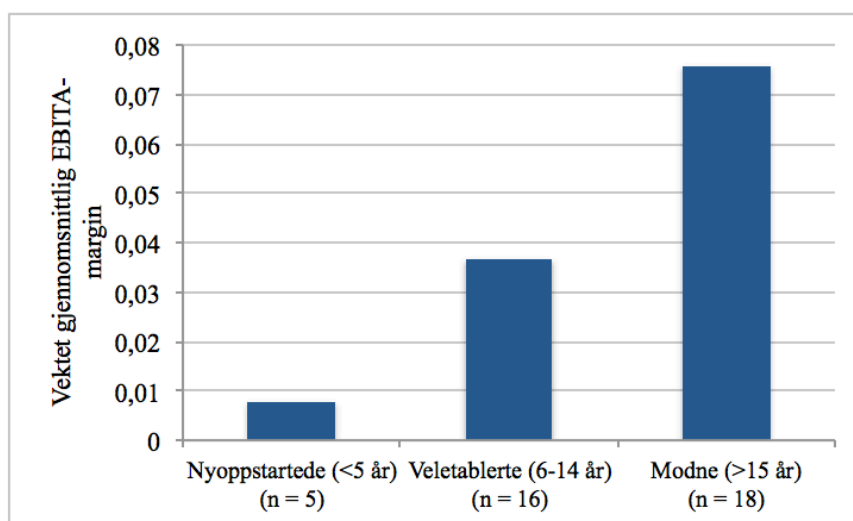
Tabell 6-16: Korrelasjon mellom lønnsomhet i ulike faser av livssyklusen

En slik inndeling gir relativt få observasjoner i hver gruppe,⁴⁸ og hver observasjon gir dermed større utslag i analysene. Formelle tester med korrelasjonsanalyser egner seg derfor dårlig til å identifisere forskjeller mellom gruppene. Vi velger i stedet å også sammenligne det vektete gjennomsnittet for lønnsomhet i gruppene. Graf 6-21 indikerer at gjennomsnittlig lønnsomhet bedres etter hvert som sentrene modnes. Sammenhengen kan skyldes førstetrekksfordeler i form av lavere pris på utstyr og lokaler, samt lavere kapitalkrav ved lånefinansiering. Da er det i så fall timing for etableringen som har størst betydning for sentrenes lønnsomhet. Eventuelle læringseffekter med påvirkning på lønnsomhet kan være relatert til at sentrene

⁴⁷ Persons C. *EBITA-margin* og *antall driftsår* = 0,043 (p-verdi: 0,795), N = 39

⁴⁸ 5 nyoppstartede, 16 veletablerte og 18 modne

lærer hvilke ansettelsesprosesser som er mest hensiktsmessige eller hvordan kunder responderer på ulike markedsføringstiltak.



Graf 6-21: Vektet gjennomsnittlig lønnsomhet for sentre i ulike faser av livssyklusen

Resultatene indikerer altså foreløpig at sentrene som har kommet lenger i livssyklusen er mer lønnsomme, men vi har ikke funnet en signifikant sammenheng med formelle tester.

6.2.7 Strategiske valg

Strategiske valg omhandler avgjørelsene en bedrift tar vedrørende grad av differensiering og fokus i driften (Porter, 1985). Strategiske valg hva gjelder *åpningstider*, *resepsjonsbemanning* og *barnepass* tas på lokalt nivå i Stamina og er derfor relevante for denne analysen. Vi ser på antall timer sentrene er åpne per uke, samt andelen av åpningstiden de tilbyr bemannet resepsjon og barnepass. De nevnte faktorene driver kostnader, men kan samtidig tenkes å drive inntekter gjennom for eksempel medlemstilfredshet og økt betalingsvillighet. Den totale lønnsomhetseffekten er derfor usikker.

		Strategiske valg		
		Åpningstider	Bemanningsgrad	Barnepassgrad
Åpningstider	Pearson C.	1		
	N	43		
Bemanningsgrad	Pearson C.	-0,472***	1	
	N	43	43	
Barnepassgrad	Pearson C.	-0,211	0,602***	1
	N	43	43	43

Tabell 6-17: Korrelasjon mellom potensielle mål på strategiske valg

Korrelasjonsanalysen i tabell 6-17 viser at faktorene bemanningsgrad og åpningstider korrelerer moderat negativt. Dette tilsier at sentre med lange åpningstider generelt har lavere bemanningsgrad. En forklaring på dette er at nøkkeltteknologi muliggjør lengre åpningstider, uten behov for ekstra resepsjonsbemanning. Samtidig skal vi se at KEY-sentrene generelt har både lengre åpningstider og lavere bemanningsgrad. Sentertype kan altså påvirke sammenhengen noe. Barnepassgrad og bemanningsgrad korrelerer sterkt positivt, og over vår grense på 0,6 (se kapittel 6.1). Dette antyder at sentre med barnepasstilbud også ofte har mer resepsjonsbemanning, hvilket virker fornuftig. Til tross for sterke korrelasjoner, analyserer vi alle faktorene videre, ettersom de belyser noe ulike perspektiver. Dersom bemanningsgrad og barnepassgrad brukes i samme endelige regresjonsmodell i kapittel 7, vil vi være spesielt forsiktige med tolkningen.

Kategori	Faktor	
Strategiske valg	Åpningstider	Antall timer per uke
	Bemanningsgrad	$\frac{\text{Bemanningsgrad}}{\text{Åpningstid}}$ timer per uke
	Barnepassgrad	$\frac{\text{Barnepassgrad}}{\text{Åpningstid}}$ timer per uke

Tabell 6-18: Faktorer som måler strategiske valg hos treningssentre

Basert på Porters (1985) teori om at strategiske valg er kilder til økte eller reduserte kostnader, er våre hypoteser at åpningstider (H7a), bemanningsgrad (H7b) og barnepassgrad (H7c) har en lønnsomhetseffekt, men retningen er usikker.

I tråd med ideen om at lavprissentre skal være tilnærmet døgnåpne (Algar, 2012), ser vi i tabell 6-19 at KEY-sentrene i gjennomsnitt holder åpent flere timer enn fullservicesentrene. Forskjellen er imidlertid relativt liten, og medianverdiene er helt like. Dette skyldes at de fleste sentrene, uavhengig av sentertype, har åpent 133 timer. For fullservicesentrene er dette også den lengste åpningstiden, og kun åtte av dem har kortere åpningstider. Alle KEY-sentrene har åpent i 133 timer, bortsett fra KEY Bjørvika som er åpne 158 timer i uken.

Fullservicesentrene har i varierende grad *bemannet resepsjon*. Dette betyr at også de har nøkkeltløsninger som muliggjør adgang i hele åpningstiden. Ski er det eneste senteret som er bemannet hele åpningstiden. Det vektete gjennomsnittet for fullservicesentrene ligger på 43 % bemanningsgrad. Tre av fullservicesentrene har ingen resepsjonsbemanning, mens to av KEY-sentrene er delvis bemannet. Selv om bemanningsgraden på KEY-sentrene er betydelig

lavere enn hos de fleste fullservicesentrene, er en ukentlig bemanningsgrad på 15 %⁴⁹ av åpningstiden høyt for sentre som per definisjon skal være ubemannede (Algar, 2012). *Barnepassstilbud* finnes hos 23 av sentrene i utvalget. Senteret med høyest barnepassgrad er Tønsberg med 33 %. Ingen av KEY-sentrene tilbyr barnepass.

	N	Maksimum	Gj.snitt	Strategiske valg		
				Median	Minimum	Std.avvik
Alle						
Åpningstider (t)	43	158	130,1	133	88,5	10,08
Bemanningsgrad	43	100 %	37 %	46 %	0 %	0,25
Barnepassgrad	43	100 %	9 %	4 %	0 %	0,10
Fullservice						
Åpningstider (t)	37	133	129,0	133	88,5	9,71
Bemanningsgrad	37	100 %	43 %	48 %	0 %	0,23
Barnepassgrad	37	33 %	10 %	8 %	0 %	0,10
KEY						
Åpningstider (t)	6	158	137,2	133	133	10,21
Bemanningsgrad	6	15 %	4 %	0 %	0 %	0,07
Barnepassgrad	6	0 %	0 %	0 %	0 %	0

Tabell 6-19: Deskriptiv statistikk for strategiske valg

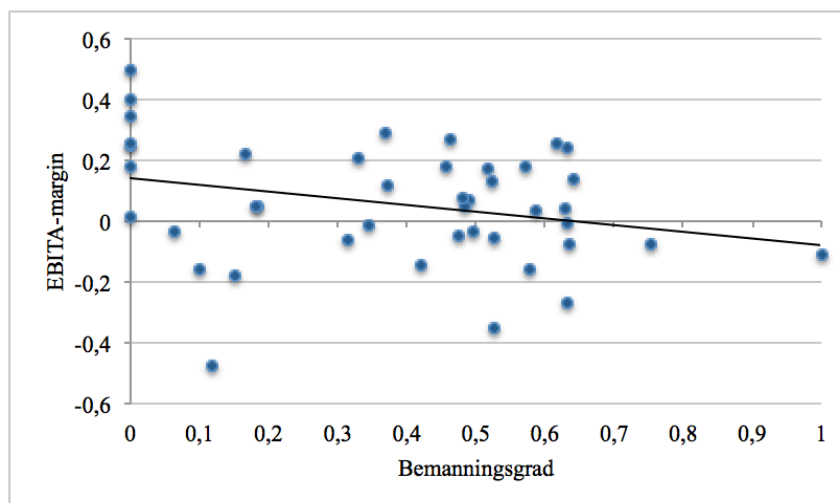
Korrelasjonsanalysen i tabell 6-20 viser en positiv samvariasjon mellom åpningstider og lønnsomhet. Sammenhengen er imidlertid langt fra signifikant. Bemanningsgrad korrelerer signifikant negativt med lønnsomhet. Samvariasjonen er også negativ for barnepassgrad, men sammenhengen er ikke signifikant.

	Åpningstider	Strategiske valg	
		Bemanningsgrad	Barnepassgrad
EBITA-margin	<i>Pearson C.</i>	0,152	-0,281*
	<i>P-verdi</i>	0,329	0,068
	<i>N</i>	43	43

Tabell 6-20: Korrelasjon mellom lønnsomhet og strategiske valg

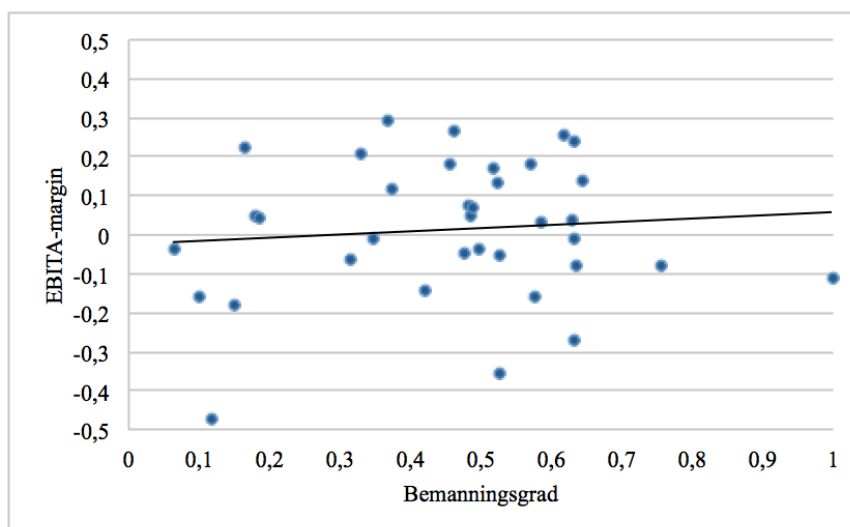
Spredningsdiagrammet i graf 6-22 illustrerer den negative sammenhengen mellom bemanningsgrad og lønnsomhet. Grafen viser at samvariasjonen er svak og påvirket av enkelte uteliggere. Vi merker oss at de to minst lønnsomme KEY-sentrene også er de som har resepsjonsbemanning. De samme to sentrene er også de eneste av KEY-sentrene som ikke er en del av en rapporteringsgruppe. Det er dermed tenkelig at det finnes synergieffekter av å være lokalisert nært andre sentre i form av at man lettere kan fjerne bemanning på ett av dem.

⁴⁹ Maksimumsverdi bemanningsgrad på KEY-sentre



Graf 6-22: Samvariasjon mellom lønnsomhet og bemanningsgrad (N = 43)

For å undersøke robustheten i resultatet, utelukker vi de ubemannede sentrene. Graf 6-23 viser at dersom et senter først har bemanning, er ikke sammenhengen mellom bemanningsgrad og lønnsomhet nødvendigvis negativ. En mulig tolkning er at det er mest lønnsomt å være helt ubemannet, men dersom senteret først har bemanning, vil en økning eller reduksjon i bemanningsgraden ha en ubetydelig effekt på lønnsomhet.



Graf 6-23: Samvariasjon mellom lønnsomhet og bemanningsgrad, gitt bemannet resepsjon (N = 37, hvorav 35 fullservice- og 2 KEY-sentre)

Våre analyser antyder altså en svak og negativ sammenheng mellom bemanningsgrad og lønnsomhet. Gitt at senteret allerede har bemannet resepsjon i deler av åpningstiden, er det imidlertid ikke klart om en reduksjon i bemanningsgrad lønner seg. Hva gjelder åpningstider og barnepassgrad, har vi ingen klare antydninger til samvariasjon med lønnsomhet.

6.2.8 Konkurransforhold

Fra empiri om inntektsdrivere så vi at konkurransforhold i enkeltmarkeder har innvirkning på inntekter (Petersen, 2011). Dette blir også understreket av bransjeaktører (Larsen, Stamina, 2016b; Thidemann, Virke Trening, 2016b) og illustrert gjennom analysen av konkurransekrefter i kapittel 4.4. Der så vi at rivaliseringsgraden i markedet øker gjennom kamp om markedsandeler. Konkurransforholdene er altså avgjørende for lønnsomhetspotensialet fordi treningssentrene er sterkt bundet til sine lokale markeder.

For å analysere konkurransforholdene, undersøker vi *markedsintensiteten* i hvert lokale marked. Som vi så i kapittel 4.1, varierer den geografiske utbredelsen av treningssentre relativt til befolkningen mye på tvers av landet. Basert på Konkurransetilsynets (2014) definisjon av det geografiske markedet, som omtalt i kapittel 4.2, bruker vi en kjøretidsradius på ti minutter i definisjonen av et lokalt marked. Her kan det argumenteres for at vi burde brukt en snevrere radius i byer og en større radius i spredtbygde strøk på grunn av ulikheter i medlemmers transportvaner. Vi velger likevel en lik radius uavhengig av urbanitet, fordi vi ikke har kunnskap om optimal radius for hvert lokale marked. Antall treningssentre innenfor ti minutter er definert som summen av antall Stamina-sentre og antall konkurrenter. Tallene er hentet fra den interne markedsrapporten fra Prognosesenteret (2015). Befolkningstallene ble hentet fra samme rapport og supplert med tall fra SSB der dette manglet.

Kategori	Faktor
Konkurransforhold	Markedspotensial $\frac{\text{Befolkning}}{\text{Antall treningssentre}}$ innenfor ti min. kjøretid

Tabell 6-21: Faktor som måler konkurransforhold for treningssentre

Fra formelen ser vi at markedspotensialet bestemmes av befolkningen relativt til antall treningssentre innenfor en radius på ti minutter. Selv om det kun er ett treningssenter innenfor et område, er altså markedspotensialet likevel lite dersom befolkningstettheten er lav. Basert på teori (Petersen, 2011) og bransjeaktørers antakelser (Larsen, Stamina, 2016b; Thidemann, Virke Trening, 2016b), er vår hypotese at *markedsintensitet har en positiv lønnsomhetseffekt (H8)*.

Vi ser av tabell 6-22 at det gjennomsnittlige markedspotensialet er 5533 innbyggere per senter i de områdene Stamina opererer. Bysentre som Danmarks plass og Åsane ligger nær gjennomsnittet, hvilket tydeliggjør at høy befolkningstetthet kan utbalansere effekten av sterk

konkurranse fra andre sentre. Det høyeste markedspotensialet finner vi rundt Bodø-sentrene, hvilket beror på mindre konkurranse fra andre aktører. Det laveste markedspotensialet i utvalget er i Ramberg og Stamsund, ettersom befolkningstettheten i disse områdene er svært lav. Den deskriptive statistikken viser videre at markedspotensialet for KEY-sentrene er noe lavere i gjennomsnitt, men at fullservicesentrene står for ekstremverdiene. Dette skyldes altså at flere av fullservicesentrene er lokalisert i spredtbygde strøk.

		Konkurranseforhold					
		N	Maksimum	Vektet gj.snitt	Median	Minimum	Std.avvik
Alle sentre	Markedspotensial	43	12 512	5 533	4 931	580	2 612
Fullservice	Markedspotensial	37	12 512	5 457	4 931	580	2 670
KEY	Markedspotensial	6	10 016	5 252	4 670	2 560	2 514

Tabell 6-22: Deskriptiv statistikk for konkurranseforhold

Korrelasjonen mellom lønnsomhet og markedspotensial er svakt positiv, men langt fra signifikant.⁵⁰ Vi finner altså ingen klar sammenheng mellom markedspotensial og treningssentrenes lønnsomhet. Dette er noe overraskende, ettersom det virker fornuftig at bedrifter med så lokal tilknytning bør være sterkt avhengige av markedspotensialet som omgir dem. Det kan imidlertid være slik at effekten av markedspotensial ikke er sterk nok til å påvirke sentrenes lønnsomhet direkte, og at det er andre faktorer som er viktigere. En annen årsak til at vi ikke finner noen sammenheng, kan være at vi burde differensiert markedsradiusen med hensyn på urbanitet (by, tettsted, spredtbygd).

En inndeling av sentrene basert på urbanitet i tabell 6-23, viser at det kun er markedspotensialet på tettsteder som korrelerer signifikant positivt med sentrenes lønnsomhet. Dette kan tyde på at radiusen ikke er definert riktig for byer og spredtbygde strøk, slik at sammenhengen med lønnsomhet ikke kommer tydelig frem. Alternativt kan det være at det kun er markedspotensialet på tettstedene som har en sammenheng med lønnsomhet. Analysen indikerer dessuten at markedspotensialet i spredtbygde strøk har en svakt negativ sammenheng med lønnsomhet. Ettersom korrelasjonen langt fra er signifikant, tillegger vi ikke denne tolkningen særlig vekt. Fordi vi har sett tegn til at det kan være forskjeller i effekten av markedspotensialet når vi differensierer basert på urbanitet, vil vi kontrollere for urbanitet i kapittel 7.5.3.

⁵⁰ Pearson C. *EBITA-margin* og *markedspotensial* = 0,089 (p-verdi: 0,569), N = 43

		Konkurransforhold		
		Markedspotensial <i>By</i>	Markedspotensial <i>Tettsted</i>	Markedspotensial <i>Spredtbygd</i>
EBITA- margin	<i>Pearson C.</i>	0,338	0,619**	-0,033
	<i>P-verdi</i>	0,578	0,024	0,874
	<i>N</i>	5	13	25

Tabell 6-23: Korrelasjon mellom lønnsomhet og markedspotensial justert for urbanitet

Basert på bivariate analyser finner vi altså ingen klare antydninger til at lokalt markedspotensial har en betydelig sammenheng på treningssentrenes lønnsomhet, annet enn eventuelt på tettsteder.

6.2.9 Kompleksitet

Både Riley (1987) og Porter (1985) mente at kompleksitet er med på å drive kostnader. Riley definerte kompleksitet som en egen kostnadsdriver, mens Porter omtalte dette som en del av strategiske valg. Empiri om inntektsdrivere har vist at kompleksitet også kan drive inntekter (Petersen, 2011). Tilbud av *sekundærtjenester* en viktig driver av kompleksitet for treningssentre som fører til flere fokusområder enn primærtjenesten trening. I følge flere studier omtalt i kapittel 2.4, er sekundærtjenester blant de minst viktige tjenestetilbudene for valg av treningssenter (Afthinos, et al., 2005; Chelladurai, et al., 1987; Yildiz, 2011).

Vi ser på sekundærtjenestene *barnepass, badstue, fysioterapi, solarium, kurs og massasje*. Faktoren barnepass vurderes også som en separat faktor under kategorien strategiske valg. Vi mener imidlertid at det er verdifullt å inkludere denne også i kompleksitetsfaktoren, da barnepass er spesifikt nevnt som en sekundærtjeneste i treningssenterlitteraturen som presentert i kapittel 2.4. Disse seks sekundærtjenestene er naturligvis ikke uttømmende, men vi mener de gir et godt overordnet bilde på sentrenes tilbudsbredde. Vi summerer de seks variablene til én faktor som sammen definerer antall sekundærtjenester sentrene tilbyr. Vi merker oss at vi kan miste noe informasjon om eventuelle positive eller negative effekter på lønnsomhet fra enkelttjenester ved å kun se på en aggregert variabel. Vi mener likevel det er mer interessant å se på bredden i det helhetlige sekundærtjenestetilbudet, da hensikten er å få innsikt i hvor mye fokus sentrene bør rette mot mindre treningsrelaterte tjenester generelt.

Kategori	Faktor	
Kompleksitet	Antall sekundærtjenester	Summen av dummyvariabler (1 = ja) <i>Barnepass + badstue + fysioterapi + solarium + kurs + massasje</i>

Tabell 6-24: Faktorer som måler kompleksitet på treningssentre

Fordi kompleksitet er antatt å drive kostnader (Porter, 1985; Riley, 1987), og sekundærtjenester er ansett som mindre viktige for medlemmene i treningssenterlitteraturen, er vår hypotese er at *antall sekundærtjenester har en negativ lønnsomhetseffekt (H9)*.

Tabell 6-25 viser at det er betydelige variasjoner i tilbudskompleksiteten til sentrene i utvalget. Særlig gjelder dette for fullservicesentrene, der antall sekundærtjenester som tilbys varierer fra null til fem. Maksimumsverdien på fem betyr at ingen av sentrene i utvalget tilbyr alle de seks sekundærtjenestene.

	N	Maksimum	Kompleksitet			
			Gjennomsnitt	Median	Minimum	Std.avvik
Alle						
Antall sekundærtjenester	39	5	2,4	3	0	1,3
Fullservice						
Antall sekundærtjenester	34	5	2,6	3	0	1,3
KEY						
Antall sekundærtjenester	5	2	0,8	1	0	0,8

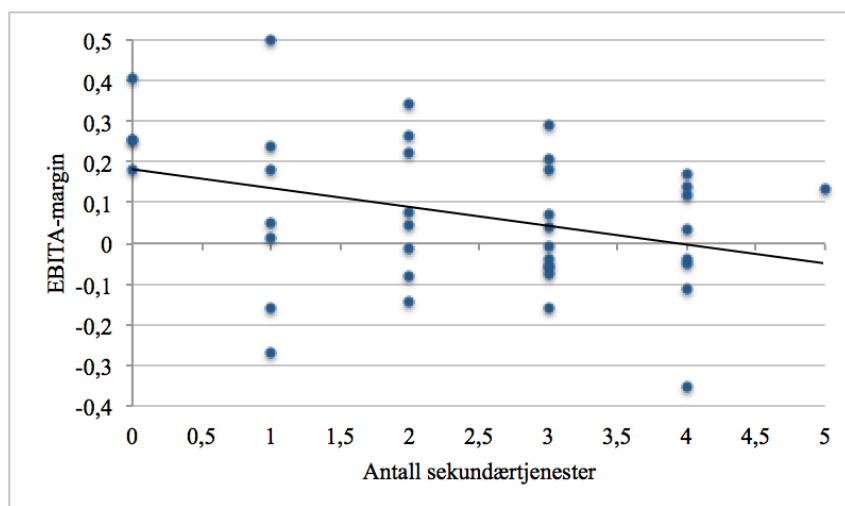
Tabell 6-25: Deskriptiv statistikk for kompleksitet

Hos KEY-sentrene er både gjennomsnittet og variasjonen lavere enn hos fullservicesentrene. Dette skyldes naturlig nok KEY-sentrenes forretningsmodell, der fokuset er rettet mot individuell trening. De KEY-sentrene som har sekundærtilbud, har enten solarium og/eller badstuefasiliteter. Ingen av KEY-sentrene tilbyr barnepass, kurs eller andre behandlingsrelaterte tjenester. Av sekundærtjenester hos fullservicesentrene, er det barnepass og solarium som er vanligst. Kursing, massasje og fysioterapi tilbys kun ved henholdsvis ni, seks og fire av fullservicesentrene.

Korrelasjonen mellom sentrenes lønnsomhet og antall sekundærtjenester er signifikant negativ.⁵¹ Samvariasjonen er moderat, og illustreres i spredningsdiagrammet i graf 6-24. Vi ser at det er en større spredning i lønnsomheten til de sentrene som kun har én sekundærtjeneste. Dette kan skyldes at flere av KEY-sentrene med høye resultatmarginer befinner seg i denne gruppen. Den negative sammenhengen med lønnsomhet er altså sterkere

⁵¹ Pearson C. *EBITA-margin og antall sekundærtjenester* = -0,343**, N = 39

for sentrene som har to eller flere sekundærtjenester. Vi må også her være forsiktige med tolkning av kausalitetsretning. Den negative samvariasjonen kan tyde på at det er mer lønnsomt å fokusere på primærtjenesten trening. Samtidig kan den også skyldes at mindre lønnsomme sentre forsøker å finne alternative inntektskilder gjennom økt tilbud av sekundærtjenester.



Graf 6-24: Samvariasjon mellom lønnsomhet og antall sekundærtjenester (N = 39)

Dersom vi dekomponerer lønnsomheten i inntekter og kostnader, ser vi at tilbud av sekundærtjenester korrelerer signifikant positivt med både størrelsesjusterte inntekter og kostnader.⁵² Samvariasjonen med kostnader er noe sterkere, hvilket kan forklare den negative lønnsomhetssammenhengen.

Oppsummert indikerer resultatene så langt at økt kompleksitet i tjenestetilbudet har en negativ sammenheng med lønnsomhet. Vi er imidlertid usikre på om det er sekundærtjenestene som driver lønnsomhetsprestasjon eller omvendt.

6.2.10 Medlemsutvikling

Som omtalt i kapittel 2.4, mener forskere at det er dyrere for bedrifter generelt (Sonnenberg 1989, som referert i Kim & Kim, 1995), og treningssentre spesielt (Hurley, 2004), å gjøre tiltak for å kapre nye kunder fremfor å beholde eksisterende. Vi ser derfor nærmere på sentrenes *medlemsturnover*. Medlemsturnoveren er her justert for negativ medlemsvekst, og er altså et mål på årlig gjennomstrømning av medlemmer. I tillegg undersøker vi den isolerte

⁵² Pearson C. *inntekter/kvm* og *antall sekundærtjenester* = 0,414**, N=39
 Pearson C. *kostnader/kvm* og *antall sekundærtjenester* = 0,495**, N=39

effekten av *medlemsvekst* på treningssentrenes lønnsomhet. Positiv medlemsvekst kan føre til økte medlemsinntekter, men øker også investeringsbehovet. Sterk vekst som skyldes reduserte abonnementspriser gjennom kampanjer kan tenkes å virke negativt på lønnsomheten. Negativ medlemsvekst på den annen side, kan tyde på at senteret ikke evner å holde på medlemmene sine, hvilket resulterer i tap av inntektsgrunnlag.

Ettersom de to faktorene ikke korrelerer sterkt⁵³, undersøker vi begge videre:

Kategori	Faktor	
Medlemsutvikling	Medlemsturnover	$\frac{\text{Minimum}[\text{Tilgang, Avgang}]}{\text{Gjennomsnittlig medlemsbase (IB og UB)}}$
	Medlemsvekst	$\frac{\text{Tilgang} - \text{Avgang}}{\text{Medlemsbase per 1.1.2015 (IB)}}$

Tabell 6-26: Faktorer som måler medlemsutvikling

Ettersom tilgangs- og avgangsnivåene rapporteres på aggregert nivå for rapporteringsgruppene (se kapittel 5.2.3), er medlemsturnover og medlemsvekst angitt som gjennomsnittsnivåer innad i rapporteringsgruppene Bodø, Leknes, Harstad, Narvik og Mo i Rana. Tilnærmingen begrunnes med at vi mangler informasjon til å kunne allokere medlemsavgang og –tilgang ved hvert enkelt senter. De fleste KEY-sentrene tilhører en rapporteringsgruppe, og vi har derfor ikke grunnlag til å skille disse fra fullservicesentrene i samme gruppe. Vi viser derfor kun deskriptiv statistikk for alle sentrene, og ikke en inndeling basert på type senter.

Basert på teori (Hurley, 2004; Sonnenberg, 1989 som referert i Kim & Kim, 1995) og den ovenstående diskusjonen, er vår første hypotese at *medlemsturnover har en negativ lønnsomhetseffekt (H10a)*. Vår andre hypotese er at *medlemsvekst har en lønnsomhetseffekt, men retningen er usikker (H10b)*.

Bransjeaktører anslår at treningssentre må regne med en medlemsturnover på omtrent 30 % årlig (Moen, 2009). Med bransjemodning og økt rivalisering, antar vi at tallet kan ha økt ytterligere siden 2009. Vi ser av tabell 6-27 at gjennomsnittlig medlemsturnover er 39 %, hvilket er noe høyere enn bransjenormen fra 2009. Turnoveren spenner fra 25 % i Sykkylven til 74 % på KEY Nørve. Medlemsveksten er -5 % i gjennomsnitt. Med andre ord tapte sentrene 5 % av den totale medlemsbasen i løpet av 2015. Medlemsveksten varierte imidlertid mye fra senter til senter. Mens KEY Bjørvika tapte 37 % av medlemsbasen, hadde Ullevål en

⁵³ Pearson C. medlemsturnover og -vekst = 0,112 (p-verdi: 0,476), N = 43

økning i antall medlemmer på 46 % sammenlignet med i inngangen av året. KEY Nørve og KEY Bjørvika er ikke en del av rapporteringsgrupper.

