

Bacheloroppgave 2013

Bachelor i Reiseliv

Markedshøyskolen, Vår 2013

Kan en verdibasert prisstrategi påvirke publikumsutviklingen for Tippeligaen?



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

Forord

Denne oppgaven er skrevet som en avslutning av vår utdanning i Reiseliv ved Markedshøyskolen. Det har vært tre spennende år som gitt oss mye nye kunnskap. Arbeidet med denne oppgaven har gitt oss god innsikt i prisstrategi og flere andre ulike fagområder. Vi har også blitt mer oppmerksom på hvor komplekst tippeligaproduktet egentlig er. Vi ønsker først og fremst takke alle foreleserne vi har hatt i løpet av disse tre årene og for deres kunnskap og formidlingsevne som har inspirert oss i aller høyeste grad.

Videre så vil vi takke alle informantene som har satt av tid og ressurser til å komme med verdifull informasjon rundt temaet og hjulpet oss til å få innsikt i dagens situasjon. Vi håper oppgaven kan bidra med noe tilbake.

Til slutt så vil vi gjerne takke veilederen vår, Hennig Friberg som har hjulpet oss underveis med denne oppgaven og har raskt kommet med behjelpelige innspill og anbefalinger.

Oslo 4. Juni 2013

980289, 980307 og 980326.

1.0 Sammendrag

Bakgrunn for oppgaven kommer fra en delt interesse og lidenskap for både Revenue Management og fotball. Vi har observert den negative utviklingen blant oppmøte av tilskuere på kamper i Tippeligaen og tenkte at det var interessant å sette dette i sammenheng med Revenue Management. Vi endte til slutt med følgende problemstilling: *Antall tilskuere på norske Tippeligakamper har blitt redusert de siste årene. Kan verdibasert prising endre denne utviklingen?* Studiet berører hovedsakelig fagfelt som markedsføring, Revenue Management, forbrukeratferd, strategisk prising og opplevelsesøkonomi.

Vi tok i bruk ett kvalitativt casestudie hvor vi har vært i kontakt med 8 informanter som har bidratt med verdifull informasjon om klubbens situasjon. Spørsmålene vi brukte var dannet på bakgrunn av teori, og intervjuene ble transkribert direkte etter endt intervju.

For å begrense oppgavens omfang valgte vi tidlig å ta utgangspunkt i fire teoretiske antagelser. Problemstillingen og de fire antagelsene har vært sentrale i hele forskningsprosessen og danner grunnlag for analysen og tolkning.

Avslutningsvis i oppgaven kom vi frem til hvilke effekter en verdibasert prisstrategi kan ha for publikumsproblematikken. Disse effektene gjenspeiler i stor grad våre teoretiske antagelser disse er formulert følgende:

- *Strategisk kartlegging av kundenes verdidrivere vil ha en positiv effekt for kundens økonomiske verdi av produktet.*
- *Tippeliga-produktets kompleksitet gjør at verdibaserte priser ikke vil ha en helhetlig positiv effekt.*
- *Innføring av verdibasert prising vil ha en positiv effekt for Tippeliga-klubbens evne til å forstå markedet, kommunisere med markedet og til å tilegne seg kunnskap om de ulike kundene.*
- *Bruk av pris som et strategisk virkemiddel vil ha positiv effekt for kundenes betalingsvillighet og på klubbens evne til å styre kundenes kjøpsatferd.*

Innholdsfortegnelse

| | |
|---|----|
| 1.1 Bakgrunn for valg av problemstilling..... | 8 |
| 1.2 Oppgavens formål | 9 |
| 1.3 Problemstilling | 9 |
| 2.0 Teori | 10 |
| 2.1 Innledning..... | 10 |
| 2.2 Revenue Management | 10 |
| 2.2.1 Et historisk tilbakeblikk..... | 11 |
| 2.2.2 Syv Kriterier for RM | 11 |
| 2.3 Strategic Pricing | 13 |
| 2.3.1 Value-based Market Segmentation..... | 15 |
| 2.3.2 Value | 17 |
| 2.3.3 Price Structure | 21 |
| 2.3.4 Value Communication..... | 22 |
| 2.3.5 Pricing policy | 22 |
| 2.3.6 Price level | 24 |
| 2.3.7 Opplevelsesøkonomien..... | 26 |
| 2.3.8 Teoretiske antagelser | 28 |
| 3.0 Metode..... | 31 |
| 3.1 Valg av metode..... | 31 |
| 3.2 Forskningsdesign..... | 31 |
| 3.3 Datainnsamlingsmetode | 33 |
| 3.4 Utvalgsstrategi og utvalgsstørrelse..... | 33 |
| 3.5 Gjennomføring | 34 |
| 3.6 Intervjuguide | 35 |
| 3.7 Transkribering og Analyse | 36 |
| 3.7.1 Koding..... | 36 |
| 3.7.2 Meningsanalyse | 37 |
| 3.7.3 Reliabilitet og validitet | 37 |
| 4.0 Analyse | 39 |
| 4.1 Innledning..... | 39 |
| 4.2 Kriterier for Implementering av Revenue Management..... | 39 |
| Etterspørselen kan segmenteres..... | 39 |
| 4.4 Value-based Segmentaion | 42 |

| | |
|---|----|
| 4.5 Opplevelsesøkonomi | 45 |
| 4.6 Verdi | 47 |
| 4.7 Pris..... | 51 |
| 5.0 Tolkning av teoretisk antagelser..... | 54 |
| 5.1 Innledning..... | 54 |
| 5.2.1 Teoretisk antagelse 1 | 54 |
| 5.2.2 Teoretisk antagelse 2 | 56 |
| 5.2.3 Teoretisk antagelse 3 | 60 |
| 5.2.4 Teoretisk antagelse 4 | 61 |
| 6.0 Konklusjon | 64 |
| 7.0 Videre forskning..... | 64 |
| 8.0 Litteraturliste | 65 |

Fig. 1: The strategic pricing pyramid s. 14

Fig. 2: Kostnadsbasert- versus verdibasert prising s. 18

Fig. 3: Fremstilling av økonomisk Verdi s. 20

Fig. 4: The Experience Realms s. 26

Vedlegg I: CD med intervjuguide og lydopptak

“Price is what you pay, value is what you get”
Buffet, Warren

1.0 Innledning

Denne oppgaven tar for seg oppmøteproblematikken på fotballkamper i Norsk Tippeliga. Vi starter med å belyse den negative utviklingen. De siste årene har antall tilskuere på fotballkamper i Tippeligaen blitt redusert. Fra år 2007 til år 2012 er det observert en nedgang på 12 % i antall tilskuere, da henholdsvis fra 1.914.327 til 1.680.822 tilskuere(Altomfotball). Ettersom det ble besluttet å øke antall lag i Tippeligaen fra 14 til 16 i år 2009 vil den totale nedgangen være enda større om man dividerer tallene på totalt antall lag. Da finner man at total nedgang er 22 %. Når endringen i 2009 tredde i kraft ble samtidig antall kamper spilt per lag endret fra 26 til 30 kamper per sesong. Ved å se ytterligere på hvordan dette har utgjort på gjennomsnittlig tilskuerantall per kamp så vil man for hvert lag se en nedgang på så mye som 42 % i perioden 2007 til 2012 (Altomfotball). Dette er dystert tall for Tippeligaen. Men om en går noe lengre tilbake i tid ser man at nedgangen i antall tilskuere for hver kamp, og for hvert lag, siden 2003 bare utgjør 8 % som ikke er fullt så skremmende. Likevel er det tydelig at det finnes et stort forbedringspotensialet, da spesielt hvis man sammenligner tallene opp mot hvor ledig kapasitet tilgjengelig. Dersom man dividerer antall seter solgt med antall seter tilgjengelig vil det uten tvil i Tippeligaen som helhet være et åpenbart kapasitetstap.

Som man forstår vi vil i denne oppgaven se nærmere på dagens situasjon i Tippeligaen for å se om en verdibasert prisstrategi kan ha en positiv effekt på den negative trenden. I starten av oppgaven vil gå kort inn på formulering av problemstilling og hvordan den er knyttet videre i oppgaven før vi belyser vårt teoretiske rammeverk som er grunnlaget for både datainnsamling, analyse og tolkning av de teoretiske antagelsene.

1.1 Bakgrunn for valg av problemstilling

Valget av problemstillingen stammer forholdsvis fra vår delte interesse for Revenue Management. Ettersom alle i gruppen også er fotballinteresserte har vi observert den negative utviklingen av tilskuerantallet i Tippeligaen og antyder at det eksisterer et kapasitetstap for klubbene. Dette førte oss raskt inn på tanken om å benytte Revenue Management¹ for å tiltrekke flere tilskuere til Tippeligakampene. Ettersom RM er et veldig omfattende fagfelt

¹ Heretter forkortet som RM

bestemte vi oss for å fokusere på den delen av RM som omfatter prisstrategier, nærmere bestemt verdibasert prising². Vi var på forhånd av den oppfatning at markedet har vært gjennom en radikal forandring mens produktet har vært relativt likt i en årrekke. Dagens marked er i større grad åpent og dynamisk noe som gjør at forbrukerne er mye mer tilgjengelig for alternative produkter.

1.2 Oppgavens formål

Formålet med oppgaven er å kartlegge om det er mulig å snu den negative oppmøtetrenden på Tippeliga-kampene, ved å ta i bruk verdibasert prising som et strategisk hjelpemiddel. Dette innebærer å undersøke hvordan dette kan gjøres for de ulike klubbene. Ettersom dette er omfattende og krevende har vi valgt å begrense oss med noen teoretiske antagelser. Vi var i utgangspunktet ikke ute etter å generalisere våre funn, men interessert i å belyse områder og svakheter ved nåværende og fremstilt prisstrategi. Dette gjorde vi for å kartlegge hvorvidt det kan tenkes å være effektivt å ta i bruk prisstrategien vi fremlegger gjennom den teoretiske delen av oppgaven.

1.3 Problemstilling

Antall tilskuere på norske Tippeligakamper har blitt redusert de siste årene. Kan verdibasert prising endre denne utviklingen?

Yin (2003, 6-7) forklarer at en problemstilling i et casestudie bør inneholde et *hvem, hvor, hvorfor* og *hvordan*. Vi er i vår problemstilling ute etter å finne ut om verdibasert prising kan endre denne utviklingen, dette innebærer å forklare *hvordan* og *hvorfor*. Det er også verdt å legge merke til at *hvem* i denne problemstillingen er de ulike Tippeliga-klubbene og *hvor* blir da i Norge. *Hvorfor* blir henholdsvis forklart i problemstillingen ved å belyse den negative utviklingen de siste årene, mens *hvordan* er hva vi hovedsakelig fremlegger i tolkning av de teoretiske antakelsene. På bakgrunn av dette ønsker vi å gi svar på om en verdibasert prisstrategi kan ha en positiv effekt eller ikke.

² Heretter forkortet som VBP

2.0 Teori

2.1 Innledning

Formålet med teoridelen er å forklare det teoretiske rammeverket vi har lagt som fundament i denne oppgaven og berører fagområdene RM, markedsføring, forbrukeratferd, strategisk prising og opplevelsesøkonomien. Etersom oppgavens rammer er begrenset har vi valgt å fokusere i større grad på noen teoretiske kilder fremfor andre. Bakgrunnen for valget er et ønske om å skape en tydelig og klar ramme av hva verdibasert prising handler om, med håp om og enklere kunne relatere teori til praksis i den analytiske delen av oppgaven. Med tanke på teorien som finnes eksisterer innenfor fagfeltene, var det hensiktsmessig og ikke å trekke inn for mye teori. Etersom dette ville vært tidskrevende samtidig som det kan tenkes å være utfordrende å forholde seg til for både den generelle leser og oppgavens interessenter, ønsket vi å begrense bruken av teori. Den teoretiske rammen som danner grunnlag for dette studiet er hovedsakelig hentet fra *The Strategy and Tactics of Pricing* av Nagle, Hogan og Zale (2011). Boken tar for seg hvordan man som bedrift, både innen privat- og forretningsmarkedet, kan beherske utfordringer og svakheter ved pris som et strategisk virkemiddel. I oppgaven har vi valgt å ta utgangspunkt i modellen «The Strategic Pricing Pyramid» som er fremstilt av Nagle, Hogan og Zale (2011) og inneholder fem områder de omtaler som grunnleggende for en prisstrategi. Videre har vi valgt å supplere med annen teori fra andre fagfelt som blant annet berører markedsføring, forbrukeratferd og opplevelsesøkonomi der vi har følt det er naturlig. Det vises også til andre sekundær og primærkilder fortløpende. For en fullstendig oversikt ber vi leser om å se i litteraturlisten.

2.2 Revenue Management

RM er et utbredt fagfelt utøvd innenfor blant annet fly- og hotellbransjen. Faget handler om å styre kapasitet og inntekter av hensyn til begrensninger i tilbud og etterspørsel. Tranter, Stuart-Hill og Parker (2009, 8) definerer RM som “The act of skillfully, carefully, and tactfully managing, controlling, and directing capacity and sources of income, given the constraints of supply and demand.” Med denne definisjonen kan vi forstå at RM er et sammensatt fagfelt av kunnskap innenfor henholdsvis drift, markedsføring, salg, økonomi og forbrukeratferd. Fagområdet baserer seg i grove trekk på den grunnleggende markedsfunksjonen av tilbud og etterspørsel på en strategisk forankret måte. Målet med RM

kan karakteriseres som å etablere systemer, prosesser og rutiner for å selge riktig produkt, til riktig kunde, til riktig tid, til riktig pris, gjennom riktig kanal (Ingold, McMahon-Beattie og Yeoman 2000, 4).

2.2.1 Et historisk tilbakeblikk

Revenue Management spiret ut i fra det flyindustrien kaller Yield Management, som ble etablert etter dereguleringstiltakene i flytrafikken i USA på slutten av 1970-tallet. Før dereguleringen så måtte flyselskapene forholde seg til spesifikke ruter og priser som ble bestemt av det offentlige. Da dereguleringen tok sted ble det etablert flere lavprisselskap som kunne tilby en lavere pris enn de store og etablerte flyprisselskapene, samtidig som de store flyselskapene kunne utvide rutetilbudet sitt. Det var her det hele startet ettersom dette førte til at det ble igangsatt en priskrig mellom de forskjellige aktørene. Utrykket «Yield» referer til «The amount of revenue received by the airline for each mile flown per passenger» (Tranter, Stuart-Hill og Parker 2009, 20).

Med innføringen av Yield Management så kunne man dermed etablere en mer strategisk prisstrategi hvor man hadde som mål å fylle opp flyet til man dekket de faste kostnadene. Deretter var målet å maksimere profitten per ledige sete som var igjen. Dette ble gjort ved å stille spørsmål som for eksempel, ”Hvem sitter hvor – fritidsreisende eller forretningsreisende” og ”Vil forretningsreisende være villig til å betale en høyere pris i ukedagene og vil fritidsreisende søke rabatterte billetter i helgene?”. Dette tankesettet ble overført til andre næringer som hadde lignende forutsetninger som blant annet hotellnæringen, men da under begrepet Revenue Management. (Tranter, Stuart-Hill og Parker 2009, 21)

2.2.2 Syv Kriterier for RM

Det er syv grunnleggende kriterier for at man skal kunne jobbe effektivt med RM (Ingold, McMahon-Beattie og Yeoman 2000, 4-11). Disse ble for første gang introdusert av Sheryl E. Kimes (1989) i artikkelen ”The Basics of Yield Management”, men da i redusert form. I senere tid har disse kriteriene blitt videreutviklet i forskjellige retninger av diverse anerkjente forskere. Vi har valgt å legge til grunn punktene som omtales av Ingold, McMahon-Beattie og Yeoman (2000, 4-11). Disse punktene er: *relativ fast kapasitet, etterspørselen/markedet kan*

bli segmentert, produktet kan ikke lagres, produktet kan ikke selges/bestilles før forbruk, det eksister store etterspørselsvariasjoner, variable kostnader er vestlig lavere en fast kostnader, og de har historiske data på etterspørsel- og reservasjonsmønstre. Hvis en eller flere av disse kriteriene ikke kan oppfylles vil potensialet av å operere med RM på en optimal måte trolig svekkes. I dette kapittelet skal vi gå litt dypere inn på de forskjellige kriteriene for å senere analysere det i et perspektiv knyttet til Tippeligaen. Bakgrunnen for denne analysen er å kartlegge om produktet oppfyller kriteriene for effektiv utnyttelse av RM.

Relativ fast kapasitet

Dette kriteriet går ut på at produktet som leveres har en form for fast kapasitet til enhver tid. Det å iverksette tiltak for å redusere eller øke kapasiteten på produktet er ofte utfordrende og kostbart, og vil være lite hensiktsmessig for å utføre optimal bruk av RM. Eksempler på dette er et hotell som har et begrenset antall med rom eller et fly som har et visst antall seter. (Kimes 1989, Ingold, McMahon-Beattie og Yeoman 2000,4)

Etterspørselen/markedet kan bli segmentert

Et kriteriene for utøvelse av RM er at markedet produktet selges til kan bli segmentert. Bakgrunnen for dette kommer av at man ønsker utnytte hele kapasiteten som er tilgjengelig. Ved at etterspørselen kan bli segmentert vil det være mulig å tilpasse seg etter verdien de ulike segmentene har knyttet til produktet. Segmentering bør også gi en tydeligere oversikt over hvilke kunder som er mest verdifulle for bedriften. (Kimes 1989, Ingold, McMahon-Beattie og Yeoman 2000, 9)

Produktet kan ikke lagres

Et av kriteriene som skiller tjenesteprodukter fra mer fysiske produkter er at produktet ikke kan lagres. Det betyr at det du ikke får solgt i dag kan ikke lagres og selges i morgen. Gode eksempler på dette kan være hotellrom, flyseter eller kinoseter. Dette setter store krav til optimalt salg da ethvert usolgt rom eller sete er en tapt inntekt for bedriften. Dermed er det viktig med god oversikt over etterspørselen slik at kapasitetsutnyttelsen er så optimal som mulig. (Kimes 1989, Ingold, McMahon-Beattie og Yeoman 2000, 4)

Produktet kan selges/bestilles før forbruk

For en god utnyttelse av RM så er det nødvendig at produktet kan bestilles før forbruket tar sted. Ettersom det allerede er en fast kapasitet på produktet vil det å gi kunden mulighet til å bestille i forkant gi nyttig informasjon til selgeren om etterspørselen til produktet. Dette kan gi gode indikasjoner som kan føre til nødvendige justeringer for å maksimere utnyttelsen av

kapasiteten på produktet. Det vil også gi kunden en god oversikt for vurdering og planlegging av kjøp av produktet. (Kimes 1989, Ingold, McMahon-Beattie og Yeoman 2000, 4)

Det eksisterer store etterspørselsvariasjoner

De fleste produkter og tjenester i et marked oppnår til enhver tid en varierende etterspørsel. Disse etterspørselsvariasjonene kan oppstå på forskjellige måter. Eksempler på dette kan være kjøpstidspunkt både i forhold til tid på døgnet, sesongsvingninger og lignende. En slik variasjon i etterspørselen er et sentralt punkt for å kunne effektivt utnyttelse av RM, da det kan føre til bedre kontroll over svingningene. (Kimes 1989, Ingold, McMahon-Beattie og Yeoman 2000, 4)

Variable kostnader er vesentlig lavere enn faste kostnader

Bedrifter som ønsker å ta i bruk RM bør ha en kostnadsstruktur hvor variable kostnader er vesentlig lavere enn faste. Det betyr at bedriften i større grad må basere seg på å ha inntekter som dekker de faste kostnadene. Dette tillater bedriftene i større grad å redusere prisen på produktet i dårlige tider. Eksempelvis vil det være enklere for et flyselskap eller et hotell å redusere prisen på et sete eller rom, enn for Tine å redusere prisen på melk. (Kimes 1989, Ingold, McMahon-Beattie og Yeoman 2000, 5).

