

Bjørn Victor Lyng

Suksessfaktorer for kjøpesenter

Hva skal til for å lykkes med kjøpesenter?

Trondheim, juni 2012.

NTNU
Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Fakultet for arkitektur og billedkunst
Institutt for byggekunst, prosjektering og forvaltning



Bjørn Victor Lyng

Suksessfaktorer for kjøpesenter

Hva skal til for å lykkes med kjøpesenter?

Masteroppgave

Trondheim, juni 2012

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Fakultet for arkitektur og billedkunst
Institutt for byggekunst, prosjektering og forvaltning

Hovedveileder:
Geir K. Hansen



Oppgavens tittel: Suksessfaktorer for kjøpesenter. Hva skal til for å lykkes med kjøpesenter?	Dato: Juni 2012
	Antall sider (inkl. bilag): 177
	Masteroppgave <input type="checkbox"/> Prosjektoppgave <input checked="" type="checkbox"/>
Navn: Bjørn Victor Lyng	
Faglærer/veileder: Geir K. Hansen	
Eventuelle eksterne faglige kontakter/veiledere:	

Ekstrakt: Masteroppgavens formål er å få en helhetsforståelse av hva som skal til for å lykkes med kjøpesenter. Suksessfaktorer i kjøpesenterbransjen er lik summen av alle kontaktpunkt med kunden. For å belyse problemstillingen er følgende forskningsspørsmål forsøkt besvart: - <i>Hvilke suksessfaktorer legger kjøpesentrene vekt på med hensyn til konsept?</i> - <i>Hva legger kundene vekt på med hensyn til valg av kjøpesenter?</i> - <i>Har noen konsepter større suksess eller er dette avhengig av kontekst/situasjon?</i> Eiere og kunder har bidratt med å svare med utgangspunkt i deres egen erfaring fra kjøpesenterbransjen. Tilslutt trekkes det ut enkelte suksessfaktorer som må til for å lykkes med kjøpesenter.
--

Stikkord:

1. Kjøpesenter
2. Suksessfaktor
3. Forvaltning
4. Konsept

(sign.)

INNHOLD

TABELLISTE	4
FIGURLISTE	6
BILDELISTE	7
FORORD	8
SAMMENDRAG	9
1 INNLEDNING	12
1.1 Bakgrunn	12
1.2 Formål og problemstilling.....	12
1.3 Avgrensninger.....	13
1.4 Oppavestruktur	14
1.5 Definisjoner	15
2 TEORI / LITTERATURSTUDIE.....	19
2.1 Historisk utvikling	19
2.2 Sentrale nøkkeltall for kjøpesenterbransjen.....	22
2.3 Suksessfaktorer og suksesskriterier	26
2.4 Elementer i utvikling av kjøpesenter	27
2.4.1 Beliggenhet.....	28
2.4.2 Bygningen	30
2.4.3 Utleie/leietagere	32
2.4.4 FDV – Forvaltning, drift og vedlikehold.....	33
2.4.5 Markedsføring	35
2.4.6 Butikkdrift.....	38
2.5 Kundens kriterier for valg av kjøpesenter og butikk	40
3 METODE.....	42

3.1 Metodebruk generelt	42
3.2 Validitet og reliabilitet	44
3.3 Metode anvendt i masteroppgaven	45
4 FUNN	50
4.1 Trondheim Torg	51
4.1.1 Intervju med senterledelsen	52
4.1.2 Oppsummering case	59
4.1.3 Resultat fra brukerundersøkelsen	61
4.1.4 Oppsummering brukerundersøkelsen	63
4.2 City Syd	64
4.2.1 Intervju med senterledelsen	65
4.2.2 Oppsummering case	73
4.2.3 Resultat fra brukerundersøkelsen	75
4.2.4 Oppsummering brukerundersøkelsen	77
4.3 City Lade	78
4.3.1 Intervju med senterledelsen	79
4.3.2 Oppsummering case	84
4.3.3 Resultat fra brukerundersøkelsen	86
4.3.4 Oppsummering brukerundersøkelsen	88
4.4 Lade Arena 1	89
4.4.1 Intervju med Nordiske Handelparker	90
4.4.2 Oppsummering case	98
4.4.3 Resultat fra brukerundersøkelsen	100
4.4.4 Oppsummering brukerundersøkelsen	102
5 DRØFTING	103
5.1 Hvilke suksessfaktorer legger kjøpesentrene vekt på med hensyn til konsept?	105
5.1.1 Beliggenhet	105

5.1.2 Bygningen	122
5.1.3 FDV – Forvaltning, drift og vedlikehold	133
5.1.4 Markedsføring	138
5.2 Hva legger kundene vekt på med hensyn til valg av kjøpesenter?	142
5.3 Har noen konsepter større suksess eller er dette avhengig av kontekst/situasjon?	149
6 KONKLUSJON	152
7 REFERANSELISTE	155
8 VEDLEGG	159

TABELLISTE

Tabell 1: Topp 10 – omsetning	22
Tabell 2: Topp 10 – arealeffektivitet	22
Tabell 3: Topp 10 – antall leietagere	23
Tabell 4: Topp 10 – salgsareal	23
Tabell 5: Gjennomsnittstall inndelt etter omsetning	24
Tabell 6: Gjennomsnittstall inndelt etter beliggenhet	24
Tabell 7: De viktigste forskjellene mellom kvantitative og kvalitative metoder	43
Tabell 8: Trondheim Torg – Nøkkeltall	51
Tabell 9: Trondheim Torg – Type senter	51
Tabell 10: City Syd – Nøkkeltall	64
Tabell 11: City Syd – Type senter.....	64
Tabell 12: City Syd – Aldersfordeling.....	65
Tabell 13: City Syds åpningstider.....	67
Tabell 14: City Syds bransjeomsetning (%).....	71
Tabell 15: City Lade – Nøkkeltall	78
Tabell 16: City Lade – Type senter.....	78
Tabell 17: City Lades åpningstider.....	80
Tabell 18: Lade Arena 1 – Nøkkeltall	89
Tabell 19: Lade Arena 1 – Type senter	89
Tabell 20: Sammenstilling av omsetning, antall besøk og gj.snitthandel pr besøk.....	104
Tabell 21: Makrobeliggenhet – Sammenstilling av kjøpesentrenes suksessfaktorer	106
Tabell 22: Mikrobeliggenhet – Sammenstilling av kjøpesentrenes suksessfaktorer	112
Tabell 23: Dimensjon – Sammenstilling av kjøpesentrenes suksessfaktorer.....	122
Tabell 24: Utbyggingsmuligheter – Sammenstilling av kjøpesentrenes suksessfaktor og mulighet...	127
Tabell 25: Planløsning – Sammenstilling av kjøpesentrenes suksessfaktorer.....	128
Tabell 26: Parkering – Sammenstilling av kjøpesentrenes suksessfaktorer.....	131

Tabell 27: FDV – Sammenstilling av kjøpesentrenes suksessfaktorer.....	133
Tabell 28: Markedsføring – Sammenstilling av kjøpesentrenes suksessfaktorer	138
Tabell 29: Sammenstilling av kjøpesentrenes parkeringsdekning	142
Tabell 30: Sammenstilling av kjøpesentrenes parkeringsdekning	143

FIGURLISTE

Figur 1: Antall kjøpesentre i Norge.....	20
Figur 2: Gjennomsnittlig salgsareal	21
Figur 3: Arealeffektiviteten i kjøpesenterbransjen	21
Figur 4: Kjøpesentrenes markedsandel.....	21
Figur 5: Antall kjøpesenter inndelt etter kvm. salgsareal	23
Figur 6: Parkering og kjøpesenteromsetning	25
Figur 7: Trondheim Torgs 1. etasje.....	55
Figur 8: Trondheim Torgs bransjefordeling 2011.....	56
Figur 9: City Syds målhierarki – hentet fra markedsplanen	66
Figur 10: City Syds 1. etasje – Storebrands lokaler	68
Figur 11: City Syds 2. etasje – Storebrands lokaler	68
Figur 12: City Syds bransjefordeling 2011.....	71
Figur 13: City Lades 1. og 2. etasje	81
Figur 14: City Lades bransjefordeling 2011	82
Figur 15: Lade Arena 1s bransjefordeling 2011.....	94
Figur 16: Lade Arena 1s 1. etasje.....	95
Figur 17: Lade Arena 1s 2. etasje.....	95
Figur 18: Nytt knytnepunkt for Prinsenkrysset	120

BILDELISTE

Bilde 1: Trondheim Torg – Fotograf Arve Johnsen	51
Bilde 2: City Syd – Flyfoto	64
Bilde 3: City Lade – Flyfoto	78
Bilde 4: Lade Arena 1 sett fra Haakon VII's gate	89
Bilde 5: Eksponering – Trondheim Torg sett fra Munkegata	115
Bilde 6: Eksponering – Trondheim Torg sett fra Prinsens gate	115
Bilde 7: Eksponering – Kjøpesenterskilt sett fra E6 kjørende fra nord	116
Bilde 8: Eksponering – City Syd sett fra E6 kjørende fra sør	116
Bilde 9: Eksponering – City Lade sett fra Haakon VII's gate kjørende fra øst	117
Bilde 10: Eksponering – City Lade sett fra Haakon VII's gate kjørende fra vest.....	117
Bilde 11: Eksponering – Lade Arena 1 sett fra Haakon VII's gate kjørende fra øst.....	118
Bilde 12: Eksponering – Lade Arena 1 sett fra Lade Alle	118

FORORD

Denne masteroppgaven utgjør 30 studiepoeng og er en avsluttende obligatorisk oppgave i masterstudiet eiendomsutvikling og -forvaltning, ved Norges teknisk-naturvitenskaplige universitet (NTNU).

Først av alt vil jeg rette en stor takk til førsteamanuensis Geir K. Hansen for god veiledning og konstruktive tilbakemeldinger under utarbeidelsen av denne oppgaven. Hans positive innstilling har vært viktig både for valg av tematikk og utforming av oppgaven. Hans råd har vært til stor hjelp.

Videre må jeg få lov til å takke ledelsen på kjøpesentrene for sin åpenhet, tid og interesse. Deres deltagelse har vært avgjørende for at denne rapporten kunne bli til.

Jeg vil også takke alle deltakere som har vært med og bidratt i brukerundersøkelsen. Spesielt til min gode venn Øyvind som har vært en god støttespiller.

Tilslutt vil jeg takke min samboer Christina som har hjulpet meg i løpet av denne perioden.

Trondheim, juni 2012

Bjørn Lyng

SAMMENDRAG

Aller først er en nødt til å definere et konsept, som er den kommersielle grunnidé som senteret er basert på. "Hva skal vi selge, og til hvem?" Innen kjøpesenterbransjen består konsept av seks elementer som er beliggenhet, bygningen, markedsføring, utleie/leietagere, FDV og butikkdrift. Kjøpesenterets beliggenhet må analyseres med hensyn til markedet, hovedveier, konkurrenter, by- eller kommunesentra, adkomst/tilgjengelighet, parkering, eksponering, tilførselsveier og offentlig kommunikasjon. Bygningen må evalueres med hensyn til størrelse, utbyggingsmuligheter, planløsning, fellesarealer, innganger og parkering. Man må tenke gjennom om kjøpesenteret skal ha en sterk senterledelse med felles markedsføring eller ikke. Og kjøpesenterets leietagere må vurderes med hensyn til bransjemiks, butikkmix og hvilke drivere en ønsker til forretningene.

Noen konsepter kan ha større suksess enn andre på enkelte områder, men det er fordi konseptene er tilpasset premissene som kjøpesenteret er avhengig av, for å lykkes. Et kjøpesenter har mange forutsetninger en er nødt til å tilpasse. Det viktigste premisset et kjøpesenter har er beliggenheten. Er beliggenheten for eksempel ekstern, i randsoner eller i sentrum? De tre beliggenhetene gir forskjellige suksessfaktorer. Litteraturstudiene, intervjuene og brukerundersøkelsene viser at beliggenhet med hensyn til markedet, konkurrenter, adkomst, tilførselsveier og eksponering er viktige suksessfaktorer for alle kjøpesenter. På bilbaserte randsonesenter og eksterne kjøpesenter gjelder spesielt beliggenhet med hensyn til tilgjengelighet for bil, hovedvei, parkering og kryss eller rundkjøring. For sentrumssenter er beliggenhet med hensyn til kollektivtilbud og offentlig rom ekstra viktig.

Resultatene viser at dimensjon og størrelse er viktige forutsetninger for å lykkes. Verdien av å være størst over tid er viktig fordi folk ønsker å identifisere seg med suksesser. Det gir et ubevisst positivt inntrykk på folk og man kommuniserer ut til kunden, "*her får man tak i alt man har behov for på et sted.*" Derfor er det viktig å sørge for at senteret over tid er størst på mange felt, slik som salgsareal, omsetning, antall butikker/vareutvalg, bredde/dybde og markedet man opererer i. Da vil kjøpesenteret bli oppfattet som en suksess. Bilbaserte randsonesenter og eksterne kjøpesenter er ofte basert på storhandel. Da bør en spesielt sørge for å ha tilstrekkelig parkeringsdekning og store butikklokaler. For sentrumssenter er store fellesarealer viktig med tanke på å få senteret til å bli et møtested og en del av byen. Tilslutt er det viktig at kjøpesenteret ikke blir større enn det er kundegrunnlag til.

Funn viser at det er viktig for kjøpesenter at man kontinuerlig utvikler areal for å få omsetningsvekst. Hvis ikke kan senteret fort stagnere, noe som kan være alvorlig. Derfor er utbyggingsmuligheter en avgjørende suksessfaktor for et kjøpesenter. Fordelen med konseptene til bilbaserte randsonesenter og eksterne kjøpesenter er at de ofte har gode utbyggingsmuligheter på grunn av store tomtearealer. For sentrumssenter er det derimot utbyggingsmuligheter mer utfordrende på grunn av generell plassmangel i sentrum av byer. For å utvide må man som regel ta i bruk eksisterende bygningsmasser som fort blir dyrt å erverve og tilpasse.