	N	Medlemsutvikling				Std.avvik
		Maksimum	Gjennomsnitt	Median	Minimum	
Alle sentre						
Medlemsturnover	43	74 %	39 %	37 %	25 %	0,08
Medlemsvekst	43	46 %	-5 %	-6 %	-37 %	0,14

Tabell 6-27: Deskriptiv statistikk for medlemsutvikling

Korrelasjonsanalysen i tabell 6-28 viser at medlemsturnover er signifikant negativt korrelert med lønnsomhet. For å kontrollere om vår fordeling av medlemstall har gitt store utslag i resultatene, gjør vi en separat analyse for kun de ujusterte sentrene. Både retning og signifikansnivå på faktorenes korrelasjon med lønnsomhet tyder på at resultatene ikke skyldes våre antakelser og justeringer alene.

		Medlemsutvikling			
		Medlemsturnover	Medlemsvekst	Medlemsturnover ujustert	Medlemsvekst ujustert
EBITA- margin	<i>Pearson C.</i>	-0,352**	0,036	-0,401**	0,044
	<i>P-verdi</i>	0,021	0,816	0,021	0,823
	<i>N</i>	43	43	28	28

Tabell 6-28: Korrelasjon mellom lønnsomhet og medlemsturnover og -vekst

Samvariasjonen mellom *medlemsturnover* og lønnsomhet er altså negativ, slik teorien predikerer (Hurley, 2004; Sonnenberg, 1989 som referert i Kim & Kim, 1995). En lojal medlemsbase og lav gjennomstrømning av medlemmer, kan derfor være lønnsomt for treningssentrene. Dette betyr at det kan være ulønnsomt å selge nye medlemskap, dersom dette går på bekostning av eksisterende medlemmer. Vi merker oss at det heller ikke er noen klar sammenheng mellom medlemsturnover og størrelsen på medlemsbasen.⁵⁴ Relativ medlemsturnover henger altså ikke sammen med absolutt størrelse på medlemsbasen.

Medlemsvekst er ikke signifikant korrelert med lønnsomhet. Den manglende bivariate sammenhengen kan skyldes at det ikke er noen klar kobling mellom medlemsvekst og lønnsomhet for treningssentrene. Vekst koster i form av investeringsutgifter, hvilket isolert sett tilsier en negativ lønnsomhetseffekt på kort sikt. Samtidig kan vi stille spørsmål ved den

⁵⁴ Pearson C. *medlemsturnover* og *antall medlemmer* = -0,057 (p-verdi: 0,715), N = 43

kausale retningen. Det er logisk at en voksende medlemsbase ha effekt på lønnsomheten, men også at lønnsomme sentre har mer midler til å investere i økt medlemsvekst.

Resultatene antyder altså hittil at medlemsturnover har en signifikant negativ sammenheng med sentrenes lønnsomhet. Sammenhengen mellom lønnsomhet og medlemsvekst er fremdeles uklar.

6.2.11 Medlemstilfredshet

I presentert empiri om kvalitetsdrivere i treningscentre i kapittel 2.4, ble medlemstilfredshet til stadighet trukket frem som en viktig kobling mellom kvalitetsdriverne og lønnsomhet. Empiri om inntektsdrivere viste også at kundetilfredshet kan påvirke bedrifters lønnsomhet positivt (Banker & Mashruwala, 2009; Banker, Potter, et al., 2000; Behn & Riley, 1999; Bryant, et al., 2004; Ittner & Larcker, 1998). For å analysere om medlemstilfredshet har en sammenheng med lønnsomhet, ser vi på faktorene *utmeldingsårsak* og *besøkshyppighet*. Utmeldingsårsak er den årsaken medlemmer som sluttet i 2015 har oppgitt for utmeldingen. Vi bruker den prosentvise andelen som har oppgitt at utmeldingen skyldes misnøye med senteret. Dette kan eksempelvis være misnøye med pris eller fasiliteter. Besøkshyppighet er noe bransjeaktører selv anser som viktig for å beholde medlemmer, da såkalte *støttemedlemmer* har størst sannsynlighet for å melde seg ut (Aamodt-Hansen, 2013). Sentrene foretrekker derfor medlemmer som trener relativt ofte. Merk at vi utelater KEY Harstad fra besøkshyppighetsanalysene, ettersom vannlekkasjen har redusert antall besøk betydelig, og disse tallene således fører til støy i analysene. Senteret er inkludert i resterende analyser fordi regnskapstallene ble normalisert med *antall unike besøkende* i kapittel 5.2.2. *Totalt antall besøk* var imidlertid for avvikende fra normalt til at vi kan si noe om medlemmenes besøkshyppighet i 2015. Utmeldingsårsak og besøkshyppighet korrelerer ikke signifikant med hverandre⁵⁵ og vi analyserer begge videre.

Kategori	Faktor	
Medlemstilfredshet	Utmeldingsårsak	Andel misfornøyde kunder av utmeldte i 2015
	Besøkshyppighet	Besøk per medlem

Tabell 6-29: Faktorer som måler medlemstilfredshet på treningscentre

⁵⁵ Pearson C. *utmeldingsårsak* og *besøkshyppighet* = 0,090 (p-verdi: 0,571), N = 42

I likhet med enkelte medlemstall, rapporteres også utmeldingsårsak på rapporteringsgruppenivå. Vi bruker derfor samme andel for sentrene som inngår i samme rapporteringsgruppe og skiller ikke mellom type sentre, som beskrevet i kapittel 6.2.10.

Vi ønsker å undersøke koblingen mellom kundetilfredshet og lønnsomhet, som antatt i treningscenterlitteraturen (kapittel 2.4) og i empiri om inntektsdrivere (Banker & Mashruwala, 2009; Banker, Potter, et al., 2000; Behn & Riley, 1999; Bryant, et al., 2004; Ittner & Larcker, 1998). Våre hypoteser er at *utmeldingsårsak relatert til misnøye har en negativ lønnsomhetseffekt (H11a)*, mens *besøkshyppighet har en positiv lønnsomhetseffekt (H11b)*.

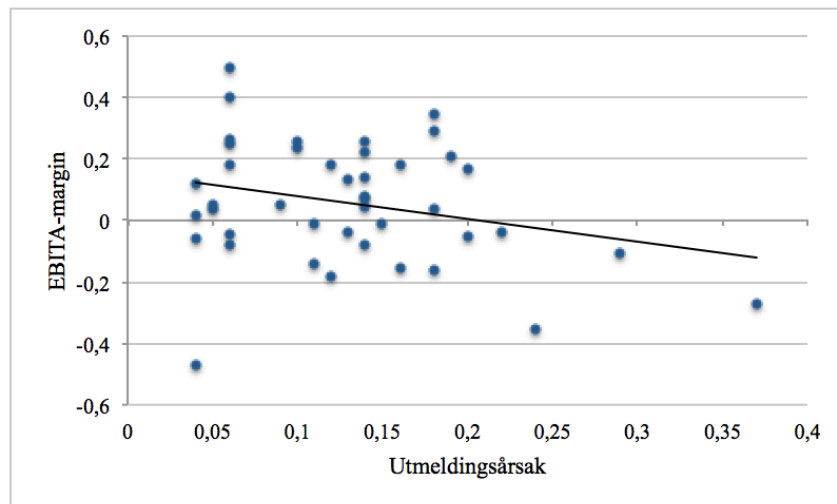
Tabell 6-30 viser at den høyeste andelen utmeldinger som følge av misnøye er 37 %. I motsatt ende finner vi fire sentre der kun 4 % av de utmeldte medlemmene viste til misnøye med senteret. Haram hadde lavest besøkshyppighet med 16 besøk i året, hvilket tilsvarer 1,3 besøk per medlem i måneden. KEY Nørve lå høyest med 72 besøk per medlem i året eller 3,5 besøk per medlem i måneden. Gjennomsnittet for alle medlemmene lå på 42 besøk i 2015, og dermed seks besøk i måneden. Lave besøkstall kan skyldes en høy andel støttemedlemmer og noe underrapportering ved at enkelte sentre er mindre strenge på registrering med nøkkelkort ved ankomst. Besøkshyppigheten ser ut til å være noe høyere på KEY-sentrene i gjennomsnitt.

	Medlemstilfredshet					Std.avvik
	N	Maksimum	Gjennomsnitt	Median	Minimum	
Alle sentre						
Utmeldingsårsak	43	37 %	12 %	14 %	4 %	0,07
Besøkshyppighet	42	72	44	44	16	9
Fullservice						
Besøkshyppighet	37	56	44	44	16	9
KEY						
Besøkshyppighet	5	72	48	45	43	12

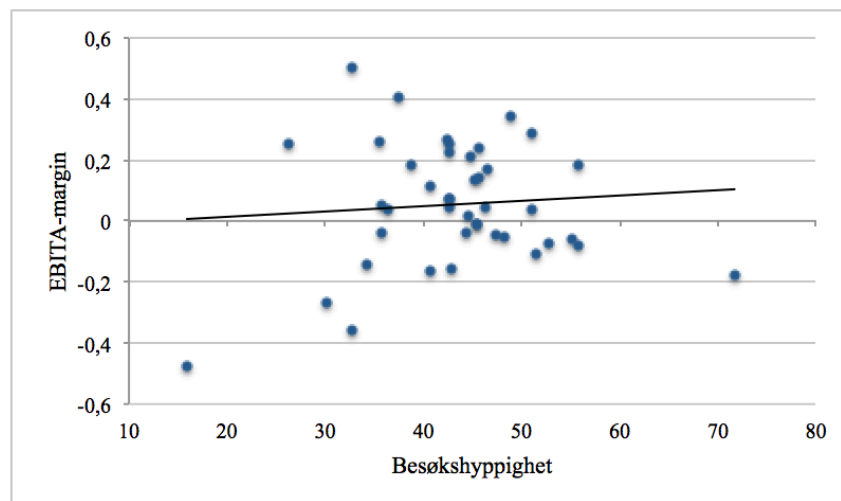
Tabell 6-30: Deskriptiv statistikk for medlemstilfredshet

Spredningsplottene i graf 6-25 og 6-26 indikerer samme retning som antatt i H11a og H11b. Misnøye har en negativ sammenheng med lønnsomhet, mens besøkshyppighet har en positiv sammenheng. Spredningsplottene illustrerer imidlertid at samvariasjonen med lønnsomhet er svært uklar for begge faktorene. En årsak til dette kan være at en betydelig sammenheng mellom misnøye og lønnsomhet først kommer til syne når misnøyen er særlig stor. De fleste sentre vil til en viss grad oppleve noe misnøye, da det er nærmest umulig å tilfredsstille alle medlemmers ulike preferanser. Det er også mulig at kundetilfredshet ikke manifesterer seg i

lønnsomhet før etter en viss tid, slik flere studier har funnet empirisk (Banker, Konstans, et al., 2000; Banker, Potter, et al., 2000; Ittner & Larcker, 1998).



Graf 6-25: Samvariasjon mellom lønnsomhet og utmeldingsårsak (N = 43)



Graf 6-26: Samvariasjon mellom lønnsomhet og besøkshyppighet (N = 42)

Korrelasjonsanalysen i tabell 6-31 indikerer samme retning for samvariasjonene som graf 6-25 og 6-26, men viser at det kun er samvariasjonen med utmeldingsårsak som er signifikant.

		Medlemstilfredshet	
		Utmeldingsårsak	Besøkshyppighet
EBITA-margin	<i>Pearson C.</i>	-0,265*	0,081
	<i>P-verdi</i>	0,086	0,609
	<i>N</i>	43	42

Tabell 6-31: Korrelasjon mellom lønnsomhet og utmeldingsårsak og besøkshyppighet

Basert på foreløpige resultater har vi altså indikasjoner på at utmeldingsårsak kan ha en negativ sammenheng med lønnsomhet. Samvariasjonen er imidlertid svak og spredningsplottet viser ingen klar trend. Når det gjelder besøkshyppighet har vi ingen klare indikasjoner på om faktoren er av betydning for lønnsomhet.

6.2.12 Egenskaper ved senterleder

Det er naturlig å tenke seg at egenskaper ved senterleder kan ha innvirkning på senterets lønnsomhet, da vedkommende har relativt stort handlingsrom for hvordan senteret drives. I den forbindelse er det mange forhold som kunne vært interessant å se på, eksempelvis hvor tilstedeværende og proaktiv vedkommende er. Dette ville imidlertid vært svært vanskelig å måle. Vi ser derfor heller på karakteristikkene *kjønn* og *alder*. Når vi undersøker mulige sammenhenger mellom senterlederegenskaper og lønnsomhet, vil vi se på samlet lønnsomhet for alle sentrene en senterleder er ansvarlig for, ettersom enkelte av senterlederne er ansvarlige for flere sentre. Vi analyserer dermed den vektete EBITA-marginen hver senterleder har klart å oppnå for sitt/sine senter/sentre i 2015.

Kategori	Faktor	
Egenskaper ved senterleder	Kjønn	Dummyvariabel (1 = kvinne)
	Alder	Alder

Tabell 6-32: Faktorer som måler egenskaper ved senterleder på treningssentre

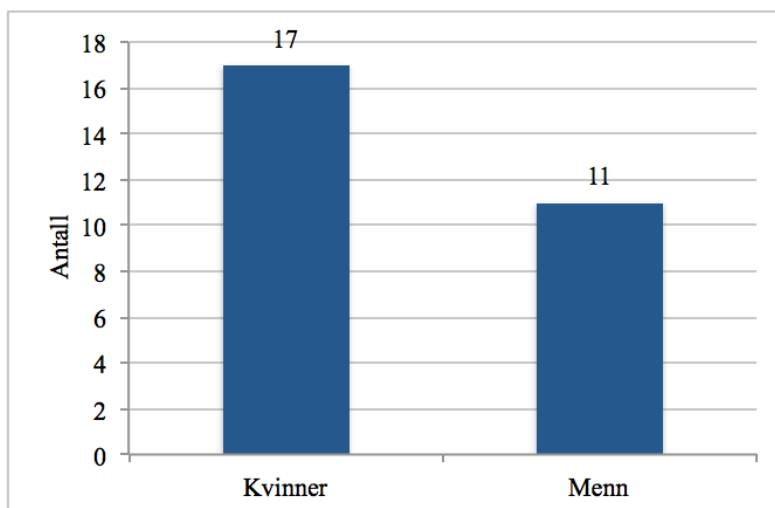
Basert på den ovenstående diskusjonen, er våre hypoteser at *kjønn* (H12a) og *alder* (H12b) har en lønnsomhetseffekt, men at retningen er usikker.

I 2015 var det totalt 28 senterledere fordelt på de 43 sentrene. Der det har vært endringer av senterleder i løpet av 2015 har vi tatt utgangspunkt i senterleder per 1. januar 2015. Begrunnelsen er at de fleste skiftene skjedde i siste halvår, og at det derfor er senterlederne første halvår som har hatt størst mulighet til å påvirke lønnsomheten i 2015.

Tabell 6-33 viser at den yngste senterlederen er 24 år, mens den eldste er 60. I gjennomsnitt er senterlederne 43,5 år. Av graf 6-27 ser vi at de fleste senterlederne er kvinner.

	Egenskaper ved senterleder					
	N	Maksimum	Gjennomsnitt	Median	Minimum	Std avvik
Alder	28	60	43,5	43,5	24	9,4

Tabell 6-33: Deskriptiv statistikk for egenskaper ved senterleder



Graf 6-27: Fordeling av kjønn, senterleder

Tabell 6-34 viser en signifikant og positiv sammenheng mellom senterleders alder og lønnsomhet. Hva gjelder senterleders kjønn, er sammenhengen ikke signifikant, men indikerer en negativ retning (mannlig). Retningen på korrelasjonene antyder altså at sentre med eldre senterledere er mer lønnsomme. Sammenhengen mellom alder og lønnsomhet vises også i graf 6-28.

	Egenskaper ved senterleder		
		Alder	Kjønn
EBITA-margin	<i>Pearson C./Point biserial C.</i>	0,429**	-0,075
	<i>P-verdi</i>	0,023	0,704
	<i>N</i>	28	28

Tabell 6-34: Korrelasjon mellom lønnsomhet og senterleders alder og kjønn



Graf 6-28: Samvariasjon mellom lønnsomhet og senterleders alder (N = 28)

Basert på bivariate analyser kan det altså se ut til at sentre med eldre senterledere generelt er mer lønnsomme, mens effekten av alder er mer uklar. For å kunne se på effekten av egenskaper ved senterleder i multivariate analyser i kapittel 7, vil vi se på hvert senter separat. Dette til forskjell fra å beregne gjennomsnittslønnsomhet for hver senterleder, slik vi har gjort til nå.

6.2.13 Korrelasjonsanalyse med alle utvalgte faktorer

Som en siste test av samvariasjonen mellom de potensielle lønnsomhetsdriverne vi analyserer i kapittel 7, gjør vi en korrelasjonsanalyse med alle faktorene fra hver av kategoriene. De faktorene som korrelerer med hverandre over den definerte grensen på 0,6 er presentert i tabell 6-35. Som vi ser er dette svært få. Faktorene barnepassgrad, LnKvm og antall sekundærtjenester korrelerer alle høyt med hverandre. Dette er fornuftig, da større sentre ofte har plass til flere sekundærtilbud, samt at et av sekundærtilbudene er barnepass. Medlemskapasitetsutnyttelse og markedspotensial korrelerer også sterkt, hvilket vi ser nærmere på i kapittel 7.3.1. Vi analyserer likevel alle de fem faktorene i kapittel 7, ettersom vi ikke vet hvilke som er viktigst for lønnsomhet. Dersom de brukes i samme modell vil vi imidlertid utøve stor varsomhet.

		Barnepassgrad	LnKvm	Antall sekundærtjenester	Medlemskapasitets-utnyttelse	Markedspotensial
Barnepassgrad	<i>Pearson C.</i>		1			
	<i>P-verdi</i>					
	<i>N</i>		43			
LnKvm	<i>Pearson C.</i>	0,621***		1		
	<i>P-verdi</i>	0,000				
	<i>N</i>	43	43			
Antall sekundærtjenester	<i>Pearson C.</i>	0,721***	0,628***		1	
	<i>P-verdi</i>	0,000	0,000			
	<i>N</i>	39	39	39		
Medlemskapasitets-utnyttelse	<i>Pearson C.</i>	0,216	0,084			1
	<i>P-verdi</i>	0,164	0,692		0,415	
	<i>N</i>	43	43	39	43	
Markedspotensial	<i>Pearson C.</i>	0,254	0,338**	0,559***	0,612***	
	<i>P-verdi</i>	0,100	0,338	0,000	0,000	1
	<i>N</i>	43	43	39	43	43

Tabell 6-35: Korrelasjoner mellom faktorer på tvers av kategorier

6.3 Eksempler på kategorier vi ikke analyserer videre

Enkelte av dataene fra spørreundersøkelsen inneholdt for lite variasjon til at vi kunne forvente å finne interessante resultater. Dette gjaldt blant annet faktorene *ansattturnover* og

målgruppefokus. Ingen av sentrene uttrykte at ansattturnover hadde vært et problem i 2015, og de færreste sentrene hadde et bestemt målgruppefokus.

I kapittel 2.4 så vi at viktige drivere for kunders kvalitetsoppfattelse av treningssentre er tilgjengelighet og renslighet. Vi velger likevel å ikke å analysere sentrenes tilgjengelighet i form av *medlemmers tilgang på parkeringsplasser*, ettersom dataene er lite sammenlignbare. Mens noen oppga antall tilgjengelige gratisparkeringsplasser, inkluderte andre parkeringsplasser mot betaling. Her innser vi at en klarere spørsmålsformulering hadde vært hensiktsmessig. Sentrenes *renslighet* analyseres heller ikke fordi dette er vanskelig å måle på en god måte.

At vi ikke analyserer disse faktorene skyldes altså ikke at vi tror de er uviktige for treningssentrenes lønnsomhet, men snarere at vi ikke har data til å analysere dem på en pålitelig måte.

6.4 Delkonklusjon

I dette kapittelet har vi søkt å besvare forskningsspørsmål 3:

Hvilke faktorer kan påvirke lønnsomhetsvariasjoner mellom treningssentrene?

Med forankring i presentert teori fra kapittel 2 og innledende intervjuer med nøkkelpersoner i bransjen, har vi undersøkt flere faktorer som potensielt kan drive treningssentrenes lønnsomhet. Fordi forskningsgrunnlaget på området foreløpig er lite, ønsket vi å utforske et bredt antall faktorer med den hensikt å skille ut hvilke som synes viktigere enn andre. Totalt har vi sett på 12 ulike kategorier. Disse er brutt ned i 19 faktorer med tilhørende hypoteser. Med eksplorativ dataanalyse har vi beskrevet forskjeller mellom sentrene i utvalget med hensyn til de 19 faktorene. Vi studerte deretter den bivariate sammenhengen mellom hver faktor og sentrenes lønnsomhet. Slik har vi fått innledende indikasjoner på hvilke faktorer som kan være viktige for treningssentrene i en lønnsomhetssammenheng.

Tabell 6-36 oppsummerer alle hypotesene vi har presentert i kapittelet og indikasjoner på faktorenes sammenheng med lønnsomhet. Resultatene indikerer at sentre i *klynger* eller med *eldre senterledere* er mer lønnsomme enn andre. Sentre med *ansattssamarbeid*, *rabattavtaler*, *høy bemanningsgrad*, *mange sekundærtjenester*, *høy medlemsturnover* eller *høy andel utmeldingsårsaker relatert til misnøye* ser ut til å være generelt mindre lønnsomme. Indikasjonene vi finner er imidlertid kun moderate til svake. Enkelte faktorer, som

rabattavtaler, ser også ut til å være sterkt påvirket av andre faktorer, som senterstype. Dette bidrar til oppfatningen om et komplisert og sammensatt bilde av årsaker til lønnsomhetsvariasjon i treningssentre, og det er åpenbart at ikke én faktor alene forklarer de store lønnsomhetsvariasjonene vi identifiserte i kapittel 5. Vi har også presisert at de bivariate analysene i kapittel 6 ikke er egnet for å si noe om kausal påvirkning på lønnsomhet. Vi kan med andre ord ikke konkludere med om faktorene faktisk er *drivere* av lønnsomhet.

	Hypotese	Retning	P-verdi
H1	Senterstørrelse har en positiv lønnsomhetseffekt	-	0,586
H2	Utnyttelse av medlemskapasitet har en positiv lønnsomhetseffekt	+	0,472
H3a	Samarbeid i klynger har positiv lønnsomhetseffekt	+	0,047
H3b	Ansatt samarbeid har en positiv lønnsomhetseffekt	-	0,011
H4a	Salutleie har en positiv lønnsomhetseffekt	-	0,120
H4b	Rabattavtaler har en positiv lønnsomhetseffekt	-	0,005
H5	Andel egenutviklede gruppetimer har en lønnsomhetseffekt, men usikker retning	+	0,799
H6	Antall driftsår har en lønnsomhetseffekt, men usikker retning	+	0,795
H7a	Åpningstider har en lønnsomhetseffekt, men usikker retning	+	0,329
H7b	Bemanningsgrad har en lønnsomhetseffekt, men usikker retning	-	0,068
H7c	Barnepassgrad har en lønnsomhetseffekt, men usikker retning	-	0,339
H8	Markedspotensial har en positiv lønnsomhetseffekt	+	0,569
H9	Antall sekundærtjenester har en negativ lønnsomhetseffekt	-	0,033
H10a	Medlemsturnover har en lønnsomhetseffekt, men usikker retning	-	0,021
H10b	Medlemsvekst har en lønnsomhetseffekt, men usikker retning	+	0,816
H11a	Utmeldingsårsak relatert til misnøye har en negativ lønnsomhetseffekt	-	0,086
H11b	Besøkhypighet har en positiv lønnsomhetseffekt	+	0,609
H12a	Senterleders alder har en lønnsomhetseffekt, men usikker retning	+	0,023
H12a	Senterleders kjønn har en lønnsomhetseffekt, men usikker retning	-	0,704

Tabell 6-36: Oppsummering av hypoteser og indikasjoner fra bivariate analyser. Signifikante samvariasjoner på 10 % nivå er markert med blått.

7. Analyse av faktorenes lønnsomhetseffekt

I dette kapittelet besvarer vi forskningsspørsmål 4:

Hvilke av de identifiserte faktorene har en effekt på treningssentrenes lønnsomhet, og hvilke er de viktigste lønnsomhetsdriverne?

I kapittel 5 fant vi store lønnsomhetsvariasjoner mellom Stamina-sentrene. I kapittel 6 undersøkte vi ulike faktorer og utviklet hypoteser for hvordan disse påvirker lønnsomhet. Vi benyttet eksplorativ dataanalyse til å utforske underliggende sammenhenger i datamaterialet. I dette kapittelet vil vi identifisere hvilke av faktorene fra kapittel 6 som er viktige lønnsomhetsdriverne.

Vi innleder kapittelet med å redegjøre for noen forhold vi vil ta spesielt hensyn til i de multivariate analysene. Videre vurderer vi relevansen til hver faktor basert på en kombinasjon av innsikt fra bivariate analyser og multippel regresjon. Vi supplerer diskusjonen med senterledernes tekstlige svar fra spørreundersøkelsen og intervjuer med nøkkelpersoner i bransjen. Ved å bruke en slik triangulering av metoder og datatyper, får vi et godt grunnlag til å identifisere de viktigste lønnsomhetsdriverne, til tross for et lite datagrunnlag. Vi konkluderer for hver faktorhypotese fra kapittel 6, men velger kun tre forklaringsvariabler videre til en hovedmodell. Denne hovedmodellen utforskes så videre gjennom dekomponering av EBITA-margin og ulike robusthetstester. Avslutningsvis undersøker vi om modellen oppfyller regresjonsforutsetningene. Vi fortsetter å markere signifikante resultater på 10 % nivå med blå bakgrunnsfarge. Alle andeler⁵⁶ er multiplisert med 100 for å gjøre eventuell modelltolkning lettere.

7.1 Begrensninger og viktige hensyn

7.1.1 Få observasjoner relativt til antall forklaringsvariabler

Et lite antall observasjoner i datagrunnlaget er en grunnleggende utfordring ved denne utredningen, som omtalt i kapittel 3. Dette gjør det vanskeligere å finne signifikante og pålitelige sammenhenger mellom faktorer og lønnsomhet. Når vi i tillegg har mange forklaringsvariabler vi ønsker å undersøke, må vi være ekstra varsomme. Som nevnt i kapittel

⁵⁶ EBITA-margin, medlemskapasitetsutnyttelse, andel egenutviklede programmer, bemanningsgrad, barnepassgrad, medlemsturnover, medlemsvekst og utmeldingsårsak

3.4.2, anbefales det å ha maksimalt 10-15 observasjoner per forklaringsvariabel i samme modell for å unngå overtilpasning (Babyak, 2004). Med 19 ulike faktorer er det derfor vanskelig å undersøke alle mulige lønnsomhetseffekter. Vi prøver oss derfor frem med flere regresjonsmodeller for å finne mønstre som indikerer hvilke faktorer som er viktige i en lønnsomhetssammenheng. Slik reduserer vi antall forklaringsvariabler i den endelige modellen. Vi erkjenner at dette medfører en risiko for å utelate faktorer som kunne vært betydelige i andre modeller, men mener det er den beste metoden for å identifisere viktige lønnsomhetsdrivere med vårt datagrunnlag.

7.1.2 utfordringer ved endogenitet

Som vi var inne på i kapittel 6, kan det stilles spørsmål ved endogeniteten til flere av faktorene (se kapittel 3.4.2). Dette skaper utfordringer med å påvise kausale sammenhenger. Vi har drøftet mulige kausale retninger for faktorene i kapittel 6, men det er ofte vanskelig å avgjøre om det er faktoren som påvirker lønnsomhet eller lønnsomhet som påvirker faktoren. Dersom vi mistenker at faktorene vi analyserer er endogene, vil vi tolke resultatene med særlig forsiktighet. I enkelte tilfeller kan vi, basert på teoretiske argumenter, påstå at en årsakssammenheng synes fornuftig. Ved tydelige endogenitetsproblemer som ikke kan avkrefte, behandler vi en observert sammenheng som en korrelasjon, og vi kan ikke bekrefte hypoteser om en lønnsomhetseffekt. Vi kan likevel få indikasjoner på en positiv eller negativ sammenheng mellom en faktor og lønnsomhet. Dette er kritisert av Antonakis et al. (2014), men er en metode som brukes i praksis (Dulebohn, et al., 2012; Gerstner & Day, 1997).

7.2 Utforsking av faktorene

Formålet med dette delkapittelet er å utforske hvilke av de 19 faktorene som kan være viktige lønnsomhetsdrivere. De viktigste faktorene tas med til videre analyser i kapittel 7.3, mens vi konkluderer på de resterende faktorhypotesene allerede i kapittel 7.2.2. Konklusjonene baseres på en kombinasjon av drøfting av kvantitative og kvalitative funn. De kvantitative funnene kommer fra bivariate analyser i kapittel 6 og tre utforskende regresjonsmodeller som vi presenterer nærmere i kapittel 7.2.1. De kvalitative funnene stammer fra siste del av spørreundersøkelsen og intervjuer med nøkkelpersoner i bransjen. Vi spurte senterlederne hva de mener er viktigst for å beholde eksisterende og skaffe nye medlemmer, samt om de hadde noe generelt å tilføye. I intervjuene, som presenterer i tabell 7-1, diskuterte vi foreløpige funn

og fikk innspill basert på intervjuobjektene erfaring. Basert på den samlede innsikten fra analysene, får vi indikasjoner på faktorenes eventuelle lønnsomhetseffekt.