De har historiske data på etterspørsel- og reservasjonsmønstre

En god oversikt over historisk data på etterspørsel- og reservasjonsmønstre kan gi bedriften mulighet til å forutse gode og dårlige tider. Dette fører til at man er i en bedre posisjon til å ta riktige valg før periodene inntreffer. (Kimes 1989, Ingold, McMahon-Beattie og Yeoman 2000, 4, 9)

2.3 Strategic Pricing

Nagle, Hogan og Zale (2011, 6) forklarer at det er tre grunnleggende prinsipper for suksessfull prising. Disse prinsippene krever at prisene er verdibaserte, proaktive og profitt-drevne. Proaktive priser innebærer at organisasjonen handler på bakgrunn av mulige fremtidige hendelser i henhold til konkurranse, trusler og lignende. Profitt-drevet betyr at bedriften vurderer sin suksess på bakgrunn av sin inntjening og ikke på alternative investeringer eller konkurrenter. Nagle, Hogan og Zale (2011, 18) forklarer videre at uttrykket "verdi" ofte refereres til den totale tilfredsheten som kunden opplever ved å bruke et produkt eller en tjeneste. Økonomer kaller dette for bruksverdi. Kjernen i en prisstrategi er

ikke den faktiske bruksverdien, men noe som kalles økonomisk verdi. Denne verdien er avhengig av de alternative kostnadene kunden har til disposisjon for å tilfredsstille samme behov, og vil kunne variere over tid (Nagle, Hogan og Zale 2011, 18). Et eksempel på dette kan være et fotballag som har prestert godt over en lengre periode, men hvor laget har gått inn i en dårligere periode og suksessen har avtatt. Dette kan påvirke kundens økonomiske verdi av produktet. Nagle, Hogan og Zale (2011, 6) forklarer videre at dersom noe medfører en endring i verdi for kunden bør dette også reflekteres i prisen, men dersom noe medfører en endring i antall kunder og ikke på verdi bør ikke prisen endres.

Macdivitt og Wilkinson (2012, 11) gir en forenklet definisjon av verdi: “Understand exactly what people want - and give them it!”. Videre hevder de at verdi defineres av kunden, og ikke av bedriften (Macdivitt og Wilkinson 2012, 100). Dersom bedriften feiler i å levere verdien eller feiler med prisingen, så forstår ledelsen trolig ikke hvilken verdi kundene har eller ønsker.

Pyramiden under visualiserer de fem områdene som bør ligge til grunn for en god verdibasert prisstrategi. Denne modellen fungerer som et verktøy som hjelper bedriftene til å kartlegge verdien av det de tilbyr, og hvilke kriterier de skal legge til grunn i prissettingen og kommunikasjonen av dette. Vi vil gå nærmere inn på de ulike områdene som modellen berører for å forklare de mer utfyllende.

The Strategic pricing Pyramid

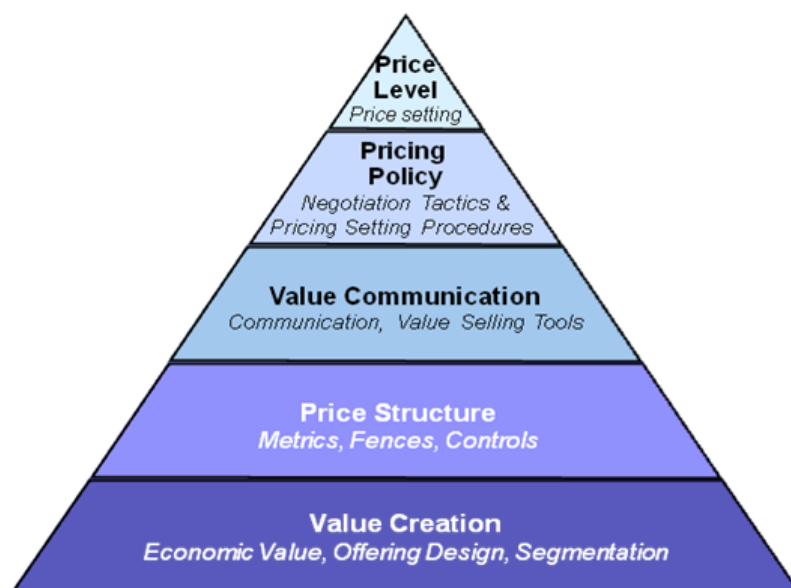


Fig.1 (Nagle, Hogan og Zale 2011, 7)

2.3.1 Value-based Market Segmentation

Det å segmentere markedet er en av de viktigste oppgavene innen markedsføring og er sentralt i en verdibasert prisstrategi. Ved å identifisere og beskrive segmentene vil markedsførings- og prisprosessen bli mye mer målrettet (Nagle, Hogan og Zale, 38). Det finnes flere bedrifter som har utarbeidet ulike kundeprofiler, men som ikke forklarer forskjeller i kjøpsmotiv. Samtidig glemmer de å klassifisere profilene på en hensiktsmessig måte for prisbeslutninger. Denne måten å segmentere på kan føre til at man ikke klarer å forstå hva som gir verdi for de ulike kundene og hvilke kunder hvert av segmentene egentlig representerer. Et godt eksempel på verdibasert segmentering kan være Google Ad Words som har innført en budfunksjon som gjør at en bedriften kan gi bud på diverse søkeord som kan relateres til sin bedrift. Dersom man for eksempel søker på "Utsted Oslo" vil sannsynligvis det utstedet som har betalt mest for reklamen få den beste posisjonen på søket. Det gjør at kundene selv bestemmer hvor mye han/hun ønsker å betale, slik at prisen vil reflektere kundens verdi. Prisen du betaler avgjør i stor grad kvaliteten på reklamen slik at alle skal i praksis ha mulighet til å kjøpe reklame hos Google. (Nagle, Hogan og Zale 2010, 39)

Zigler og Paulsen (2010, 89) forklarer at når man skal segmentere et konsumentmarked er det to fremgangsmåter som er mest vanlige. Den ene baserer seg på å segmentere etter kundekarakteristika, som vil si geografi og demografi, den andre måten baserer seg på å segmentere etter kundereaksjon, som omhandler psykografi- og adferdsvariabler. Videre nevner Zigler og Paulsen at det er fem forutsetninger for at man skal dra maksimal nytte av segmenteringsprosessen. Segmentene skal være målbare, store, tilgjengelige, heterogene (men internt homogene) og mulig å bearbeide.

Nagle, Hogan og Zale (2011, 40-45) har delt segmenteringsprosessen inn i seks steg:

1. Velg grunnleggende segmenteringskriterier

Når man velger grunnleggende segmenteringskriterier starter man først med å danne en deskriptiv profil av hele markedet for å identifisere åpenbare segmenter og fremheve forskjellene mellom disse. For konsumentmarkedet vil demografiske og geografiske faktorer gi et godt bilde av forskjellene. Elementer som kan være av interesse å få med i denne analysen er eksisterende segmenteringsstudier, offentlig statistikk og andre sekundærkilder.

Det er ønskelig å kartlegge kjøpemønstre, kundeforklaringer, en forhåndsvurdering av nåværende kundebehov samt lage en liste over umøtte kundebehov. Basert på analysen bør man være i stand til å lage et foreløpig kundekart, det vil si en foreløpig forklaring av kundene i henhold til åpenbar kundekarakteristika og kundereaksjon. Det vil også være hensiktsmessig at kundekartet er forståelig også for salg og markedsavdelingen, ettersom kommunikasjon- og salgsstrategier er avhengig av de åpenbare kundekarakteristikkene når det skal tas valg vedrørende media og salgsterritorium. (Nagle, Hogan og Zale 2010, 40)

2. Identifiser verdidrivere

Når man har avklart de mest åpenbare segmentene så bør man søke etter de kjøpsmotivene som varierer mest heterogent mellom segmentene og som mer eller mindre er nummerert likt homogent i segmentene. Eksempelvis så vil motivet for kjøp av bil variere mellom familier og enslige forretningsmenn, mens homogent innad i et segmentet så vil man se mindre variasjoner for enslige forretningsmenn. Dersom man får kartlagt dette fører det til at man kan nullstille seg på hva som er viktigst hos de ulike segmentene og dermed å gi en forklaring på hvorfor ulike drivere gir verdi, og om kundene i segmentene gjenkjenner denne verdien. For å identifisere denne dataen vil det være hensiktsmessig med dybdeintervjuer for å kartlegge hvorfor og hvordan kundene velger mellom de ulike konkurrentene (eksempelvis å se fotball på fjernsyn eller på tribunen). Man bør også inkludere verdien kundene ville ha fått dersom produktet tilfredsstillte umøtte ønsker og behov. (Nagle, Hogan og Zale 2010, 41)

3. Bli oppmerksom på operasjonelle begrensninger og fordeler

For å avdekke begrensninger og fordeler bør man stille seg noen spørsmål som blant annet: Hvilke verdidrivere kan leveres mest effektivt og til lavere kostnad enn andre, og hvilke drivere er begrenset av ressurser og operasjoner? Det er ønskelig å finne ut av de kostnadene som påløper bedriften av å levere produktet i forhold til de ulike segmentenes behov og ønsker. Disse faktorene kan bidra til verdileveransen er med på å avgjøre hvilken pris man kan ta for pakketerte og enkeltprodukter. Man bør også undersøke konkurransesituasjonens styrker og svakheter for de viktigste driverne. Med denne dataen kan man kryssreferere og sammenligne lister av møtte og umøtte kundebehov. Det er altså av bedriftens interesse å finne ut hvilke områder man har et konkurransefortrinn og hvor man foreløpig ikke har det. (Nagle, Hogan og Zale 2010, 42)

4. Etablere primær- og sekundærsegmenter

Dette kan gjøres i flere steg basert på de ulike verdidriverne. Antall steg avhenger av antallet kritiske drivere som lager merkbare forskjeller i verdileveransen blant kundegruppene. Rent teoretisk så er primærsegmentene basert på det viktigste kriteriet som varierer mellom segmentene (eksempelvis: sportslig prestasjon på fotballbanen). Sekundærsegmentene er basert på det nest viktigste kriteriet (eksempelvis: opplevelsen ved å være på fotballstadion), tertiærsegmentene er på det tredje viktigste kriteriet (eksempel: sosialisering ved å se kamp på fotballstadion) og så videre. Det er også viktig at man begrenser seg. Dersom det ikke er store forskjeller vil det ha lite å si for prisprosessen. Det er også viktig å ta i betraktning bedriftens begrensninger og bærekraft, samt om det er mulig å tilfredsstill kundens behov på en lønnsom måte. (Nagle, Hogan og Zale. 2010, 39)

5. Lag detaljerte segmentbeskrivelser

Dette bør utformes på en slik måte at de som jobber med salg og markedskommunikasjon forstår hvilke typer kunder hvert segment representerer (Nagle, Hogan og Zale 2010, 44).

6. Utvikle segmentberegninger og gjerd

Segmentering er ikke nyttig før man har utviklet verdiberegninger, har kartlagt hvordan man ønsker å levere disse verdiene og etablert prisgjerder som påvirker kundene til å akseptere prispolitikken for deres segment. Et eksempel på en slik tilnærming kan være å tilrettelegge produktkategorier for Premium betalende eller høy-verdi segment, og lavprispakker for prissensitive segment. Resultatet vil være forskjellige priser, produkter, tjenester og pakker som reflekterer ulike verdier for de ulike prisene man betaler (Nagle, Hogan og Zale 2010, 45).

2.3.2 Value

For å få en forståelse av hvordan et produkt kan skape verdi for kunden er det nødvendig å se hvilke verdidrivere som er med på å påvirke verdien. Macdivitt og Wilkinson (2012, 15) forklarer at "A value driver is any factor that, if a business acts on it, leads to an enhancement of competitive advantage". Videre hevder Nagle, Hogan og Zale (2011, 17) at verdi kjennetegnes ofte som den helhetlige tilfredshet en kunde får ved å bruke et produkt eller en tjeneste. Det finnes mange bedrifter som feiler med sin prissetting på bakgrunn av at de ikke

forstår hvordan de kan skape verdi gjennom produktet, tjenesten eller kunderelasjonen. Noen tror at dersom det legges til noen nye elementer ved produktet eller ved å gjøre produktet bedre så vil dette føre til en økning i volum eller pris. Nøkkelen til å skape suksess er å ha en dyp forståelse for hvordan produktet kan skape verdi for kunden. Dersom man forstår hva som påvirker verdien til kunde vil man kunne styre prisene på bakgrunn av detaljert kundedata, istedenfor å basere seg på interne kostnader eller markedsandeler. Det er ikke enkelt å forstå kundens verdi, og for å gjøre det riktig vil det kreve effektive prosesser for innsamling av data, estimering av kunde verdi og for å få kunden til å forstå denne verdien. (Nagle, Hogan og Zale 2010, 18)

Kostnadsbasert- versus verdibasert prising

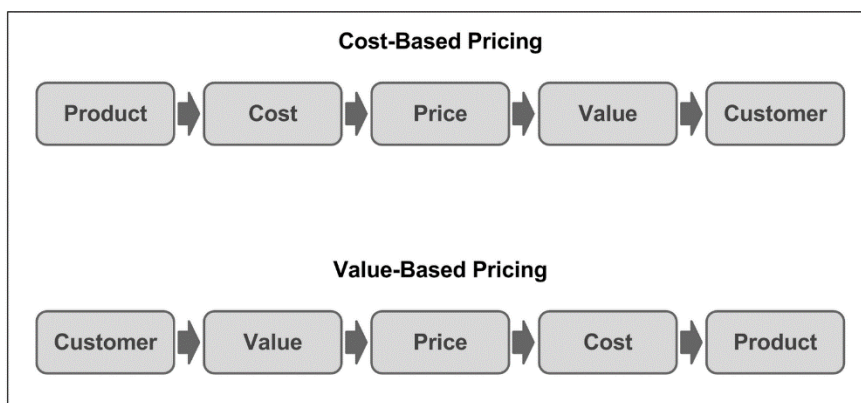


Fig.2 (Nagle, Hogan og Zale 2012, 8)

Nagle, Hogan og Zale (2011, 8) definerer to ulike måter å basere prisene sine på. De to måtene er henholdsvis delt inn i kostnadsbasert prising (Cost-based Pricing) og verdibasert prising (Value-Based Pricing). Som vi ser tar en kostnadsbasert prisstrategi først og fremst utgangspunkt i selve produktet og alle kostnadene tilknyttet produksjon og foredling av produktet. På bakgrunn av dette blir prisen kalkulert. Dette kan være utfordrende da det er mulig at kundens verdi av produktet ikke reflekteres i prisen, det kan også tenkes at produktet ikke innehar den verdien kunden søker etter. Fokuset på kundene blir med andre ord i en slik strategi nedprioritert. Denne formen for prising er på mange måter utdatert i dagens dynamiske og åpne marked da den ikke fanger opp den reelle og potensielle verdien kunden får av produktet.

Verdibasert prising derimot tar for seg en annen vinkling. Som illustrert i modellen så tar denne prosessen utgangspunkt i kunden. Ved å kartlegge kundenes ønsker og ikke minst kundenes verdi av produktet stiller bedriften med ett større grunnlag for prissetting.

Kostnadene tilknyttet produksjon og konsum av produktet blir da et resultat av kundens ønsker og behov. Produktet som da fremstilles bør ha en pris som gjenspeiler den verdien de ulike kundene vil få av produktet. (Nagle, Hogan og Zale 2010, 8-9).

Economic value

In order to set your value based prices, you need to know what alternative options your customers have. If you are selling a service or item that is common place and easy to get hold of, that means your customers have a lot of alternatives rather than buying from you which in turn will dictate your pricing level, if you are selling something that is hard to get hold of that means your customers will have very little alternatives to buy other than from you. (Flannery 2010)

Flannery (2010) poengterer at tilgjengeligheten av produktet er med på å styre beslutningsprosessen til kundene. Hvorvidt en kunde har mulighet til å kjøpe produktet fra konkurrenter og i hvor stor grad produktet er tilgjengelig kan ha stor innflytelse på kundens økonomiske verdi av produktet. Nagle, Hogan og Zale (2011, 20) forklarer at den totale økonomiske verdien av et produkt blir kalkulert til prisen av kundens beste betalingsvillighet (referanseverdi), samt verdien av hva som differensierer tilbudet fra alternativer (differensieringsverdi). Den totale kunde verdien vil være den maksimale prisen en markedsorientert kunde som søker best mulig verdi er villig til å betale. Graden av hvordan bedrifter differensierer tilbudet sitt som følge av kundens behov vil ha stor innflytelse på prisen man kan belaste over referanseverdien (Nagle, Hogan og Zale 2010, 20). En av de viktigste faktorene som driver kundenes beslutningsprosess og betalingsvillighet er de alternative produktene som vurderes, også kalt *Next best competitive alternatives*³ (Nagle, Hogan og Zale 2010, 26). Etersom prisen til NBCA representerer et viktig vippepunkt for kjøpsbeslutninger, vil en del av den totale økonomiske verdien bli kalkulert på bakgrunn av prisene til NBCA. I et regnestykke ville denne summen blitt videre benyttet som referansepris.