For alle kjøpesenterkonsept er det viktig å oppnå en balanse av omsetning skapt av planlagte innkjøp og impulshandel. På den måten får de dekket behovet kunden hadde før besøket og behovet kunden "oppdager" i det han presenteres for et produkt eller en forretning. Impulshandel er det som skaper meromsetning og grunnen til at forretninger på et kjøpesenter oppnår god omsetning. Funnene viser at denne effekten oppnås best med få etasjer og med fornuftige rundganger i en eller annen form, slik at man oppnår god publikumsflyt. Butikkene bør ha store inngangsparti slik at flest mulig kunder bruker disse. En bør også ha en planløsning som leder folk forbi flest mulig butikkfasader på deres besøk i kjøpesenteret. Det krever at forretningene plasseres på en innbyrdes "riktig" måte med hensyn til hverandre. Blant annet bør butikker som trekker store mengder kunder plasseres innerst i senteret eller i den øverste etasjen. Toaletter og stellerom bør samles i øverste etasje, for da får en flere folk til å gå opp i etasjene. Ved å lede kundene forbi flere butikkfasader skapes omsetningsgrunnlag også for de mindre butikkene som ikke har samme markedskraft. Ofte er konseptene til

sentrumssenter at de skal være en forlengelse av det offentlige rom. Det betyr at mange av de som besøker kjøpesenteret ikke er der for å handle. Derfor er det spesielt viktig for sentrumssenter å oppnå impulshandel. Da hjelper det å ha store fellesareal som er i god stand, fordi det trekker i større grad flere folk inn på kjøpesentrene, spesielt når været er dårlig. En bør også sørge for at kjøpesenteret har mange inngangsparti ettersom folk i sentrum har en tendens til å komme fra alle retninger. Flere inngangsparti gir bedre publikumsflyt og fører til at senteret blir mer effektivt, fordi folk kan komme raskere inn og ut av senteret. For randsonesenter og eksterne kjøpesenter viser resultatene at folk kommer hovedsakelig kjørende med bil. Derfor er det ikke behov for kjøpesentrene å ha mange inngangsparti ettersom folk parkerer på parkeringsplassen. Det er også fordelaktig å ha minst mulig fellesareal for å få ned felleskostnadene.

Parkering er ofte noe av det første en kunde møter og derfor er tilfredsstillende parkeringsdekning nødvendig. Adkomsten til parkeringsplassen må være enkel, tydelig og synlig. Parkering er først og fremst avgjørende for konsepter i randsonesenter og eksterne kjøpesenter, fordi de ofte er basert på bilkjøring. Konseptet til bilbaserte senter er at handelen skal være effektivt. Derfor er det viktig at kjøpesentrene har parkeringsplasser som klarer å håndtere trafikkmengdene, slik at folk slipper å stå i kø. For familiesenter er det spesielt viktig at parkeringen oppleves som trygg, spesielt med barn til stede. Med utendørsparkering blir parkeringen mer oversiktlig og enklere for folk å finne frem. Folk som går til og fra bilen blir også mer synlig, som gir en bedre trykghetsfølelse. Dersom en plasserer et stort kjøpesenterskilt over inngangspartiet som er synlig for alle som parkerer, vil adkomsten til kjøpesenteret bli enklere. Parkering er i utgangspunktet viktig for ethvert kjøpesenter, men utfordringen til konsepter i sentrumssenter er plassmangel og at det offentlige har satt restriksjoner på hvor mange parkeringsplasser en kan ha og hvordan trafikkbildet i byen skal være. Det har ført til at folk benytter andre fremkomstmidler og færre bruker bil. Derfor blir parkering for sentrumssenter nedprioritert.

FDV funksjonen er av vesentlig betydning for et kjøpesenters posisjon i markedet. Derfor er det viktig at den bemannes med tilfredsstillende kompetanse. Vedlikehold av kjøpesenter er både krevende og kostbart. Utsetter man vedlikehold vil det ikke gi synlige konsekvenser med en gang, men vil over tid gjøre senteret mindre attraktiv i kundenes øyne. I tillegg vil det bli desto dyrere å rette opp. Felleskostnadene på kjøpesentrene fordeles mellom leietagerne. Blir det for kostbart går det ut over forretningenes lønnsomhet, og dermed evnen til å betjene husleie. Blir nivået for lavt vil det gå ut over vedlikehold av eiendommen og tekniske anlegg, redusere servicen, samt forringe kvaliteten på fellesarealene. Det vil i sin tur vil påvirke kundens opplevelse på senteret, og vil over tid ha konsekvenser for omsetningen. Felleskostnadene vil tilsynelatende variere med størrelsen på fellesarealet. Det er mange typer kjøpesenterkonsept her i landet, store og små. De driftes forskjellig, alt fra profesjonelle senterkjeder som Amfi, Steen & Strøm og Vital. Til kjøpmenn som tidligere hadde en dagligvare som nå er utvidet til større kjøpesenter, og alt i mellom. Noen konsepter må en ha en sterk senterledelse dersom kjøpesenteret skal fungere som handelsplass og opplevelsessenter. Senterledelsens viktigste funksjoner er å utvikle et markedsføringskonsept for kjøpesenteret i samarbeid med kjedeledelsen, medvirke til å skape en god leietagermik, medvirke til å skape kundetilstrømning til kjøpesenteret og understøtte leietagerne i deres markedsføring og organisere senterets drift. Hvorvidt et kjøpesenter skal ha en sterk senterledelse er avhengig av kjøpesenterets eierstruktur og konsept. Skal en sette vekk forvaltningen til en profesjonell senterkjede, drifte senteret selv, drifte egne butikker på kjøpesenteret eller bare stille et hus til rådighet til de som ønsker å etablere seg der? Eierstruktur og konsept henger nøye sammen. Sterk senterledelse er mest vanlig når kjøpesentrene har et konsept der de er store og har høy omsetning, mange butikker, mange besøkende, felles markedsføring, et stort markedsføringsbudsjett, store fellesareal/felleskostnader og der huseiers interesse er å få størst mulig profitt ut fra en omsetningsbasert husleie. Slike konsepter kan for eksempel være Trondheim Torg eller City Syd. Konsepter der profesjonelle senterledelser ikke er like aktuelt kan være kjøpesenter som City Lade eller Lade Arena 1. De kjennetegnes av å ha få butikker, et mindre markedsføringsbudsjett, ingen eller lite felles markedsføring, mindre fellesareal/felleskostnader og der huseiers interesse er enten å få størst mulig profitt ut fra sin egen butikk eller at det er godt nok å holde utleiegraden så høy som mulig. Typiske konsepter her kan

være dagligvaresenter, handelsparker og kanskje nyoppstartede kjøpesenter. Felles markedsføring viser seg å være spesielt viktig for kjøpesenter som har mange butikker. På Lade Arena 1 som i utgangspunktet hadde et konsept der en ikke skulle ha noen senterledelse eller felles markedsføring, viser casestudiene at felles markedsføring hjalp på butikkenes omsetning. Faktisk så mye at de har bestemt å fortsette med det.

Butikkmix er også avgjørende for kjøpesenter med tanke på å oppnå høy omsetning. Det vil være en fordel å ha de største kjente kjedene som for eksempel H&M, Dressmann, Cubus, Clas Ohlson og McDonalds. Apotek, bank, dagligvare og vinmonopol er også å anbefale, samt såkalte *begivenheter*, butikker som ingen andre har. For bilbaserte randsonesenter og eksterne kjøpesenter kan vareutvalget variere fra enten å spesialisere seg innen enkelte utvalgte bransjer til å ha en bred bransjemiks slik at kunden får tak i bortimot hva som helst. Eller man kan ha begge deler, avhengig av senterets størrelse. Det er en god idé å ha en stor dagligvareforretning. For sentrumssenter kommer kundene som oftest med buss, sykkel eller til fots. Det betyr at en bør velge bransjer og butikker som har et vareutvalg som består av posehandel, fordi da blir det enklere for kunden å ta med seg varen. Det er ofte litt større konkurranse mellom kjøpesentrene og derfor bør en kanskje spesialisere seg innen enkelte utvalgte bransjer. Det kan for eksempel være å ha mest dybde og størst vareutvalg innen enten klær, sko og reiseeffekter, service og tjenester eller servering. Alt innenfor mote, gaver, bijouteri, parfyme, såpe, bodyvask, gullsmed, frisørsalong og pleie er populært. En liten dagligvare er også en fordel. Det kan hende at vinmonopol blir for plasskrevende for sentrumssenter, men det er ingen tvil om at de trekker mange kunder.

For å lykkes med kjøpesenter er det viktig at en har et konsept som er tilpasset premissene som kjøpesenteret har, på best mulig måte. Har man tilgang til hovedvei, nok plass, gir reguleringsplanen tilstrekkelig parkering, er det mange potensielle kunder i området, får man bussrute, kommer forutsetningene til å holde seg eller vil neste kommunestyre endre planene? Forutsetningene er mange og vil variere. Det er forutsetningene som avgjør konseptet og disse må man bruke rett. Det er ikke galt å lage et kjøpesenter uten sterk senterledelse og fellesareal, og med store butikker som styrer seg selv. Men da må kjøpesenteret ha noen forutsetninger som tilsier at dette passer inn i konteksten. Det er heller ikke feil å lage et kjøpesenter som har mange små butikker, men da må man ha en del forutsetninger på plass. Dersom et kjøpesenter har tilpasset konseptet sitt med hensyn til beliggenhet, bygningen, utleie/leietagere, FDV, markedsføring og butikkdrift, da er man på god vei til å lykkes med kjøpesenter. De elementene som i størst grad påvirker omsetningen på et kjøpesenter er beliggenhet, størrelse og butikkenes kommersielle drift. På bakgrunn av det kan man på et generelt grunnlag konkludere med at det er ingen konsept som har større suksess enn andre, fordi det er avhengig av kontekst, eller situasjonen kjøpesenteret er satt inn i.

1 INNLEDNING

1.1 Bakgrunn

I 2008 vedtar Stortinget en rikspolitisk begrensning som tar for seg etablering av kjøpesenter i Norge. Siden den spede start i USA på 20-tallet har kjøpesenter som fenomen og samfunnsstrukturerende element vokst kraftig. I Norge mener mange at desentraliserte kjøpesenterlokaliseringer utarmer de tradisjonelle by- og tettstedssentrumene. Samtidig vokser miljøbevegelsen frem og fokuset på biltransport er et tungt argument i debatten.

Årlig omsetter kjøpesenterbransjen for over 120 milliarder kroner i Norge. Et kjøpesenter kan være alt fra store multisenter til hundrevis av detaljforretninger samlet under ett tak, til mindre dagligvaresenter. Kjøpesentrene har en rekke utfordringer med tanke på utvikling. Først og fremst er det begrenset antall områder i landet hvor befolkningsgrunnet er stort nok for kjøpesentre. I tillegg har krav til antall butikker og salgsareal som et kjøpesenter trenger for å bli attraktiv i konkurransen med øvrig handel, økt. Begrensede arealer og tilgjengelighet samt et lite attraktivt leienivå har ført til at plasskrevende handel og store dagligvarebutikker har valgt å etablere seg i handelsparker eller som frittstående enheter. Videre har bransjeglidning flyttet omsetning fra mindre bransjebutikker til stordriftsformer utenfor kjøpesentre.

Bakgrunn for masteroppgaven er et ønske om å kartlegge kjøpesentrenes viktigste suksessfaktorer som gir økt omsetning, ettersom små forandringer kan få store økonomiske konsekvenser. I denne oppgaven har jeg sett nærmere på hva det er med kjøpesenteret som appellerer til de store massene. Hvilke faktorer er det som fører til denne suksessen for kjøpesenter? Og er alle kjøpesenterkonsepter relevante?

Før oppgaveskrivingen startet var temaet forholdsvis ukjent. Motivasjonen for å fordype meg inn i et nytt tema skyldes et ønske om å heve min egen kompetanse. Over tid har økt kunnskap gitt meg mer interesse for kjøpesenterbransjen. Troen på å finne hva skal til for å lykkes med kjøpesenter har vært inspirerende.

1.2 Formål og problemstilling

Formålet med masteroppgaven er å få en helhetsforståelse av hva som skal til for å lykkes med kjøpesenter. Hensikten er å gjennomgå relevant litteratur innen fagområdet, innhente egne data gjennom casestudier ved hjelp av dybdeintervjuer og brukerundersøkelser og lage egne analyser som skal bidra til å belyse problemstillingen. Litteraturstudier, for å gi en helhetsforståelse. Dybdeintervju skal kartlegge hva sentrale personer ved kjøpesentrene mener er de viktigste suksessfaktorene som påvirker omsetningen. Og brukerundersøkelsens mål er å identifisere kundenes kriterier for valg av kjøpesenter.

I denne masteroppgaven er fire kjøpesenter i Trondheim med forskjellige konsepter evaluert. Kjøpesentrene er valgt på bakgrunn av konsept, beliggenhet, omsetning, størrelse, kundesegment og butikkmix. De involverte kjøpesentrene er Trondheim Torg, City Syd, City Lade og Lade Arena 1.

Problemstilling

- **Hva skal til for å lykkes med kjøpesenter?**

Forskningsspørsmål

Følgende forskningsspørsmål er forsøkt besvart:

- ***Hvilke suksessfaktorer legger kjøpesentrene vekt på med hensyn til konsept?***
- ***Hva legger kundene vekt på med hensyn til valg av kjøpesenter?***
- ***Har noen konsepter større suksess eller er dette avhengig av kontekst/situasjon?***

1.3 Avgrensninger

Masteroppgavens tema er omfattende fordi suksessfaktorer er lik summen av alle kontaktpunkt med kunden. Derfor har det vært nødvendig å avgrense oppgaven innenfor den begrensede tidsrammen som disponeres. Casestudiene er begrenset til å gjelde kjøpesenter i Trondheim, nærmere bestemt Trondheim Torg, City Syd, City Lade og Lade Arena 1. Masteroppgaven vil fokusere mest på de viktigste suksessfaktorene sett ut fra et overordnet senterperspektiv og ikke for hver enkelt butikk. Derfor er det ikke gått veldig detaljert inn på det som omhandler kjøpesentrenes butikkdrift, utleie, leietagere, butikkmix, butikkenes markedsføring, plassering av forretningene, planløsninger, kundestrøm, hvilket marked kjøpesentrene dekker og hvor kundene kommer fra.