Navn	Rolle	Bedrift/organisasjon	Bidrag
Anne Thidemann	Direktør	Virke Trening	Overordnet bilde
Bjørn Maaseide	Country Manager	Sats Elixia Norge	Norges største treningssenterkjede
Hilde Holck	Daglig leder	3T	En av de mest lønnsomme kjedene i bransjen
Eskild Larsen	CEO	Stamina/Virke Trening	Innsikt i både bransjen og studieobjektet
Jostein Blikås	CFO	Stamina	Innsikt i både bransjen og studieobjektet

Tabell 7-1: Intervjuobjekter i avsluttende intervjuer

7.2.1 Utforskende regresjonsanalyser

Som illustrert i tabell 7-2, inkluderer vi først alle faktorene fra kapittel 6 i én multippel regresjonsmodell for å danne et bilde av den samlede lønnsomhetseffekten. Deretter benytter vi trinnvis regresjon for å undersøke hvilke faktorer som skiller seg ut. Datagrunnlaget er lite, og utredningens hensikt er å identifisere faktorer vi anser som viktige drivere for lønnsomhetsvariasjoner. Vi skal se i kapittel 7.6 at enkelte av regresjonsforutsetningene ikke er helt oppfylt, delvis på grunn av det lille datagrunnlaget. Dette er i utgangspunktet problematisk, og utgjør en trussel mot påliteligheten til resultatene. Vi mener imidlertid at vår metodetriangulering med bruk av innsikt fra både kvalitativ og kvantitativ data kan veie opp for dette.

Regresjonsmodeller benevnes heretter som M_x , hvor x angir modellens nummer.

Utforskende modeller	
Modell 1 (M1)	Modell med alle faktorer fra kapittel 6
Modell 2 (M2)	Modell basert på baklengs regresjon
Modell 3 (M3)	Modell basert på forlengs regresjon

Tabell 7-2: Regresjonsmodeller for utforskning av multivariate sammenhenger

Baklengs og forlengs regresjon er automatiske prosedyrer som velger ut de forklaringsvariablene som til sammen gir den best tilpassede modellen i et datasett (se kapittel 3.4.2). Ettersom prosedyrenes valg av forklaringsvariabler kan skyldes små forskjeller (Morgan & Griego, 1998), bruker vi både forlengs og baklengs regresjon for å ikke gå glipp av nyttig informasjon. I den automatiske prosessen ekskluderer de trinnvise modellene enkelte sentre underveis, der vi mangler variabeldata. For å ikke miste informasjon har vi derfor kjørt en manuell multippel regresjon med de faktorene som velges ut i de automatiske prosedyrene. Slik inkluderes eventuelle utelatte sentre igjen. Modellene ekskluderer også sentre dersom vi mangler data på en eller flere variabler. Eksempelvis har ingen KEY-sentre gruppetimer, og

de ekskluderes derfor fra M1 på grunn av faktoren *andel egenutviklede gruppetimer*. Analyseresultatene fremkommer av tabell 7-3.

Modell 1 (M1): Alle potensielle forklaringsvariabler				Modell 2 (M2): Baklengs regresjon				Modell 3 (M3): Forlengs regresjon			
Avhengig variabel				Avhengig variabel				Avhengig variabel			
EBITA-margin				EBITA-margin				EBITA-margin			
R ²	0,845			R ²	0,455			R ²	0,338		
Justert R ²	0,607			Justert R ²	0,253			Justert R ²	0,280		
Sig.	0,012			Sig.	0,045			Sig.	0,003		
n	34			n	38			n	38		
Ekskluderte sentre				Ekskluderte sentre				Ekskluderte sentre			
Manglende data (4), KEY (5)				Manglende data (4), KEY (1)				Manglende data (4), KEY (1)			
	Koeffisient	Std.avvik	Sig.		Koeffisient	Std.avvik	Sig.		Koeffisient	Std.avvik	Sig.
Konstant	137,407	68,947	0,068	Konstant	15,143	28,609	0,601	Konstant	33,763	7,150	0,000
InKvm	-24,044	26,258	0,376	Medlemskap.utnyttelse	0,240	0,171	0,171	Rabattavtaler	-11,827	8,247	0,161
Medlemskap.utnyttelse	0,489	0,435	0,282	Salutleie	-2,109	6,816	0,759	Bemanningsgrad	-0,169	0,124	0,181
Klyngesamarbeid	5,835	9,629	0,555	Nyoppstartet (≤5 år)	-12,527	9,254	0,187	Utmeldingsårsak	-0,712	0,379	0,069
Ansattssamarbeid	-7,505	9,503	0,444	Veletablert (6-14 år)	-6,261	6,974	0,377				
Salutleie	-9,052	9,261	0,346	Bemanningsgrad	-0,434	0,153	0,009				
Rabattavtaler	-1,062	12,904	0,936	Barnepassgrad	0,365	0,396	0,364				
Andel egenutv. gruppetimer	0,210	0,261	0,437	Antall sekundærtjenester	-3,585	3,430	0,305				
Nyoppstartet (≤5 år)	-18,606	10,284	0,094	Medlemsturnover	-0,597	0,457	0,203				
Veletablert (6-14 år)	-16,841	8,019	0,056	Besøkshyppighet	0,250	0,452	0,585				
Åpningstider	0,083	0,347	0,815	Senterleder alder	0,414	0,348	0,245				
Bemanningsgrad	-0,336	0,368	0,378	Ekskludert variabel							
Barnepassgrad	0,702	0,337	0,057	Modent (≥15 år)							
Markedspotensial	0,001	0,002	0,591								
Antall sekundærtjenester	-10,058	3,750	0,019								
Medlemsturnover	-1,085	0,499	0,049								
Medlemsvekst	0,222	0,225	0,342								
Utmeldingsårsak misnøye	-0,492	0,399	0,239								
Besøkshyppighet	1,355	0,449	0,010								
Senterleder alder	-1,028	0,484	0,053								
Senterleder kjønn	-6,217	6,526	0,358								
Ekskludert variabel											

Tabell 7-3: Utforskende regresjonsanalyser

Som vi ser av tabell 7-3, inneholder både M1 og M2 uforholdsmessig mange forklaringsvariabler relativt til antall observasjoner. Dette resulterer i svært få frihetsgrader på grunn av overtilpasning av modellen, som diskutert i kapittel 7.1.1. I tillegg forstyrrer sannsynligvis multikollinearitet resultatene noe, ettersom enkelte av variablene korrelerer sterkt med hverandre.⁵⁷ Vi tolker derfor ikke modellene strengt i form av absoluttnivå på betakoeffisientene. Det er mer interessant å se på om retningen på faktorenes betakoeffisienter er konsistent med funn i kapittel 6, samt om sammenhengene er signifikante.

Med mer enn én forklaringsvariabel er det hensiktsmessig å se på modellens forklaringskraft i form av 'justert R²', da denne hensyntar antall forklaringsvariabler i modellen. Vi ser at M1 forklarer hele 60,7 % av lønnsomhetsvariasjonen i utvalget, men dette er sannsynligvis påvirket av de nevnte problemene med å inkludere alle faktorene i én modell. M2 og M3 har en justert forklaringskraft på henholdsvis 25,3 % og 28 %. Modellene ekskluderer sentre hvor vi mangler data på noen av forklaringsvariablene. Dette gjelder de fire sentrene vi ikke har svar fra i spørreundersøkelsen, samt KEY Harstad på grunn av misvisende totale besøkstall (se kapittel 6.2.11).

⁵⁷Bemanningsgrad, barnepassgrad, InKvm, antall sekundærtjenester, medlemskapitetsutnyttelse og markedspotensial (se appendiks 6.1 for korrelasjonskoeffisienter)

Tabell 7-4 oppsummerer faktorenes sammenheng med lønnsomhet fra bi- og multivariate analyser. Vi er i hovedsak interessert i faktorer som gjennomgående har hatt samme retning i alle analysene, og hvor sammenhengen med lønnsomhet er signifikant. Videre anser vi faktorene som ble tatt med i de trinnvise regresjonsmodellene som ekstra viktige. I kapittel 7.2.2 og 7.2.3 avgjør vi hvilke faktorer som synes viktige og bør analyseres nærmere. Vi kommenterer også endogenitetsproblemer der det er relevant.

Kategori	Faktor	Hypotese		Bivariate analyser		Multivariate analyser		
		Antatt retning	Retning	Retning M1	Retning M2	Retning M3		
Skala	Senterstørrelse (Inkvm)	H1	?	-	-			
Kapasitetsutnyttelse	Medlemskapasitetsutnyttelse	H2	+	+	+	+		
Samarbeid forretningsenheter	Klyngesamarbeid	H3a	+	+**	+			
	Ansattssamarbeid	H3b	+	-.**	-			
Samarbeid kunder	Salutleie	H4a	+	-	-	-		
	Rabattavtaler	H4b	+	-.***	-			-
Vertikal integrasjon	Andel egenutviklede gruppetimer	H5	?	+	+			
Erfaring og læring	Nyetablert senter (≤5 år)	H6	?		.*		-	
	Veletablert senter (6-14 år)	H6	?	Jo lengre i livssyklus, jo mer lønnsom	.*		-	
	Modent senter (≥15 år)	H6	?				Ekskludert variabel	
Strategiske valg	Åpningstider	H7a	?	+	+			
	Bemanningsgrad	H7b	?	.*	-		-.***	-
	Barnepassgrad	H7c	?	-	+*	+		
Konkurransforhold	Markedspotensial	H8	+	+	+			
Kompleksitet	Antall sekundærtjenester	H9	-	-.**	-.**		-	
Medlemsutvikling	Medlemsturnover	H10a	-	-.**	-.**		-	
	Medlemsvekst	H10b	?	+	+			
Medlemstilfredshet	Utmeldingsårsak (misnøye)	H11a	-	.*	-			.*
	Besøkshyppighet	H11b	+	+	+***	+		
Egenskaper ved senterleder	Senterleders alder	H12a	?	+**	.*	+		
	Senterleders kjønn	H12a	?	-	-			

Tabell 7-4: Faktorenes sammenheng med lønnsomhet i bi- og multivariate analyser

7.2.2 Faktorer som ikke analyseres videre

I dette delkapittelet diskuterer vi de faktorene som ikke analyseres videre i våre modeller. Diskusjonen baseres på observasjonene fra tabell 7-4 og suppleres med kvalitative funn. Ettersom vi ikke analyserer disse faktorene videre, konkluderer vi med hvilken lønnsomhetssammenheng vi har sett så langt. Vi diskuterer i liten grad årsaker til de ulike lønnsomhetssammenhengene, da dette er gjennomgått nøye for hver faktor i kapittel 6.2.

Senterstørrelse (H1) har en svakt negativ, men uklar bivariat sammenheng med lønnsomhet. I M1 antydes en negativ effekt av senterstørrelse, men sammenhengen er langt fra signifikant. Vi har altså ikke grunnlag for å anta at senterstørrelse har en lønnsomhetseffekt, slik hypotesen vår tilsier. Våre kvalitative data har imidlertid gitt indikasjoner på at størrelse kan påvirke lønnsomhet i en positiv retning. Fire av senterlederne nevnte en eller annen form for skala som en av de tre viktigste årsakene til at sentrene tiltrekker seg og beholder medlemmer. En stor utstyrspark og luftige lokaler ble blant annet nevnt som viktig. Daglig leder i 3T

forteller at de største 3T-sentrene er de mest lønnsomme i kjeden (Holck, 3T, 2016). Dette tilsier altså at vi skulle ha funnet en positiv sammenheng mellom senterstørrelse og lønnsomhet. Så langt har vi imidlertid kun indikasjoner på en negativ sammenheng. *Vi har ikke grunnlag for å bekrefte vår hypotese om at senterstørrelse har en lønnsomhetseffekt.* For sikkerhetsskyld vil vi likevel kontrollere for senterstørrelse i kapittel 7.5.1, som en del av robusthetstestene.

Ansattssamarbeid (H3b) har hatt en konsekvent negativ sammenheng med lønnsomhet i de kvantitative analysene, hvilket er motsatt av det vi antok i vår hypotese. Sammenhengen var signifikant i bivariat analyse, men ikke i M1. Kausaliteten kan også gå motsatt vei ved at mindre lønnsomme sentre *må* samarbeide om ansatte, som diskutert i kapittel 6.2.3. Det er altså usikkerhet rundt kausalitetens retning, og faktoren er tilsynelatende ikke spesielt betydelig i en multivariat kontekst. *Vår hypotese om at ansattssamarbeid har en positiv lønnsomhetseffekt kan ikke bekrefte. Vi har imidlertid funnet en indikasjon på en moderat negativ samvariasjon med lønnsomhet.*

Både bi- og multivariate analyser viser en negativ samvariasjon mellom *salutleie (H4a)* og lønnsomhet, men sammenhengen er ikke signifikant i noen av analysene. I kapittel 6.2.4 argumenterte vi også for at retningen på kausaliteten er usikker. Det er uklart om salutleie fører til dårlig lønnsomhet eller om mindre lønnsomme sentre forsøker å finne nye inntektskilder. Mangel på signifikans gjør at vi ikke undersøker faktoren videre. *Vi kan ikke bekrefte hypotesen om at salutleie har en positiv effekt på lønnsomhet, men våre data antyder en mulig negativ samvariasjon. Denne samvariasjonen er imidlertid ikke signifikant.*

Sammenhengen mellom *rabattavtaler (H4b)* og lønnsomhet har vært negativ i alle de kvantitative analysene. I kapittel 6.2.4 så vi at nesten alle sentrene tilbyr rabattavtaler, og at det hovedsakelig er KEY-sentrene som ikke gjør det. Sammenhengen er derfor tett relatert til sentertype, og sterkt påvirket av lønnsomheten til de få sentrene som ikke har rabattavtaler. I tillegg kan kausaliteten gå motsatt vei ved at ulønnsomme sentre har rabattavtaler for å tiltrekke flere medlemmer. På grunn av liten variasjon i utvalget og et kausalitetsproblem, tar vi ikke faktoren med i videre analyser. *Vi kan ikke bekrefte vår hypotese om at rabattavtaler har en positiv lønnsomhetseffekt.*

Andel egenutviklede gruppetimer (H5) har vist seg å ha en konsistent positiv sammenheng med fullservicesentrene sin lønnsomhet i både bi- og multivariate analyser. Sammenhengen er imidlertid langt fra signifikant i noen av analysene, hvilket gjør at vi ikke kan konkludere med

om den er betydelig. Også her har vi et kausalitetsproblem der det kan tenkes at mindre lønnsomme sentre i større grad kjøper gruppetimer eksternt, mens de lønnsomme sentrene har mulighet til mer egenproduksjon. Lønnsomme sentre har kanskje også flinkere ansatte som er bedre egnet til å utvikle gruppetimeprogrammer. Fordi vi er usikre på kausaliteten, og faktoren kun er aktuell for fullservicesentrene, velger vi å ikke analysere faktoren videre. *Vi kan ikke bekrefte hypotesen om at egenutvikling av gruppetimer har en lønnsomhetseffekt, Dataene indikerer en positiv samvariasjon, men den er ikke signifikant.*

Åpningstider (H7a) har en konsistent positiv sammenheng med lønnsomhet i kvantitative analyser, men faktoren er ikke signifikant i noen av analysene. Faktoren velges heller ikke ut i noen av de trinnvise regresjonsmodellene. Trenden i bransjen generelt sett har vært forlengede åpningstider, særlig muliggjort av nøkkeltørløsninger. 3T har testet ut ulike åpningstider på sine sentre, blant annet ved å innføre ”siesta” midt på dagen (Holck, 3T, 2016). Deres erfaring er at flere av disse endringene har fungert, men lønnsomhetseffekten har ikke vært tydelig verken den ene eller andre veien. På bakgrunn av 3T sin erfaring og manglende signifikans, velger vi å ikke analysere faktoren videre. *Vi har ikke grunnlag for å bekrefte om åpningstider har en lønnsomhetseffekt. Resultatene indikerer en positiv sammenheng, men denne er ikke signifikant.*

Barnepassgrad (H7c) hadde en negativ sammenheng med lønnsomhet i bivariate analyser og positiv i multivariate. Faktorens retning ser altså ut til å avhenge av modellspesifikasjoner, og den er heller ikke signifikant i noen av analysene. Flere senterledere oppgir barnepass som en viktig faktor for å beholde eksisterende og nye medlemmer, hvilket kan bekreftes gjennom en signifikant positiv korrelasjon mellom barnepassgrad og størrelsesjusterte inntekter.⁵⁸ Det ser imidlertid ut til at sammenhengen med kostnader er noe sterkere⁵⁹, men altså ikke sterk nok til at den totale lønnsomhetseffekten blir signifikant negativ. Daglig leder i 3T trekker frem at barnepass er kostbart, både i form av bemanning og alternativkostnad på lokalbruk (Holck, 3T, 2016). Faktoren korrelerer sterkt med bemanningsgrad (se kapittel 6.2.7), som vi skal analysere videre (se kapittel 7.2.3). Basert på både inkonsistens i sammenhengens retning, og for å unngå multikollinearitet, analyserer vi ikke barnepassgrad videre. *Vi kan ikke bekrefte hypotesen om at barnepassgrad har en lønnsomhetseffekt.*

Markedspotensial (H8) har en konsistent positiv, men ikke signifikant sammenheng med lønnsomhet i analysene. Faktoren tas heller ikke med i trinnvise modeller. Det totale

⁵⁸ Pearson C. barnepassgrad og inntekter/kvm = 0,385**, N = 43

⁵⁹ Pearson C. barnepassgrad og kostnader/kvm = 0,429***, N = 43

inntrykket er dermed at markedspotensial ikke har noen direkte effekt på lønnsomhet. Dette funnet er overraskende, da vi har vært inne på at treningssentre er svært avhengige av de lokale forholdene i området de opererer i. Vi skal imidlertid i kapittel 7.3.1 se at markedspotensial påvirker lønnsomhet indirekte gjennom medlemskapasitetsutnyttelse. *Vi kan altså (foreløpig) ikke bekrefte at markedspotensial har en positiv lønnsomhetseffekt.*

Treningssentrenes tilbud av *sekundærtjenester (H9)* har hatt en gjennomgående negativ sammenheng med lønnsomhet. Sammenhengen er signifikant på 5 % nivå i bivariate analyser og M1, men ikke i M2. Den negative samvariasjonen er i tråd med hva vi forventer basert på treningssenterlitteraturen som anser sekundærtjenester som lite viktig for medlemmene (Afthinos, et al., 2005; Chelladurai, et al., 1987; Yildiz, 2011). Det er dermed tenkelig at slike tilbud kan drive mer kostnader enn inntekter. Flere av intervjuobjektene trakk frem at sekundærtjenester tar vekk fokuset fra primærtjenesten trening (Maaseide, Sats Elixia, 2016; Thidemann, Virke Trening, 2016a). Kausaliteten kan imidlertid gå motsatt vei ved at lønnsomme treningssentre allerede tjener godt nok på sitt primært tilbud, mens mindre lønnsomme sentre søker alternative inntektskilder. Vi har også sett at det er en sterk positiv samvariasjon mellom senterstørrelse og antall sekundærtjenester.⁶⁰ Dette er naturlig, ettersom sekundærtjenester ofte tar opp plass. Bjørn Maaseide (2016) presiserer også at større sentre lettere kan ta seg råd til å tilby sekundærtjenester, da slike tilbud innebærer en høy andel faste kostnader. Sekundært tilbud er altså relativt sett mindre kostbart for større sentre. Ettersom det er vanskelig å konkludere rundt faktorens kausalitet, velger vi å ikke ta med sekundærtjenester til videre analyser. *Vi kan ikke bekrefte vår hypotese om at antall sekundærtjenester har en lønnsomhetseffekt, men vi ser en interessant antydning til negativ samvariasjon.*

Sammenhengen mellom *medlemsvekst (H10b)* og lønnsomhet er konsistent positiv i analysene. Faktoren er imidlertid ikke signifikant, og den blir heller ikke valgt i trinnvise modeller M2 og M3. En positiv samvariasjon kan dessuten skyldes at det først og fremst er lønnsomme sentre som har råd til å investere i medlemsvekst (se kapittel 6.2.10). Dette kausalitetsproblemet, i kombinasjon med den ikke-signifikante sammenhengen med lønnsomhet, gjør at vi ikke analyserer medlemsvekst videre. *Vi kan ikke bekrefte hypotesen om at medlemsvekst har en positiv lønnsomhetseffekt. Vi har sett en tendens til en positiv sammenheng, men denne er ikke signifikant.*

⁶⁰ Pearson C. *antall sekundærtjenester og lnkv* = 0,628***, N = 39

Utmeldingsårsak relatert til misnøye med senteret (H11a) har en gjennomgående negativ sammenheng med lønnsomhet i både bivariate analyser, M1 og M3. I bivariate analyser og M3 er sammenhengen signifikant. Dette danner en empirisk indikasjon for den antatte linken mellom medlemstilfredshet og lønnsomhet i treningssenterlitteraturen, som omtalt i kapittel 2.4. I tillegg er en negativ sammenheng i tråd med empiri om inntektsdrivere, som har funnet at kundetilfredshet i ulike bransjer påvirker inntekter (Banker & Mashruwala, 2009; Banker, Potter, et al., 2000; Behn & Riley, 1999; Bryant, et al., 2004; Ittner & Larcker, 1998). Mens enkelte fant en direkte og simultan lønnsomhetseffekt, mente andre at effekten ikke manifesterer seg før etter en viss tid. Enkelte mente videre at sammenhengen med lønnsomhet er avtakende ved høy kundetilfredshet. Én studie fant også at kausaliteten kan gå motsatt vei ved at lønnsomhet påvirker kundetilfredshet (Banker og Mashuwala, 2009). Vi kan heller ikke utelukke at lønnsomme sentre har mer midler til å tilfredsstille medlemmenes forventninger i form av renslighet, bedre utdannede instruktører eller lignende. *Vi har altså indikasjoner på at utmeldingsårsak relatert til misnøye med senteret har en svakt negativ sammenheng med lønnsomhet, men kan ikke bekrefte hypotesen om at utmeldingsårsak (mishøye) har en negativ lønnsomhetseffekt.*

Besøkshyppighet (H11b) har hatt en konsistent positiv samvariasjon med lønnsomhet, og er signifikant i M1. Dette er i tråd med bransjeoppfattelsen om at medlemmer som bruker senteret mye har mindre sannsynlighet for å avslutte medlemskapet (Lars-Einar Petterson til Aamodt-Hansen, 2013). Oppfattelsen bekreftes delvis ved at medlemsavgang i prosent av medlemsbasen⁶¹ korrelerer svakt positivt med besøkshyppighet.⁶² Besøkshyppighet kan imidlertid være et mål på suksess, i likhet med lønnsomhet, og dermed egne seg bedre som resultatvariabel enn forklaringsvariabel. Dersom denne inkluderes som forklaringsvariabel, får vi antakeligvis en modell med spuriøse sammenhenger, da faktorer som påvirker besøkshyppighet også påvirker lønnsomhet. Vi ser for eksempel at besøkshyppighet er signifikant høyere for sentre med barnepass enn for sentre uten dette.⁶³ Vi utelater derfor faktoren fra videre analyser for å unngå endogenitetsproblemer. *Til tross for at vi ikke kan bekrefte hypotesen om at besøkshyppighet har en positiv lønnsomhetseffekt, har vi altså indikasjoner på at sentre med høy besøkshyppighet generelt er mer lønnsomme.*

Senterleders alder (H12a) har hatt en inkonsistent sammenheng med lønnsomhet i analysene, og er altså følsom for endringer i modellspesifikasjoner. Maaseide (2016) antar at

⁶¹ $\frac{\text{Avgang}}{\text{Gjennomsnittlig medlemsbase}}$ (ikke justert for negativ vekst slik som medlemstunover)

⁶² Pearson C. medlemsavgang og besøkshyppighet = 0,275*, N = 43

⁶³ Point biserial C. barnepassdummy og besøkshyppighet = 0,302*, N = 42

lønnsomheten kan øke med alder opp til et visst nivå før den faller igjen. Vi fant imidlertid ikke et slikt mønster i vårt utvalg (se figur 6-27). Det er altså ikke klart hvilken sammenheng senterleders alder har med lønnsomhet. Vi velger derfor å ikke analysere denne faktoren videre, og *kan ikke bekrefte hypotesen om at senterleders alder har en lønnsomhetseffekt.*

Senterleders kjønn (H12b) har gjennomgående både i bi- og multivariate analyser gitt indikasjoner på at mannlige senterledere driver mer lønnsomt. Sammenhengen er interessant, men langt fra signifikant i noen av analysene. Faktoren velges heller ikke ut i noen av de trinnvise regresjonsmodellene. Ettersom sammenhengen ser ut til å være lite betydelig, tar vi ikke med senterleders kjønn med til videre analyser. *Vi kan ikke bekrefte hypotesen om at senterleders alder har en lønnsomhetseffekt, men har fått antydninger om en positiv samvariasjon mellom mannlige senterleder og lønnsomhet.*

7.2.3 Faktorer som analyseres videre

I det følgende utdyper vi faktorene vi vil analysere i kapittel 7.3. Faktorene er valgt ut basert på konsistens og signifikans i kvantitative analyser, samt betydning gjennom trinnvise regresjonsmodeller. Innsikt fra intervjuene med senterlederne og intervjuobjektene teller også med i vurderingen av interessante faktorer.

Medlemskapasitetsutnyttelse (H2) har hatt en gjennomgående positiv sammenheng med lønnsomhet i både bivariante analyser, M1 og M2. Ingen av analysene har imidlertid vist noen signifikant sammenheng. I kapittel 5.3 fant vi at medlemsinntekter utgjør nær hele inntektsgrunnlaget til sentrene i utvalget, uavhengig av type senter. Dersom medlemskapasitetsutnyttelse kun har en direkte innvirkning på sentrenes lønnsomhet gjennom økte medlemsinntekter fra abonnemeter, er faktoren i seg selv også et mål på suksess, i likhet med lønnsomhetsprestasjon. Dette forutsetter imidlertid at driftskostnadene ikke øker betydelig som følge av økt kapasitetsutnyttelse, og at de fleste kostnader således er faste. I kapittel 6.2.2 fant vi en tydelig samvariasjon mellom kostnader per kvadratmeter og utnyttelse av medlemskapasitet. Dette antyder at flere av kostnadene likevel er variable, og at en lønnsomhetseffekt av økt kapasitetsutnyttelse ikke er gitt. Vi mener derfor at faktoren er interessant å undersøke videre. Den er kanskje særlig relevant i en bransje der etableringstakten har vært høy og kapasitetsutnyttelse kan være en utfordring. Vi ser derfor nærmere på medlemskapasitetsutnyttelse i kapittel 7.3.

Klynge samarbeid (H3a) har hatt en utelukkende positiv sammenheng med lønnsomhet i både bi- og multivariate analyser. Dette taler for at treningssentre kan oppnå synergieffekter ved å

plassere seg i klynger. Treningssenterkjeden 3T oppgir at deres sterke posisjon i Trondheim med ti sentre innenfor 20 minutters radius er en av nøklene til deres suksess (3T, 2016). Dette kan være fordi medlemmene setter pris på muligheten til å trene på flere sentre, og dermed får økt fleksibilitet og valgfrihet hva gjelder gruppetimer og treningsmiljø. I tillegg kan klyngeansamlinger være med på å styrke merkevaren i lokale markeder. På kostnadssiden muliggjør klyngedannelser både deling av senterleder, felles markedsføring og lignende. Maaseide (2016) forteller at Sats Elixia lar klyngesentre utfylle hverandre. Dersom ett senter åpner tidlig på morgenen, kan nabosenteret åpne senere. Dersom ett senter tilbyr barnepass, trenger ikke senteret ved siden av å gjøre det, og så videre. Lønnsomhetseffekten av klyngedannelse er en interessant sammenheng å analysere, og med konsistente funn i tidligere analyser, *vil vi undersøke denne faktoren videre i kapittel 7.3.*

Antall driftsår (H6) ser ut til å ha en lønnsomhetseffekt i form av hvor senteret befinner seg i livsløpet. En tredeling av sentrene i kapittel 6.2.6 antydte at nyetablerte sentre er minst lønnsomme, mens modne sentrene er mest lønnsomme. Den bivariate sammenheng med lønnsomhet er imidlertid ikke signifikant. Tendensen fremkommer likevel både ved sammenligning av vektet gjennomsnittslønnsomhet i modenhetsgruppene, M1 og M2. Dette er konsistent med Virke Trenings (2011) analyser. Som omtalt i kapittel 4.3.2, anslår Konkurransetilsynet (2014) at det tar rundt to år å opparbeide en bærekraftig medlemsbase. Daglig leder i treningssenterkjeden 3T sier at merkevarebygging krever tid, og at 3T derfor drar fordeler av å ha drevet i 31 år (Holck, 3T, 2016). Hun mener videre at nye aktører vanskelig kan få til like gode husleieavtaler som etablerte aktører, ettersom sistnevnte drar nytte av langvarige kontraktsforhold. Dette står i kontrast til uttalelser fra CEO i Stamina, som mente at nye aktører står ovenfor et mer gunstig utleiemarked enn sentre som sitter på gamle kontrakter (Larsen, Stamina, 2016b). I tråd med våre indikasjoner, påpekte daglig leder i 3T at også hos dem er de eldste sentrene mest lønnsomme og de nyeste sentrene minst lønnsomme. Det er imidlertid verdt å trekke frem at funnet i våre kvantitative analyser kan skyldes en utvalgsskjevhet i form av at det kun er de beste sentrene som overlever over tid, og at man blant de nyeste sentrene ikke har rukket å legge ned de minst lønnsomme. I Stamina er det vanskelig å si noe om nedlagte sentre, ettersom kjeden er et resultat av fusjoner og oppkjøp. I 3T derimot, er ingen sentre lagt ned siden oppstarten for 31 år siden. *Basert på de konsistente funnene i kvantitative analyser, velger vi å se nærmere på driftsår i kapittel 7.3.*

Bemanningsgrad (H7b) har hatt en gjennomgående negativ sammenheng med lønnsomhet i både bi- og multivariate analyser. Faktoren tas med i både forlengs og baklengs trinnvis

regresjon og har en signifikant eller nesten signifikant sammenheng med lønnsomhet i nær alle analysene. Også her kan det stilles spørsmål ved kausalitetens natur, da sentre har mulighet til å endre bemanningsgrad basert på sin lønnsomhetsprestasjon. Dersom dette faktisk ble gjort skulle man imidlertid forvente at effekten er positiv, og at lønnsomme sentre *øker* sin bemanning. Med en konsistent negativ samvariasjon tror vi altså ikke at det eksisterer et slikt kausalitetsproblem. *Vi undersøker denne sammenhengen videre i kapittel 7.3.*

Medlemsturnover (H10a) har hatt en gjennomgående negativ sammenheng med lønnsomhet i alle analysene. Både bivariat analyse og M1 viste en signifikant sammenheng, og faktoren ble valgt med i M2. En negativ lønnsomhetseffekt av medlemsturnover er konsistent med teori på både tjenestebansjer generelt (Sonnenberg, 1989 som referert i Kim & Kim, 1995) og treningssenterbansjen (Hurley, 2004). Teorien tilsier at en stabil kundebase er avgjørende for lønnsomhet, og at et salgfokus på bekostning av eksisterende medlemmer er ulønnsomt. En av senterlederene mente at senterets store styrke var medlemmer som har vært lojale i over 20 år. *Vi undersøker derfor effekten av medlemsturnover videre i kapittel 7.3.*

7.3 Hovedmodell

Basert på konklusjonene i kapittel 7.2, analyserer vi her *medlemskapasitetsutnyttelse, klynge, steg i livsløpet/driftsår (nyoppstartet⁶⁴, veletablert⁶⁵ og modent⁶⁶ senter), bemanningsgrad og medlemsturnover* videre. Tabell 7-5 viser at M4, som inneholder disse forklaringsvariablene, gir en justert forklaringskraft på 23,9 %. Resterende 76,1 % forklares av faktorer utenfor modellen. M4 forklarer altså på langt nær all variasjon i sentrenes lønnsomhetsprestasjon. Faktorene medlemskapasitetsutnyttelse, bemanningsgrad og medlemsturnover er signifikante på 10 % nivå, og deres retning er uendret fra tidligere analyser. *Nyoppstartet* og *veletablert* har også samme retning som tidligere. Modellen indikerer altså at lønnsomheten bedrer seg utover i sentrenes livsløp. Resultatene er imidlertid ikke signifikante, og vi kan ikke basert på M4 bekrefte hypotesen om at antall driftsår har en effekt på lønnsomhet. Vi har altså indikasjoner på at treningssentre gjør det bedre lenger ut i livsløpet, men kan ikke bekrefte hypotesen (H6). *Klyngesamarbeid* er verken signifikant eller konsistent i retning med tidligere analyser, og vi kan derfor ikke bekrefte hypotesen om at klyngesamarbeid har en positiv

⁶⁴ ≤ 5 år

⁶⁵ 6-14 år

⁶⁶ ≥ 15 år

lønnsomhetseffekt. Det er overraskende at klyngefaktoren nå har fått en negativ retning. Antakeligvis skyldes dette imidlertid modellspesifikasjoner og ikke faktiske forhold.