Fremstilling av økonomisk Verdi

³ Heretter forkortet med NBCA

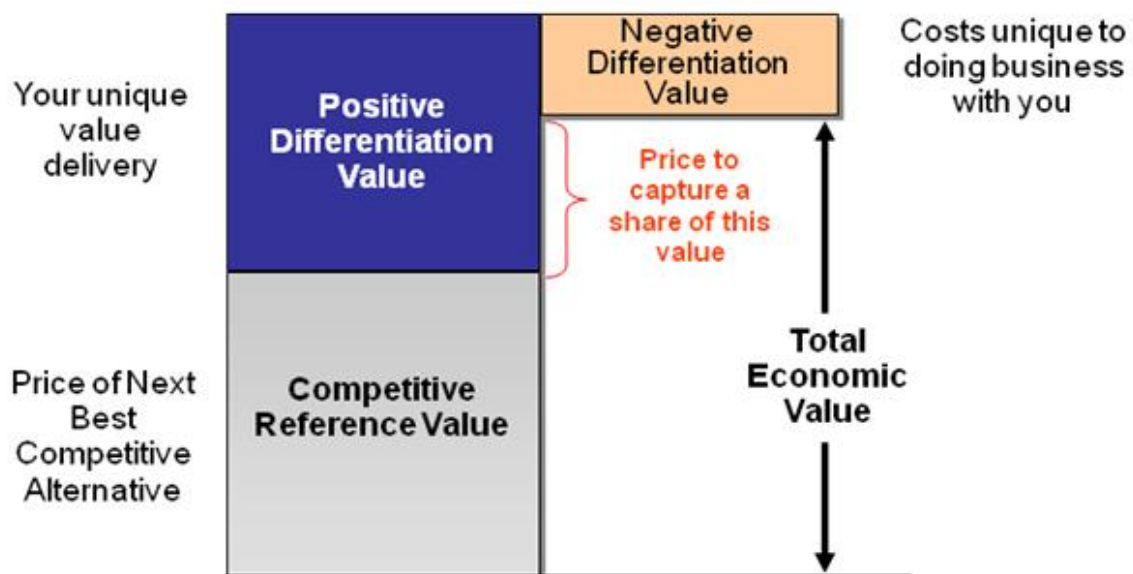


Fig.3 (Nagle, Hogan og Zale 2011, 20)

Differensieringsverdien legges til referanseprisen og kalkuleres på bakgrunn av hvilke fordeler og ulemper som skiller produktet fra NBCA. Den totale differensierte verdien tar utgangspunkt i både økonomiske og psykologiske drivere som skiller produktet fra NBCA. Det er viktig å få frem de driverne som skiller seg fra NBCA, da verdiene som også tilbys av NBCA er kalkulert inn i referanseprisen. De økonomiske verdidriverne omhandler kundens kostnader og inntekter knyttet til produktet. I forbindelse med denne oppgaven vil disse driverne først og fremst omhandle alternative kostnader knyttet til kjøp. Etersom vi forholder oss til et privatmarked for et konsumgode er det naturlig å antyde at kundene ikke har hensikt om økonomisk gevinst med produktet de kjøper.

I et privatmarkedet er det mer interessant å se på de psykologiske verdidriverne. Disse driverne omhandler de subjektive aspektet kunden har til et produkt. Eksempler på slike drivere kan være spenning og glede. Disse immaterielle driverne kan være vanskelige å kalkulere, men vil likevel være av interesse å undersøke ettersom disse driverne kan tydeliggjøre produktets konkurransefortrinn. Emosjonelle eller psykologiske verdidrivere kan være avgjørende dersom to ulike produkter har en tilnærmet lik kost- og nytteverdi. Det kan være hensiktsmessig for en bedrift som ønsker å implementere verdibasert prising å finne ut hvilke subjektive aspekter ved produktet de ulike segmentene verdsetter (Nagle, Hogan og Zale 2010, 22-32). Modellen om verdi som er fremstilt av Nagle, Hogan og Zale (2011) blir

bekreftet av Macdivitt og Wilkinson (2012,14). Disse har fremstilt en nesten identisk modell under navnet «Value Triad».

Et god illustrasjon på hvordan betalingsvilligheten til en kunde kan variere er dersom en person plutselig blir tørst på en varm sommerdag. Personen befinner seg 10 minutters gange unna nærmeste dagligvarebutikk, og i denne butikken selges en brus til 10 kroner. På gangfeltet over veien befinner det seg en gateselger som også selger brus, men til en pris av 30 kroner. I denne situasjonen kan kundens alternativkostnad ved å gå 10 minutter være høyere enn hva som differensierer produktet til gateselgeren. Vedkommende kan med andre ord ha høyere verdi for å få avdekket sitt behov der og da, enn å bruke tid på å komme seg til en butikk. Beslutningen om hvilket valg forbrukeren tar er avhengig av hvilken økonomisk verdi kunden får ved å slippe å gå de ekstra 10 minuttene for å få tilfredsstilt samme behov, til en lavere pris. Mange vil nok kjøpe flasken til 30 kr ettersom gateselgeren har en høyere differensiert verdi. Hvor høy denne verdien faktisk er kan variere mellom forbrukerne basert på hvor stor økonomisk verdi man får av å unngå turen på 10 minutter til butikken. (Nagle, Hogan og Zale 2010, 17)

Det er altså viktig å differensiere produktet i henhold til kundens verdidrivere, men dersom bedriften ikke differensierer produktet i henhold til kunden vil verdien av produktet ikke påvirkes i bedriftens eller kundens favør. Macdivitt og Wilkinson (2012, 17) forklarer dette med at “Our product or service may well be different from that of the competition, but unless this difference delivers real value that the customer can identify with, understand, acknowledge, and be willing to invest in, then it is merely a point of difference - nothing more”.

2.3.3 Price Structure

Det neste elementet i prispyramiden er prisstrukturen. Nagle, Hogan og Zale (2011, 57) forklarer at når man skal beregne prisene for de ulike segmentene, så er det noen områder som bør være strategisk forankret som et grunnlag for prisstrategien, beregningene bør:

- Gjenspeile forskjellene i verdi blant de ulike segmentene.
- Være i takt med forskjeller i hva det koster å levere tjenesten/produktet til de ulike kundegruppene.
- Gjøre at prisen fremstår attraktivt i forhold til konkurrentenes priser.
- Være enkle å implementere uten noe tvetydighet vedrørende hvilke kostnader som påløper kunden.
- Ta hensyn til hvilken innvirkning prisen vil ha på attraktiviteten av tilbudet.
- Tilpasses til hvordan kunden opplever bruksverdien av produktet eller tjenesten, med andre ord fange større profitt av de kundene som får størst verdi

2.3.4 Value Communication

Nagle, Hogan og Zale (2011, 72) forteller at kunder som ikke forstår den differensierte verdien ved opplevelsen er mer åpne for å kjøpe substitutter til en lavere pris. Det å forstå verdien av produktet du selger til kunden og tydeliggjøre denne verdien gjennom kommunikasjonsstrategien har mange fallgruver. En av disse kan for eksempel være at kunden ikke erkjenner verdien man ønsker å kommunisere og som kunden vil oppnå ved et eventuelt kjøp eller konsum. Kommunikasjonsstrategien bør rettferdiggjøre prisen ved å belyse fordelene man får av produktet. Innholdet i denne kommunikasjonen vil variere i forhold til hvilket produkt man skal promotere, for eksempel så kan beskjedene inneha ulikt innhold om man markedsfører en familieopplevelse kontra et produkt for kjernesupportere. (Nagle, Hogan og Zale 2010, 11)

2.3.5 Pricing policy

Kundens kjøpsatferd styres av mer enn bare pris og produktet bedriften tilbyr. Den styres også av hvilke forventninger selgeren har skapt. Kundens tidligere erfaringer er med på å skape forventninger til hva som gir en god pris eller valuta for pengene. Disse forventningene driver kundenes fremtidige kjøpsadferd (Nagle, Hogan og Zale 2010, 97). Forholdet mellom forventet og oppfattet verdi av et produkt er viktig for å kunne avdekke om en kunde får det

han ønsker. Pine and Gilmore (1998, 78) gir en enkel forklaring på hvordan dette kan fremstilles:

Customer satisfaction = What customer expects to get - what customer perceives he get

Som vi ser vil tilfredshet først og fremst dannes på bakgrunn av kundens forventning til produktet. Disse forventningene kommer gjerne frem gjennom måten bedriften kommuniserer verdien av produktet, samt kundens tidligere erfaringer eller erfaringer kunden har blitt oppmerksom på av andre. Eksempelvis vil det en kunde hører fra andre gjennom word of mouth påvirke hvilke forventninger kunden har til produktet. Dersom den verdien kunden oppfatter i eller under kjøpet ikke tilsvarer det som er forventet vil kundens tilfredshet sannsynligvis være lav. Om kjøpet tilsvarer eller overgår de forventningene kunden hadde til produktet derimot vil kundens tilfredshet sannsynligvis være høy. Det er med andre ord viktig at bedriften sørger for at den verdien som ligger i all kommunikasjon med markedet er lik den de får av produktet. Dette blir ansett som vesentlig dersom det er et ønske om å oppnå gjenkjøp og tillit blant kundene.

Bedrifter internt blir også påvirket av forventninger. Et eksempel på dette kan være hvis en fotballklubb har gode erfaringer med publikumsoppmøte under enkelte oppgjør så kan det være naturlig å forvente et godt oppmøte på disse kampene i fremtiden. Dette kan føre til at klubbene er mer aggressive mot de kampene som er mest attraktive, mens kamper som ikke skaper disse forventningene kan føre til en mer passiv holdning. Det handler om å se hele bildet fremfor å reagere på tidligere kundeferd. Man må se fremover for å forstå hvordan en ny strategisk forandring kan påvirke kundenes forventninger, som på en måte vil påvirke deres fremtidige adferd (Nagle, Hogan og Zale 2010, 98). Et eksempel på hvordan dette utføres i praksis er å analysere hva som vil skje i beslutningsprosessen dersom man innfører en ny pris eller om man markedsfører seg til en ny målgruppe. Man må vurdere om de nye tiltakene kan påvirke beslutningen og i så fall vil det være på en positiv eller negativ måte.

Kjøpsprosessen

Engel, Blackwell og Miniard (1995, 142) deler kjøpsprosessen inn i seks steg: (1) Need Recognition: Før prosessen igangsettes foretar man en persepsjonell vurdering av hva som ønskes opp mot hvilken situasjon man befinner seg i. (2) Search: Videre så registrerer man at det eksisterer et behov og søker informasjon om hvordan man kan få dekket dette på en best mulig måte. Man henter informasjon kognitivt, fra hukommelsen, og fra eksterne kilder eller kanaler. (3) Pre-Purchase Alternative Evaluation: Basert på den innhentende informasjonen vil man vurdere de ulike alternativene på bakgrunn av egne preferanser og forventet fordeler slik at man kun har noen få alternativer å velge mellom. (4) Purchase: Man tar et valg og kjøper det mest attraktive alternativet eller substituttet. (5) Consumption: Man konsumerer det man har kjøpt. (6) Post-Consumption: Etter konsum vil man foreta en vurdering av hvorvidt kjøpet var tilfredsstillende.

Videre nevner Engel, Blackwell og Miniard (1995) at selve kjøpsbeslutningen er avhengig av hvilke muligheter kunden har tilgjengelig. Eksempler på dette kan være om kunden ønsker å kjøpe eller spare, når kunden ønsker å kjøpe, hva kunden ønsker å kjøpe, hvor kunden ønsker å kjøpe og hvordan kunden ønsker å betale.

2.3.6 Price level

Som man kan forstå så eksisterer det flere ulike variabler som kan bidra til å skape en variasjon i verdien av fotballopplevelsen, noe som ifølge Nagle, Hogan og Zale (2010, 118) også bør reflekteres i pris. Disse variablene for Tippeligaen kan for eksempel være motstander, værforhold, substitutter, transport, tidspunkt og prestasjonsnivå. I et bredt marked vil man sannsynligvis se forskjeller i hvilken grad segmentene verdsetter de ulike variablene. Målet med verdibasert prising er å forstå hvilken verdi kunden søker, gi kunden det han søker og reflektere denne verdien best mulig i prisen.

Nagle, Hogan og Zale (2011, 120) deler prissetting-prosessen inn i tre ulike nivåer:

1. Definere prisvinduet
2. Valg av startpris
3. Kommunisere prisene til markedet

Når man skal fastsette prisene kan man benytte seg av et prisvindu hvor prisene blir definert etter *taket* som er den høyeste aksepterte prisen, og *gulvet* som er den laveste tillatte prisen. Dette utføres for hvert av de ulike segmentene hvor da prisene settes på bakgrunn av den totale økonomiske verdien, som nevnt tidligere er summen av referanseverdien og differensieringsverdien. Vi skiller mellom positive og negative differensierte tilbud. Positivt differensierte produkter er bestemt av konkurrentenes referansepris fordi denne representerer et viktig vippepunkt for konkurransedyktig respons (Nagle, Hogan og Zale, 2010, 123). Hvis man for eksempel tar en konkurrents referansepris på 180 kr, adder dette med en positiv differensiert verdi på 50 kr og subtraher den negativt differensierings verdien på 30 kr. Da vil kunden ha en total økonomisk verdi på 200 kr. I dette tilfellet ville gulv prisen blitt 180 kr og taket ville blitt 200 kr.

Negativt differensierte produkter derimot settes ikke på bakgrunn av referanseprisen fordi dette ville ført til at gulvprisen blir høyere enn pristaket, som er definert av økonomisk verdi. Et eksempel på dette vil være dersom en konkurrents referansepris er 200 kr og din positive differensieringsverdi er 20 kr, mens den negative differensieringsverdien er 60 kr, da vil den totale økonomiske verdien for ditt produkt bli 160 kr. Ved et negativt differensiert tilbud blir det dermed hensiktsmessig å sette gulvprisen basert på relevante kostnader og pristaket etter den totale økonomiske verdien. Et positivt differensiert tilbud er et tilbud som har en sterkere differensieringsverdi enn NBCA. Et negativt differensiert tilbud er det motsatte. (Nagle, Hogan og Zale, 2010, 123)

På bakgrunn av prisvinduet vil man sette startprisen. Her bør man vurdere hva som vil gagne bedriften på lang sikt, tatt i betraktning økonomisk verdi og differensiert verdi.

Det er tre ting man bør tenke på når man velger hvor i prisvinduet man setter startprisen; (1) samkjøring med den overordnede forretningsstrategien, (2) pris vs. volumavveininger og (3) kunders respons. Dersom man forstår disse tre områdene i detalj vil man være kompetent til å bestemme hvilken pris som vil fange mest verdi, eller drive mest volum i hvert segment. (Nagle, Hogan og Zale, 2010,124-136)

Når prisen er bestemt bør man lage en strategi på hvordan man skal kommunisere prisene til markedet. Det viktigste når man kommuniserer nye priser til kundene er at dem forstår årsaken til endringer og at dem anser det som rettferdig. Oppfattet rettferdighet er en av de kraftigste påvirknings faktorene på prissensitivitet. (Nagle, Hogan og Zale, 2010, 137)

2.3.7 Opplevelsesøkonomien

Opplevelsen er en sentral del av det produktet fotballstadion har å tilby. Det er i hovedsak drivere som bygger på opplevelsen som differensierer produktet fra sine konkurrenter. På bakgrunn av dette mente vi det var naturlig å trekke inn opplevelsesøkonomien som fagområde for å utdype kompleksiteten av den helhetlig opplevelsen. Det er flere variabler og egenskaper ved produktet på fotballstadion som er med på å påvirke kundenes opplevelse. ”You really are what you charge for” hevder Pine og Gilmore (1999, 194). Dette utdyper de videre med at:

When a person buys a service, he purchases a set of intangible activities carried out on his behalf. But when he buys an experience, he pays to spend time enjoying a series of memorable events that a company stages – as in a theatrical play – to engage him in a personal way. (Pine og Gilmore 1999, 2)

Anthony King hevder i *End of the Terraces* (sitert i Hognestad og Hjelseth 2012, 231) at konsumet av fotball er radikalt annerledes enn konsumet av andre varer og tjenester. Dette begrunner han med:

The commodity which fans buy is not confined to the players whom they watch; the fans also purchase the atmosphere which they themselves create in watching the match. Paradoxically, at the football match, the fans are asked to purchase what they themselves are actively and imaginatively creating: The spectacle of support. (King 2002, 141)

The Experience Realms

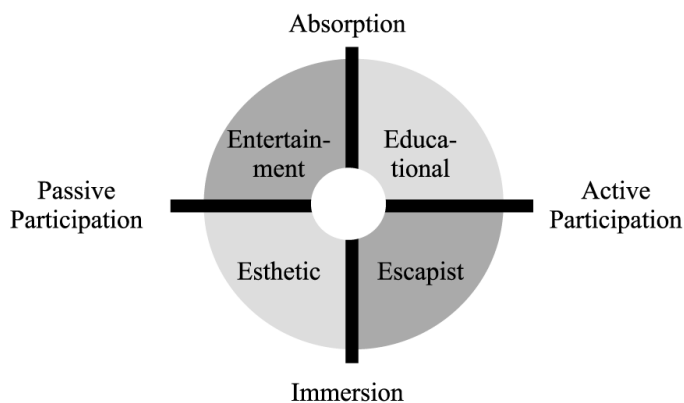


Fig. 4 (Pine og Gilmore 1999, 30).

Figuren over gir en god oversikt over de forskjellige komponentene en opplevelse kan ha, og viser til hvordan klubbene i Tippeligaen kan tilrettelegge for en mer helhetlig opplevelse.

Det finnes flere ulike måter man kan involvere og underholde kundene sine på. Den horisontale linjen i denne modellen signaliserer hvor mye kunden er involvert i en aktiv eller passiv forstand. Et eksempel på en opplevelse som krever at kunden må være aktiv og involvere seg kan eksempelvis være minigolf. En opplevelse hvor kunden deltar passivt kan være under høytlesing av en bok. Den vertikale linjen viser til hvor mye som kunden absorberer (passivt) eller inkluderer (aktivt) seg i en opplevelse. Kunden absorberer en opplevelse ved å se på en film, men blir inkludert ved å spille et TV-spill.

