



UiT Norges arktiske universitet

Handelshøgskolen ved UiT

Lønnsomhetsvariasjoner i treningssenterbransjen

En studie av treningssenterbransjen

Bjørn Herman Lund og Einar Klæboe Nordgård

Masteroppgave i økonomi og administrasjon – BED 3901, juni 2021

Forord

Denne mastergradsavhandlingen er avsluttende del av det toårige masterstudiet i økonomi og administrasjon ved Handelshøgskolen i Tromsø. Arbeidet med masteroppgaven har vært omfattende, interessant og lærerikt.

Vi vil rette en stor takk til vår veileder Terje Vassdal for gode konstruktive tilbakemeldinger, og for å hjelpe oss gjennom de faglige utfordringene vi har møtt i prosessen. Videre vil vi gi spesiell takk til vår kontakt i EVO Fitness, Morten Hellevang, for å ha vært svært imøtekommende og behjelpelig med både data og innsikt i bransjen.

Det har vært et til tider hektisk semester med både jobb og masteroppgave. Vi ønsker derfor å takke våre arbeidsgivere for god tilrettelegging for vår studiehverdag. Videre ønsker vi takke familie og kjærester, for støtte og tålmodighet gjennom denne fasen.

Avslutningsvis ønsker vi å takke våre medstudenter for to fortreffelige år. Vi takker dere for gode sosiale stunder og de innholdsrike kaffepausene. I tillegg ønsker vi å takke Knut A. for motivasjon og varme i trengende stunder.

Tromsø, juni 2020

Bjørn Herman Lund

Einar Klæboe Nordgård

Sammendrag

Etter lang tid med økende fokus på helse og trening, opplever treningssenterbransjen stor vekst og attraktivitet. Attraktiviteten har ført til en intens rivalisering. Bransjen er likevel ansett som meget lønnsom, tross store ulikheter omkring i Norge. Hvert område består av ulik sammensetning av aktører, og som resultat er det store geografiske forskjeller. Vi vil i denne studien undersøke forholdene som påvirker lønnsomhetsvariasjonene i treningssenterbransjen.

EVO Fitness er vårt studieobjekt. EVO Fitness er blant de større treningssenterkjedene i Norge, og har treningssentre spredt utover flere fylker. Alle treningssentrene i kjeden har lik utforming og struktur, og som følge er alle i samme segment. Gjennom samarbeid med EVO, har vi analysert deres internregnskap for å kunne finne de sentrale lønnsomhetsdriverne, og for å til slutt kunne besvare problemstillingen.

I treningssenterbransjen er det lite tidligere forskning på hva som påvirker lønnsomheten. Vi ønsker med denne studien å øke innsikten i en bransje under stor utvikling, og videre finne faktorene som ligger bak lønnsomhetsvariasjonene. Studien har derfor en utforskende hensikt. Problemstillingen for studien er følgende:

Hvilke forhold kan forklare lønnsomhetsvariasjoner i treningssenterbransjen?

For å konkretisere og bidra til besvarelse av problemstillingen, har vi utarbeidet tre forskningsspørsmål. Forskningsspørsmålene har vi besvart ved å benytte relevant teori, bransjeanalyser og sentrenes regnskap. Det første forskningsspørsmålet vil skape forståelse for bransjen og dens eksterne omgivelser. I de to siste forskningsspørsmålene vil vi benytte kvantitative analyseteknikker for å undersøke lønnsomheten og forholdene som påvirker.

Gjennom analyser av internregnskapene kom det frem at medlemskapsinntekter står for nærmest hele inntekten til hvert treningssenter, mens kostnader knyttet til lokaler står for majoriteten av totalkostnadene. Grunnet de svært like interne forholdene for hvert senter, og de store ulikhetene i lønnsomhet, ble lokaliseringen av sentrene anerkjent som svært viktig. Innenfor lokalisering har vi testet ut flere forhold og sammenhenger. Det ble funnet sammenheng mellom lønnsomme treningssenter og lokalisering i områder med høyere befolkning, høyere andel befolkning under 30 år, og områder med tilknytning til universitet.

Innholdsfortegnelse

1	BAKGRUNN OG PROBLEMSTILLING	1
1.1	BAKGRUNN FOR VALG AV TEMA	1
1.2	PROBLEMSTILLING	2
1.3	OPPGAVENS AVGRENSNING.....	3
1.4	EVO FITNESS.....	4
1.5	UTREDNINGENS STRUKTUR.....	5
2	TEORI.....	6
2.1	LØNNSOMHET	6
2.1.1	<i>Lønnsomhetsmål.....</i>	<i>6</i>
2.1.2	<i>Benchmarking.....</i>	<i>6</i>
2.2	BRANSJESPEKIFIKKE FORHOLD.....	8
2.2.1	<i>Analyse av makroomgivelsene: PESTEL-rammeverket</i>	<i>8</i>
2.2.2	<i>Teori om konkurranseforhold.....</i>	<i>10</i>
2.2.3	<i>Porters fem konkurransekrefter.....</i>	<i>11</i>
2.3	EMPIRI.....	13
2.3.1	<i>Kundetilfredshet</i>	<i>13</i>
2.3.2	<i>Merkevares påvirkning.....</i>	<i>13</i>
2.3.3	<i>Konkurranseforhold</i>	<i>13</i>
2.4	TIDLIGERE FORSKNING.....	14
3	METODISK TILNÆRMING.....	16
3.1	STUDIEOBJEKT: EVO FITNESS	16
3.2	FORSKNINGSDESIGN.....	17
3.2.1	<i>Forskningstilnærming.....</i>	<i>17</i>
3.2.2	<i>Forskningshensikt.....</i>	<i>18</i>
3.2.3	<i>Tidshorisont.....</i>	<i>18</i>
3.2.4	<i>Forskningsmetode.....</i>	<i>19</i>
3.2.5	<i>Metoder for datainnsamling.....</i>	<i>20</i>
3.3	ANALYSEMETODER.....	21
3.3.1	<i>Valg av lønnsomhetsmål.....</i>	<i>21</i>
3.3.2	<i>Analyse av lønnsomhet.....</i>	<i>21</i>
3.3.3	<i>Korrelasjonsanalyse.....</i>	<i>22</i>
3.3.4	<i>Regresjonsanalyse.....</i>	<i>22</i>
3.4	EVALUERING AV FORSKNINGSDESIGNET	24
3.4.1	<i>Reliabilitet</i>	<i>24</i>
3.4.2	<i>Validitet</i>	<i>25</i>
3.4.3	<i>Overførbarhet.....</i>	<i>26</i>
4	BRANSJEANALYSE	27

4.1	BRANSJEBESKRIVELSE	27
4.1.1	<i>Segmentinndeling</i>	27
4.1.2	<i>Organisering</i>	29
4.1.3	<i>Geografiske forskjeller</i>	30
4.1.4	<i>Vekst og utvikling</i>	30
4.2	ANALYSE AV MAKROOMGIVELSENE.....	31
4.2.1	<i>Politiske forhold</i>	32
4.2.2	<i>Økonomiske forhold</i>	33
4.2.3	<i>Sosiokulturelle forhold</i>	34
4.2.4	<i>Teknologiske forhold</i>	35
4.2.5	<i>Oppsummering av makroomgivelsene</i>	36
4.3	ANALYSE AV KONKURRANSEOMGIVELSENE	36
4.3.1	<i>Trussel fra nye aktører</i>	36
4.3.2	<i>Trussel fra substitutter</i>	37
4.3.3	<i>Leverandørens forhandlingsmakt</i>	38
4.3.4	<i>Kundenes forhandlingsmakt</i>	40
4.3.5	<i>Intern rivalisering</i>	41
4.3.6	<i>Oppsummering</i>	42
4.4	DELKONKLUSJON PÅ FORSKNINGSSPØRSMÅL 1.....	43
5	LØNNSOMHET I EVO FITNESS.....	45
5.1	RESULTATREGNSKAP FOR UTVALGTE TRENINGSENTRE.....	45
5.1.1	<i>Korrigerer av regnskap for analyseformål</i>	46
5.2	ANALYSE AV REGNSKAPET	47
5.3	BENCHMARKING	48
5.3.1	<i>Lønnsomhetsvariasjoner på fylkesnivå</i>	50
5.3.2	<i>Lønnsomhetsfordeling</i>	51
5.4	MEDLEMSKAPSUTVIKLING.....	52
5.4.1	<i>Sesongvariasjoner</i>	53
5.5	DELKONKLUSJON FORSKNINGSSPØRSMÅL 2	54
6	UNDERSØKELSE AV PÅVIRKNINGSFAKTORER.....	55
6.1	UTVALG	55
6.2	EVALUERING AV UTVALG	56
6.3	EKSTERNE FAKTORER	57
6.3.1	<i>Befolkning per kommune</i>	57
6.3.2	<i>Konkurransforhold</i>	60
6.3.3	<i>Erfaring</i>	63
6.3.4	<i>Aldersgruppe</i>	65
6.3.5	<i>Universitetsby</i>	67
6.4	OPPSUMMERING	70

6.5	DELKONKLUSJON	71
7	KONKLUSJON.....	72
7.1	KONKLUSJON PÅ FORSKNINGSSPØRSMÅLENE	72
7.2	KONKLUSJON PÅ PROBLEMSTILLINGEN	74
7.3	BEGRENSNINGER OG VIDERE FORSKNING.....	75
8	LITTERATURLISTE	76
9	VEDLEGG.....	82

Figurliste

Figur 1: Lokalisering av EVO-sentrene (EVO Fitness, 2021)	4
Figur 2: Coronasituasjonens påvirkning på treningssenterbransjen (Hopland, 2021)	19
Figur 3: Reliabilitet og validitet (Hebib & Strandhagen, 2016).....	24
Figur 4: Omsetningsutvikling og lønnsomhet i bransjen (Virke Trening, 2019).....	31
Figur 5: Utvikling antall treningssentre (Virke Trening, 2019).....	37
Figur 6: Hvilke treningsarenaer benytter du når du skal trene eller mosjonere? (Virke Trening, 2019).....	38
Figur 7: Befolkning over 15 år per treningssenter i Norges 20 største kommuner (Virke Trening, 2019).....	41

Grafliste

Graf 1: Akkumulert andel av den relative senterlønnsomheten	51
Graf 2: Antall medlemmer 2017-2019	52
Graf 3: Sesongvariasjoner i antall medlemmer	53
Graf 4: Lønnsomhet og Befolkning (Ekskl. Oslo) til venstre	58
Graf 5: Lønnsomhet og Befolkning (Inkl. Oslo) til høyre	58
Graf 6: Samvariasjon mellom lønnsomhet og markedspotensial	61
Graf 7: Gruppert etter antall driftsår	63
Graf 8: Samvariasjon mellom lønnsomhet og driftsår	64
Graf 9: Samvariasjon mellom lønnsomhet og andel befolkning under 30 år	66
Graf 10: Fordeling av sentre, universitetsby	68
Graf 11: Lønnsomhet hos sentre i universitet og ikke	69

Tabelliste

Tabell 1: Konsolidert regnskap for alle sentre	45
Tabell 2: Korrigert regnskap	47
Tabell 3: Rangering etter lønnsomhet	49
Tabell 4: Rangering etter lønnsomhet på fylkesnivå.....	50
Tabell 5: Utvalg av treningssenter	55
Tabell 6: Deskriptiv statistikk for befolkning	58
Tabell 7: Korrelasjon mellom lønnsomhet og befolkning	59
Tabell 8: Effekten av befolkning per kommune.....	59
Tabell 9: Deskriptiv statistikk over markedspotensial	60
Tabell 10: Korrelasjon mellom lønnsomhet og markedspotensial.....	61
Tabell 11: Effekten av markedspotensial	62
Tabell 12: Deskriptiv statistikk av antall driftsår	63
Tabell 13: Korrelasjon mellom lønnsomhet og driftsår	64
Tabell 14: Effekt av antall driftsår	65
Tabell 15: Deskriptiv statistikk for andel av befolkning under 30 år.....	66
Tabell 16: Korrelasjon mellom lønnsomhet og andel befolkning under 30.....	66
Tabell 17: Effekt av andel befolkning under 30.....	67
Tabell 18: Korrelasjon mellom lønnsomhet og universitetsby	69
Tabell 19: Effekt av universitetsby	69
Tabell 20: Oppsummering.....	70

1 Bakgrunn og problemstilling

I dette kapitlet skal vi presentere bakgrunnen for valg av tema, dens relevans i dag, formålet med oppgaven og senere presentere vår problemstilling og tilhørende forskningsspørsmål.

1.1 Bakgrunn for valg av tema

I løpet av de siste fire tiår har treningssenterbransjen vokst frem som en global industri, og blitt til et sosiokulturelt fenomen (Andreasson & Johansson, 2018). Andreasson og Johansson (2014) beskriver det økte fokuset som en kulturell revolusjon i form av en «fitnessrevolusjon». Den økende helsetrenden har vært under utvikling i mange år, hvor enkeltindivider har vært å regne som entreprenører og forbilder for det som nå er en enorm bransje. Andreasson og Johansson (2014) beskriver utviklingen som en globalisering av gymkulturen. Det har gått fra å være en subkultur omkring «body building», til å nå være et generelt helsefokus, bestående av mange ulike treningsmetoder. Denne utviklingen kommer også frem statistisk. I Europa i 2019 var det en økning i antall medlemmer ved treningssentre på 3,5 %, og økning i antall senter på 5 %. Omsetningen på rundt 27,2 milliarder euro gjør treningssentermarkedet i Europa til det største i verden (Virke Trening, 2019).

Ifølge SATS Group (2019) er aktivitetsnivået i de nordiske landene høyere enn ellers i Europa. Samtidig hadde Norge og Sverige høyeste prosent på markedspenetrasjon i 2018, med ca. 21.3 %. Det er fortsatt stort potensiale for vekst innen treningssenterbransjen, ettersom mye av aktivitetsnivået kommer fra andre aktiviteter. Siden starten av 2000-tallet har man sett en stor økning i det fysiske aktivitetsnivået i Norge. Ifølge statistikk fra levekårsundersøkelsen 2019, viser det at 80 % av befolkningen trener minst én gang i uken. Til sammenligning var tallene rundt 66 % i perioden 2001-2007 (Statistisk sentralbyrå, 2020a).

Treningssenterbransjen er under stor utvikling, og i Norge etableres nye sentre hvert år. Ifølge Virke Trening (2015) er det en gjennomsnittlig årlig økning på 12 % i antall sentre i landet, samtidig som lønnsomheten utvikler seg i positiv retning. Det er derfor tydelig at konkurransen er stor, og mulige kunder har et bredt utvalg av aktører å velge mellom når de skal anskaffe seg treningsabonnement.

Kjedeorganiserte treningssenter er en økende trend i det norske markedet. I 2019, var hele 56 % av alle treningssenter organisert i kjede. Dette er et resultat av både kjedenes oppkjøp og utvidelse, samtidig som frittstående aktører oppretter nye kjeder (Virke Trening, 2019). Selv om markedet blir stadig mer representert av kjeder, er det fortsatt ingen kjeder som er landsdekkende. Hvert geografiske område består av sine særegne forhold, hvor sammensetningen av aktører varierer. Ettersom bransjen tilbyr en tjeneste som krever oppmøte i aktørens lokale, er tilgjengeligheten for potensielle kunder helt essensiell. Dette avgrensner hvert senteres område og marked til etterspørresens substitusjonsmuligheter (Konkurransetilsynet, 2014).

1.2 Problemstilling

Bedrifter er avhengige av å drive lønnsomt for å eksistere over tid. Vi ønsker å undersøke hva som har betydning for lønnsomheten i treningssenterbransjen. Formålet med studien er å få innsikt i forhold som påvirker treningssentrenes lønnsomhet. Vi har derfor utarbeidet følgende problemstilling:

Hvilke forhold kan forklare lønnsomhetsvariasjoner i treningssenterbransjen?

Problemstilling vil besvares gjennom følgende forskningsspørsmål:

1. *Hva kjennetegner de eksterne omgivelsene i treningssenterbransjen?*
2. *Hvilke lønnsomhetsvariasjoner er det iblant treningssentrene til EVO?*
3. *Hvilke identifiserte eksterne faktorer påvirker oppnådd lønnsomhet til treningssentrene i EVO?*

I det første spørsmålet ønsker vi å kartlegge de eksterne omgivelsene i treningssenterbransjen. Vi vil først beskrive bransjen gjennom å se på blant annet organiseringen, veksten, geografiske ulikheter og utviklingen. Videre vil vi benytte teori som vil bli presentert i tilhørende kapittel, for å analysere de eksterne omgivelsene i bransjen. Dette spørsmålet vil være med å bygge kunnskap om bransjen og samtidig skape forståelse for de eksterne omgivelsene som påvirker lønnsomheten til treningssentrene. Spørsmålet skaper grunnlag for å kunne besvare de andre forskningsspørsmålene og problemstillingen.

I forskningsspørsmål to ønsker vi se nærmere på regnskapene til treningssentrene i vårt utvalg. Ved bruk av regnskapene vil vi tilegne oss forståelse av hva som driver inntektene og kostnadene. Dette vil vise oss hvordan lønnsomhet er oppnådd, samtidig som vi vil se variasjoner mellom hvert senter. Vi ønsker også benytte oss av benchmarking og regnskapsanalyser, som sammen skal gi oss forståelse for hvorfor forskjellene oppstår, og hvor de kommer fra. Ved å besvare dette forskningsspørsmålet vil vi ha bedre grunnlag til å kunne besvare problemstillingen.

I det tre tredje forskningsspørsmålet vil vi benytte kunnskapen vi har tilegnet oss om bransjen i de to første forskningsspørsmålene. Vi vil evaluere et lite utvalg av de mest og minst lønnsomme sentrene til EVO, for å finne mulige faktorer som påvirker deres lønnsomhet. Vi vil videre lage hypoteser basert på faktorene, som vi senere vil besvare dem gjennom å teste forholdene i analyser. Eventuelle funn vil også bidra til å besvare problemstillingen.

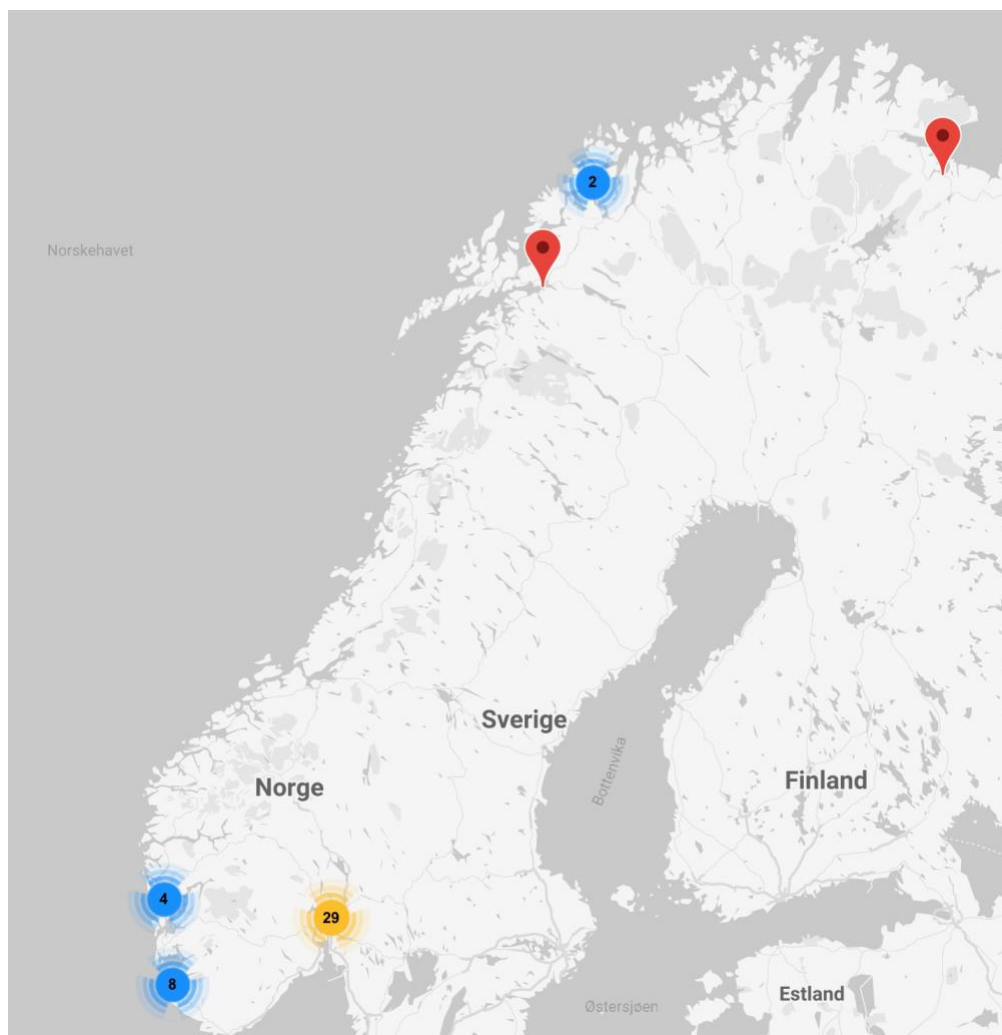
Det er lite forskning på lønnsomhet i treningssenterbransjen. Den tidligere forskningen har vært tilsiktet kvalitetsdrivere, kundebehov, helsegevinster og lignende. Vi synes det er for lite forskning omkring temaet lønnsomhet i treningssenterbransjen. Det er en bransje som har opplevd markant vekst innen en relativt kort periode, og vi savner relevant forskning på temaet. Vi anser derfor dette som et nødvendig empirisk bidrag til en raskt voksende bransje, hvor veksten og lønnsomheten trolig vil avta etter hvert som bransjen modnes.

1.3 Oppgavens avgrensning

Vi har avgrenset studien ved å ikke inkludere konsekvensene av koronapandemien som har påvirket bransjen, og Norge som helhet, siden andre kvartal av år 2020. Avgrensningen gjør at vi kan fokusere på bransjens normaltilstand, slik den var før pandemiens begynnelse. Vi avgrenser ytterligere gjennom å kun se på en treningssenterkjede, EVO Fitness (heretter kalt EVO), som har samtlige senter innenfor et segment. Samtidig velger vi å kun benytte regnskapstall og data for en treårsperiode, 2017-2019. Disse avgrensningene er gjort for å ikke gjøre oppgaven for omfattende og kompleks. Vi er bevisste på at slike avgrensninger gir oss utfordringer med å generalisere funnene våre til bransjen som helhet. Ved å se nærmere på treningssenterkjeden EVO, skapes det ytterligere avgrensninger for studien. Dette vil vi presenteres senere i metodekapittelet.

1.4 EVO Fitness

I forbindelse med studien har vi samarbeidet med EVO. EVO startet sitt første treningscenter i Norge i januar 2010, og har siden etablert 44 sentre i ulike deler av landet (EVO Fitness, 2021). Disse er illustrert i figur 1. Ifølge Virke Trening (2020) er EVO den syvende største treningscenterkjeden i Norge med en markedsandel på 2,5 % i 2019. Gründerne bak EVO mente at markedet hadde behov for et mer spesialisert tilbud, hvor de ønsket å tilby et mindre senter med høyere kvalitet. De har differensiert seg ved å fokusere på selvbetjening. Kundene kan selv administrere medlemskapet sitt over nett. Det er også resepsjonsfrie sentre med lange åpningstider, hvor medlemmene selv låser seg inn på senteret. Kjeden har kun 14 ansatte, hvor alle er i administrative stillinger (Nærø, Brunborg, Bøe & Hagfors, 2020). Alle EVO-sentrene befinner seg i lavprissegmentet, dette beskrives nærmere i kapittel 4.



Figur 1: Lokalisering av EVO-sentrene (EVO Fitness, 2021)

1.5 Utredningens struktur

Utredningen er delt opp i 7 kapitler. I første kapittel presenteres temaets relevans, problemstillingen og avgrensningene til forskningen. Videre i neste kapittel, vil vi presentere aktuell teori som er grunnlaget for å besvare problemstillingen. I kapittel 3, presenteres EVO og metoden som er benyttet i studiet. Kapittel 4 består av bransjeanalyse, hvor bransjen beskrives og analyseres ved hjelp av teoretiske rammeverk. I kapittel 5, undersøkes regnskapene og lønnsomheten i EVO, og gir relevante tall for videre forskning. I kapittel 6 evalueres de mest og minst lønnsomme sentrene i EVO, for å finne faktorer som påvirker lønnsomheten. Disse faktorene testes. I Kapittel 7 avsluttes utredningen gjennom at drøftingen fra nevnte kapittel benyttes til å konkludere både forskningsspørsmålene og problemstillingen.

2 Teori

I dette kapittelet skal vi presentere det teoretiske grunnlaget som vil benyttes for å senere besvare forskningsspørsmålene og problemstillingen. I første del av kapittelet vil vi presentere relevant teori knyttet til lønnsomhet, mens i andre del vil det presenteres teori omkring bransjespesifikke forhold gjennom PESTEL og Porters fem krefter. I siste del vil vi vise til tidligere forskning fra relevante studier.

2.1 Lønnsomhet

Lønnsomhet er et enkelt begrep å tolke, og blir ofte assosiert med en bedrifts evne til å tjene penger, der inntektene må minimum overstige kostnadene. Lønnsomhet er en forutsetning for at en bedrift skal overleve over tid (Heimly, 2011). Ofte benyttes lønnsomhet som en målsetting, ettersom det er essensielt både for overlevelse, videre vekst og videre investering i bedriften (Langli, 2012). Når en skal analysere lønnsomheten er det viktig å se på selskapets reelle lønnsomhet, altså utviklingen fra en periode til en annen (Langli, 2012). Dette kan for eksempel være kvartalsvis eller gjennom en hel regnskapsperiode. Underliggende økonomiske forhold er vanskelig å måle, og det er derfor lønnsomhetsanalyser tar utgangspunkt i regnskapstall (Langli, 2012).

2.1.1 Lønnsomhetsmål

Årsregnskapet viser som nevnt den økonomiske tilstanden til et selskap ved årsslutt, men det sier generelt lite om hvordan de økonomiske resultatene er oppnådd. Denne forståelsen må tilegnes gjennom analysering av årsregnskapet. Langli (2012) skriver at en viktig del av regnskapsanalyse er beregning av nøkkeltall, siden det er disse som gjør det mulig å vurdere en bedrifts økonomiske utvikling over flere år og dens finansielle stilling. Videre skriver Langli (2012) at det er viktig å vite hva formålet med analysen er, og deretter beregne relevante nøkkeltall, siden det er mange forholdstall som kan beregnes og som kan forstyrre analysen.

2.1.2 Benchmarking

Ved sammenligning av virksomheter er benchmarking et nyttig verktøy. Benchmarking er ifølge Gjønnes og Tangenes (2014) en produktivitets- og effektivitetsfremmende teknikk, der en bedrift måler egne driftsmessige resultater, for så å sammenligne seg med andre aktører i

samme bransje. Bedriften vil videre ha mulighet til å sammenligne seg med *beste praksis*, ledende aktør i bransjen, og forbedre seg med utgangspunkt i den. Dette er et verktøy som er mye brukt av bedrifter i flere ulike sammenhenger, men i utgangspunktet ved kostnadsreduksjon og kvalitetsforbedring (Gjønnes & Tangenes, 2014).