Det er mye hemmelighet i kjøpesenterbransjen og på grunn av omstendighetene må masteroppgaven ta utgangspunkt i tilgjengelig informasjon for å definere hva som er en suksess. Det nærmeste oppgaven har kommet er kjøpesentrenes omsetning, men det alene vil i realiteten ikke kunne bestemme om et senter er en suksess eller ikke. Til syvende og sist vil det være kjøpesenterets lønnsomhet som er avgjørende. En oversikt over sentrenes bransje- og butikkomsetning vil ikke bli belyst eller sammenlignet fordi det ikke har vært mulig å innhente denne informasjonen i mine casestudier. Noen betraktet nøkkeltallene som konfidensielle og andre hadde de ikke tilgjengelig. Derfor blir det umulig å sammenligne sentrenes bransje- og butikkomsetning. Kjøpesentrenes bransjefordeling vil derfor være inndelt etter antall butikker i masteroppgaven.

Lade Arena 1 har utvidet kjøpesenteret samtidig med at oppgaveskrivingen har pågått. Utvidelsen er ikke medtatt i oppgaven ettersom utvidelsen ikke var ferdigstilt når intervjuene med ledelsen og brukerne ble gjennomført. Selv om utvidelsen var ferdig før oppgaven ble levert, er den utlatt fra oppgaven. Derfor er det bare første del av senteret, også kalt Lade Arena 1 i oppgaven, som er undersøkt. Ledelsen ved Lade Arena 1 har ikke oversikt over hvor mange som har besøkt senteret, men har til gjengjeld informasjon om hvor mange som har handlet i løpet av året. I tabellen som viser en sammenstilling av kjøpesentrenes antall besøk er det for Lade Arena 1 isteden brukt hvor mange som har handlet. Dette er ingen god sammenligning, men gir i hvert fall en indikasjon på hvor mange som har besøkt senteret.

Under dybdeintervjuene med senterlederne ble det stilt flere spørsmål om hva de tror vil skje i fremtiden. Det har vært nødvendig å begrense oppgaven og derfor er det ikke valgt å gå nærmere inn i dybden på kjøpesentrenes fremtidsutsikter, utfordringer, konkurrenter og hvordan fremtidens kjøpesenter vil se ut.

Det har også vært nødvendig å avgrense brukerundersøkelsen. Antall respondenter i brukerundersøkelsen er begrenset til 100 stykker totalt ettersom det er urealistisk å få mange flere respondenter innenfor det gitte tidsrom. Hvilke kriterier kunder har for valg av butikk i kjøpesentrene, blir ikke diskutert i denne oppgaven.

Mesteparten av statistikken fra litteraturen kommer fra *Senterboken 2011* som er den viktigste kilden til bransjens statistikk. Her benyttes nøkkeltall fra 2009. Boken bruker nesten to år gamle nøkkeltall fordi den ble publisert i oktober 2010 og innsamling av nøkkeltall fra 2009 kan ikke skje før tidligst januar 2010, ettersom året må være over. Det tar også tid å innhente tallmaterialer fra samtlige 392 kjøpesenter i Norge. Tilslutt skal forfatterne ha tid til å analysere nøkkeltallene, før boken kan publiseres. I *Senterboken 2011* forventer en å kunne lese statistikk fra 2010 eller 2011. Derfor burde boken ha endret tittel til *Senterboken 2010*. Nøkkeltall fra *Senterboken 2012* er ikke brukt fordi boken ikke var publisert da arbeidet med masteroppgaven startet.

1.4 Oppavestruktur

Masteroppgaven er bygd opp i fem hoveddeler. Først kommer et innledende kapittel der man blir presentert for bakgrunn for valgt tema. Deretter kommer oppgavens formål og problemstillinger, og hvilke forskningsspørsmål som er forsøkt besvart. Videre diverse avgrensninger i masteroppgaven, oppgavestruktur og tilslutt viktige definisjoner som er benyttet.

Kapittel 2 omhandler teori og litteraturstudie der man tar sikte på å få en forståelse over hva som er de viktigste suksessfaktorene for kjøpesentrene med tanke på å få høy omsetning. Først får man en kort presentasjon av den historiske utviklingen. Deretter sentrale nøkkeltall for kjøpesenterbransjen de siste ti årene, forskjellen mellom suksessfaktorer og suksesskriterier, viktige elementer i utvikling av kjøpesenter og tilslutt kundenes kriterier for valg av kjøpesenter og butikk.

I kapittel 3 gis det først en kort beskrivelse om metodebruk, validitet og reliabilitet og metoder som er anvendt i masteroppgaven.

Videre i kapittel 4 blir funn fra intervju og brukerundersøkelse sammenstilt for hvert kjøpesenter. Først introduseres kjøpesenterets viktigste nøkkeltall, deretter intervju med senterledelsen, brukerundersøkelsen og tilslutt presenteres en kort oppsummering av senterledelsens viktigste suksessfaktorer og brukerundersøkelsens viktigste funn.

I kapittel 5 blir problemstillingen og forskningsspørsmålene drøftet og forsøkt besvart. Oppgaven blir drøftet på bakgrunn av kjøpesentrenes suksessfaktorer hentet funn fra litteraturstudier, casestudier, intervjuer og brukerundersøkelser.

Tilslutt avsluttes masteroppgaven med en konklusjon.

1.5 Definisjoner

Ifølge Midtbust (2010a) benyttes det en rekke begreper innen kjøpesenterbransjen uten at det er gjort rede for hva som inngår i begrepet, og hva som faller utenfor. Derfor har Midtbust avgrenset og definert flere av de mest sentrale begrepene som bygger på opplysninger fra *Handelstrender, kjedeutvikling og service: strukturendringer og metoder i en ny tid* (Rasmussen og Reidarson, 2007), tidligere utgaver av *Senterboken* og Institutt for Bransjeanalyser AS. Nedenfor er Midtbusts mest relevante definisjoner gjengitt.

Kjøpesenter

"Et kjøpesenter består av et bygg eller en samling bygg som er planlagt, utviklet, eid og drevet som en enhet. De enkelte funksjoner/bedrifter er samlet i en bygning eller gruppert omkring et torg, gågate eller åpen plass. Salgsarealet skal være større enn 2 499 kvadratmeter og senteret skal inneholde minst fem ulike detaljhandelsenheter. Senteret har gjerne egen funksjon for salg og markedsføring av senterets tjenester."

Kjøpesenter definert ut fra markedsgrunnlag

Områdesenter *"Et kjøpesenter hvor det primære kundegrunnlaget er knyttet til en kommune, flere bydeler eller en større del av en by. Et slikt senter vil vanligvis romme et bredt tilbud av varer og tjenester. Tilbudet av utsalgsvarer er godt, men ikke fullstendig. Ofte vil slike sentre inneholde en del offentlige servicetjenester og ha et visst bespisningstilbud."*

Regionsenter *"Et kjøpesenter som trekker kunder fra og som henvender seg til befolkningen i flere kommuner, fra en større by og hele eller store deler av regionen rundt byen. Et slikt senter rommer et bredt tilbud av varer og tjenester, inklusiv bespisning. Tilbudet av utsalgsvarer er vanligvis godt både i bredde og i dybde."*

Kjøpesenter definert ut fra senterets beliggenhet

Eksternt kjøpesenter *"Senter som er lokalisert utenfor eller i ytterkant av eksisterende bebyggelse, som regel med god tilknytning til et overordnet veisystem. Senteret har som regel et stort vareutvalg, både i bredde og dybde. Fungerer ofte som et område- eller regionsenter."*

Randsonesenter *"Betegnelsen på et kjøpesenter som ligger i randsonen til det tradisjonelle handelssentrum. Senteret har som regel et bredt vareutvalg. Fungerer ofte som et område- eller regionsenter."*

Sentrumssenter *"Et kjøpesenter som er lokalisert i det tradisjonelle handelssentrum i byer og tettsteder. Senteret har som regel et stort vareutvalg, både i bredde og dybde. Fungerer ofte som et område- eller regionsenter."*

Kjøpesentre definert ut fra vareutvalg/butikktyper/tjenestetilbud eller profilering

<i>Bransjesenter</i>	<i>"Dette er et kjøpesenter som er dannet med utgangspunkt i en stor faghandelsaktør som har mer enn 80 prosent av senterets omsetning. Senteret har følgelig et begrenset tilbud gjennom andre, mindre butikker."</i>
<i>Dagligvaresenter</i>	<i>"Dette er et senter som er dannet med utgangspunkt i en stor dagligvarebutikk som har mer enn 80 prosent av den samlede omsetningen i senteret. Det er således et begrenset tilbud gjennom andre, mindre butikker."</i>
<i>Fabrikkutsalg / Factory outlets</i>	<i>"Dette er mer eller mindre permanente utsalgssteder for varer fra én vareprodusent eller for ett varemerke. Varene har vanligvis et svært gunstig prisnivå sammenlignet med prisene gjennom ordinære omsetningskanaler. En samlokalisering av slike utsalgssteder kalles gjerne factory outlets. I en rekke land blir slike butikker gjerne organisert og markedsført som kjøpesentre."</i>
<i>Faghandelssenter</i>	<i>"Et kjøpesenter som hovedsakelig består av store, dominerende faghandelsbutikker."</i>
<i>Handelspark</i>	<i>"Handelsparker kjennetegnes ved at arealkrevende konsepter etablerer seg utenfor tradisjonelle sentra gjerne i randsonen til byer, og i tilknytning til innfartsveier. Handelen er i stor grad bilbasert og butikkene er ofte lokalisert i tilknytning til en eller flere større parkeringsplasser, hvor det gjerne er ett eller flere kjøpesentre i området. I mange tilfeller har handelsaktørene i utgangspunktet ikke samme eier, samme driver eller felles markedsføring, men på grunn av samlokaliseringen oppfatter kundene dem likevel som én enhet." (Midtbusts, 2010b, s. 29)</i>
<i>Hypermarked</i>	<i>"Betegnelsen benyttes for å beskrive en virksomhet som har samme drifts- og eierform som et stormarked, men med et salgsareal som er større og med et sortimentstilbud som er bredere og dypere enn stormarkedet."</i>
<i>Kjøpmannsvarehus</i>	<i>"En bygning med butikker i flere plan som markedsføres som en enhet og hvor leietakerne driver sine selvstendige virksomheter uten at de er atskilt med skillevegger og inngangsporter."</i>
<i>Multisenter</i>	<i>"Et kjøpesenter som i tillegg til et bredt tilbud av butikker og tilliggende servicetjenester dekker en rekke andre funksjoner for et område. Som eksempel kan nevnes lege- og helsetjenester, bibliotek, kinodrift, kulturhus, hotell mv."</i>
<i>Outlet senter</i>	<i>"Senter som er bygd opp med butikker som utelukkende fører nedsatte salgsartikler, som regel knyttet til enkeltstående merkevarer eller produsenter. Er foreløpig lite utbredt i Norge, men vokser sterkt i Europa."</i>

Stormarked "En stor butikk, gjerne definert som en butikk med en eier, med en salgsflate over 2 499 kvadratmeter og med drift på ett etasjeplan. I dagligvarebransjen har stormarkedene et betydelig utvalg av utvalgsvarer og kapitalvarer i tillegg til et bredt dagligvareutvalg. Ingen varegruppe skal ha mer enn 80 prosent av omsetningen. Innen faghandelsbransjene benyttes begrepet stormarked gjerne om butikker som har et salgsareal og et vareutvalg som er langt større enn det som er vanlig i bransjen."

Utvalgssenter "Tradisjonelt kjøpesenter, men uten tradisjonell dagligvareforretning i butikkmiksen."

Arealdefinisjoner

Bruksareal "Består av salgsareal og fellesareal. Det er det arealet som sentrene vanligvis bruker for å beregne husleie, fordeling av felleskostnader og lignende."

Fellesareal "Felles kundeareal (dvs. det arealet som kundene har tilgang til utenom butikkenes bruksareal), felles bakrom (fellesareal beregnet på leietagere og ansatte) og arealer til drift av selve kjøpesenteret (senterkontor, møterom med videre)."

Salgsareal "Salgsareal består av selve salgsarealet, dvs. det arealet som kundene har tilgang til (inkludert prøverom og areal hvor varer er utstilt) og tilhørende bakrom (lager, kontor, spiserom og andre rom som leietager har eksklusiv adgang til)."

Ord og uttrykk innen Eiendomsforvaltning – Fasilitetsstyring

Bjørberg et al. (2008), opererer med følgende definisjoner innen eiendomsforvaltning

Forvaltning "Omfatter ledelse, planlegging, organisering, kontroll over det totale arbeidet, skatter og avgifter, kontrakter. Kostnader man har selv om man ikke bruker bygget."

Drift "Det som skjer daglig, ukentlig og månedlig gjennom året. Tilsyn, overvåking av teknisk anlegg, renhold, energi og renovasjon."

Vedlikehold "Større frekvenser enn et år, male hus (5-6år), skifte vindu (40år)."

Utvikling "Tiltak du gjør fordi det som foregår i bygget krever den endringen. Byggets brukbarhet, innvendig ombygging, nye lover og forskrifter."

Bygningsforvaltning "FDVU."

Begrepsdefinisjoner og beregningsmåter som er benyttet ved beskrivelse av kjøpesenterhandelen i handelsfeltene og regionene.

Rasmussen (2010c) har benyttet følgende begrepsdefinisjoner og beregningsmåter i sin artikkel om "Kjøpesenterhandelen i handelsfelt og i regioner."

Omsetningen i detaljhandelen er innhentet fra Statistisk sentralbyrå med utgangspunkt i definerte grupperinger av Nacer og den nye inndelingen av regioner. Ved fremskaffelse av butikkomsetningen er omsetningen av matvarer og faghandelsvarer i bensinstasjoner beregnet med utgangspunkt i SSBs statistikker. Omsetningen av tax-free varer gjennom landets internasjonale flyplasser er holdt utenom. Det samme gjelder omsetning gjennom postordre og internetthandel. Det er benyttet samme metode ved fremskaffelse av omsetningstall for 2008 og 2009.