Modell 4 (M4)			
Avhengig variabel		EBITA-margin	
R ²		0,359	
Justert R ²		0,239	
Sig.		0,02	
n		39	
<i>Ekskluderte sentre</i>		<i>Manglende data (4)</i>	
	Koeffisient	Std.avvik	Sig.
Konstant	43,430	17,664	0,020
Medlemskap.utnyttelse	0,309	0,179	0,094
Klynge	-2,199	6,855	0,750
Nyoppstartet (≤5 år)	-13,095	9,252	0,167
Veletablert (6-14 år)	-8,808	6,463	0,182
Bemanningsgrad	-0,445	0,137	0,003
Medlemsturnover	-0,775	0,454	0,097
Ekskludert variabel		Modent (≥15 år)	

Tabell 7-5: Effekten av medlemskapasitetsutnyttelse, klynge, nyoppstartet, veletablert og modent senter, bemanningsgrad og medlemsturnover på EBITA-margin

M4 bryter med tommelfingerregelen om 10-15 observasjoner per forklaringsvariabel, som diskutert i kapittel 7.1.1 (Babyak, 2004). Med 43 observasjoner bør vi maksimalt inkludere 3-4 forklaringsvariabler for at resultatene skal gi mening. Vi velger derfor å ekskludere de ikke-signifikante variablene klynge, nyoppstartet, veletablert og modent senter. Dette resulterer i M5, som vist i tabell 7-6. Modellen har en justert forklaringskraft på 23,9 %, hvilket er identisk med M4. Modellen som helhet er signifikant på 1 % nivå, og vi kan dermed konkludere med at den har en god passform til datasettet. Vi skal se i kapittel 7.6 at ikke alle regresjonsforutsetningene er fullstendig oppfylt. Vi anser ikke problemene som alvorlige for våre resultater, men velger å fokusere på retningen på effektene, snarere enn betakoeffisientenes absoluttnivå. Med hensyn til utredningens utforskende hensikt, er vi mest interessert i faktorenes gjennomgående retning og betydning for lønnsomhetsvariasjonen. Vi er ikke opptatt av å forklare akkurat hvor mye lønnsomheten endrer seg som følge av endringer i en av driverne.

Modell 5 (M5)			
Avhengig variabel	EBITA-margin		
R ²	0,293		
Justert R ²	0,239		
Sig.	0,003		
n	43		
<i>Ekkluderte sentre</i>	<i>Ingen</i>		
	Koeffisient	Std.avvik	Sig.
Konstant	35,338	13,532	0,013
Medlemskap.utnyttelse	0,354	0,163	0,036
Bemanningsgrad	-0,326	0,115	0,007
Medlemsturnover	-0,936	0,318	0,005

Tabell 7-6: Effekten av medlemskapasitetsutnyttelse, bemanningsgrad og medlemsturnover på EBITA-margin

Modellen gir følgende regresjonsligning:

$$EBITA - margin = 35,338 + 0,354 * Medlemskapasitetsutnyttelse - 0,326 * Bemanningsgrad - 0,936 * Medlemsturnover$$

Vi vil i det følgende undersøke hver forklaringsvariabel i nærmere detalj. Vi ser også på eventuelle bakenforliggende sammenhenger i datamaterialet. Selv om flere av faktorene i kapittel 6 ikke har hatt en klar direkte sammenheng med lønnsomhet, kan det tenkes at de har en indirekte effekt gjennom noen av forklaringsvariablene i M5.

7.3.1 Medlemskapasitetsutnyttelse

Medlemskapasitetsutnyttelse er et sentralt mål på kapasitetsutnyttelse, og fremkommer ved faktisk antall medlemmer relativt til maksimalt antall medlemmer⁶⁷:

$$\text{Medlemskapasitetsutnyttelse} = \frac{\text{Gjennomsnittlig antall medlemmer (IB og UB 2015)}}{\text{Medlemskapasitet}}$$

Medlemskapasitetsutnyttelse har en signifikant positiv lønnsomhetseffekt på 5 % nivå, og vi bekrefter dermed hypotese 2 (H2). Som vi diskuterte i kapittel 6.2.2, mener Porter (1985) og Riley (1987) at dårlig kapasitetsutnyttelse øker enhetskostnadene og dermed reduserer lønnsomheten. Vi hevdet videre at sprengt kapasitet kan føre til misfornøyde medlemmer, som igjen reduserer inntektene.

Sentrene er lite fleksible på kostnadssiden, og de er ofte prisgitt investeringsbeslutninger som ble tatt ved etablering. Både lokaler og utstyr, som representerer to store utgiftsposter, påløper i stor grad uavhengig av antall medlemmer. Vi fant imidlertid at økte kostnader også er

⁶⁷ Medlemskapasitet = 2 × senterstørrelse (kvm)

forbundet med økt medlemskapasitet. En beslutning om å redusere antall kvadratmeter kan ta lang tid å implementere på grunn av langvarige leiekontrakter. Det samme gjelder for finansiell leasing av utstyr.

Den deskriptive statistikken i kapittel 6.2.2 viste at sentrene i utvalget generelt har lav medlemskapasitetsutnyttelse, og at ingen utnytter all kapasitet. Bransjeaktører anslår at en medlemskapasitetsutnyttelse på 75 %⁶⁸ må til for at et senter skal være lønnsomt (Moen, 2009). Med et gjennomsnitt på 49 %, er potensialet for økt medlemskapasitetsutnyttelse i Stamina-sentrene betydelig. Det er derfor interessant å undersøke hva som påvirker sentrenes medlemskapasitetsutnyttelse, slik at sentrene kan iverksette tiltak for å bedre denne.

Stamsund og Ramberg er de to sentrene med lavest medlemskapasitetsutnyttelse i hele utvalget.⁶⁹ Med kun 350 kvadratmeter hver, er sentrene også de to minste, og de omgis av utvalgets laveste markedspotensial. Det lave markedspotensialet kommer av at de er lokalisert i svært spredtbygde strøk med lav befolkningstetthet. I den andre enden av skalaen er Askøy og Tromsø, med høy medlemskapasitetsutnyttelse.⁷⁰ Begge er lokalisert på tettsteder⁷¹. Mens Askøy har et høyt markedspotensial, har Tromsø et middels høyt markedspotensial sammenlignet med andre tettsteder i utvalget. Disse eksemplene indikerer at lokaliseringsvalg og markedspotensial kan ha betydning for medlemskapasitetsutnyttelsen. Spredningsplottet i graf 7-1 viser at sammenhengen mellom medlemskapasitetsutnyttelse og markedspotensial innenfor ti minutters radius er helt klart positiv. Korrelasjonen mellom faktorene er sterk og signifikant,⁷² slik vi så i kapittel 6.2.13. Dette betyr at sentre med høy kapasitetsutnyttelse ofte befinner seg i områder med høyere markedspotensial.

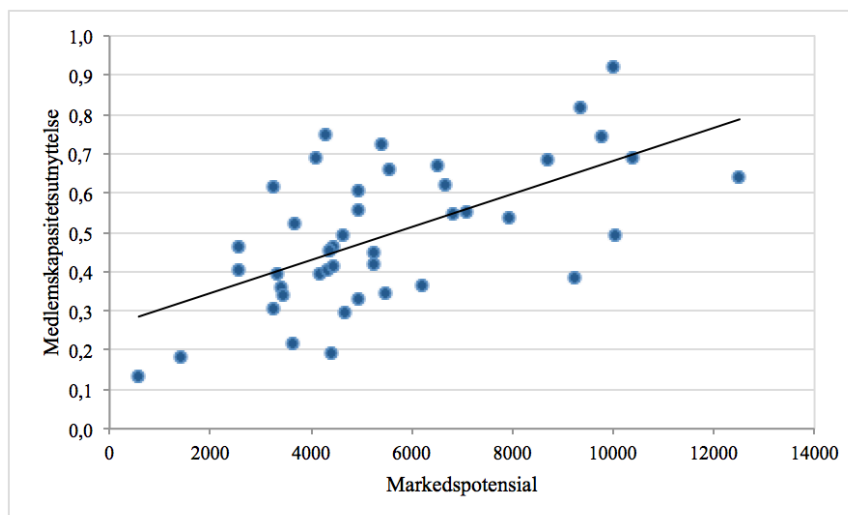
⁶⁸ $\frac{\text{Medlemmer}}{Kvm} = 1,5 \rightarrow \frac{\text{Medlemmer}}{Kvm \times 2} = 0,75$

⁶⁹ Henholdsvis 18 % og 13 % medlemskapasitetsutnyttelse

⁷⁰ Henholdsvis 82 % og 75 % medlemskapasitetsutnyttelse

⁷¹ Som definert av Prognosesenteret (2015)

⁷² Pearson C. *markedspotensial og medlemskapasitetsutnyttelse* = 0,612***, N = 43



Graf 7-1: Sammenheng mellom medlemskapasitetsutnyttelse og markedspotensial

Vi undersøker videre om markedspotensialet innenfor ti minutters kjøretid er sentralt for medlemskapasitetsutnyttelsen dersom vi kontrollerer for urbanitet. Dette gjør vi ved å utføre en regresjonsanalyse med medlemskapasitetsutnyttelse som avhengig variabel. Forklaringsvariablene er markedspotensialet innenfor ti minutters kjøretidsradius og de tre urbanitetsgruppene (by, tettsted, spredtbygd) som er beskrevet i kapittel 6.2.1. Modellen presenteres i tabell 7-7, og viser at markedspotensial har en signifikant effekt på medlemskapasitetsutnyttelsen, selv når vi kontrollerer for urbanitet. Modellen forklarer hele 33,5 %⁷³ av variasjonen i sentrenes medlemskapasitetsutnyttelse. Dette illustrerer hvor avhengige treningssentrene er for lokale markedsforhold, selv innenfor kun 10 minutters kjøretidsradius.

Modell 6 (M6)			
Avhengig variabel		Medlemskapasitetsutnyttelse	
R ²		0,382	
Justert R ²		0,335	
Sig.		0,000	
n		43	
<i>Ekskluderte sentre</i>		<i>Ingen</i>	
	Koeffisient	Std.avvik	Sig.
Konstant	25,591	5,434	0,000
Markedspotensial	0,004	0,001	0,000
By	1,941	7,176	0,788
Tettsted	3,638	5,160	0,485
<i>Ekskludert variabel</i>		<i>Spredtbygd</i>	

Tabell 7-7: Effekten av markedspotensial på medlemskapasitetsutnyttelse, kontrollert for urbanitet

⁷³ Justert R²

Vi fant ingen direkte sammenheng mellom markedspotensial og treningssentrenes lønnsomhet i kapittel 6.2.8 eller 7.2.2. Dersom markedspotensial likevel har en lønnsomhetseffekt, er sammenhengen mellom medlemskapasitetsutnyttelse og lønnsomhet spuriøs. Vi legger derfor til markedspotensial som forklaringsfaktor i vår hovedmodell (M5) for å kontrollere at dette ikke er tilfelle. Dette illustreres i tabell 7-8 gjennom modell M7. Kontrollen endrer verken retning eller signifikans på lønnsomhetseffekten av medlemskapasitetsutnyttelse. I tillegg er markedspotensial i seg selv langt fra signifikant. Dette tyder på at lønnsomhetseffekten av markedspotensial kun virker indirekte gjennom medlemskapasitetsutnyttelse, og at sammenhengen ikke er spuriøs.

Modell 7 (M7)			
Avhengig variabel	EBITA-margin		
R ²	0,294		
Justert R ²	0,219		
Sig.	0,009		
n	43		
<i>Ekskluderte sentre</i>	<i>Ingen</i>		
	Koeffisient	Std.avvik	Sig.
Konstant	35,552	13,911	0,015
Medlemskap.utnyttelse	0,365	0,204	0,081
Bemanningsgrad	-0,326	0,117	0,008
Medlemsturnover	-0,938	0,323	0,006
Markedspotensial	0,000	0,001	0,929

Tabell 7-8: Effekten av medlemskapasitetsutnyttelse, bemanningsgrad og medlemsturnover på EBITA-margin, kontrollert for markedspotensial

Markedspotensialet innenfor ti minutters kjøretidsradius er altså en svært viktig driver for sentrenes medlemskapasitetsutnyttelse, som igjen er viktig for deres lønnsomhet. Den gjennomsnittlige medlemskapasitetsutnyttelsen i utvalget er generelt lav, og tyder derfor på at flere av sentrene ikke er tilpasset sitt reelle markedspotensial. En slik dårlig kapasitetstilpasning kan hovedsakelig skyldes to forhold. Markedspotensialet kan ha blitt overvurdert allerede ved etablering, eller det kan ha blitt redusert som følge av fraflytning eller tiltakende konkurranse. Sistnevnte virker sannsynlig, ettersom bransjen har vært preget av sterk tilbudsvekst i flere år. Dette tilsier at resultatene antakeligvis også vil være tilsvarende hos andre aktører i bransjen.

Resultatene viser at en økning i medlemskapasitetsutnyttelsen vil virke positivt inn på treningssentrenes lønnsomhet. For å klare dette, bør treningssentrene naturligvis finne gode tiltak for å øke sin gjennomsnittlige medlemsbase. Våre funn viser imidlertid at dette kan være fånyttet dersom senterets kapasitet i utgangspunktet ikke er tilpasset det reelle

markedspotensialet i sitt lokale marked. Vi har argumentert for at kapasitet er en irreversibel beslutning på relativt lang sikt, og det kan derfor være vanskelig for treningssentrene å tilpasse seg et redusert markedspotensial. Det er ressurskrevende å finne nye lokaler som i tillegg til å være mindre, også tilfredsstillende krav til beliggenhet, utforming og standard. Videre er det naturlig at man i tro på fremtidig vekst ønsker lokaler som kan imøtekomme vekstmål. I en bransje som raskt modnes, og hvor rivaliseringen er høy, er vekstpotensialet imidlertid redusert. Bransjeaktørenes eventuelle vekstmål og optimisme er derfor kanskje ikke alltid fundert i den reelle markedssituasjonen. Når medlemskapasitetsutnyttelsen avhenger sterkt av markedspotensialet innenfor en så begrenset radius som ti minutter, er det klart at det får stor effekt dersom konkurrenter etablerer seg innenfor et lokalt marked. Som Porter (1980) er inne på, fører ledig kapasitet til sterk rivalisering mellom bransjeaktører i form av pris- og tilbudskonkurranse. Våre funn leder derfor ut i en anbefaling om å anerkjenne at verdiskapingspotensialet i bransjen er redusert og at aktørene bør tilpasse seg deretter. Slik kan kostnadsnivået bedre tilpasses faktiske inntekter. Dette kan kanskje være vanskelig gjennomførbart for eksisterende sentre med bindende leiekontrakter, men det er særlig relevant i forbindelse med nyetableringer.

7.3.2 Bemanningsgrad

Bemanningsgrad viser til hvor mange timer senterets resepsjon er bemannet relativt til åpningstidene:

$$\text{Bemanningsgrad} = \frac{\text{Bemannet resepsjon (t/uke)}}{\text{Åpningstider (t/uke)}}$$

Den negative lønnsomhetseffekten av bemanningsgrad er signifikant på 1 % nivå, og vi bekrefter dermed hypotese 7b (H7b). Høyere bemanningsgrad har altså sammenheng med lavere lønnsomhet hos sentrene i vårt utvalg. Vi så imidlertid i kapittel 6.2.7 at effekten blir mer uklar dersom vi kun ser på sentre som har resepsjonsbemanning. Dette tyder på at lønnsomhetseffekten er tydeligst idet sentrene fjerner *all* resepsjonsbemanning.

Trenden i bransjen har vært nettopp nedgang i bemanningsgrad de siste årene, ettersom åpningstidene blir lengre og bransjen flinkere til å bruke adgangskort for å frigjøre resepsjonstid (Larsen, Stamina, 2016b). Friskhuset, som er forgjengeren til mange av Staminas nåværende sentre, var en av de første kjedene i bransjen til å tilby delvis ubemannede sentre (Sandmo, Stamina, 2016). Trenden mot redusert bemanning relativt til

åpningstider er altså muliggjort av nøkkelkortteknologi og aktualisert av pressede marginer. Absolutt antall timer bemannet resepsjon er imidlertid fremdeles høyt. Basert på deskriptiv statistikk fra 6.2.7 vet vi at gjennomsnittlig ukentlig bemanning på fullservice- og KEY-sentrene er henholdsvis 55,47⁷⁴ og 5,49⁷⁵ timer. Potensialet for redusert bemanning er derfor stort. Til tross for at KEY-sentrene i utgangspunktet skal være ubemannede, er altså noen delvis bemannet. De to KEY-sentrene som har resepsjonsbemanning, er også de minst lønnsomme. Vi kontrollerer modellen for sentertype og størrelse (lnKvm) i robusthetstester i kapittel 7.5.

Vi så i common size-analysen i kapittel 5.3 at totale lønnskostnader i gjennomsnitt utgjør 20 % og 33 % av henholdsvis KEY- og fullservicesentrenes inntekter. En gjennomsnittlig timesats for resepsjonister i Stamina er 151,44 kroner (Grønbeck, Stamina, 2016), men i tillegg til dette kommer selvfølgelig andre medarbeiderrelaterte kostnader som arbeidsgiveravgift og sosiale kostnader. For at resepsjonsbemanning skal lønne seg, må dette altså gi inntektsøkninger eller besparelser i andre kostnadsposter. Av kostnadsbesparelser kan det tenkes at resepsjonistene tar unna forefallende arbeid som reduserer kostnader til renhold og vedlikehold. Dette gjør potensielt senteret mer innbydende og renslig, noe empirien viser at er viktig for medlemmenes valg av treningssenter (Afthinos, et al., 2005; Chang & Chelladurai, 2003; Howat, Absher, Crilley & Milne, 1996; Lam, et al., 2005; Papadimitriou & Karteroliotis, 2000; Yildiz, 2011). Selv om resepsjonister kan fange opp misfornøyde medlemmer eller generelt bidra til å øke kundetilfredsheten, synes ikke eventuelle effekter på inntektssiden å veie opp for kostnadseffekter av høy bemanningsgrad. Dette kan tyde på at medlemmene er mer opptatte av selve treningen enn det sosiale aspektet, og det kan tenkes at det ikke er resepsjonistene som er viktige for medlemmene. Det er imidlertid verdt å merke seg at viktigheten av denne driveren kan variere mellom treningssentrene, og at effekten potensielt ikke er generaliserbar til hele bransjen. For store sentre vil eksempelvis resepsjonsbemanning utgjøre en relativt sett mindre kostnadspost. I tillegg kan ulike typer medlemsgrupper ha ulike forventninger, og en eventuell inntektseffekt kan dermed variere.

Det er viktig å understreke at den negative lønnsomhetseffekten vi observerer *kun* gjelder resepsjonsbemanning. En viktig implikasjon av vårt funn er derfor at sentrene potensielt kan bruke bemanningen på en annen måte. Det er bred enighet om at ansattes kunnskap og kompetanse, høflighet og oppmerksomhet overfor medlemmene, er viktig for

⁷⁴ Åpningstid × bemanningsgrad = 129 × 43 prosent

⁷⁵ Åpningstid × bemanningsgrad = 137,2 × 4 prosent

treningssentermedlemmer (Afthinos, et al., 2005; Chang & Chelladurai, 2003; Howat, et al., 1996; Kim & Kim, 1995; Lam, et al., 2005; Papadimitriou & Karteroliotis, 2000; Yildiz, 2011). Det kan altså være fordelaktig for sentrene å knytte eventuell bemanning tettere opp mot primærtjenesten trening. Anne Thidemann (2016a) trakk frem at det kan være hensiktsmessig å omdefinere hvordan man tenker på service i bransjen. Arbeidskraften kan dermed brukes ”smartere” ved å følge opp medlemmene tettere i treningssituasjonen, motivere og dele tips om øvelser. Medlemmers ønske om mer oppfølging i treningssituasjonen understøttes av en høy og voksende etterspørsel etter timer med personlige trenere (Laustsen, 2016). Viktigheten av de ansattes kompetanse gjør det helt nødvendig å forstå hvordan man best kan unytte arbeidskraften og øke opplevd verdi for medlemmene. Dette vil antakeligvis være mest aktuelt for fullservicesentre, da KEY-sentre per definisjon skal tilrettelegge for *individuell* trening. En endring i bemanningsrutiner kan potensielt virke positivt inn på faktorer som besøkshyppighet og medlemsturnover, som vi har sett i kapittel 7.2 og skal se i kapittel 7.3.3, at kan være betydelige for sentrenes lønnsomhet.

Som vi skal se i kapittel 7.6.2, oppfyller imidlertid ikke faktoren bemanningsgrad forutsetningen om normalitet. Dette gjør det i utgangspunktet vanskeligere å finne signifikante resultater, men en p-verdi på 0,007 vitner om at dette ikke har vært problematisk. Samtidig merker vi oss at de to KEY-sentrene som er bemannet, også er de som ikke er en del av en rapporteringsgruppe. Dette kan tilsi at det er vanskelig å i praksis ha helt ubemannede sentre dersom man ikke har ansatte i nærheten som kan følge opp sentrene fra tid til annen.

7.3.3 Medlemsturnover

Medlemsturnover sier noe om årlig medlemsgjennomstrømming, og beregnes ved hjelp av følgende formel:

$$\text{Medlemsturnover} = \frac{\text{Minimum [Avgang, Tilgang]}}{\text{Gjennomsnittlig antall medlemmer (IB og UB 2015)}}$$

Effekten av medlemsturnover på lønnsomhet er signifikant negativ på 1 % nivå, og vi bekrefter dermed hypotese 11a (H11a). Medlemsturnover er sannsynligvis en funksjon av fokuset på å skaffe nye medlemmer relativt til å beholde eksisterende. Sonnenberg (1989, som referert i Kim & Kim, 1995) og Hurley (2004) hevder at det er mindre ressurskrevende å gjøre tiltak for å beholde eksisterende medlemmer enn å skaffe nye. Dette kan både skyldes forhold på inntekts- og kostnadssiden. På inntektssiden ser man at abonnementsinntektene fra

nye medlemmer er lavere enn gjennomsnittet på grunn av kampanjebruk for å tiltrekke nye medlemmer. På kostnadssiden kan salgstiltak relatert til å skaffe nye medlemmer være mer ressurskrevende enn tiltak for å beholde medlemmer. Eksempler på salgstiltak er standsaktivitet og reklamekampanjer, mens tiltak for beholde eksisterende medlemmer kan være økt medlemsoppfølging. En viktig implikasjon av den negative lønnsomhetseffekten av medlemsturnover, er derfor at det kan lønne seg å bruke en større del av salgsressursene på tiltak rettet mot å beholde eksisterende medlemmer. Hurley (2004) hevder at et stort salgsfokus ofte fører til at viktigheten av å følge opp de eksisterende medlemmene på treningsentre blir kraftig neglisjert. Vårt funn gir dermed nyttig innsikt til beslutninger om hva sentrene bør bruke relativt mest ressurser på. Sett i sammenheng med at medlemskapasitetsutnyttelse også er viktig, viser våre funn at det er viktig å prioritere riktig innsats for å øke medlemsbasen. Her kan det være vel så viktig å fokusere på reduksjon av medlemsturnover som å selge flest mulig medlemskap.

Tradisjonelt sett har bransjeaktører hatt et sterkt fokus på nysalg. CEO i Sats Elixia, Olav Thorstad, uttalte i 2009 at det å skape en selgende organisasjon er en av nøklene til suksess i bransjen (Moen, 2009). Han mente at mange sentre fokuserer for lite på salg, og at de er avhengige av at alt fra instruktører til resepsjonister bidrar til å selge medlemskap. Denne oppfatningen ser imidlertid ut til å snu, og aktørene begynner å anerkjenne viktigheten av å redusere medlemsgjennomstrømningen. Stamina har lenge hatt et stort fokus på nysalg (Blikås, Stamina, 2016a). Den siste tiden har de imidlertid iverksatt et prosjekt for å redusere avgang ved hjelp av blant annet lojalitetsprogrammer og kundeoppfølging. Sats Elixia har også nylig startet et prosjekt for å avverge at medlemmer slutter, kalt *Winback* (Maaseide, Sats Elixia, 2016). Kjeden tilbyr medlemmer som ønsker å si opp sitt abonnement en gratis personlig trener-time for å hindre at de slutter. Treningscenterkjeden Impulse påbegynte i fjor et arbeid med maskinlæring for å forutse hvilke medlemmer som kommer til å si opp sitt abonnement (Tobiassen, 2016). Etter en periode med testing oppgir administrerende direktør, Peter Tonstad, at algoritmens spådommer var korrekte i 98 % av tilfellene (Tobiassen, 2016). Viktige indikasjoner på om medlemmer er i fare for å slutte, kan eksempelvis være redusert besøkshyppighet. Verktøyet muliggjør systematisk arbeid med å velge ut hvilke medlemmer man skal jobbe ekstra med for å redusere antall utmeldinger. Ved å adressere spesifikke medlemmer med tilbud om ekstra oppfølging, treningstips eller lignende, kan man potensielt bidra til økt kundelojalitet og dermed reduksjon av medlemsturnoveren. Treningscenterkjeden

Fitness Express har en prismodell med trinnvis reduksjon i medlemsprisen for lojale medlemmer (Blikås, Stamina, 2016a). Dette skal insentivere til langvarige medlemskap.

Vårt funn tyder altså på at det er mer lønnsomt å iverksette tiltak for å beholde eksisterende medlemmer enn å kun jobbe med nysalg. Virke Trening-direktør, Anne Thidemann (2016a), vektlegger at kunstig intelligens ikke bør gå på bekostning av menneskelig relasjonell kunnskap, men at det kan være hensiktsmessig å bruke som støtteverktøy. Det faktum at flere bransjeaktører har begynt å fokusere mer på medlemsturnover, tilsier at faktoren oppleves som viktig for deres lønnsomhet. I en bransje med redusert vekstpotensial, blir det viktigere enn noen gang å beholde på de medlemmene man allerede har. Dette betyr at den negative lønnsomhetseffekten antakeligvis også er observerbar i treningssentre utenfor studiens utvalg.

7.4 Dekomponering av EBITA-margin

For å få en bedre forståelse av sammenhengene i M5, dekomponerer vi EBITA-marginen for å finne drivernes effekt på inntekter og kostnader. Disse dekomponeringene bidrar ytterligere til diskusjonene rundt hvorfor de observerte sammenhengene i M5 finnes.

Tabell 7-9 indikerer at økt medlemskapasitetsutnyttelse gir en signifikant økning i både størrelsesjusterte inntekter og kostnader. Dette understøtter funn fra bivariate samvariasjoner i kapittel 6.2.2. Dersom alle kostnadene hadde vært faste, ville ikke økt kapasitetsutnyttelse gitt noen kostnadseffekt. Kostnadsøkningen tyder altså på en viss andel variable kostnader tilknyttet økt medlemskapasitetsutnyttelse. Inntektseffekten er imidlertid 1,7 ganger så stor som kostnadseffekten,⁷⁶ hvilket betyr at en relativt stor andel av kostnadene likevel er faste. Siden treningssentre er lite fleksible med tanke på kapasitetsendringer, er de avhengige av en høy medlemskapasitetsutnyttelse.

Også bemanningsgrad øker både kostnader og inntekter betydelig. Her er imidlertid kostnadseffekten 1,4 ganger større enn inntektseffekten.⁷⁷ Sentre med høy bemanningsgrad har altså generelt høyere kostnadsnivå sammenlignet med inntektsøkningen som følger.