Hensikten med å bruke benchmarking er at en bedrift skal kunne lære og bli inspirert av andre aktører i bransjen for å se hvordan aktiviteter, prosesser og produkter kan forbedres, og gjennom dette bli en mer lønnsom bedrift. Benchmarking er en kontinuerlig prosess der en jevnlig observerer de beste i bransjen og utvikle seg etter dem. For at det skal være mulig å ta læring fra andre bedrifter er det en forutsetning at det er åpenhet i bransjen (Gjønnes & Tangenes, 2014). Ifølge Gjønnes og Tangenes (2014) vil det være mulig for en bedrift å sammenligne seg med andre aktører i en annen bransje.

Andersen (1999) skriver at benchmarking kan gjennomføres både internt og eksternt. Ved intern benchmarking vil fokuset være på å sammenligne like avdelinger innenfor egen virksomhet. Intern benchmarking har likevel en begrenset verdi, siden informasjonen man finner allerede vil være tilgjengelig fra før av, og potensialet for store forbedringer vil dermed være begrenset (Andersen, 1999). Ekstern benchmarking kan derimot deles inn i to, i forhold til hvilket fokus en skal ha på analysen. Den første er *konkurransorientert benchmarking*. Her vil fokuset være å sammenligne seg med den beste konkurrenten innenfor et område i driften en ønsker å forbedre. Ifølge Gjønnes og Tangenes (2014) er det mange fordeler med denne type benchmarking. Eget forbedringspotensial kan oppdages lettere ved å fokusere på en direkte konkurrent, for så å overføre funnene til egen bedrift. Denne metoden vil være vanskelig i praksis da konkurrenter ofte er lite villig til å dele informasjon for å unngå å miste konkurransekraft. Den andre er *generell benchmarking*. Fokuset her vil være på selve funksjonen bedriften vil forbedre, eksempelvis administrasjon, distribusjon eller lignende. Denne metoden fokuserer på de beste aktørene, uavhengig av bransje. I motsetning til *konkurransorientert benchmarking*, vil denne metoden være lettere å gjennomføre i praksis, men det vil igjen kreves mer av selve bedriften å implementere funnene siden det er hentet fra aktører fra andre bransjer (Andersen, 1999).

Benchmarking er en metode som gir bedriften kjennskap til sin relative kostnadssituasjon og konkurranseposisjon. Videre får en undersøkt og sammenlignet seg med sine konkurrenter.

Gjønnes og Tangenes (2014) skriver videre at metoden fokuserer også på kompetansen som er nødvendig for å oppnå et konkurransefortrinn.

2.2 Bransjespesifikke forhold

I dette delkapittelet vil vi presentere teorigrunnet som senere skal benyttes til å analysere de eksterne omgivelsene i bransjen. Vi vil derfor presentere teorien bak rammeverket PESTEL og Porters fem konkurransekrefter.

2.2.1 Analyse av makroomgivelsene: PESTEL-rammeverket

Johnson, Whittington, Scholes, Angwin og Regnér (2017) beskriver rammeverket PESTEL som et verktøy for å analysere makro-omgivelsene til en bedrift. Faktorene som utgjør makro-omgivelsene, kan ha stor positiv eller negativ innvirkning på industrien og organisasjonene rundt seg. Rammeverket har som mål å analysere nåværende og fremtidig påvirkning fra makroomgivelsene, slik at bedriften er best mulig rustet for mulige utfordringer. Gjennom å danne seg en forståelse av de sterkeste driverne for endring i makroomgivelsen, vil aktørene få større forståelse for hvordan strategiske løsninger som bør gjennomføres. PESTEL er et akronym hvor hver bokstav representerer hver sin faktor.

Politiske forhold

Johnson et al. (2017) fremhever de to viktigste vurderingene når det kommer til de politiske omgivelsene bedriften befinner seg i. Dette handler om å identifisere viktigheten av de politiske faktorene, for så å lage seg en risikoanalyse som tar høyde for de politiske forholdene. De politiske omgivelsene kan være utslagsgivende for bedrifter. Dette kan være gjennom reguleringer på skatteforhold, tollavgifter, generelle reguleringer og lignende. For en bedrift vil det derfor være fordelaktig med stabile politiske omgivelser som ikke skaper utfordringer for videre drift.

Økonomiske forhold

Økonomiske forhold gir føringer for om en bedrift vil være lønnsom eller ikke. Bedrifter blir sterkt påvirket av rentenivåer, valutakurser og den økonomiske veksten i markedet. Johnson et al. (2017) påpeker viktigheten i å være bevisst rundt den økonomiske konjunktoren. Den økonomiske konjunktoren handler om at økonomien har en tendens til å ha visse svingninger, hvor det vil oppleves både økonomisk vekst og nedgang. Nøkkelen ligger i å forutse

konjunktorens vendepunkt, samt å være beredt på økonomisk nedgang. Ifølge Johnson et al. (2017) er industrier som er preget av faste kostnader og lave variable kostnader spesielt utsatt for svingninger i markedet. Dette er resultat av at konkurrenter ønsker å utnytte kapasiteten sin gjennom å tilby lavere priser. Så fort en annen konkurrent senker prisene, har priskrigen startet og lønnsomheten vil synke i takt med prisen.

Sosiokulturelle forhold

Sosiokulturelle forhold kan ha stor påvirkning på bedriftens tilstand, primært gjennom tilbud og etterspørsel. Sosiokulturelle forhold innebærer viktige faktorer slik som demografi, geografi og kultur som alle har sterk påvirkning på bedrifters eksterne omgivelser. Demografiske faktorer omhandler befolkningen og dens kjennetegn, slik som aldersfordeling og kjønnsfordeling. Det er viktig å ha kunnskap om befolkningen i området en ønsker å etablere seg i slik at de faktisk er representert i målgruppen til bedriften. Geografisk forhold omhandler de ulike lokasjoners markeder og påvirkningsfaktorer. Alle områder har sine egne kjennetegn og omgivelser som vil kunne ha sterk påvirkning i de fleste bransjer. Bedrifter vil ikke fungere like godt i hvert område da hvert område er særegent. Dette gjelder også de kulturelle forholdene. Ulike kulturer representerer ulike syn på etikk og moral, noe en bedrift bør være kjent med (Johnson et al., 2017).

Bedrifter må tilpasse seg omgivelsene sine gjennom å forstå hvilke kunder de rekker ut til. Eksempelvis gjennom kundenes betalingsvillighet, velstand, livsstil og utdanningsnivå. Det er også særegne nettverk tilpasset de ulike geografiske områdene. Ofte er et område preget av at flere bedrifter samarbeider, eller har interaksjon med hverandre. Dette kan føre bedrifter sammen i politiske avgjørelser, eller for enkel informasjonsdeling (Johnson et al., 2017).

Teknologiske forhold

Teknologiske forhold skaper både store muligheter, så vel som store utfordringer. For enkelte bedrifter kan det være utfordrende å holde følge med den stadige utviklingen som etterspørres av samfunnet og kundene. Samtidig gir det store muligheter til effektivisering, lavere kostnader, innovasjon og lignende (Johnson et al., 2017). Mange bransjer opplever drastiske endringer som følge av teknologi, slik som musikkbransjen etter strømming av musikk på internett ble utviklet. Også treningssenterbransjen opplever endringer som resultat av teknologi, blant annet ved mindre behov for bemanning når medlemmer selv låser seg inn på sentrene. Ikke alle bransjer er like følsomme ovenfor teknologiske utviklinger, men de fleste

bør være oppmerksomme på eventuelle endringer. Større selskaper, eller selskaper som påvirkes sterkt av teknologiske endringer, velger derfor å ha egne avdelinger som jobber mot egen teknologisk utvikling, samt oppfølging av makroomgivelsene. Dette medfører ekstra kostnader til undersøkelse og utvikling (Johnson et al., 2017).

Miljøforhold

Johnson et al. (2017) skriver at miljøforhold hovedsakelig innebærer problematikken angående «grønne» makroomgivelser, i form av forurensning, søppel og klimaendringer. For bedrifter skaper dette utfordringer gjennom «grønne» krav. Det store globale fokuset på bærekraftig fremtid øker potensielle kostnader for bedrifter i søken om å tilfredsstille kravene som stilles, samtidig som det er direkte avgjørende for bedrifter i spesielt utsatte industrier, slik som olje og gass.

Juridiske forhold

Juridiske forhold handler om lover og regler. Hvert land har sine egne juridiske grunnlag som vil være direkte regulerende for bedriftene. Dette vil skape utfordringer eksempelvis ved å ekspandere bedriften internasjonalt, hvor en må ta hensyn til andre lands lover og regler. Johnson et al. (2017) bruker Uber som eksempel, som blant annet har hatt vanskeligheter med å etablere seg i Norge grunnet lovverket.

2.2.2 Teori om konkurranseforhold

Porter (1985) omhandler de eksterne konkurranseforholdene, og legger vekt på at teknologiens utvikling har vært med på å gjøre konkurransemarkedet enda tøffere for bedrifter å operere i. Ikke bare øker teknologien antall mulige konkurransefortrinn, men også graden av nødvendige investeringer for at en bedrift skal holde seg konkurransedyktig. Økte teknologiske løsninger vil være med på kutte kostnader, for eksempel gjennom oppgraderinger som reduserer antall ansatte. Samtidig kan disse løsningene også øke kostnader i form av innførelse av nytt og oppdatert system. På dette viset vil teknologi være med på å både øke og minske barrierene for en ny konkurrent å etablere seg i et konkurransemarked. For å forstå lønnsomheten og konkurransen i en industri, må en ifølge Porter (1979) analysere de underliggende strukturene i forhold til det han kaller for “The Five Forces”.

2.2.3 Porters fem konkurransekrefter

Trussel fra nye konkurrenter

Når det etableres nye konkurrenter i et marked, tilføres det en ny aktør med kapital og ønske om å tilegne seg markedsandeler. Nye aktører vil øke den interne rivaliseringen. Dette skaper press omkring pris, men også rundt eventuelle nyinvesteringer for å gjøre bedriften mer rustet til å konkurrere. Økende trussel fra nye aktører vil derfor kunne begrense lønnsomheten i bransjen. Trusselen fra nye aktører avgjøres av etableringsbarrierene som eksisterer i bransjen, og den eventuelle reaksjonsevnen hos eksisterende aktører. Det er derimot flere kilder til å øke etableringsbarrierene. Disse er blant annet gjennom stordriftsfordeler, eksisterende nettverk, byttekostnader og høyere krav om kapital i bransjen (Porter, 2008). Samtidig fremmer Porter (1985) de økonomiske fordelene ved erfaring og kompetanse, som kan være med på å redusere kostnadene i en bedrift. Dette vil gi de erfarne bedriftene fordeler som vil øke etableringsbarrierene for nye aktører (Porter, 1980).

Makten til leverandører

Leverandører med mye makt kan gjennom sin posisjon tilegne seg stor verdiskapning, gjennom å presse opp prisene de selger for, samt begrense kvaliteten og servicen de tilbyr. Økende kostnader vil være spesielt utfordrende for bransjer hvor det er høyt press på pris, som begrenser mulighetene til å respondere ved å forhøye sine egne priser. Leverandører med mye makt gjenspeiles ofte med tilnærmet monopol. Eksempler på slike leverandører er de som har et stort nettverk å levere til. De er ikke avhengige av hver enkelt kunde, og kan derfor forhandle prisen i større grad. Det samme gjelder leverandører som stiller med differensierte produkter. Dersom de tilbyr produkter med spesielle egenskaper, kan et skifte av leverandør føre til endring i deres produkt/tjeneste. Leverandørene får også høy forhandlingsmakt gjennom å påkoste sine kunder stor kostnad ved å skifte leverandør. Dette kan gjøres gjennom blant annet eksisterende rutiner som vil være krevende å erstatte, eller gjennom spesialutstyr tilpasset dem (Porter, 2008).

Forhandlingskraften til kjøpere

Kunder med høy forhandlingsmakt har potensialet til å presse priser, kreve høyere kvalitet og service, samtidig som de setter bedrifter opp mot hverandre. Kunder i slike posisjoner vil drive ned lønnsomheten til bedriftene. For at kunder skal oppnå slik maktposisjon, er de avhengige av visse forutsetninger. Slike forutsetninger oppstår så fort en bedrift har begrenset antall kunder, eller ved at enkelte kunder skiller seg ut som store kunder. Å tape en betydelig

kunde vil gå utover lønnsomheten til bedriften, og bedriften vil derfor strekke seg langt for å beholde denne kunden. Dette er spesielt bekymringsverdig for bedrifter med høye faste kostnader, spesielt om de i tillegg har lave variable kostnader. De vil derfor ha stor rivalisering med sine konkurrenter for å fylle sin kapasitet. Kunder vil også oppleve større forhandlingsmakt dersom deres «byttekostnader» er lave. I slike situasjoner vil kunden kunne bytte ut en bedrift med en annen, uten at det koster dem ekstra. Det samme gjelder dersom kunden selv kan tilegne seg produktet eller tjenesten. Eksempelvis om et medlem i et treningssenter velger å kjøpe inn eget treningsutstyr (Porter, 2008).

Trussel fra substitutter

En substitutt gir samme eller lignende funksjon som bransjens produkt eller tjeneste, men tilhører ikke samme bransje. Et eksempel er utendørsaktivitet fremfor treningssenter. I de fleste bransjer eksisterer det flere ulike substitutter, selv om de ikke alltid er lett å gjenkjenne. Ved høy trussel fra substitutter vil bransjens pris være under press, og som resultat vil lønnsomheten begrenses, det vil skapes et pristak for bransjen. Eksempelvis dersom kunden anser det for dyrt å trene på treningssenter, vil de se etter rimeligere alternativer slik som utendørsaktiviteter. Produkter eller tjenester som er lette å erstatte vil være mer utsatt for substitutter. Substitutter kan begrenses gjennom å øke byttekostnadene, eller å øke merverdien i produktet eller tjenesten (Porter, 2008).

Trussel fra allerede eksisterende konkurrenter

Intern rivalisering er konkurransen mellom de ulike aktørene i markedet, som tilbyr konkurrerende produkter og/eller tjenester. Konkurransen tar form i flere ulike former slik som pristilbud, nye produkter eller tjenester, markedsføring og serviceforbedringer. Høyere konkurranse vil kunne begrense lønnsomheten til bedriften. Intensiteten i konkurransen vil likevel variere avhengig av konkurranseforholdene. Det er intens konkurranse om det er mange konkurrenter av lik størrelse og like markedsandeler, samtidig som det er høye kostnader forbundet med å trekke seg ut av markedet. Det vil også være høyere grad av priskrig dersom produktet eller tjenesten som tilbys er identiske, og om det er høye faste kostnader og lave variable kostnader. Bedriftene vil derfor senke prisen så lavt som mulig, slik at de får fylt kapasiteten deres, og videre få dekket de faste kostnadene. Den interne rivaliseringen kan derimot øke lønnsomheten i en bransje dersom konkurrentene er i hvert sitt segment, og dermed tilbyr ulike priser og tjenester (Porter, 2008).

2.3 Empiri

I dette delkapittelet vil vi presentere aktuell empiri som vil bli benyttet senere i studien.

2.3.1 Kundetilfredshet

Ifølge Helgesen (2006) studie, er det en positiv kobling mellom kundetilfredshet og kundelojalitet. Samtidig er det en kobling mellom kundelojalitet og kundelønnsomhet. Ifølge Anderson, Fornell og Lehmann (1994) vil de bedriftene som oppnår høy kundetilfredshet, nyte goder gjennom betydelig høyere inntekter. Økning av kundetilfredshet bør være en del av en langsiktig plan, ettersom det ikke gir like store fordeler på kort sikt. Gjennom å øke kundetilfredsheten til sine allerede eksisterende kunder, vil en oppleve en positiv endring i handlingsmønsteret deres i fremtiden. Utgifter som brukes til å øke kundetilfredshet bør bli ansett som investeringer, ettersom de er med på å styrke fremtidige kontantstrømmer (Anderson et al., 1994).

2.3.2 Merkevares påvirkning

En merkevare kjennetegnes som merkevare når kunder begynner å bli langsiktige og lojale, samt danner et bånd til merkevaren som opprettholdes frem til en eventuell følelse av løftebrudd (Sweeney & Swait, 2008). Bruk av merkevarenavn øker den opplevde kvaliteten av produktet, samtidig som det øker betalingsvilligheten til de som ikke benytter seg av merkevare (Dodds & Monroe, 1985). Ofte skaper merkevarenavnet i seg selv mer fokus enn selve kvaliteten og prisen som betales for produktet og tjenesten, og kunden blir følgelig villig til å betale mer (Zeithaml, 1988). Når en merkevare har positive assosiasjoner hos sine kunder, vil kundene være villige til å betale mer for produktet/tjenesten (Erdem, Swait & Louviere, 2002).

2.3.3 Konkurransforhold

Bedrifter som operer i tøffe konkurransforhold, oppnår positive effekter gjennom økende fokus på å redusere kostnader og sløsing, samtidig som konkurransen øker insentiver for å bedre effektivitet og innovasjon (Nickell, 1996). Tross de positive effektene, er det en åpenbar årsak til hvorfor alle bedrifter er oppmerksomme på sin konkurranse. Konkurranse påvirker for eksempel inntekten til en bedrift gjennom konkurranse om markedsandeler og pris. Dette er blant annet årsaken til de flerfoldige teoriene innen konkurranse.

2.4 Tidligere forskning

Treningssenterbransjen er som tidligere nevnt en relativt ung bransje som har opplevd stor økning de siste årene. Det er derfor begrenset hvor mye forskning som er gjort rettet mot bransjen, og spesifikt lønnsomhetsaspektet. Det er gjennomført flere studier om lønnsomhet i andre bransjer, samtidig som det er forsket på treningssenter knyttet til andre temaer. Det vil vi se nærmere på i dette delkapittelet.

Brynestad og Klund (2016) har skrevet avhandling om lønnsomhet i norske treningssentre. I avhandlingen har de kommet med flere ulike indikasjoner på hva som er med på å påvirke lønnsomheten. Den viktigste påvirkningen på lønnsomheten er antall medlemmer, og hvordan medlemmene er tilegnet. Det viktigste er å benytte hele medlemskapasiteten sin, samtidig som kundene bør beholdes lengst mulig. Medlemsturnover gir indikasjoner om negativ effekt på lønnsomheten. Brynestad og Klund (2016) gir også indikasjoner på at bemanning i resepsjon ikke er spesielt lønnsomt, da det trekker mer kostnader enn inntekter. Hovedfokus bør være på hovedtjenesten treningssenteret tilbyr, nemlig trening. De kritiserer sin egen forskning for å være begrenset ettersom lønnsomheten kun er analysert for et år, noe som dermed gir lite datagrunnlag.

Hotellbransjen er en bransje som er sammenlignbar med treningssenterbransjen. Et hotell tilbyr én tjeneste, overnatting, som har begrenset kapasitet og variable kostnader knyttet til hver enkelt kunde. I Granseth (1992) artikkel blir det fremstilt en klar kobling mellom kapasitetsutnyttelse og lønnsomhet. Tross priser og segment er det de hotellene som fylles opp med overnattinger som oftest er mest lønnsomme. O'Neill og Mattila (2006) forskning indikerer at også merkevaren til selve hotellet, eller hotellkjeden, kan være en sterk driver for lønnsomhet.

Chelladurai, Scott og Haywood-Farmer (1987) forsket på driverne bak kunders valg av treningssenter, og hva som ble ansett som kvalitet hos sentrene. De utviklet en modell som skulle forklare driverne gjennom 30 ulike målinger som de fordelte i 5 ulike dimensjoner. Dimensjonene bestod av profesjonelle tjenester, kundeservice, forbrukertjenester, fasiliteter/utstyr og sekundære tjenester (mat, drikke etc.) I følge Chang og Chelladurai (2003) er det fire faktorer som skiller seg ut som de viktigste kvalitetsdriverne som bidrar til å øke kvaliteten i tjenesten som tilbys. Dette er ledelse, utøvelse av service, fasilitetene/omgivelser,

samt utstyret som tilbys. Ledelsen legger grunnmuren for at alt skal være optimalisert, mens de ansatte er nødt til å tilby god service for å øke kvaliteten på tjenesten. Chang og Chelladurai (2003) beskriver de fysiske omgivelsene og et fysisk miljø som å være et unikt mål, som er en funksjon av de fire faktorene.

Lagrosen og Lagrosen (2007) utarbeidet et rammeverk for hvordan treningssenterets ledelse best mulig kan skape kvalitet for sine kunder. Rammeverket sorterer sine medlemmer inn i tre ulike dimensjoner basert på deres årsak for å benytte senteret. Videre er det ulike aktiveringsvariabler som skal skape grunnlag for å tilfredsstille de ulike dimensjonene. Den første dimensjonen er de som ønsker mentale/psykiske goder fra trening. Den andre dimensjonen er de som ønsker fysiske/estetiske goder fra trening, mens den siste er de som ønsker sosiale/fornøvelser fra trening. Ifølge Lagrosen og Lagrosen (2007) er disse dimensjonene uavhengige av hverandre og dermed bør ledelsen ta alle med i betraktningen.

Tsitskari, Tsiotras og Tsiotras (2006) mener at forskning omkring hva som gir god service innen trening og sports- bransjen fortsatt er preget av å være i tidlig fase. Forskningen er preget av mye usikkerhet og uenighet, spesielt knyttet til rammeverk og potensielt avgjørende forklaringsvariabler. I det forskningen gir svar på hva kundene forventer av service og hva de anser som god kvalitet, vil det bli lettere for aktørene å tilby en god tjeneste. Ifølge Tsitskari et al. (2006) er det store variasjoner for hver bransje og hvert land, og det vil være svært utfordrende å generalisere.

Hurley (2004) konkluderer at det er mer lønnsomt for treningssenter å sette søkelys på å beholde kunder fremfor å forsøke å tiltrekke seg nye. For å beholde kundene, samt skape lojalitet, bør sentrene iverksette tiltak for å øke kundeservice. Slike tiltak bør øke antall kontaktpunkter med kunder, skape sterkere personlige forhold til hver kunde og å forsøke å gi kunden en følelse av at de sitter igjen med god verdi for pengene de legger igjen. Kunder som ikke aktivt benytter medlemskapet, bør forsøkes å gjøres aktive gjennom egne oppstartsprogrammer. Det ønskelige utfallet av god kundeservice er kunder som er lojale, og som ønsker å uttrykke sin glede over tilbudet videre til bekjente (Hurley, 2004).

3 Metodisk tilnærming

Hensikten med forskning er å frembringe ny kunnskap om virkeligheten. For at denne kunnskapen skal kunne ha betydning er den nødt til å være gyldig og troverdig (Jacobsen, 2015). Ifølge Jacobsen (2015) er det derfor viktig at forskeren har klargjort en metode for hvordan forskningen skal gjennomføres. Metoden er utgangspunktet for hvordan man går fram for å besvare den aktuelle problemstillingen, og samtidig sikre at resultatet er gyldig og troverdig (Jacobsen, 2015). I dette kapitlet vil de ulike metodiske fasene presenteres. Først presenteres den aktuelle casebedriften, deretter valgt forskningsdesign, før det redegjøres for valg av metode for datainnsamling og analysemetode. Til slutt blir det redegjort for kvalitetsvurderingen av metoden.

3.1 Studieobjekt: EVO Fitness

Resultatene fra denne studien ønsker vi skal være nyttig for hele treningssenterbransjen i Norge. Vi har valgt å gjøre en internanalyse av kun en kjede, EVO, og utvalget består derfor kun av sentre fra denne kjeden.

Bakgrunnen for valget om å gjøre en internanalyse av kun én kjede er sammensatt. For det første har dette redusert kompleksiteten av datainnsamlingsprosessen, uten at det har begrenset variasjonen i utvalget. Kompleksiteten reduseres gjennom tilgang til sentrenes interne regnskap, noe som har begrenset mulige sammenligningsproblemer som kunne oppstått på grunn av forskjeller i regnskapsstandard. Samtidig har vi fått tilgang til månedlige medlemstall per senter og utvikling fra start. For det andre har EVO-sentrene en homogen utforming hvor den eneste forskjellen ligger i lokalenes størrelse. Dette fremkommer blant annet ved at kjeden har en felles utstyrsavtale for alle treningssentrene, og delvis sentralisert ledelse hvor alt av strategiske planer er gjeldende for alle kjedens sentre (M. Hellevang, personlig kommunikasjon, 15. mars. 2021). Det er derfor relativt få interne forskjeller på sentrene, og kjeden er av den grunn godt egnet som studieobjekt for denne studien. EVO-sentrene er spredt i ulike deler av landet, hvor mange er lokalisert i Øst-Norge, eller nærmere bestemt Oslo-området. Samtidig er flere deler av landet representert, som vist i tabell 1.

Studien har i utgangspunktet 44 sentre i utvalget. Vi har likevel måtte begrense dette til 32 sentre. Bakgrunnen er manglende regnskapstall for perioden, dette blir nærmere kommentert i kapittel 5. Vi anser likevel utvalget representativt for å kunne gjennomføre vår studie.

3.2 Forskningsdesign

Forskningsdesignet er fremgangsmåten en velger for å besvare studiens problemstilling (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2016). Designet er det rammeverket for studien som gir spesifikke detaljer om prosessen for hvordan studien skal gjennomføres (MacIntosh & O'Gorman, 2015 Robert. 2014). MacIntosh og O'Gorman (2015) forklarer videre at planlegging av forskningsdesignet er viktig for studien, siden det tilrettelegger for at en skal kunne uttale seg noe om de sammenhenger en identifiserer. Dette vil være i forhold til om vi kan si noe om sammenhenger mellom lønnsomheten og utvalgte faktorer. Valg av forskningsdesign beskrives gjennom *forskningstilnærming, forskningshensikt, tidshorisont, forskningsmetode og datainnsamling*.

3.2.1 Forskningstilnærming

Forskningstilnærmingen kan være induktiv eller deduktiv. Disse tilnærmingene angir grunnlaget for valget av et hensiktsmessig forskningsdesign (Johannessen et al., 2016). Ved en induktiv tilnærming vil en gå fra «empiri til teori». Det betyr at en starter undersøkelsen uten et teoretisk utgangspunkt og man samler inn data med en hensikt om å finne nye mønstre, slik at det kan brukes til å formulere nye teorier og generelle begreper (Johannessen et al., 2016). Johannessen et al. (2016) forklarer at slik forskning lett kan bli isolerte beskrivelser av enkeltfenomener som har begrenset verdi og ikke gir noe ny innsikt for forståelse. Deduktiv tilnærming tar utgangspunkt i at man går fra «teori til empiri». Det vil si at en starter med et teoretisk rammeverk med mål om å utvikle ny empiri (Johannessen et al., 2016). Bell, Bryman og Harley (2019) viser til den deduktive prosessen, som starter med å samle inn teoretisk grunnlag. I neste steg dannes det en hypotese, som etterfølges av datainnsamling. Til slutt blir hypotesen enten bekreftet eller forkastet, for så å gjøre en ny vurdering av teorien.