Kjøpesenteromsetningen og andre data om kjøpesenterbransjen er samlet inn gjennom Institutt for Bransjeanalyser. Netto omsetning for kjøpesentrene er beregnet med utgangspunkt i informasjonen om sentrenes brutto omsetning. Det er her benyttet individuelt fastlagte omregningsfaktorer for sentrene. Omsetningen i kjøpesenteret ved Gardermoen Lufthavn er holdt utenfor i analysen av kjøpesenterbransjen.

Innbyggertallene som benyttes ved analyser, bygger på data for landets kommuner fra Statistisk sentralbyrå. Ved beregning av nøkkeltall hvor innbyggertallet inngår, er det benyttet et gjennomsnitt av innbyggerne ved årets start og ved årets slutt.

Region er betegnelsen på et geografisk område for nærliggende kommuner som vil kunne dra nytte av et samarbeid. I Senterboken benyttes en regioninndeling hvor det tas sikte på å få vist de naturlige markedsområder for handelen. Vanligvis er det ett regionsenter i en region hvor innbyggerne kan få dekket hovedtyngden av sine behov for varer og tjenester. I noen tilfeller kan det være flere regionsentre i samme region. Dette vil vises gjennom navnet på regionen. Kommunene er minste enhet ved avgrensning av handelsregionene. Med kun to unntak består handelsregionene av flere kommuner. Hvilke kommuner som inngår i en handelsregion, vil fremgå av kartskissen for handelsfeltene og i en oversikt ved beskrivelse av kjøpesenterhandelen i de enkelte handelsfelt.

Antall leietakere er sum av antallet butikker og forbrukerrettede servicevirksomheter.

Kjøpesenteromsetningen er beregnet omsetning eksklusiv merverdiavgift gjennom sentrenes butikker og gjennom forbrukerrettede servicevirksomheter.

Omsetningsendring butikkhandelen er for 2009 den prosentvise endringen fra 2008.

Omsetningsendring kjøpesenterhandelen er for 2009 den prosentvise endringen i omsetningen for de kjøpesentre som inngår i statistikken, sammenlignet med omsetningen i 2008.

Omsetningsandel kjøpesentre er butikkomsetningen i kjøpesentrene regnet i prosent av butikkhandelen i det definerte markedsområdet.

Omsetning pr kvadratmeter salgsareal er beregnet som kjøpesentrenes totale omsetning 2009 dividert på sentrenes salgsarealer.

Salgsareal pr innbygger er kjøpesentrenes salgsarealer dividert med gjennomsnittlig antall innbyggere i det definerte markedsområdet.

2 TEORI / LITTERATURSTUDIE

2.1 Historisk utvikling

Ifølge Haram (2009) har kjøpesentrene minst tre forgjengere, basarene i Midt-Østen, varehusene og handlestrøkene i bykjernene. Basarenes opphav i Midt-Østen skriver seg tilbake flere århundrer. En av de største, som fremdeles står, er "Den store basaren" i Istanbul, Tyrkia som ble påbegynt i 1461. Den er fremdeles en av de største "kjøpesentrene" utenfor USA med sine 4 000 butikker, 500 salgsboder, restauranter, moskeer og kaffehus. Haram hevder kjøpslåing var vanlig ved de etablerte markedene frem til 1852, da det første fastprisvarehuset åpnet i Paris. Varehuset var det første som gjorde slutt på kjøpslåing og det var også nytt å samle mange forskjellige varer i samme bygning. Haram skriver at det etter hvert oppstod sentrale handlestrøk i byene og at det var vanlig å samle butikkene i hensiktsmessig avstand fra hverandre, selv om trafikken økte. Med parkometeret kom behovet for sentralt beliggende parkeringshus og forretningene tok tak i dette ved å etablere parkering på egen grunn. *"Det viste seg etter hvert at de fleste kundene benyttet inngangen fra butikkenes parkeringsplasser, og ikke fra hovedgaten ved butikkens front"* (Haram, 2009).

USAs første kjøpesenter, Country Club Plaza i Kansas City, åpnet i 1922 og ble grunnlagt på bakgrunn av privatbilismen og forstedenes vekst. Utgangspunktet for forstedenes utvikling var befolkningsøkning, økende velstand og bilens fremgang. Til å begynne med ble det etablert mindre butikker og etter hvert begynte flere forretninger å etablere seg sammen i disse områdene. Haram (2009) skriver at det var her grunnlaget for butikkjedene ble lagt og at det senere ble dannet sentralt styrt butikkjeder, etter hvert som de oppdaget at det var hensiktsmessig å sentralisere en del funksjoner for flere forretninger. Ifølge Haram (2009) har Richard Longstreth forsket i utviklingen innen detaljhandelen i California fra 1920 til 1950. Longstreth hevdet *"at det ikke var kjøpesentrenes evne til å ta i mot store mengder biler, men sentrumshandelens manglende evne til å gjøre det samme, som la grunnlaget for kjøpesenterets utvikling"*.

Haram (2009) skriver at det første overbygde kjøpesenter i verden var Southdale som ble bygget i 1956 i Edina, Minnesota. Senteret står fortsatt den dag i dag og ble en umiddelbar suksess. Kjøpesenteret ble tegnet av Victor Gruen som er blant de som har hatt størst innflytelse på amerikaneres hverdag. Fra et kjøpesentersynspunkt var Gruen en foregangsmann på flere områder.

Ifølge Vestfold Fylkeskommune (2003) kom de første kjøpesentrene i Norge på Eiksmarka Senter i Bærum som åpnet i 1953 og på Tveita og Lambertseter i Oslo i 1959. Dette var relativt tidlig i kjøpsenterets utvikling og på den tiden var norske kjøpesentre offentlig planlagt med den hensikt å få etablert et tjeneste- og velferdstilbud til befolkningen i drabantbyer og forsteder. Haram (2009) skriver at den største forskjellen mellom de norske og amerikanske sentrene var at de norske var basert på at folk flest ikke hadde bil, og ble derfor lokalisert mot det nære markedet (lokalsentre) og i tilknytning til kollektivtransportknutepunkter.

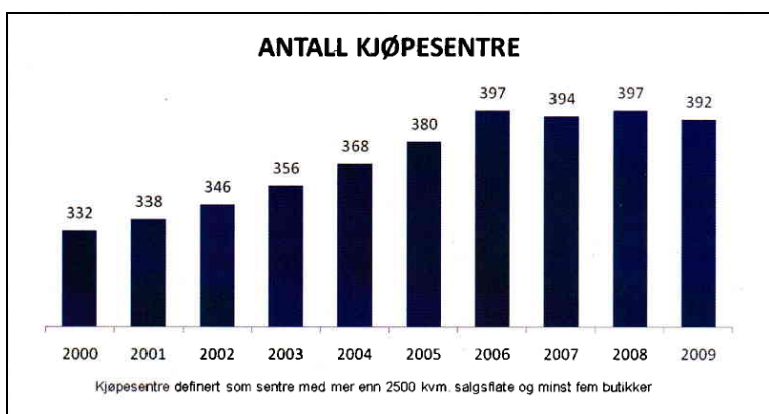
På 1980-tallet kom en ny type privat initiert og planlagte kjøpesentre i Norge der lokalisering ikke lenger var nærmarkedsorientert, men der sentrene ofte var lokalisert i utkanten av bebyggelsen. *"Sentrene var orientert mot sitt indre liv – ofte gjennom egen indre torgdannelse. Kjøpesentrene var ikke lenger et ledd i den offentlige planleggingen"* (Vestfold Fylkeskommune, 2003).

Vestfold Fylkeskommune (2003) skriver at det ikke ble etablert mange nye kjøpesentre på 1990-tallet. Perioden har i stor grad vært preget av påbygging og revitalisering av eksisterende kjøpesentre i regi av profesjonelle kjeder av kjøpesentereiere og -drivere. Som følge av dette fikk man etablert relativt store sentrumslokaliserte sentre i konkurranse med den "suburbaniseringen" som var i ferd med å skje med handelen (byene vokser, men handelen flytter ut). For nærmere beskrivelse av kjøpesentrenes utvikling frem til i dag kan Rasmussen og Reidarson (2007) anbefales.

Gisholt (2010) skriver at det moderne kjøpesenteret slik vi kjenner det i dag har sine utspring fra 1950-årene da Shopping Malls oppstod i USA. Kjøpesentrene der ligger ofte utenfor byene, gjerne i trafikknutepunkter med gode parkeringsmuligheter for bil. En av årsakene til suksessen har vært den amerikanske handlemåten "one stop, one shop, once a week". Haram (2009) hevder at utviklingen innen bransjeutvalg ikke har endret seg stort og forteller at Lambertseter Forretningssentrum, som åpnet i 1958, inneholdt følgende forretninger:

"Urmaker/optiker, renseri, tobakksforretning, garn og brukskunst, fotoforretning, frisør/parfymeri, moteforretning, manufaktur/konfeksjon, bokhandel, blomsterforretning, elektrisk forretning, matvarer/kjøtt/fisk, isenkram, gullsmed, skotøyforretning, radio-elektrisk forretning, apotek, post, bank, bibliotekfilial, helsestasjon, folketannpleie, tannlegekontor, legekortor og fysikalsk institutt."

Ifølge Haram (2009) finner man disse forretningene på et hvilket som helst senter i dag, eller kanskje heller, de forretningene utleier ønsker å etablere på et vanlig lokalsenter i dag.



Figur 1: Antall kjøpesentre i Norge

På 2000-tallet har utviklingen av antall kjøpesentre i Norge økt med 18 %. Tilveksten var jevn de første syv årene, men flatet noe ut etter finanskrisen. Ved utgangen av 2009 var det registrert 392 kjøpesentre i Norge med til sammen 10 744 butikker. Gjennom hele 2000-tallet har omsetningsutviklingen vært stabil. Ifølge Rasmussen (2010d) var den samlede omsetningen i Norges 392 kjøpesentre ved utgangen av 2009 ca. 123 milliarder kroner eksklusiv merverdiavgift. Det samlede salgsarealet i kjøpesenterbransjen økte med over 45 % på 2000-tallet. Hovedsakelig gjennom nybygg og utvidelser. I 2009 var det samlede salgsareal for de 392 kjøpesentre som statistikken omfatter, 4,04 millioner kvadratmeter.

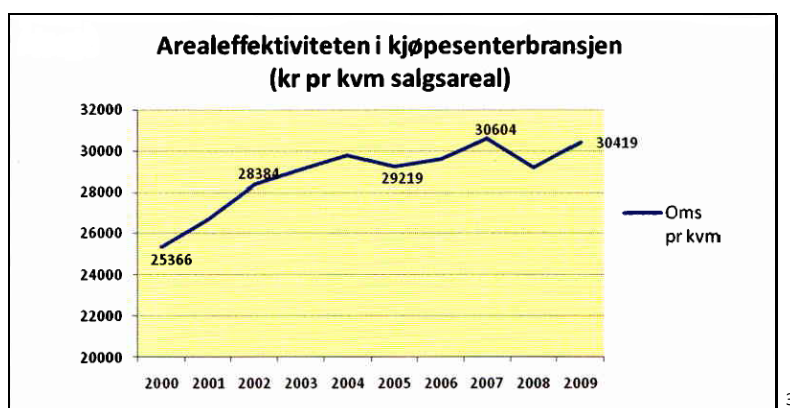
¹ Kilde: Midtbust og Rasmussen (2010) – Senterboken 2011, s. 48

Selv om antall kjøpesentre økte med 13 % i perioden 2002-2009 så viser figuren nedenfor at kjøpesentrene blir større. I 2009 var kjøpesentrenes gjennomsnittlige salgsareal 10 303 kvadratmeter, og fra år 2002 har sentrenes gjennomsnittsstørrelse økt med 24,1 prosent, som tilsvarer 2 043 kvadratmeter.



Figur 2: Gjennomsnittlig salgsareal

I løpet av 2000-tallet økte kjøpesentrenes arealeffektivitet med 5 053 kr pr. kvadratmeter, det vil si nesten 20 %. Kjøpesentrenes arealeffektivitet vil ifølge Rasmussen (2010d) vise stor variasjon fordi den er avhengig av sentrenes butikkmix, attraktivitet, antall sentre i regionen mv. 2009 viser en økning på 4,1 prosent fra 2008 og Rasmussen (2010d) skriver at 2008 var et år hvor det var svak vekst i omsetningen og stor tilvekst av arealer.



Figur 3: Arealeffektiviteten i kjøpesenterbransjen

I 2009 var kjøpesentrenes markedsandel beregnet til 33,4 prosent.



Figur 4: Kjøpesentrenes markedsandel

² Kilde: Rasmussen (2010d) – Senterboken 2011, s. 60

³ Kilde: Rasmussen (2010d) – Senterboken 2011, s. 61

⁴ Kilde: Midtbust og Rasmussen (2010) – Senterboken 2011, s. 49

2.2 Sentrale nøkkeltall for kjøpesenterbransjen

Topp 10 i kjøpesenterbransjen

Tabellen nedenfor viser de ti største kjøpesentre målt i omsetning, samt de fire sentrene som oppgaven skal se nærmere på. Listen er hentet fra Handel i kjøpesentre (2011), mens tallmaterialet er innhentet og utarbeidet av Kvarud (2011). Sandvika Storsenter hadde landets største omsetning i 2010 med over 3,1 milliarder. I Trondheim var City Syd størst med over 2 milliarder og deretter City Lade med nesten 1,5 milliarder.