Medlemsturnover påvirker ikke inntekter signifikant, men effekten på kostnader er signifikant positiv. Dette tyder på medlemsturnover ikke er spesielt viktig for sentrenes inntekter, men at

⁷⁶ Basert på betakoeffisientene: $\frac{83,324}{49,625} = 1,7$

⁷⁷ Basert på betakoeffisientene: $\frac{34,692}{24,466} = 1,4$

kostnadseffekten er betydelig. Manglende sammenheng med inntekter er noe overraskende, ettersom vi ville forventet at sentre med høy medlemsturnover opplever tap av inntektsgrunnlag. Dersom en høy medlemsturnover skyldes et stort salgsfokus, kan imidlertid kostnadseffekten være tilknyttet markedsføringstiltakene som benyttes for å skaffe nye medlemmer. Dette kan illustrere at et høyt salgsfokus altså er dyrt dersom det går på bekostning av oppfølging av de eksisterende medlemmene.

	Modell 8 (M8)			Modell 9 (M9)		
Avhengig variabel	Inntekter/kvm			Kostnader/kvm		
R ²	0,860			0,766		
Justert R ²	0,849			0,748		
Sig.	0,000			0,000		
n	43			43		
<i>Ekskluderte sentre</i>	<i>Ingen</i>			<i>Ingen</i>		
	Koeffisient	Std.avvik	Sig.	Koeffisient	Std.avvik	Sig.
Konstant	217,690	597,098	0,717	-717,487	680,653	0,298
Medlemskap.utnyttelse	83,324	7,184	0,000	49,625	8,190	0,000
Bemanningsgrad	24,466	5,074	0,000	34,692	5,784	0,000
Medlemsturnover	-6,468	14,019	0,647	33,765	15,981	0,041

Tabell 7-9: Dekomponering av EBITA-margin

7.5 Testing av robusthet

Vi tar nå utgangspunkt i hovedmodellen M5 fra kapittel 7.3 og undersøker hvorvidt våre funn er robuste for ulike kontroller. Vi kontrollerer først for senterstørrelse, sentertype, urbanitet og region. Videre undersøker vi om valg av lønnsomhetsmål har hatt noen effekt på funnene ved å bruke EBITDA-margin som avhengig variabel. Til slutt gjør vi regresjonen uten sentrene i rapporteringsgrupper for å kontrollere at funnene ikke alene skyldes våre regnskapsjusteringer i kapittel 5.2. Effekten av disse testene gir både en indikasjon på modellens robusthet og videre innsikt i årsaksforholdene beskrevet i kapittel 7.3.

7.5.1 Kontroll for senterstørrelse

Tabell 7-10 viser at en kontroll for senterstørrelse (lnKvm) reduserer modellens forklaringskraft marginalt fra 23,9 % til 22,3 %. Dette tyder på at den opprinnelige modellen fanget opp mer av variasjonen i sentrenes lønnsomhet. Alle de tre opprinnelige forklaringsvariablene er fremdeles signifikante og retningen er uendret. LnKvm er derimot langt fra signifikant. Resultatene indikerer at senterstørrelse ikke har noen betydelig lønnsomhetseffekt i vår modell. Medlemskapitetsutnyttelse har altså en effekt på

lønnsomhet uavhengig av kapasitetsnivå. Det er snarere *hvordan* senteret utnytter den kapasiteten de har som er avgjørende. Tilsvarende gjelder for bemanningsgrad og medlemsturnover. Bjørn Maaseide (2016) trakk imidlertid frem at resepsjonsbemanning kan være viktigere på større sentre, samt at dette utgjør en relativt sett mindre kostnadspost dess større senteret er. Dette kan indikere at lønnsomhetseffekten av bemanningsgrad kan variere med senterstørrelse, men vi kan altså ikke påvise en slik sammenheng i denne modellen.

Modell 10 (M10)			
Avhengig variabel	EBITA-margin		
R ²	0,297		
Justert R ²	0,223		
Sig.	0,008		
n	43		
<i>Ekskluderte sentre</i>	<i>Ingen</i>		
	Koeffisient	Std.avvik	Sig.
Konstant	18,106	43,342	0,678
Medlemskap.utnyttelse	0,365	0,167	0,035
Bemanningsgrad	-0,358	0,139	0,014
Medlemsturnover	-0,927	0,322	0,007
LnKvm	5,780	13,796	0,678

Tabell 7-10: Kontroll for senterstørrelse (LnKvm)

7.5.2 Kontroll for sentertype

Som vi ser av tabell 7-11, påvirker heller ikke en kontroll for sentertype modellen i nevneverdig grad. Både forklaringskraften, signifikans- og betanivåer er så godt som uforandret. Type senter har ingen signifikant effekt på lønnsomhet i denne modellen. Koeffisientretningen tilsier imidlertid at fullservicesentrene er mer lønnsomme enn KEY-sentre, gitt at de andre forklaringsvariablene holdes konstant. Totalt sett kan vi konkludere med at funnene i M5 ikke skyldes en spuriøs sammenheng der sentertype påvirker både en av forklaringsvariablene og lønnsomhet. Vi kan ikke utelukke en viss grad av multikollinearitet i denne modellen fordi sentertype og bemanningsgrad korrelerer relativt sterkt, slik vi diskuterte i kapittel 7.3.2. Det er imidlertid kun perfekt multikollinearitet som medfører brudd på regresjonsforutsetningene.

Modell 11 (M11)			
Avhengig variabel	EBITA-margin		
R ²	0,307		
Justert R ²	0,234		
Sig.	0,006		
n	43		
<i>Ekskluderte sentre</i>	<i>Ingen</i>		
	Koeffisient	Std.avvik	Sig.
Konstant	25,870	17,386	0,145
Medlemskap.utnyttelse	0,396	0,170	0,025
Bemanningsgrad	-0,403	0,145	0,009
Medlemsturnover	-0,858	0,331	0,014
Type senter (1=fullservice)	8,697	9,979	0,389

Tabell 7-11: Kontroll for type senter

7.5.3 Kontroll for urbanitet

Basert på modell M12 i tabell 7-12, finner vi at urbanitet som kontrollvariabel verken endrer retning på forklaringsvariablene eller signifikansnivåer nevneverdig. Vi kan dermed konkludere med at lønnsomhetseffektene av faktorene vi observerer i hovedmodellen M5 ikke er nevneverdig påvirket av sentrenes beliggenhet med tanke på urbanitet.

Modell 12 (M12)			
Avhengig variabel	EBITA-margin		
R ²	0,342		
Justert R ²	0,253		
Sig.	0,007		
n	43		
<i>Ekskluderte sentre</i>	<i>Ingen</i>		
	Koeffisient	Std.avvik	Sig.
Konstant	37,894	13,671	0,009
Medlemskap.utnyttelse	0,335	0,162	0,046
Bemanningsgrad	-0,310	0,124	0,017
Medlemskap.utnyttelse	-0,962	0,321	0,005
Tettsted	0,933	6,590	0,888
By	-13,218	8,605	0,133
<i>Ekskludert variabel</i>	<i>Spredtbygd</i>		

Tabell 7-12: Kontroll for urbanitet

7.5.4 Kontroll for region

Her kontrollerer vi om resultatene våre kan ha blitt påvirket av forskjeller mellom regionene som Stamina opererer med. Fra tabell 7-13 ser vi at en kontroll for region⁷⁸ øker modellens forklaringskraft noe, men at det meste av variansen ble fanget opp i den opprinnelige modellen. Alle de opprinnelige forklaringsvariablene er fremdeles signifikante og koeffisientretningene er uendret. Effekten av faktorene endres altså ikke når vi kontrollerer for region. Dette er å forvente ettersom det sannsynligvis er større variasjon mellom lokale

⁷⁸ Se appendiks 1.1 for oversikt over hvilke sentre som tilhører hvilke regioner

markeder innad i hver region enn mellom regioner. Modellen indikerer videre at sentrene i region nord-sør⁷⁹ og øst er signifikant mindre lønnsomme enn sentrene i region nord-nord⁸⁰. En potensiell forklaring på dette er Staminas posisjon i nord-nord, både omdømme- og konkurransemessig. På Østlandet er derimot Sats Elixia mer dominerende, og kjennskapen til Stamina lav. Den lave lønnsomheten i nord-sør er mer overraskende, ettersom Stamina har en relativt sterk posisjon også her. Vi understreker at disse resultatene ikke betyr at det generelt sett er mer lønnsomt å drive et treningssenter i region nord-nord enn i nord-sør eller øst, men at Stamina-sentrene kan ha en bedre posisjon i enkelte regioner.

Modell 13 (M13)			
Avhengig variabel		EBITA-margin	
R ²		0,413	
Justert R ²		0,275	
Sig.		0,012	
n		43	
<i>Ekskluderte sentre</i>		<i>Ingen</i>	
	Koeffisient	Std.avvik	Sig.
Konstant	25,870	17,386	0,003
Medlemskap.utnyttelse	0,396	0,170	0,008
Bemanningsgrad	-0,403	0,145	0,006
Medlemsturnover	-0,858	0,331	0,003
Sør	-6,499	8,871	0,469
Bergen	-8,856	11,305	0,439
Nord-sør	-18,985	8,074	0,025
Vest	-8,616	8,790	0,334
Øst	-15,964	8,545	0,070
Ekskludert variabel		Nord-nord	

Tabell 7-13: Kontroll for region

7.5.5 EBITDA-margin som avhengig variabel

I kapittel 5.4 fant vi at EBITA- og EBITDA-margin korrelerer signifikant på 1 % nivå. Tabell 7-14 viser at dersom vi bytter ut EBITA-margin med EBITDA-margin, får modellen som helhet både høyere forklaringskraft og høyere signifikansnivå. Medlemskapasitetsutnyttelse, bemanningsgrad og medlemsturnover forklarer altså mer av variasjonen i EBITDA-margin enn i EBITA-margin. Videre ser vi at hver forklaringsvariabel er enda mer signifikant. Uendret retning på forklaringsvariablene og svært like absoluttverdier tilsier at valg mellom de to resultatmarginene som lønnsomhetsmål har hatt liten innvirkning på våre funn.

⁷⁹ Den sørlige delen av Nord-Norge

⁸⁰ Den nordlige delen av Nord-Norge

Modell 14 (M14)			
Avhengig variabel	EBITDA-margin		
R ²	0,349		
Justert R ²	0,299		
Sig.	0,001		
n	43		
<i>Ekskluderte sentre</i>	<i>Ingen</i>		
	Koeffisient	Std.avvik	Sig.
Konstant	43,305	12,646	0,001
Medlemskap.utnyttelse	0,413	0,152	0,010
Bemanningsgrad	-0,313	0,107	0,006
Medlemsturnover	-1,032	0,297	0,001

Tabell 7-14: Effekten av medlemskapasitetsutnyttelse, bemanningsgrad og medlemsturnover på EBITDA-margin

7.5.6 Effekt av regnskapsjusteringer

EBITA-marginen og enkelte medlemstall var gjenstand for justeringer i kapittel 5.2.3. Dette gjaldt særlig for de fire rapporteringsgruppene – Harstad, Bodø, Mo i Rana og Leknes. For å studere robustheten i resultatene, eliminerer vi de nevnte rapporteringsgruppene fra analysen for å undersøke om resultatene blir de samme. En slik modell inneholder kun 30 sentre, hvilket er helt på grensen til hva man kan akseptere i en regresjonsmodell. En kontroll med de 30 ujusterte sentrene kan likevel gi oss en indikasjon på om justeringene har vært med på å påvirke resultatene i noen retning.

Vi ser av tabell 7-15 at M14 gir tilsvarende funn som hovedmodellen M5. Forklaringskraften er bortimot uendret. Alle de tre forklaringsvariablene har samme retning, men bemanningsgrad er ikke lenger signifikant. Lavere signifikans reduserer påliteligheten til effekten av bemanningsgrad noe. Endringen kan imidlertid like godt skyldes at vi nå har utelukket sentre med viktige karakteristikk. Eksempelvis var både Ramberg og Stamsund to av fullservicesentrene uten bemanningsgrad. Lavere signifikansnivåer er også generelt å forvente med færre observasjoner, og retningen på betakoeffisienten er uansett uendret. Vi konkluderer dermed med at justeringene ikke har vært avgjørende for våre funn.

Modell 15 (M15)			
Avhengig variabel	EBITA-margin		
R ²	0,307		
Justert R ²	0,227		
Sig.	0,021		
n	30		
<i>Ekskluderte sentre</i>	<i>Ingen</i>		
	Koeffisient	Std.avvik	Sig.
Konstant	11,472	18,613	0,543
Medlemskap.utnyttelse	0,591	0,224	0,014
Bemanningsgrad	-0,196	0,160	0,232
Medlemsturnover	-0,814	0,353	0,029

Tabell 7-15: Regresjonsanalyse med kun ujusterte sentre

7.5.7 Oppsummering

Generelt virker resultatene i M5 å være konsistente selv når vi kontrollerer for ulike forhold. Felles for alle kontrollvariablene er at de verken endrer retning eller betydning dersom kontrollvariabler legges til i modellen. Sammenhengen mellom lønnsomhet og medlemskapasitetsutnyttelse, bemanningsgrad og medlemsturnover ser altså ut til å være upåvirket av kontroller for senterstørrelse, type senter, urbanitet og region. Vi erkjenner at effekten av bemanningsgrad ikke er like klar når vi utelater sentrene vi har justert. Dette kan både skyldes våre justeringer i seg selv, men også at flere av sentrene med lav bemanning utelates. Retningen på lønnsomhetseffekten av bemanningsgrad er imidlertid uendret.

7.6 Testing av regresjonsforutsetningene

I dette delkapittelet undersøker vi hvorvidt hovedmodellen (M5) oppfyller forutsetningene for regresjonsmodeller (se kapittel 3.4.3). Ettersom vi har få observasjoner, er disse testene viktige for å finne ut hvor troverdig modellen er. Vi tester for multikollinearitet, linearitet, homoskedastisitet og normalitet. Vi tester ikke autokorrelasjon, ettersom vi ikke har tidsseriedata.

7.6.1 Multikollinearitet

Multikollinearitet forekommer ved problematisk stor avhengighet mellom forklaringsvariablene, altså når den samme informasjonen gis flere ganger i samme modell (Rawlings, Pantula & Dickey, 1998). Dette kan forstyrre modellen ved å påvirke koeffisientene og gi lave signifikansnivåer til tross for høy forklaringskraft. Det vil ofte være noe multikollinearitet, men det er kun perfekt multikollinearitet som utgjør et problem (Berry,

1993). Vi gjennomførte i kapittel 6 korrelasjonsanalyser mellom forklaringsvariablene som et første steg i å motvirke multikollinearitet. Det er ikke et én-til-én forhold mellom korrelasjon og multikollinearitet, men korrelasjonsanalyser kan allikevel gi en indikasjon. For å evaluere om forutsetningen om fravær av multikollinearitet er oppfylt, bruker vi en VIF-test. VIF (variance inflation factors) måler graden av multikollinearitet og kalkuleres ved hjelp av følgende formel:

$$VIF = \frac{1}{1 - R^2}$$

Det har vært mye diskutert hvor høy VIF skal være før det utgjør et problem, men det har blitt etablert en relativt bred enighet om en grense på 10 (Hair, Anderson, Tatham & Black, 1995; Jeffrey, 2009; Kennedy, 1992; Marquardt, 1970; R. L. Mason, Gunst & Hess, 1989; Menard, 1995; Neter, Kutner, Nachtsheim & Wasserman, 1996; StataCorp, 1997). Vi vil derfor bruke denne grensen og akseptere alle forklaringsvariabler med lavere VIF-nivå.

Allerede basert på forklaringsvariablenes signifikansnivåer er vi relativt trygge på at multikollinearitet ikke utgjør noe problem. Med VIF-verdier rett over 1, som illustrert av tabell 7-16, kan vi konkludere med at modellen ikke svekkes av multikollinearitet.

Forklaringsvariabel	VIF
Medlemskapasitetsutnyttelse	1,2
Bemanningsgrad	1,2
Medlemsturnover	1,0

Tabell 7-16: VIF-verdier for medlemskapasitetsutnyttelse, bemanningsgrad og medlemsturnover

7.6.2 Normalitet

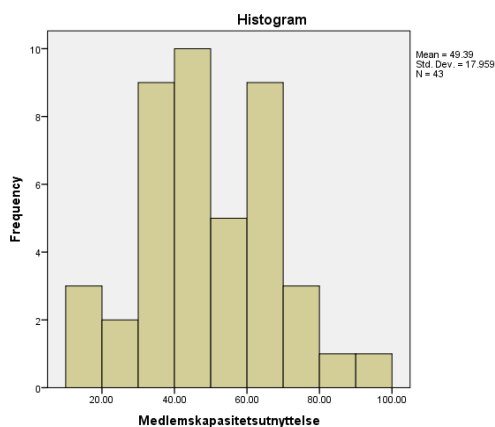
Forutsetningen om normalitet går ut på at feilledet skal være normalfordelt (Berry, 1993). Sentralgrenseteoremet tilsier at summen av tilfeldige variabler går mot normalfordelt når antall observasjoner går mot uendelig, gitt at de er identisk fordelte og uavhengige (Dougherty, 2007). Ved store utvalg vil altså denne forutsetningen sannsynligvis oppfylles. Ved mindre utvalg derimot, slik som vårt, kreves mer varsomhet (Berry, 1993). For å utøve ekstra varsomhet med det lille utvalget vil vi teste normalitet ved å både se til skjevhet- og kurtoseverdiene, studere observasjonene grafisk gjennom histogram og q-q plott og studere resultater av de formelle testene Kolmogorov-Smirnov og Shapiro-Wilk. Det er imidlertid godt nok at variablene er tilnærmet normalfordelte.

Forklaringsvariablenes skjevhet- og kurtoseverdier bør være så nær null som mulig, men et lite avvik fra null er ikke problematisk. For å vurdere størrelsen på disse verdiene er det vanlig å dele på deres respektive standardavvik, og dermed finne z-verdi. Dersom z-verdiene for skjevhet og kurtose er større enn 1,96 eller mindre enn -1,06, forkastes nullhypotesen om at forklaringsvariabelen er signifikant normalfordelt. Vi ser fra tabell 7-17 at alle verdiene avviker fra null, og dermed har noe skjevhet og kurtose. Det er imidlertid kun kurtoseverdien for medlemsturnover som er signifikant forskjellig fra null. Medlemsturnover er med andre ord relativt skjevfordelt.

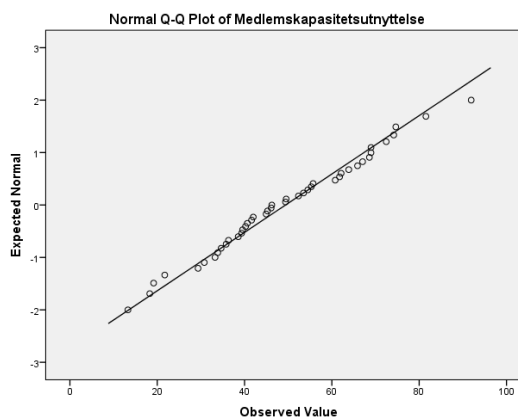
Forklaringsvariabel	Z-verdi skjevhet	Z-verdi kurtose
Medlemskapasitetsutnyttelse	0,39	-0,55
Bemanningsgrad	-0,31	-0,95
Medlemsturnover	5,73	10,78

Tabell 7-17: Z-verdier for skjevhet og kurtose

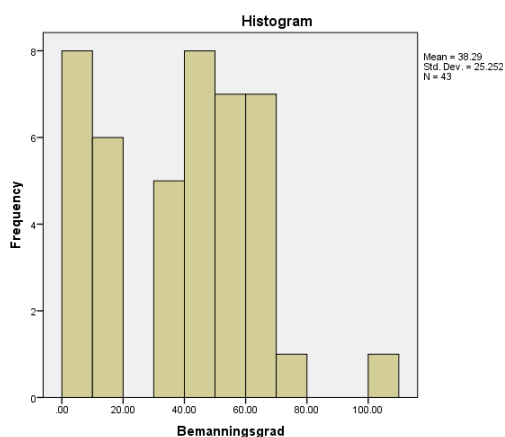
Basert på graf 7-2 og 7-3 ser medlemskapasitetsutnyttelse ut til å være så godt som normalfordelt, mens graf 7-4 og 7-5 avslører at bemanningsgrad avviker relativt mye fra normalfordeling. Graf 7-6 og 7-7 viser at medlemsturnover er tilnærmet normalfordelt, men har en ganske lang hale mot høyre, slik vi fikk indikasjon på fra skjevhet- og kurtoseverdiene.



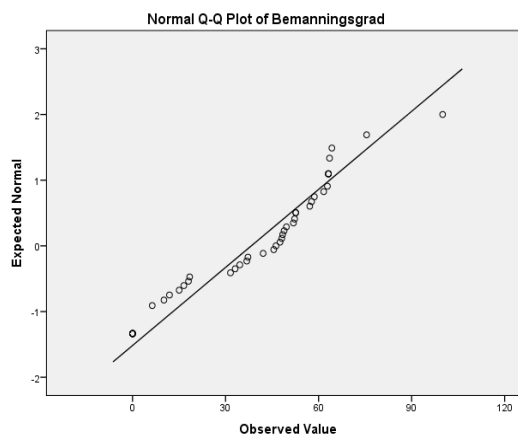
Graf 7-2: Histogram medlemskapasitetsutnyttelse



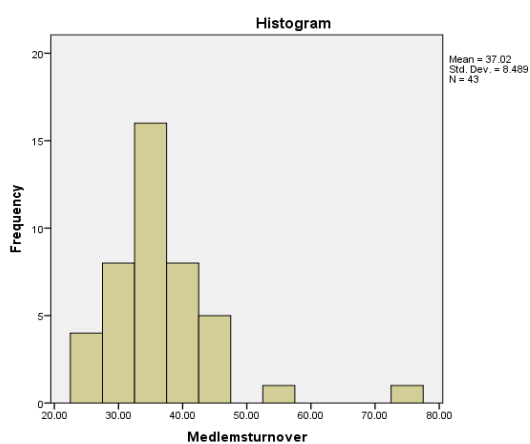
Graf 7-3: Q-q plott medlemskapasitetsutnyttelse



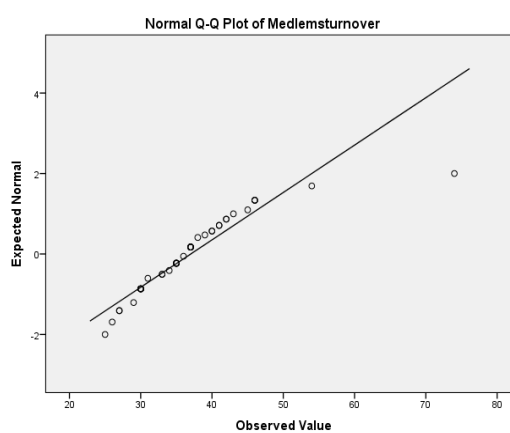
Graf 7-4: Histogram bemanningsgrad



Graf 7-5: Q-q plott bemanningsgrad



Graf 7-6: Histogram medlemsturnover



Graf 7-7: Q-q plott medlemsturnover

Begge de to testene i tabell 7-18 viser at medlemskapasitetsutnyttelse er den eneste av de tre forklaringsvariablene som er signifikant normalfordelt. Denne har altså bestått alle testene av normalfordeling, men vi må være mer varsomme hva gjelder bemanningsgrad og medlemsturnover.

	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Medlemskapasitetsutnyttelse	0,081	43	0,2	0,986	43	0,884
Bemanningsgrad	0,148	43	0,019	0,924	43	0,007
Medlemsturnover	0,152	43	0,014	0,842	43	0,000

Tabell 7-18: Formelle tester av normalitet

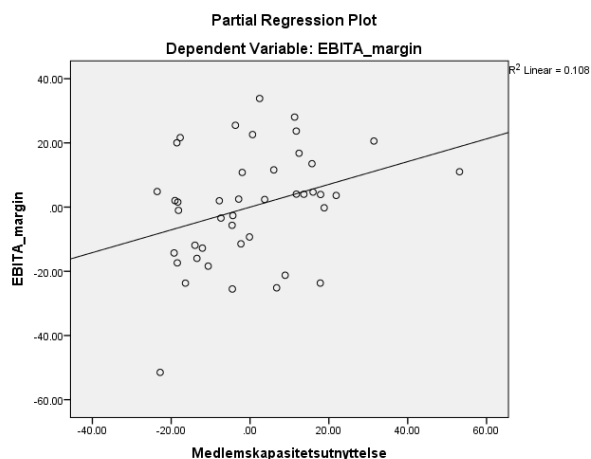
7.6.3 Linearitet

Forutsetningen om linearitet går ut på at hver forklaringsvariabel korrelerer lineært med den avhengige variabelen, og at betakoeffisientene er uavhengige av hverandre (Dougherty, 2007). Regresjonsligningen må altså være på følgende form:

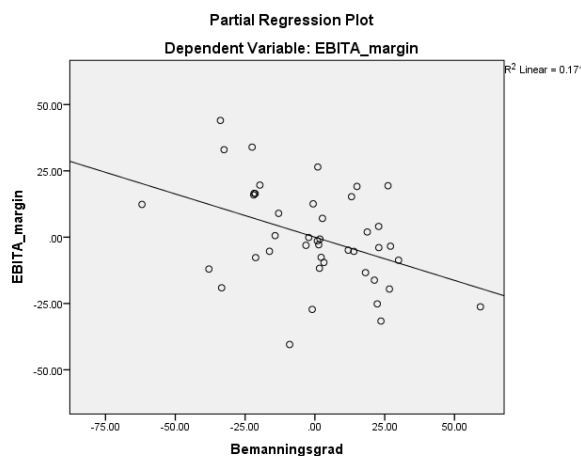
$$Y = \beta_1 + \beta_2 X + \dots + u$$

Med linearitet menes at en endring i forklaringsvariabelen gir den samme effekten på den avhengige variabelen uansett utgangsnivå. Dersom dette ikke oppfylles, vil reell betakoeffisient variere med nivået på forklaringsvariabelen, og med kun én oppgitt betakoeffisient vil denne nødvendigvis være misvisende (Berry, 1993). Man vil sjeldent eller aldri oppnå perfekt linearitet, men for at forutsetningen skal oppfylles, må forklaringsvariablene i det minste være tilnærmet lineære. Forutsetningen anses som brutt dersom korrelasjonen mellom forklaringsvariabel og avhengig variabel danner en annen formasjon enn lineær, mens en ustrukturert skyformasjon ikke trenger å utgjøre noe stort problem.

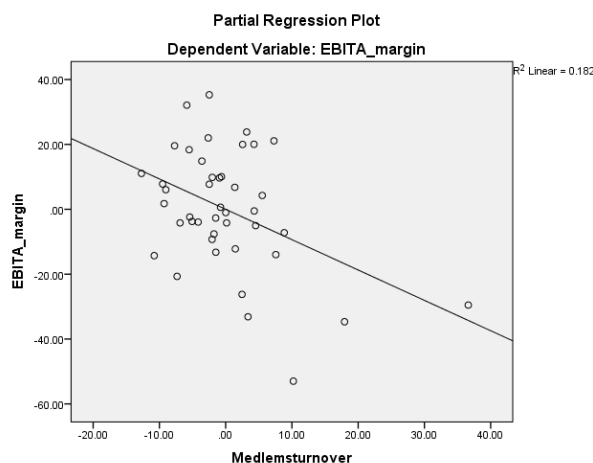
Ut fra graf 7-8 ser vi at forholdet mellom medlemskapasitetsutnyttelse og lønnsomhet tenderer mot linearitet, men at observasjonene minner noe om en skyformasjon. Det samme gjelder for bemanningsgrad i graf 7-9. Graf 7-10 viser at forholdet mellom medlemsturnover og lønnsomhet påvirkes av noen uteliggere, men det ser ut til at det er omtrent fem observasjoner som trekker kraftig mot en negativ samvariasjon. Sammenhengene er altså ikke helt lineære. Vi anser likevel ikke forutsetningen om linearitet som brutt, ettersom plottene ikke går mot en annen formasjon, som u-form eller lignende.



Graf 7-8: Linearitet medlemskapasitetsutnyttelse



Graf 7-9: Linearitet bemanningsgrad



Graf 7-10: Linearitet medlemsturnover

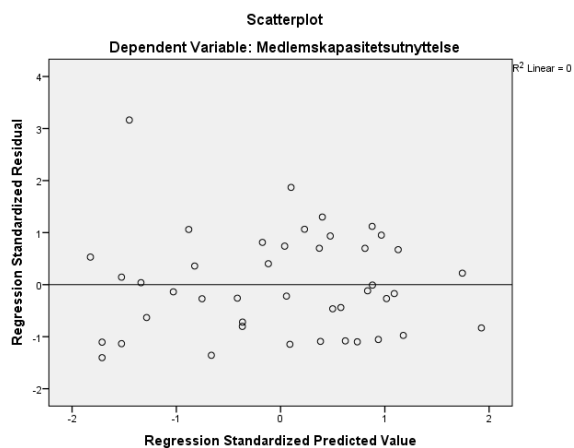
7.6.4 Homoskedastisitet

Forutsetningen om homoskedastisitet går ut på at størrelsen på feilleddet skal være konstant (Berry, 1993):

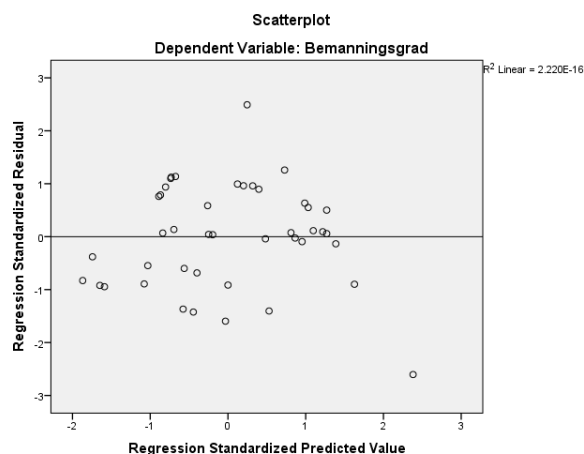
$$\text{Var}(\varepsilon_j | X_{1j}, X_{2j}, \dots, X_{kj}) = \sigma^2$$

Feilleddet vil sjeldent være helt konstant for hver observasjon, men det viktigste er at det ikke er noen trend i størrelsen på feilleddet. Til tross for brudd på forutsetningen om homoskedastisitet, kan koeffisientene være konsistente og ikke-skjeve. Dette forutsetter altså at forklaringsvariablene ikke er korrelert med feilleddet. Distribusjonen av de estimerte koeffisientene vil imidlertid øke variansen i fordelingene, og dermed skape ineffektive koeffisienter. I tillegg vil variansen i koeffisientene underestimeres, hvilket medfører høyere t- og F-verdier (Asteriou & Hall, 2011).