Denne utredningen har som formål å utforske hvilke forhold som kan forklare lønnsomhetsvariasjoner mellom norske treningssentre. Teorien i kapittel 2 legger grunnlaget for hvilke faktorer som blir undersøkt. Studien vil derfor i hovedsak være deduktiv. På grunn av et begrenset forskningsgrunnlag innen temaet, vil studien også bære preg av å være induktiv. I tillegg til faktorene fra teori, har vi inkludert faktorer foreslått i empiri og av bransjeaktører. Denne studien vil derfor basere seg på en kombinasjon av deduktiv og induktiv tilnærming.

3.2.2 Forskningshensikt

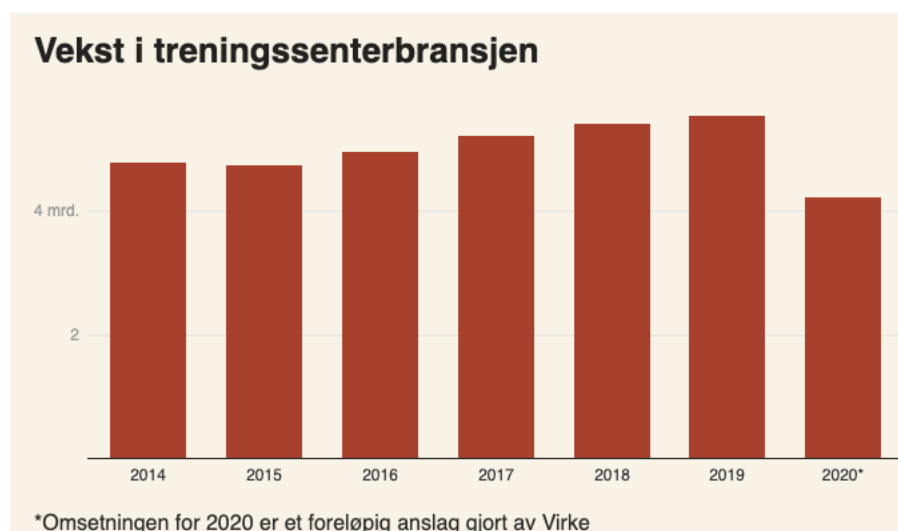
Studiens hensikt fordeles i tre ulike retninger. Den kan enten være beskrivende, forklarende eller utforskende. Dette knyttes til studiets formål. En beskrivende problemstilling er som oftest avgrenset i tid, og forsøker derfor å si noe om tilstanden på et spesifikt tidspunkt. Problemstillingene innen denne kategorien starter ofte med «hvordan». Forklarende problemstilling er derimot rettet mot årsakene til et fenomen, og starter derfor som oftest med «hvorfor». Problemstillingen forsøker å forklare hvorfor det er forskjeller og likheter. Forklarende problemstilling er derfor knyttet til kausalitet, ettersom målet med studien ideelt sett er å avdekke årsakssammenhenger. Utforskende problemstilling handler om å utvikle kunnskap og forståelse for et tema det er lite forsket på (Jacobsen, 2015).

Temaet og forskningen i oppgaven er i hovedsak basert på en forklarende problemstilling, som skal utforske årsakssammenhenger for lønnsomhetsvariasjonene i treningssenterkjeden EVO. Oppgaven har som formål å finne årsakene til variasjonene, og dermed finne de viktige faktorene som utgjør forskjellene. Studien baserer seg på observasjoner over tre regnskapsår, og gir dermed et noe begrenset grunnlag for å erklære kausalitet. Studien kan dermed sies å være utforskende, ettersom den kun vil gi indikasjoner på potensielle faktorer, og ikke kausale sammenhenger.

Forskningsspørsmålene har derimot ulike hensikter. Forskningsspørsmål 1 har som formål å forklare de eksterne omgivelsene i bransjen på et gitt tidspunkt, og hensikten er derfor beskrivende. Forskningsspørsmål 2 har som formål å undersøke lønnsomhetsvariasjonene i EVO i løpet av en avgrenset periode. Hensikten kan derfor sies å være beskrivende. Det siste forskningsspørsmålet har som hensikt å identifisere eksterne faktorer som påvirker lønnsomheten til treningssentrene i EVO. Forskningsspørsmål 3 vil derfor ha en utforskende hensikt, ettersom det forsøker å skape forståelse for et lite belyst tema.

3.2.3 Tidshorisont

Tidsperspektivet i en undersøkelse kan hovedsak deles inn i to ulike design: tverrsnittdesign og langsgående tidsdesign. Denne utredningen vil ha et langsgående tidsdesign med utgangspunkt i regnskapstall fra 2017 til 2019 og faktorene som følger. Data for flere år vil potensielt styrke analysen gjennom at en får flere observasjoner og datapunkter.



Figur 2: Coronasituasjonens påvirkning på treningscenterbransjen (Hopland, 2021)

Coronapandemien har hatt stor påvirkning på treningscenterbransjen. Etter den første nasjonale nedstengingen i mars 2020, har treningscenterene måtte pålagt seg flere lengre perioder nedstengt (Virke Trening, 2020). Omsetningen i 2020 sammenlignet med 2019, er estimert til en nedgang på 23,7 %, hvor hvert tiende medlem har sagt opp medlemskapet sitt. Også i 2021 er bransjen i en nedadgående kurve (Hopland, 2021). Ettersom årene 2020-2021 representerer år langt utenfor normalen, har vi i forskningen valgt å se på tallene som forekom frem til pandemiens påbegynnelse, altså frem til 2020. Tross en svært utfordrende periode for treningscenterbransjen, er det positive estimater for bransjens fremtid etter pandemiens slutt, og det forventes at bransjen nærmer seg normaltilstand i slutten av år 2022 (Hopland, 2021).

3.2.4 Forskningsmetode

Forskningsmetoden beskrives av Jacobsen (2015) som en måte å samle inn data fra virkeligheten. Det handler om å best mulig samle inn empiri om virkeligheten, samtidig som den er så troverdig som mulig. Det er flere ulike forskningsmetoder å velge imellom, alle med hver sine fordeler og ulemper. Jacobsen (2015) skiller mellom positivistisk og fortolkningsbasert tilnærming, hvor det videre skiller mellom *kvalitative*- og *kvantitative forskningsmetoder*.

I følge Bell et al. (2019), er *kvantitativ forskningsmetode* innsamling av talldata, som ofte forklarer forholdet mellom teori og virkelighet. Jacobsen (2015) forklarer at kvantitative undersøkelser som regel befinner seg innenfor positivistisk tilnærming. Positivismen bygger på «det som faktisk finnes», og baserer seg på det som faktisk kan oppleves og kjennes

direkte. Videre forklarer han at kvantitativ forskning som oftest er relatert til å være deduktiv. Fremgangsmåten som benyttes innen kvantitativ forskning baserer seg ofte på spørreundersøkelser, hvor respondentene er et utvalg, som gjerne er valgt av forskeren (Bell et al., 2019). *Kvalitativ forskningsmetode* er en forskningsmetode som i motsetning til kvantitativ metode, baserer seg på ord fremfor tall. Denne forskningsmetoden er derfor ansett å være tolkningsbasert og induktiv. Kvalitativ forskningsmetode baserer seg på datainnsamling gjennom eksempelvis intervju og deltakende observasjon. Dataen som samles inn er ikke i tallformat, men i tekst som må fortolkes (Bell et al., 2019).

Jacobsen (2015) forklarer videre at det stadig blir vanligere å kombinere kvantitative og kvalitative forskningsmetoder. Denne pragmatiske tilnærmingen vil ifølge Jacobsen (2015) tilføre bredde til studien noe som gi et større grunnlag for å tolke slutninger. Dette vil samtidig kunne øke muligheten for å generalisere funnene og studiens kredibilitet (Jacobsen, 2015).

Problemstillingen i denne studien vil bli besvart gjennom å benytte både kvalitativ og kvantitativ forskningsmetode. Den kvalitative metoden er brukt for å få innsikt i detaljerte forhold av bransjen og dens eksterne omgivelser. Dette har videre blitt støttet opp av den kvantitative metoden. Den kvantitative metoden har gitt oss detaljert informasjon om hvert senter i utvalget og som danner grunnlaget for å undersøke lønnsomhetsvariasjoner.

3.2.5 Metoder for datainnsamling

Kvalitativ innsamling av sekundærdata

For å undersøke viktige bransjeforhold slik som i kapittel 4, har vi brukt kvalitativ sekundærdata. Den kvalitative sekundærdataen som er brukt består i hovedsak av bransjerapporter fra Virke Trening, rapporter fra Statistisk Sentralbyrå (SSB) og Konkurransetilsynet, og nyhetsartikler der aktører i bransjen har uttalt seg. Vi har også brukt denne dataen til å identifisere interessante faktorer som senere blir undersøkt i kapittel 6.

Kvantitativ innsamling av sekundærdata

Av kvantitativ sekundærdata har vi benyttet oss av EVO sine internregnskap og oversikt over medlemsmasse per senter. Bearbeiding av internregnskapet beskrives nærmere i kapittel 5.1.1.

Vi har benyttet oss av denne sekundærdataen for å kunne beregne hvert enkelt senters lønnsomhet og utvikling i perioden, og samtidig muliggjort identifisering av lønnsomhetsvariasjoner.

3.3 Analysemetoder

Studien vil i hovedsak være preget av kvantitativ forskningsmetode. Den kvalitative delen vil være et supplement til å forklare noen av faktorene vi har inkludert i analysen. Dette delkapittelet vil derfor gjennomgå de kvantitative analyseteknikkene som er anvendt i studien.

3.3.1 Valg av lønnsomhetsmål

For å kunne undersøke lønnsomheten er det sentralt at vi har et godt lønnsomhetsmål. Vi har i vår studie valgt å benytte oss av driftsmarginen EBITA. EBITA er etter norsk terminologi driftsresultat før renter, skatt og avskrivninger på immaterielle eiendeler. Bakgrunnen for dette valget er at vi er interessert i hvert enkelt senters lønnsomhet, og siden EVO ikke utarbeider balansetall på senternivå ville ikke rentabilitetstall kunne bli beregnet. Valget styrkes også gjennom at bransjeorganisasjonen Virke Trening benytter seg av driftsmarginer i sine bransjerapporter.

EBITA-margin er beregnet slik:

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

3.3.2 Analyse av lønnsomhet

Lønnsomheten analyseres i kapittel 5. Vi har tidligere redegjort for benchmarking i kapittel 2.2. Benchmarking vil vi i denne studien brukes for å rangere sentrene etter hvem som er mest lønnsom til minst lønnsom. Vi har beregnet lønnsomheten for hvert av årene i analyseperioden, 2017-19, og deretter rangert dem etter gjennomsnittet. Dette vil gi oss innsikt i hvilke sentre som har prestert best og dårligst i analyseperioden. Videre vil vi presentere noen av disse sentrene i et utvalgt, for å kunne undersøke påvirkende faktorer i kapittel 6.

3.3.3 Korrelasjonsanalyse

For å undersøke de påvirkende faktorene, har vi blant annet benyttet korrelasjonsanalyser. En korrelasjonsanalyse er en *bivariat metode*, og er brukt for å avdekke samvariasjon mellom to variabler. Hensikten med korrelasjonsanalysen er i hovedsak å finne ut om variablene vi undersøker er relevant for analysen. Undersøkelse av samvariasjon mellom variabler vil gi svar om variasjonen i en variabel sammenfaller med variasjonen i den andre variabelen (Bell et al., 2019). Vi skal i denne studien bruke Pearsons korrelasjonskoeffisient for numeriske variabler, og i analyse mellom en numerisk og en dikotom variabel brukes *Point biserial* korrelasjonskoeffisient. Begge korrelasjonskoeffisientene er gitt med et tall mellom 1 og -1, hvor 0 vil si at det er ingen samvariasjon mellom variablene. Om koeffisienten har et negativt fortegn impliserer dette at variablene beveger seg i motsatt retning, mens positivt fortegn impliserer at de beveger seg i samme retning (Hill, Griffiths & Lim, 2018). Fra korrelasjonsanalyser får man kun informasjon om samvariasjonen, altså hvordan den ene variabelen endrer seg i forhold til den andre.

Hill et al. (2018) har formulert formlene slik:

$$Pearson = \frac{Cov(X,Y)}{\sqrt{Var(X)Var(Y)}}$$

$$Point\ biserial: r_{pb} = \frac{M_1 - M_0}{S_n} \sqrt{\frac{n_1 n_0}{n}}$$

Hvor:

Cov (X, Y) = Kovarians mellom X og Y

Var (Helms & Nixon) & Var (Y) = Variabelens varians

Hvor:

M_1, M_0 = Variablenes gjennomsnitt

S_n = Standardavviket for utvalget

n_1, n_0 = Antall observasjoner i hver gruppe

3.3.4 Regresjonsanalyse

Vi vil videre benytte regresjonsanalyse for å se på sammenhengen mellom den avhengige variabelen (EBITA-margin) og de andre faktorene. I følge Hill et al. (2018) undersøker regresjonsanalyser hvordan en (enkel regresjon) eller fler (multipel regresjon) uavhengige variabler påvirker den avhengige variabelen. Vi har i denne studien valgt benytte enkel regresjon i denne. Dette på grunn av det begrensede utvalget. Målet med denne analysen er å kunne få indikasjoner på graden av påvirkning de identifiserte faktorene i kapittel 6.2 har på lønnsomheten.

En enkel regresjonsmodell har som nevnt kun en uavhengig (forklarende) variabel, X_{ij} , hvor i = antall observasjoner, og er lineær mot både regresjonsparameterne og den avhengige variabelen (Zou, Tuncali & Silverman, 2003).

Zou et al. (2003) har formulert modellen slik:

$$Y_i = a + bX_i + e_i$$

Hvor:

Y = Avhengig variabel

a = Skjæringspunktet på Y-aksen

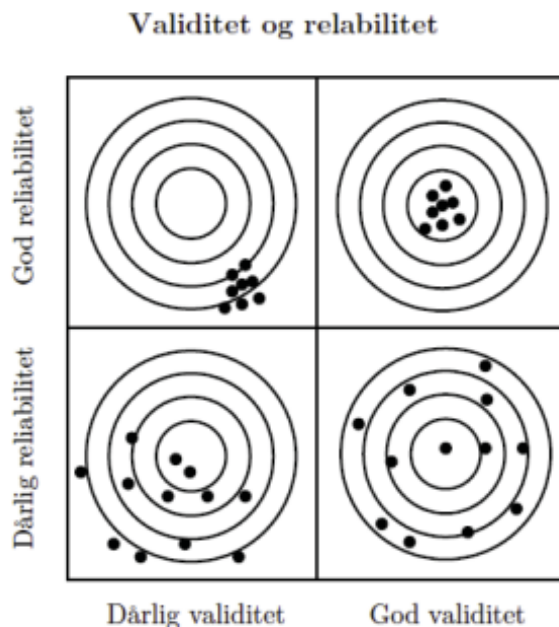
b = Helningen på regresjonslinjen

e_i = Residualledd

Zou et al. (2003) forklarer at målet med en lineær regresjonsmodell er å kunne plassere en rett linje gjennom dataen som beregner Y basert på X . For å kunne beregne skjæringspunktet og helningen på regresjonen som bestemmer denne linjen, er minste kvadrats metode (OLS) vanligvis brukt. Denne metoden estimerer forholdet gjennom å minimere summen av kvadratene i forskjellen mellom den observerte og beregnede verdien til den avhengige variabelen.

3.4 Evaluering av forskningsdesignet

For å evaluere kvaliteten på forskningsdesignet er reliabilitet, validitet og overførbarhet vurdert.



Figur 3: Reliabilitet og validitet (Hebib & Strandhagen, 2016)

Figur 3 viser forholdet mellom reliabilitet og validitet. De øverste blinkene viser eksempler på god reliabilitet, hvor det er tett samling av skudd. Dette kan sammenlignes med test-retest metoden, som sier at god reliabilitet tilsier like resultater ved gjentatte forsøk. De to nederste blinkene viser til god og dårlig validitet. God validitet er vist gjennom at skuddene dekker hele blinken, dette gjenspeiler validiteten sitt krav om relevans. Dataen som innhentes må være relevant for fenomenet (Ringdal, 2018).

3.4.1 Reliabilitet

Bell et al. (2019) beskriver reliabilitet som et mål på hvor pålitelig forskningen er. Høy reliabilitet oppnås ved at studiet gir liknende resultat ved gjentagende forskning. Johannessen et al. (2016) forklarer at reliabilitet er troverdighet, og at det handler om nøyaktigheten av studiet. Dette påvirkes av dataen som benyttes, innsamlingsmetoden, og hvordan dataen bearbejdes. Reliabilitet regnes som mest relevant for kvantitative studier, ettersom kvalitative studier baserer seg på tekst-data, som sjeldent anses som repetitivt. I tillegg vil det dannes et større grunnlag for tolkning ved kvalitative studier. Innen kvalitativ forskning, vil beskrivelsen av forskningsprosessen være med på å avgjøre nivået av reliabilitet. Dersom

stegene i studiet er vel beskrevet, vil muligheten for å repetere studien med liknende resultater være større. Bell et al. (2019) påpeker at reliabilitet er direkte avgjørende for at en studie anses som relevant og troverdig.

Utgangspunktet for vår forskning er i stor grad basert på årsregnskapene til EVO-sentrene. Dette er avsluttede årsregnskap, som ikke vil bli endret i ettertid. Utregningen og analysen er godt beskrevet igjennom hele avhandlingen, og det er dermed høy sannsynlighet for like resultater ved å gjenta forskningen vår. Denne delen gjenspeiler høy reliabilitet, da en test-retest-teknikk ville gitt like resultater. Andre deler av oppgaven er i større grad basert på skjønsmessige vurderinger, blant annet gjennom daværende konkurransesituasjon, omgivelser og lignende som trolig vil forandre seg over tid. I nevnte del av studien, er det et mer kvalitativt fokus, noe som trolig kan svekke reliabiliteten.

3.4.2 Validitet

Validitet omhandler dataens relevans. Dataen som innsamles må være representativ for fenomenet som forskes på. Eksempelvis ved å forske på folks treningsvaner vil det være relevant å innhente data angående befolkningens aktivitetsnivå. Ofte vil det kunne diskuteres vedrørende operasjonaliseringen av fenomenet er valid eller ikke. Bell et al. (2019) sier at validiteten er direkte avgjørende for om en studie er reliabelt. Om dataen som samles inn ikke kan representere fenomenet som forskes på, forsvinner validiteten, som igjen svekker reliabiliteten.

Begrepsvaliditet

Begrepsvaliditet handler om forholdet mellom fenomenet som forskes på, og dataen som benyttes for å undersøke fenomenet. Målet er å operasjonalisere begrepet best mulig, slik at dataen representerer det fenomenet som forskes på (Johannessen et al., 2016).

Umiddelbar validitet og Innholdsvaliditet

Umiddelbar validitet viser til den skjønsmessige vurderingen av hvorvidt operasjonaliseringen, gjennom de ulike indikatorene og spørsmålene, faktisk gir tillit til at de måler fenomenet som forskes på (Ringdal, 2018). Innholdsvaliditet handler om hvor godt forskningen dekker de viktigste aspektene av fenomenet. Forskningen må dekke hele bredden av begrepet, gjennom utvalget av aspekter. Ofte er fenomenet komplisert og omfattende, og

det er derfor viktig å velge ut de helt sentrale aspektene for å faktisk dekke hele fenomenet (Ringdal, 2018).

En mulig utfordring ved denne studiens validitet er i hovedsak rettet mot begrepsvaliditet. Vi har i kapittel 6 operasjonalisert flere faktorer, og det er derfor viktig at den valgte data faktisk måler begrepet. Mange av faktorene vi tester har vi selv valgt ut gjennom evaluering og antakelser. Vi har likevel styrket validiteten ved å benytte oss av data fra SSB og Virke Trening. Videre dekker begrepsvaliditet operasjonaliseringen av lønnsomhetsmål. Vi har i denne studie valgt å operasjonalisere begrepet lønnsomhet ved å benytte oss av EBITA margin. Vi ville i utgangspunktet beregne rentabilitetsmål for å undersøke avkastning på kapital, men på grunn av at balansen ikke utarbeides for hvert senter, måtte vi velge et driftsmål. Vi anser likevel EBITA-margin som er godt mål på lønnsomhet, ettersom bransjeorganisasjonen Virke Trening selv beregner driftsmarginer i sine rapporter.

3.4.3 Overførbarhet

Overførbarhet, også kalt ekstern validitet og generalisering, handler hvorvidt resultater fra en forskning kan overføres til andre liknende fenomener. De fleste forskninger ønsker at resultatene skal ha betydning utover det fenomenet som forskes på, gjerne gjennom å danne en teori, et begrep eller en fortolkning. Generalisering er mulig i både kvalitative og kvantitative studier (Johannessen et al., 2016).

Forskningen vår baserer seg på bare en aktør og deres tilhørende senter, noe som gjør det vanskelig å generalisere for hele bransjen. EVO sin forretningsmodell bygger på at hvert senter skal være tilnærmet likt, hvor den største variasjonen skal være i form av størrelse på arealene tilgjengelig. Dermed opererer alle EVO sine treningssenter innenfor samme segment, og tilbyr lite variasjoner. I tillegg er treningskjeden EVO relativt ung, og er ikke nødvendigvis gjenspeilende for hele bransjen. Alle treningssenter bygger på sin egen modell, hvor det er mange faktorer som kan variere ut ifra hva dem tilbyr. Dette begrenser forskningens generalisering mot resten av bransjen. EVO opererer i segmentet med størst vekst, og forskningen kan dermed være med å skape verdi for lavprissegmentet.

4 Bransjeanalyse

I dette kapittelet skal vi presentere treningssenterbransjen. I første del vil bransjen beskrives, hvor det starter med segmentene som skiller markedene i bransjen. Neste del går inn på bransjens struktur, de geografiske forskjellene og videre vekst og utvikling for bransjen. Siste del av kapitelet vil vi analysere bransjen gjennom PESTEL rammeverket og Porters fem konkurransekrefter, som ble presentert i kapittel 2. Dette vil være den eksplorative delen av studien.

I dette kapittelet ønsker vi besvare forskningsspørsmål 1:

Hva kjennetegner de eksterne omgivelsene i treningssenterbransjen?

4.1 Bransjebeskrivelse

I dette delkapittelet skal vi gjøre rede for segmentene, bransjens organisering og beskrive de geografiske forskjellene.

4.1.1 Segmentinndeling

Den norske treningssenterbransjen er delt opp i ulike segmenter. Den utfordrende konkurransen har gjort at markedet er delt i ulike segmenter, slik som til lavpris-, fullsortiment-, luksus- og nisjesegment.

Lavprissegmentet

Lavprissegmentet er selvforklarende, og representerer den delen av markedet som tilbyr tjenester til lavest pris. Sentrene tilbyr oftest kun tilgang til individuell trening med apparater og vekter som inngår i studioet, mens mange tilbyr tjenester fra personlige trenere mot ekstra betaling. Prisen i segmentet er under økende press, ettersom segmentet er det som opplever høyest vekst i markedet. Segmentet har trolig også markedets laveste etableringskostnader, og forbindes med lavest økonomisk risiko. Lavprissegmentet drives med lave driftskostnader, og har ofte med lite eller ingen bemanning og tilgang til sentrene blir gitt gjennom bruk av nøkkelkort. Denne løsningen gjør det også gunstig for døgnåpne åpningstider (Konkurransetilsynet, 2014). Treningssentrene innenfor dette segmentet er som regel preget av enkle løsninger med mål om å kutte kostnader. Størrelsen på lokalene i dette segmentet er

svært varierende, og vil variere fra 200 til 2500 kvadratmeter, men vil likevel sjeldent tilby fasiliteter utover selve kjerneaktiviteten, trening. For eksempel er det mange treningssenter i dette segmentet som ikke tilbyr, eller har begrensede, garderober og muligheter for dusj (Mangelrød, 2017).

Konkurransetilsynet (2014) anser oppstartskostnadene for lavprissenter å være rundt 5 millioner kroner. Ofte varierer prisen for medlemskap for hvert geografisk område, med tilhørende konkurransesituasjon, men er som oftest mellom 199 til 349 kroner per måned.

Fullsortimentsegmentet

Fullsortimentsegmentet representerer de litt dyrere treningssentrene, som i gjengjeld tilbyr flere tjenester, ofte med høyere kvalitet. Slike senter tilbyr flere ulike treningsformer i tillegg til området med apparater og vekter. Det tilbys som regel stort utvalg av gruppetimer med instruktør, åpen gymsal og personlige trenere til enhver tid for å konsultere ved behov eller for personlige timer (mot betaling). I tillegg til ekstra tjenester, er lokalene av betydelig større størrelse, på rundt 1000 til 3000 kvadratmeter. I lokalene inngår som regel også fasiliteter slik som garderober med dusj og badstue, bemannet resepsjon, utsalg av treningsutstyr og proviant, barnepass og solarium (Konkurransetilsynet, 2014).

Konkurransetilsynet (2014) anslår etableringskostnadene for fullsortiment-senter å være på rundt 10 millioner. Også i dette segmentet kan pris variere avhengig av geografisk område, men ligger som oftest mellom 400-800 kroner per måned.

Nisjesegmentet

Nisjesegmentet består av treningssentre som har spesialisert seg innenfor en spesiell treningsform, eller som har siktet seg inn på en spesifikk kundegruppe. Dette kan være treningsformer som Crossfit, kampsport, Pilates eller lignende. I tillegg kan det være senter for spesifikke kundegrupper som studenter, eller for kundegrupper med spesielle behov slik som rehabilitering etter skade/fysiske utfordringer (Konkurransetilsynet, 2014). Grunnet nisjesegmentets store spredning i ulike typer tilbud, vil pris og størrelse på lokaler være av stor variasjon.

Luksussegmentet

De seneste årene har det utviklet seg et nytt segment, som trolig er mest aktuelt hvor det er tilstrekkelig kundegrunnlag med høy betalingsvillighet. Luksussegmentet er det dyreste segmentet i treningssenterbransjen, som gjenspeiles med ekstra tilbud langt utover de andre segmentene. Studio Jobbsprek i Oslo er et eksempel på et norsk «luksustreningssenter». Studio Jobbsprek tilbyr «all inclusive» medlemskap, til en pris på 9 700 kroner i måneden. I tilbudet tilbyr de tilleggstjenester slik som nyvasket treningsklær ved ankomst, ukentlige timer med personlig trener, konsultasjonstime, treningstester, målinger av blant annet oksygenopptak, samt mulighet for mat før eller etter trening (Kaspersen, 2015).

4.1.2 Organisering

En treningssenterkjede er ifølge Kristiansen (2016) et merkevare, navn eller en eierstruktur som inneholder minst tre treningssenter. I oktober 2020 var det 1313 treningssentre i Norge, hvorav nesten 56 % av sentrene var organisert i kjeder (Virke Trening, 2020). De siste årene har det vært en jevn økning på antall sentre som er organisert i kjeder. Trenden viser også at det er kjedene som opplever den største økningen i lønnsomhet og vekst. De frittstående sentrene opplever også både økt lønnsomhet og vekst, men i mindre grad. Tendensene i markedet viser stor grad av konsolidering. De større kjedene kjøper opp de mindre, som SATS sitt oppkjøp av Bare Trening (Virke Trening, 2020). Treningssenterkjeder opparbeider seg fordeler gjennom blant annet stordriftsfordeler, men også gjennom økt tilgjengelighet. Enkeltstående treningssenter kan tilby like tjenester i alle segmentene, men består som regel bare av et senter. Kjedene kan derimot tilby tilgang til alle deres tilhørende senter.