Som modellen tilsier så er det hovedsakelig fire forskjellige måter å oppleve et produkt, en opplevelse eller tjenester på; *Underholdende*, *Utdannende*, *Estetisk* eller *Eskapistisk*. Den rikeste formen av opplevelse er når man klarer å involvere samtlige av disse fire aspektene i en og samme opplevelse (Pine og Gilmore 1999, 39).

Underholdning(entertainment)

Underholdningen er et passivt aspektet ved en opplevelse. Når en kunde blir underholdt, så går det hovedsakelig ut på at kunden forholder seg passiv i deltakelsen og responderer til det de opplever ved eksempelvis latter, glede eller nytelse. En opplevelsesaktør bør reflektere over ”Hvordan kan man gjøre produktet/opplevelsen mer underholdende?” (Pine og Gilmore 1999, 31).

Utdannende (Educational)

Det utdannende aspektet krever en mer aktivt involvert kunde som må være villig til å delta for å kunne få utbytte av opplevelsen. Et eksempel på dette kan være et klasserom hvor det kreves at elevene er villig til å delta og at de er mottakelige for informasjonen fra foreleser, dersom motsatt er tilfellet vil ikke elevene få utbytte av forelesningen. Det samme prinsippet gjelder for andre opplevelser. To spørsmål man kan stille seg er: «Hva vil man at kunden skal lære ved å kjøpe produktet vårt? Hvilken informasjon eller aktivitet vil bidra til å engasjere kunden til å være villig til å lære?» (Pine og Gilmore 1999, 32).

Estetiske (Esthetic)

Estetikk er et kunstteoretisk begrep som kan bli definert som ” den kunnskap som kommer gjennom sansene (Tjønneland 2013). Det estetiske ved en opplevelse er det som gjør at kunden ønsker å komme og kjøpe et produkt. Man kan si at det estetiske er det som berører sansene til kunden, det sensoriske. Her kan man tenke på hvilke tiltak man kan gjøre for å få atmosfæren mer innbydende og interessant for kunden (Pine og Gilmore 1999, 35).

Eskapistiske (Escapist)

Det siste som preger en opplevelse er det eskapistiske aspektet. Dette handler om de elementene som kan få kunden til å ville delta aktivt i opplevelsen. Her kan man fokusere på hva man skal få kunden til å gjøre hvis de vil delta og være en del av opplevelsen. Man kan for eksempel stille seg spørsmålet; «Hvordan kan man involvere tilskuerne på en fotballstadion til å delta aktivt på tribunen under en fotballkamp?» (Pine og Gilmore 1999, 33).

2.3.8 Teoretiske antagelser

For å belyse sider av problemstilling vi som forskere var interessert i å få svar på i forkant av intervjuprosessen, og for å begrense oppgavens omfang ønsket vi å definere noen teoretiske antagelser som vi bruker videre i analysedelen i studiet. Som navnet tilsier er antagelsene dannet på bakgrunn av den teoretiske rammen i studiet.

T1: Innføring av verdibasert prising vil ha en positiv effekt for Tippeliga-klubbene evne til å forstå markedet, kommunisere med markedet og til å tilegne seg kunnskap om de ulike kundene.

Forklaring:

Verdibaserte priser bygger på å forstå kundens verdi. Det er dermed naturlig at klubbene kontinuerlig forsøker å kartlegge hva som driver verdi for de ulike kundene og bruker kunnskapen videre i produktutvikling. Dette tror vi vil føre til en bedre forståelse av de ulike segmentene og subsegmentene. På bakgrunn av en bedre forståelse av hva som driver verdi til de ulike kundene og ved å implementere dette i kommunikasjonsstrategien, tror vi at kommunikasjonen mellom klubb og marked vil bli tydeligere.

T2: Strategisk kartlegging av kundenes verdidrivere vil ha en positiv effekt for kundens økonomiske verdi av produktet.

Forklaring:

Ved en god forståelse over hvilke verdidrivere kundene har til produktet som tilbys på fotballstadion vil det være lettere å produktutvikle seg til ulike segmenter. Dette kan føre til at den differensierte verdien av å dra på stadion økes ettersom kunden ser verdien i produktet som tilbys. Ved en høy positiv differensieringsverdi av produktet på stadion vil den totale økonomiske verdien til produktet også bli høyere. Vi tror at dette på sikt vil føre til en vinn-vinn situasjon mellom klubbene og kundene, slik at det blir flere tilskuere på kampene og at kundene får mer verdi for pengene.

T3: Bruk av pris som et strategisk virkemiddel vil ha positiv effekt for kundenes betalingsvillighet og på klubbenes evne til å styre kundenes kjøpsatferd.

Forklaring:

Denne antagelsen bygger litt på de andre antagelsene, på samme måte som pris bygger på verdi i vår definerte strategi. Dette innebærer at som et resultat av tydeligere forståelse av hva som driver verdi til de ulike kundene og ved å bruke denne kunnskapen til videre produktutvikling som er skreddersydd for de ulike segmentene. På bakgrunn av dette kan den totale økonomiske verdien kundene får av produktet øke. Det er en forutsetning at kundene er interessert i å betale ekstra for den differensierte verdien av produktet. Vi tror også at ved en bedre forståelse av pris som et strategisk virkemiddel vil klubbene få en dypere innsikt i kundenes beslutningsprosess og kjøpsatferd. Dette kan føre til at klubbene får et bedre grunnlag for å gjøre eventuelle justeringer som på sikt kan endre kundenes forbrukeratferd.

T4: Tippeliga-produktets kompleksitet gjør at verdibaserte priser ikke vil ha en helhetlig positiv effekt.

Forklaring:

Ettersom Tippeliga-produktet er et komplekst og folkelig produkt hvor det er mange variabler som er med på å forme produktet, kan det tenkes at bruk av verdibasert prising kan oppfattes urettferdig for noen kundegrupper og kanskje spesielt dersom man tar i bruk en dynamisk

verdibasert tilnærming. Samtidig er sponsoravtaler, eksponeringsverdi og media viktige faktorer å ta hensyn til.

3.0 Metode

3.1 Valg av metode

I metodelitteraturen dukker det opp to forskjellige retninger innenfor den samfunnsvitenskapelige metodelæren, nemlig skillet mellom kvantitativ og kvalitativ metode. Den kvalitative metoden åpner for en mer dypere og fullstendig forståelse av et valgt tema og blir brukt til en analytisk beskrivelse og forståelse av sammenhenger. Motsatt så har man den kvantitative tilnærmingen som pleier å benytte seg av statistikk med hensikt om å kunne generaliserer resultatene rundt et gitt tema (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2010, 80).

Vi har i denne oppgaven benyttet oss av den kvalitative metoden ettersom denne metoden åpnet for fleksibilitet og for en mer detaljert forståelse av temaet. Samtidig åpnet den kvalitative metoden for en mer dynamisk interaksjon under intervjuprosessen enn hva en kvantitativ tilnærming ville gjort. En betydelig styrke ved en kvalitativ metode er at man får muligheten til å ha en mer semi-strukturert intervjuprosess hvor man kan stille relevante oppfølgingsspørsmål og utdypningsspørsmål fortløpende i intervjuet. Ettersom de kvalitative intervjuene baserer seg på toveiskommunikasjon fører dette til at enkelte temaer som ikke var tatt til etterretning før intervjuet, men som kan være relevant til oppgaven, kom frem (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 364). Dette så vi på som en stor fordel i de innledende intervjuene.

3.2 Forskningsdesign

Yin definerer et forskningdesign som ”en logisk plan for å komme seg fra her til der” (2003, 21, egen oversettelse), hvor da *her* blir definert som de opprinnelige spørsmålene man ønsker å få svar på og *der* blir definert som et sett av konklusjoner på spørsmålene. Mellom her og der finnes det flere store steg som innhenting og analyse av data. Vi kan altså forstå at et forskningsdesign er logikken som binder innhentet data mot forskningsspørsmålet.

Johannessen, Tufte og Christoffersen (2010) viser til flere ulike forskningsdesign og av disse har vi valgt å benytte oss av et case studie ettersom vi i denne oppgaven er ute etter å forstå hvordan en strategi kan påvirke et fenomen. Yin (2003) forklarer at for et case studie finnes det fem viktig komponenter: forskningsspørsmål, teoretiske antagelser, analyseenheter, logisk sammenheng mellom data og enheter, og kriterier for å tolke funnene.

Som tidligere nevnt er vårt forskningsspørsmål: ”Tippeligaen har hatt en negativ utvikling i etterspørselen de siste årene, kan verdibasert prising endre denne utviklingen?”. Dette forskningsspørsmålet har vært sentralt i alle avgjørelser gjennom hele forskningsprosessen. Yin (2003) forteller videre at man bør lage teoretiske antagelser for å begrense studiets omfang og for å belyse områder som man i utgangspunktet er interessert i å finne ut av. Ettersom oppgaven omhandler et komplekst og omfattende tema valgte vi i vårt studie å lage teoretiske antagelser. Disse antakelsene ble formet på bakgrunn av relevant teori som ble belyst i enden av forrige kapittel. På bakgrunn av problemstillingen og teori tok vi et valg om å kontakte flere ulike Tippeligaklubber. Innenfor disse klubbene ønsket vi å komme i kontakt med personer som henholdsvis jobbet med markedsføring eller salg. Slik at caset i denne oppgaven er Norsk Tippeliga, mens analyseenheter er de respektive Tippeligaklubbene. Det betyr at vi har et enkelt case-studie med flere analyseenheter, da vi analyserer flere ulike bedrifter i et avgrenset system (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2010, 88). I analysedelen av denne oppgaven har vi valgt å ta utgangspunktet i teori for å se etter sammenhenger eller mønster mellom teori og praksis. Det analyserte datamaterialet vil så danne grunnlag for videre tolkning av de teoretiske antakelsene. Vi har altså dekt alle de fremkomponentene Yin (2003) forteller er sentralt i et case studie.

Det skilles gjerne mellom tre hovedtyper av forskningsdesign: eksplorativt, deskriptivt og kausalt (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2010, 38). Vi har valgt å benytte oss av et eksplorativt undersøkelsesdesign, da dette designet er best egnet når man har lite informasjonsgrunnlag rundt et tema. Det vil si at vi har valgt et eksplorativt casestudie. Det er i hovedsak to teknikker for å innhente data når man benytter et eksplorativt design; fokusgrupper og dybdeintervjuer (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2010, 39). Vi har benyttet oss av individuelle dybdeintervjuer, da dette er mest hensiktsmessig ettersom vi er interessert i intervjuobjektens personlige erfaringer og meninger. I tillegg hadde vi som forskere lite forhåndskunnskap om hvilke prosesser, systemer og rutiner klubbene på forhånd hadde innarbeidet på områder som berører oppgaven problemstilling (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2010, 40). Dermed fikk vi i dybdeintervjuene mulighet til å stille oppfølgingsspørsmål, samt tid til å utarbeide nye spørsmål på bakgrunn av den informasjonen som kom frem. Kriterier som dannet grunnlag for at vi ikke valgte fokusintervjuer var blant annet tidsbruk og tilgjengelighet. Ettersom en fokusgruppe stiller krav til at alle informantene må møtes fysisk og med tanke på at intervjurunden forgikk omkring sesongstart ville dette vært vanskelig å utføre i praksis.

3.3 Datainnsamlingsmetode

Vi har som nevnt benyttet oss av kvalitative dybdeintervjuer. Dette har gitt oss muligheten til å få en mer dynamisk tilnærming under intervjuene og har gjort det mulig å komme med oppfølgings spørsmål underveis i intervjuprosessen. Vi har benyttet oss av individuelle dybdeintervjuer, da dette er mest hensiktsmessig siden intervjuobjektene sine personlige erfaringer og meninger er av interesse. Samtidig var deler av informasjonen vi var ute etter noe sensitivt slik at fokusgrupper hadde kanskje resultert til at informantene ikke vil uttalt seg i like stor grad hvis det var andre rundt (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2010, 40).

3.4 Utvalgsstrategi og utvalgsstørrelse

Et viktig kriterium vi stilte til utvalg var at informantene skulle ha et godt grunnlag for å kunne si noe om problemstillingen. Vi sendte dermed forespørsel til flere personer i ulike Tippeligaklubber som vi mente ville være relevante for oss å intervjuer. De fleste vi tok kontakt med ønsket å stille opp til intervju, men det var noen som enten ikke ønsket å være med eller som ikke svarte på henvendelsen. Det var også noen vi tok kontakt med som henviste oss videre til personer som besittet mer informasjon om teamet.

Et annet kriterium var at vi måtte komme i kontakt med et representativt antall klubber som kunne gi oss en helhetlig innsikt i dagens situasjon, og som kunne komme med erfaringer og innspill om deres individuelle situasjon i Tippeligaen. Dette innebærer at vi blant annet måtte komme i kontakt med klubber som befant seg i øvre, midtre og nedre del av tabellen, ettersom situasjonen kan variere fra de ulike klubbene. Vi endte opp med totalt 8 informanter, hvor 6 representere ulike i klubber i tippeligaen. Av de 2 andre informantene representere en av dem Norsk Toppfotball, mens den siste representerte Ullevål Stadion. Vi tok kontakt med disse personene da vi ønsket å få innsikt i situasjonen fra flere ulike vinklinger.

Det er viktig å legge til at informantene ble valgt ut i fra stillingen de hadde i bedriften. Kjønn, alder og erfaring i bransjen ble dermed ikke vektlagt i utvalget. Alle informantene utenom en gav samtykke til å bruke fult navn og tittel i oppgaven. Den informanten som ønsket å forbli anonym ønsket kun å stå frem med tittel. Det er verdt å legge merke til at alle

informantene har blitt anonymisert i oppgaven på bakgrunn av at vi som forskere ikke ønsker å føre noen av informantene i et dårlig lys.

Oversikt over alle informantene og intervjuene

| Navn | Tittel | Dato for Intervju | Lengde | Fremgangsmåte |
|---------------------------|---|--------------------------|---------------|--------------------------|
| Jak Hemmestad | Daglig leder, Ullevål Stadion | 09.04.13 | 44:04 | Personlig dybde intervju |
| Arild Gjerde | Markedssjef, Viking FK | 10.04.13 | 43:56 | Telefonintervju |
| Geir Inge Heggstad | Arrangementssjef, Sogndal FK | 14.04.13 | 37:47 | Telefonintervju |
| Truls Lühr Olsen | Salgssjef privatmarked, Lillestrøm FK | 16.04.13 | 51:53 | Personlig dybde intervju |
| Anonym | Bilettsjef, Rosenstrøm FK | 17.04.13 | 57:10 | Telefonintervju |
| Roger Lange | Salgsleder, Tromsø FK | 18.04.13 | 42:29 | Telefonintervju |
| Kjetil Stensrud | Markeds- og sponsor sjef, Start FK | 19.04.13 | 43:30 | Telefonintervju |
| Iren Brynhildsen | Markedssjef, Norsk Toppfotball | 06.05.13 | 53:23 | Personligintervju |

3.5 Gjennomføring

Med en restriktiv studentøkonomi og en begrenset tidsramme måtte vi foreta brorparten av intervjuene over telefon. Informantene befant seg spredt over hele landet og vi så dermed ingen mulighet til å få gjennomført alle intervjuene ved personlig oppmøte. Av alle intervjuene er 5 av 8 intervju gjennomført via telefon, hvor de resterende ble gjennomført ansikt-til-ansikt. Dahl (2001,111) hevder at 50-80% av informasjon som overføres i en samtale, overføres ved hjelp av nonverbale tegn og signaler. Dette var noe vi umiddelbart

merket under telefonintervjuene, da denne kommunikasjonsmåten hemmet flyten i intervjuprosessen. Det er likevel verdt å legge merke til at intervjuene utført via telefon likevel tok omtrent like lang tid som de personlig intervjuene. Dette kan tyde på at informantene følte seg komfortable også i telefonintervjuene. Vi tok i bruk lydopptak under alle intervjuene for å forsikre oss om at all informasjon kunne brukes til senere tolking og drøfting. Alle intervjuene ble tatt opp med minst to innspillingsenheter for å forsikre oss om at ingen data ville gå tapt. Vi gjorde også samtlige informanter oppmerksom på at intervjuet ble tatt opp, noe alle ga samtykke til. På bakgrunn av dette ble det ikke ført notater, verken i telefonintervjuene eller de som foregikk ansikt-til-ansikt.

Vi møtte på problemer med det første telefonintervjuet vi gjennomførte, da det viste seg at kvaliteten på lydopptaket var vanskelig å tyde i etterkant. Løsningen på problemet var å redigere opptaket gjennom et lydprogram slik at intervjuets nytteverdi ikke gikk fortapt. I de neste intervjuene valgte vi å benytte en annen telefon, noe som utgjorde en stor forskjell i flyten av intervjuet og opptakskvaliteten. Intervjuene ligger som lydfil på vedlagt CD.

3.6 Intervjuguide

I forkant av intervjuene utformet vi en intervjuguide. Intervjuguiden hadde som hensikt å fungere som et verktøy under intervjuprosessen, hvor vi hadde skrevet ned de spørsmålene vi mente var hensiktsmessige i forhold til oppgavens problemstilling. De fleste spørsmålene er dannet på bakgrunn av teorien, men ettersom store deler av teorien ikke omhandler problemstillingens tema så vi oss på forhånd nødt til å ta noen vurdering. Disse vurderingene gikk ut på hvilke områder problemstillingen berører. Vi analyserte innhentet teori og andre kilder opp mot analyseenheteres relevans og problemstillingen. Resultatet ble noen teoretiske grupperinger som omhandlet segmentering, verdi, opplevelse, pris, markedsføring og salg. Siden vi valgte en semi-strukturert intervjuguide var det mulig å gjøre fortløpende endringer der vi følte det var nødvendig. På bakgrunn av vår forhåndskunnskap om de ulike klubbens prosesser, systemer og rutiner viste det seg å være naturlig å gjøre noen endringer underveis i intervjurunden. Målet med intervjuguiden var å forholde oss så konkret til oppgavens tema som mulig.