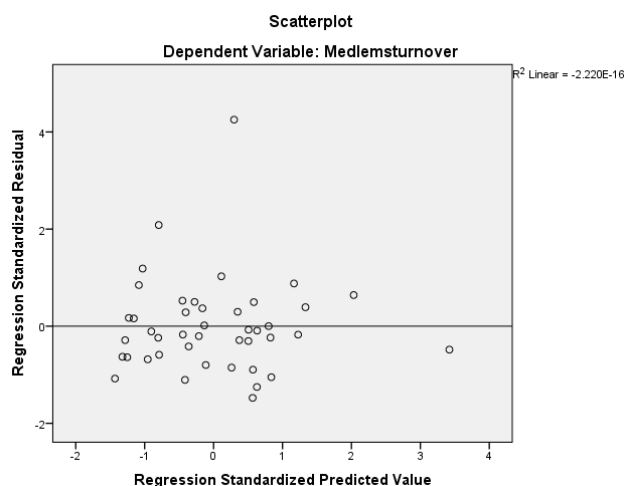
Vi tester forutsetningen grafisk gjennom spredningsdiagrammer. Graf 7-11 til 7-13 viser at størrelsen på feilleddene er relativt konstant for alle de tre forklaringsvariablene. Det er ingen tydelig økende eller minkende trend, hvilket bekreftes når vi trekker en lineær linje gjennom observasjonene som legger seg horisontalt i alle plottene.



Graf 7-11: Feilledd medlemskap.utnyttelse



Graf 7-12: Feilledd bemanningsgrad



Graf 7-13: Feilledd medlemsturnover

7.6.5 Oppsummering

Basert på testene i dette delkapittelet har vi sett at forutsetningene om multikollinearitet og homoskedastisitet er oppfylt for alle de tre forklaringsvariablene. Forutsetningen om linearitet oppfylles ikke 100 % av noen av forklaringsvariablene. Dette kan potensielt ha gitt noe forstyrrelser i betaverdiene, hvilket medfører at disse ikke bør tolkes strengt. Vi har hensyntatt dette ved å kun tolke betakoeffisientenes retning og ikke absoluttnivå. Dette ble gjort med bakgrunn i at vårt formål snarere er å *identifisere* viktige drivere for lønnsomhet, snarere enn å *forklare* deres tallmessige lønnsomhetseffekt. Når det gjelder normalitet, er det noe tvil angående bemanningsgrad og medlemsturnover. Dette kan resultere i høye p-verdier, men ettersom variablene har svært lave p-verdier på henholdsvis 0,007 og 0,005, har ikke dette

utgjort noe nevneverdig problem. Den samlede konklusjonen er dermed at det ikke er noen alvorlige brudd på forutsetningene i hovedmodell M5.

7.7 Delkonklusjon

I dette kapittelet har vi forsøkt å besvare forskningsspørsmål 4:

Hvilke av de identifiserte faktorene har en effekt på treningssentrenes lønnsomhet, og hvilke er de viktigste lønnsomhetsdriverne?

For å identifisere hvilke av faktorene fra kapittel 6 som kan være drivere av lønnsomhetsvariasjonene i utvalget, har vi utforsket multivariate sammenhenger mellom faktorene og treningssentrenes lønnsomhet. Dette har vi gjort ved hjelp av flere regresjonsmodeller som sammen hjelper oss til å identifisere viktige drivere for lønnsomheten. Vi drøftet hvorvidt vi kan konkludere med at faktorene faktisk påvirker lønnsomhet. Diskusjonene baseres på innsikt fra de bi- og multivariate analysene, forankring i teori og innsikt fra intervjuer med nøkkelpersoner i bransjen. Ettersom vi har et lite utvalg på kun 43 sentre, representerer de fleste sammenhengene vi har funnet kun indikasjoner.

Tabell 7-19 oppsummerer indikasjonene vi har funnet gjennom kvalitative og kvantitative analyser. Basert på våre analyser har vi ikke noe grunnlag for å si at *senterstørrelse*, *barnepassgrad* og *senterleders alder* har noen betydelig effekt på lønnsomhet. For faktorene *medlemskapasitetsutnyttelse*, *klynge*, *andel egenutviklede gruppetimer*, *åpningstider*, *markeds potensial*, *medlemsvekst* og *besøkhypighet* har vi fått indikasjoner på en mulig positiv sammenheng med lønnsomhet. Sammenhengen ser ut til å være negativ for *ansatt samarbeid*, *salutleie*, *rabattavtaler*, *antall driftsår*, *bemanningsgrad*, *antall sekundærtjenester*, *medlemsturnover*, *utmeldingsårsak (misnøye)* og *senterleders kjønn*. Det er imidlertid kun sammenhengene markert med blått som kan bekreftes.

Vi finner at økt *medlemskapasitetsutnyttelse* har en positiv lønnsomhetseffekt. Medlemskapasitetsutnyttelsen blir imidlertid sterkt påvirket av *markeds potentialet* som omgir sentrene. Markeds potentialet har altså en indirekte lønnsomhetseffekt gjennom medlemskapasitetsutnyttelsen. Vi konkluderer derfor med at det er viktig for treningssentre å tilpasse sin kapasitet til et reelt markeds potensial for å kunne dekke inn sine kostnader. Potensialet for økt kapasitetsutnyttelse er stort i flere av Staminas sentre. Videre finner vi at

både *medlemsturnover* og *bemanningsgrad* har en negativ lønnsomhetseffekt. Dette antyder at treningssettene er tjent med å rette mer fokus mot å beholde eksisterende medlemmer enn å skaffe nye, og således sørge for en stabil medlemsbase. Implikasjonen av redusert resepsjonsbemanning kan være å bruke arbeidskraften på en annen måte, for eksempel mer rettet mot primærproduktet trening. Vi finner heller ingen klare endringer i konklusjonene dersom vi kontrollerer for ulike forhold som størrelse, sentertype, urbanitet og region.

Med få observasjoner kan resultatenes pålitelighet kritiseres. Forutsetningene for hovedmodellen er ikke helt oppfylt, hvilket kan være problematisk med tanke på statistisk inferens. Vi mener likevel at resultatene er klare nok til å gi interessante indikasjoner på hva som er viktige lønnsomhetsdrivere i treningssettene vi studerer.

Hypotese	Sammenheng
H1 Senterstørrelse har en positiv lønnsomhetseffekt	Uklar
H2 Utnyttelse av medlemskapasitet har en positiv lønnsomhetseffekt	Positiv
H3a Samarbeid i klynger har en positiv lønnsomhetseffekt	Uklar
H3b Samarbeid om felles ansatte har en positiv lønnsomhetseffekt	Negativ
H4a Salutleie har en positiv lønnsomhetseffekt	Negativ
H4b Rabattavtaler med bedrifter/idrettslag har en positiv lønnsomhetseffekt	Negativ
H5 Andel egenutviklede gruppetimer har en lønnsomhetseffekt, men usikkert hvilken retning	Positiv
H6 Antall driftsår har en lønnsomhetseffekt, men usikkert hvilken retning	Positiv
H7a Åpningstider har en lønnsomhetseffekt, men usikkert hvilken retning	Positiv
H7b Bemanningsgrad har en lønnsomhetseffekt, men usikkert hvilken retning	Negativ
H7c Barnepassgrad har en effekt på lønnsomhet, men usikkert hvilken retning	Uklar
H8 Markedspotensial har en positiv lønnsomhetseffekt	Positiv (indirekte)
H9 Antall sekundærtjenester har en negativ lønnsomhetseffekt	Negativ
H10a Medlemsturnover har en negativ lønnsomhetseffekt	Negativ
H10b Medlemsvekst har en lønnsomhetseffekt, men usikkert hvilken retning	Positiv
H11a Utmeldingsårsak (mishøye) har en negativ lønnsomhetseffekt	Negativ
H11b Besøkshyppighet har en positiv lønnsomhetseffekt	Positiv
H12a Senterleders alder har en lønnsomhetseffekt, men usikkert hvilken retning	Uklar
H12a Senterleders kjønn har lønnsomhetseffekt, men usikkert hvilken retning	Negativ

Tabell 7-19: Oppsummering av hypoteser og indikasjoner på sammenhenger

8. Fremtiden

I dette kapitlet besvarer vi forskningsspørsmål 5:

Hva blir viktig for lønnsomheten til treningssentrene i fremtiden?

I de foregående kapitlene har vi undersøkt et bredt antall faktorer for å finne viktige lønnsomhetsdrivere i norske treningssentre *i dag*. I dette kapitlet diskuterer vi hva som kan bli viktig for treningssentrenes lønnsomhet *i fremtiden*. Som omtalt i kapittel 2.1, har det i akademia vært uenighet om det er bransje- eller bedriftsspesifikke forhold som er best egnet til å forklare lønnsomhetsvariasjoner. I tråd med denne debatten deler vi kapitlet i to og drøfter hva som kan bli avgjørende for treningssentrenes lønnsomhet, både på bransje- og bedriftsnivå. Vi skal imidlertid se at flere forhold er sammenfallende og sannsynligvis påvirker hverandre.

8.1 Bransjelønnsomhet i fremtiden

I dette delkapitlet presenterer vi de delene av makro- og konkurranseomgivelsene vi anser som mest relevante for fremtidig lønnsomhet i bransjen. Når det gjelder makroomgivelsene, analysert ved PESTEL-rammeverket, anser vi de politiske, sosiokulturelle og teknologiske forholdene som de viktigste. De mest relevante forholdene fra analysen av konkurranseomgivelsene, basert på Porters fem konkurransekrefter, er kundenes forhandlingsmakt og intern rivalisering.

8.1.1 Makroomgivelsene i fremtiden

Politiske forhold

I kapittel 4.3.1 beskrev vi hvordan bransjeorganisasjonen Virke Trening aktivt arbeider for å fjerne fordelsbeskatning på treningssentermedlemskap betalt av arbeidsgiver. Et politisk gjennomslag for forslaget kan virke positivt på bransjens lønnsomhetspotensial dersom flere motiveres til å trene på treningssentre når de får kostnaden dekket av arbeidsgiver. Dersom dette medfører en økning i befolkningens fysiske aktivitetsnivå, kan effekten bli betydelig for bransjen som helhet. Det ser imidlertid ikke ut til at en slik lovendring er nært forestående. Myndighetene anser treningssentre som en viktig aktør for å fremme fysisk aktivitet (Meld.

St. 19, (2014-2015)), men helseministeren mener at skattelette ikke er riktig prioritering for å motivere til mer trening (Dyregrov, 2015b).

Helseministeren er imidlertid positiv til et sterkere samarbeid mellom treningscentre, kommuner og frivillige organisasjoner på lokalt nivå (Dyregrov, 2015b). Forholdene ligger altså til rette for økt samarbeid med det offentlige, men dette krever initiativ fra enkeltaktører lokalt. Mer offentlig samarbeid kan potensielt øke bransjens inntekspotensial gjennom bedret utnyttelse av treningsareal i tidsrom med mindre pågang fra treningssentrenes medlemmer. Eksempelvis kan skoler leie treningsaler og –utstyr til gymtimer. Det er imidlertid viktig at utleie ikke går på bekostning av treningstilbudet til sentermedlemmene. I kapittel 6.2.4 så vi antydninger til at salutleie kan ha sammenheng med lavere lønnsomhet. Vi er imidlertid usikre på kausalitetens retning, og sammenhengen er ikke signifikant. Dersom treningssentrene får til gode avtaler om utleie av treningsfasiliteter i tidsrom der alternativkostnaden er nær null⁸¹, kan samarbeid potensielt øke lønnsomheten.

Sosiokulturelle forhold

Befolkningens alderssammensetning og treningsvaner påvirker treningssentrene. De fleste aktører har en nedre aldersgrense for medlemskap på 15-16 år, og få medlemmer er over 60 år (Maaseide, Sats Elixia, 2016). I følge Virke Trening (2015a) trener omtrent 25 % av nordmenn over 60 år på et treningssenter. Til sammenligning oppgir 49 % av nordmenn under 30 år at de benytter treningscentre. Det er altså langt flere yngre som benytter treningscentre som mosjonsarena. Andelen eldre på treningssentrene har vært stigende de siste årene (Virke Trening, 2015a). Siden bransjen er relativt ung, vil neste generasjon som når 60 år ha vokst opp med treningscentre som en naturlig treningsarena, i motsetning til dagens 60-åring. Dersom en større del av den neste generasjonen med 60-åring fortsetter å trene på treningscentre, kan bransjens markedspotensial øke betraktelig (Maaseide, Sats Elixia, 2016).

I kapittel 5.3 så vi at treningssentrenes inntekter hovedsakelig består av medlemsinntekter.⁸² Andre inntektskilder kan imidlertid få større betydning fremover. Salg av timer med personlig trener (PT) er eksempelvis i sterk vekst. Bransjeaktører mener dette blant annet kommer av et økt fokus på utseende og prestasjon (Laustsen, 2016). Tilbud av slike tjenester ser altså ut til å bli viktigere i fremtiden. Dette kan potensielt endre noe av dynamikken i bransjen, samt

⁸¹ Utleie går ikke på bekostning av eksisterende tilbud til sentermedlemmer

⁸² Gjennomsnittlig 92 % for fullservicesentre og 97 % for KEY-sentre. Disse tallene er imidlertid ikke representative for bransjen, og i Sats Elixia utgjorde for eksempel PT-inntekter 15 % av omsetningen i 2015 (Laustsen, 2016).

effekten av lønnsomhetsdriverne fra kapittel 7. Viktigheten av medlemskapasitetsutnyttelse kan eksempelvis reduseres, ettersom denne er tilknyttet medlemsinntekter.

Teknologiske forhold

I kapittel 4.3.4 omtalte vi teknologisk innovasjon og utvikling av treningstilbud som viktige drivere av vekst i bransjen. Basert på egne undersøkelser, vektlegger Accenture fire digitale fremtidstrender. Disse er personalisering av innhold, sensorer, digitale partnerskap og bruk av kundedata (Virke Trening, 2015b). *Personalisering* setter brukerne i sentrum gjennom økte valgmuligheter og frihet. Et eksempel på dette er ClassPass, som nevnt i kapittel 4.3.4 og 4.4.4. Tjenesten kjøper opp restplasser på gruppetimer på ulike treningssentre og tilbyr disse videre til sine medlemmer. Hele 65 % av tjenestens brukere var ikke medlem av et treningssenter fra før (TechCrunch, 2015). Dette tyder på at løsningen ikke bare gir større frihet til eksisterende kunder, men også trekker nye kundegrupper til treningssentrene. Dette kan potensielt være verdiskapende for bransjen som helhet. Samtidig kan det også medføre en trussel i form av mer frihet og makt til kundene.

Sensorer, ofte kalt wearables, er kroppsbårne teknologiske måleinstrumenter som samler data om ulike kroppsfunksjoner (Virke Trening, 2015b). Pulslokker og skrittellere er eksempler på slike måleinstrumenter. Teknologien er i kraftig utvikling, og det er forventet at industrien ”Wearable Tech” vil være verdt rundt 30 milliarder dollar i 2018 (Bloomberg, 2013). Treningssentre som evner å integrere bruk av slik teknologi i treningstilbudet, kan skille seg ut gjennom spesialtilpasset veiledning til medlemmer basert på deres fremdrift, treningsvaner og mål. Eksempelvis kan man inkludere en pulsklokke i treningssentermedlemskapet, og dermed legge til rette for oppfølging av medlemmenes aktivitet både på og utenfor senteret.

Den tredje trenden, *digitale partnerskap*, går ut på å skape merverdi for medlemmene gjennom å sette sammen ulike typer tjenester (Virke Trening, 2015b). Medlemmene stiller stadig høyere krav til et helhetlig tjenestetilbud, og ifølge Accenture kan slike partnerskap få betydning for fremtidens markedsposisjon. Et eksempel på et slikt samarbeid er at sportsutstørsleverandøren Under Armour samarbeider med en e-handelsaktør for sko (Virke Trening, 2015b). Ved kartlegging av brukerhistorikk i en app, får brukerne melding med en link til et par nye sko når det er på tide å bytte de gamle.

Bruk av kundedata er relatert til kunstig intelligens. Med økt teknologibruk øker også tilgjengelig datamengde, og systematisering av slik data kan brukes til å følge opp

medlemmer bedre (Virke Trening, 2015b). Som vi så i kapittel 7.3.3, benyttes allerede maskinlæring for å identifisere medlemmer som er nær ved å melde seg ut av treningssenteret (Tobiassen, 2016). Slik kan man tidligere iverksette tiltak for å forhindre medlemsfravall.

8.1.2 Konkurransesituasjonen i fremtiden

Kundenes forhandlingsmakt

I kapittel 4.4.4 slo vi fast at dagens treningssentermedlemmer i hovedsak er enkeltindivider med individuelle medlemskap. Med mange og små kjøpere er kundemakten lav. Dette kan imidlertid endre seg i fremtiden. Omtalte tjenester som ClassPass kan resultere i at kundene får mer frihet og ikke trenger å binde seg til *ett* treningssenter. Dersom slike løsninger blir utbredt, og aktørene selv ikke deltar aktivt i utviklingen, kan kundemakten øke og konkurranseintensiteten forsterkes. Slike løsninger har sannsynligvis størst potensial i byer med mindre avstand mellom sentrene, og utgjør således en større trussel der.

Intern rivalisering

I kapittel 4.4.5 konkluderte vi med at den interne rivaliseringen i den norske treningssenterbransjen i dag er høy. Konkurransen i bransjen er preget av kamp om markedsandeler, hvilket reduserer sentrenes gjennomsnittlige lønnsomhet. Flere i Stamina påpeker at markedet er overmodent for konsolidering (Blikås, Stamina, 2016a; Larsen, Stamina, 2016a). I kapittel 4.1 så vi at markedet er fragmentert, og at omtrent halvparten av norske treningssentre er enkeltstående. Med høy intern rivalisering og fallende marginer, kan det forventes at aktørene vil ønske å slå seg sammen. Slik kan de potensielt øke sin markedsrett og oppnå skalafordeler på administrativt nivå. Vi fant ingen tendenser til skalafordeler på senternivå i kapittel 6.2.1, men det er ikke utenkelig at det er mer lønnsomt å drive flere sentre sammen i en kjedestruktur. Konsolidering kan potensielt redusere den interne rivaliseringen, og dermed øke gjennomsnittlig lønnsomhet i bransjen.

Omdømmebygging synes også å være et område bransjen bør adressere fremover. En undersøkelse av Norstat og TNS Gallup fant at treningssenterbransjen har et godt omdømme blant sine egne medlemmer, men et svakt omdømme blant de som ikke trener (CrediCare, 2016). Sistnevnte kan gjøre det utfordrende å kapre nye medlemmer som ikke allerede trener. Bransjen er derfor avhengig av å gjøre sine tjenester attraktive også for den mer inaktive delen av befolkningen for å utvide markedspotensialet. Administrerende direktør i kredittselskapet CrediCare mener at treningssenterbransjen bør forsøke å fremstå mer som en

allmenn tilbyder av treningsmuligheter (Dyregrov, 2016). Tilgjengeliggjøring mot en bredere del av befolkningen kan altså bli avgjørende for fremtidig bransjelønnsomhet.

8.2 Relativ lønnsomhet i fremtiden

Vi utdyper i det følgende hvordan vi tror dagens lønnsomhetsdriverne vil utvikle seg i fremtiden og hvilken betydning de kan få for relativ lønnsomhet. Selv om flere av faktorene fra kapittel 6 og 7 kan bli viktig for fremtidig lønnsomhet, fokuserer vi på de tre viktigste lønnsomhetsdriverne (kapittel 7.3).

8.2.1 Medlemskapasitetsutnyttelse i fremtiden

Kapittel 7.3.1 viste at treningssentrenes medlemskapasitetsutnyttelse henger tett sammen med lokalt markedspotensial. Markedspotensialet bestemmes av befolkningsstørrelsen og antall konkurrenter innenfor et lokalt marked. Mye tyder på at treningssentrene generelt preges av for høy kapasitet relativt til markedspotensialet. I tråd med økonomisk teori kan det forventes at tilbudet gradvis vil tilpasse seg til etterspørselen igjen. Redusert etableringsvekst kan tyde på at aktørene begynner å anerkjenne at markedspotensialet er redusert. Flere konkurser og nedleggelse kan føre til bedre medlemskapasitetsutnyttelse for de gjenværende sentrene, forutsatt at etterspørselen etter medlemskap holdes konstant eller øker. Dersom bransjeaktørene klarer å tilpasse sin kapasitet både på eksisterende⁸³ og nye sentre til et reelt markedspotensial, vil kostnadsnivået bedre tilpasses inntekspotensialet. Dersom medlemsinntekter fortsetter å utgjøre nær hele inntektsgrunnlaget til treningssentrene, er det ingen grunn til å anta at viktigheten av god medlemskapasitetsutnyttelse vil endres i fremtiden. Vi har imidlertid sett tegn på at områder som personlig trening kan få større betydning fremover. Da kan lønnsomhetseffekten av økt medlemskapasitetsutnyttelse potensielt reduseres.

8.2.2 Bemanningsgrad i fremtiden

Vi fant i kapittel 7.3.2 at bemanningsgrad i resepsjonen har en negativ effekt på lønnsomhet. En videre utvikling av teknologiske løsninger gjøre det enda mer attraktivt å redusere resepsjonsbemanningen i fremtiden. Adgangskontroll med nøkkelt kort er allerede mye brukt for å redusere behovet for resepsjonsbemanning. Dersom slike løsninger utvikles ytterligere,

⁸³ Gjennom å flytte eller redusere antall kvadratmeter på samme lokasjon

kan resepsjonsbehovet elimineres helt. Eksempelvis kan all kundeservice foregå over en sentral vakttelefon der medlemmene kan ta kontakt ved behov. Etter hvert som samfunnet blir mer vant til automatiserte prosesser, for eksempel i matvarebransjen, kan det tenkes at løsninger med lav bemanning og mer selvbetjening får større aksept. Dette kan redusere inntektseffekten av resepsjonsbemanning som vi fant i kapittel 7.3.2. Fordi treningssenterbransjen fortsatt er en tjenestebørsje, bør sentrene imidlertid utøve forsiktighet med å eliminere alle slike serviceelementer helt. Lavere bemanning i resepsjonen kan imidlertid frigjøre de ansattes tid til å fokusere på mer verdiskapende aktiviteter, som mer personlig medlemsoppfølging. Den omtalte økningen i etterspørsel etter personlig trener-timer underbygger vår oppfatning om at mer treningsveiledning er ønsket av treningssentermedlemmer.

8.2.3 Medlemsturnover i fremtiden

I kapittel 7.3.3 fant vi at en lav medlemsturnover er viktig for treningssentrenes lønnsomhet. En stabil medlemsbase med lite gjennomstrømning har betydelig sammenheng med høyere lønnsomhet. Bindingstid på abonnementer, ofte på et år, kan antakeligvis hjelpe til med å holde medlemsturnoveren nede. I kjølvannet av økt etablering fra lavprissentre, ser man imidlertid en trend mot redusert bindingstid (Thidemann, Virke Trening, 2016b). Dersom denne trenden fortsetter, kan resultatet bli økt medlemsturnover og dermed redusert lønnsomhet for aktørene.

Den teknologiske utviklingen vi omtalte i kapittel 8.1.1 kan muliggjøre bedre oppfølging av eksisterende medlemmer. Vi så at kunstig intelligens brukes til å forutse hvilke medlemmer som kommer til å slutte (Tobiassen, 2016). Med slike styringsverktøy kan treningssentrene iverksette tiltak rettet mot spesifikke medlemmer for å redusere sin medlemsturnover. Registrering av aktivitet med apper og sensorer kan brukes i denne sammenhengen. Slik tilrettelegges det for oppfølging av flere medlemmer samtidig. Dette kan bidra til å redusere medlemsturnover, og således forbedre treningssentres lønnsomhet.

8.3 Delkonklusjon

I dette kapittelet har vi søkt å besvare forskningsspørsmål 5:

Hva blir viktig for lønnsomheten til treningssentrene i fremtiden?

Vi mener at teknologiske trender sannsynligvis vil legge mye av premissene for treningssenterbransjen i fremtiden. Slike trender representerer både muligheter og utfordringer for treningssentrene. Sentre som evner å dra nytte av teknologi og tilgjengelige datamengder, kan skape seg en unik markedsposisjon og dermed bli mer lønnsomme enn sentre som ikke gjør dette. Samtidig gir slike trender mer frihet til medlemmene, hvilket kan øke kundemakten i fremtiden. For å utvide markeds- og lønnsomhetspotensialet, må bransjen finne andre måter å skape verdi på enn å konkurrere om markedsandeler. Omdømmebygging og mer samarbeid med det offentlige kan bli viktig i denne sammenhengen.

Hva gjelder viktige lønnsomhetsdrivere på bedriftsnivå, vil trolig teknologiske løsninger også bli avgjørende. Teknologisk utvikling kan bidra til at redusert bemanningsgrad i resepsjonen ikke skjer på bekostning av servicetilbudet til medlemmene. Samtidig kan teknologiske verktøy være nyttige i arbeidet med å forhindre medlemmer i å si opp sitt treningssenterabonnement. Dette kan potensielt redusere medlemsturnover og bedre sentrenes lønnsomhet. Videre tror vi at markedsmekanismer vil bidra til å redusere bransjens overskuddstilbud. Total medlemskapasitet tilpasses dermed bedre til det reelle markedspotensialet, særlig i lokale markeder med mange aktører. Slik kan den sterke rivaliseringen reduseres, og lønnsomheten gradvis forbedre seg.

9. Konklusjon

Vi oppsummerer i det følgende utredningens hovedfunn, begrensninger og forslag til videre forskning. Oss bekjent er dette den første studien som undersøker spesifikke lønnsomhetsdrivere i treningssenterbransjen. Tidligere forskning på bransjen har i stor grad fokusert på kvalitetsdrivere og kundetilfredshet. I slik forskning er det antatt en implisitt sammenheng mellom tilfredsstillelse av medlemmenes kvalitetsforventninger og lønnsomhet, men sammenhengen er ikke studert eksplisitt.

Det er forsket lite på lønnsomhet i treningssenterbransjen tidligere, og hensikten med utredningen har derfor vært utforskende. For å besvare vår problemstilling, har vi gjort en internanalyse av bransjens nest største treningssenterkjede, Stamina Trening. Gjennom tilgang på internt rapporterte data hos Stamina, samt en spørreundersøkelse utsendt til senterlederne, har vi samlet data på detaljerte forhold ved de 43 treningssentrene vi analyserer. Med utgangspunkt i tall for 2015, utforsker vi 19 ulike faktorer sammenheng med sentrenes lønnsomhet, ved hjelp av kvantitative analyseteknikker. Diskusjonene er supplert med kvalitative data i form av tekstlige svar på åpne spørsmål i spørreundersøkelsen og innspill fra åtte semi- og ustrukturerte intervjuer.

Med dette utgangspunktet søker vi å besvare vår problemstilling:

Hva kan forklare lønnsomhetsvariasjoner mellom norske treningssentre?

9.1 Konklusjon på forskningsspørsmålene

Vi dekomponerte problemstillingen i fem forskningsspørsmål. Disse har vært avgjørende for strukturen på utredningen. Ved å besvare hvert av forskningsspørsmålene, kommer vi frem til en samlet konklusjon på problemstillingen.

Forskningsspørsmål 1: Hva karakteriserer den norske treningssenterbransjen og bransjens eksterne omgivelser?

Analysen av bransjen dannet en bakgrunn for å forstå viktige forhold og trender som påvirker bransjeaktørenes lønnsomhetsprestasjon. Vi så at redusert omsetningsvekst, fallende marginer og en økning i antall konkurser vitner om en bransje med tiltakende lønnsomhetsutfordringer. Bransjen består av et mangfold av treningssentre, både når det gjelder treningstilbud og

kjedetilknypning. Halvparten av de norske treningsssentrene er fortsatt enkeltstående⁸⁴. Den norske treningsssenterbransjen preges videre av å være fragmentert, ettersom treningsfasiliteter er et tjenestetilbud som ikke kan flyttes. Vi definerte det geografiske markedet som lokalt, og argumenterte for en markedsradius på ti minutters kjøretid. Vi konkluderte videre med at det relevante produktmarkedet for bransjeanalysene inkluderer både fullservice-, lavpris- og nisjesegmentet, da kundene tenderer til å bytte mellom sentre på tvers av segmenter (Konkurransetilsynet, 2014). Stamina Trening består selv av både fullservice- og lavprissentre.

Analysen av *makroomgivelsene* viste at teknologiske forhold er i ferd med å bli toneangivende for bransjen. Teknologisk utvikling skaper imidlertid både utfordringer og muligheter for aktørene. Hva gjelder sosiokulturelle forhold, så vi at det generelle aktivitetsnivået i befolkningen er nedadgående, men at helse- og treningsfokus øker. Dette kan skape muligheter for aktørene. Bransjeorganisasjonen Virke Trening jobber aktivt for å redusere fordelsbeskatning på treningscentermedlemskap og for å øke bransjens samarbeid med det offentlige. Gjennomslag for disse initiativene kan tenkes å bedre lønnsomhetspotensialet i bransjen.

Analysen av *konkurransesomgivelsene* viste at den norske treningsssenterbransjen preges av relativt sterk intern rivalisering. Rivaliseringen avhenger imidlertid av forhold i de ulike lokale markedene. Sterk rivalisering henger hovedsakelig sammen med at bransjen er inne i en modningsfase. Dette har ført til en redusert omsetningsvekst, fallende marginer og flere konkurser. Generelt ser vi at den norske treningsssenterbransjen er en bransje med tiltakende lønnsomhetsutfordringer.