«Lave etableringsbarrierer og god lønnsomhet sørger fortsatt for at markedet er fragmentert»
(Virke Trening, 2020).

Treningssenterbransjens markedsandeler er fordelt på mange ulike aktører, samtidig har de største aktørene betydelige andeler. SATS er Norges klart største treningssenterkjede, og har følgelig markedsandeler på om lag 33 %. Family Sports Club er Norges nest største kjede med ca. 6,8 % (Virke Trening, 2019).

4.1.3 Geografiske forskjeller

Treningssentre tilbyr en tjeneste som krever at kundene fysisk oppmøte av kundene. Dette gjør tjenesten avhengig av å være nært tilgjengelig for forbrukeren. Eventuelle reiser til senteret vil bli regnet som reisekostnad i form av enten tid eller økonomisk kostnad. Derfor vil kunden sjeldent være villig til å reise langt for å utnytte tilbudet, spesielt dersom det er konkurrenter i nærområdet. Størrelsen på et treningssenter geografiske marked vil derfor avhenge av antall konkurrenter i nærområdet, som tilbyr kundene et potensielt mer passende alternativ. Treningssenterbransjen består derfor av mange små lokale markeder (Konkurransetilsynet, 2014).

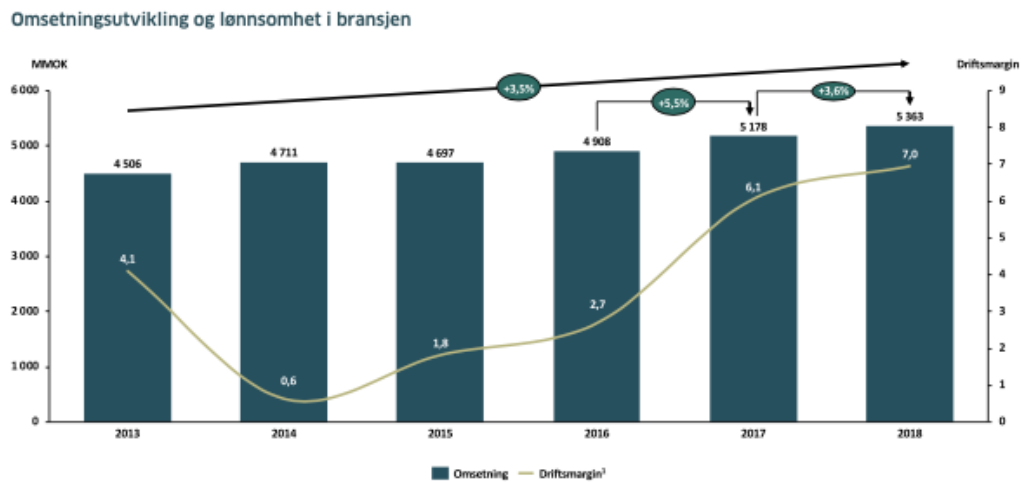
Det norske treningssentermarkedet har den nest største markedspenetrasjonen i Europa (SATS Group, 2019). Tettheten av treningssentre er svært forskjellig i de ulike landsdelene. Hvert treningssenter i Norge har i snitt like over 1000 medlemmer (Virke Trening, 2020). De fleste treningssentre operer med en minste aldersgrense på 16 år. I forhold til den norske befolkning over 15 år vil det være ca. 3500 mulige medlemmer per senter. De geografiske forskjellene er tydelig både på fylkesnivå og på kommunenivå. For eksempel har hvert treningssenter i Rogaland fylke 4 200 mulige kunder, mens Vestfold fylke har 2 800. På kommunenivå har eksempelvis Sandnes 5 000 mulige kunder per treningssenter, mens Ålesund har 2 000 (Virke Trening, 2019).

Det er også store geografiske forskjeller når en ser på kjedenes markedsandeler. Ingen treningskjeder i Norge er landsdekkende. Også de største aktørene mangler noen store geografiske områder. SATS, som har størst markedsandel i Norge, er fraværende i blant annet Trøndelag, Nordland, og Møre og Romsdal (SATS, 2021). Dette skyldes i stor grad lokale aktører som har tilegnet seg sterke posisjoner i sine lokalområder. Et slikt eksempel er 3T som er en lokal og markedsledende kjede i Trøndelag, men som er fraværende i andre deler av landet (3T, 2021). Det er flere slike eksempler på kjeder eller enkeltsentre som står svært sterkt i sin kommune eller sitt fylke.

4.1.4 Vekst og utvikling

Figur 4 viser omsetningsutviklingen og lønnsomheten i bransjen for hvert år. Den gule linjen viser utviklingen i driftsmargin, mens søylene etterfulgt av den øverste linjen viser

omsetningsutviklingen i bransjen. Driftsmarginen var lav i årene 2014 og 2015, men har økt siden. Omsetningsutviklingen har derimot vært konstant (Virke Trening, 2019).



Figur 4: Omsetningsutvikling og lønnsomhet i bransjen (Virke Trening, 2019)

I følge Virke Trening (2019) kan bransjen vise til positive tall gjennom vekst i markedet, omsetningsvekst, samt et lavt antall konkurser. Dette har som nevnt ledet til en stor økning i antall treningssenter de siste 10 årene. I perioden 2008 til 2014 er antall sentre fordoblet. Etter mange nyetableringer, spesielt innen lavpris segmentet, ble årene 2014 – 2015 mer utfordrende slik som fremkommer i Figur 4 ovenfor. Denne fasen blir beskrevet som en restruktureringsfase for treningssenterbransjen (Virke Trening, 2019). Virke Trening (2015) forklarer nedgangen i 2014 med store omstillingsprosesser hos de største aktørene, samtidig som antall konkurser var på relativt høyt nivå for bransjen. Til sammenlikning var det 11 konkurser i 2015, mens det i 2019 var 4 (Virke Trening, 2019).

4.2 Analyse av makroomgivelsene

I dette delkapittelet skal det gjennomføres en analyse av de eksterne omgivelsene til treningssenterbransjen i Norge gjennom bruk av rammeverket PESTEL. Vi har valgt å utelate miljø- og juridiske forhold fra analysen vår, da vi anser dem som overflødige og irrelevante for vår studie. Vi velger derfor å kun undersøke de politiske-, økonomiske-, sosiokulturelle- og de teknologiske forholdene, da vi anser dem som svært aktuelle for treningssenterbransjen. PESTEL analyse er svært omfattende, og vi har derfor valgt å belyse de viktigste og mest relevante sakene innen hvert forhold.

4.2.1 Politiske forhold

Treningscenterbransjen må som alle næringsaktører i Norge følge lover og regler. Disse lovene gis av Stortinget eller organer som har fått delegasjon. Avgjørelser som blir tatt i det politiske systemet i Norge er med på å legge føringer for markedet som treningscenterne operer i. Treningscenterbransjen ønsker, som andre bransjer, å påvirke beslutninger i det politiske system i gunstig retning for seg.

Organisasjonen Virke er et bindeledd mellom arbeidsgiver og myndighetene. Virke Trening driver tett samarbeid med majoriteten av treningscenterne i Norge. De arbeider aktivt med politiske saker som påvirker treningscenterbransjen, hvor de har flere saker de anser som viktige for bransjens videre utvikling (Virke, 2021b). Skatt på trening er en av Virke Trenings fremste saker. Arbeidsgiver kan belønne sine ansatte gjennom naturalytelser, i tillegg til lønn. I Norge bestemmer skatteloven hvorvidt naturalytelsene anses som skattepliktige, eller ikke. Skatteloven sier at arbeidsgiver plikter å regne med verdien av naturalytelsene i verdigrunlaget som brukes til grunnlaget for forskuddstrekk og arbeidsgiveravgift (Altinn, 2020). I følge Lund (2019) er arbeidstaker skattepliktig for andelen av treningsmedlemskapet som arbeidsgiver betaler gjennom naturalytelser. Arbeidsgiver må i tillegg betale arbeidsgiveravgift for treningsmedlemskapet. Organisasjonen Virke Trening har lenge arbeidet med å endre lovverket grunnet denne problemstillingen. Organisasjonen støtter ikke dagens løsning, da den svekker arbeidsgivers insentiver for å tilby sine arbeidstakere medlemskap i treningscenter. Dette svekker både de økonomiske gevinstene til treningscenterbransjen, samtidig som en endring ville fremmet mulige helsegevinster (Kristiansen, 2018).

Dagens lovverk gjør det utfordrende for arbeidsgiver å tilby sine ansatte trening, gjennom økte ekstra-kostnader og administrative oppgaver. Ifølge Lund (2019) er fellestreninger et alternativ for å unngå dette. Fellestrening tilsier at en betydelig gruppe ansatte må benytte seg av tilbudet sammen, hvor målet er å bygge trivsel og samhold. Det er også særskilte muligheter for visse yrkesgrupper som opplever spesielt belastende arbeidsoppgaver, og dermed har behov for profesjonell skadeforebygging (Lund, 2019). Arbeidsgiver kan også unngå beskatning ved å inngå avtale om rabattert pris hos treningscenter, men dette må være en avtale som ikke er betalt for. Derfor kan arbeidsgiver hverken betale eller yte tjenester for å oppnå en slik avtale med treningscenteret (Lund, 2019).

For å sørge for videre utvikling i treningscenterbransjen, fokuserer Virke på å øke graden av samarbeid mellom kommune og private aktører innen trening og helse (Thidemann, 2018). I følge Virke (2021a) er det ikke alltid like konkurransebetingelser for private og offentlige aktører i samarbeid med sine lokale kommuner. Ved bedre samarbeid kunne private treningscenter benytte sin ekspertise i tillegg til sitt utstyr, til å eksempelvis bistå til rehabilitering og skadeforebyggende trening for pasienter i helsesektoren.

4.2.2 Økonomiske forhold

Norge er et av verdens rikeste land, og i 2019 var Norges BNP (Brutto Nasjonal Produkt) per innbygger 47 % større enn gjennomsnittet i Europa (Statistisk sentralbyrå, 2020c). På samme tidspunkt var arbeidsledigheten i landet på 3,7 % (Statistisk sentralbyrå, 2021a). Samtidig viser konjunktorene at økonomien i Norge har vært stabil de seneste årene frem til 2019 (Statistisk sentralbyrå, 2020b). En rapport fra 2020, viser at Norges befolkning har hatt en markant og jevn økning i disponibel realinntekt over en lengre periode. Dette har igjen ført til et større forbruk når det kommer til fornøyelser (Statistisk sentralbyrå, 2020a). Det er derfor tenkelig at nordmenn har høy betalingsvillighet. Dette støttes opp av Aamodt-Hansen (2013), som sier 15 % av medlemmene i treningscenter bruker medlemskapet mindre enn en gang i uken.

I treningscenterbransjen var det tidligere normalt for aktører å ha lange bindingstider for sine kunder. Dette fungerte som en beskyttelse for aktørene i bransjen, ettersom det gir mer stabilitet og forutsigbarhet. De seneste årene har markedet utviklet seg og i dag operer aktørene nærmest uten bindingstid. Dette gjør at dem er svært utsatt ved eventuelle forhold som skulle påvirke interessen rundt deres tjenester, ettersom medlemsmassen kan endres drastisk på kortere sikt. Ved store økonomiske svingninger i samfunnet, vil treningscenterne trolig raskt merke seg konjunktorene.

I følge Konkurransetilsynet (2014) er normalen i bransjen å benytte seg av leieavtaler både for lokaler og utstyr. Leieavtalene inngås som regel for flere år, og krever kompensasjon dersom de skal brytes på tidligere tidspunkt. Kostnadene blir dermed faste og tilnærmet irreversible. Dette gjør også bransjen sårbar for økonomiske svingninger. Forholdene rundt kostnadene skaper lite handlingsrom ved eventuelle kriser eller nedgangstider. Som nevnt i kapittel 2, vil bransjen grunnet faste kostnader være ekstra utsatt for eventuelle svingninger i markedet.

Spesielt ettersom bransjen operer med lave variable kostnader per medlem. Dersom en konkurrent ønsker å fylle kapasiteten sin gjennom priskutt, vil det være stor mulighet for økt priskrig. De faste kostnadene gjør det spesielt utfordrende for enkelte aktører å senke prisene, ettersom kostnadene uansett må dekkes, og er vanskelig å redusere. Bransjen er i utgangspunktet preget av allerede stort press på pris, noe som trolig vil fortsette ettersom bransjen er attraktiv for nye aktører.

4.2.3 Sosiokulturelle forhold

I følge Folkehelseinstituttet (2018) er nærmere 30 % av den voksne befolkningen i Norge under det anbefalte nivået av fysisk aktivitet i løpet av en uke. I tillegg bruker den norske befolkningen i gjennomsnitt 9 timer hver dag til stillesitting. Fedmen blant det norske folk fortsetter å vokse, noe som har vært et vedvarende problem de siste 50 år (Folkehelseinstituttet, 2018). Helsedirektoratet (2014) nasjonale anbefalinger sier at voksne bør være i aktivitet i minst 150 minutter per uke, i moderat intensitet, eventuelt 75 minutter med høy intensitet. Det bør også utføres styrkeøkende øvelser tilsiktet de store muskelgruppene minst to ganger i uken. Samtidig som fedme er et voksende problem, er det økende antall eldre i Norge. I de neste ti årene vil Norge oppleve en eldrebølge. Dette øker viktigheten av fysisk aktivitet, for å best mulig møte helsemessige utfordringer.

I SSBs rapport for 2019 kommer det frem at 80 % av nordmenn trente minst en gang i uka, hvorav 46 % av dem trente styrke (Schjølberg, 2019). Ifølge Virke Trening (2019) trener 30 % av Norges befolkning på treningssenter, hvor aldersgruppen mellom 20-29 år er høyest representert med opptil 50 % oppslutning. Undersøkelser viser at majoriteten av de som trener ved treningssenter motiveres av helse og overskudd, mens om lag 30 % motiveres av utseende og slanking. Dette bygger opp det fremtredende kroppsfokuset de seneste årene, som har ført til økt popularitet til styrketrening og andre aktiviteter som fremmer kropp og estetikk (Mathisen & Olsen, 2016). Det store kroppsfokuset og kroppsidealet har skapt en form for fitness-revolusjon, som igjen skaper store muligheter innenfor treningssenterbransjen (Andreasson & Johansson, 2014). På den andre siden har det store trening- og kroppsfokuset ført til et stort kroppspress i samfunnet. Spesielt ungdom er utsatte, hvor studier viser at majoriteten av dagens ungdom føler på kroppspress, noe som forhøyer faren for å utvikle depresjon (Sundquist, 2021).

I følge Statistisk sentralbyrå (2016) er det høy andel yngre i aldersgruppen 16-24 år som benytter seg av treningsstudio. Det fremkommer også en tydelig sammenheng mellom utdanningsnivå og fysisk aktivitet. Majoriteten av dem som har høyere utdanning på universitetsnivå, trener på ukentlig basis. Studenter er også godt representert på treningssenter.

4.2.4 Teknologiske forhold

I dag har de fleste treningssentrene elektronisk registrering av medlemmer i det de ankommer senteret. Dette gir mulighet for treningssenteret å enkelt tilegne seg informasjon om besøkstall som kan være relevante for flere ulike formål, slik som bemanning, kapasitetsutnyttelse og lignende. SATS utnytter denne informasjonen gjennom deres applikasjon. Applikasjonen gir en oversikt over antall treningsøkter, sosiale nettverk innenfor trening, samtidig som det er mulig å booke gruppetimer og PT-timer (SATS Group, 2019).

Oppblomstringen av treningskulturen er svært påvirket av sosiale medier. Et eksempel er motivasjonstrenden “Fitspiration”, som beskrives som et nytt begrep og fenomen innen sosiale medier (Mathisen & Olsen, 2016). Trenden har ført til at de aller fleste treningssentrene også befinner seg på sosiale medier. Ved bruk av sosiale medier dannes en ny plattform for å nå ut til nye og nåværende kunder, og som gir gode muligheter for informasjonsdeling for blant annet nye tilbud og tjenester.

Virke Trening (2017) beskriver nye digitale og teknologiske utviklinger som drivere for strukturelle endringer i treningssentermarkedet. Technogym er en aktør som arbeider bevisst mot å utvikle nye teknologiske løsninger innen trening. Tidligere ble innendørssykling modernisert ved hjelp av store skjermer med pulssoner med tilhørende pulsbelte til hver deltaker (Dyregrov, 2016). Nå har Technogym blant annet utviklet mer digitale treningssyklus som skal skape en autentisk følelse. De har også startet digitale plattformer som skal bidra til å organisere og motivere for trening (Treningsindustrien, 2018).

De siste årene har det kommet nye aktører inn i treningsmarkedet i Norge. ClassPass etablerte seg i Norge i 2019, og er et amerikansk selskap som tilbyr en tjeneste som samler mange treningstilbud inn i ett tilbud (Hopland, 2020). Dette gjøres gjennom en applikasjon og et abonnement, som samler treningstilbud på kryss av enkeltstående treningssentre og kjeder.

Gjennom applikasjonen kan abonnenten melde seg til treningstimer/gruppetimer hos et hvert senter som er tilknyttet ClassPass, uavhengig av navnet på treningssenteret (Hopland, 2020).

4.2.5 Oppsummering av makroomgivelsene

Selv om Norge som mange andre land sliter med økende fedme i samfunnet, er det også tendenser for en økende helse- og treningstrend i landet. 80 % av befolkningen oppgir at de trener, hvor kun 30 % av dem bruker treningssenter. Dette viser til stort potensiale for å fortsette veksten i bransjen. De politiske forholdene i treningssenterbransjen handler i hovedsak om forholdene som vil være med å videreutvikle bransjen, som beskatning av naturalytelser. Slik forholdene er nå, er dette en voksende bransje hvor økningen av antall treningssenter har vært markant. Den store oppblomstringen i nyere tid har ført til et intenst konkurransemiljø, som kanskje har bidratt i å øke etableringsbarrierene. Den økende konkurransen har ført til priskrig, og et krav om å prestere allerede fra første åpningsmåned. Dette er ekstra utfordrende for fullsortimentssentrene, som binder opp ekstra kostnader. Bransjen har opplevd en moderat grad av teknologisk utvikling, derav inngangssystemer med mulighet for oversikt over medlemsmasse og små utviklinger i utstyr og applikasjoner. Disse utviklingene er ikke nødvendigvis revolusjonerende, men den videre utviklingen med aktører slik som ClassPass har potensiale til å gjøre store endringer i markedet slik vi kjenner det.

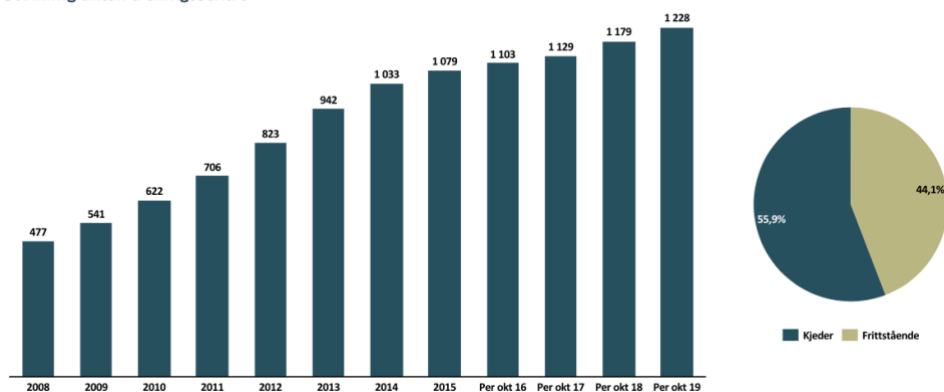
4.3 Analyse av konkurranseomgivelsene

I dette delkapittelet vil vi gjøre rede for konkurranseomgivelsene i treningssenterbransjen ved bruk av Porters «Fem konkurransekrefter», som ble presentert i kapittel 2.

4.3.1 Trussel fra nye aktører

Figur 5 viser den store økningen i antall treningssenter i Norge. I løpet av årene 2008 til 2019 har antallet over doblet seg. Det er også en klar trend ved at flere sentre tilhører kjeder. I 2018 var 52 % av treningssentrene en del av en kjede, mens det i 2019 har økt til nesten 56 % (Virke Trening, 2019). Bransjen viser til god utvikling, og i perioden 2013-2018 har omsetningsveksten vært på 3,5 %. Økningen i antall sentre indikerer en svært attraktiv bransje. Samtidig viser økende antall sentre underlagt kjeder at inngangsbarrierene trolig vil øke over tid.

Utvikling antall treningssentre



Figur 5: Utvikling antall treningssentre (Virke Trening, 2019)

Ifølge Konkurransetilsynet (2014) er det lavpris segmentet som opplever flest nyetableringer, og er derfor mest utsatt for nye konkurrenter. Konkurransetilsynet (2014) sin undersøkelse viser at investeringskostnadene ved oppstart av et senter varierer fra rundt 10 millioner kroner for fullsortimentssenter, og rundt 5 millioner kroner for lavprissenter. Bransjen er preget av innleide lokaler, hvor utstyret er hentet inn gjennom leasingavtaler. De høye investeringskostnadene tilsier også at nyetableringer raskt bør anskaffe seg en bærekraftig medlemsmasse. Ved høy konkurranse vil dette være krevende, og dermed fungere som en inngangsbarriere. Allerede eksisterende bedrifter kan også øke inngangsbarrierene gjennom besittelse av høy kompetanse og erfaring, som kan gi gunstige økonomiske og effektive løsninger (Porter, 1980). Inngangsbarrierene i markedet vil også kunne påvirke prisnivået. Ved lave inngangsbarrierer, vil en prisøkning øke trusselen for at nye aktører ser muligheter til å tre inn i markedet (Konkurransetilsynet, 2014).

Med bakgrunn i drøftingen ovenfor anser vi trusselen fra nye aktører som høy, men med små variasjoner for hvert område,

4.3.2 Trussel fra substitutter

Substitutter er med på å påvirke konkurransesituasjonen i treningssenterbransjen. Ifølge Figur 6, oppgir 29 % at når de trener/mosjonerer så benytter de seg av treningssenter. Det er også tydelig at majoriteten benytter gåtur som sin arena for trening. Det vises også at treningssentrenes største trussel fra substitutter er utendørsaktiviteter og organisert idrett.

Utendørsaktiviteter er som oftest gratis, noe som øker sannsynligheten for at potensielle kunder heller benytter seg av naturen og omgivelsene sine. Uteaktiviteter vil derimot være svært påvirket av årstider og klimaet en befinner seg i. Norge er et land med mye forskjellig vær, og store klimaforskjeller på de ulike årstidene. Den store avstanden fra nord til sør i Norge vil føre til at det også er klimaforskjeller innad i landet. Samtidig er idretter og utendørsaktiviteter tilpasset ulike årstider, avhengig av hvilken aktivitet som gjennomføres og naturen tilgjengelig. Det kan derfor tenkes at treningssenter vil oppleve sesongvariasjoner.

Hvilke treningsarenaer benytter du når du skal trene eller mosjonere?



Figur 6: Hvilke treningsarenaer benytter du når du skal trene eller mosjonere? (Virke Trening, 2019)

Det er tydelig at det finnes mange substitutter for trening på treningssenter, mens det også er mange som benytter seg av flere tilbud samtidig. Det er mange som velger å komplementere medlemskap i treningssenter sammen med det å benytte seg av naturen og andre tilbud slik som idrett (Virke Trening, 2019).

Med bakgrunn i drøftingen ovenfor anser vi trusselen for substitutter som moderat.

4.3.3 Leverandørens forhandlingsmakt

Treningssentrenes behov for leverandører omhandler primært anskaffelse av lokaler og utstyr til treningsstudioet. De fleste treningssenter befinner seg i innleide lokaler. Utleier tilpasser som oftest lokalene for leietaker. Pris og forhandlingskraften ved utleie av næringslokaler bestemmes hovedsakelig av det lokale markedet for området lokalet befinner seg. Ved stor interesse, og begrenset antall passende næringslokaler i et område, vil følgelig forhandlingsmakten til utleier øke (Konkurransetilsynet, 2014).

Mange forskjellige aktører tilbyr treningsutstyr, og ofte blir det benyttet finansielle leasingavtaler fremfor direkte kjøp av utstyret. Leasingen kan gjøres gjennom enten lokale nasjonale distributører, eller rett fra de ulike merkevareprodusentene som tilbyr utstyr. De lokale distributørene tilbyr ofte spesifikke merkevarer som de har særskilte eksklusive avtaler med. Distributørene tilbyr alt fra utstyr, frakt, montering, service og lignende. GymSport er et eksempel på norsk distributør. De tilbyr sine egne produkter, samtidig som de er forhandlere for merkevaren Gymleco. Gjennom sin ekspertise innen treningsutstyr, tilbyr slike totalleverandører også hjelp til å planlegge, samt utforme nye treningssenter (GymSport, 2021). Qicraft er et annet eksempel på distributør. De er i følge Qicraft (2021a) Nordens ledende partner for treningsutstyr fra merkevaren Technogym. Technogym er blant de høyest rangerte merkevarene innen treningsutstyr, samtidig som de er markedsledende. Slike merkevarer skaper en form for forhandlermakt, ettersom flere kunder anser merkevaren som avgjørende for valg av treningssenter (Qicraft, 2021b).

Som resultat av at flere treningssenter har sluttet med resepsjonstjenester og bemanning, blir det behov for flere leverandører. De fleste treningssentre benytter seg av leverandører som tilbyr medlemssystemer. Medlemssystemer styrer tjenester som adgangssystemer, medlemsanalyser, applikasjoner, betalingssystemer og lignende. Eziteq er et eksempel på leverandør som tilbyr slike tjenester. Eziteq tilbyr moderne og elektroniske tjenester som gjør driften av treningssenter mer effektivt, samtidig som de gir rapporter og oversikt over driften (Eziteq, 2021). Leverandørene av slike teknologiske løsninger gjør driften mer effektiv, og mulig mer lønnsom, noe som gjør dem ansett som en nødvendighet. Leverandørene vil følgende tilstrebe seg sterkere forhandlingsmakt. Samtidig vil slike systemer mulig kunne erstatte behovet for bemanning, og derfor gi en reduksjon av lønnskostnader. Dette kan være et godt forhandlingskort for leverandørene.

De fleste treningssentre tilbyr tjenester som involverer personlige trenere. Treningssentrene ansetter personlige trenere gjennom ulike type avtaler. Slike avtaler kan for eksempel være franchise-avtaler, innleide selvstendig næringsdrivende, eller ordinær ansettelse. Det er også kommet en ny modell, hvor treningssenteret ansetter personlige trenere gjennom et eget AS for «PT-avdelingen» (Kristiansen, 2020). Lønnsbetingelsene varierer etter hvor en er ansatt, men kjennetegnes ofte med å være bonus- og prestasjonsorientert. I 2015 var lønnen hos SATS Elixia på mellom 200-400 i timen basert på erfaring og utdanning, i tillegg til bonus etter volum (Laustsen, 2016b). Gjennom prestasjonsbasert lønn, og høye krav til timelevering,

har yrket som personlig trener blitt svært omdiskutert (Laustsen, 2016a). Dette gir klare insentiver om at forhandlingsmakten til de personlige trenerne er svak, og dermed fordelaktig for treningsentrene.