3.7 Transkribering og Analyse

«Når materialet struktureres i tekstform blir det lettere å få oversikt over det, og struktureringen er i seg selv en begynnelse på analysen» (Kvale og Brinkmann 2009, 188). Vi begynte med transkriberingsprosessen direkte etter endt intervjuene da vi følte det ville gjøre oss mer oppmerksomme på eventuelle endringer vi ønsket å foreta oss til neste intervju. Vi bestemte oss for en transkriberingsprosedyre hvor vi hadde klare og rigide instruksjoner om hvordan man skulle transkribere intervjuene. Dette innebar at vi transkriberte ordrett hva informant og moderator sa i intervjuet. Vi utelukket å ta med tone leie og overfladiske lyder som for eksempel hosting, kremting og latter ettersom vi ikke oppfattet dette som relevant informasjon for analysen. Likevel har vi valgt å ta med noen ordlyder som “eh” og “mhm” der vi følte dette kunne være med å avdekke eventuelle usikkerheter informantene hadde til temaet. På bakgrunn av tidsressurser valgte vi å dele opp transkriberingen av de forskjellige intervjuene slik at to personer transkriberte tre intervjuer mens en transkriberte to intervjuer. Ettersom informantene samt oss internt i gruppen stammer fra ulike landsdeler setter det preg på dialektene, og for å kvalitetssikre det transkriberte datamaterialet valgte vi å ta hensyn til dette i transkriberingsprosessen. Da intervjuene var ferdig transkriberte kvalitetssikret vi hverandres arbeid for å forsikre oss om at transkriberingen ble utført på en tilfredsstillende måte i henhold til instruksene vi satte på forhånd.

3.7.1 Koding

Koding eller dekontekstualisering handler om å redusere det innhentede datamaterialet for å få med det som er mest relevant (Kvale og Brinkmann 2009,209). For å kunne få en bedre oversikt over innholdet av det transkriberte materiale valgte vi å benytte en form for koding som blir beskrevet i metodelitteraturen som begrepsstyrt koding. Dette vil si at man benytter seg av koder som vi som forskere har utviklet på forhånd, enten ved å se på det innhentede materialet eller rådføre seg med eksisterende litteratur på området (Kvale og Brinkmann 2009, 209). Kvale og Brinkmann (2009, 210) hevder at «Kategorisering av intervjuene i en undersøkelse kan gi overblikk over store mengder transkripsjoner og gjøre det lettere å sammenligne og teste hypoteser». Vi delte derfor inn datamaterialet inn i fargekoder som representerte en teori eller omhandlet et spesifikt tema i oppgaven, hvor for eksempel fargen gul representerte segmentering, blå representerte pris og oransje representerte opplevelse. Denne metoden gjorde at vi fikk redusert mengden informasjon, og satt dermed kun igjen med

det vi mente var mest relevant i henhold til oppgavens problemstillingen. Alle transkriberingene ble kodet en gang av to ulike forskere for å forsikre oss om at all relevant informasjon ble tatt med videre i forskningen. Da alle transkriberingene var kodet ferdig ønsket vi å se sammenhenger mellom de to eksemplarene, for dermed ta med det alle internt mente var av relevans inn i et felles skjema. Dette skjemaet gjorde det enklere for oss å finne frem til relevant informasjon i arbeidet med analysen.

3.7.2 Meningsanalyse

Johannessen, Tufte og Christoffersen (2010) nevner at ved en analyse av casestudier så har man i utgangspunktet to analytiske strategier:

- Analyse basert på teoretiske antagelser
- Beskrivende casestudier

Vi har valgt å basere oppgaven på noen teoretiske antagelser for å begrense oppgavens omfang samtidig som vi svarer på spørsmål som vi i startfasen var interessert i å finne ut av. Antagelsene er dannet på bakgrunn av teori innen RM, strategisk prising, markedsføring, forbrukeratferd og opplevelsesøkonomi. Disse fagområdene var grunnleggende for intervjuprosessen og for den teoretiske rammen i oppgaven.

3.7.3 Reliabilitet og validitet

Innenfor forskning så stilles det strenge krav til reliabilitet og validitet, og dette fungerer som en målestokk innenfor gyldigheten og for kvaliteten på forskningen (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 227). Når det kommer til reliabilitet (pålitelighet) så er dette knyttet til hvilke data som brukes, hvordan denne dataen blir innhentet og hvordan den bearbeides og settes inn i kontekst. Når det kommer til den kvalitative forskningsstilen, så stilles det andre krav enn til en kvantitativ tilnærming. En kvantitativ metode innehar ofte rigide og standardiserte framgangsmåter hvor reliabiliteten til funnene ofte vil være stor. Vi har som nevnt tidligere tatt i bruk en kvalitativ tilnærming hvor vi har benyttet oss av en semistrukturert intervjuguide hvor det er samtalen som styrer datainnsamlingen. En slik framgangsmåte kan føre til at den informasjonen vi har innhentet fra informantene kan variere fra hva andre forskere vil få dersom de skulle gjort en liknende undersøkelse. Dette kan komme på bakgrunn av variabler som for eksempel ulik framgangsmåte, kjennskap til informant, struktur i intervjuguide, tolkning av funn og kjennskap til tema. Det vil være så å si

umulig for en annen forsker å forsøke å duplisere en annens kvalitativ forskning (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 228).

Når det kommer til spørsmålet om validiteten (troverdighet) på forskningen så dreier det seg om i hvilken grad forskerens funn reflekterer formålet med studiet, og hvorvidt funnene representerer virkeligheten (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 228).

Metodelitteraturen henviser til to teknikker som øker sannsynligheten for at forskningen frambringer troverdige resultater:

- Vedvarende observasjon
- Metodetriangulering

Med de tidsbegrensningene vi har hatt å forholde oss til i arbeidet med denne oppgaven ville vedvarende observasjon vært komplisert å utføre ettersom det innebærer observasjon over en lengre periode. Meningen med dette er å kunne bli godt nok kjent med feltet man forsker på til å kunne skille mellom relevant og irrelevant informasjon. Vi føler fremdeles at vi har prestert godt i forhold til tiden vi har hatt til rådighet. Vi har valgt å bruke metodetriangulering som handler om å benytte seg av ulike metoder, som for eksempel observasjon og intervju. Dette innebærer at man ikke bare tar utgangspunkt i én analyseenhet, men at man tar med flere enheter for å kunne sette informasjonen opp mot hverandre og deretter tolke det (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 228). Vi har innhentet informasjon fra flere ulike klubber og satt informasjonen opp mot hverandre for å se sammenhenger og mønster av mening. Deretter har vi satt informasjonen opp mot den teoretiske rammen i oppgaven.

4.0 Analyse

4.1 Innledning

I denne delen vil vi først analysere de syv grunnleggende kriteriene for RM i henhold til Tippeligaen. Deretter vil vi analysere innhentet data opp mot det teoretiske rammeverket som ble redegjort for i teorien, og som var med på å danne grunnlag for intervjuguiden. Disse områdene berører henholdsvis; segmentering, opplevelsesøkonomi, verdi, pris og kommunikasjon. Avslutningsvis i analysedelen vil vi tolke våre teoretiske antagelser i henhold til teori og hva som fremkommer i analysen. Oppbygningen er valgt i håp om å skape flyt og god forståelse av det helhetlige bildet.

4.2 Kriterier for Implementering av Revenue Management

Som nevnt i teorien så finnes det syv grunnleggende kriterier for å få utbytte av RM. Vi vil sette hvert av disse punktene opp mot dagens situasjon i Tippeligaen for å analysere hvor vidt tankesettet kan anvendes i denne bransjen og ligaen.

Relativt fast kapasitet

Det kan være trygt å anslå at en fotballstadion har en relativt fast kapasitet da antall seter er konstant, med unntak av perioder med oppussing og lignende. Drayer, Shapiro og Lee (2012, 185) hevder at det er så å si umulig for et hotell å etablere et rom på umiddelbar varsel, eller å få et fly til å legge inn flere seter på kort varsel. På en fotballstadion kan situasjonen være sammenlignbar med den i hotell- og flybransjen da det krever en lang prosess for å kunne oppjustere kapasiteten på stadion. Dette kriteriet er dermed tilfredsstillt.

Etterspørselen kan segmenteres

Et av de mest grunnleggende kriteriene for utøvelse av RM er at det markedet som produktet selges til kan bli segmentert. Fotballen kan i stor grad segmentere sine kunder inn i ulike segmenter. Majoriteten av klubbene vi har vært i kontakt med har allerede utført arbeid på dette området ved å segmentere målgruppene i kategorier som; bedrift, kjernesupportere, familie, student og honnør. Dette vil vi gå nærmere inn på senere i drøftingen. Dette kriteriet er dermed tilfredsstillt.

Produktet kan ikke lagres

Fotballkamper tar sted i et spesifikt tidsrom på en stadion med en fast kapasitet og kan kun oppleves i tidsrommet kampen spilles. Det betyr at kjøpet og salget av billettene må foretas før eller under kampen, og så fort kampen er over vil de usolgte setene ikke være mulig å selge igjen. For hvert usolgt sete vil det kunne medføre en tapt inntekt for klubbene. Fotballstadion er et spesielt godt eksempel på hvor lagring av produktet ikke er mulig da også opplevelsen knyttet til det usolgte sete er noe som aldri kan oppleves igjen. Det er dermed viktig for fotballklubbene å sørge for at et hvert tilgjengelig sete blir utnyttet til sitt fulle potensial både inntektsmessig og for den totale opplevelsen på stadion. Dette kriteriet er dermed tilfredsstillt.

Kan selges og bestilles før forbruk

Blant de klubbene vi har vært i kontakt med i Tippeligaen har alle tilrettelagt til en viss grad for kjøp av billett før kampdag, men på bakgrunn av at klubbene sitter med diverse medieavtaler som har kjøpt rettighetene til å vise kampene er denne muligheten blitt noe hemmet. Ettersom mediene bestemmer kampdag og kamptidspunkt for de ulike kampene frem til 5 uker før kampdag er det vanskelig for klubbene å jobbe aktivt med salg av enkeltbilletter før dette tidspunktet. Dette er noe som kan være lite gunstig da informasjon vedrørende etterspørselen til kampene er fordelaktig å besitte så tidlig som mulig. Hvordan de ulike klubbene velger å takle den utfordringen varier noe. Likevel er det verdt å nevne at store deler av billettene til kampene blir kjøpt gjennom sesongkort og dermed gjør det mulig, sett i et helhetlig perspektiv, å kjøpe billett i god tid før forbruket tar sted. Dette kriteriet er dermed tilfredsstillt.

Store etterspørselsvariasjoner

Tippeligaen kan oppleve etterspørselsvariasjoner som baserer seg på flere variabler. Eksempler på dette kan være motstander, vær, sportslig suksess, kamptidspunkt og substitutter. Dette er faktorer som bidrar til å skape en forventning til produktet og kan ha betydning for kjøpsbeslutningen. Eksempelvis kan en tidlig sesongstart føre til at man må konkurrere med skisesongen samtidig som at snø, is og kulde generelt ofte ikke assosieres med fotball. Som en helhet kan disse områdene og andre faktorer føre til at fjernsynet som et substitutt blir prioritert foran å gå på kamp av mange potensielle tilskuere. Dette kriteriet er dermed tilfredsstillt.

Variable kostnader er lavere enn de faste

Vi har ikke tallmaterialet som belyser i hvor stor grad de variable kostnadene er lavere enn de faste, men det er nærliggende å tro at det eksisterer et sprik mellom disse kostnadsgrupperingene.

Basert på innhentet data er det nærliggende å tro at det ligger store faste kostnader til grunn for drift, vedlikehold og utvikling av disse anleggende som summert kan tenkes å være høyere enn de variable kostnadene uavhengig om klubbene eier, drifter eller leier en stadion. Det er nærliggende å tro at klubbene også har høye lønnskostnader, både administrativt og sportslig og at de kostnadene som kan regnes for å være variable vil være knyttet til ekstra markedsføring, salg og bemanning. Det er med andre ord lite som tilsier at de variable kostnadene er i nærheten av de faste kostnadene. Klubbenes merkostnader ved å selge et ekstra sete eller ved å la et sete stå tomt er relativt lav ettersom klubbene allerede har faste avtaler og utgifter uavhengig av hvor mange publikum som kommer på stadion. Merkostnader som påløper ved salg av ekstra seter kan da tenkes å være knyttet til de kostnadene som overstiger budsjett i henhold til salg, markedsføring, vedlikehold og administrative kostnader. Det er altså grunn til å tro at merkostnaden bør være relativt lav. Dette kriteriet er trolig tilfredsstillt.

Har historisk data

Basert på innhentet data har vi grunnlag for å si at det finnes systemer som til en viss grad vil fortelle noe om tilskuertall fra tidligere kamper og hvilke datoer som generer mye eller lite etterspørsel. Dagens system innehar en restriktiv og begrenset oversikt som ikke innehar andre detaljer enn antall solgte billetter og kjøpstidspunkt. På bakgrunn av innhentet informasjon er det grunn til å anta at ingen av Tippeligaklubbene per vår 2013 innehar et system som forteller om hvem kunden er, hvor kunden befinner seg i kjøpstidspunktet eller annen detaljert informasjon. En av informantene forklarte at et slikt system er i utviklingsfasen. Dette kriteriet er dermed delvis tilfredsstillt.

Drayer, Shapiro og Lee (2012) støtter i artikkelen "Dynamic Ticket Pricing in Sport: An Agenda for Research and Practice" synspunktene på at de syv kriteriene for RM i hotellbransjen er overførbar til idrettsarenaer. Dette styrker teorien og de funnene vi har av at tankesettet kan brukes for prisstrategier i Tippeligaen.

4.4 Value-based Segmentaion

I teorien nevnte vi at segmentering er nødvendig for en god strategisk prisstrategi. Det ble også nevnt seks trinn for hvordan man skal segmentere markedet og vi vil i denne delen analysere klubbenes tiltak i henhold til Nagle, Hogan og Zale's (2011) seks trinn for verdibasert segmentering.

Informantene vi har vært i kontakt med har nevnt forskjeller i hvordan de segmenterer markedet og på hvilke premisser. På den ene siden nevnte en av informantene at "Vi opererer ikke med segmenterer, vi skal nå ut til folket". På den andre siden kommer det frem gjennom distribusjonskanalene til klubbene at stadionene er inndelt i ulike kundegrupperinger. Det virker som at klubbene har en konsensus om hvordan de skal dele inn stadion, da de fleste skiller mellom barn, student, voksne, honnør, familie, sponsorer, supportere og sesongkortholdere. Dette utføres på en slik måte at man kjøper billetter basert på hvilken gruppe man tilhører og hvor man ønsker å sitte.

Nagle, Hogan og Zale (2011) forteller, som forklart tidligere, at man bør segmentere basert på likheter i kjøpsadferden hos kundegrupper. Informantene forklarte at prisene og måten man segmenterte på var et resultat av seteplassering og betalingsvillighet i forhold til demografiske faktorer. Det ble nevnt av en av informantene at dette var "en standardmal, det blir jo på samme måte som en teatersal, skal du sitte nærmest banen og ha best plasser så blir det priset deretter".

Som nevnt tidligere er variasjoner i verdidriverne grunnleggende for segmentering. Det er også viktig at kunden selv erkjenner denne verdien. Dersom klubbene ikke forstår hva som driver kundene til kjøp vil det være vanskeligere å kommunisere verdien av produktet til kunden. På den ene siden ga informantene uttrykk for at segmentenes verdidriver i form av oversikt over kampen, var lagt til grunn for segmenteringen og for prisen. På den andre siden mente flere at opplevelsen av kiosk, kø, parkering og infrastruktur var med på å styrke verdien, noen nevnte også at dersom behovene ikke ble møtt ville det ha en negativ effekt på opplevelsen

En fotballkamp vil sett opp mot substitutt kunne møte en del operasjonelle begrensninger da med tanke på kø, kapasitet, tid og så videre. Samtidig finnes det fordeler som utmerker seg sammenlignet med substitutt, eksempelvis følelsen av tilhørighet. Vi nevnte i teorien at man bør kartlegge hvilke kunder man kan levere verdidrivere til mest effektivt og til en lavere kostnad enn andre. For klubbene er det i VIP-områdene man har best tilgjengelighet for mat og drikke under kamp. Andre steder på stadion er det nokså like kriterier, men det kan tenkes at det er enklest å servere dem som sitter nærmest kiosken eller hvor det er tribuneservering. Alle klubbene vi har vært i kontakt med har høyere priser på de beste plassene, og de beste plassene beskrives som de plassene hvor man har best oversikt over kampen. En av informantene fortalte at “Vi har delt inn stadion i 5 forskjellige soner (...) Gull er de beste plassene på stadion på den ordinære tribunen. Der har vi én pris, ikke noe barn, ikke noe honnør eller student. Det er én pris som gjelder.”

Det tyder på at klubbene segmenterer stadion på bakgrunn av betalingsvilligheten til segmentene. Vi spurte om hva som er grunnlaget for prisen til de ulike segmentene og en av informantene fortalte at det var forskjell på bakgrunn av “hvor du sitter på stadion” og “på alderssegmentene; altså barn, voksen, pensjonist, student.” og “familiepakker». Det kan se ut som at forskjellen på hvor du sitter har to variabler: (1) pris og (2) tilgjengelighet.

I teoridelen nevnte vi at det er viktig å kategorisere segmentene inn i primær-, sekundær- og tertiærsegmenter basert på de ulike verdidriverne og at primær segmentet er basert på den viktigste, sekundær på den nest viktigste og så videre. På spørsmål om hvilke segmenter det opereres med svarer flere av informantene lite utfyllende og referer i stor grad til markedet som helhet. Når de blir bedt om å kategorisere segmentene i primær- og sekundærmålgrupper ser man at det til en viss grad er noen målgrupper det fokuseres mer på enn andre. En av informantene uttalte at den “Primære er den fotballinteresserte (...) Med fotballinteresserte er det da fans og enkeltindivider, mannen i gata, for å si det sånn. Men da er det alle mann alle”. En annen fortalte at “Vi ønsker å nå alle. Men vi konsentrerer oss mest om de unge per nå”, hvor han videre fortalte at årsaken til at de konsentrerer seg om de unge er fordi “På den eldste tribunen så har vi sikkert en gjennomsnittsalder på sesongkort på femti til seksti år” og “når du først kommer inn, så blir de værende”. Videre kommer det frem at sponsor og bedriftsavtaler står for en stor del av sesongkortsalget, og to av informantene nevner at rundt 50% av alle sesongkortene selges via sponsor og bedriftsavtaler. Det kan tenkes at klubbene

operer med flere primær- og sekundær segment, men dette kom ikke tydelig frem gjennom intervjuene.