Rangering 2010	Senter	Sted	Bruttoomsetning (mill. kr) a)		Endring 2009-2010
			2010	2009	
1	Sandvika Storsenter 1)	Sandvika	3 177	3 150	0,9
2	Lagunen Storsenter 2)	Bergen	3 001	2 878	4,3
3	AMFI Moa	Ålesund	2 394	2 370	1
4	Kvadrat	Sandnes	2 260	2 247	0,6
5	Ski Storsenter	Ski	2 065	2 045	1
6	City Syd	Trondheim	2 025	1 962	3,2
7	Strømmen Storsenter 3)	Strømmen	1 894	2 066	-8,3
8	CC Vest 4)	Oslo	1 876	1 719	9,1
9	Sartor Storsenter	Bergen	1 849	1 843	0,3
10	ALNA Senter	Oslo	1 843	1 829	0,8
14	City Lade	Trondheim	1 478	1 429	3,4
39	Trondheim Torg	Trondheim	921	901	2,2
*)	Lade Arena 1	Trondheim	276	256	7,8

Kilde: Kvarud Analyse

a) Ekskl. omsetning "annen virksomhet"

1) Senteret hadde flere store ombygginger i 2010, noe som førte til tapt omsetning på ca. 75-100 mill. kr.

2) Omsetningen i virksomheten i Laguneparken utgjør omlag 25 % av totalomsetningen.

3) Senteret er under stor utbygging der deler av senteret og ett parkeringshus er revet.

*) Lade Arena 1 er pr. definisjon ikke et kjøpesenter og rapporterer ikke nøkkeltall til Kvarud Analyse

5

Tabell 1: Topp 10 – omsetning

Rekkefølgen for de fire største sentrene er uendret fra året før og eneste nykommer på "topp 10-listen" var CC Vest. Oslo City var senteret som falt ut av listen. Omsetningen til Lagunen Storsenter inkluderer detaljhandelsbedriften som er lokalisert i Lagunen Handelpark. Denne utgjør 25 % av senterets omsetning.

Ifølge Rasmussen (2010f) er det først og fremst kjøpesentre med høy omsetning som har høy arealeffektivitet. Syv av ti senter hadde i 2009 en netto omsetning over en milliard kroner. Gruppens gjennomsnittlige arealeffektivitet er over det dobbelte av gjennomsnittet i bransjen. På topp 10-listen finner vi City Syd på sjetteplass. NB! Det er avvik mellom arealeffektiviteten sentrene selv har oppgitt og hva Kvarud skriver.

Rang	Senter/Beliggenhet	Omsetning pr kvm kr
1	Byporten Shopping, Oslo	79 866
2	Oslo City, Oslo	76 171
3	CC Vest, Oslo	70 479
4	Sandvika Storsenter, Sandvika	62 241
5	Strømmen Storsenter, Strømmen	60 504
6	City Syd, Tiller	60 073
7	Bergen Storsenter, Bergen	58 987
8	Ski Storsenter, Ski	57 824
9	Farmandstredet, Tønsberg	57 745
10	Valentinlyst Senter, Trondheim	57 738

6

Tabell 2: Topp 10 – arealeffektivitet

⁵ Kilde: Kvarud (2011)

⁶ Kilde: Rasmussen (2010f) – Senterboken 2011, s. 68

Ifølge Rasmussen (2010f) utgjorde de ti kjøpesentrene med flest leietagere 12,5 prosent av bransjens totale antall leietakere og blant de ti største var det en samlet nedgang på åtte leietakere i 2009.

Rang	Senter/Beliggenhet	Antall leietakere
1	Sandvika Storsenter, Sandvika	185
2	Kvadrat, Sandnes	159
3	Amfi Moa, Ålesund	159
4	Åsane Storsenter, Ulset	148
5	Jessheim Storsenter, Jessheim	145
6	Ski Storsenter, Ski	143
7	Lagunen Storsenter, Rådøl	130
8	Strømmen Storsenter, Strømmen	120
9	Farmandstredet, Tønsberg	114
10	Sartor Storsenter, Straume	113

7

Tabell 3: Topp 10 – antall leietagere

Gjennomsnittlig salgsareal for kjøpesentrene var 10 303 kvm. og ifølge Rasmussen (2010f) utgjorde salgsarealet til de ti største kjøpesentrene så mye som 11,5 % av det samlede areal i kjøpesenterbransjen i 2009.

Rang	Senter/Beliggenhet	Salgsareal kvadratmeter
1	Kvadrat, Sandnes	64 000
2	Amfi Moa, Ålesund	63 095
3	Lagunen Storsenter, Rådøl	50 000
4	Alna Storsenter, Oslo	46 000
5	Sandvika Storsenter, Sandvika	41 500
6	Åsane Storsenter, Ulset	41 000
7	Metro Senter, Lørenskog	40 528
8	Sartor Storsenter, Straume	39 982
9	Amfi Vågen, Sandnes	39 551
10	Jessheim Storsenter, Jessheim	38 000

8

Tabell 4: Topp 10 – salgsareal

Ifølge Rasmussen (2010d) hadde $\frac{2}{3}$ mindre salgsareal enn gjennomsnittet og de fleste nyetableringer hadde salgsarealer mellom 3-5 000 og 12-18 000 kvm. Rasmussen skriver at kjøpesentre med over 20 000 kvm salgsareal øker først og fremst fordi sentre ble slått sammen og på grunn av utvidelser.



9

Figur 5: Antall kjøpesentre inndelt etter kvm. salgsareal

⁷ Kilde: Rasmussen (2010f) – Senterboken 2011, s. 65

⁸ Kilde: Rasmussen (2010f) – Senterboken 2011, s. 64

⁹ Kilde: Rasmussen (2010d) – Senterboken 2011, s. 54

Enkelte gjennomsnittstørrelser for kjøpesenterbransjen 2009

Tabellene nedenfor er hentet fra Rasmussen (2010d) og viser gjennomsnittstall for kjøpesentrene i 2009. Ifølge Rasmussen (2010d) viser en analyse av antall leietakere i kjøpesentre med ulik omsetningsstørrelse at antall leietakere øker med omsetningen. Gjennomsnittlige leietagere i 2009 for kjøpesentre med omsetning over 700 millioner kroner, var 93,4 leietakere.

Netto oms mill kr	Antall sentre	Gj.snitt oms mill kr	Salgsareal i kvm	Oms pr kvm, kr	Gj.snitt antall leietakere
Under 100	79	70	3 633	19 264	9,9
101 - 200	122	143	5 806	24 618	16,3
201 - 400	106	285	10 109	28 268	29,7
401 - 700	45	518	17 697	29 246	57,4
Over 701	40	1 159	29 391	39 419	93,4
Totalt	392	313	10 303	30 419	31,2

10

Tabell 5: Gjennomsnittstall inndelt etter omsetning

For 2009 var gjennomsnittlig omsetning for kjøpesentrene 313 millioner. Kjøpesentrene med lavere omsetning enn 200 millioner utgjorde så mye som 51,3 %.

Beliggenhet	Antall sentre	Gj.snitt oms mill kr	Salgsareal i kvm	Oms pr kvm, kr	Gj.snitt antall leietakere
Sentrum	188	243	8 346	29 173	25,8
Randsone	81	343	10 790	31 860	28,2
Ekstern	61	566	19 456	29 097	47,9
Bydel	62	238	6 624	35 959	22,8
Totalt	392	313	10 303	30 419	31,2

11

Tabell 6: Gjennomsnittstall inndelt etter beliggenhet

Ut fra tabellen ovenfor kan vi blant annet fastslå følgende:

- Omtrent halvparten av kjøpesentrene var lokalisert i sentrum av byer og tettsteder, mens de resterende fordelte seg jevnt mellom randsonesentre, bydelssentre og eksterne sentre.
- Eksterne kjøpesentre hadde størst gjennomsnittsomsetning og flest leietakere.
- Bydelssentrene hadde i 2009 lavest gjennomsnittsomsetning og lavest salgsareal i kvadratmeter. Arealeffektiviteten for denne gruppen var høyest, noe som kan forklares med en høy andel dagligvareomsetning i flertallet av disse sentre.

¹⁰ Kilde: Rasmussen (2010d) – Senterboken 2011, s. 63

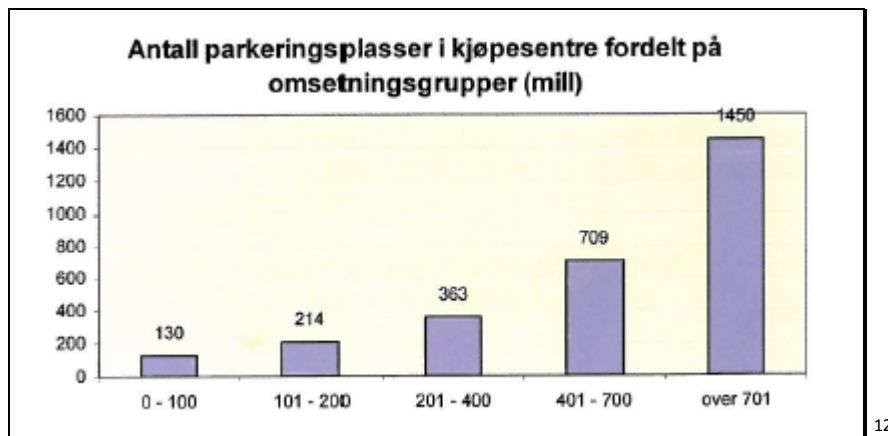
¹¹ Kilde: Rasmussen (2010d) – Senterboken 2011, s. 62

Parkering

Ifølge Rasmussen (2010f) er bransjens gjennomsnittlige netto omsetning pr. parkeringsplass 800 000 kr og flertallet av kjøpesentrene med flest parkeringsplasser har ekstern lokalisering.

Rasmussen (2008) har kartlagt kjøpesenterbransjens parkeringstilbud i Norge og resultatene viser at de kjøpesentrene som ikke disponerte parkeringsplasser for sine kunder, var lokalisert i sentrum av byer og tettsteder, og besøkende hadde kun tilgang til parkering i gater og parkeringsområder disponert av andre. Videre skriver Rasmussen at blant gruppen med under 100 parkeringsplasser var 85 % av kjøpesentrene lokalisert i sentrum eller i bydeler/boområder. 50 % av kjøpesentrene med over 700 parkeringsplasser hadde ekstern lokalisering.

Figuren nedenfor viser forholdet mellom kjøpesentrenes netto butikkomsetning og antall disponible parkeringsplasser. Kartleggingen viser en klar sammenheng mellom kjøpesentrenes omsetningsvolum og antall parkeringsplasser. Parkeringskapasiteten er blant annet et resultat av krav fra myndighetene ved etablering, nødvendigheten av å kunne bidra til god tilgjengelighet for kundene og kostnadene med å tilrettelegge for tilstrekkelig parkering. Kartleggingen viste også en klar sammenheng mellom salgsarealet og parkeringstilbudet.



Figur 6: Parkering og kjøpesenteromsetning

Kartleggingen til Rasmussen (2008) viste også at kjøpesentrene med lavest parkeringstilbud var lokalisert enten i sentrum av byer og tettsteder eller i bydeler. Disse har langt lavere gjennomsnittsomsetning enn kjøpesentre som ligger i sentrums randsone eller som eksterne sentre.

¹² Kilde: Rasmussen (2008) – Senterboken 2009, s. 185

2.3 Suksessfaktorer og suksesskriterier

Suksess er et emne som har interessert mange. De viktigste årsakene til suksess i et prosjekt og hvordan suksess måles, er godt beskrevet av Rolstadås (2006, s. 13). Der skilles det mellom suksessfaktorer og suksesskriterier. Suksessfaktorer er forhold som vi kan observere og påvirke under gjennomføringen av prosjektet, altså faktorer som må ligge til rette for at prosjektet skal bli en suksess. Suksesskriterier er derimot noe man måler etter at prosjektet er avsluttet. Det kan være parametere, indikatorer eller verdier som man måler eller registrerer, for å avgjøre om prosjektet er suksessfullt eller ikke.

Hvis vi tar et eksempel der et kjøpesenter innfører et nytt datasystem på varelageret, kan et suksesskriterium være at minst 90 % av brukerne skal være fornøyd og anse systemet som en forbedring, mens en suksessfaktor vil kunne være en brukermedvirkning under systemutvikling og motiverte brukere.

Gottschalk & Karlsen (2008) skriver at selv om de tre mest fremtredende suksesskriteriene er kostnad (budsjettene holdes), tid (avsluttes til avsatt sluttid) og kvalitet (oppfyller krav og ønskede egenskaper), så blir disse suksesskriteriene alene for snevre. Man har innsett i den senere tid at det ikke gir et helhetlig bilde og at man også må inkludere kundens eller brukerens tilfredshet.

Rolstadås (2006) skriver at flere andre forfattere som Frame (1981), Andersen et al. (1993), Smith (1995) og Thamhain (1992) hevder det er de prosjektene hvor man ikke lykkes man kan lære mest av, og komme opp med faktorer som kan føre til suksess. Videre beskriver Rolstadås (2006) om ulike kjennetegn til hvorfor prosjekter misslykkes, som er hentet fra ulike studier, prosjekter og analyser, gjennomført i Norge, Storbritannia og Amerika.

Rolstadås (2006, s. 18) viser til studien som Pinto og Slevin gjorde i 1987 hvor de kom frem til ti faktorer som har størst innflytelse på å oppnå suksess. Disse er:

1. Godt definerte prosjektmål og forståelse av disse.
2. Engasjement fra toppledelsen kan være avgjørende for motivasjon og løsning av konflikter.
3. Vellykket prosjektplanlegging, også under prosjektgjennomføringen i tilfelle endringer.
4. Tett dialog med kunden kan forhindre missforståelse og uenighet.
5. Gode personalforhold, fokus på relasjoner mellom prosjektteamets medlemmer.
6. Forståelse for tekniske forhold, samt riktig kompetanse.
7. Kundens sluttbrukere aksepterer resultatet.
8. Tilstrekkelig prosjektoppfølgning.
9. Effektiv kommunikasjon, gir god koordinering og klare ansvarsforhold letter kommunikasjon.
10. Problemhåndtering, viktig med reserver og alternative planer.

Enkelt sagt kan man si som Samset (2008, s. 141) at et prosjekt er en suksess dersom det:

1. Leverer effekter som stemmer overens med målene
2. Er i samsvar med behovene
3. Er gjennomført så effektivt som mulig.

2.4 Elementer i utvikling av kjøpesenter

Hvorfor er omsetningen så viktig?