Forskningspørsmål 2: Hvilke lønnsomhetsvariasjoner finnes mellom sentrene i dag, og hvilke regnskapsposter er av størst betydning for lønnsomheten?

Vi fant stor variasjon i lønnsomheten til treningsssentrene i utvalget. Hele 40 % av sentrene leverte negativ EBITA-margin i 2015. En hvalkurve viste at Stamina kan generere 169 % av dagens lønnsomhet dersom ulønnsomme sentre nedlegges, gitt at det ikke er synergieffekter mellom sentrene.

⁸⁴ Ikke tilknyttet en kjede

Viktige regnskapsposter for relativ lønnsomhetsprestasjon er medlemsinntekter, lokalkostnader⁸⁵ og lønnskostnader. Medlemsinntekter, hovedsakelig i form av løpende treningsabonnementer, utgjør nesten hele inntektsgrunnlaget til både fullservice- og lavprissentrene (KEY). Lokal- og lønnskostnader er de to desidert største kostnadspostene, og utgjør til sammen omtrent to tredjedeler av total omsetning.

Forskningsspørsmål 3: Hvilke faktorer kan påvirke lønnsomhetsvariasjoner mellom treningssentrene?

Basert på teori og empiri fra kapittel 2.3 og 2.4, samt intervjuer med nøkkelpersoner i bransjen, utviklet vi hypoteser om 19 ulike faktorerens potensielle lønnsomhetseffekt. Vi undersøkte faktorenes bivariate samvariasjon med lønnsomhet. Analysene antydte at sentre med *klyngesamarbeid* eller *en eldre senterleder* er mer lønnsomme. Videre fikk vi indikasjoner på at sentre med *ansattssamarbeid*, *rabattavtaler med eksterne aktører*, *høy bemanningsgrad*, *mange sekundærtjenester*, *høy medlemsturnover* eller *en høy andel utmeldinger som følge av misnøye* generelt er mindre lønnsomme. Samvariasjonen mellom disse faktorene og lønnsomhet var imidlertid ikke spesielt sterk. Vi presiserte videre at de observerte korrelasjonene ikke sier noe om kausalitet, og vi diskuterte at flere av faktorene selv kan være drevet av sentrenes lønnsomhet.

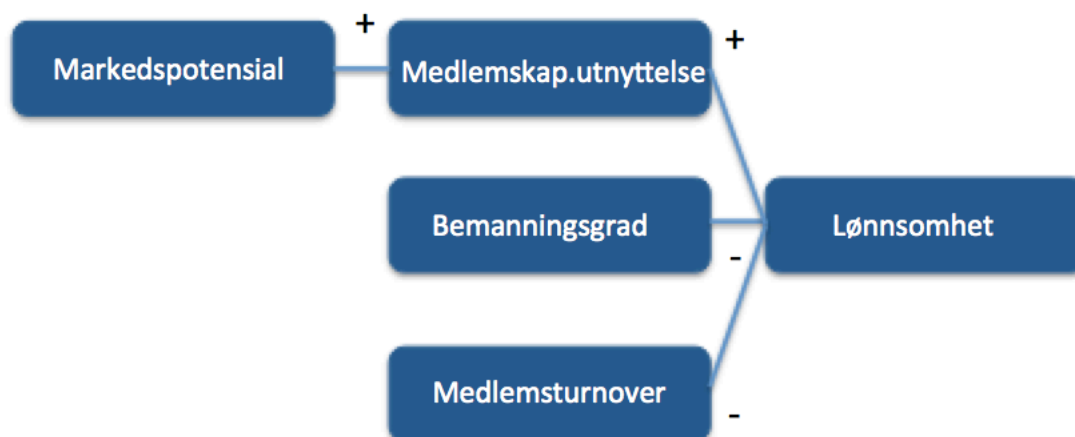
Forskningsspørsmål 4: Hvilke av de identifiserte faktorene har en effekt på treningssentrenes lønnsomhet, og hvilke er de viktigste lønnsomhetsdriverne?

I kapittel 7 utforsket vi de ulike faktorenes potensielle effekt på lønnsomhet ved hjelp av multippel regresjonsanalyse. For å identifisere de viktigste lønnsomhetsdriverne, tok vi utgangspunkt i en kombinasjon av kvantitative og kvalitative funn. De kvantitative funnene kom fra bi- og multivariate analyser, mens de kvalitative funnene kom fra spørreundersøkelsen og avsluttende intervjuer med nøkkelpersoner i bransjen. For å identifisere hvilke av faktorene fra kapittel 6 som er viktigst i en lønnsomhetssammenheng, vurderte vi hver enkelt faktor basert på både eksogenitet, retningskonsistens i kvantitative analyser og innsikt fra senterledere og intervjuer.

Med de nevnte kriteriene fant vi, som illustrert i figur 9-1, at *medlemskapasitetsutnyttelse*, *bemanningsgrad* og *medlemsturnover* har en betydelig og direkte lønnsomhetseffekt. Videre

⁸⁵ Husleie, elektrisitet, sikkerhet og renhold

fant vi at *markedspotensialet* innenfor ti minutters kjøretidsradius påvirker lønnsomhet indirekte gjennom medlemskapasitetsutnyttelse.



Figur 9-1: De viktigste lønnsomhetsdriverne

Medlemskapasitetsutnyttelse er et mål på hvor mange medlemmer et treningssenter har, relativt til maksimal kapasitet. Faktoren er viktig fordi medlemsinntekter er sentrale for å dekke driftskostnadene. Det er dermed essensielt for treningssentrene å forstå hva som påvirker medlemskapasitetsutnyttelsen. Vi fant at *markedspotensialet* innenfor ti minutters kjøretidsradius er en svært viktig driver for sentrenes medlemskapasitetsutnyttelse. Den lave medlemskapasitetsutnyttelsen i utvalget tyder på at flere av sentrene ikke er tilpasset det reelle markedspotensialet. Den sterke veksten i antall treningssentre det siste tiåret har redusert markedspotensialet, hvilket kan være en kilde til dårligere kapasitetsutnyttelse. En annen kilde kan være at markedspotensialet ble overvurdert ved etablering. Vi mener derfor at aktørene bør tilstrebe å tilpasse sin kapasitet til de reelle lokale markedsforholdene. Forholdet er viktig å adressere fordi det påløper store kostnader ved å operere med vedvarende ledig kapasitet over lengre tid. Dette er ikke nødvendigvis gjennomførbart for eksisterende sentre med bindende leiekontrakter, men er særlig relevant i forbindelse med nyetableringer.

Økt bemanningsgrad i resepsjonen har en negativ lønnsomhetseffekt. Vi fant at økt bemanningsgrad kan ha en positiv sammenheng med inntekter, men at kostnadseffekten er sterkere. Det er viktig å presisere at resultatet gjelder resepsjonsbemanning spesifikt. En mulig implikasjon er at sentrene bør omdefinere hvordan de forholder seg til service, samt hvordan de prioriterer å bruke arbeidskraften. Ved å redusere resepsjonsbemanningen, kan ansattressursene i større grad knyttes til primærtjenesten trening. Dette kan potensielt virke positivt inn på andre betydelige lønnsomhetsdrivere, som for eksempel medlemsturnover. Vi

fant at den største lønnsomhetseffekten kommer idet sentrene eliminerer all resepsjonsbemanning. Vi har imidlertid sett at de sentrene som ikke har resepsjonsbemanning ligger nært andre Stamina-sentre. Dette kan bety at det er vanskelig å redusere resepsjonsbemanning, selv på KEY-sentre, dersom man ikke har personale i nærheten som kan se til senteret fra tid til annen. Det kan også stilles spørsmål ved hvorvidt lønnsomhetseffekten av bemanningsgrad er overførbar til hele den norske treningssenterbransjen, ettersom resepsjonsbehovet kan være forskjellig for sentre av en viss størrelse.

Den positive inntektseffekten av medlemskapasitetsutnyttelse tilsier altså at det lønner seg å øke antall medlemmer. Vi fant imidlertid at det ikke er likegyldig *hvordan* sentrene øker medlemsbasen, ettersom *medlemsturnover* har en betydelig negativ effekt på lønnsomhet. Våre resultater viser at et fokus på å beholde eksisterende medlemmer kan bedre treningssentrenes lønnsomhet. Stamina har selv hatt et noe ubevisst forhold til hvordan det er mest lønnsomt å øke medlemsbasen, og har skiftet mellom å fokusere på nysalg og pleie av eksisterende medlemmer. Begge deler er ressurskrevende, men våre resultater impliserer altså at sistnevnte bør prioriteres i større grad. Dette er konsistent med anbefalinger i presentert teori som finner at salgsfokus ofte går på bekostning av tiltak for å beholde de eksisterende medlemmene (Hurley, 2004). Tidlig identifisering av medlemmer med lav besøkshyppighet og beregning av kundelønnsomhet kan være nyttige verktøy for å redusere medlemsturnoveren. Potensielle virkemidler kan være bruk av lojalitetsprogrammer og mer interaksjon mellom kompetente ansatte og medlemmene i treningssituasjonen. Vi har liten grunn til å tro at den negative effekten av medlemsturnover kun gjelder for Stamina-sentrene, og antar at den samme effekten gjør seg gjeldende for resten av den norske treningssenterbransjen.

Forskningsspørsmål 5: Hva blir viktig for lønnsomheten til treningssentrene i fremtiden?

Teknologisk utvikling vil sannsynligvis legge premisser for både gjennomsnittlig lønnsomhet i bransjen og relativ lønnsomhet for hver aktør. Teknologiske trender representerer en trussel for treningssentrene i form av økt kundemakt. Løsninger inspirert av delingsøkonomien gjør kundene mindre bundet til ett treningssenter av gangen, og øker dermed deres frihet. Dette kan imidlertid også representere en mulighet, dersom treningssentrene evner å ta i bruk nye teknologiske løsninger i utviklingen av egne tjenestetilbud. For bemanningsgrad kan teknologiske løsninger eksempelvis bidra til å redusere behovet for resepsjonsbemanning

ytterligere, og således frigjøre arbeidskraft til økt fokus på medlemsoppfølging. For medlemsturnover betyr det at mer kundedata kan bidra til dypere innsikt i hvilke medlemmer som er nær ved å slutte. Slik innsikt kan brukes systematisk i arbeidet med å redusere medlemsturnoveren. Videre kan sosiokulturelle forhold, som økt helsefokus, bidra til at flere trekker inn på treningssentrene. Det kan også se ut til at andre deler av tjenestetilbudet, som personlig trening, kan bli viktigere i fremtiden.

9.2 Konklusjon på problemstillingen

Hva kan forklare lønnsomhetsvariasjoner mellom norske treningssentre?

Vi konkluderer med at faktorene *medlemskapasitetsutnyttelse*, *bemanningsgrad* og *medlemsturnover* er sentrale drivere som kan forklare noe av lønnsomhetsvariasjonen hos treningssentrene i studien. Vi har sett at medlemskapasitetsutnyttelsen i utvalget generelt er lav, og at dette i stor grad skyldes at sentrene ikke er tilpasset sitt markedspotensial. Dette bør adresseres fordi det eksempelvis legger begrensninger for hvilken effekt tiltak for å øke medlemskapasitetsutnyttelsen reelt sett kan få.

Fordi vår utredning baserer seg på en internanalyse, kan vi ikke direkte konkludere med at effektene gjør seg gjeldende i hele den norske treningssenterbransjen. På grunn av store variasjoner mellom Stamina-sentrene, mener vi likevel at studien kan bidra med nyttig innsikt for treningssenterbransjen som helhet. Sammenhengene vi identifiserer er klare, men bør utforskes videre for å bedre påliteligheten i resultatene.

9.3 Begrensninger og forslag til videre forskning

En begrensning ved utredningen er at vi kun analyserer lønnsomheten over ett år. Vi kan dermed ikke bekrefte om våre resultater vedvarer over tid. Datagrunnlaget er foreløpig lite, noe som svekker resultatenes reliabilitet. Utredningen er derfor utforskende, og gir kun indikasjoner på hvilke faktorer som er viktige for treningssentrenes lønnsomhet. De kausale slutningene bør derfor utforskes videre basert på et større datagrunnlag. Med flere observasjoner vil reliabiliteten til resultatene styrkes.

Videre har vi gjort en internanalyse av kun én treningssenterkjede. Dette kan svekke funnenes overførbarhet til andre aktører. Bransjen består for eksempel av like mange enkeltstående som

kjedetilknyttede sentre, og det kan være at andre lønnsomhetsdrivere er viktige for de enkeltstående sentrene. I tillegg har Stamina kun sentre som tilhører fullservice- og lavprissegmentene og ikke nisjesegmentet. Til tross for at slike sentre tilhører samme produktmarked, kan det finnes andre lønnsomhetsdrivere i nisjesegmentet enn det vi har kunnet identifisere med vårt utvalg. Med en eksternanalyse kunne man undersøkt om driverne gjør seg gjeldende for flere aktører i bransjen, samt kontrollert for effekter av kjede- eller segmenttilknytning. En eksternanalyse kan imidlertid være vanskelig å gjennomføre på samme detaljnivå som vi har hatt mulighet til på grunn av behovet for datatilgang.

Vårt utvalg er svært variert hva gjelder karakteristikker som urbanitet, konkurransesituasjon, opprinnelse og beliggenhet. Dette har gitt oss mulighet til å analysere faktorer som er viktige på tvers av disse karakteristikene. Det kunne imidlertid vært interessant å analysere treningssentre innenfor et mer avgrenset område, ettersom treningssenterbransjen er så fragmentert. Alternativt kunne det bidratt med ytterligere innsikt å holde faktorer som urbanitet konstant, for å finne spesifikke lønnsomhetsdrivere i markeder som ligner på hverandre.

10. Referanseliste

- 3T. (2016). Sentre. Lastet ned 25.05.2016, fra <http://3t.no/sentre/>
- Aamodt-Hansen, I. (2013, 21.01). 120.000 er «støttemedlemmer» på treningssenter, *E24*. Lastet ned 13.04.2016 fra <http://e24.no/privat/rettigheter/120-000-er-stoettemedlemmer-paa-treningssenter/20324159>
- ACE, IHRSA & Clubintel. (2015). International Fitness Industry Trend Report. What's all the rage? Lastet ned fra <https://acefitnessmediastorage.blob.core.windows.net/webcontent/assetportfoliodownload/ads/Industry-Trends-2015.pdf>
- Afthinos, Y., Theodorakis, N. D. & Nassis, P. (2005). Customers' Expectations of Service in Greek Fitness Centers: Gender, Age, Type of Sport Center, and Motivation Differences. *Managing Service Quality: An International Journal*, 15(3), 245-258.
- Algar, R. (2012). 2012 UK Low-cost Gym Sector Report: A Strategic Investigation into a Disruptive New Segment. UK: Oxygen Consulting.
- Anderson, E. W., Fornell, C. & Rust, R. T. (1997). Customer Satisfaction, Productivity, and Profitability: Differences Between Goods and Services. *Marketing Science*, 16(2), 129-145.
- Antonakis, J., Bendahan, S., Jacquart, P. & Lalive, R. (2014). Causality and endogeneity: Problems and solutions *The Oxford Handbook of Leadership and Organizations*. New York: Oxford University Press.
- Asteriou, D. & Hall, S. G. (2011). *Applied Econometrics* (nr. 2). London: Palgrave Macmillan.
- Babyak, M. A. (2004). What you see may not be what you get: A brief, nontechnical introduction to overfitting in regression-type models. *Psychosomatic Medicine*, 66(3), 411-421.
- Banker, R. D., Chang, H. & Cunningham, R. (2003). The Public Accounting Industry Production Function. *Journal of Accounting and Economics*, 35(2), 255-281.
- Banker, R. D. & Johnston, H. H. (2006). Cost and profit driver research. i C. S. Chapman, A. G. Hopwood & M. D. Shields (Red.), *Handbooks of Management Accounting Research* (nr. 2, s. 531-556): Elsevier.
- Banker, R. D., Konstans, C. & Mashruwala, R. (2000). *A Contextual Study of Links Between Employee Satisfaction, Employee Turnover, Customer Satisfaction and Financial Performance*. Unpublished manuscript. University of Texas at Dallas.
- Banker, R. D. & Mashruwala, R. (2009). Simultaneity in the Relationship between Sales Performance and Components of Customer Satisfaction. *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 22, 88-106.
- Banker, R. D., Potter, G. & Srinivasan, D. (2000). An Empirical Investigation of an Incentive Plan that Includes Nonfinancial Performance Measures. *The Accounting Review*, 75(1), 65-92.
- Behn, B. K. & Riley, R. A. (1999). Using Nonfinancial Information to Predict Financial Performance: The Case of the US Airline Industry. *Journal of Accounting, Auditing & Finance*, 14(1), 29-56.

-
- Bergstrand, J. (2009). *Accounting for Management Control*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Berry, W. D. (1993). *Understanding regression assumptions* (Sage University Paper series on Quantitative Applications in the Social Sciences, series no. 07-092). Newbury Park, CA: Sage.
- Besanko, D., Dranove, D., Shanley, M. & Schaefer, S. (2013). *Economics of Strategy*. Hoboken, N.J: John Wiley & Sons.
- Bishop, R. & Klein, B. (2009). Fitness Club Operators Take Seven-Step Checkup as Economic Prognosis Worsens. *Athletic Business*. Lastet ned 02.03.2016, fra <http://www.athleticbusiness.com/fitness-training/fitness-club-operators-take-seven-step-checkup-as-economic-prognosis-worsens.html>
- Bjørnenak, T. (2005). Zimmermans argumenter for å fordele kostnader. *Magma*, 8(6), 81-83.
- Bjørnenak, T. (2010). Økonomistyringens tapte relevans, del 1 og 2, *Magma*, 10(4), 49-54.
- Bloomberg. (2013). Wearable Tech Inspires a Shoe, Clothing Design Push. Lastet ned 20.05.2016, fra <http://www.bloomberg.com/news/articles/2013-10-31/wearable-tech-inspires-a-shoe-clothing-design-push>
- Bragelien, I. (2014, 17.09). [BUS400N – Forelesning 7: Avkastningskrav og resultatmåling].
- Bryant, L., Jones, D. A. & Widener, S. K. (2004). Managing Value Creation Within the Firm: An Examination of Multiple Performance Measures. *Journal of Management Accounting Research*, 16(1), 107-131.
- Brynstad, S. & Klund, S. (2015). Prosjektbeskrivelse: En studie av lønnsomhetsdrivere i treningscenterbransjen.
- Brønnøysundregistrene. (2015). Kunngjøringer: Konkursåpning. Lastet ned 23.03.2016, fra https://w2.brreg.no/kunngjoring/kombisok.jsp?datoFra=01.01.2013&datoTil=31.12.2015&id_region=0&id_niva1=51&id_niva2=56&id_bransje1=82&id_bransje2=93&id_bransje3=130
- Business-analysis. (2016). PEST Analysis. Lastet ned 29.01.2016, fra <http://business-analysis.in/?p=1256>
- Børrud, A. (2014, 19.02). Vil ha slutt på gratisarbeid i treningsbransjen. *FriFagbevegelse*.
- Calkins, K. (2005). Applied statistics - Lesson 13 More Correlation Coefficients. Berrien Springs: Andrews University.
- Chang, K. & Chelladurai, P. (2003). System-Based Quality Dimensions in Fitness Services: Development of the Scale of Quality. *The Service Industries Journal*, 23(5), 65-83.
- Chelladurai, P., Scott, F. L. & Haywood-Farmer, J. (1987). Dimensions of Fitness Services: Development of a Model. *Journal of Sport Management*, 1(2), 159-172.
- Conner, K. R. (1991). A historical comparison of resource-based theory and five schools of thought within industrial organization economics: Do we have a new theory of the firm? *Journal of Management*, 17(1), 121-154.
- CrediCare. (2015). Spentig suksess. Lastet ned 23.03.2016, fra <https://credicare.no/aktuelt/spentig-suksess>
- CrediCare. (2016). Omdømmeundersøkelsen 2016.
- Cronin Jr, J. J. & Taylor, S. A. (1992). Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension. *Journal of Marketing*, 56(3), 55-68.
- Dehejia, R. H. & Lleras-Muney, A. (2004). Booms, Busts, and Babies' Health. *The Quarterly Journal of Economics*, 119(3), 1091-1130.

- Deloitte & EuropeActive. (2015). European Health & Fitness Market Report 2015.
- Dougherty, C. (2007). *Introduction to Econometrics* (3 utg.). New York: Oxford University Press.
- Dowd, B. & Town, R. (2002). Does X really cause Y? Washington: Academy Health.
- Dulebohn, J. H., Bommer, W. H., Liden, R. C., Brouer, R. L. & Ferris, G. R. (2012). A Meta-Analysis of Antecedents and Consequences of Leader-Member Exchange Integrating the Past with an Eye Toward the Future. *Journal of Management*, 38(6), 1715-1759.
- Dyregrov, S. (2014, 18.08). Spår konkursboom for treningsstentrene, *Bergens Tidende*. Lastet ned 23.03.2016, fra <http://www.bt.no/sprek/Spar-konkursboom-for-treningsstentrene-3174993.html>
- Dyregrov, S. (2015a, 15.12). Ekspert: Det er for billig å trene på treningsstenter, *Aftenposten*. Lastet ned 23.03.2016, fra http://www.aftenposten.no/100Sport/sprek/Ekspert---Det-er-for-billig-a-trene-pa-treningsstenter-652730_1.snd
- Dyregrov, S. (2015b, 31.03). Helseministeren vil ikke fjerne skatt på trening, *Aftenposten*. Lastet ned 22.05.2016, fra http://www.aftenposten.no/100Sport/sprek/Helseministeren-vil-ikke-fjerne-skatt-pa-trening-512519_1.snd
- Dyregrov, S. (2015c, 27.04). Mener de fleste nyutdannede PT-ene er uegnet, *Aftenposten*. Lastet ned 11.04.2016, fra http://www.aftenposten.no/100Sport/sprek/Mener-de-fleste-nyutdannede-PT-ene-er-uegnet-526800_1.snd
- Dyregrov, S. (2016, 07.04). Ny rapport om treningsstentre: - Bekrefter en del mistanker, *Aftenposten*. Lastet ned 22.05.2016, fra http://www.aftenposten.no/100Sport/sprek/Ny-rapport-om-treningsstentre---Bekrefter-en-del-mistanker-722119_1.snd
- Euroinvestor. (2016). Brent Oil. Lastet ned 02.03.2016, fra <http://www.euroinvestor.no/boerser/gtis-energy/brent-oil/2327059/historikk>
- Evans, J. D. (1996). *Straightforward statistics for the behavioral sciences*. Pacific Grove, CA: Brooks/Cole Publishing.
- Feigenbaum, A. V. (2002). *Total quality management*. Wiley Online Library.
- Folkehelseinstituttet. (2014). Folkehelse rapporten 2014. Helsetilstanden i Norge.
- Fornell, C. & Wernerfelt, B. (1987). Defensive Marketing Strategy by Customer Complaint Management: A Theoretical Analysis. *Journal of Marketing Research*, 24(4), 337-346.
- Gerstner, C. R. & Day, D. V. (1997). Meta-Analytic Review of Leader-Member Exchange Theory: Correlates and Construct Issues. *Journal of Applied Psychology*, 82(6), 827-844.
- Granerud, K. M. (2015, 30.12). Treningskjede viser muskler, *Finansavisen*.
- Graven, L. H. & Larsen, M. (2015). *Ex-post analyse av fusjonen mellom Sats og Elixia*. Masterutredning i samfunnsøkonomi og økonomisk styring, Norges Handelshøyskole. Lastet ned fra <http://brage.bibsys.no/xmlui/handle/11250/300491>
- Gripsrud, G., Olsson, U. H. & Silkoset, R. (2010). *Metode og dataanalyse*. Kristiansand: Høyskoleforlaget.

-
- Grönroos, C. (1984). A Service Quality Model and its Marketing Implications. *European Journal of Marketing*, 18(4), 36-44.
- Gymline. (2016). Produkter. Lastet ned 07.06.2016, fra <http://www.gymline.no/?CatID=1155>
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L. & Black, W. C. (1995). *Multivariate Data Analysis* (nr. 3rd). New York: Macmillan.
- Haugen, A. (2010, 19.03). Når trening går på helsen løs, *Dagens Næringsliv*. Lastet ned 02.03.2016, fra <http://www.dn.no/d2/2010/03/19/nar-trening-gar-pa-helsen-los>
- Haugsvær, N. (2014, 17.01). Betaler flekk for å få bort flekket, *Osloby*. Lastet ned 09.02.2016, fra <http://www.osloby.no/sprek/Betaler-flekk-for-a-fa-bort-flekket-7436798.html>
- Helland, M. (2015, 11.01). Fortsatt har ikke denne mannen fått nok treningssentre, *Budstikka*. Lastet ned 23.03.2016, fra <http://www.budstikka.no/okonomi/okonomi-bolig/fortsatt-har-ikke-denne-mannen-fatt-nok-treningssentre/s/2-2.310-1.8683628>
- Helsedirektoratet. (2014). Fysisk aktivitetsnivå blant voksne og eldre i Norge: Oppdaterte analyser basert på nye nasjonale anbefalinger i 2014 (Helsedirektoratet, Overs.).
- Hjelmeng, E. J. & Sørgard, L. (2014). *Konkurransopolitikk: Rettslig og økonomisk analyse* Bergen: Fagbokforlaget.
- Howat, G., Absher, J., Crilley, G. & Milne, I. (1996). Measuring Customer Service Quality in Sports and Leisure Centres. *Managing Leisure*, 1(2), 77-89.
- Hurley, T. (2004). Managing Customer Retention in the Health and Fitness Industry: A Case of Neglect. 17(1/2), 23.
- IBISWorld. (2012, 07.06). Fitness Industries Pump Up Revenue. Lastet ned 02.03.2016, fra <http://media.ibisworld.com/2012/06/07/fitness-industries-pump-up-revenue/>
- Ittner, C. D. & Larcker, D. F. (1998). Are Nonfinancial Measures Leading Indicators of Financial Performance? An Analysis of Customer Satisfaction. *Journal of Accounting Research*, 36, 1-35.
- Jakobsen, E. W. & Lien, L. B. (2001). *Ekspansjon: Strategi for forretningsutvikling*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Jeffrey, M. W. (2009). *Introductory Econometrics: A modern approach* (5. utg) Mason: South-Western Cengage Learning.
- Johnson, G., Whittington, R. & Scholes, K. (2011). *Exploring Strategy*. Essex: Pearson Education.
- Kaldestad, Y. & Møller, B. (2014). *Verdivurdering*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kaplan, R. S. (1983). Measuring Manufacturing Performance: A New Challenge for Managerial Accounting Research. *The Accounting Review*, 58(4), 686-705.
- Kaplan, R. S. (1984). Yesterday's Accounting Undermines Production. *Harvard Business Review*, 62(4), 95-101.
- Kaplan, R. S. (1986a). Accounting Lag: The Obsolescence of Cost Accounting Systems. *California Management Review*, 28(2), 174-199.
- Kaplan, R. S. (1986b). The Role for Empirical Research in Management Accounting. *Accounting, Organizations and Society*, 11(4-5), 429-452.
- Kaplan, R. S. (1988). One Cost System Isn't Enough. *Harvard Business Review*, 66(1), 61-66.
- Kaplan, R. S. & Cooper, R. (1987). How cost accounting systematically distorts product costs. i R. S. Kaplan & W. J. Bruns (Red.), *Accounting and Management: Field Study Perspectives* (s. 204-228). Boston: Harvard Business School Press.

- Kaplan, R. S. & Johnson, H. T. (1987). *Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71-79.
- Keller, G. (2012). *Managerial Statistics* (9. utg.). Mason: South-Western Cengage Learning.
- Kennedy, P. (1992). *A Guide to Econometrics*. Oxford: Blackwell.
- Kim, D. & Kim, S. Y. (1995). QUESC: An Instrument for Assessing the Service Quality of Sport Centers in Korea. *Journal of Sport Management*, 9(2), 208-220.
- Klemsdal, A. (2010, 25.09). Slagsmål om svett valuta, *Finansavisen*. Lastet ned 12.04.2016, fra http://www.fitnessxpress.no/pdf/slagsmaal_om_svett_valuta.pdf
- Konkurransetilsynet. (2014). Vedtak V2014-2 - Altor Fund III (via ELIXIA Holding IV AS) / TryghedsGruppen smba - ELIXIA Holding III AS/Health & Fitness Nordic AB - konkurranseloven § 16 jf. § 20 - inngrep mot foretakssammenslutning. Lastet ned fra <http://www.konkurransetilsynet.no/globalassets/vedtak-og-uttalelser/vedtak-og-avgjorelser/2014/offentlig-versjon---vedtak-v2014-2---altor-fund-iii-via-eli...pdf>
- Kotler, P., Keller, K. L., Ancarani, F. & Costabile, M. (2014). *Marketing Management 14/e*. New Jersey: Prentice Hall.
- Lagrosen, S. & Lagrosen, Y. (2007). Exploring Service Quality in the Health and Fitness Industry. *Managing Service Quality: An International Journal*, 17(1), 41-53.
- Lam, E. T. C., Zhang, J. J. & Jensen, B. E. (2005). Service Quality Assessment Scale (SQAS): An Instrument for Evaluating Service Quality of Health-Fitness Clubs. *Measurement in Physical Education and Exercise Science*, 9(2), 79-111.
- Landre, E., Grihamar, S. & Framstad, A. P. (2013, 14.06). Sats og Elixia slår seg sammen, *E24*. Lastet ned 27.02.2016, fra <http://e24.no/naeringsliv/sats-og-elixia-slaar-seg-sammen/20381715>
- Laustsen, E. (2016, 04.06). Vi klarer faktisk ikke å få tak i nok PT-er til å dekke etterspørselen, *Dagens Næringsliv*. Lastet ned 08.06.2016, fra <http://www.dn.no/dnaktiv/2016/06/04/1200/Trening/-vi-klarere-faktisk-ikke--f-tak-i-nok-pter-til--dekke-ettersporselen>
- Lehtinen, U. & Lehtinen, J. R. (1982). *Service Quality: A Study of Quality Dimensions*. Service Management Institute, Helsinki.
- MacDuffie, J. P. (1997). The Road to "Root Cause": Shop-Floor Problem-Solving at Three Auto Assembly Plants. *Management Science*, 43(4), 479-502.
- Macy, J. T., Chassin, L. & Presson, C. C. (2013). Predictors of Health Behaviors After the Economic Downturn: A Longitudinal Study. *Social Science & Medicine*, 89(July), 8-15.
- Marquardt, D. W. (1970). Generalized inverses, ridge regression, biased linear estimation, and nonlinear estimation. *12*(3), 591-612.
- Mason, E. S. (1939). Price and Production Policies of Large-Scale Enterprise. *The American Economic Review*, 29(1), 61-74.
- Mason, R. L., Gunst, R. F. & Hess, J. L. (1989). *Statistical Design and Analysis of Experiments: Applications to Engineering and Science*. New York: Wiley.
- McGahan, A. M. & Porter, M. E. (1997). How Much Does Industry Matter, Really? *Strategic Management Journal*, 18(Summer Special Issue), 15-30.