Når man har gjort rede for segmentene bør man lage detaljerte segmentbeskrivelser slik at marked- og salgsavdelingen forstår hvilke kunder hvert segment representerer (Nagle, Hogan og Zale 2010). Ettersom informantene henholdsvis er i stillinger innenfor marked og salg, bør informantene være kompatible til å svare på spørsmål vedrørende segmenteringen. En av informantene beskrev sine primær- og sekundærsegmenter på følgende måte: “Vår sekundærmålgruppe er jo privatpersoner som på en måte har vært med oss i mange år, og som kjøper sesongkort. Primærmålgruppen er ganske stor sponsoratportofølje med 140 bedrifter”. Informanten nevner i tillegg at “Vi har kontaktinfo på en 1500 studenter (...) pluss en sms oversikt på privatpersoner i forhold til familiepakker. Antallet der er vel oppe i 3000 eller noe sånt”.

Nagle, Hogan og Zale (2011) forklarer at når man har en klar enighet og detaljert kan beskrive segmentene, bør man lage planer for hvordan man på best mulig måte kan levere de driverne som gir verdi for de ulike segmentene. Informantene nevner ulike drivere og forteller at kvaliteten på kampen er det som driver mest verdi for alle de ulike segmentene. Dersom kundene opplever en sterk og god kamp med mange sjanser forteller en informant at betalingsvilligheten vil øke. En av informantene fortalte at:

70-80% av det som gjelder er det som skjer på banen. Så kan vi krydre med annen underholdning. Det kan være sang, pauseunderholdning eller aktiviteter som forgår i og rundt stadion. Utover det er kakepynten, så hvis kaka er helt uspiselig så hjelper det ikke om du har en marsipanrose på toppen. Det blir stryk på kaka generelt.

Samtidig nevner en annen informant at det ligger en del utfordringer ved klima og konkurranse: “Det er vanskelig å ha markedsføringstiltak når folk ikke er villige til å lytte til de og man ikke er i modus for fotball når det er skisesongen som herjer og dominerer. Da kan du ha alle de prisene du vil i hele verden og folk er ikke i modus for fotball helt enda”. En annen informant trekker frem stemning som ett viktig kriterium: “Det vi må gjøre er jo å lage de stemningene og bevise det ovenfor folk at det å se kamp live er mer verdt. Det er noe annet, fordi det er det du tar med deg litt sånn videre her i livet. Det er de følelsene og den

stemninga du blir sittende igjen med.” Det kan dermed tenkes at det er flere ulike drivere som påvirker de forskjellige kundenes verdi av kampopplevelsen.

Vi spurte i intervjuene om det ble brukt analytiske verktøy for å se ulike kjøpemønstre. En av informantene svarte at ”Det er jo slik at vi bruker billettservice til å selge våre billetter (...) De har ikke mye system for å fange opp hvor det er all trafikken går ifra”. Videre ble vi fortalt av informanten at det snart vil komme et system som vil fange opp data om kundene. En annen informant ga uttrykk for at klubbene bør finne ut av hva publikum synes er viktig og bruke dette videre til å produktutvikle seg. Informanten fortalte at man må undersøke ”Hva er det man er opptatt av, klubbene må gå inn å se hva er det som skjer hos dem, hva er publikum opptatt av hos oss? Så må de bruke det lokalt og produktutvikle seg”. Det kan tenkes at resultatene av disse undersøkelsene vil bidra til å avdekke ulike verdidrivere og viktigheten av disse. Dette kan være et godt grunnlag for en eventuell revurdering av segmentene.

4.5 Opplevelsesøkonomi

Når det kommer til opplevelsen så har vi valgt å analysere med utgangspunkt i de fire aspektene ved opplevelsen som ble redegjort i teoridelen. Disse fire aspektene er som nevnt underholdende, utdannende, estetisk og eskapistisk.

I undersøkelsen som ble utført spurte vi informantene om hvordan de ser på opplevelsen de tilbyr til tilskuerne. En av informantene fortalte at ”Om opplevelsen ikke er bedre her enn når man sitter hjemme så har man tapt”. En gjenganger som kom frem i intervjurunden var at man må kunne skape en opplevelse som ikke kan konsumeres gjennom noe annet substitutt. Ifølge teorien så må opplevelsen inneholde samtlige av de fire aspektene for å kunne ha et optimalt opplevelsesprodukt.

Det underholdende aspektet tilsier at man har en passiv involvering, men en høy absorbering av underholdningen. Ved et spørsmål om opplevelsen på stadion så fortalte en av informantene at ”Det er utrolig viktig at klubbene og stadionene vinner opplevelseskrigen, men det krever tiltak på stadionene som gjør at du vinner den krigen”. Når det kommer til underholdning så har man både det sportslige og den rammen som ligger i det å være på en stadion, som en del av produktet. De sportslige prestasjonene er en faktor som er vanskelig å garantere kvaliteten på, men rammen rundt kan endres på og forbedres ved å tilrettelegge for en best mulig underholdning. Mellom de klubbene vi har vært i kontakt med så viste det seg å være en konsensus over visse aspekter ved opplevelsen. Et eksempel på dette var at

stadionene bør tilrettelegge for trådløst internett og 4G for å kunne tilpasse seg morgendagens kunder. Som en av informantene uttalte: ”Morgendagens publikum de sitter ikke bare å ser kampen. De skal skryte til vennene, sende bilde om hvor de er, og samtidig følge med på andre typer kamper mens de er her. Dermed må det være såpass stor kapasitet i forhold til Wifi, 3G, 4G at mobilen fungerer inne på stadion”.

Videre krever det lærende eller utdannede aspektet at kunden er villig til å tilegne seg ny informasjon. Man kan ved første øyekast stille seg uforstående til hvordan fotball og utdanning henger sammen, spesielt under selve kampen. Et godt eksempel på hva dette innebærer er for eksempel veldedighet. Flere av klubbene vi har vært i kontakt med har informert oss om at de har en eller annen form for veldedig arbeid eller samfunnsengasjement. En informant nevnt at deres organisasjon driver med veldedighetsarbeid i samarbeid med Røde Kors. I Mai 2013 observert vi via hjemmesiden til Vålerenga FK at dem blant annet kjemper mot rasisme, og har opparbeidet et samfunnsprosjekt de kaller for «Vålerenga mot rasisme». Flere av klubbene meddeler at de har hentet inspirasjon fra blant annet engelske klubber, da spesielt med tanke på å hjelpe folk inn i arbeidslivet. Det kan tenkes at slike engasjement er med på å kunne skape en større tilhørighet til de respektive klubbene og at det handler om mer enn bare fotball.

I det estetiske aspektet så krever det at kunden involverer seg i opplevelsen, men forholder seg fremdeles passiv i deltakelsen. Med andre ord så er det her det sensoriske skal få spille sitt puss på kunden og kundens omgivelser. Alt som kan sees, høres, smakes, føles og luktes bør være fokusområdet. Her spiller ting som parkeringsmuligheter, kø, kiosk sortiment og lignende inn i opplevelsen til kunden. På spørsmål om disse faktorene spiller inn på kundeopplevelsen så svarte en av informantene at ”De er en del av den, absolutt. Utvalget, sortimentet, hva har de der, tilgjengelighet, hvis du bruker hele pausen til å få en halvunken kopp med kaffe til 30,- så er det en negativ opplevelse”.

En annen informant snakket om det å kunne bruke storskjermene mye mer aktivt, spesielt i de øyeblikkene hvor publikummet ble filmet: ”Du ser når en familie blir filmet, og kommer opp på storskjermen så tar man kameraet bort alt for fort. Det er viktig å la denne opplevelsen vare litt lenger. Da kommer man hjem og sier «så du meg på tv eller?»”.

Det eskapistiske aspektet ved et opplevelsesprodukt handler om å få kunden involvert og engasjert opplevelsesskapningen. Dette er på mange måter motsetningen av det tidligere nevnte *Underholdningsaspektet*, ved at det krever at kunden er deltakende.

Det kommer frem i intervjuene at kundene også vil oppleve stemningen og atmosfæren på stadion, som de paradoksalt er med på å skape selv. En informant nevner at stemningen og atmosfæren skal være utlukkende best på stadion.

4.6 Verdi

Et viktig område for verdibasert prising er som nevnt den økonomiske verdien kunden har til et produkt. Kalkulasjonene bak denne verdien er med på å sette tydelige preg på hvor stor grad verdien av produktet for kjøperen er med på å forme prisen. Gjennom intervjuene kommer det frem fra flere av informantene hvilket produkt som er deres antatt sterkeste konkurrent og substitutt til å se kampen på fotballstadion. "Fotball på TV er blitt en sterk konkurrent" uttalte en informant vedrørende substitutter til det å komme på fotballstadion, et synspunkt som ble støttet av flere av de andre informantene. Denne konkurrenten kan i en beregning av den økonomiske verdien bli ansett som referanseverdien. Også andre kulturarrangement, som blant annet konserter, ble nevnt som en potensiell konkurrent.

Vedrørende spørsmål til hva kundene vektlegger ved å gå på kamp kom det frem blant de fleste informantene at kvaliteten på kampen er avgjørende. En informant uttalte at "Verdien av å være publikum og være en supporter, og være stolt av den klubben man er supporter for, da kan det regne og snø kattunger hvis vi vinner kamper, men taper vi kamper så er det som forringer verdien av å være en del av klubben. Så det er seiere og tap som avgjør", mens en annen sa at "(...) alt, til syvende og sist, blir styrt av prestasjonene på banen". Flere utdypet disse synspunktene med at de ser en større etterspørsel på de kampene med antatt bedre lag som motstander, og at mange dermed ser på motstanderen som en viktig verdidriver for å gå på kamp. En informant nevnte også hvilke effekter en liten økning i tilskuerantallet på bakgrunn av bedre motstander kan ha for oppmøte: "For vår del handler det om å få de siste 5-6-700 til å komme så blir stemninga noe helt annet (...) vi klarer bare det når vi møter de mest populære lagene", og forklarte videre at "de som ikke er så veldig fotballinteresserte plukker ut de kampene når de mest kjente lagene kommer".

Andre verdidrivere som kommer frem er oversikt og informasjon vedrørende kampbildet både for den respektive kampen publikum er på, men også for andre kamper som går på samme

tidspunkt. En av informantene sa ”Man må på en måte ikke føle at man blir hemma av å gå på kamp, at man får mindre oversikt av å være der live”, men hvor informanten videre uttalte at det skjer stadige endringer på denne fronten: ”Det er først nå i 2013 at Tippeligaklubbene for eksempel kan vise en kontroversiell reprise på storskjerm. Så det er klart at det kommer ting stadig vekk som forhåpentligvis bedrer opplevelsen på arenaen og som ikke gjør at man mister oversikten av å være på kampen fremfor å sitte hjemme”.

Noen av klubbene mente at lokal forankring i fotballaget er en viktig driver for at folk skal komme seg på kamp. En av informantene fortalte at ”vi har som ett av elementene i verdigrunnlaget at minimum 50% av spillerne våre skal komme fra eget fylke”. En annen informant støttet dette argumentet ved å si at et høyt fokus på innhenting av spillere i nærområdet kan føre til at flere kommer for å se en lokal person de har kjennskap til spille. Denne informanten mente også at mange klubber bruker for store ressurser på kjøp av utenlandske spillere som få har kjennskap til. Informanten mente at utvikling av spillere i egen region kan skape en større identitet og tilhørighet til klubben i nærmiljøet.

Videre blir drivere knyttet til tidsaspektet ved kampen også nevnt av de fleste informantene som et viktig del ved det å ta seg til stadion. Med tid inngår da både klokkeslettet kampen går, samt tidspunktet på året kampen tar sted. På bakgrunn av TV-avtalene klubbene har inngått kom det frem gjennom intervjuprosessen at TV-selskapene i stor grad styrer når de forskjellige kampene innad i en runde skal spilles. Disse beslutningene tas ofte på bakgrunn av hvilke kamper disse selskapene mener er mest hensiktsmessig å sende på tv. Flere av informantene forklarte at tidspunkt for kampen kunne ha en effekt på publikumsoppmøte for noen segmenter. En forklarte at ”Ta for eksempel kamper klokken 9. Hvilke familier er det som kan gå klokken 9 på kvelden? Du skal ha med lille Lars som skal på skolen dagen etter. Du skal reise og er ikke hjemme før tolv, ett, to, tre. Forventer vi at de kommer?”.

Tippeligaen har blitt kritisert for at de har en for tidlig sesongåpning. En av informantene fortalte at ”Jeg tror generelt at å legge en fotballkamp så lenge at det blir store hendinger som Holmenkolldagen og Birkebeineren at det på en måte ikke er gjennomført (...) Folk er i et annet modus når det ligger snø utenfor stadion”, noe som ble støttet av en annen informant: ”Vi jo fotballgærne i landet her, men vi er ikke så fotballgærne at vi gir avkall på eksempelvis påskeferien”. Denne informanten sa videre at ”Skal du ha publikum her i Februar, noe som jeg håper de unngår, så må man prøve å forsterke opplevelsen. Det krever da tiltak på stadion.

Viking har da gassvarme. Hvis man skal åpne i februar, -15, da er man nødt til å gjøre noe eller så kommer ikke publikum”. Videre nevnte en av informantene at ”Man kan ikke ta ferie når banen er på sitt beste i hele landet. Da får de heller ta ferie i Desember og Januar (...) Men når man er fotballspiller og har en kort karriere, da får man spille på det tidspunktet når forholdene ligger best til rette for den sporten”.

Verdidrivere til opplevelsen på stadion, der i blant stemningen, er en viktig faktor ifølge mange av informantene. Denne driveren ble omtalt tidligere i analysen under punkt 4.5 ”The Experience Economy”. Denne differensieringsverdien gir størst utslag om en ser på fjernsynet som referanseverdien. ”Utfordringene til klubbene er å skape et produkt som publikum kan oppleve når de er på stadion og som ikke er mulig å oppleve via noe annet substitutt” kom det frem fra en av informantene. Det å tilrettelegge for det som skjer rundt på stadion trekkes frem blant de fleste informantene som en viktig variabel for å skille produktet på stadion fra det å sitte hjemme i stua eller på en pub. Dette er den mest sentrale og viktigste positive differensieringsverdien stadionene har å skille med ettersom dette i stor grad bare kan oppleves på stadion. I hvilken grad eller på hvilken måte opplevelsen gjenspeiler kundens verdi vil variere. Her vil de emosjonelle og psykologiske verdidriverne spille en spesiell stor rolle ettersom disse faktorene i stor grad oppfattes subjektivt.

Alkoholservering var et annet tema som ble tatt opp blant samtlige informanter. Per dags dato er dette ikke lov på bakgrunn av Norges Idrettsforbund vedtak i 2004 om at ”tribunekulturen skal være trygg, familievennlig og alkoholfri” (Idrettsforbundet). Flere av informantene mente at en åpning for alkoholservering på tribunen ville ført til større oppmøte på kampene. Selv om dette ikke er lov i dag er det likevel viktig å påpeke at alkoholservering er en verdidriver for å dra på kamp for noen kunder. Ved spørsmål om dette forbudet vil endres i fremtiden hevdet en av informantene at ”Ja, helt garantert. Det kommer til å bli slik at alle som har vil kunne kjøpe det de har lyst til, fordi vi må jo ha såpass tro på mennesket at det ikke er lover og regler som styrer der”. Flere av informantene ga liknende utsagn, men det var noe spredning i hvilke effekter de trodde en åpning for salg ville hatt for ett økende publikumsantall. En av informantene forklarte at ”Vi ser jo det at det ville ikke blitt noen voldsomme mengder ut av det heller, men kanskje folk kunne kommet seg litt tidligere på kamp og hatt en litt hyggelig greie med nabomannen i sete”, noe som også ble støttet av en annen: ”jeg er i hvert fall 100% sikker på at det ville fått folk til å komme tidligere på stadion”. Noen mente at en åpning for alkoholservering ikke ville være forenelig med fokuset

de har på familiesegmentet og at det dermed måtte settes restriksjoner: “For å si det sånn, vi har funnet ut at vi vil ha hovedfokus på utdanning og idrett, så da må det på en måte bli en del av tribunen som er til kundegruppa som ønsker å konsumere alkohol”.

Et annet område innen verdi som var et tema under intervjuene var relasjonen mellom den verdien som ligger i et forventet produkt opp mot den faktiske verdien som fremkommer i produktet. Vedrørende spørsmål til hvordan klubbene mente prisen hadde en innvirkning på forventingen til produktet var det varierende meninger blant informantene. Som vi så i teorien bør prisen i stor grad fange og representere den verdien kunden har til produktet. En av informantene fortalte at ” (...) hvis vi skulle økt prisen til de kampene der så ville nok forventingene kanskje være større” og viste til prisen på kamper mot større lag som Rosenborg og Vålerenga. Dette støttes også av en annen informant som mente at ” Hvis du sier at man hadde tatt 100 kroner for å komme inn på en kamp så hadde man på en måte lagt føringa for at vi ønsker et mye større volum, men varen som du betaler for har ikke den samme verdien som den egentlig har”. En annen mente derimot at “prisen ikke har noen relasjon til forventingene til kampen”, mens en annen forklarte at ”det er viktig for klubbene å tydeliggjøre hvilken verdi publikum faktisk innehar ved å være på stadion.”

For å avdekke i hvilken grad forventingene blir møtt, spurte vi informantene fra deres ståsted om hva de mente publikum skulle sitte igjen med etter å ha vært på en kamp. Dette er viktig for å se om verdien i prisen som produktet fremstilles i samsvarer med det kundene skal oppleve. En informant uttalte at ”vi håper at de skal sitte igjen med en opplevelse av at de har kjøpt en vare, og at de har fått noe tilbake i form av spenning, og opplevelsen av det å være på en Tippeligaarena”. Videre ble det sagt av en annen at man skal “sitte igjen med en opplevelse på at de har kjøpt noe, en verdi som tilsvarer det man har betalt for, slik at man kommer tilbake ved neste hjemmekamp”. Også andre informanter la frem at en god opplevelse på stadion er hva de ønsker at kundene skal sitte igjen med ved kampslutt. En av informantene forklarte videre at ”jeg tror prisene vi har nå er helt greie hvis det de opplever tilsvarer forventingene”

4.7 Pris

Som forklart i teorien så bør prisene være verdibaserte, proaktive og profittbaserte. Det handler om å forstå nøyaktig hva kundene ønsker, og gi det til dem. En av informantene hevdet at «Når vi snakker med folk, så er det ikke prisen i seg selv som er grunnen til at de dropper å komme på kamp. Så det er ikke prisstyrt, og det er ikke prisen som gjør at folk kommer på kamp." Det var flere av informantene som nevnte hvilke erfaringer og tanker de har gjort seg om bruk av pris som virkemiddel, blant annet nevner en informant at "Vi har prøvd med pris som virkemiddel på flere ulike måter. Men altså vi ser en marginal effekt av det". Informanten forteller videre at "Vi har prøvd alt ifra nesten gratis billett for enkelte kamper og ulike typer rabatter mot ulike målgrupper, og det har vi ikke sett effekter av i det hele tatt".