Ifølge Haram (2009) er årsaken innlysende ettersom en butikk med høy omsetning vil tjene mer enn en som har lav omsetning, på tross av høyere husleie, økte lønnskostnader, etc. For eier av kjøpesenteret vil økt omsetning gi økt husleie fordi husleien svært ofte settes til en prosentstøtte av forretningenes omsetning.

Haram (2009) mener omsetningen på et kjøpesenter er en funksjon av tre variabler:

1. Antall kunder som besøker senteret
2. Besøksfrekvensen til disse kundene
3. Kundenes gjennomsnittshandel pr. besøk

I artikkelen *Handlevaner i endring* (2003) forteller Rasmussen at det er fire veier å gå for dagligvarebransjen:

1. Selge mer til nåværende kunder.
2. Skaffe seg nye og flere kunder.
3. Dekke ett og samme behov med flere og mer lønnsomme produkter (shampoo, balsam, afterbalsam).
4. Effektivisere driften.

Rasmussen (2010b) skriver at det er sterkt fokus på omsetning og omsetningsutvikling i kjøpesenterbransjen, og at det er en rekke forhold som kan forklare dette. Blant annet blir godtgjørelsen til sentereier for lokalene, som er hovedinntekten for eierselskapet, vanligvis beregnet ut fra en prosentstørrelse av leietakers omsetning og en fastsatt minimumsleie. Økt omsetning betyr således styrket økonomi for sentereier. Vanligvis betaler leietagerne en godtgjørelse for fellesmarkedsføring ut fra en fastlagt prosentstørrelse basert på omsetningen. Økt omsetning gir bedre budsjettamme for senterets markedsføring. Videre vil et kjøpesenter som kan vise til høy omsetning og god omsetningsutvikling, styrke sin posisjon i kampen om attraktive leietakere. I tillegg har Media en tendens til å fokusere på omsetningen i kjøpesentrene, både årsomsetning, kvartalstall, påskeomsetning, sommersalg, aktiviteter, julesalg mv.

Det å vise til høy omsetning og en gunstig omsetningsutvikling gir gjerne status for senterledelsen. Bransjen opererer derfor gjerne med omsetningstall inklusiv merverdiavgift og i tillegg legges ofte omsetning fra nærliggende handelsbedrifter inn.

Hensikten med kjøpesenterutvikling er å øke senterets omsetning. Dette oppnås ifølge Haram (2009) ved å jobbe med de elementer som påvirker antall kunder som besøker senteret, besøksfrekvensen til disse kundene og kundenes gjennomsnittshandel pr. kunde. Derfor må et senter utvikles kontinuerlig for å fungere optimalt.

Haram (2009) mener kjøpesenterutvikling består av seks elementer;

1. Beliggenhet
2. Bygningen
3. Utleie/leietagere
4. FDV
5. Markedsføring
6. Butikkdrift

Den viktigste er ifølge Haram (2009) beliggenhet og er en grunnfilosofi blant de største og beste eiendomsselskap i Norge, som i verden forøvrig. De andre elementene er allikevel der det brukes mest tid og ressurser, som kommer av at når en eiendom er oppført er det lite man kan gjøre med beliggenheten. Det er utfordrende og krevende å jobbe med de øvrige faktorene, men disse kan bearbeides og oppfølges kontinuerlig. Haram (2009) hevder de ovennevnte seks elementene til sammen utgjør det som kalles "konsept" innen kjøpesenterbransjen.

2.4.1 Beliggenhet

Det er en kjent sak at forretninger i kjøpesentre oppnår høyere omsetning enn frittliggende forretninger. Ifølge Haram (2009) er den viktigste årsaken til samlokalisering av flere forretninger, er at forretningene da vil oppfattes som én større enhet, kjøpesenteret. Dermed får beliggenheten verdi utover tilgjengelighet. Haram mener beliggenhet kan deles inn i to hovedgrupper. Disse er:

1. Makrobeliggenhet:
 - Beliggenhet i forhold til markedet
 - Beliggenhet i forhold til hovedveier
 - Beliggenhet i forhold til konkurrenter
 - Beliggenhet i forhold til by- eller kommunesentra
2. Mikrobeliggenhet:
 - Adkomst
 - Parkering
 - Eksponering
 - Tilførselsveier
 - Offentlig kommunikasjon

Haram (2009) forteller at makrobeliggenhet beskriver området kjøpesenteret ligger i og mikrobeliggenhet beskriver hvordan senteret ligger innenfor dette området. Haram skriver at små forskjeller kan gi store utslag og trekker frem Løkketangen og Sandvika Storsenter som et eksempel på dette. Begge har samme makrobeliggenhet, men forskjellig mikrobeliggenhet. I dag har Løkketangen opphørt som kjøpesenter.

Videre skriver Haram at få kunder er villig til å reise forbi tre frittliggende butikker for å handle i den fjerde hvis de konkurrerer på like vilkår, men hevder at svært mange vil reise forbi tre frittliggende butikker for å komme til et kjøpesenter. Haram mener at denne effekten har vist seg å være reell og at kjøpesenter har en sterk evne til å trekke kunder. *"Undersøkelser viser at de aller fleste dagligvarekunder velger butikk ut fra tilgjengelighet, de velger en av de forretningene som ligger nærmest hjemmet. Kundene på et kjøpesenter vil passere en rekke forretninger på veien til senteret"* (Haram, 2009).

For dagligvarebransjen har lokalisering alltid vært særdeles viktig. I artikkelen *Handlevaner i endring* (2003) forteller Rasmussen at mange kjøpesenter ikke tar lokalisering alvorlig nok og at de ligger der de ligger uten å ta hensyn til nye trender. Rasmussen mener det bare er unike konsepter som kan lokaliseres nesten hvor som helst og at samlokalisering er fremtiden, ikke minst innenfor faghandel.

En annen årsak til at kjøpesentre oppnår meromsetning er at forretningene er organisert i en senterforening som gjennomfører felles markedsføring. *"Det som kjennetegner et kjøpesenter er at forretningene oppnår en markedsmessig synergieffekt ved samlokalisering og organisering. Disse synergiene gir seg utslag i en høyere omsetning enn alternative beliggenheter"* (Haram, 2009).

Både Gisholt (2010) og Haram (2009) skriver at det viktigste ved utvikling av et nytt senter er å få til en riktig plassering. Det å finne en god beliggenhet er avgjørende for kjøpesenter, og for å få riktig plassering må man ha tall for nedslagsfelt og man må forstå trafikkbildet samt konkurranseforholdene i området. Andre viktige faktorer som Haram mener bør studeres inngående er:

- Hvor skjer befolkningsveksten og fraflyttingen?
- Hva skjer med veinettet?
- Er andre tomter tilgjengelig for utvikling?
- Har kommunen planer som vil fremme eller hemme utviklingen?

Når et senter er oppført kan det ikke flyttes og derfor kan forhold knyttet til beliggenhet utvikle seg over tid. Ifølge Haram kan en konkurrent etablere seg med en beliggenhet som er bedre, som medfører at verdien av en tilsynelatende god beliggenhet blir redusert. Flere faktorer som kan påvirke dette er for eksempel endring i konkurranse/marked, forandringer i bosetting/befolkning, skifte av infrastruktur/veier/kollektivtransport og endringer med hensyn til servicetilbud etc. Haram skriver også at en tilsynelatende dårlig beliggenhet for et lite nærsenter kan være utmerket for et gigantisk storsenter, ettersom marked og konkurrenter vil være forskjellig for disse. Både Gisholt og Haram hevder at beliggenhet er den viktigste parameter for et kjøpesenter, hvor flere av de beste kjøpesentrene er gode nettopp fordi de har en meget god beliggenhet. *"Beliggenhet betyr alt"* (Gisholt, 2010).

Krystad (2010) skriver i sin artikkel at en av Oslo Citys største utfordring er å tilpasse seg et marked i konstant utvikling, og derfor er det viktig at kjøpesenteret tør å gå nye veier. Senterlederen hevder Oslo City har en god beliggenhet i dag, men at det er viktig at de følger med slik at senteret ikke blir grensen der hvor folk slutter å handle. Derfor er de aldri i mål. Krystad (2010) skriver at det finnes mange eksempler der kjøpesentrene i utgangspunktet har en god beliggenhet, men som ikke klarte å følge med utviklingen.

Gisholt (2010) og Haram (2009) trekker frem Sandvika Storsenter i Bærum kommune som et godt eksempel hvor disse faktorene er riktig forstått. Senterets beliggenhet er like utenfor Oslo i to av Norges rikeste og tettest befolkede kommuner. Videre ligger kjøpesenteret i et kommunesenter og i krysset mellom to europaveier. Ifølge Haram er det ikke bare den gode beliggenheten som utmerker Sandvika Storsenter, senteret er også meget bra på alle øvrige områder. *"beliggenheten er det viktigste suksesskriteriet for senteret"* (Haram, 2009).

2.4.2 Bygningen

I forhold til senterets bygning mener Haram (2009) det er en rekke forhold som spiller inn, de viktigste er:

- Størrelse
- Utbyggingsmuligheter
- Planløsning
- Et kjøpesenters arkitektur
- Fellesarealer og innganger
- Parkering

Størrelse

Haram (2009) skriver at et kjøpesenters størrelse er et konkurransefortrinn i seg selv fordi et stort senter inneholder et bredere og dypere tilbud enn et mindre senter. Han påpeker samtidig at et kjøpesenter ikke kan være større enn at det er kundegrunnlag til en høy nok omsetning for forretningene i senteret, og at det er ofte verre med et for stort senter enn et for lite et. Haram hevder at for store senter vil risikere å få forretninger som vil slite med lønnsomheten, som for eier kan medføre ledighet og lavere husleier. Med et for lite senter vil en oppleve frustrasjonen med ikke utnyttede muligheter, hvilket tross alt er å foretrekke ifølge Haram (2009).

Utbyggingsmuligheter

Muligheter for utbygging er ifølge Haram (2009) spesielt viktig når man skal utvikle et eksisterende kjøpesenter. Utviklingen i kjøpesentermarkedet og endringer i forbrukers adferd betyr at det ofte er grunnlag for å bygge ut et eksisterende senter.

Planløsning

Victor Gruen (1903-1980) skrev boken "*Shopping Towns USA*" i 1960 og regnes som kjøpesenterets far. Han er mest kjent for å ha tegnet det første overbygde kjøpesenter i verden, Southdale i Minnesota. Gruens største innflytelse er "The Gruen Transfer", eller "The Gruen Effect", som er en planløsning der man leder kundene forbi flest mulig butikkfasader som krever at butikkene plasseres riktig i forhold til hverandre. Haram (2009) skriver at de fleste store senter i USA har ett eller flere varehus som trekker store mengder kunder slik som Nordstrom eller Macys, og ved å plassere disse strategisk riktig slik at kundene passerer flest mulig forretninger, skapes også omsetningsgrunnlag for de mindre forretningene uten samme markeds kraft.

Derfor er det ifølge Haram (2009) lurt å ha en utforming der det er lett for kundene å passere alle butikkene, ikke fordi det hovedsakelig skal være lett å finne frem, men for å skape grunnlag for impulshandel som er avgjørende for enkelte forretninger. Videre skriver Haram at det finnes butikker og bransjer som ikke er interessante nok til at kunden aktivt velger å besøke dem og at disse er avhengig av å bli eksponert for kundene for å skape handel. Også forretninger som trekker kunder har stor glede av impulshandel. Haram mener at det er meromsetning som er årsaken til at forretninger på et senter oppnår en god omsetning, og dermed er i stand til å betale høyere husleie. Ifølge Krystad (2010) er en av Oslo Citys suksessfaktorer at de jobber bevisst med å få en god kundestrøm slik at de får kundene til å legge igjen noe ekstra når de handler. Krystad (2009a) mener det er viktig for Strømmen Storsenter at fellesareal og reklame er ryddig for å få kundene til å spasere rundt. De tillater ikke at tilbudsvare står utenfor butikkene, ettersom det gir et rotete inntrykk. IKEA er også et godt og kjent eksempel med hensyn til planløsning, gangarealer/trafikkareal og plassering av varer.

Haram (2009) mener denne effekten oppnås best med få etasjer og med fornuftige rundganger i en eller annen form, og trekker frem kjøpesenteret "Bluewater" i Kent utenfor London som et godt eksempel på en fungerende planløsning. Senteret har to etasjer og en trekantform med store dragere i hvert hjørne. Det er mange faktorer som påvirker planløsningen, slik som tomtens størrelse og form samt reguleringsbestemmelser. Videre er det svært ofte slik at planløsningen, det vil si publikumsflyten, må endres fordi planløsningen ikke fungerte som ønsket. Derfor er dette gjenstand for en kontinuerlig oppfølging.

Fellesarealer og innganger

Ifølge Haram (2009) må et kjøpesenters fellesareal og innganger gi et bilde som stemmer overens med senterets overordnede profil/konsept. Palleet på Karl Johan i Oslo ville neppe bli oppfattet som eksklusivt hvis ikke fellesarealene var påkostet. Haram (2009) mener det er viktig med følgende:

- Fargevalg og dekor stemmer overens med senterets annonseprofil
- Inngangene er utformet slik at kunden ønsker å komme inn
- Belysningen fremhever butikkens fasader uten å gi for dårlig lys i gangsonen
- Butikkens innganger er plassert slik at flest mulig kunder bruker disse, etc.

I artikkelen *Handlevaner i endring* (2003) forteller Rasmussen om Lidl's mislykkede forsøk på å innta dagligvarebransjen i Norge. Rasmussen mener at det kan virke som det var en feilslutning at de ikke lot butikkene deres se attraktive ut og mener at orden, systematikk og renslighet er dyder som holder seg godt i dagens handel. Samtidig kan man spørre om det er forskjell på Lidl, Rema og Rimi når det gjelder disse faktorene. Rema og Rimi er vel ikke akkurat kjent for at de ser attraktive ut. Temaet er omfattende og Haram (2009) mener det er viktig å søke ekspertise både fra arkitekter og konsulenter.