- Meld. St. 19. (2014-2015). (2015). *Mestring og muligheter*. Oslo: Helse- og omsorgsdepartementet. Lastet ned fra <https://www.regjeringen.no/contentassets/7fe0d990020b4e0fb61f35e1e05c84fe/no/pdfs/stm201420150019000dddpdfs.pdf>.
- Menard, S. (1995). *Applied logistic regression analysis: Sage university series on quantitative applications in the social sciences*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Minitab.com. (2016). Basics of stepwise regression. Lastet ned 13.05.2016, fra <http://support.minitab.com/en-us/minitab/17/topic-library/modeling-statistics/regression-and-correlation/basics/basics-of-stepwise-regression/>
- Moen, A. (2009). Gode muligheter for sterke marginer i treningsbransjen: Gründervirksomhet i høyeste potens. *Kapital*, 8/2009.
- Morgan, G. A. & Griego, O. V. (1998). *Easy use and interpretation of SPSS for Windows: Answering research questions with statistics*: Psychology Press.
- Nagar, V. & Rajan, M. V. (2001). The Revenue Implications of Financial and Operational Measures of Product Quality. *The Accounting Review*, 76(4), 495-513.
- Nalebuff, B. J. & Brandenburger, A. M. (1997). Co-opetition: Competitive and Cooperative Business Strategies for the Digital Economy. *Strategy & Leadership*, 25(6), 28-33.
- Nandakumar, P., Datar, S. M. & Akella, R. (1993). Models for Measuring and Accounting for Cost of Conformance Quality. *Management Science*, 39(1), 1-16.
- Neter, J., Kutner, M. H., Nachtsheim, C. J. & Wasserman, W. (1996). *Applied linear statistical models*: Irwin Chicago.
- Nordome Fitness. (2016). Om oss. Lastet ned 11.04.2016, fra <http://www.nordomefitness.no/om-oss/>
- Nourse, E. G. & Drury, H. B. (1938). *Industrial price policies and economic progress*. Washington: The Brookings Institution.
- Pankratz, H. (2013, 02.09). Fitness Together Sees Turnaround in the Midst of Economic Downturn, *The Denver Post*. Lastet ned 29.03.2016, fra http://www.denverpost.com/ci_22553084/fitness-together-sees-turnaround-midst-economic-downturn
- Papadimitriou, D. A. & Karteroliotis, K. (2000). The Service Quality Expectations in Private Sport and Fitness Centers: A Re-Examination of the Factor Structure. *Sport Marketing Quarterly*, 9(3), 157-164.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. & Berry, L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*, 49(4), 41-50.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. & Berry, L. (1988). Servqual. *Journal of Retailing*, 64(1), 12-40.
- Petersen, M. J. (2011). Structural and Executional Drivers of Downstream Revenue. *Advances in Accounting*, 27(1), 54-61.
- Picard, K. (2009, 09.02). Treningssentrene er stappfulle, *Dinside*. Lastet ned 13.05.2016, fra <http://www.dinside.no/800058/treningssentrene-er-stappfulle>
- Polyakova, O., Mirza, M. & Jackson, H. (2012). *Service Quality in Fitness Centres: Literature Review and Further Research*. Artikkel presentert på Academy of Marketing Conference, Southampton University, Southampton.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy*. New York: Free Press.

-
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.
- Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*, 86(1), 78-93.
- Proffice. (2012). Proffice Arbeidsmarkedsanalyse (*Rapport 16 – November 2012*). Lastet ned fra http://www.proffice.no/globalassets/proffice-no/presse/pama/rapporter/pama-rapport-16_unges-holdninger_trygd_trening.pdf
- Prognosecenteret. (2015). Stamina per senter [Intern markedsrapport]. Oslo.
- Qicraft. (2016). Produkter. Lastet ned 07.06.2016, fra <http://qicraft.no/>
- Rawlings, J. O., Pantula, S. G. & Dickey, D. A. (1998). *Applied regression analysis: a research tool*: Springer Science & Business Media.
- Riley, D. (1987). Competitive Cost Based Investment Strategies for Industrial Companies *Manufacturing Issues* (s. 30-34). New York: Booz, Allen and Hamilton.
- Roquebert, J. A., Phillips, R. L. & Westfall, P. A. (1996). Markets vs. management: What drives profitability? *Strategic Management Journal*, 17(8), 653-664.
- Rumelt, R. P. (1991). How much does industry matter? *Strategic Management Journal*, 12(3), 167-185.
- Rumelt, R. P., Schendel, D. E. & Teece, D. J. (1994). *Fundamental issues in strategy*: Harvard Business School Press.
- Rust, R. T., Zahorik, A. J. & Keiningham, T. L. (1995). Return on quality (ROQ): Making Service Quality Financially Accountable. *The Journal of Marketing*, 59(2), 58-70.
- Saeed, S., Yousafzai, S., Paladino, A. & De Luca, L. M. (2015). Inside-out and outside-in orientations: A meta-analysis of orientation's effects on innovation and firm performance. *Industrial Marketing Management*, 47, 121-133.
- Sats Elixia. (2016a). Om Sats Elixia. Lastet ned 22.05.2016, fra <https://www.sats.no/satselixia/om-sats-elixia/>
- Sats Elixia. (2016b). Online trening. Lastet ned 28.05.2016, fra <https://www.sats.no/satselixia/trening/online-training/>
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2012). *Research Methods for Business Students*. Essex, England: Pearson.
- Schmalensee, R. (1985). Do markets differ much? *The American Economic Review*, 75(3), 341-351.
- Shank, J. K. (1989). Strategic Cost Management: New wine, or just new bottles. *Journal of Management Accounting Research*, 1(1), 47-65.
- Shank, J. K. & Govindarajan, V. (1989). *Strategic Cost Analysis: The Evolution from Managerial to Strategic Accounting*: Richard D. Irwin Inc.
- Shank, J. K. & Govindarajan, V. (1993). *Strategic Cost Management: The New Tool for Competitive Advantage*. New York: Simon and Schuster.
- Shields, J. F. & Shields, M. D. (2005). Revenue Drivers: Reviewing and Extending the Accounting Literature. i M. J. Epstein & J. Y. Lee (Red.), *Advances in Management Accounting* (nr. 14, s. 33-60): Emerald Group Publishing Limited.
- Siring, E. & Spjøttvoll, E. (1984). Regresjonsanalyse med et stort antall variable nr. 84/14. Lastet ned fra https://www.ssb.no/a/histstat/rapp/rapp_198414.pdf

- Smith, R. E. & Wright, W. F. (2004). Determinants of Customer Loyalty and Financial Performance. *Journal of Management Accounting Research*, 16(1), 183-205.
- Stamina Group. (2016). Fakta og historien. Lastet ned 28.05.2016, fra <https://www.staminagroup.no/om-stamina/fakta-og-historie/>
- StataCorp. (1997). Reference Manual A-F (Release 5). College Station, TX: Stata Press.
- Statistisk sentralbyrå. (2015a). Tabell: 05810: Folkemengde, etter kjønn og alder. Lastet ned fra <https://www.ssb.no/statistikkbanken/SelectVarVal/saveselections.asp>
- Statistisk sentralbyrå. (2015b). Økonomiske analyser 4/2015. Lastet ned fra https://www.ssb.no/nasjonalregnskap-og-konjunkturer/oa/_attachment/248171?_ts=151a00c6e60
- TechCrunch. (2015). Classpass Is In Session With \$40 Million In Series B. Lastet ned 20.05.2016, fra <http://techcrunch.com/2015/01/15/classpass-is-in-session-with-40-million-in-series-b/>
- The World Bank. (2016). Country and Lending Groups. Lastet ned 02.03.2016, fra <http://data.worldbank.org/about/country-and-lending-groups>
- TNS Gallup. (2014). Drivere for valg av treningscenter. I Virke Trening (Red.).
- Tobiassen, M. (2016, 08.04). Kunstig intelligens gjør at treningscenteret vet når du skal slutte..., *Dagens Næringsliv (DN)*. Lastet ned 18.05.2016, fra <http://www.dn.no/grunder/2016/04/08/2144/Teknologi/kunstig-intelligens-gjr-at-treningscenteret-vet-nr-du-skal-slutte->
- Transparency International. (2016). Corruption by Country/Territory. Lastet ned 02.03.2016, fra <https://www.transparency.org/country/-NOR>
- Ubøe, J. (2012). *Statistikk for økonomifag* (4. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Virke Trening. (2011). Treningscenterbransjen 2011.
- Virke Trening. (2013). Treningscenterbransjen 2013. Lastet ned fra http://www.virke.no/talloganalyse/Documents/Treningscenterbransjen_2013.pdf
- Virke Trening. (2014). Treningscenterbransjen 2014: Fra treningsglede til velferdsgevinst. Lastet ned fra http://www.virke.no/bransjer/Documents/Treningscenterbransjen_2014.pdf
- Virke Trening. (2015a). Innsikt 2015. Lastet ned fra http://www.virke.no/talloganalyse/Documents/Virke_Trening_Innsikt_2015.pdf
- Virke Trening. (2015b). Treningscenterbransjen 2015. Lastet ned fra http://www.virke.no/bransjer/Documents/Treningscenterbransjen_2015.pdf
- Visjø, C. T. (2014, 22.12). Rapport: Treningscenter sparer samfunnet for 16 milliarder i året, *VG*. Lastet ned 03.03.2016, fra <http://www.vg.no/forbruker/helse/trening/rapport-treningscenter-sparer-samfunnet-for-16-milliarder-i-aaret/a/23359509/>
- Volvat. (2016). Fakta om trening. Lastet ned 23.03.2016, fra https://www.volvat.no/Documents/Fakta_om_trening.pdf
- Weiss, L. W. (1971). Quantitative Studies of Industrial Organization. i M. Intriligator (Red.), *Frontiers of Quantitative Economics*. Amsterdam: North Holland Publishing Co.
- Yildiz, S. M. (2011). An Importance-Performance Analysis of Fitness Centre Service Quality: Empirical Results from Fitness Centres in Turkey. *African Journal of Business Management*, 5(16), 7031-7041.

Zeithaml, V., Berry, L. & Parasuraman, A. (1996). The Behavioral Consequences of Service Quality. *Journal of Marketing*, 60(2), 31-46.

Personlig kommunikasjon

Blikås, J. (2016a, 02.06). [Avsluttende intervju (CFO i Stamina)]

Blikås, J. (2016b, 15.02). [Mailkorrespondanse (CFO i Stamina)]

Grønbeck, E. (2016, 19.05). [Mailkorrespondanse (lønnsansvarlig i Stamina Trening)]

Holck, H. T. (2016, 27.05). [Avsluttende telefonintervju (daglig leder i 3T)]

Larsen, E. R. (2016a, 01.06). [Avsluttende intervju (CEO i Stamina)]

Larsen, E. R. (2016b, 03.02). [Innledende intervju (CEO med Stamina)]

Maaseide, B. (2016, 01.06). [Avsluttende intervju (Country Manager i Sats Elixia Norge)]

Sandmo, D. R. (2016, 08.04). [Mailkorrespondanse (BRP-ansvarlig i Stamina)]

Thidemann, A. (2016a, 01.06). [Avsluttende intervju (direktør i Virke Trening)]

Thidemann, A. (2016b, 01.02). [Innledende intervju (direktør i Virke Trening)]

Appendix

Kapittel 1

Appendiks: 1.1: Oversikt over sentrene i utvalget

Nord-nord	Vest
Seljestadveien	Haram
Kanebogen	KEY Nørve
KEY Harstad	Moa
Lodve Langes gate	Sykkylven
KEY Narvikhallen	Volda
Leknes	Ålesund
Ramberg	Bergen
Stamsund	Askøy
Finnsnes	Danmarks plass
Sortland	Åsane
Stokmarknes	Sør
Svolvær	Arendal
Tromsø	Grimstad
Nord-sør	Langstrand
City Nord+Spektrum	Torstrand
Mørkved	Sandefjord
Jensvoll	Tønsberg
Tverlandet	Øst
KEY Bodø	Drøbak
Midtre gate+Moheia Bad	Mjøndalen
KEY Illiaden	KEY Bjørvika
Rognan	Ullevål
Fauske	Ski
	Vestby

Kapittel 3

Appendiks 3.1: Intervjuguide til innledende intervjuer

Intervjuguide semi-strukturert personlig intervju

Tidsramme: 30-60 minutter

Introduksjon

- Repetere kort presentasjon av oss
- Repetere kort presentasjon av tema og problemstilling

- Repetere kort om hvordan intervjuet vil foregå - tidsramme, semi-strukturert
- Forsikre oss om at det er greit at vi tar opp samtalen
- Forsikre oss om at det er greit å fremstille intervjuobjektet med fullt navn og stilling
- Åpne for spørsmål fra intervjuobjektet før vi begynner

Om intervjuobjektet

- Dersom det er noe informasjon vi ikke fant i forhåndsundersøkelsen av intervjuobjektet, spør vi om det
- Trenger informasjon om stilling, erfaring

Syn på lønnsomhet

- Hva tror du er de viktigste driverne for lønnsomhet i treningssenterbransjen?
- Tror du disse driverne er de samme for både lavpris- og fullservicesegmentet?
- Tror du disse driverne er de samme for hele Norge?
- Hvilke misoppfatninger tror du finnes i bransjen om lønnsomhetsdrivere?
- I hvilken grad tror du det fokuseres på lønnsomhet i driften for hvert enkelt treningssenter?
- Fokus på kostnadsdrivere
- Fokus på inntektsdrivere

Lønnsomhetsmål

- Hvordan måles prestasjonen til et senter eller kjeden i dag?
- Hva regnes som “god” lønnsomhet i dag?

Bransjen <om vi kommer på spørsmål vi lurer på>

Oppsummering

- Eventuelle avklaringer
- Har du noe å føye til avslutningsvis som vi ikke har kommet inn på?
- Håper vi kan holde litt kontakt med deg fremover

Appendiks 3.2: Oppsummering av funn som forberedelser til intervjuobjektene før avsluttende intervjuer

Treningssenterbransjen har etter flere år med vekst nå gått inn i en modningsfase. Med redusert omsetningsvekst og fallende marginer er det viktigere enn noen gang å forstå hva som faktisk driver lønnsomhet i bransjen. *Vi vil med denne oppgaven utforske hva som gjør noen treningssentre mer lønnsomme enn andre.*

I utviklingen av hypoteser for hva som driver treningssentrenes lønnsomhet har vi brukt en kombinasjon av teori om lønnsomhetsdrivere, både generelle og treningssenterspesifikke, og intervjuer med nøkkelpersoner i bransjen. Hypotesene og de viktigste funnene er som følger:

Hypotese	Sammenheng
H1 Senterstørrelse har en positiv lønnsomhetseffekt	Uklar
H2 Utnyttelse av medlemskapasitet har en positiv lønnsomhetseffekt	Positiv
H3a Samarbeid i klynger har en positiv lønnsomhetseffekt	Uklar
H3b Samarbeid om felles ansatte har en positiv lønnsomhetseffekt	Negativ
H4a Salutleie har en positiv lønnsomhetseffekt	Negativ
H4b Rabattavtaler med bedrifter/idrettslag har en positiv lønnsomhetseffekt	Negativ
H5 Andel egenutviklede gruppetimer har en lønnsomhetseffekt, men usikkert hvilken retning	Positiv
H6 Antall driftsår har en lønnsomhetseffekt, men usikkert hvilken retning	Positiv
H7a Åpningstider har en lønnsomhetseffekt, men usikkert hvilken retning	Positiv
H7b Bemanningsgrad har en lønnsomhetseffekt, men usikkert hvilken retning	Negativ
H7c Barnepassgrad har en effekt på lønnsomhet, men usikkert hvilken retning	Uklar
H8 Markedspotensial har en positiv lønnsomhetseffekt	Positiv (indirekte)
H9 Antall sekundærtjenester har en negativ lønnsomhetseffekt	Negativ
H10a Medlemsturnover har en negativ lønnsomhetseffekt	Negativ
H10b Medlemsvekst har en lønnsomhetseffekt, men usikkert hvilken retning	Positiv
H11a Utmeldingsårsak (misnøye) har en negativ lønnsomhetseffekt	Negativ
H11b Besøkhypighet har en positiv lønnsomhetseffekt	Positiv
H12a Senterleders alder har en lønnsomhetseffekt, men usikkert hvilken retning	Uklar
H12a Senterleders kjønn har lønnsomhetseffekt, men usikkert hvilken retning	Negativ

Appendiks 3.3: Mailtekst i forbindelse med spørreundersøkelse

Hei,

Som beskrevet i tidligere infomail er vi to studenter fra Norges Handelshøyskole (NHH) som skriver masteroppgave i samarbeid med Stamina Trening. Formålet med studien er å se på faktorer som kan forklare hva som gjør noen treningssentre mer lønnsomme enn andre.

Vi har allerede samlet inn en rekke karakteristikk ved de ulike sentrene om både variabler i nærmiljøet (beliggenhet, populasjonssammensetning osv.) og internt (åpningstider, resepsjonstid osv.). Nå er vi avhengig av deres hjelp for å få på plass de siste brikkene. Vi håper derfor at dere vil besvare den vedlagte spørreundersøkelsen, da vi trenger svar fra alle sentrene før vi kan begynne våre analyser. Vi vil allikevel understreke at det er frivillig å delta og at man kan trekke seg så lenge studien pågår uten å oppgi grunn. Hvorvidt du svarer eller ikke vil ikke ha betydning for ditt arbeidsforhold.

Undersøkelsen tar omkring ti minutter for dere som er senterleder for ett senter, og noe mer tid for dere som er ansvarlig for flere. Håper dere har mulighet til å svare senest torsdag 09. mars.

Resultatene fra prosjektet vil bli publisert som en masteroppgave. I masteroppgaven vil vi publisere opplysninger som navn på senter, og du vil dermed kunne gjenkjennes på bakgrunn av din stilling og arbeidssted. Om ønskelig kan dere gjerne få lese utkast før

oppgaven publiseres. Det vil kun være studentene selv, veileder ved NHH og Stamina som har tilgang til råmaterialet. Personopplysninger vil forøvrig slettes ved prosjektslutt 20.06.2015. Ved å fylle ut spørreskjemaet samtykker du til å delta i undersøkelsen. Link til undersøkelsen:

https://nhh.eu.qualtrics.com/SE/?SID=SV_abEHRvLMAs7c0o5

Datainnhenting er godkjent av Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste (NSD).

"Stine og Sigrid jobber med en meget spennende oppgave for Stamina. Jeg vil derfor sterkt oppfordre dere alle til å prioritere å svare på denne undersøkelsen. Vi får en eksklusiv rapport som vi skal benytte for å legge til rette for å ytterligere forbedre vår egen drift. Vi har et meget godt samarbeide med Stine og Sigrid som jeg håper dere alle vil ta del i."

- Jostein Blikås, CFO.

Dersom du har spørsmål til undersøkelsen eller hvordan vi vil anvende svarene kan du ta kontakt med Stine Klund på mail stine.klund@staminagroup.no eller telefon 986 99 259.

Mvh. Sigrid Brynstad og Stine Klund

Appendiks 3.4: Skjema for spørreundersøkelse

Info: Denne undersøkelsen er en essensiell del i vårt arbeid med å innhente data om Stamina Trening sine ulike sentre. Dine svar er av stor verdi for vår oppgave, og vil også forhåpentligvis utgjøre stor verdi for Stamina – både på kjede- og senternivå. Det er derfor viktig at de svarene du avgir i denne undersøkelsen er så korrekte som mulig slik at vi får et riktig bilde av de faktiske forholdene vi undersøker. Noen av spørsmålene krever en større grad av estimering/antakelser og vi håper der at du avgir et svar etter beste evne.

1 Hvor mange sentre er du senterleder for?

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

2 Hva er navnet på dette/disse senteret/sentrene?

Senter 1: _____

Senter 2: _____

Senter 3: _____

Senter 4: _____

Senter 5: _____

Senter 6: _____

Senter 7: _____

Info: De neste spørsmålene vil stilles for hvert enkelt senter du er leder for. De neste spørsmålene gjelder *senter x*.

3 Hvor mange parkeringsplasser disponerer *senter x* som er tilgjengelig for medlemmene?

4 Hvor mange av følgende apparater finnes på *senter x*?

Tredemøller: _____

Spinningsykler (sum spinningsal og studio): _____

Andre cardio-apparater: _____

5 Har *senter x* badstue?

- Ja
 Nei

7 Hvor mange ganger har følgende blitt gjort på *senter x* de siste 7 dagene (av vaskepersonale, resepsjonister eller andre)?

Vasking av treningsmatter: _____

Vasking av frivekter: _____

Vasking av treningsmaskiner: _____

Vasking av spinningsykler: _____

8 Har det vært et problem ved *senter x* at mange ansatte har sluttet i 2015?

	Ingen problemer med dette	Noe problemer med dette	Store problemer med dette
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9 Hvem er *senter* x sin(e) målgrupp(er)? Oppgi så mange alternativer du ønsker.

	Primært	Sekundært
Nybegynnere/treningsdebutanter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bedrifter/bedriftsmedlemmer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aktive idrettsutøvere	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Henvist av lege/helsemyndigheter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Overvektige	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Yngre kvinner (15-39 år)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Yngre menn (15-39 år)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Voksne kvinner (40-79 år)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Voksne menn (40-69 år)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Skoleelever/studenter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Andre - vennligst spesifiser:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

10 Hvilket år åpnet *senter x*? Her er vi interessert i hvor lenge senteret har eksistert i noenlunde samme form, særlig mtp. ansatt- og medlemsbase. Se her bort fra navneendringer og skifte av eiere.

11 Hvis *senter x* leier ut salen til eksterne aktører (som bedrifter, kommune, idrettslag e.l.), hvor mange timer i uken gjøres dette? (Velg 0 dersom det ikke finnes noen slike avtaler)

12 Hvis *senter x* har avtaler med bedrifter/idrettslag om rabatterte priser, hvor mange bedrifter/idrettslag gjaldt dette per 31.12.2015? (Velg 0 dersom det ikke finnes noen slike avtaler)

13 Samarbeider *senter x* med andre Stamina-sentre om følgende? Huk av hvis ja.

- Markedsføring
- Felles ansatte
- Mulighet for medlemmer til å trene på flere Stamina-sentre
- Annet - vennligst spesifiser: _____

Info: De neste spørsmålene trengs kun å besvares én gang.

14 Hvor mange års utdanning har du som er: (Dersom du har enkeltkurs, enkeltsemestre e.l., bruk desimaler)

Trenings- eller ernæringsrettet? _____

Økonomi-/ledelsesrettet? _____

Annet? _____

15 Hvor mange års erfaring har du som er:

Trenings- eller ernæringsrettet? _____

Økonomi-/ledelsesrettet? _____

Annet? _____

16 Hva mener du er de viktigste egenskapene/tiltakene, i prioritert rekkefølge, ditt senter har som tiltrekker seg nye og holder på eksisterende kunder?

1: _____

2: _____

3: _____

Utdyp hvis ønskelig: _____

17 Hva mener du er de viktigste egenskapene/tiltakene, i prioritert rekkefølge, ditt senter ikke har som ville tiltrukket seg nye og holdt på eksisterende kunder?

1: _____

2: _____

3: _____

Utdyp hvis ønskelig: _____

18 Har du noe du vil tilføye - enten nyttig informasjon om ditt senter som ikke er dekket i spørreundersøkelsen eller noe som har kommet feil frem gjennom spørsmålene?

Appendiks 3.5: Oversikt over datakilder for variabelverdier

Kilde	Data
Spørreundersøkelse	Antall treningsmaskiner
	Ansattsam arbeid
	Salutleie
	Rabattavtaler
	Antall driftsår
Regnskap, hjemmesider og oppringning av sentre	Badstue
	Fysioterapi
	Solarium
	Kurs
Regneark fra controller og BRP	Massasje
	Avgang medlemmer
	Tilgang medlemmer
	IB medlemmer
Rapport fra Prognosesenteret på oppdrag for Stamina	UB medlemmer
	Antall treningssentre innenfor ti min. radius
	Populasjon innenfor ti min. radius
Oversikt fra regnskapsansvarlig	Urbanitet
Navn: KEY eller ikke	Region
Lønnsliste	Type senter
Husleiekontrakter og mailutveksling med senterledere	Antall ansatte
Hjemmesider	Senterstørrelse
	Antall saltimer
	Antall egenutviklede gruppetimeprogrammer
	Åpningstider
	Barnepass per uke
BRP	Bemannet resepsjon per uke
	Utmeldingsårsak
	Antall besøk
	Kjønn senterleder
Beregnet selv basert på geografisk avstand mellom sentrene	Alder senterleder
	Klynge

Kapittel 5

Appendiks 5.1: Korrelasjonsanalyse fordelingsnøkler

Fordelingsnøkkel: Medlemstall og medlemsinntekter				
		Antall medlemmer	Antall unike besøkende	Antall totale besøk
Antall medlemmer	Pearson C.		1	
	N		27	
	P-verdi			
Antall unike besøkende	Pearson C.	0,906***	1	
	N	27	27	
	P-verdi	0,000		
Antall totale besøk	Pearson C.	0,916***	0,902***	1
	N	43	27	27
	P-verdi	0,000	0,000	

Appendiks 5.2: Common size-analyse med kun ujusterte senterregnskap

For å kontrollere effekten av justeringene i avsnitt 5.2.1, gjennomfører vi også en common size-analyse kun for de ujusterte sentrene. Tallene i tabellen under representerer differansen mellom common size-analysen med alle sentrene og common-size-analysen med kun de ujusterte sentrene. Negative avvik tilsier at tallene er høyere for sistnevnte. Vi observerer som forventet noen avvik, ettersom de 13 justerte sentrene naturligvis ikke er et speilbilde av de ujusterte sentrene. Avvikene er imidlertid små, særlig minimums- og maksimumsverdiene. Vi er dermed komfortable med at våre justeringer i seg selv ikke har ført til systematiske skjevheter i utvalget.

	Minimum		Common size-analyse 1 - common size analyse 2				Maksimum	
	Vektet gjennomsnitt		Median					
	KEY	Fullservice	KEY	Fullservice	KEY	Fullservice	KEY	Fullservice
Medlemsinntekter	-	-	-	1 %	-	-	-	1 %
Inntekt fra personlig trening	-	-	-	-	-	-	-	-
Produktsalg	-	-	-	-	-	-	-	1 %
Øvrige inntekter	-	-	-	-	-	-	-	-
Driftsinntekter	-	-	-	-	-	-	-	-
Varekost lønn til personlige trenere	-	-	-	-	-	-	-	-
Varekost produkter	-	-	-	-	-	-	-	-
Sum varekostnader	-	-1 %	-	-	-1 %	-1 %	-	-
Sum lønnskostnader	-7 %	-9 %	-2 %	-1 %	7 %	-1 %	-	-
Medarbeiderkost	-	-	-	-	-	-	-	-
Reparasjon og vedlikehold	-3 %	-	-1 %	-	-3 %	-	-	-
Markedsføring	-2 %	-	-	-	-	-	-	-
Lokalkostnader	-1 %	-	-4 %	-	-7 %	1 %	-	-
Leie	-	-	-	-	-1 %	-	-	-
Kontorkost	-	-	-1 %	-	-	-	-	-
Profesjonelle avgifter	-1 %	-1 %	-	-	1 %	-	2 %	-
Sum andre driftskostnader	-1 %	-3 %	-6 %	-	-12 %	1 %	-	-
Driftsresultat før avsk. (EBITDA)	-	-	8 %	2 %	29 %	4 %	-	16 %
Avskrivninger	-	-	2 %	-	7 %	-	8 %	-
Driftsresultat etter avsk. (EBITA)	-	-	6 %	2 %	21 %	1 %	-	21 %

Fullservice N = 27
KEY N = 3

Kapittel 6

Appendiks 6.1: Faktorer som korrelerer over den definerte grensen på 0,6

		Bemanningsgrad	Barnepassgrad	LnKvm	Antall sekundærtjenester	Medlemskapasitetsutnyttelse	Markedspotensial
Bemanningsgrad	<i>Pearson C.</i>	1					
	<i>P-verdi</i>						
	<i>N</i>	43					
Barnepassgrad	<i>Pearson C.</i>	0,602***	1				
	<i>P-verdi</i>	0,000					
	<i>N</i>	43	43				
LnKvm	<i>Pearson C.</i>	0,544***	0,621***	1			
	<i>P-verdi</i>	0,000	0,000				
	<i>N</i>	43	43	43			
Antall sekundærtjenester	<i>Pearson C.</i>	0,559***	0,721***	0,628***	1		
	<i>P-verdi</i>	0,000	0,000	0,000			
	<i>N</i>	39	39	39	39		
Medlemskapasitetsutnyttelse	<i>Pearson C.</i>	0,387**	0,216	0,084	0,134	1	
	<i>P-verdi</i>	0,010	0,164	0,692	0,415		
	<i>N</i>	43	43	43	39	43	
Markedspotensial	<i>Pearson C.</i>	0,220	0,254	0,338**	0,559***	0,612***	1
	<i>P-verdi</i>	0,156	0,100	0,338	0,000	0,000	
	<i>N</i>	43	43	43	39	43	43