Vi forklarte i teorien at nøkkelen til suksessfull prising er å forstå hvordan et produkt kan skape verdi for de ulike kundene og dermed bestemme prisene på bakgrunn av detaljert kundedata. Informantene nevnte at de jevnlig har utført undersøkelser for å kartlegge publikums ønsker og behov. En av informantene forklarte hva som hadde kommet frem i en tidligere undersøkelse:

Det viktigste for publikum der ute er klubbens status i nærmiljøet, og lokal forankring. Det kommer ganske langt ned på listen dette med pris.

Kampdags-elementer, innhold på kampdag begynner å bli mer og mer gjeldene, det at man leverer mer enn bare selve kampen der ute. Dyrker møteplassen på en måte

Klubbene har ulike priser for segmentene de operer med, og de baserer seg på blant annet seteplassering, inntekt og alder. Utover dette så ser det ut som at klubbene er mindre bevisst på å levere et differensiert produkt for de ulike segmentene, men at de mer eller mindre ser alle i et helhetlig perspektiv. En av informantene fortalte at "Det er ofte de som har mest penger som klager høyest på prisen, også har du de med minst penger som aldri klager. Så det er begge deler i alle segmentene". Man kan undre seg hvorfor noen klager på prisen, når det ikke er pengene som er problemet.

David Flannery (2010), som nevnt tidligere, fremhever et godt poeng vedrørende produktets tilgjengelighet i forhold til konkurranse. Det er viktig når man lager en prisstrategi at man tar i betraktning hvilke alternative produkter det finnes der ute, og samtidig være bevisst på hvordan det påvirker kundenes beslutningsprosess. Når det kommer til konkurranse for Tippeligaen som produkt er det naturlig å trekke frem fjernsynet som NBCA. TV er det nærmeste man kommer å oppleve kampen på stadion uten å faktisk være der. I dagens samfunn har en kunde, eller en potensiell kunde, muligheten til å velge mellom flere alternativer som for eksempel om han/hun skal se kampen hjemme, hos venner, på pub, over internett eller gå på kampen. En informant forklarte at ” Når den nye medieavtalen trede i kraft i sin tid, på alle plattformer, så er det klart at vi er vår egen konkurrent der”. I tillegg til at kampene vises på fjernsyn finnes det en rekke andre konkurrerende underholdningsprodukter som for eksempel andre europeiske ligaer, ski, sykling, konsert og andre kulturarrangement. En informant uttalte følgende angående konkurranse:

Fotball på tv er blitt en sterkere konkurrent. Jeg har folk som jeg kjenner som bor i området her som er oftere på Old Trafford enn på vår stadion. Det vil si at det er enklere å reise til Manchester å se på kamp der, for dem da, enn det å reise til vår stadion å se på kamp. Så det er ikke bare det at de viser alle ligaene på tv, det er også det at vi har blitt et reisende folk. Så vi velger faktisk å reise avgårde ganske langt for å se på kamper, og det har blitt mye mer tilgjengelig, og det er kortere turer oppe i hodet vårt fordi vi er så vant til å reise mye i Norge

Når det kommer til kjøpstidspunkt ble vi fortalt av en informant at ”Vi selger utrolig få billetter på nett, og det er en utrolig merkelig greie i 2013”. Flere av informantene gir uttrykk for at billett pågangen øker nærmere kamptidspunkt, og en av informantene nevnte at det gjerne kan være en halvtime kø ved billettlukene rett før kampen starter. Det kan være mange årsaker til dette, blant annet så nevner en informant at “Prisene er helt like, så det er ikke noe forskjell på om du kjøper på forhand eller ikke”. Det kommer frem fra flere av informantene at det opereres med *price parity*, noe som betyr at man har like pris i alle kanaler. Det kommer frem i intervjuene at mange kjøper billett på kampdag og at dette kan være ugunstig da det gjør det vanskelig å predikere hvor mange tilskuere det faktisk vil komme på kampen. Det vil også være ugunstig for tilskuerne som må tilbringe lang tid på å stå i kø og i verste fall

miste noen minutter av kampen. Vi ble informert om at de verktøyene som brukes for å kartlegge tilskuerantallet forholdsvis er statistikk fra tidligere kamper og tall fra forhåndskjøpte billetter. På bakgrunn av dette kan man spekulere i hvilken betydning vær, konkurranse og andre faktorer vil ha å si for det endelige tilskuerantallet. Det kommer frem i et av intervjuene at en måte en av klubbene håndterer eventuell kødannelse ved kjøp av billett i luken er at man må betale et ekspedisjonsgebyr på tjue kroner.

Vi var interessert i å finne ut hva som dannet grunnlag for prisene klubbene tilbyr de enkelte segmentene. En av informantene fortalte at det ble fattet en beslutning internt og at den ble tatt på bakgrunn av tilskuervolum og sportslige resultater. På spørsmål om hvorvidt de revurderte prisene svarte en av informantene at "De siste tre årene har vi stått helt stille. Da har vi holdt de prisene som er, så det er det ikke noen variasjon på egentlig.» og forsvaret det med at «Det er lett å kommunisere og det er forutsigbart for de som kommer". Vi ble også fortalt at dersom det skal bli aktuelt å øke prisene må tilgjengeligheten på produktet bli redusert, slik at produktet blir mer verdt i form av lav tilgjengelighet. Altså at etterspørselen for hvert enkelt sete blir høyere.

På spørsmål vedrørende om de vurderer pris på bakgrunn av statistikk eller andre ting, svarte en informant at "Ja, det er en av de tingene vi vurderer ut ifra. Det publikumsantallet som er der. Har vi problemer med å selge billetter, er det for dyrt, så må vi basere oss på et evalueringsskjema som vi leverer ut tidlig høst og sen høst". Videre spurte vi om dette ble utført for alle segmentene og vi ble fortalt at "Vi evaluerer alle segmentene våre og vi gjør det av hensyn til å få inn om det er noen åpenbare ting som gjelder alle grupper. Om det er noen feil som gjelder alle grupper så vil det bli gjort noe med." Det tyder dermed på at dersom flere segmenter reagerer negativt eksempelvis på pris, så vil det utøves helhetlige grep.

I teoridelen forklarte vi at det er viktig å fange opp prissensitiviteten både for segmenteringsprosessen samt når man differensierer produkter til de ulike segmentene. Vi var interessert i å finne ut om klubbene var bevisst på variasjoner blant segmentene. En informantene forklarte at "Vi har jo prøvd mange ganger med både enkelte kamper og sette prisen ned på deler av tribunen, men det som skjer er faktisk det at folk kjøper likevel de dyreste billettene. Og det er litt artig, fordi det er de dyreste billettene som forsvinner fortest også"

5.0 Tolkning av teoretisk antagelser

5.1 Innledning

Som nevnt tidligere har vi valgt å formulere fire ulike antagelser som er et resultat av den teoretiske rammen fremstilt i denne oppgaven. Antagelsene ble formet samtidig med den teoretiske delen av oppgaven og har som formål å begrense oppgavens omfang. Det er samtidig ønskelig å besvare spørsmål som var av interesse i startfasen av dette studiet.

5.2.1 Teoretisk antagelse 1

Innføring av verdibasert prising vil ha en positiv effekt for Tippeligaklubbens evne til å forstå markedet, kommunisere med markedet og til å tilegne seg kunnskap om de ulike kundene.

Det fremkommer i analysen at måten de klubbene vi har vært i kontakt med segmenterer markedet på, generelt sett, er noe diffus. På spørsmål om segmenteringen ble vi ikke detaljert opplyst om de ulike segmentene, men fikk noen litt tvetydige forklaringer hvilket kan tyde på at segmentene ikke er tydelig nok forankret i markedsføringsstrategien til klubbene. Nagle, Hogan og Zale (2011) forklarer at markedssegmentering er en av grunnpilarene for VBP, og at det er viktig å lage detaljerte segmentbeskrivelser som bør presentere segmentene på en slik måte at marked og salgssavdelingen tydelig forstår hvilke kunder hvert segment representerer. Det fremkommer også i analysen at flere av informantene anga utydelige og svært forskjellige primær- og sekundærsegmenter. Nagle, Hogan og Zale (2011) forteller videre at avgjørelsen om primære og sekundære målgrupper bør være et resultat av den viktigste og nest viktigste verdidriveren som varierer mellom segmentene. Det er nærliggende å tro at de ulike verdidriverne i mindre grad vil variere eksternt mellom de ulike klubbene, men fremgangsmåten til hvordan man leverer disse verdidriverne vil variere i større grad. Dermed vil det være essensielt å kartlegge hvilke drivere de ulike segmentene definerer som viktigst, nest viktigst og så videre. Det er også av interesse å fange opp de driverne som varierer mest mellom segmentene både heterogent og homogen for å kartlegge hvilke verdidrivere man kan levere mest effektivt i forhold til begrensninger, bærekraft, tilfredshet og lønnsomhet.

Vi besitter lite informasjon om selve segmenteringsprosessen til klubbene, men desto større grad om hvordan klubbene utnytter segmenteringen. I analysen ga en av informantene uttrykk

for at det ble brukt en standard billett mal for segmenteringen, og at den ble brukt som et redskap for å differensiere produktet i henhold til pris, seteplassering og demografi. Et spørsmål man som markedsansvarlig bør stille seg er om dette er godt nok. Kundedataen man besitter om segmentene er grunnlaget for all kommunikasjon med segmentene. Dersom man har feil opplysninger, eller om kunden ikke erkjenner tilegnet budskapet for sitt segment vil det kunne oppstå en kommunikasjonssvikt. De ressursene dette krever kan da gå tapt for ingen nytte.

Videre ble det belyst i analysen at noen av informantene ikke operer med segmenter i sin kommunikasjon, men at de kommuniserte med markedet eller ”folket” som helhet.

Spørsmålet man bør stille seg i denne sammenheng er om ønsket budskap vil være av interesse for hele markedet. Vil alle segmentene erkjenne den verdien budskapet tar til hensikt å fremtone? Det kan tenkes at hva som gir verdi for de ulike kundene vil variere mellom de ulike segmentene, men at flere av disse driverne vil holde seg på et relativt likt nivå homogent i segmentene. Dersom klubbene forstår hva som driver verdi for et segment og klarer å tilfredsstille kundens ønsker og behov kan det tenkes å være formålstjenlig å kommunisere denne verdien til dette segmentet, men ikke nødvendigvis til hele markedet.

Når det kommer til seteplassering og beste plass på tribunen vil det ikke finnes et fasitsvar på hvor en kunde foretrekker å sitte. Det er flere ting som påvirker en kundes ønske om sitteplass utover oversikt over kampen. Dette kan for eksempel være tilgang til kafe/kiosk, nærhet til parkert bil, hvem som sitter ved siden av, underholdning og så videre. Med andre ord kan hvert sete potensielt karakteriseres som beste plass avhengig av øyet som ser. Vi tror at dette kan utnyttes i større grad av klubbene. Det kom frem i analysen at klubbene mer eller mindre inndeler stadion basert på betalingsvilligheten til segmentene. Vi tror at dette kan gjøres enda bedre ved å erverve en dypere forståelse for hva som driver verdi til de ulike kundene. Det kan eksempelvis tenkes at de aspektene en kjernesupporter verdsetter ved opplevelsen er annerledes enn hva en familiefar eller et barn verdsetter ved opplevelsen. Dersom man klarer å forstå hva de ulike segmentene verdsetter har man et godt grunnlag for å differensiere produkter til de ulike segmentene. Produktet blir i denne sammenheng selve sete, det som skjer rundt setet, samt tilgjengelighetene og mulighetene fra setet. Det differensierte produktet bør videre prises på bakgrunn av hvor stor verdi det har for kundene, denne verdien bør man kartlegges gjennom detaljerte verdiberegninger. Dette støttes også av Nagle, Hogan og Zale (2011) som tidligere nevnt sier at man bør fastslå hvordan man tar til hensikt å levere verdiene og etablere prisgjerd som forsvarer prisen.

Gjennom distribusjonskanalene på nett til flere av de respektive klubbene kan det være vanskelig å gjøre seg en mening om valg av seteplassering. Det kan være vanskelig å skape forventninger til omgivelsene rundt setet som for eksempel hvem man kommer til å sitte vedsiden av, støy, nærmeste toalett, underholdning, servering, og internettilgang. Når det kommer til sesongkort vil det kanskje være fordelaktig å gi en tydeligere oversikt ovenfor kunden av hvilke fordeler de ulike plasseringene gir med tanke på tilgjengelighet til kiosk, restaurant, bil, toalett og så videre. Alle disse variablene kan karakteriseres som verdidrivere. Det er dermed naturlig at man i segmenteringsprosessen forsøker å avdekke variasjon i verdidrivere og bruker datagrunnlaget videre i produktutviklingen og differensieringen av produktet, samt i prisberegninger og salg- kommunikasjonsstrategier.

5.2.2 Teoretisk antagelse 2

Strategisk kartlegging av kundenes verdidrivere vil ha en positiv effekt for kundens økonomiske verdi av produktet.

I analysen så vi at det var flere ulike verdidrivere som kan være med på å påvirke den totale økonomiske verdien for kunden. Denne verdien tar som sagt utgangspunkt i kundens verdi i substitutter til det å gå på fotballkamp. I analysen kom det frem at konsumeringen av fotball på fjernsyn er stadions største konkurrent og substitutt. Det er dermed hensiktsmessig for klubbene å undersøke de verdiene som differensierer deres produkt fra fjernsynet. Både de negative og positive differensieringsverdiene er interessante, da det er ønskelig å henholdsvis redusere og øke disse verdiene. Etersom vi ikke har utført en markedsundersøkelse blant nåværende og potensielle kunder kan vi ikke avdekke hvilke verdier kundene legger til grunn for å dra på kamp. For klubbene vil en slik undersøkelse kunne gi god informasjon vedrørende hvilke verdier kundene deres faktisk har. Det er likevel interessant å se på de driverne som kom frem i analysen av intervjuene som kan ha en effekt på hvorvidt verdien til kundene blir møtt i produktet.

Den sportslige kvaliteten på kampen kommer frem fra informantene som en viktig driver for publikum til å komme på kamp. Hva som avgjør om kampen inneholder kvalitet vil være subjektivt og vanskelig for klubbene å garantere. I denne sammenhengen vil de emosjonelle

og psykologiske verdidriverne spille en sentral rolle. For noen vil en kamp av kvalitet bety så lite som at laget man heier på vinner kampen. Andre vil kanskje vektlegge spenning i kampen i større grad, hvor store målsjanser, fine taklinger og engasjement blant spillerne er viktige faktorer. Noen vil anse en kamp for å være av kvalitet dersom den inneholder rettferdig spill. Driverne relatert til sportslig kvalitet vil være vanskelig å garantere fra et markedspektiv, ettersom dette går på det sportslige. Variasjon i kvaliteten er dermed være noe klubbene må forholde seg til.

Som analysen tilsier så kan et større fokus på lokal forankring av spillerstallen ha en mulig positiv effekt for interessen for å komme på kamp. Dersom det flere spillere som er vokst opp i nærheten av klubben de spiller for kan dette være en driver til at flere som har kjennskap til spilleren kommer på kamp. Gjennom aktiv bruk av spillerne klubben har i markedsføringstiltak i lokalmiljøet kan det føre til at publikum får en større følelse av kjennskap og nærhet til klubben. Dette spiller igjen i større grad på driverne av de emosjonelle aspektene kunden har til produktet. Det er nærliggende å tro at kunder som har sterke følelser til klubben sin i større grad tar seg tid til å komme på kamp. Dermed vil det være en god strategi for klubbene å drive aktivt i lokalmiljøet for å kunne skape flere potensielle kunder som fører til større oppmøte på kampene.

Videre viste analysen at det er viktig at klubbene gjør aktive tiltak for å gi kunden like god oversikt over kampen som de ville fått ved å se kampen på fjernsynet. Tilbudet media har gitt gjennom fjernsynet har i de siste årene være veldig godt, noe som har vært en driver for at mange heller ser kampen hjemme. Det er viktig at klubbene gjør aktive tiltak for at kundene ikke føler at de går glipp av den oversikten de ville fått hjemme. Dårlig oversikt kan for enkelte kunder være en negativ faktor og bør dermed forbedres derom klubbene ønsker at kundene skal ha god oversikt når de er på stadion. Som vi har nevnt har noen klubber først i år fått muligheten til å vise repris på storskjerm på stadion, noe som er et steg i riktig retning for å gi publikum mye av den samme informasjon som kommer frem på fjernsynet. Andre tiltak for å redusere denne differensieringsverdien kan være utvidelse for bedre internettilgang. Samfunnet er i stadig utvikling og forbrukermønsteret tilsier at morgendagens kunder vil bruke de digitale plattformene i enda større grad enn i dag. Skal stadion bli et attraktivt tilbud for flere bør et større fokus ligge her slik at de ikke minster kunder på bakgrunn av at de ikke følger med i utviklingen.

Variabler knyttet til tid kommer frem i analysen som en utfordring de fleste klubbene besitter. Tiden knyttet til når kampene avholdes en viktig faktor for hvor vidt det vil være publikum på arenaene. Det kom frem i analysen at de fleste informantene så konsekvenser av sesongopplegget i Tippeligaen. Flere mente kamper ble avholdt på tider av året hvor nordmenn ikke er i modus for å gå på kamp. Det er viktig at de som styrer terminlistene for ligaen utformer kampoppsettet til de tidene hvor kundene er villig til å kjøpe produktet. Dette er det ikke klubbene selv som direkte som styrer, men det er likevel et vesentlig punkt å ta inn i betraktning som en verdidriver for mange kunder. Styrelederen i Viking FK, Christian Rugland, uttale til TV2 Høsten 2012 at “En kortere og mer intensiv sesong vil gjøre Tippeligaen mer attraktiv for tilskuerne. Seriestarten er for tidlig, ligaen for stor og sesongen for lang (...) Dersom det ikke er spenning i store deler av sesongen, fører det til en publikumssvikt – som vi har sett de siste sesongene” (TV2). Dette forsterker de synspunktene som kom frem i analysen. Hvis kundene ikke ser verdi i å dra på kamp dersom det for eksempel er snø og flere minusgrader ute eller at kampene blir avholdt på ugunstige tidspunkt for store folkemengder, vil dette bli ansett som en negativ differensieringsverdi for disse kundene. Ved en lav helhetlig differensieringsverdi til NBCA er det trolig mange som velger bort å dra på kampen.