Et kjøpesenters arkitektur

Hensynet til omverden er viktig og derfor skriver Haram (2009) at et kjøpesenters arkitektur er av stor betydning ettersom bygningens fasade fungerer som en stor reklametavle mot kundene, spesielt inngangspartiene som representerer senterets ansikt utad. Det er også viktig at skilting er godt planlagt slik at den ikke dominerer det visuelle inntrykket.

Her er det ulike strategier og trender. Noen velger å satse sterkt på arkitektur for å skille seg ut, vise eksklusivitet etc. Andre ønsker å fremstå mer "billig" underforstått at her gjør man alt for å redusere kostnadene som da skal komme kundene til gode i form av rimeligere priser.

Et kjøpesenter har mange forskjellige brukere slik som kunder, ansatte, renholdere, håndverkere, leverandører, selgere, etc., og alle har forskjellig behov som preger bygningen. Derfor kan det være vanskelig å lage et senter som alle syns ser estetisk pent ut, ettersom man må ivareta hensynet til alle brukerne. Resultatet er ofte at kjøpesenteret blir et stygt bygg, i hvert fall fra noen sider ifølge Haram (2009).

Parkering

Parkeringen er ofte noe av det første kundene møter og derfor mener Haram (2009) det er viktig at:

- Adkomsten fra parkering til kjøpesenteret er lett og tydelig/synlig
- Uformingen klarer å håndtere trafikkmengdene uten kø
- Parkeringen oppleves som trygg, etc.

2.4.3 Utleie/leietagere

Forretningene er det viktigste kundene møter. Det er forretningene som avgjør om kundene får oppfylt sine forventninger eller ikke. Derfor er det en rekke avgjørelser som må tas ved valg av forretninger til et kjøpesenter. Da må man, ved utvikling av et kjøpesenter, ha en grunnidé og et konsept som senteret skal baseres på. Hva skal vi selge, og til hvem? Når man har definert konseptet blir utleiarbeidet enklere.

Ifølge Haram (2009) er det viktigste valget en står ovenfor ikke valget mellom to kjente butikkkonsepter basert på synsing, men en bevisst avveining av følgende elementer:

- Bransjemiks
- Butikkmix
- Hvilke drivere ønsker vi til forretningene.

Det er en rekke forhold som bestemmer hvilke bransjer en bør inkludere i et kjøpesenter. Senterets størrelse og markedsområde (lokalsenter, regionalsenter, sentrumssenter) er viktig, og det kan være gitt i reguleringsplanen eller avhengig av konkurransesituasjonen. Haram (2009) mener kjøpesentrene ønsker å ha en tyngde, bredt og godt utvalg innen en eller flere bransjer som gjør det attraktivt. Det er også ønskelig med en bredde, et mangfold av bransjer som dekker flere av kundenes behov som gir meromsetning. Videre skriver Haram at sentrene søker å oppnå en balanse av omsetning skapt av planlagte innkjøp og impulshandel. Altså å dekke de behov kunden opplever før besøket og de behov kunden oppdager i det han presenteres for et produkt/forretning.

Ifølge Haram (2009) har det tradisjonelle kjøpesenteret tyngde innen mote/tekstil som kan utgjøre 25-35 % av senterets omsetning. Dagligvare utgjør gjerne fra 20-50 % der andelen synker med økende størrelse på senteret. Det er viktig å kombinere bransjer som utfyller hverandre. Et senter med stor dybde innen klær og sko bør også inneholde andre bransjer som ligger innenfor begrepet mote, som for eksempel frisør, bijouteri, vesker, smykker, etc. Videre er det viktig å kjenne til hvilke bransjer der bredde i utvalget skaper meromsetning og hvilke bransjer der bredde ikke er ønskelig.

Med butikkmix menes hvilke aktører innen de forskjellige bransjer som foretrekkes. En enkelt forretning vil sjelden ha en like bred målgruppe som hele senteret. Det er derfor ønskelig å etablere en mix av forretninger som sammen dekker senterets målgruppe, slik at hele målgruppen til senteret får dekket sine behov, samtidig som den typiske kunden opplever utvalget som mangfoldig. Det er viktig å planlegge for flere dimensjoner av begrepet profil. Både alder og kjønn, pris og kvalitetsprofil, klassisk kontra moderne, etc. Kunden har forventninger om å få dekket et behov når han kommer til et kjøpesenter, og det er åpenbart at det er fordelaktig at butikkens profil harmonerer med kundens forventninger.

Man ønsker å leie ut til "*de beste forretningene*". Det er aktører innen detaljhandel som gjør det bra, og som er å foretrekke av denne grunn. Dessuten ønsker en gjerne forretninger som ikke er overetablert i området eller på konkurrerende senter, aktører man kjenner og har et etablert forhold til, etc. Dette vil også påvirke valg av forretninger i et kjøpesenter.

Det er ingen hemmelighet at vinmonopol er populært hos kjøpesentrene. Kvarud (2009) skriver at vinmonopolutsalg i kjøpesentre utgjorde om lag 11 prosent av sentrenes omsetning i 2008, og da er det ikke så rart at vinmonopolet er attraktivt.

Rasmussen (2009) har oppgitt en del gjennomsnittstall for serveringsvirksomheten i kjøpesentrene 2008:

Gjennomsnittlig antall serveringssteder pr kjøpesenter	2,86
Gjennomsnittlig nettoomsetning, kr	4,47 mill
Serveringsstedenes andel av kjøpesentrenes omsetning	4,0 %
Serveringsstedenes andel av kjøpesentrenes antall leietagere	8,5 %

2.4.4 FDV – Forvaltning, drift og vedlikehold

Et kjøpesenter har flere leietakere, flere besøkende, mer omfattende leiekontrakter og driftsorganisasjon, større og flere tekniske anlegg, etc. enn andre eiendommer, og stiller derfor større krav til FDV funksjonen. Skal et kjøpesenter fungere som handelsplass og opplevelsessenter må det ha en profesjonell senterleder, ifølge Gisholt (2010). En senterleder vil kunne ha en mer eller mindre fri stilling alt etter kjedetilknypning. I Steen & Strøm-kjeden har man en sterk sentralstyring, mens i Olav Thon-kjeden er det stor frihet for senterlederen til å utforme senterets egenart.

Senterlederens funksjon

- Utvikle markedsføringskonsept for kjøpesenteret i samarbeid med kjedeledelsen
- Medvirke til å skape en god leietagermiks
- Medvirke til å skape kundetilstrømning til kjøpesenteret
- Understøtte leietagerne i deres markedsføring
- Organisere senterets drift

Gisholt (2010) skriver at senterlederens viktigste oppgave er å utvikle et markedsføringskonsept og ha nær kontakt til kjøpesenterets leietagere. Ikke sjelden må senterlederen bistå leietagere med markedsføringen deres. Ifølge Gisholt (2010) vil det være en fordel dersom senterlederen i størst mulig grad kan være med på utvelgelsen og sammensettingen av leietagermassen. Det er også viktig å sørge for at magneter som H&M og Vinmonopolet er med, og at senterlederen legger til rette for at publikum som inntar kjøpesenteret er kjøpekraftig.

Gisholt (2010) skriver at hvis senteret er en del av en kjede må senterlederen være et bindeledd til kjedeledelsen, og i en eventuell senterforenings arbeid er senterlederen sentral fordi ofte kan slikt arbeid være konfliktfylt, når ulike særinteresser skal ivaretas. Ifølge Gisholt (2010) er det tidkrevende å drifte et kjøpesenter og derfor blir en senterleder ofte "*ein Mädchen für alles*", en som må gjøre stort og smått, noe som kan ta tid vekk fra markedsstrategisk tenkning.

Ifølge Haram (2009) ligger husleieinnkreving og det administrative apparatet rundt eiendommen i forvaltningsfunksjonen. For de forretningsdrivende i et senter er det avgjørende at administrasjonen evner å organisere driften av senteret. For utleier er det viktig at forvaltningsapparatet klarer å ivareta de store bygningsmessige verdier som ligger i en slik eiendom og ikke minst kreve inn riktig husleie til rett tid.

Haram (2009) skriver at felleskostnadene fordeles på forretningene og at utleier må definere et riktig nivå på driften. Bli dette for kostbart går det ut over forretningenes lønnsomhet, og dermed evne til å betjene husleie. Bli nivået for lavt vil det gå ut over vedlikehold av eiendommen og tekniske anlegg, redusere servicen, samt forringe kvaliteten på fellesarealene. Det vil i sin tur vil påvirke kundens opplevelse på senteret, og vil over tid ha konsekvenser for omsetningen.

Vedlikeholdet av et kjøpesenter er både krevende og kostbart. Utsetter man vedlikehold vil det ikke gi synlige konsekvenser med en gang, men vil over tid gjøre senteret mindre attraktiv i kundenes øyne, og i tillegg til det bli desto dyrere å rette opp. Derfor skriver Haram (2009) at FDV funksjonen er av vesentlig betydning for et kjøpesenters posisjon i markedet og må bemannes med tilfredsstillende kompetanse. I et godt drevet senter foretas det daglig inspeksjon av senteret for å kontrollere renhold, vedlikehold og drift.

Krystad (2010) skriver at Oslo City ble kåret til årets kjøpesenter i 2009. Senterledelsen mener det er viktig med gode serviceavtaler utført av kompetente folk, der man har et jevnt og godt vedlikehold. På den måten unngår man heiser som stopper og rulletrapper som ikke går, i tillegg til at senteret over tid får lavere kostnader. Derfor er driftsteamet på Oslo City er en svært viktig årsak til senterets suksess, ifølge senterlederen. *”Ting som vedlikeholdes varer lenger”* (Krystad, s. 20, 2010).

Videre skriver Krystad at det er viktig for Oslo City at det jobbes med å videreutvikle senteret hele tiden. Derfor ble hele fasaden oppdatert for å forsterke det kommersielle uttrykket. Utstillingsvinduene ble pusset opp og plassert der det var mulig å få plass til dem, og den øvrige fasaden ble foliert med store bilder fra senteret, slik at det gir et sterkt inntrykk av innsyn. For å gi det rette inntrykket av et innbydende butikkcenter ble det montert belysning. Et annet prosjekt var ombyggingen av kjøpesenterets toaletter. Her ble det bygd en felles vaskesone som resulterte i flere dame- og herretoaletter, samt et stellerom på samme størrelse som tidligere. Toalettene har nå fått et lyst og eksklusivt preg.

Ifølge Haram (2009) er det hovedsakelig tre faktorer som varierer størrelsen på felleskostnadene. Disse er:

- Senterets servicenivå
- Senterets tekniske anlegg
- Matematikk

Det er dyrere å drifte et stort kjøpesenter med fullt bemannet informasjon, vektertjeneste, senterkontor, mange heiser, rulletrapper, tidsmessige tekniske installasjoner og eget parkeringshus enn et enkelt lokalsenter på ett plan med utvendig parkeringsplass og kun en vaktmester. Haram (2009) mener kostnaden til slutt vil tilsynelatende variere med størrelsen på fellesarealet.

En leietakers husleie beregnes ut fra det definerte butikkareal leietakeren disponerer i tillegg til en andel av senterets fellesarealer. I fellesarealene inngår felles kommersielle arealer samt de tekniske arealene. Haram (2009) skriver dette påslaget for andel fellesareal kan variere fra 0 til 35 %. Det vil si at 100 kvm i ett senter tilsvarer 135 kvm i et annet, eller felleskostnader på 500 kr / kvm tilsvarer 370kr / kvm. Haram (2009) mener felleskostnadene for et lokalsenter med ca. 10 000 kvm ligger på 3-400kr / kvm netto butikkareal. Et storsenter med ca. 30 000 kvm vil til sammenligning havne på 6-900kr / kvm netto butikkareal. Kjøpesenter i Oslo sentrum sies å ha felleskostnader på over 1 000kr / kvm!

Ifølge Haram (2009) har enkelte utleiere avtalefestet en garantert minsteomsetning som leien beregnes av, istedenfor den tradisjonelle beregningen leiepris pr. kvadratmeter. Fordelen er at fokus rettes bort fra meterpris og over på partenes forventinger til butikken.

2.4.5 Markedsføring

Leietakere er forpliktet til å betale et bidrag til felles markedsføring og senterleder er som oftest den som styrer markedsføringen av et kjøpesenter, og utarbeider markedsplaner i samarbeid med eier/eiendomssjef og senterforening/markedsråd.

Haram (2009) skriver at markedsføringen av et kjøpesenter mer sammensatt og komplisert enn de fleste andre produkter og tjenester. En årsak er at det er vanskelig å beskrive "produktet" på en enkel måte fordi det er utfordrende å definere en profil/image/merkevare/brand som oppfattes av kundene. Dessuten er det vanskelig å definere en USP (Unique Selling Proposition), altså egenskaper ved senteret som man ønsker å formidle til kundene. *"Et kjøpesenter er summen av en rekke forretninger, og disse har hver for seg en profil. Dette preger ofte markedsføringen av et kjøpesenter"* (Haram, 2009).

Haram (2009) mener resultatet blir at profilerende aktiviteter som merkevarebygging nedprioriteres og at markedsføringen ofte peker mot det rent salgsutløsende med pris og produkt som virkemiddel, som skyldes tradisjonsbunnet tenkning og manglende kunnskap om temaet. Skal kjøpesenteret trekke kunder uten å bruke prisreduksjoner og uten å være avhengig av de enkelte forretningers posisjon og ytelse, må man klare å opparbeide en positiv og relevant profil i forbrukers oppfatning. Ifølge Haram (2009) bør en slik profil ha en "personlighet" (image/profil) som er relevant og positiv for kunden, ESP (Emotional Selling Proposition) samt produktegenskaper som er konkrete, positive og betyr noe for kunden (USP).

Prosesen med å utarbeide strategier og markedsplaner er lik øvrig markedsføring. Et kjøpesenter bør utarbeide en detaljert markedsplan og da må man ha inngående kjennskap til sine kunder, både eksisterende og fremtidige, og konkurransesituasjonen. Ifølge Haram (2009) består hovedelementene i en markedsplan av:

- Analyser
- Bakgrunn
- Strategi
- Ulike kommunikasjonskanaler

Bruken av virkemidlene vil variere avhengig av hvordan senterledelsen har fastlagt markedsføringskonseptet. Ifølge Gisholt (2010) er Sandvika Storsenter og Liertoppen gode eksempler på hvordan bygningsfasaden kan brukes som reklameskilt, ettersom logoene deres er synlig på lang avstand fra E18.