Med bakgrunn i drøftingen ovenfor anser vi leverandørenes forhandlingsmakt til å være moderat.

4.3.4 Kundernes forhandlingsmakt

Majoriteten av kundene til treningsentrene består av enkeltindivider som er ansvarlige for hvert sitt treningsabonnement, med tilnærmet ingen bindingstid. Graden av lojalitet fra kundene varierer mye. Enkelte kunder betaler for medlemskap, men benytter seg likevel ikke av tjenestene. Slike kunder anses å være i faresonen for å si opp medlemskapet. De lojale kundene anses å være dem som ofte benytter seg av tjenestene. Det er et marked preget av høy konkurranse, både på pris og kvalitet på tilbudet (Credicare, 2018).

Kunden står som oftest fritt for å velge mellom mange ulike senter, hvor tilbudet er tilnærmet likt fra hver aktør. De fleste treningscenteraktørene opererer med en innmeldingsavgift, hvor kunden må betale et engangsbeløp for å kunne starte medlemskap hos dem. Dette kan tenkes å være et forsøk på å hindre kunder fra å si opp medlemskapet, og for å ytterligere begrense kundens forhandlingsmakt. Fremfor å si opp medlemskapet, kan kunden heller velge å «fryse» medlemskapet og betalingene i en viss periode, slik at de unngår å måtte betale engangssummen nok engang. Eksempelvis kan dette hindre medlemmer i å si opp medlemskapet for en kortere periode, for så å velge en annen aktør når de skal gjenoppta treningen. Engangssummen er som oftest et relativt lavt beløp, så denne funksjonens styrke vil være begrenset basert på betalingsvilje. Tidligere var det mer normalt med medlemskap som var knyttet til lengre bindingstid. Den økende konkurransen har presset prisnivået, samt fjernet bindingstiden fra de fleste tilbudene (Mangelrød, 2017). Dette er til fordel for forhandlingsmakten til kundene. Enkelte aktører benytter seg fortsatt av lengre bindingstid, for eksempel SATS som tilbyr prisavslag dersom en velger å binde seg for 1 år (SATS, 2021).

Noen aktører benytter muligheten for å inngå samarbeidsavtaler med større selskaper. Slike avtaler gjør at ansatte hos samarbeidsselskapene kan være medlemmer hos treningscenteret for en rabattert pris (Virke, 2021c). Dette er avtaler som kan være med å skape større

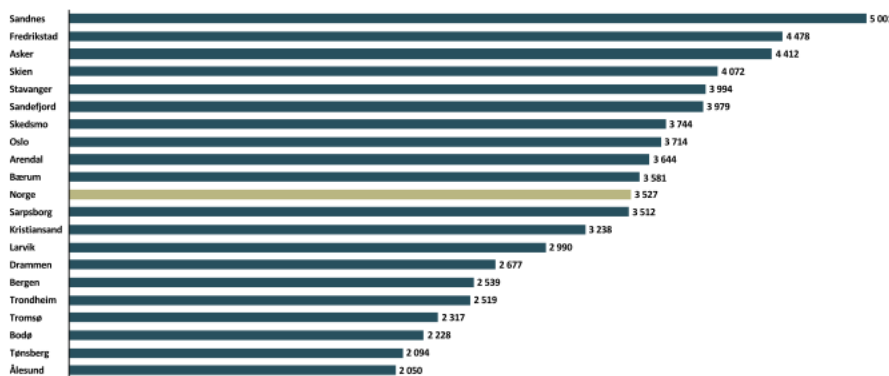
forhandlingsmakt for kundene, ettersom en slik avtale representerer en samling av medlemmer. Slike avtaler hører derimot til sjeldenheten, og vil sjeldent utgjøre en større del av medlemsmassen hos et senter. Bransjen kan derfor anses å oppleve lav grad av forhandlingsmakt fra sine kunder.

Med bakgrunn i drøftingen ovenfor anser vi kundenes forhandlingsmakt som lav.

4.3.5 Intern rivalisering

Slik som tidligere vist i Figur 5, er det norske treningssentermarkedet preget av stor økning av antall sentre, og følgende stor konkurranse. Samtidig er det ifølge Virke Trening (2019) lav andel konkurser i bransjen. Dette gir sterke indikasjoner på at markedet er meget attraktivt, og sterkt preget av intern rivalisering. Forholdene i treningssenterbransjen tilsvarer Porters kjennetegn på intens priskrig. I PESTEL analysen ble treningssenterbransjen beskrevet med høye faste kostnader, og lave variable kostnader per kunde. I tillegg er tjenestene tilnærmet identiske hos de ulike aktørene.

Befolkning over 15 år per treningssenter i Norges 20 største kommuner



Figur 1.12 Dekningsgrad 20 største markeder. Kilde Virke Analyse.

Figur 7: Befolkning over 15 år per treningssenter i Norges 20 største kommuner (Virke Trening, 2019)

Figur 7 viser oversikt over dekningsgraden til treningssentrene i de største kommunene i Norge. Dette er vist gjennom å dele kommunens befolkning over 15 år, med antall treningssenter i kommunen. Oversikten gir et bilde over konkurranseforskjellene i de ulike områdene, hvor graden av intern rivalisering varierer stort. Det er også faktorer slik som lokal

tilhørighet som vil være avgjørende i enkelte områder. For eksempel er treningssenterkjeden 3T dominerende i Trøndelag, mye grunnet deres sterke lokale tilhørighet (3T, 2021).

Det er også viktig å se på hvilke typer treningssenter som befinner seg i de ulike områdene. Eksempelvis vil ofte sentre slik som SATS og EVO ikke oppleve den største rivaliseringen, ettersom de befinner seg i ulike segmenter. Mens SATS opererer i fullsortimentsegment, er EVO innenfor lavprissegmentet. Konkurransetilsynet (2014) vurderer lavpris-sentrene til å ha en viss, men begrenset, påvirkning på konkurransen i fullsortimentsegmentet, gitt at de ligger i umiddelbar nærhet. Lavprissegmentet vurderes som det mest utsatte segmentet for intern rivalisering, ettersom det er segmentet med høyest vekst, mye årsaket av rimeligere og mindre etableringsbarrierer for nye aktører (Konkurransetilsynet, 2014).

Den store økningen i markedet de seneste årene har ført med seg en spesielt stor økning innen lavprissegmentet, som har vært med på å utfordre sentrene som opererer i fullsortimentsegmentet. Markedet var tidligere preget av medlemskap med lang bindingstid, og generelt høyere priser. Eksempelvis fullsortimentsenterkjeden, SATS, tilpasset seg gjennom å endre sin prisstruktur. I 2017 endret de slik at kundene selv kan starte medlemskap basert på deres ønskede tjenester. Dermed kan kunder for eksempel betale mindre dersom de ikke ønsker tilbud om gruppetimer, tilgang til samtlige senter, barnepass og fri tilgang uavhengig av tidspunkt (Brakstad, 2016). Gjennom intern rivalisering og prispress, vil fullsortimentsentrene være spesielt utsatt. Fullsortimentsegmentet er gjenkjent gjennom betydelig større lokaler sammenliknet med lavprissegmentet. Større lokaler tilsier som oftest høyere utgifter i form av leiekostnader, strøm, vedlikehold, flere treningsapparater og lignende. Slike kostnader er vanskelig å reversere, uten å måtte bytte lokaler, og et press på pris vil derfor være vanskeligere å imøtekomme (Konkurransetilsynet, 2014).

Med bakgrunn i drøftingen ovenfor anser vi den interne rivaliseringen som høy.

4.3.6 Oppsummering

Treningssenterbransjen viser seg å være en svært konkurranseutsatt bransje, men med store forskjeller i de ulike geografiske områdene. Det er fortsatt lønnsomhet i markedet, men marginene vil trolig bare bli mer og mer presset. Den store pågående økningen i antall treningssenter vil trolig avta etter et visst nivå er oppnådd, ettersom bransjen etter hvert er

kommet langt i modningsprosessen. Tross den store konkurransen er forhandlingsmakten til kundene av lite betydning, ettersom alle er individuelle kjøpere av lik mengde. Leverandørmakten er derimot noe større. For enkeltsentrene er det trolig større leverandørmakt, mens de større kjedene er mer attraktive for leverandører og følgelig er leverandørmakten mindre for dem. Den interne konkurransen i bransjen er mye nevnt og anses å være ganske utfordrende. Samtidig, er det mange substitutter som kan skape utfordringer for markedet.

4.4 Delkonklusjon på forskningsspørsmål 1

I dette kapittelet har vi benyttet oss av Porters fem konkurransekrefter og PESTEL rammeverket for å besvare forskningsspørsmål 1:

Hva kjennetegner de eksterne omgivelsene i treningssenterbransjen?

Bransjen har fortsatt å vokse, med økende lønnsomhet, tross etter et par utfordrende år. Bransjen anses likevel å være i slutten av modningsfasen, og veksten i antall treningssenter vil etter hvert trolig avta. Tross ulike segmenter oppleves det konkurranse på tvers av segmentene, i tillegg til den konstante trusselen fra substitutter. Ofte velges senter etter tilgjengelighet, tross segmentinndeling. De geografiske forskjellene er også svært store, hvor graden av tetthet av treningssenter er varierende fra de ulike områdene. Det norske treningssentermarkedet er dermed fragmentert, hvor hvert område har ulik konkurransesituasjon med ulike aktører innblandet. Enkelte aktører stiller med sterk lokal tilhørighet, og følgende høy markedsandel i sitt område.

PESTEL analysen viser at makroomgivelsene har sterk påvirkning på bransjen. De politiske faktorene kan påstås å begrense hastigheten på utviklingen, gjennom skattelovens beskatning på naturalytelser. Det kan også tenkes at skattelovens påvirkning beskytter treningssentrene fra kunders forhandlingsmakt. Slik dagens lovverk fungerer, begrenser det i antallet store kunder hos treningssentrene. Bedrifter unngår å tilby sine ansatte medlemskap i treningssenter som følge av de ugunstige skatteløsningene. Slike avtaler ville trolig vært viktige for treningssentrene, ettersom de binder opp mange medlemmer. Dette ville eventuelt gitt økt forhandlingsmakt til kundene. Også de sosiokulturelle forholdene er relevante, ettersom de

viser både bekymringsverdige forhold i form av økt fedme og stillesitting i samfunnet, samtidig som de viser stort potensiale gjennom økt helsefokus og mange aktive. De teknologiske forholdene ser også ut til å utvikle seg, hvor den største faktoren er gjennom nyskapende konsepter, slik som ClassPass. Slike konsepter har potensialet til å endre hele bransjen. Det er også økende fokus på trening og helseguide over internett.

5 Lønnsomhet i EVO Fitness

I dette kapittelet skal vi analysere lønnsomhetsvariasjoner blant EVO sine sentre. Fra konkurranseanalysen i kapittel 4 fant vi at bransjen preges av sterk konkurranse og økende driftsmarginer, økende omsetning og nyetableringer. I dette kapittelet ønsker vi å besvare forskningsspørsmål 2:

Hvilke lønnsomhetsvariasjoner er det i treningssenterbransjen i dag?

5.1 Resultatregnskap for utvalgte treningssentre

Før analysen av lønnsomheten til sentrene, må resultatregnskapet gjennomgås. Regnskapet er internregnskapet til hvert enkelt treningssenter og dermed ikke offentlig tilgjengelig. Dette gjør at vi kun har tilgang til originalregnskapet som er gjort på engelsk, og vil derfor oversette regnskapspostene. Gjennom dialog med Morten Hellevang (Administrerende direktør for EVO Fitness) har vi fått forståelse av hva de ulike postene inneholder. Dette danner grunnlaget for videre behandling av regnskapet.

Tabell 1: Konsolidert regnskap for alle sentre

Resultatregnskap	2017	2018	2019
Recurring Memberships	101 593 775	109 871 140	119 071 912
Sign-up fees	4 691 941	4 980 394	3 771 585
Recurring ROM	893 247	682 795	331 958
PT Lease income	1 761 793	2 248 615	2 630 530
Other revenues	569 508	727 837	646 639
Net revenues	109 510 264	118 510 781	126 452 624
Cost related to opening and closing	1 568 578	1 336 634	1 382 299
Costs related to PT	1 691 032	1 994 424	1 483 927
Other Cost PT	372 459	259 528	312 351
AM Costs	3 033 929	2 011 078	2 186 345
SUM COGS	6 665 998	5 601 664	5 364 922
Gross Margin	102 844 266	112 909 117	121 087 702
Cleaning	6 497 252	6 697 584	6 740 811
Service and repair	3 961 718	4 722 887	4 917 639
Electricity, tv and music	4 406 680	4 861 702	5 087 513
Sum utility costs	14 865 650	16 282 173	16 745 963
Contribution Margin 1	87 978 616	96 626 944	104 341 739
Rent on premises	39 882 849	40 703 117	43 259 870
Depreciation related to premises	5 399 152	8 384 781	8 520 110
Rent on equipment	671 866	517 459	80 084
Depreciation of equipment	9 321 505	4 546 028	973 324
IT costs	8 417 808	8 422 758	8 434 937
Other operating expenses	1 630 728	1 959 936	1 975 215
SUM operating expenses	65 323 908	64 534 079	63 243 540
Total Operating Expenses	86 855 556	86 417 916	85 354 425
Contribution Margin 2	22 654 708	32 092 865	41 098 199
- Financial costs	1 258 968	2 914 899	996 349
NET profit before tax	21 395 740	29 177 966	40 101 850

Tabell 1 viser et konsolidert resultatregnskap for 33 av EVO sine 44 treningsentre for perioden 2017 til 2019. Elleve av sentrene må trekkes ut av utvalget, ettersom de ikke hadde regnskapstall for alle årene. Et av sentrene hadde sitt første driftsår 2017, fire åpnet i 2019 og fem åpnet i 2020. Denne analysen undersøker lønnsomhetsutviklingen over tre år og det kreves derfor fullstendige regnskap gjennom hele perioden. Oversikt over de ekskluderte sentrene er gitt i vedlegg 1.

5.1.1 Korrigering av regnskap for analyseformål

Vi har i denne studien oversatt regnskapspostene til norsk terminologi og videre gjort noen omposterings. Tabell 2 gir en oversikt over det korrigerede regnskapet. Det vil i dette delkapittelet redegjøres for de endringer som er gjort fra regnskapet som er vist i tabell 1.

Den største inntektsposten til treningsentrene er *medlemsinntektene*. Denne posten består i hovedsak av den månedlige medlemsavgiften, *Recurring Memberships*. Vi har i tillegg omgruppert slik at posten *Recurring ROM* inngår i medlemsinntekter. ROM står for Rest of Month. Slike inntekter oppstår når et nytt medlem meldes inn etter månedsskifte, og dermed betaler for resterende dager i innmeldingsmåneden. Det vil derfor være naturlig at dette inngår i medlemsinntekter. Videre er *Sign-up fees* oversatt til *Innmeldingsavgift* og *PT lease income* som er inntekter gjennom leie av personlig trener, heretter PT, oversatt til *PT leie inntekter* (M. Hellevang, e-post, 13. april 2021).

På kostnadssiden er *Costs related to PT* og *Other cost PT* aggregert til *PT kostnader*. Dette anses hensiktsmessig ettersom det er kostnader som er sterkt knyttet til hverandre. *PT kostnader* består derfor av kostnader knyttet til leie av personlig trener, diverse utstyr og andre utgifter. *Lønnskostnadene* er ført som *AM Cost* i det originale regnskapet og er kostnadene tilknyttet områdelederne. Dette omfatter blant annet lønns- og reisekostnader. Lønnen fordeles likt mellom de sentrene områdelederen administrerer, normalt er dette ni til elleve sentre. *Leie av utstyr* er oversatt fra *Rent on equipment*, og er knyttet til leie av diverse utstyr. *Lokalkostnader* omfatter *Cost related to opening and closing*, *Cleaning*, *Service and repair* og *Rent on premises*. Alle kostnadene er knyttet til lokalene og vi har derfor valgt å samle disse under en egen post. Dette gir et mer tydelig bilde av den totale kostnaden knyttet til lokalene. *IT-kostnader* er kostnader knyttet til administrering av nettsiden og videre administrasjon av medlemskapene. Dette er en lokal kostnad som er fordelt likt på alle sentre

uansett størrelse og medlemsmasse. Siste post er *Andre operasjonelle kostnader* som er oversatt fra *Other operating expenses*. Denne posten inkluderer diverse «ikke spesifiserte utgifter» knyttet til driften. (M. Hellevang, e-post, 13. april 2021).

Tabell 2: Korrigert regnskap

Resultatregnskap	2017	% av omsetning	2018	% av omsetning	2019	% av omsetning
Medlemsinntekter	102 487 022	94 %	110 553 935	93 %	119 403 870	94 %
+ Innmeldingsavgift	4 691 941	4 %	4 980 394	4 %	3 771 585	3 %
+ PT leie inntekter	1 761 793	2 %	2 248 615	2 %	2 630 530	2 %
+ Øvrige inntekter	569 508	1 %	727 837	1 %	646 639	1 %
= Driftsinntekter	109 510 264	100 %	118 510 781	100 %	126 452 624	100 %
- PT kostnader	2 063 491	2 %	2 253 952	2 %	1 796 278	1 %
- Lønnskostnader	3 033 929	3 %	2 011 078	2 %	2 186 345	2 %
- Lokalkostnader	56 317 077	51 %	58 321 924	49 %	61 388 132	49 %
- Leie av utstyr	671 866	1 %	517 459	0 %	80 084	0 %
- IT kostnader	8 417 808	8 %	8 422 758	7 %	8 434 937	7 %
- Andre operasjonelle kostnader	1 630 728	1 %	1 959 936	2 %	1 975 215	2 %
= Sum driftskostnader	72 134 899	66 %	73 487 107	62 %	75 860 991	60 %
EBITDA	37 375 365	34 %	45 023 674	38 %	50 591 633	40 %
- Avskrivninger på fysiske eiendeler	14 720 657	13 %	12 930 809	11 %	9 493 434	8 %
EBITA	22 654 708	21 %	32 092 865	27 %	41 098 199	33 %
- Finanskostnader	1 258 968	1 %	2 914 899	2 %	996 349	1 %
Resultat før skatt	21 395 740	20 %	29 177 966	25 %	40 101 850	32 %

Nettoen av inntekts- og kostnadspostene utgjør EBITDA, også definert som *driftsresultat før avskrivninger, renter og skatt*. Videre kommer fratrukk av avskrivninger av fysiske eiendeler, som inventar og utstyr, inkludert finansiell leasing. Den finansielle leasingen er knyttet til treningsapparatene og føres som avskrivning siden EVO Fitness følger reglene for «Store Foretak». Selve leasingavtalen føres som en gjeldspost og kostnadene føres som avskrivninger. EBITDA etter avskrivninger gir EBITA eller *driftsresultat før avskrivninger på immaterielle eiendeler, renter og skatt*.

Det konsoliderte regnskapet for alle treningsentrene i utvalget viser en samlet EBITDA på om lag 37, 45 og 50 millioner kroner i henholdsvis 2017, 2018 og 2019. Dette gir en gjennomsnittlig driftsmargin i perioden på 37 %. Regnskapet inkluderer imidlertid ikke kostnadene knyttet til morsselskapet eller sentral administrasjon.

5.2 Analyse av regnskapet

For å analysere regnskapspostenes betydning for resultatet har vi målt postene som en andel av omsetningen. Regnskapet i tabell 2 viser at majoriteten av inntektsgrunnlaget til sentrene består av inntekter i form av treningsabonnementer. *Medlemsinntekter* utgjør i perioden om

lag 94 % av omsetningen. Resten av inntektsgrunnlag stammer fra inntekter fra personlig trener (PT leie) som utgjør rundt 2 % av inntjeningen, innmeldingsavgift på 4 % og øvrige inntekter på 2 %.

På kostnadssiden er det *lokalkostnader* som er den største posten og utgjør omtrent 50 % av omsetningen og 78 % av de totale kostnadene. Lønnskostnader utgjør i gjennomsnitt 2 % av omsetningen. Årsaken til den lave lønnskostnaden skyldes at alle EVO-sentrene er ubemannet. Lønnskostnadene tilhører områdelederne og er som nevnt i kapittel 5.1.1, fordelt likt mellom treningssentrene. *IT-kostnader* er den nest største kostnadsposten med 8 % av omsetningen. Normalt ville denne posten gått under lønnskostnader. Den er i hovedsak relatert til administrasjon av medlemskapene, men siden EVO sentrene er ubemannede, blir denne kostnaden fordelt likt på alle sentrene.

EVO sentrene er karakteriseres av mellomstore lokaler, enkle løsninger og få fasiliteter utenom kjerneaktiviteten, trening. Dette gjenspeiles også gjennom det tidligere nevnte inntekts- og kostnadsgrunnlaget for sentrene, hvor inntektene og kostnadene i hovedsak kan rettes til to poster, medlemsinntekter og lokalkostnader.

5.3 Benchmarking

Benchmarking er presentert i kapittel 2.1.2. Benchmarking er i denne studien brukt som et verktøy for å få oversikt over hvilke treningssentre som har høyest lønnsomhet. Etter beregningen av EBITA-margin for hvert enkelt senter i utvalget, ble sentrene rangert i synkende rekkefølge etter gjennomsnittlig oppnådd lønnsomhet i perioden 2017-2019. Sentrene øverst i oversikten vil da sette standard for beste praksis i perioden. Resultatene fra dette er vist i tabell 3.

Rangeringen i tabell 3 viser at det er store forskjeller i lønnsomheten på sentrene i utvalget. Sentrene i Østerås, Narvik, Moss, Larvik og Forus har en gjennomsnittlig negativ lønnsomhet i perioden. Det er spesielt sentret på Forus som skiller seg ut med en negativ EBITA-margin på 54 %. Røa, Majorstuen, Drøbak, Nordstrand og Tromsø Nord finner vi øverst på tabellen, og er følgende mest lønnsomme. Røa er øverst med en gjennomsnittlig EBITA margin på 50 %. Den generelle utviklingen av lønnsomheten til sentrene er varierende, hvor noen sentre har

en positiv utvikling, mens andre har negativ utvikling. I videre analyse i dette kapittelet har vi valgt å ekskludere Forus fra utvalget, på grunn av deres gjennomgående dårlige lønnsomhet.

Tabell 3: Rangering etter lønnsomhet

Rangering	2017	2018	2019	EBITA - Margin Periode	Gj. Snittlig medlemsmasse
Røa	42 %	54 %	56 %	50 %	1 346
Majorstuen	39 %	47 %	52 %	46 %	1 156
Drøbak	40 %	45 %	50 %	45 %	1 082
Nordstrand	33 %	45 %	56 %	45 %	1 223
Tromsø Nord	55 %	43 %	34 %	44 %	1 160
Konnerud	32 %	39 %	48 %	40 %	1 368
Nordås	32 %	43 %	37 %	37 %	952
Horten	33 %	37 %	39 %	36 %	1 211
Stabekk	30 %	31 %	38 %	33 %	876
Greåker	24 %	34 %	38 %	32 %	809
Bryne	25 %	29 %	36 %	30 %	1 052
Tromsø Sør	39 %	27 %	24 %	30 %	914
Sandefjord Vest	18 %	36 %	35 %	30 %	986
Vika	19 %	32 %	37 %	29 %	936
Grünerløkka	24 %	25 %	34 %	28 %	938
Oscarsgate	25 %	24 %	30 %	26 %	900
Sandnes	29 %	24 %	24 %	26 %	877
Tønsberg	14 %	27 %	35 %	25 %	904
Nestun	13 %	29 %	33 %	25 %	660
Damsgårdssundet	12 %	22 %	37 %	24 %	956
Haugesund	11 %	18 %	29 %	19 %	834
Nydalen	12 %	22 %	23 %	19 %	823
Sandefjord Øst	8 %	22 %	27 %	19 %	796
Drammen	-6 %	22 %	39 %	18 %	925
Lillestrøm	12 %	12 %	24 %	16 %	712
Sjølyst	10 %	13 %	16 %	13 %	1 161
Fredrikstad	-4 %	15 %	22 %	11 %	618
Ålgård	9 %	4 %	7 %	6 %	437
Østerås	-15 %	-2 %	9 %	-3 %	613
Narvik	9 %	-8 %	-25 %	-8 %	430
Moss	-27 %	-2 %	1 %	-9 %	454
Larvik	-42 %	-10 %	6 %	-15 %	604
Forus	-61 %	-67 %	-35 %	-54 %	476

n = 33

5.3.1 Lønnsomhetsvariasjoner på fylkesnivå

Vi har videre valgt å fordele de ulike sentrene inn på fylkesnivå. Gjennom å undersøke lønnsomhetsvariasjoner mellom fylker vil vi få en indikasjon om det er noen regioner som er mer lønnsomme enn andre. Av Norges 19 fylker, per 2019, er 9 fylker representert i utvalget. Lønnsomheten til de ulike fylkene er beregnet ved å ta gjennomsnittsverdien for alle treningssentrene i det aktuelle fylket.

Tabell 4: Rangering etter lønnsomhet på fylkesnivå

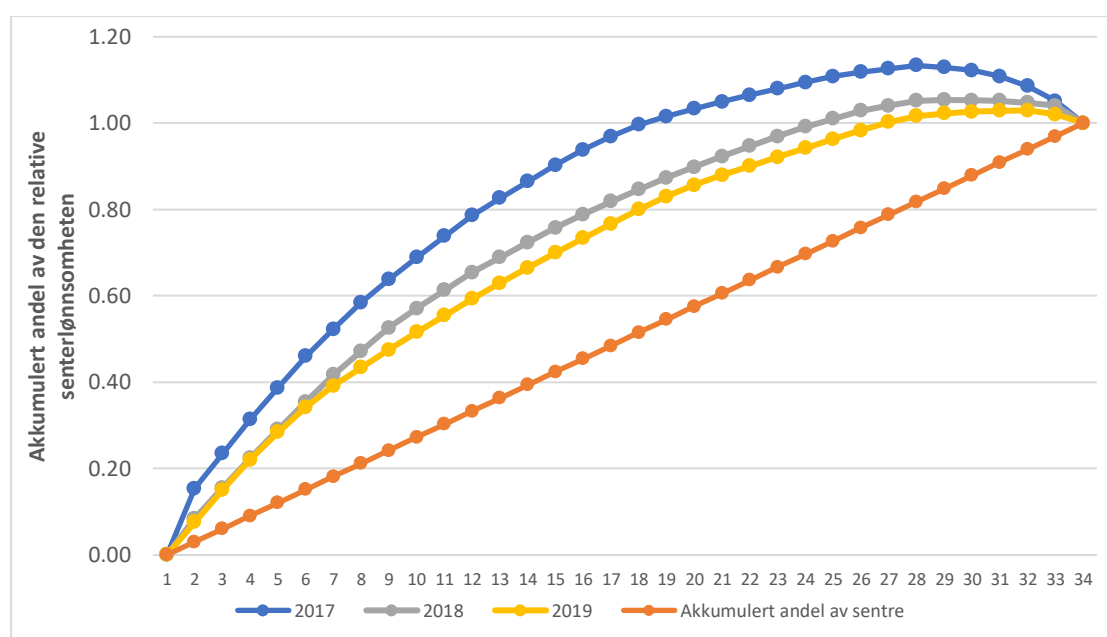
Fylke	2017	2018	2019	EBITA – Margin	
				Periode	Antall senter
Troms	47 %	35 %	29 %	37 %	2
Oslo	25 %	33 %	38 %	32 %	8
Buskerud	13 %	31 %	43 %	29 %	2
Hordaland	19 %	31 %	36 %	29 %	3
Akershus	17 %	22 %	30 %	23 %	4
Rogaland	18 %	19 %	24 %	20 %	4
Vestfold	6 %	22 %	28 %	19 %	5
Østfold	-2 %	16 %	20 %	11 %	3
Nordland	9 %	-8 %	-25 %	-8 %	1

Fra tabell 4 vises at Troms i snitt har de mest lønnsomme sentrene med en EBITA-margin på 37 %. Dette kan likevel være noe misvisende, da EVO kun har to sentre i dette fylket og begge er lokalisert i Tromsø. Oslo derimot, har 8 sentre representert i fylket og er det nest mest lønnsomme fylket med en gjennomsnittlig EBITA-margin på 32 %. Fylkene Buskerud og Hordaland, representert med henholdsvis 2 og 3 senter, ligger like bak med en gjennomsnittlig EBITA-margin på 29 %. På motsatt ende av tabellen er Nordland fylke. Nordland, som er kun representert med et senter, har i perioden hatt en negativ lønnsomhetsutvikling, med en gjennomsnittlig EBITA-margin for perioden på -8 %.