Videre i analysen ser vi at differensieringsgraden av opplevelsen på stadion er en viktig verdidriver for mange. Opplevelsesaspektet i seg selv er veldig kompleks og handler i store trekk om den totale følelsen kundene har i forkant, under og etter kampen. I analysen kommer det frem blant informantene at den totale opplevelsen i stor grad er avhengig av stemningen på stadion. Stemningen er et resultat av hvorvidt de subjektive og emosjonelle verdidrivere kunden har, blir tilfredsstilt. For noen vil eksempelvis god stemning innebære aktiv deltakelse med heiarop og sanger, mens for andre vil sosialt samvær være en faktor. Som vi har vært inne på tidligere vil det være viktig å segmentere på bakgrunn av disse faktorene. En familie kan tenkes å vektlegge andre elementer i en opplevelse i forhold til det en supportergjeng gjør. Dette kan ha stor påvirkning for den totale opplevelsen kundene får av produktet. Kundens verdi bør som nevnt gjenspeiles i produktet, eller med andre ord, kunden bør få det han eller hun i utgangspunktet betalte for få.

Det kommer frem forskjellige syn på hvilken effekt alkoholserving ville hatt på publikumsantallet. Ettersom alkohol ikke er lovlig å servere i dag, med noen unntak, er det

vanskelig for klubbene å ta stilling til dette spørsmålet. Likevel er det viktig å påpeke at alkoholservering er et godt eksempel på en driver som kan føre til flere tilskuere på kamp. Det er tenkelig at flere av de som i dag ser kampen på pub ville sett verdien i å dra på kamp dersom det ble servert alkohol. Også de som velger å se kampen hjemme kan tenkes å bli tiltrukket av et slik tilbud. Det er likevel lite som tilsier at dette vil endres med det først da verdigrunnlaget til Norges Idrettsforbund taler imot en sãnn utvikling. Hvis derimot en endring i lovverket vil ta sted vil det trolig være lurt å utvikle produkter for de segmentene der alkoholservering er en driver for å kjøpe produktet.

Pine and Gilmore (1998) hevder som nevnt i teorien at god kundetilfredshet fremkommer på bakgrunn av hva kunden forventer sett opp mot hva kunden får eller oppfatter at han/hun får. Det var lite som tilsa at klubbene trodde prisen hadde noen sammenheng med forventingen til produktet. Som forklart i teorien bør prisen representere den verdien kunden har. Dersom klubbene ikke har oversikt over hva kundene forventer vil det også være vanskelig å tilrettelegge for et produkt kunden ønsker. De fleste klubbene nevnte derimot at de ønsker at kundene skal sitte igjen med en følelse av en opplevelse de ikke kan få ved noe annet substitutt ved å være på stadion. En ting er hva klubbene mener, en annen ting er hva kundene ser verdien i. Som nevnt i teorien er det viktig at differensieringsverdien har en faktisk betydning for kunden ellers vil den i enkelt forstand bare fremstå som en ren differensiering, uten mening.

På bakgrunn av dette er det grunn til å tro at ved kartlegging av kundens verdidrivere vil det ha en positiv effekt for kundens økonomiske verdi av produktet. Ved god kunnskap til disse driverne kan det for klubbene være lettere å se hvilke drivere som tilføyer en positiv differensieringsverdi for kunden til produktet klubbene har å tilby på stadion. Som vi har sett kan effekten av de ulike driverne være utslagsgivende for hvorvidt kunden kjøper produktet eller ikke.

5.2.3 Teoretisk antagelse 3

Bruk av pris som et strategisk virkemiddel vil ha positiv effekt for kundenes betalingsvillighet og på klubbenes evne til å styre kundenes kjøpsatferd.

Slik det fremkommer i analysen har klubbene tidligere erfart lite effekt av å bruke pris som virkemiddel. Vi tror at dette er et resultat av feil bruk. Som vi forklarte i teoridelen er det ikke prisen alene som avgjør forbrukerbeslutninger, det er hva prisen representerer på bakgrunn av forbrukerens forventninger og tidligere erfaringer. Alt avhengig av hvor man befinner seg i kjøpsprosessen. Dersom man ønsker å se en effekt av pris som virkemiddel er det viktig å sette det inn i et system. Prisens funksjon i en verdibasert prisstrategi er først og fremst å reflektere verdien til kunden. Dette kan oppsummeres med en anerkjent sitat av Warren Buffet (2008): "Price is what you pay, value is what you get". Vi nevnte tidligere at dersom noe medfører en endring i verdi for kunden, så bør det også reflekteres gjennom prisen. Hvis derimot noe medfører en endring i antall kunder og ikke på verdi bør ikke prisen endres. Det betyr at dersom det er forskjellige variabler som driver verdi blant de ulike segmentene, bør man kartlegge disse og hvor viktige de er for de ulike segmentene. Deretter bør man undersøke hvordan man kan levere verdien av disse variablene i henhold til kundenes ønsker og behov, for så å utføre prisberegninger for hvert segment og/eller subsegment som et resultat av detaljert kundedata.

Videre fremkom det i analysen at det oppstod klager på pris som ikke var økonomisk relatert, og at det gjerne var de som hadde bedre betalingsgrunnlag som klaget. Det vil selvsagt være flere faktorer som kan skape en negativ reaksjon. Dersom en kunde forventer at laget sitt skal vinne, mens realiteten er at de taper, kan dette i seg selv være god nok grunn for enkelte til å klage. Da blir det avgjørende å tilfredsstille kundene på de områdene det lar seg gjøre å kontrollere. Ved å være bevisst på hva mer kravstore segment og mindre kravstore segment forventer, ønsker og hvilke drivere som gir verdi vil man være bedre egnet for å levere et produkt som gir kundene det de ønsker. For å relatere dette til praksis kan vi se for oss at en klubb har et sub-segment som har god kjennskap til produktet, og som ønsker tilgjengelighet og tidseffektivitet. La oss kategorisere segmentet som høytlønnede familiefedre i 30 årene med barn. For å tilfredsstille kundens behov for disse faktorene kan man for eksempel tilby et sesongkort inkludert fast parkering, på et eget avgrenset området i nærheten av sin inngang. Dette vil føre til at kunden aldri trenger å bekymre seg for parkering og at kunden kan

ankomme stadion litt nærmere kamptidspunkt, for å enkelt finne frem til sin inngang. Ettersom den differensierte verdien for kunden i dette tilfellet kan tenkes å være relativt høy, vil det være naturlig å reflektere denne verdien gjennom pris.

Flere av informantene ga uttrykk for at klubben ønsker å styre en større del av billettsalget gjennom nett, eller andre distribusjonskanaler. Dersom man ønsker å styre kjøp i større grad gjennom distribusjonskanalene på internett og få kundene til å kjøpe produktet til ett tidligere tidspunkt, kan det tenkes å være formålstjenlig å innføre insentivsystemer som forsvare kundens atferd. Det er flere måter å gjøre dette på. En måte kan være å gi et positivt differensiert tilbud via internett slik at kunden alltid vil få den beste prisen dersom han/hun kjøper billett i forkant. Flybransjen er et godt eksempel på dette. Dersom du skal reise til en bestemt destinasjon skal det prinsipielt være billigere jo tidligere du bestiller. Denne strategien kan overføres på flere måter og for flere segment. Dersom det er ønskelig å styre salget av sesongkort til et tidligere tidspunkt er det mulig å differensiere et tilbud med et bestemt utvalg billetter av ulike kategorier basert på de ulike segmentenes ønsker og behov, for dermed å prise tilbudet på en måte som gjør at tilbudet fremstår attraktivt. Videre er det også en mulighet å tilby et positivt differensiert tilbud ved å tilby en lavere pris på billetter dersom billettene kjøpes innenfor et gitt tidspunkt over internett. Ved slike tiltak vil man belønne ønsket atferd istedenfor å straffe uønsket atferd slik det fremkommer gjennom ekspedisjonsgebyr som en av klubbene hadde ved kjøp på stadion. Ved belønning av ønsket atferd kan det på sikt resultere i at folk endrer kjøpsatferd.

5.2.4 Teoretisk antagelse 4

Tippeligaproduktets kompleksitet gjør at verdibaserte priser ikke vil ha en helhetlig positiv effekt.

Det er mange faktorer som skal ta i betraktning når man skal endre prisstrategi, dette gjelder spesielt for Tippeligaproduktet. Det kom frem i intervjuene at Norsk Tippeliga har nokså omfattende media-avtaler som reduserer tilbøyeligheten av produktet. Det finnes noen restriksjoner og elementer som klubbene ikke har muligheten til å kontrollere, blant annet kamptidspunktene. Det at man ikke har oversikten over tidspunktene før 5 uker i forveien er en faktor som åpenbart vil påvirke kjøpemønsteret til potensielle tilskuere. Dette innebærer at man som aktør blant annet blir hemmet i å fremme kjøpsprosessen. Tippeligaen er et

tradisjonsrikt og innarbeidet produkt og dersom man ønsker å forsterke sider ved produktet vil man komme i en posisjon som endrer publikums forventninger og tanker til produktet. Selv om man ved en verdi-basert tilnærming ønsker positive endringer er det tenkelig at noen vil stille seg både kritisk og benektende over denne endringen. Ved en eventuell implementering vil utfordringen for klubbene være å minimere konsekvensene og utfolde fordelene i henhold til de enkelte segmentene. Dette kan være tidskrevende.

Noe av det som skiller Tippeligaproduktet fra mange andre produkter er at man som klubb, mer eller mindre har monopol i nærmiljøet på produktet. Det betyr at det kan være vanskelig å prise seg etter andre konkurrenter ettersom klubbene ikke konkurrerer med hverandre utenom på banen. NBCA som vi har forklart tidligere, vil da være fjernsynet. Det innebærer at klubbene må forholde seg til et mangfold av psykologiske verdidrivere som påvirker den differensierte verdien av produktet. Samtidig finnes det flere andre drivere som spiller inn på verdien av en Tippeligakamp. Dette kan være alt ifra vær, motstander, sportslige prestasjoner, kiosk sortiment og reiseavstand for å nevne noen. Det kan tenkes at dersom man vurderer dynamiske verdibaserte priser, vil det være vanskelig å forsvare prisen i forhold til svingninger i verdi. Ettersom mange av driverne er vanskelige å kontrollere for klubbene kan det være umulig å garantere at opplevelsen vil tilfredsstille kundens forventninger på bakgrunn av pris og verdi. Dette stiller krav til detaljerte undersøkelser av kundens verdi samt beregninger for hvordan man tar til hensikt å imøtekomme disse verdiene. Vi ble oppmerksom på i intervjuprosessen at det i forbindelse med prosjektet «Tippeligastandard» er blitt igangsatt en omfattende undersøkelse sentralt for å kartlegge hva kundene ønsker. Vi videre ble opplyst om at dette var en landsdekkende undersøkelse som vil bli benyttet som et utgangspunkt for klubbene når dem lokalt skal undersøke hva kundene ønsker.

En annen interessant observasjon er tilskuernes delaktige rolle i det totale produktet. Som vi nevnte i teorien har kundene en særegen rolle i skapelsen av verdien til produktet. Se for deg en helt tom stadion hvor det ikke finnes et menneske på tribunen men kun 22 mann på fotballbanen. Det kan tenkes at for en gjennomsnittlig supporter ville dette vært en mindreverdige opplevelse sammenlignet med en stadion som er helt full. Som vi tidligere forklarte danner publikum grunnlaget for *stemningen* og *atmosfæren* på stadion. Dette er en av klubbens sterkeste konkurransefortrinn. Disse driverne relaterer seg til den delen av opplevelsen som omhandler det eskapistiske, det estetiske og det underholdende. Det kan også i flere tilfeller omhandle det utdannede aspektet ved at man eksempelvis belyser samfunnsengasjement og andre ting gjennom heiarop eller andre former for

budskapsformidling. Det vil dermed kunne tenkes at store deler av opplevelsen vil være vanskelig å beregne i kroner og øre, ettersom disse verdiene er subjektive og kan variere relativt mye homogent i et segment. Utfordringen for klubbene vil være å etablere effektive rutiner og systemer for verdiberegninger som kan måle den grunnleggende delen av verdi, som igjen kan generaliseres. Det kan også tenkes at dersom man skulle priset segmentene ut ifra de kundene som får høyest verdi av produktet, ville man priset produktet relativt langt over total økonomisk verdi.

6.0 Konklusjon

Basert på innhentet datamaterialet, egne refleksjoner og tolkning av våre teoretiske antagelser tror vi at en verdibasert prisstrategi kan ha både positive og negative effekter avhengig av om klubbene klarer å kartlegge hva som driver verdi for de ulike kundene, og om kundene erkjenner denne verdien som er kartlagt. Det vil også være av betydning at segmentene og sub-segmentene klubbene operer med tydelig beskriver hvilke kunder hver gruppering består av, samt at beskrivelsen er reell. Dersom en klubb tilfredsstiller disse to områdene tror vi at klubben vil ha et godt utgangspunkt for å produktutvikle seg i henhold til kundenes ønsker og behov. Vi tror også at dersom produktets differensierte verdi gjenspeiler kundenes verdidrivere og om klubbene klarer å kommunisere dette på en hensiktsmessig måte, i henhold til pris og verdi, vil dette bidra til å skape en vinn-vinn situasjon mellom klubb og kunde. Denne situasjonen kan forklares ved at kunden får en totalt styrket opplevelse gjennom et differensiert produkt i henhold ønsker og behov, noe som kan føre til at klubbene vil oppleve en økt etterspørsel som resultat av økt kundetilfredshet. Vi tror også at et fokus på strategisk prising vil gi bedre innsikt i kundens kjøpsprosess som kan bedre evnen til å styre kjøp til et ønskelig tidspunkt. Basert på vår egen forståelse av studiets rammer og begrensninger mener vi at vi har et godt grunnlag for å si at strategisk verdibasert prising kan ha en positiv effekt på tilskuerantallet på Norske Tippeliga-arenaer.

7.0 Videre forskning

Ettersom dette studiet forholdsvis tar for seg flere klubber kan det være av interesse å gå dypere inn i en enkelt klubb for og på en detaljert måte forske på hvordan prisstrategien kan implementeres på en hensiktsmessig måte. Et annet studie som kunne vært interessant å bygge videre på i forbindelse med dette studiet kan være å kartlegge mulige variasjoner i verdidrivere for et eller flere segment og subsegment.

8.0 Litteraturliste

- Dahl, Øyvind. 2001. *Møter mellom mennesker: Interkulturell kommunikasjon*. Oslo: Gyldendal akademisk
- Drayer, Joris, Stephen. L, Shapiro og Seoki Lee. 2012. "Dynamic Ticket Pricing in Sport: An Agenda for Research and Practice. *Sport Marketing Quarterly*, Vol. 21 (3): 184-194. Business Source Premier (82306237).
- Engel, James F. Blackwell, Roger D and Miniard, Paul W. 1995. *Consumer Behavior*. 8. utg. The Dryden Press
- Flannery, Daniel. 2010. "Scarcity and The Next Best Alternative". Lesedato 20. mai 2013: <http://www.evancarmichael.com/Small-Business-Consulting/5442/Scarcity-And-The-Next-Best-Alternative.html%20lesedato>
- Gripsrud, Geir, Ulf Henning Olsson og Ragnhild Silkoset. 2010. *Metode og dataanalyse*. 2. Utgave. Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Hognestad, Hans, Arve Hjelseth. 2002. *Kampen om tribunen*. Trondheim: Akademika forlag
- Idrettsforbundet. Temasider: Lov og forskrifter. Leserdato 27. Mai 2013: <http://www.idrett.no/tema/lover/retningslinjer/Sider/alkohol.aspx>
- Ingold Anthony, Una McMahon-Beattie og Ian Yeoman. 2000. *Yield Management- Strategies for the service industries*. 2. Utg. Singapore: SOUTH-WESTERN CENGAGE Learning.
- Johannessen, Asbjørn, Per Arne Tufte og Line Christoffersen. 2010. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 4. utg. Oslo: Abstrakt.
- Kimes, Sheryl E. 1989. "The basics of Yield Management". I *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 14-19. New York: Cornell University.
- King, Anthony. 2002. *End of the Terraces: The Transformation of English Football*. London: Leichestet University Press
- Kotler, Philip. 2005. *Markedsføringsledelse*. 3. utg. Oslo: Gyldendal.
- Kvale, Steinar og Svend Brinkmann. 2009. *Det kvalitative forskningsintervju*. 2. utg. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Macdivitt, Harry og Mike Wilkinson. 2011. *Value-based pricing*. USA: McGraw-Hill.
- Nagle, Thomas, John Hogan og Joseph Zale. 2011. *The strategy and tactics of pricing: A Guide to Growing More Profitably*. 5. utg. New Jersey: Prentice Hall.
- Pine, Joseph B. og James H. Gilmore. 1999. *The Experience Economy: Work is theatre and every business a stage*. Boston: Harvard Business Review Press

Schiffman, Leon G., Leslie L. Kanuk og Håvard Hansen. 2008. *Consumer Behavior – A European Outlook*. Harlow UK: Pearson.

Tjønneland, Eivind. 2013. ”Estetikk” I *Store Norsk Leksikon*. Lesedato 17.mars:
<http://snl.no/estetikk>

Talluri, Kalyan T. og Garrett J. van Ryzin. 2005. *The theory and practice of revenue management*. Springer Science, Business Media, Inc.

Tranter, Kimberly A., Trevor Stuart-Hill og Juston Parker. 2009. *Introduction to revenue management for the hospitality industry: Principles and practices for the real world*. Upper Saddle River, N.J.: Pearson Prentice Hall

Troye, Sigurd Villads. 1999. *Marketing: forventninger, tilfredshet og kvalitet*. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

TV2. Tippeliga-klubbene forbigått av NFF. Lesedato: 4. Mars 2013:
<http://www.tv2.no/sport/fotball/tippeligaen/tippeligaklubbene-forbigaatt-av-nff-overkjoerer-oss-paa-en-arrogant-maate-3910657.html>

Yin, Robert K. 2003. *Case Study Research: Design and Methods*. 3.utg. California: Sage Publications Inc.

Zigler, Christian Oxholm og Bitte Skaug Paulsen. 2005. *Markedsføringsledelse: Kort og godt*. 4. utg. Oslo: Universitetsforlaget