Siden utvalget i hovedsak er representert med sentre lokalisert i fylker i Sør- Vest- og Øst-Norge, hvor de fleste sentrene er befinner seg i Øst-Norge, er det ikke mulig å se noen klare indikasjoner. Det er kun et fåtall treningssentre lokalisert i Nord-Norge og ingen i Midt-Norge. Vi kan likevel se en liten indikasjon på regionale forskjeller ved å for eksempel sammenligne Hordaland og Østfold. Samtidig som Oslo skiller seg ut som meget lønnsomt.

5.3.2 Lønnsomhetsfordeling

Med Stobachoff-kurven, som vist i graf 1, så undersøker vi hvordan den totale lønnsomheten er fordelt blant sentrene i utvalget. Vi har tatt utgangspunkt i den beregnede lønnsomheten i tabell 3 og akkumulert sentrenes andel av den totale lønnsomheten for hvert av årene. Hvis sentrene hadde bidratt likt til den totale lønnsomheten, ville linjene for de ulike årene ligget på den røde linjen. Fra grafen kan man se at det er et relativt stort skille mellom diagonalen og lønnsomhetsfordelingen for de ulike årene. Dette tolkes med at det er noen sentre som bidrar til en større del av lønnsomheten, og at flere av sentrene bidrar negativt.



Graf 1: Akkumulert andel av den relative senterlønnsomheten

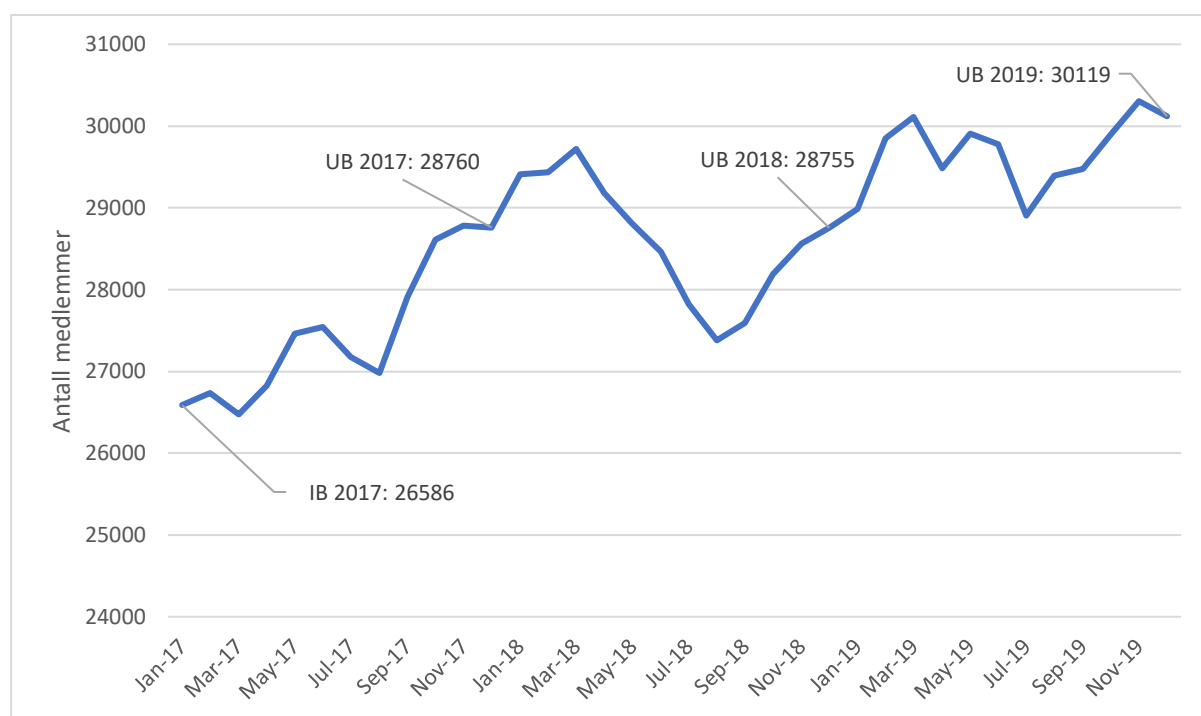
Lønnsomhetsfordelingen for 2017 er representert med blå linje. Her vises en relativt skjev fordeling, hvor 17 av de mest lønnsomme sentrene er like lønnsomme som hele utvalget. I 2017 var hele 6 sentre ulønnsomme og hvis man ekskluderer disse fra utvalget ville sentrene ha oppnådd 113 % av lønnsomheten.

Lønnsomhetsfordelingen er forbedret i 2018, og ytterligere forbedret i 2019. For 2018, representert med grå linje, er det nå de 23 mest lønnsomme sentrene som er like lønnsomme som hele utvalget og det er kun 5 sentre som er ulønnsomme. Gjennom å ekskludere disse ville sentrene totalt sett oppnådd 105 % av lønnsomheten. Dette er, som nevnt, videre forbedret i

2019 hvor hele 26 av de mest lønnsomme treningssentrene er like lønnsom som hele utvalget. Det var også kun to sentre som hadde negativ lønnsomhet dette året.

5.4 Medlemskapsutvikling

I kapittel 5.1 fant vi at inntekter fra medlemmer var den eneste inntektsdriveren for treningssentrene. Vi vil derfor undersøke hvordan medlemskapsutviklingen har vært i tidsperioden 2017 til 2019. Fra tabell 2, så vi at lønnsomheten har forbedret seg år for år, og spesielt fra 2018 til 2019. Denne utviklingen skyldes i hovedsak økning i medlemsinntektene. Vi vil derfor se nærmere på hvordan den generelle utviklingen i antall medlemmer i perioden 2017 til 2019 er. Dette er presentert i graf 2.



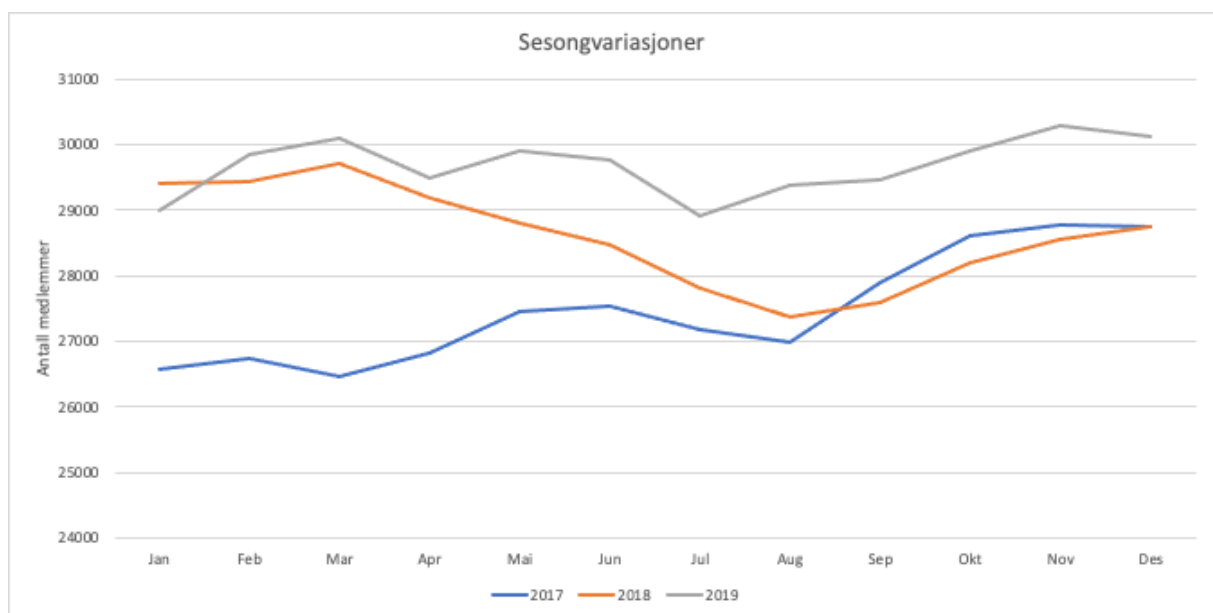
Graf 2: Antall medlemmer 2017-2019

Totalt sett var det en positiv utvikling gjennom hele perioden. Fra grafen kan man se at i inngangen av 2017 hadde sentrene i utvalget totalt 26 586 medlemmer. I slutten av perioden viser de samme sentrene til en medlemsmasse på 30 119. Dette er en økning på totalt 11,7 %. I 2018 opplevde sentrene en markant periodevis nedgang i antall medlemmer. Sett fra grafen hadde sentrene i starten av 2018 en medlemsmasse på 28 760, etter et kraftig fall i perioden mars-august tok medlemsmassen seg opp og endte på totalt 28 755. Altså en nedgang på fem medlemmer i 2018. Det er vanlig for sentrene å oppleve en nedgang i antall medlemmer i

sommerperioden (Virke Trening, 2019), noe som også ses i grafen. Dette vil vi gå nærmere inn på i kapittel 5.4.1, hvor vi ser på sesongvariasjoner.

5.4.1 Sesongvariasjoner

Den årlige utviklingen i antall medlemmer for alle årene er vist i graf 3. Norges klima og geografiske plassering fører til at vi opplever store klimaforskjeller i de ulike årstidene. Dette resulterer trolig i variasjoner i medlemsmassen. Grafen viser at under vinterårstiden oppleves det økning i antall medlemmer, mens det er nedgang i sommerperioden. Dette bekrefter resonnementet som ble diskutert omkring temaet trussel fra substitutter i kapittel 4. Det er tenkelig at mange idretter og aktiviteter som holder til utendørs blir sterkt påvirket av klimaet årstiden representerer. Samtidig vil varme sommermånedene svekke incentivene for å holde på med innendørsaktivitet på et treningssenter, fremfor å aktivisere seg utendørs. Fra grafen vises en periodevis nedgang for alle årene i antall medlemmer i sommermånedene før det snur mot høsten. Som nevnt i tidligere kapittel var det en spesielt markant nedgang i 2018. I rapporten til Virke Trening (2019) var det nedgang for den gjennomsnittlige medlemsmassen for hele treningssenterbransjen sommeren 2018, samtidig som de poengterer at denne perioden er spesielt utsatt for nedgang på årlig basis.



Graf 3: Sesongvariasjoner i antall medlemmer

Som nevnt tidligere var sommeren 2018 utfordrende, og resulterte i et fall av medlemmer. Dette kommer også frem i graf 3, hvor den tydeligste sesongvariasjonen var i 2018.

Sommeren 2018 var ifølge Lepperød (2018) et rekordår for store deler av landet. Det ble satt mange varmerekorder, samtidig som sommeren totalt sett er ansett som en av de varmeste på mange år. Det kan derfor tenkes at det varme været var med å påvirke medlemmer til å flytte treningen sin ut, og derfor melde seg ut av sitt senter. Vi har likevel ikke grunnlag nok til å konkludere sammenheng mellom temperaturene og medlemsmassen.

5.5 Delkonklusjon forskningsspørsmål 2

I dette delkapittelet ønsker vi å besvare forskningsspørsmål 2:

Hvilke lønnsomhetsvariasjoner er det blant treningssentrene til EVO?

Det første vi merket oss var den store betydningen av medlemsinntekter og kostnader for lokalet. I den aktuelle perioden var medlemsinntekten hele 94 % av omsetningen, mens kostnader knyttet til lokalet var 78 % av de totale kostnadene. Ved å sammenligne de ulike regnskapene vises det store forskjeller i lønnsomheten mellom sentrene. Tross at alle sentrene består av samme utstyr og tjenester, varierer sentrene fra å vise til god lønnsomhet, til andre senter som er direkte ulønnsomme. Målt i EBITA margin, viser det mest lønnsomme senteret til 50 %, mens det svakeste viser -54 %. De store lønnsomhetsforskjellene blant hvert enkelt treningscenter, bygger videre på det tidligere utsagnet om at bransjen består av svært ulike markeder for hvert geografiske område.

Gjennom en Stobachoff-kurve har vi oppdaget at enkelte sentre bidrar til en større del av lønnsomheten, mens flere av sentrene bidrar negativt. Dette har derimot forbedret seg under hele perioden, hvor det har gått fra seks sentre med negativ EBITA-margin i 2017, til bare to sentre i 2019. For å forstå lønnsomhetsutviklingen, undersøkte vi utviklingen i antall medlemmer. Perioden viser til en økning på 11,7 %. Tross positiv utvikling, var det et kraftig fall sommeren 2018. Gjennom nærmere undersøkelser viste det seg at det eksisterer sesongvariasjoner i antall medlemmer på årlig basis, hvor sommeren 2018 trolig var preget av ekstreme temperaturer.

Tross mange sentre med lik utforming, opplever EVO store lønnsomhetsvariasjoner for hvert lokale marked.

6 Undersøkelse av påvirkningsfaktorer

I dette kapittelet skal vi undersøke hvilke faktorer som kan påvirke lønnsomheten til EVO sine treningssentre. Fra kapittel 5 så vi at det var store lønnsomhetsvariasjoner i kjeden, tross sentrenes like utforming. Den like utformingen fører til relativt like kostnader, til gjengjeld er det tydelige lønnsomhetsforskjeller grunnet hvert senters medlemsmasse. De interne omgivelsene virker å være like for hvert senter, noe som kan tyde på at de eksterne forholdene er ulike. Vi skal derfor undersøke sentrale faktorer for å senere kunne besvare forskningsspørsmål 3:

Hvilke identifiserte eksterne faktorer påvirker oppnådd lønnsomhet til treningssentrene i EVO?

Grunnet det begrensede utvalget har vi valgt et signifikansnivå på 10 %.

6.1 Utvalg

Vi har valgt å se nærmere på følgende utvalg treningssenter i EVO, vist i tabell 5, grunnet deres gjennomsnittlige lønnsomhet over perioden 2017-2019. Røa er det mest lønnsomme senteret i kjeden, etterfulgt av Drøbak som nummer 3. Vi ønsket å se nærmere på de to mest lønnsomme sentrene i EVO, men har utelatt Majorstuen (Oslo). Dette ettersom vi ønsket forskjellige byer for hvert senter i dette utvalget. Videre har vi valgt å se nærmere på de to svakeste sentrene i kjeden, Larvik og Forus. Det vil være interessant å finne faktorer som kan forklare forholdet mellom sentrene, og videre vise indikasjoner på sammenhenger for å oppnå lønnsomhet i bransjen. Ettersom alle sentrene i kjeden er bygd opp med samme utforming og administrative bakgrunn, er det tenkelig at det er de eksterne forholdene som setter preg på lønnsomheten.

Tabell 5: Utvalg av treningssenter

Senter	Kommune	Befolkning kommune 2019	EBITA-Margin (2017-2019)
Røa	Oslo	565 781	50,0 %
Drøbak	Frogn	15 953	45,0 %
Larvik	Larvik	47 500	-15,0 %
Forus	Stavanger	144 147	-54,0 %

6.2 Evaluering av utvalg

Med bakgrunn i tidligere funn vil vi dette delkapittelet evaluere og drøfte resultatene til treningssentrene knyttet opp mot de eksterne forholdene til hvert senter. Slik som tidligere presisert, er hvert område preget av sitt særegne marked.

EVO Røa er en av de første EVO sentrene som ble startet opp, med oppstart i 2010. Senteret oppnår goder gjennom å være plassert i et sentralt strøk i Oslo, som samtidig er representert av høye inntekter og en høy andel utdannede (Bydelsfakta, 2021). Tross lokalisering i tett befolket område, tilbyr de gratis parkering i parkeringshus like under senteret (EVO Fitness, 2021). Deres nærmeste konkurrent er et stort SATS senter, med omtrent 400 meter avstand. Slik som forklart i kapittel 4, er konkurransen mellom fullsortimentsenter som SATS og lavprissenter slik som EVO begrenset. Utenom SATS senteret, befinner de nærmeste konkurrentene seg i 5 minutters kjøreavstand. Til fordel for EVO Røa befinner det seg også et annet EVO senter i samme 5 minutters radius. Dette styrker trolig begge EVO sentrene gjennom økt tilgjengelighet i området.

EVO Drøbak er på den andre siden lokalisert i et betydelig mindre befolket område enn Røa, men kan likevel vise til meget god lønnsomhet. Tross byens lave befolkningstall, har treningssenteret tilegnet seg en medlemsmasse som er blant de største i kjeden.

Treningssenteret drar mulig nytte av økt tilstedeværelse gjennom lokalisering nært et av områdets kjøpesenter, tross beliggenhet tilsynelatende noe utenfor «sentrum» av Drøbak. Senteret befinner seg også et steinkast avstand fra konkurrerende Family Sports Club treningssenter. Family Sports Club er som tidligere nevnt Norges nest største treningskjede, og har treningssentre både i lavpris- og fullsortimentsegmentet. Til gjengjeld er det tilsynelatende begrenset konkurranse fra andre aktører, med unntak av enkelte nisjesenter innenfor Crossfit og boksing. Slik som nevnt i kapittel 4, øker den begrensede konkurransen markedsområdet til senteret, noe som trolig gjør deres plassering mindre betydningsfull.

På den andre siden av lønnsomhetsskalaen befinner **EVO Larvik** seg. Tross et betydelig bedre befolkningsgrunnlag enn det svært lønnsomme senteret i Drøbak, leverer EVO Larvik en gjennomsnittlig EBITA margin på -15 %. Lokaliseringen til EVO Larvik kan sies å være tilnærmet lik som EVO Drøbak, hvor treningssenteret tilsynelatende befinner seg utenfor kjerneområdet av byen. Samtidig er senteret i nær tilknytning et av byens kjøpesenter. Til

forskjell, er konkurransenivået betydelig større omkring EVO Larvik. Innen kort radius fra senteret befinner det seg både Family Sports Club senter og Spenst senter, hvor begge aktørene stiller med to sentre hver i Larvik. Befolkningen i området omkring EVO Larvik, har til sammenlikning med EVO Røa betydelig lavere gjennomsnittlig inntekt og utdanningsnivå (Statistisk sentralbyrå, 2021b).

Det svakeste senteret i treningscenterkjeden er **EVO Forus**. EVO Forus har i lengre tid levert svake resultater, og har hele -54 % i EBITA margin. Forus er et næringsområde som ligger mellom Stavanger og Sandnes. Området er preget av relativt lav befolkning, men med et betydelig antall pendlere som arbeider i Forus området (Forus, 2021). Også dette senteret kan tjene på økt tilstedeværelse, da senteret er plassert inne på et kjøpesenter. Til gjengjeld har de en av kjedens dyreste lokalkostnader. Konkurransesituasjonen deres er preget av et høyt antall konkurrenter innenfor alle segmenter. SATS befinner seg i samme gate, i tillegg til andre lavprisaktører i nærområdet. Trolig som et resultat av dette, har EVO Forus en av de laveste medlemsmassene i kjeden, som tilsvarer omtrent halvparten av medlemsmassen til EVO Drøbak.

6.3 Eksterne faktorer

I evalueringen av utvalget ovenfor, kom det frem mulige påvirkningsfaktorer for deres lønnsomhet. Evalueringen drøftet ulike faktorer som kan vise seg å ha sammenheng med den enten høye eller manglende lønnsomheten. Vi har derfor valgt å analysere følgende faktorer i dette delkapitlet: *befolkning per kommune, konkurranseforhold, antall driftsår, andel befolkning under 30 år og universitetsby*.

6.3.1 Befolkning per kommune

Forholdet mellom EVO Røa og EVO Drøbak viser til stor forskjell på befolkningen dem imellom, likevel har de omtrent like mange medlemmer og lønnsomhet. Det kan derfor tenkes at det ikke er sammenheng mellom lønnsomhet og befolkningen i område omkring treningssentrene. Vi har derfor følgende hypotese:

Hypotese 1: *Det er en lineær positiv sammenheng mellom lønnsomhet og befolkning i et avgrenset område*

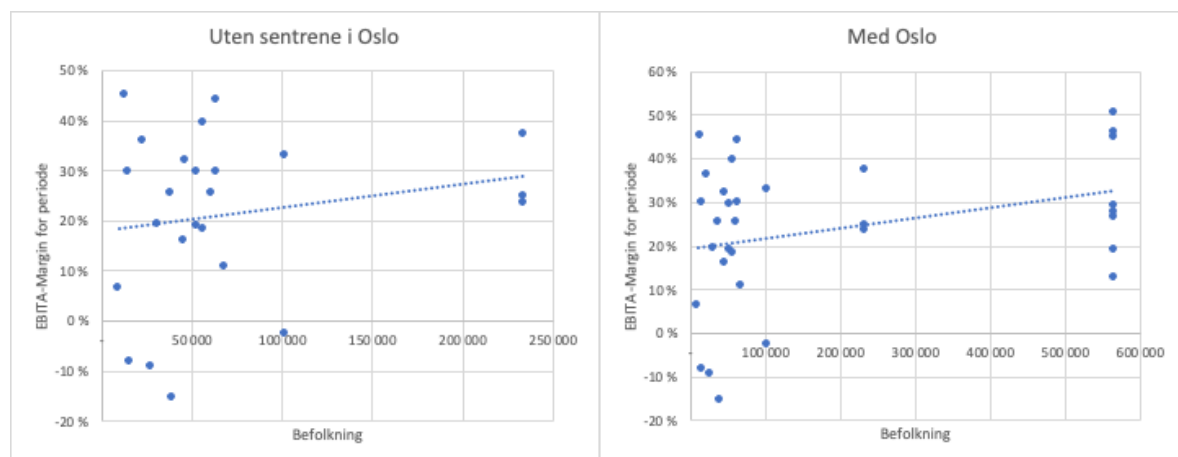
Analyse av faktor

Tabell 6: Deskriptiv statistikk for befolkning

	<i>N</i>	<i>Max</i>	<i>Gj. Snitt</i>	<i>Min</i>	<i>Std. av</i>
2019	32	565 781	193 924	9 277	223 369

I tabell 6 fremkommer det at Oslo har den høyeste befolkningen i utvalget med 565 581 innbyggere, etterfulgt av Bergen med 223 481. Av utvalget er det 8 sentre som er lokalisert i Oslo, og 3 i Bergen. Videre er Ålgård kommunen med lavest befolkning med kun 9 277 innbyggere. Det kan derfor tolkes at det er stor differanse mellom kommunene i utvalget, noe som støttes av gjennomsnittet på 193 924, og et standardavvik på 223 369.

Av utvalget som vist, er det to kommuner som skiller seg ut, Bergen og spesielt Oslo. Grunnet det store skillet mellom befolkningen i Oslo og resten av kommunene i utvalget, er det gjort videre analyser for å undersøke hvilken effekt det har.



Graf 4: Lønnsomhet og Befolkning (Ekskl. Oslo) til venstre

Graf 5: Lønnsomhet og Befolkning (Inkl. Oslo) til høyre

For å undersøke denne effekten er sentrene i Oslo kommune ekskludert i graf 4, mens de er inkludert i graf 5. Plottet antyder at det er en positiv samvariasjon mellom lønnsomhet og befolkning inkludert Oslo, men også ekskludert Oslo. Korrelasjonsanalyse i tabell 7 viser at det er kun samvariasjonen mellom lønnsomhet og «utvalget inkludert Oslo» som er signifikant. Vi velger derfor å benytte dette utvalget videre.

Tabell 7: Korrelasjon mellom lønnsomhet og befolkning

		<i>Ekskl. Oslo</i>	<i>Inkl. Oslo</i>
<i>EBITA-margin</i>	Koeffisient	0,187	0,318
	P-verdi	0,382	0,075
	N	24	32

Fra graf 5, vises det fra regresjonslinjen at det er en positiv sammenheng mellom lønnsomhet og befolkning per kommune. Fra koeffisienten i tabell 8 vises det likevel at selve effekten av befolkningen pr. kommune er begrenset, men signifikant.

Tabell 8: Effekten av befolkning per kommune

Befolkning pr. Kommune				
Avhengig variabel		EBITA-margin		
R ²		0,101		
Justert R ²		0,071		
n		32		
		Koeffisient	Std. Avvik	Sig.
Konstant		0,1947	3,73E-02	1,30E-05
Befolkning pr. Kommune		2,33E-07	1,27E-07	0,0757

Drøfting av funnene

Korrelasjonskoeffisienten inkl. Oslo på 0,318, samt signifikant P-verdi, viser at det er en positiv samvariasjon mellom befolkning per kommune og lønnsomhet. Gjennom regresjonsanalysen fikk vi bekreftet at det var en positive, men svak sammenheng. Vi velger likevel å beholde hypotese 1. Med utgangspunkt i vårt utvalg konkludere vi med at det er en lineær positiv sammenheng mellom lønnsomhet og befolkning i et avgrenset område.

Ved å beholde hypotesen, kan det antydes at forholdet mellom Drøbak og Røa baserer seg på andre faktorer enn befolkning. Dette ettersom lønnsomheten til de to sentrene er tilnærmet like, samtidig som befolkningsgrunnlaget er svært forskjellig. Det kan likevel tenkes at Røa har ytterligere potensiale til å øke antall medlemmer, samtidig som Drøbak leverer bemerkelsesverdige medlemstall basert på befolkning. På den andre siden, er EVO Larvik lokalisert i en by med omkring 47 000 mennesker (Statistisk sentralbyrå, 2021b), likevel leverer de medlemstall som er blant de laveste i kjeden. Det er tenkelig at økt befolkning fører med seg andre indirekte påvirkningsfaktorer, slik som økt konkurranse og økte lokalkostnader.

6.3.2 Konkurransforhold

I rapportene til Virke Trening har de, som tidligere nevnt, regnet ut markedspotensialet for de største kommunene i Norge. Markedspotensialet definerer vi som befolkningsantallet over 15 år, fordelt på antall treningssenter i kommunen. Det er tenkelig at flere områder med lavere markedspotensialet trolig er overetablert, grunnet den lave andelen befolkning per senter. Samtidig vil de områdene med høyt antall befolkning per senter, antas å være svært attraktive, og følgende oppleve stor trussel for nye aktører. For eksempel er trolig konkurrenter blitt oppmerksomme på lønnsomheten til EVO Drøbak, noe som kan gi dem intensjoner om å innta deres marked.

Antall konkurrenter i nærområdet må ikke nødvendigvis bety vanskeligere forhold. De ulike segmentene gjør at flere senter kan operere i samme område, uten at de «stjeler» kunder fra hverandre. Dette kan tenkes å være tilfellet i Røa, hvor EVO senteret ligger et steinkast fra et stort SATS senter. Som nevnt i kapittel 4, vil fullsortimentsenter ikke regnes som direkte konkurrent for lavprissenter. Det er likevel tenkelig at fullsortimentsenteret vil kunne tiltrekke seg enkelte kunder fra lavprissegmentet. Den interne rivaliseringen omkring treningssenteret i Drøbak har vi tidligere antydnet å være relativt lav, samtidig som senteret viser til høy lønnsomhet. På den andre siden, er den nevnte interne rivaliseringen omkring EVO Forus betydelig mer intens. Dette antar vi gjenspeiles gjennom EVO Forus ulønnsomme drift. Med bakgrunn i dette har vi utarbeidet følgende hypoteser:

Hypotese 2: *Det er en lineær negativ sammenheng mellom lønnsomhet og antall konkurrenter innenfor et avgrenset område*

Analyse av faktor

Tabell 9 viser at Sandnes kommune har det høyeste markedspotensialet av treningssentrene med følgende 5001 personer per senter. I motsatt ende er Tønsberg kommune med lavest markedspotensial med 2094 personer per senter. Fra dette kan man se at det er stor forskjell på kommunene med høyest og lavest markedspotensial.

Tabell 9: Deskriptiv statistikk over markedspotensial

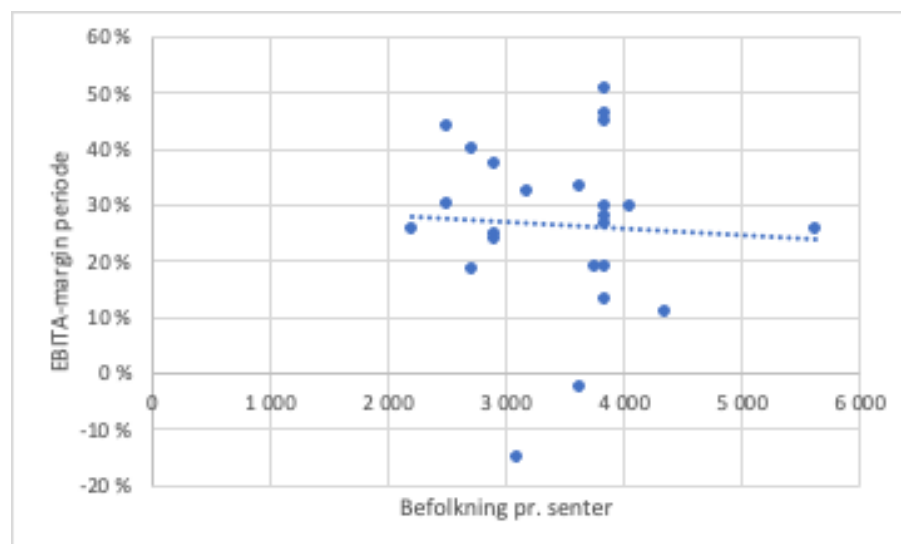
	<i>N</i>	<i>Max</i>	<i>GJ. SNITT</i>	<i>Min</i>	<i>Std. av</i>
2019	24	5 001	3 355	2 094	743

I motsetning til tidligere hvor vi testet befolkning per kommune, vil det her testes for forholdet mellom befolkningen per treningssenter og lønnsomheten. På grunn av manglende tall for alle treningssentrenes kommuner, ble utvalget for denne faktoren begrenset til 24 sentre. Det kan argumenteres at man bør bruke et mer lokalt mål enn kommuner, men grunnet sentrene i utvalget er veldig spredt nasjonalt ville datainnsamlingen blitt omfattende. Vi anser at tall på kommunenivå vil gi indikasjoner på konkurransesituasjonen. Det er tenkelig at det er samvariasjon mellom den tidligere testede faktoren befolkningen per kommune, og markedspotensialet per senter. Derfor ble dette forholdet testet i en korrelasjonsanalyse. Korrelasjonsanalysen i vedlegg 3 viser en svak negativ, men ikke-signifikant korrelasjonskoeffisient. Vi kan derfor anta at disse faktorene ikke korrelerer.

Tabell 10: Korrelasjon mellom lønnsomhet og markedspotensial

	Koeffisient	P-verdi	N
EBITA-margin	-0,0924	0,668	24

Korrelasjonen mellom lønnsomhet og markedspotensial er presentert i tabell 10. Her vises en ikke signifikant negativ korrelasjonskoeffisient. Samvariasjonen er videre illustrert i graf 6. Her vises det stor spredning i utvalget i både på lønnsomhet og tilhørende markedspotensial.



Graf 6: Samvariasjon mellom lønnsomhet og markedspotensial

Regresjonslinjen i samme graf og i tabell 11, viser at selve effekten av å ha høyere markedspotensial er begrenset. Vi ser likevel at denne sammenhengen ikke er signifikant.

Tabell 11: Effekten av markedspotensial

Markedspotensial				
Avhengig variabel		EBITA-margin		
R ²		0,008		
Justert R ²		-0,036		
n		24		
		Koeffisient	Std. Avvik	Sig.
Konstant		0,3261	0,1473	0,0376
Markedspotensial		-1,87E-05	4,29E-05	0,6675

Drøfting av funnene

Analysene viser en svak negativ sammenheng. Analysene kunne derimot ikke bekrefte sammenheng, grunnet ikke signifikant koeffisient. Vi vil velger derfor å forkaste hypotese 2. Med utgangspunkt i vårt utvalg konkluderer vi med at det ikke er en lineær negativ sammenheng mellom lønnsomhet og antall konkurrenter innenfor et avgrenset område.

Tross at analysen viser antydninger til negativ sammenheng, tar ikke analysen høyde for de ulike segmentene i bransjen. Dette kan til dels svekke resultatene. Det vil også være store forskjeller for hver kommune, hvor eksempelvis Oslo har svært mange treningssenter, men til gjengjeld veldig høy befolkningstetthet. Den høye befolkningstettheten kan også argumenteres for at skaper mindre markedsområder for hvert treningssenter.

Befolkningstettheten gjør for det første at det kreves en mindre radius rundt senteret for å potensielt fylle kapasiteten. Samtidig skaper befolkningstettheten større anstrengelse rundt transport, og en potensiell kunde vil trolig være mindre villig til å reise langt for å trene, for eksempel grunnet trafikk.

Dersom analysen hadde vært signifikant, ville den svake negative sammenhengen samsvare med den tidligere presenterte empirien fra Nickell. Nickell (1996) trekker frem fordelene med økt konkurranse, gjennom økt press på effektivitet. Dette kan tenkes å være veldig situasjonsbetinget. EVO Forus har som nevnt en intens konkurranse rundt seg, men har derimot blant de minste medlemsmasse i EVO. Det kan tenkes at det ikke er nok potensiale i det avgrensede området for å kunne tilegne seg nok kunder til å drive lønnsomt. Den interne rivaliseringen som EVO Forus opplever, skaper stort press om å tilegne seg kunder og videre stort press på pris. Dette skaper utfordringer for sentre som er bundet opp i høye faste kostnader, slik som senteret på Forus. De høye lokalkostnadene vil gjøre det vanskelig for senteret å være med å presse prisen, tross deres mål om å befinne seg i lavprissegmentet.

6.3.3 Erfaring

I dette underkapittelet vil vi se hvordan påvirkning erfaring i form av flere driftsår kan ha på lønnsomheten. Slik som tidligere drøftet i kapittel 4, kan kompetanse og erfaring potensielt være utslagsgivende for bedrifters lønnsomhet gjennom effektivisering. I tillegg kan erfaring være med på å bygge merkevare og kundelojalitet, slik som nevnt i empirien. I utvalget som ble drøftet tidligere i kapittelet, kom det også frem at det mest lønnsomme senteret i EVO, EVO Røa, også er blant deres eldste senter. Vi skal derfor undersøke om antall driftsår for hvert treningssenter eventuelt påvirker lønnsomheten, og har derfor kommet frem til følgende hypoteser:

Hypotese 3: *Det er lineær positiv sammenheng mellom lønnsomhet og antall driftsår.*

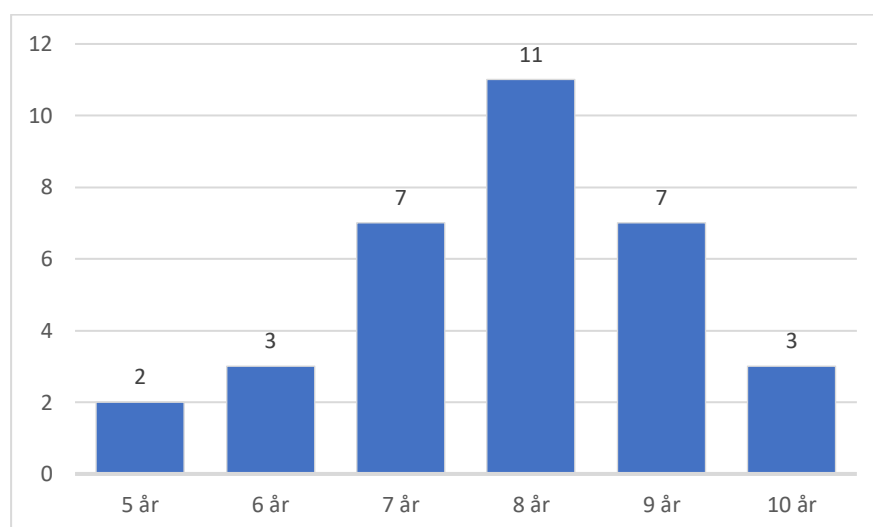
Analyse av faktor

Antall driftsår angir hvor lenge et treningssenter har vært i drift. Som det fremkommer av tabell 12 er sentrene relativt nyetablerte. Gjennomsnittlig antall driftsår er 7,9 år med et standardavvik på 1,2, noe som indikerer at det er lite variasjon i utvalget.

Tabell 12: Deskriptiv statistikk av antall driftsår

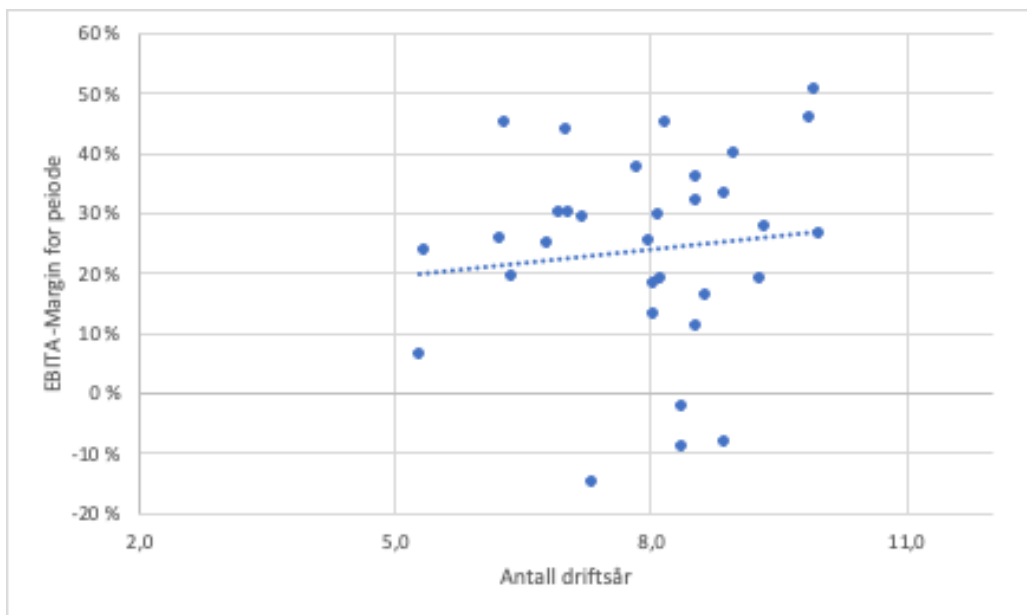
N	Maks	Gj. snitt	Minimum	Std. Avvik
33	10,0	7,9	5,3	1,2

I graf 7 fremstilles sentrene etter hvor lenge dem har vært etablert. Majoriteten av utvalget har driftet mellom 7-9 år, noe som indikerer at utvalget er relativt ungt med lite variasjon.



Graf 7: Gruppert etter antall driftsår

Samvariasjonen mellom lønnsomhet og antall driftsår er plottet i graf 8. Selv om det er stor spredning i utvalget, indikeres det likevel at det er en svak positiv samvariasjon mellom lønnsomhet og antall driftsår. Gjennom korrelasjonsanalyse i tabell 13 **Error! Reference source not found.**, avkrefte likevel denne samvariasjon gjennom en ikke signifikant korrelasjonskoeffisient.



Graf 8: Samvariasjon mellom lønnsomhet og driftsår

Tabell 13: Korrelasjon mellom lønnsomhet og driftsår

	Koeffisient	P-verdi	N
EBITA-margin	0,1185	0,5188	32

Selv om samvariasjonen mellom variablene ikke var signifikant, vil vi likevel undersøke hvilken effekt antall driftsår har på lønnsomheten. Regresjonslinjen i graf 8, indikerte at det var en positiv sammenheng. Ved å videre se på koeffisienten til denne regresjonslinjen, i tabell 14 vises det at effekten er begrenset og ikke signifikant.

Tabell 14: Effekt av antall driftsår

Driftsår				
Avhengig variabel		EBITA-margin		
R ²		0,014		
Justert R ²		-0,018		
n		32		
		Koeffisient	Std. Avvik	Sig.
Konstant		0,1140	0,1951	0,563
Driftsår		0,0158	0,0243	0,519

Drøfting av funnene

Tross antydninger om svak positiv sammenheng mellom antall driftsår og lønnsomhet, er resultatene ikke signifikante. Den store spredningen gjør at vi velger å forkaste hypotese 3. Vi konkluderer med at det ikke er lineær positiv sammenheng mellom lønnsomhet og antall driftsår.

Dette viser at lønnsomheten til EVO Røa trolig er påvirket av andre faktorer enn antall driftsår. Det kan likevel tenkes at EVO kjeden som helhet har høstet goder gjennom det å ha eksistert over en lengre periode. Gjennom å ha eksistert lenge vil de trolig ha større mulighet til å kunne tilegne seg lojalitet hos sine kunder, slik som nevnt i empirien i kapittel 2. Det kan være kunder som har vært medlemmer lenge hos EVO, og følgende begynt å bygge tillit til kjeden. Det kan argumenteres at dette vil gi indirekte goder blant annet gjennom å styrke merkevaren deres, «Word of Mouth» og mulig «mindre prissensitivitet» fra medlemmene.

6.3.4 Aldersgruppe

I kapittel 4 presenteres det at de yngre aldersgruppene er mest aktive på trening. Dette antyder at det kan være lønnsomt for treningssentre å lokalisere seg i områder hvor det befinner seg høy andel yngre. Vi vil derfor undersøke om kommuner med større andeler i aktuelle aldersgruppe har bedre lønnsomhet. Vi har følgende valgt å se på befolkningen som er mellom 15 og 29 år. Vi har utarbeidet følgende hypotese:

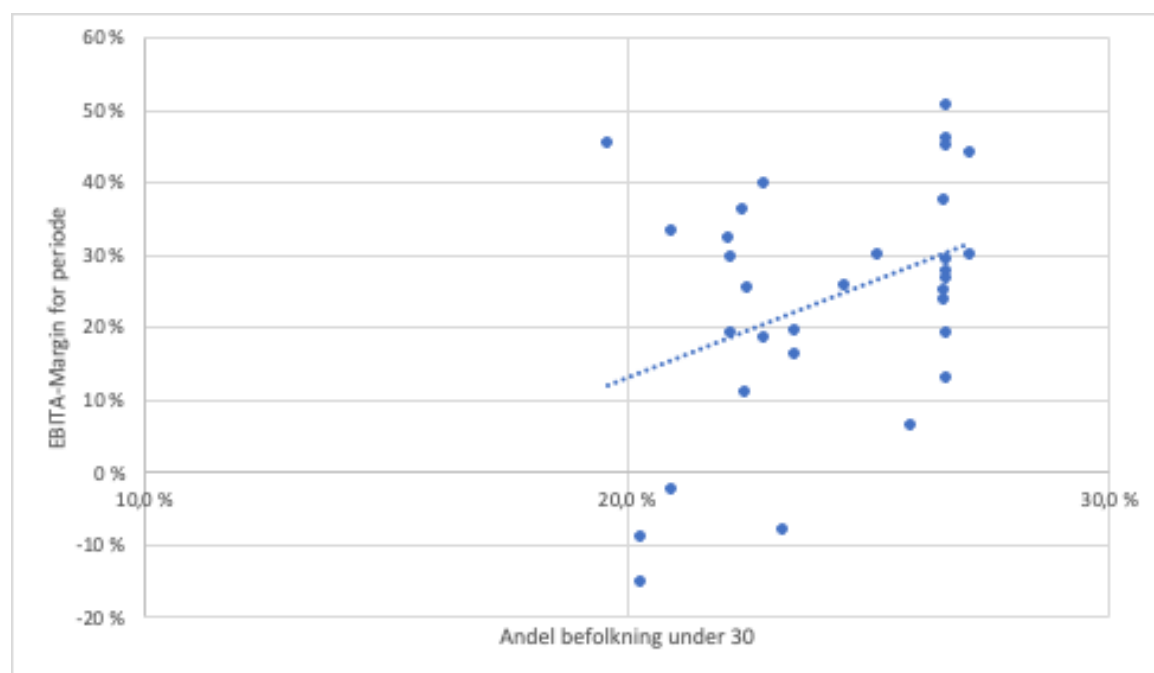
Hypotese 4: *Det er en positiv lineær sammenheng mellom lønnsomhet og aldergruppen under 30 år.*

Analyse av faktoren

Tabell 15: Deskriptiv statistikk for andel av befolkning under 30 år

	<i>N</i>	<i>Max</i>	<i>Gj. snitt</i>	<i>Min</i>	<i>Std. av</i>
2019	32	0,271	0,242	0,181	0,024

Av den deskriptive statistikken i tabell 15 **Error! Reference source not found.**, vises det at kommunen i utvalget med høyest andel «yngre» er på 27,1 %, mens den med minst andel har 18,1 %. I gjennomsnitt har utvalget en andel på 24,2 %.



Graf 9: Samvariasjon mellom lønnsomhet og andel befolkning under 30 år

Samvariasjonen mellom lønnsomhet og andel befolkning under 30 år er presentert i graf 9. Her vises en sterk og positiv samvariasjon mellom lønnsomhet og befolkning under 30 år. Dette bekreftes videre av en signifikant korrelasjonskoeffisient i tabell 16.

Tabell 16: Korrelasjon mellom lønnsomhet og andel befolkning under 30

	<i>Koeffisient</i>	<i>P-verdi</i>	<i>N</i>
<i>EBITA-margin</i>	0,390	0,027	32

Den relativt høye samvariasjon mellom variablene bekreftes videre med regresjonslinjen i graf 9. Koeffisientene for denne regresjonen er gitt i tabell 17 **Error! Reference source not**

found.. Fra denne tabellen vises at en høyere andel yngre befolkning gir en signifikant økning i lønnsomhet.

Tabell 17: Effekt av andel befolkning under 30

Andel befolkning under 30 år				
Avhengig variabel		EBITA-margin		
R ²		0,152		
Justert R ²		0,123		
n		32		
		Koeffisient	Std. Avvik	Sig.
Konstant		-0,3975	0,2762	0,1604
Andel befolkning under 30 år		2,6324	1,1349	0,0274

Drøfting av funn

I analysen fremkommer det tydelig sammenheng mellom lønnsomhet og høyere andel yngre befolkning. Dette gir grunnlag til å bekrefte hypotese 4, og vi kan konkludere med at det er en positiv lineær sammenheng mellom lønnsomhet og aldergruppen under 30 år. Det vil derfor kunne sies at treningssenter bør sikte seg inn på områder hvor det befinner seg høy andel yngre befolkning. Det vil derfor være fordelaktig å se på de demografiske faktorene til et område før en bestemmer seg for etablering. Aldersgruppen 15-30 år er trolig godt representert i områder omkring skoler og universitet.

I utvalget med de mest og minst lønnsomme sentrene til EVO gjenspeiles ikke funnene for denne faktoren. I området omkring senteret på Røa er det eksempelvis bare 18 % andel yngre (Bydelsfakta, 2021). Til gjengjeld er det høy andel utdannede i området, noe som i kapittel 4 ble fremmet som en av de mest aktive befolkningssegmentene.

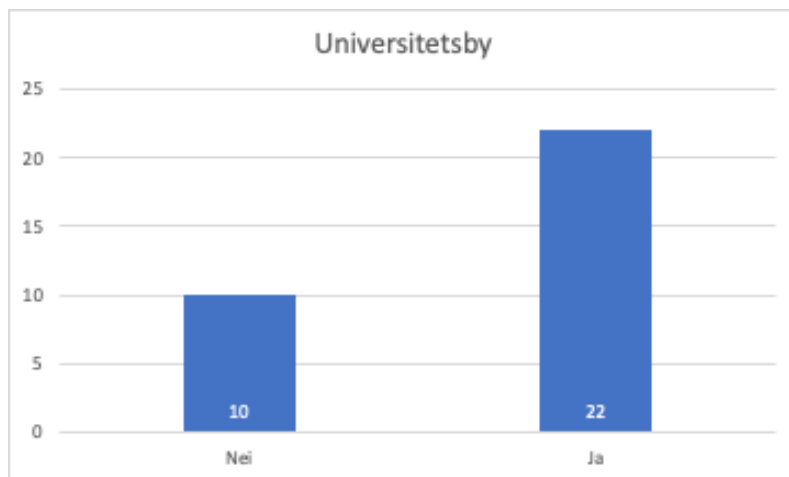
6.3.5 Universitetsby

Ifølge Dalen (2019) er det en klar sammenheng mellom høyt utdannede og aktivitetsnivå. Dalen (2019) viser til en statistikk som sier at omkring 90 % med høyere utdanning trener minst en gang i uken. Vi vil derfor undersøke om det er sammenheng mellom lønnsomhet og treningssentre lokalisert i en universitetsby. Vi velger å definere universitetsby som en by/tettsted som tilbyr muligheter for høyere utdanning i byen/tettstedet. Med bakgrunn i dette har vi utarbeidet følgende hypotese:

Hypotese 5: *Det er lineær positiv sammenheng mellom lønnsomhet og treningssenter i byer med tilknytning til universitet*

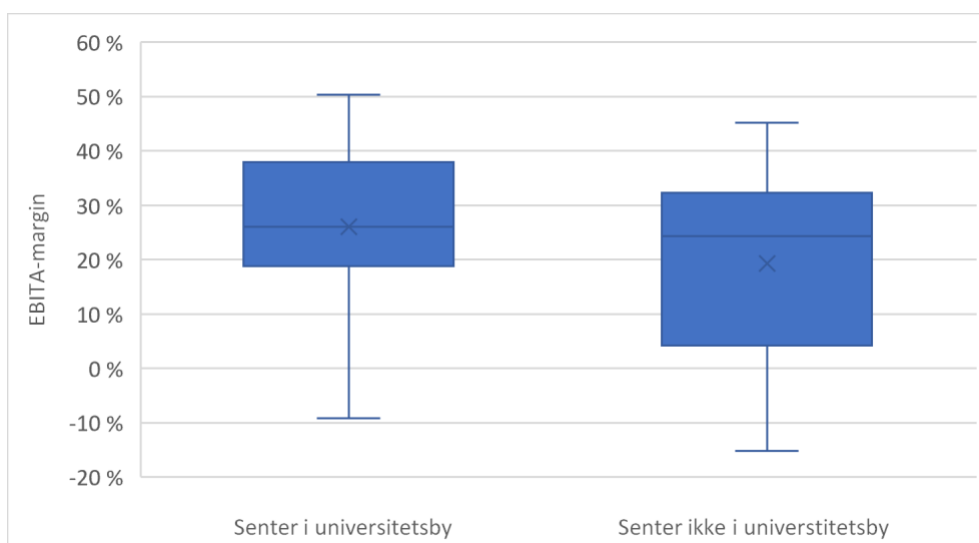
Analyse av faktoren

Av utvalget er det som vist i graf 10, 22 sentre som er lokalisert i en universitetsby, og 10 som ikke er det. Selv om det er stor skjevhet i utvalget, vil vi likevel prøve å få indikasjoner på om denne faktoren har en effekt på lønnsomheten.



Graf 10: Fordeling av sentre, universitetsby

For å videre kunne se forskjellen på lønnsomhet til sentre lokalisert i en universitetsby og sentre som ikke er det, har vi benyttet et boksplott som vist i graf 11. Grafen viser at sentre lokalisert i en universitetsby har generelt noe høyere lønnsomhet enn de som ikke er det. Det er samtidig også noe større spredning i lønnsomheten til sentrene som ikke er lokalisert i en universitetsby.



Graf 11: Lønnsomhet hos sentre i universitet og ikke

Fra korrelasjonsanalysen i tabell 18 bekreftes samvariasjonen mellom lønnsomhet og universitetsby gjennom en signifikant og positiv koeffisient. Dette antyder at sentre lokalisert i en by med universitet har bedre lønnsomhet.

Tabell 18: Korrelasjon mellom lønnsomhet og universitetsby

	Koeffisient	P-verdi	N
EBITA-margin	0,170	0,097	32

Det er videre undersøkt for hvilken effekt faktoren *universitetsby* har på lønnsomheten. Fra regresjonsanalysen vist i tabell 19, vises det en positiv og signifikant effekt på lønnsomheten.

Tabell 19: Effekt av universitetsby

Universitetsby				
Avhengig variabel		EBITA-margin		
R ²		0,0286		
Justert R ²		0,0186		
n		32		
		Koeffisient	Std. Avvik	Sig.
Konstant		0,1935	0,0334	9,43E-08
Universitetsby		0,0675	0,0403	0,0974

Drøfting av funn

Analysen viste at det var en signifikant, men svak positiv samvariasjon mellom lønnsomhet og faktoren universitetsby. Dette ble videre bekreftet i regresjonsanalysen, som viste at det å være lokalisert i en universitetsby ga en positiv lønnsomhetseffekt. Vi velger derfor å beholde hypotese 5, og konkludere med at det er en lineær positiv sammenheng mellom lønnsomhet og byer med tilknytning til universitet. Dette kommer også frem i utvalget, hvor området rundt EVO Røa har høy andel utdannede. Samtidig tilsvarer utdanningsnivået i Larvik omtrent halvparten av nivået i Røa området.

6.4 Oppsummering

I dette kapitlet har vi valgt et utvalg av sentrene i EVO basert på deres lønnsomhet. Videre evaluerte vi sentrene og fant interessante faktorer som skilte seg ut både til det positive og negative, som vi senere ønsket å teste i en analyse. I evalueringen av utvalget ble befolkningsgrunnlaget poengtert. EVO Røa og EVO Drøbak er begge veldig lønnsomme, men med svært ulik befolkning omkring sentrene. Samtidig viser ulønnsomme EVO Forus til en begrenset befolkning. Både EVO Røa og EVO Drøbak befinner seg i områder med moderat konkurranse, sett bort fra at begge har en stor konkurrent i umiddelbar nærhet. I motsetning har de svake sentrene intens intern rivalisering i området rundt seg, med flere konkurrerende aktører innenfor hvert segment. De svake sentrene svekkes ytterligere av betydelig høye faste kostnader knyttet til lokaler, hvor EVO Forus skiller seg spesielt ut. EVO Røa skiller seg ut med høyt antall utdannede samtidig som de har universiteter i området. På den andre siden, har EVO Larvik lavt antall utdannede og heller ingen universitet i området. Med bakgrunn i evalueringen ble det gjennomført analyse og tilhørende hypoteser av faktorene som skilte seg ut. Resultatene er presentert i tabell 20.

Tabell 20: Oppsummering

FAKTOR	HYPOTESE H_0	RESULTAT
BEFOLKNING PER KOMMUNE	H1 <i>Det er en lineær positiv sammenheng mellom lønnsomhet og befolkning i et avgrenset område</i>	Beholdt
KONKURRANSEFORHOLD	H2 <i>Det er en lineær negativ sammenheng mellom lønnsomhet og antall konkurrenter innenfor et avgrenset område</i>	Forkastet
ERFARING	H3 <i>Det er lineær positiv sammenheng mellom lønnsomhet og antall driftsår.</i>	Forkastet
ALDERSGRUPPE	H4 <i>Det er en positiv lineær sammenheng mellom lønnsomhet og aldergruppen under 30 år</i>	Beholdt
UNIVERSITETSBY	H5 <i>Det er lineær positiv sammenheng mellom lønnsomhet og treningssenter i byer med tilknytning til universitet</i>	Beholdt

6.5 Delkonklusjon

I dette delkapittelet ønsker vi å besvare forskningsspørsmål 3:

Hvilke identifiserte eksterne faktorer påvirker oppnådd lønnsomhet til treningssentrene i EVO?

Den viktigste inntektsdriveren for treningssenter er medlemmer gjennom deres medlemskap og eventuelle tilleggstjenester. Det er derfor helt essensielt at de eksterne forholdene er tilrettelagt for å kunne tiltrekke seg medlemmer. Grunnet treningssenters tilbud er basert på tjenester som krever fysisk oppmøte ved senteret, er lokaliseringen relevant for de fleste faktorene. Gjennom å evaluere de to mest og minst lønnsomme sentrene i kjeden, har vi identifisert fem mulige påvirkningsfaktorer. Av disse var det tre faktorer som skilte seg ut ved å vise sammenheng med lønnsomhet. Befolkningen i treningssenterets tilhørende kommune viser positiv sammenheng med lønnsomhetsmarginene, og høyere befolkning tilsier dermed litt bedre lønnsomhet. Andelen befolkning under 30 år viser seg å ha sterkere sammenheng, hvor treningssenter som befinner seg i område med høyere andel under 30 år er mer lønnsomme. Det samme gjelder med treningssenter som befinner seg i byer/tettsteder som har universitet. De to siste faktorene ble derimot vurdert som ikke signifikante grunnet lave p-verdier. Den ene faktoren innebar markedspotensialet til treningssenterets område, gjennom befolkning per treningssenter. Faktoren viste til svak negativ sammenheng, men kunne altså ikke benyttes grunnet ikke-signifikante verdier. Den siste faktoren omhandlet forholdet mellom lønnsomhet og antall driftsår. Også denne viste svak sammenheng, men heller ikke denne faktoren hadde signifikante verdier.

7 Konklusjon

Dette kapittelet oppsummerer studiens funn, studiets begrensninger og forslag til videre forskning. Det er lite forskning på lønnsomhet i treningssenterbransjen, og vi anser derfor forskningen vår som utforskende. Vi skal i dette kapittelet besvare problemstillingen:

Hvilke forhold kan forklare lønnsomhetsvariasjoner i treningssenterbransjen?

7.1 Konklusjon på forskningsspørsmålene

For å besvare problemstillingen utarbeidet vi tre forskningsspørsmål som sammen bidrar til å gi en samlet konklusjon. I dette delkapittelet skal vi først besvare hvert forskningsspørsmål før vi neste delkapittel gir en konklusjon på problemstillingen.

Forskningsspørsmål 1: Hva kjennetegner de eksterne omgivelsene i treningssenterbransjen?

Gjennom kapittel 4 fikk vi dannet oss et godt bilde av treningssenterbransjen og dets marked. Bransjen er bygd opp av hovedsakelig tre segmenter, fullsortiment-, lavpris- og nisjesegmentet. Segmentene har sine klare skiller, men er samtidig overlappende gjennom relativt små prisforskjeller og likt kjernetilbud. I 2019 var 56 % av sentrene underlagt treningssenterkjede, noe som også er en økende trend. Tross økende kjedevirksomhet er det fortsatt et fragmentert marked, som i tillegg opplever store lokale forskjeller for hvert område.

Makroomgivelsene har stor påvirkning på bransjen. De politiske faktorene omfatter hovedsakelig beskatningen på naturalytelser, som svekker bedrifters insentiver for å belønne sine ansatte gjennom treningsmedlemskap. Virke Trening jobber også for å øke samarbeid mellom kommune og private treningssenter, blant annet gjennom rehabilitering. De økonomiske forholdene i bransjen er blitt mer uforutsigbare, ettersom bindingstiden på medlemskap nærmest har forsvunnet. Treningssentrene er også bundet opp i leieavtaler som gir sentrene høye irreversible faste kostnader. De sosiokulturelle faktorene viser lovende tegn gjennom en fortsatt økende helsetrend og et betydelig høyt antall av befolkningen som trener ukentlig. Fedme og stillesitting er et økende problem blant befolkningen. Den negative helseeffekt av dette kan treningssentre bidra med å motvirke. Teknologien fortsetter å påvirke treningssentrene, gjennom blant annet elektronisk registrering av medlemmer ved ankomst.

Dette gir grunnlag for å analysere aktiviteten på de ulike sentrene. Det er også nye og innovative aktører i bransjen slik som ClassPass, som har mulighet til å endre hele strukturen på markedet.

Treningssenterbransjen er fortsatt ansett som svært attraktiv som investeringsobjekt, gjennom økende lønnsomhet og vekst. Over halvparten av Norges treningssentre er etablert i kjede. Trenden til kjededannelse er økende. Lavprissegmentet opplever mest vekst og prispresset fortsetter å øke. Priskrig og store andeler i kjeder skaper grunnlag for høyere etableringsbarrierer i bransjen. Den store økningen av antall senter gjør den interne rivaliseringen intens, samtidig er det mange mulige substitutter slik som idrett. Kundene opplever likevel lav forhandlingsmakt, ettersom alle er enkeltkunder med hvert sitt medlemskap. Kundenes forhandlingsmakt svekkes også av skattelovens lover omkring naturalytelser. Leverandørene har noe høyere forhandlingsmakt, hovedsakelig mot enkeltstående senter. De større kjedene har derimot ofte store avtaler med leverandører, noe som svekker leverandørenes makt.

Forskningsspørsmål 2: Hvilke lønnsomhetsvariasjoner er det iblant treningssentrene til EVO?

Det er tydelig at det er store lønnsomhetsvariasjoner i utvalget, tross tilnærmet lik utforming av treningssentrene. Det mest lønnsomme senteret har en EBITA margin på 50 %, mens den svakeste har -54 %. Ved å sortere sentrene på fylkesnivå, så vi at Troms var det mest lønnsomme fylket, tett etterfulgt av Oslo. Vi så likevel at sentrene i Øst-Norge generelt var mer lønnsomme enn resten av landet. Stobachoff-kurven viser at enkelte senter har bidratt til en større del av lønnsomheten, mens flere sentre svekker den. Dette har derimot bedret seg i perioden, hvor det i 2017 var 6 ulønnsomme sentre, mens i 2019 var det kun 2. Stobachoff-kurven viste også at fordelingen av lønnsomheten generelt har forbedret seg i perioden. Totalt har EVO i perioden hatt en 11,7 % økning i antall medlemmer. Det vises også at antall medlemmer påvirkes av de ulike årstidene.

Forskningsspørsmål 3: Hvilke identifiserte eksterne faktorer påvirker oppnådd lønnsomhet til treningssentrene i EVO?

Vi identifiserte fem mulige påvirkende faktorer og tilhørende hypoteser, som vi videre analyserte for dens samvariasjon og effekt på lønnsomhet. Etter analyser ble hypotesene for konkurranseforhold og antall driftsår forkastet. Videre fant vi at befolkning per kommune, andel yngre befolkning og universitetsby hadde en signifikant positiv effekt på lønnsomheten. Selv om funnene viste sammenheng, var signifikansverdiene høy både for faktorene befolkning per kommune og universitetsby, men likevel innenfor den gitte grensen på 10 %. Faktoren andel yngre befolkning viste seg å ha betydelig effekt på lønnsomheten med en lav signifikansverdi.

7.2 Konklusjon på problemstillingen

Med bakgrunn i de tidligere besvarte forskningsspørsmålene, vil vi i dette delkapittelet besvare studiens problemstilling:

Hvilke forhold kan forklare lønnsomhetsvariasjoner i treningssenterbransjen?

Treningssenterbransjen viser seg å være svært attraktiv grunnet høy vekst, lave inngangsbarrierer og stort lønnsomhetspotensiale. Dette har ført til mange nye aktører som har skapt et fragmentert marked, hvor et hvert geografisk område drives av sine særegne konkurranseomgivelser. Av regnskapsanalysen fant vi at inntekter fra medlemmer tilsvarer tilnærmet hele inntektsgrunnlaget, mens kostnader knyttet til lokaler er majoriteten av total kostnadene. Lokaliseringen av treningssentrene fremstår som et helt essensielt forhold, slik som flere av funnene indikerer. Det er tydelig at forholdene som forklarer lønnsomhetsvariasjonene er komplekse og sammensatt. Vi konkluderer med at faktorene befolkning per kommune, befolkningsandel under 30 år og byer/tettsteder med universitet har positiv sammenheng med økt lønnsomhet, og bidrar til å forklare lønnsomhetsvariasjonene i treningssenterbransjen.

7.3 Begrensninger og videre forskning

En begrensning ved studien er at vi analyserer et lite utvalg i forhold til bransjen som helhet. Hele vårt utvalg er bestående av senter i en treningssenterkjede, i tillegg til at samtlige senter operer i samme segment. Ved større utvalg og flere segment, ville potensialet for å generalisere eller komme med større bidrag vært betydelig større. Validiteten ville også vært styrket, grunnet et større utvalg ville bidratt i å gi et mer konkret bilde av bransjen. En annen utfordring vi møtte, var manglende data over lengre periode. Flere av analysene våre er basert på et enkelt år, noe som gir manglende innsikt. Studiets begrensede utvalg, samt korte perspektiv, skaper utfordringer ved kausaliteten. Vi har forsøkt å styrke kausaliteten gjennom å benytte oss av blant annet rapportene til Virke Trening, SSB og Konkurransetilsynet.

Vi har valgt å utelate koronapandemien og dens påvirkning på bransjen i år 2020. Dette gjør at tallene vi benytter er eldre enn foretrukket, men grunnet interessen for oppgavens problemstilling valgte vi likevel å gjennomføre den med data fra 2019. Det kunne derimot vært interessant å forske på koronapandemiens påvirkning på treningssenterbransjen. Videre kunne det vært fokus på enten selve pandemien, eller veien videre etter pandemien. Det kan også tenkes at pandemien påvirker enkeltstående senter i ulik grad enn treningssenterkjeder. Det ville også vært spennende å fokusere på de teknologiske utviklingene som potensielt kan bidra til bransjen, eller eventuelt endre bransjen slik vi kjenner den i dag.

8 Litteraturliste

- 3T. (2021). Dette er 3T. Hentet 5.mai fra <https://3t.no/om-3t/dette-er-3t/>
- Altinn. (2020, 03.07.2020). Naturalytelser. Hentet 6. april fra
- Andersen, B. (1999). Industrial benchmarking for competitive advantage. *Human Systems Management*, 18(3, 4), 287-296.
- Anderson, E. W., Fornell, C. & Lehmann, D. R. (1994). Customer Satisfaction, Market Share, and Profitability: Findings from Sweden. *Journal of Marketing*, 58(3), 53-66.
10.2307/1252310
- Andreasson, J. & Johansson, T. (2014). The Fitness Revolution. Historical Transformations in the Global Gym and Fitness Culture. *Sport Science Review (București)*, 23(3), 91-111.
10.2478/ssr-2014-0006
- Andreasson, J. & Johansson, T. (2018). Glocalised fitness: the franchising of a physical movement, fitness professionalism and gender. *Leisure/Loisir*, 42(3), 301-321.
- Bell, E., Bryman, A. & Harley, B. (2019). *Business research methods* (Fifth edition. utg.). Oxford: Oxford University Press.
- Brakstad, T. H. S. (2016, 15. desember). SATS Elixia innfører nye priser for 280.000 nordmenn, *Nettavisen*. Hentet fra <https://www.nettavisen.no/nyheter/sats-elixia-innforer-nye-priser-for-280-000-nordmenn/s/12-95-3423293549>
- Brynstad, S. & Klund, S. (2016). *Lønnsomhet i norske treningsentre : en internanalyse av Stamina Trening for å utforske potensielle lønnsomhetsdrivere*.
- Bydelsfakta. (2021). Kjønn og alder - Vestre Aker. Hentet fra <https://bydelsfakta.oslo.kommune.no/bydel/vestreaker/alder>
- 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.
- Credicare. (2018). Antall medlemmer på senteret. Hentet fra <https://blogg.credicare.no/trening/m%C3%A5nedens-kpi-antall-medlemmer-p%C3%A5-senteret>
- Dalen, H. B. (2019). Styrketrening stadig mer populært. Hentet fra <https://www.ssb.no/kultur-og-fritid/artikler-og-publikasjoner/styrketrening-stadig-mer-populaert>

- Dodds, W. B. & Monroe, K. B. (1985). The effect of brand and price information on subjective product evaluations. *ACR North American Advances*.
- Dyregrov, S. (2016, 12. januar). Ny teknologitrend: - Nå bruker «alle» teknologi når de trener, *Aftenposten*. Hentet fra <https://www.aftenposten.no/sport/sprek/i/WbmP32/ny-treningstrend-naa-bruker-alle-teknologi-naar-de-trener>
- Erdem, T., Swait, J. & Louviere, J. (2002). The impact of brand credibility on consumer price sensitivity. *International Journal of Research in Marketing*, 19(1), 1-19.
[https://doi.org/10.1016/S0167-8116\(01\)00048-9](https://doi.org/10.1016/S0167-8116(01)00048-9)
- EVO Fitness. (2021). Om EVO. Hentet 19. april fra <https://evofitness.no/om-evo/>
- Eziteq. (2021). Om oss. Hentet 3. mai fra <https://eziteq.com/om-oss/>
- Folkehelseinstituttet. (2018). Helsetilstanden i Norge 2018.
- Forus. (2021). Om Forus. Hentet fra <https://www.forus.no/hjem>
- Gjønnnes, S. H. & Tangenes, T. (2014). *Økonomi- og virksomhetsstyring : strategistøtte ved prestasjonsstyring, ressursstyring og beslutningsstøtte* (2. utg. utg.). Bergen: Fagbokforl.
- Granseth, T. (1992). *Hotelløkonomi og overnattinger : En analyse av sammenhengen mellom hotellenes lønnsomhet og kapasitetsutnyttning mv*: Statistisk sentralbyrå.
- GymSport. (2021). Hentet 12. April fra <https://www.gymsport.no/>
- Hebib, A. & Strandhagen, S. C. (2016). *Regional utbredelse av elbiler i Norge fram mot 2030*. Norwegian University of Life Sciences, Ås.
- Heimly, F.-S. (2011). *Jakten på lønnsomheten*. Oslo: Hegnar media.
- Helgesen, Ø. (2006). Are loyal customers profitable? Customer satisfaction, customer (action) loyalty and customer profitability at the individual level. *Journal of Marketing Management*, 22(3-4), 245-266.
- Helms, M. M. & Nixon, J. (2010). Exploring SWOT analysis—where are we now? A review of academic research from the last decade. *Journal of strategy and management*.
- Helsedirektoratet. (2014). Anbefalinger om kosthold, ernæring og fysisk aktivitet. Hentet fra <https://bit.ly/3oGX24s>
- Hill, R. C., Griffiths, W. E. & Lim, G. C. (2018). *Principles of econometrics*: John Wiley & Sons.
- Hopland, S. (2020, 1.april). Svensk treningsapp slukte norsk gründerselskap, *E24*. Hentet fra <https://e24.no/naeringsliv/i/1AyVE3/svensk-treningsapp-slukte-norsk-grunderselskap>

- Hopland, S. (2021, 21. februar). Virke-anslag: Treningssenterbransjen mistet omsetning på 1,3 mrd. i fjor, *E24*. Hentet fra <https://e24.no/naeringsliv/i/zg8XL9/virke-anslag-treningssenterbransjen-mistet-omsetning-paa-13-mrd-i-fjor>
- Hurley, T. (2004). Managing customer retention in the health and industry: a case of neglect. *Irish marketing review*, 17(1/2), 23.
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? : innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg. utg.). Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (5. utg. utg.). Oslo: Abstrakt.
- Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D. & Regnér, P. (2017). *Exploring strategy* (11. utg. utg.). Harlow: Pearson Education.
- Kaspersen, L. (2015, 30. august). Her betaler du 9.700 kroner i måneden for å trene. Nå skal senteret bli seks ganger så stort, *Dagens næringsliv*. Hentet fra <https://www.dn.no/aker-brygge/her-betaler-du-9700-kroner-i-maneden-for-a-trene-na-skal-senteret-bli-seks-ganger-sa-stort/1-1-5442189>
- Konkurransetilsynet. (2014). *Offentlig versjon - Vedtak 2014-2*. Hentet fra <https://konkurransetilsynet.no/wp-content/uploads/2018/08/offentlig-versjon-vedtak-v2014-2-altor-fund-iii-via-eli...pdf>
- Kristiansen, M. (2016, 2. august). Treningsskjedene i Norge, *Treningssenterindustrien*. Hentet fra <https://t-i.no/2016/08/02/treningssenter-kjedene-i-norge/>
- Kristiansen, M. (2018, 15. november). Skatt på trening «for dummies». *Treningssenterindustrien*. Hentet fra <https://t-i.no/2018/11/15/skatt-pa-trening-for-dummies/>
- Kristiansen, M. (2020, 12. april). Asker treningssenter med ny modell for personlig trening, *Treningssenterindustrien.no*. Hentet fra <https://t-i.no/2020/10/12/asker-treningssenter-med-ny-modell-for-personlig-trening/>
- Lagrosen, S. & Lagrosen, Y. (2007). Exploring service quality in the health and fitness industry. *Managing service quality: an international journal*.
- Langli, J. C. (2012). *Årsregnskapet* (9 utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Laustsen, E. (2016a, 2. juli). Derfor sa Thea (23) og Kristin (36) opp pt-jobben, *Dagens Næringsliv*. Hentet fra <https://www.dn.no/trening/derfor-sa-thea-23-og-kristin-36-opp-pt-jobben/1-1-5673595>
- Laustsen, E. (2016b, 22. juni). Super-pt Frank-Idar tjener over en million i året, *Dagens Næringsliv*. Hentet fra <https://www.dn.no/trening/super-pt-frank-idar-tjener-over-en-million-i-aret/1-1-5671555>

- Lepperød, T. (2018, 23. august). - Sommeren 2018 var en forsmak på framtidens somre, *Nettavisen*. Hentet fra <https://www.nettavisen.no/nyheter/sommeren-2018-var-en-formak-pa-framtidens-somre/s/12-95-3423528981>
- Lund, M. (2019). Slik kan arbeidsgiver dekke trening uten at du må skatte av det. Hentet 21.februar fra <https://www.sticos.no/fagstoff/kategori/arbeidsforhold/slik-kan-arbeidsgiver-dekke-trening-uten-at-du-maa-skatte-av-det-1>
- MacIntosh, R. & O'Gorman, K. (2015). Research methods for business and management. *A guide to writing your dissertation*.
- Mangelrød, N. C. (2017, 15. november). Skarp priskamp i treningsbransjen, *Dagens Næringsliv*. Hentet fra <https://www.dn.no/trening/skarp-priskamp-i-treningsbransjen/2-1-207403>
- Mathisen, T. F. & Olsen, T. (2016). Når kroppsfokus blir patologisk: Sosiale medier, fitness og spiseforstyrret atferd. *Norsk tidsskrift for ernæring*, 3.
- Nickell, S. J. (1996). Competition and Corporate Performance. *Journal of Political Economy*, 104(4), 724-746. Hentet fra <http://www.jstor.org/stable/2138883>
- Nærø, A. F., Brunborg, I., Bøe, E. & Hagfors, C. L. (2020, 6. november). Sats stenger 53 treningssentre i Oslo og Bergen, *E24*. Hentet fra <https://e24.no/naeringsliv/i/kRRjkk/sats-stenger-53-treningssentre-i-oslo-og-bergen>
- O'Neill, J. W. & Mattila, A. S. (2006). Strategic hotel development and positioning: The effects of revenue drivers on profitability. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 47(2), 146-154.
- Porter, M. E. (1979). How Competitive Forces Shape Strategy. *Harvard business review*.
- Porter, M. E. (1980). Industry structure and competitive strategy: Keys to profitability. *Financial analysts journal*, 36(4), 30-41.
- Porter, M. E. (1985). Technology and competitive advantage. *Journal of business strategy*.
- Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard business review*, 86(1), 78.
- Qicraft. (2021a). Om Qicraft. Hentet 12.april fra <https://qicraft.no/om-qicraft/>
- Qicraft. (2021b). Om Technogym. Hentet 12.april fra <https://qicraft.no/om-technogym/>
- Ringdal, K. (2018). *Enhet og mangfold : samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode* (4. utg. utg.). Bergen: Fagbokforl.
- SATS. (2021). Finn treningssenter. Hentet 15.april fra <https://www.sats.no/treningssenter/>
- SATS Group. (2019). SATS - IPO Prospectus. Hentet fra <https://satsgroup.com/files/sats-ipo-prospectus/>

- Schjølberg, U. G. (2019). Nordmenn trener like mye som før, men flere velger styrketrening. Hentet fra <https://forskning.no/samfunn-trening/nordmenn-trener-like-mye-som-for-men-flere-velger-styrketrening/1585166>
- Statistisk sentralbyrå. (2016). Vi trener mer enn før. Hentet fra <https://www.ssb.no/kultur-og-fritid/artikler-og-publikasjoner/vi-trener-mer-enn-for>
- Statistisk sentralbyrå. (2020a, 9.september). Dette er Norge 2020. Hentet 8.mars fra <https://www.ssb.no/befolkning/artikler-og-publikasjoner/attachment/430969?ts=1756a0b4970>
- Statistisk sentralbyrå. (2020b, 11.desember). Konjunkturtrendene. Hentet 8.mars fra <https://www.ssb.no/kt>
- Statistisk sentralbyrå. (2020c). Sammenlikning av prisnivå i Europa. Hentet 8.mars fra <https://www.ssb.no/ppp>
- Statistisk sentralbyrå. (2021a). Arbeidskraftundersøkinga, sesongjusterte tal. Hentet 8.mars fra <https://www.ssb.no/akumnd>
- Statistisk sentralbyrå. (2021b). Larvik (Vestfold og Telemark). Hentet fra <https://www.ssb.no/kommunefakta/larvik>
- Sundquist, J. (2021, 20. januar). Vil stramme inn regelverket for å motvirke kroppspress blant unge, *Psykologisk.no*. Hentet fra <https://psykologisk.no/2021/01/vil-stramme-inn-regelverket-for-a-motvirke-kroppspress-blant-unge/>
- Sweeney, J. & Swait, J. (2008). The effects of brand credibility on customer loyalty. *Journal of retailing and consumer services*, 15(3), 179-193.
- Thidemann, A. (2018). Bransjearbeidet i Virke Trening. *Virke Trening*. Hentet fra <https://www.credicare.no/wp-content/uploads/2018/05/TREN18-Anne-Thidemann.pdf>
- Treningsindustrien. (2018, 14. november). Opplevelse og teknologi i fokus på NIH Aktiv Convention, *Treningsindustrien*. Hentet fra <https://t-i.no/2018/11/14/opplevelse-og-teknologi-i-fokus-pa-nih-aktiv-convention/>
- Tsitskari, E., Tsiotras, D. & Tsiotras, G. (2006). Measuring service quality in sport services. *Total Quality Management & Business Excellence*, 17(5), 623-631.
- Virke. (2021a). Konkurransen mellom offentlige og private treningssentre. Hentet 5.mai fra <https://www.virke.no/bransjer/trening/konkurransen-mellom-offentlig-og-privat/>
- Virke. (2021b). Om trening i Virke. Hentet 5.mai fra <https://www.virke.no/bransjer/trening/>
- Virke. (2021c). Skatt på personalrabatter og tredjemannsrabatter. Hentet 15.mai 2021 fra <https://www.virke.no/politiske-saker/Forenkling/skatt-pa-personalrabatter-og-tredjemannsrabatter/>

- Virke Trening. (2015). Treningssenterbransjen 2015.
- Virke Trening. (2017). Treningssenterbransjen 2017. s.7.
- Virke Trening. (2019). Treningssenterbransjen 2019.
- Virke Trening. (2020). Treningssenterbransjen 2020.
- Zeithaml, V. (1988). Consumer Perceptions of Price, Quality and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence. *Journal of Marketing*, 52, 2-22.
10.1177/002224298805200302
- Zou, K. H., Tuncali, K. & Silverman, S. G. (2003). Correlation and simple linear regression. *Radiology*, 227(3), 617-628.
- Aamodt-Hansen, I. (2013, 21. januar). Penger ut av vinduet: 120.000 er «støttemedlemmer» på treningssenter, *E24*. Hentet fra <https://e24.no/privatoekonomi/i/rA93Ba/penger-ut-av-vinduet-120000-er-stoettemedlemmer-paa-treningssenter>

9 Vedlegg

Vedlegg 1: Treningssentre ekskludert fra videre analyse

Navn på senter	Første driftsår
Bjergsted	2017
Gran	2019
Nannestad	2019
Bryn	2019
Lørenskog	2020
Fagerholt	2020
Egersund	2020
Os	2020
Hønefoss	2020
CC Drammen	2020

Vedlegg 2: Antall senter i utvalget per kommune.

Bergen	3
Bærum	2
Drammen	2
Fredrikstad	1
Frogn	1
Gjesdal	1
Haugesund	1
Horten	1
Larvik	1
Lillestrøm	1
Moss	1
Narvik	1
Oslo	8
Sandefjord	2
Sandnes	1
Sarpsborg	1
Stavanger	1
Time	1
Tromsø	2
Tønsberg	1

Vedlegg 3: Korrelasjon mellom befolkning og markedspotensial

	<i>Koeffisient</i>	<i>P-verdi</i>	<i>N</i>
<i>EBITA-margin</i>	0,269	0,203	24