Nesten alle kjøpesentre har egne senteraviser, ofte med pristilbud og ellers lite innhold. Her mener Gisholt (2010) det er et betydelig forbedringspotensial hos mange. Mange kjøpesentre annonserer i dagspresse enten alene eller sammen med enkelte leietagere. Uten slik annonsering kunne mange lokalaviser ikke overlevd ifølge Gisholt (2010). Enkelte kjøpesentre kjøper reklame i blader og magasiner og her har man en god mulighet til å differensiere senteret vekk fra konkurrentene. Ifølge Gisholt (2010) er kjøpesenteret CC Vest et godt eksempel på slik differensiering hvor de har lagt vekt på kjøpesenterets eksklusive form.

Plakater i kjøpesenterets nære omgivelse er viktig, men også plakater i nabokommuner eller områder som ligger utenfor det primære nedslagsfeltet, kan være virkningsfullt. Gisholt (2010) trekker frem Sandvika Storsenter som et eksempel på dette ettersom de annonserer med plakater i hele Drammen.

Gisholt (2010) skriver at radioreklame kan være meget virkningsfullt i lokalmiljøet og er et relativt billig virkemiddel som lett kan kombineres med andre tiltak som for eksempel events og konkurranser. Ifølge Gisholt (2010) er det nesten ingen kjøpesentre som kjøper reklame på nasjonal TV ettersom kostnadene er høye og det er små muligheter til å avgrense målgruppen til det enkelte nedslagsfeltet. Når det gjelder lokal-TV stiller det seg annerledes. Der kan mediet sammenliknes med radio. Ellers egner kino og mobil/SMS/MMS seg godt for å nå unge målgrupper.

Bare noen få norske kjøpesentre har satset på å bygge inn faste attraksjoner i sentrene. Noen steder ser man lekerom for barn. Større fornøylesinnretninger, vannfontener eller kunst er imidlertid mangelvare på kjøpesentre her til lands, ifølge Gisholt (2010). Ad hoc arrangementer med kjente artister eller kjente personer som trekkplaster er derimot ikke sjelden at det arrangeres. Oslo City med sine konserter er et eksempel på det ifølge Gisholt (2010).

Gisholt (2010) mener det viktigste virkemiddelet et kjøpesenter har, er den PR-virksomheten som senterledelsen driver. PR betyr å skape fortrolighet i offentligheten, og her kan en senterleder gjøre mye. Lederen bør etablere et nært forhold til de lokale mediene. I utlandet finnes det eksempler på kjøpesentre som har startet egen radio-/TV-stasjon.

Kanskje enda mer aktuelt i dag er kjøpesentrenes bruk av internett. Ifølge Gisholt (2010) er internett ingen fare for kjøpesentrene, tvert imot er internett en mulighet til å spre informasjon. Gjennom Google og andre søkeinnretninger på nettet kan kjøpesentrene og senterets leietagere med fordel presentere seg med bilder, video og kart samt bli vist i for eksempel Google Earth, for å skape trafikk på senterets internettside.

Ifølge Haram (2009) bør man innledningsvis definere et konsept og utvikle senteret i henhold til dette. Da bør grunnideen prege senteret i så stor grad at det er mulig å formidle dette ovenfor kundene. Deretter må det defineres en profil som både passer med konseptet og som lar seg formidle til kundene. Hvis man lykkes med dette vil senteret ha en profil som vil bidra til at senteret trekker kunder. I tillegg til det vil kundens forventninger innfris, som bør resultere i økt besøksfrekvens.

I artikkelen *Handlevaner i endring* (2003) minner Rasmussen om at sentrenes konkurransekraft må være synlig. Rasmussen hevder det ikke nytter med all verdens fordeler om ikke de kommuniseres på rett måte, og oppleves i praksis. Han sier *"Ikke noe er verre enn at reklamen overselger. Brøken opplevelse/reklame må være større enn 1, hvis ikke blir det en skikkelig nedtur"*. Konkurransfordelene må stadig tilpasses og forbedres i forhold til nye konkurrenter og nye konkurranseformer.

På familiesenteret Herkules som ble kåret til årets kjøpesenter i 2008 har senterlederen et markedsråd som består av fem personer fra butikkene, som er viktig for å kunne forstå hva butikkene ønsker, ifølge Krystad (2009c). Før var markedsstrategien deres traust og kjedelig, mens nå har alle kjøpesentrene i Sektor Gruppen innført et nytt konsept hvor stikkordet er "fristelser". Senterlederen forteller at det er viktig å være på flere arenaer som dagspressen, kundeaviser, internett og kundeklubb. *"man trekker ikke mennesker på en enkelt aktivitet"* (Krystad, 2009c, s. 21) og derfor har senteret flere celebre gjester i løpet av året.

Ifølge Krystad (2009a) er det viktig for Strømmen Storsenter at de er en sosial arena hvor folk blir underholdt, derfor får de kjendiser til å underholde, holde foredrag, konserter, barneforestilling og signering av bøker og plater. Alt dette gir positiv omtale og er en del av deres merkevarebygging.

Ifølge Krystad (2008) viser regionsenteret CC Gjøvik som ble kåret til årets kjøpesenter i 2006, en grunnleggende forståelse for sitt nedslagsfelt og kundenes handlemønster. Systematisk analyse av kundeadferd gir en solid markedsplan med en klar visjon, strategi og handlingsplan. Visjonen er å være regionens senter og møteplass som skal gi kundene en unik handleopplevelse. Senteret markedsføres som en enhet og det legges stor vekt på lokalt og regionalt engasjement som idrettslag, skolekorps etc. Hovedkommunikasjonsmiddelet er senteravis.

Krystad (2010) skriver at Oslo City som ble kåret til årets kjøpesenter i 2009, har 3-4 kampanjer i året. Annonsene kan være litt frekke, utfordrende og provoserende, men ikke støtende. Senterlederen forteller at de aldri annonserer pris eller produkt og har ikke senteravis. For å skape oppmerksomhet om senteret og bidra til økt besøk, bruker de isteden profilbyggende markedsføring. Når det gjelder markedsføring for butikkene inne på senteret, tilbyr Oslo City flere muligheter. Noe gratis og noe må leietagerne betale for. De har standplasser, folieplasser, storskjerm, bannerplass og to fast ansatte dekoratører. De har også nyhetsbrev kundene kan abonnere på, i tillegg til SMS-varsling på aktuelle ting fra butikkene.

Produkt, pris, promosjon og plass, ofte kalt markedsføringsmiks gis stor oppmerksomhet i markedsføring og er godt beskrevet av Kotler og Keller (2009). Ifølge Gisholt (2010) kan man i markedsføringen for detaljhandelsbedrifter med fordel operere med noen flere konseptelementer som:

- Beliggenhet og layout
- Sortiment og service
- Salg og reklame
- Salgsfremmende tiltak
- Pris og tilbud
- E-handel
- Brandtailing

Når man utformer markedsføringskonseptet må elementene fastholdes skriftlig og senterets visjon må komme til uttrykk, ifølge Gisholt (2010). IKEAs visjon "å skape en bedre hverdag for de mange menneskene", er et godt eksempel på en klar og enkel visjon.

Beliggenhet og layout er nevnt tidligere. Med *sortiment* mener man alle typer varer som er representert i kjøpesenterets butikker og i Norge gjelder det også dagligvarer. Ifølge Gisholt (2010) presenteres butikksortimentene ofte i avgrensede kategorier slik som faghandelen hvor de skiller mellom blomster, sko, møbler, brune-/hvitevarer, osv. Men det finnes også butikktyper som bryter med kategoriskiller, dette kalles kategoriblanding/bransjeglidning. Gisholt (2010) forteller at Spector (2005) beskriver dette fenomenet godt i boken *Category Killers*. Et godt eksempel på bransjeglidning er Atle Brynestads Smart Club-konsept, som nå er overtatt av Coop. *Service* er alt det kunden får ekstra i tillegg til varen, ofte det lille ekstra som overgår kundens forventning. Det kan være veiledning, hjelp eller høflighet.

Sales promotion og merchandising er tiltak som fremmer salg og foregår i butikk eller POS (Point of Sales). Slike aktiviteter utføres av butikken selv eller av representanter (merchandisere) fra handelens leverandører, ifølge Gisholt (2010).

Når markedene er mettet oppstår det priskrig ifølge Gisholt (2010). I dag er nesten all reklame preget av *pristilbud* og det er sjelden noen tar i bruk andre virkemidler. Når marginene presses krever det store salgsvolum for å kunne overleve, ifølge Gisholt (2010).

Netthandel er en ny salgskanal som fungerer godt innen en rekke bransjer som for eksempel bøker, musikk, underholdningselektronikk og data. Gisholt (2010) mener kjøpesentrene ikke behøver å føle seg truet av dette, men bør se på internett som en fornuftig informasjonskanal. Dette har mange kjøpesentre innsett og de aller fleste sentre i dag har kommet godt i gang med å profilere seg på nettet.

Brandtailing betyr at butikken er viktigere enn varen man får der. Ifølge Gisholt (2010) er brandtailing viktig der hvor kjøpesentrene er i konkurranse med hverandre. Da blir det viktigste at kundene kommer til senteret uten tanke på hvilke butikker som er der.

2.4.6 Butikkdrift

Det elementet som i størst grad påvirker omsetningen på et kjøpesenter, etter størrelse og beliggenhet, er butikkenes kommersielle drift, ifølge Haram (2009). Haram mener det finnes mange eksempler på forretninger som oppnår god omsetning på grunn av sin evne til å drive godt. Dessverre er det flere eksempler på det motsatte. *"Det er den enkelte forretning som må konvertere senterets kundebesøk til innslag på kassaapparatet"* (Haram, 2009).

"En dyktig eiendomssjef/utleier kan påvirke kundebesøket med kanskje 5 %, en dyktig senterleder med kanskje 10 %, mens en butikksjef kan skape en omsetningsvekst på over 50 % i løpet av kort tid!" (Haram, 2009).

Butikkjedene driver aktiv forretningsutvikling og det legges store ressurser i utvikling av logistikk, vareutvalg, innkjøp, markedsføring, utforming og innredning av butikker, etc. Ifølge Haram (2009) er det dessverre slik at det svakeste leddet i denne kjeden er butikkansatte. Alt for ofte møter kundene dårlig service og manglende produktkunnskap, og de viktigste årsakene til det er stramt arbeidsmarked, lav status for butikkfag samt manglende fokus fra kjedene. Haram (2009) mener det er de kjøpesentrene som virkelig klarer å utrette noe på dette området som vil "vinne".

For utleier og senterleder kan dette være vanskelig å gripe fatt i ettersom personalet er ansatt av butikkene, og utleier/senterleder har ingen formell myndighet til å gripe fatt i dette. Derfor blir det vanskelig for utleier å engasjere seg med tyngde innen personal- og butikkutvikling. Når det er sagt er det åpenbart at *"en profesjonell utleier ikke kan la et så betydningsfullt tema ligge"* (Haram 2009).

Ifølge Haram (2009) er det vanlig at senterleder gjennomfører kurs eller seminarer for butikksjefer og/eller ansatte. Ofte benyttes internmarkedsføring gjennom informasjonsmøter, internaviser, sosiale tilstelninger, etc. Haram (2009) mener disse aktivitetene ofte blir enkeltstående tiltak og at den store utfordringen ligger i å skape prosesser der denne lærdommen, eller motivasjonen, er et element i en forandingsprosess.

Krystad (2010) mener satsingen på Mystery Shopping¹³ og servicemålinger, har økt servicegraden i butikkene på Oslo City. Dette har resultert i at senterets snittkjøp passerte 200 kr pr. kjøp i 2009 som er relativt høyt beløp i Norge. Senterlederen ved Oslo City hevder de er avhengig av å få tilbakemeldinger for å bli bedre og derfor blir også butikksjefenes tilfredshet kartlagt gjennom årlige spørreundersøkelser, og påpeker at det leietagerne er missfornøyd med, må man ta tak i.

Familiesenteret Herkules i Skien ble kåret til årets kjøpesenter i 2008 og ifølge Krystad (2009c) forsøker senteret å tilby gode opplevelser til kundene sine, gjennom å yte service. For Herkules er kunden viktigst og derfor bruker de mye tid på hvordan gjestene skal møtes. Derfor sendes butikkledere på opplæringskurs og butikkansatte har årlige arrangement. I likhet med Oslo City gjennomføres også Mystery Shopping en gang i året med 15-20 besøk i hver butikk. Det skal være kvalitet i alle ledd, alt fra renhold, toalettforhold, energiøkonomisering etc.

Ifølge Haram (2009) skal senterlederen ideelt sett definere og skape forståelse for et overordnet omsetnings-/mål for senteret. Deretter brytes dette ned i individuelle mål for den enkelte forretning og tilslutt må de enkelte forretninger analysere nåsituasjonen, identifisere kritiske faktorer for måloppnåelse, og iverksette og gjennomføre prosesser for å nå de satte mål.

¹³ Mystery Shopping er å sette "anonyme kundebesøk" i system ved at en kunde besøker en spesiell butikk eller gjennomfører en telefonsamtale med en person. Målet er å kunne oppleve det samme som en faktisk kunde ville gjort, både når det gjelder kundeservice, hvordan butikken fremstår, tilbudet av produkter eller andre ting som kan være med å gi en kunde en positiv eller negativ opplevelse.

I en slik prosess mener Haram (2009) de enkelte butikksjefer kan benytte verktøy kjeden disponerer, alternativt definere opplæringsbehov som kan tilbys av senterledelsen. I tillegg bør senterledelse gjennomføre generelle tiltak som motiverer og følger opp denne prosessen.

”Konklusjonen er at utleier, gjennom leietakers forpliktelser i henhold til leiekontrakten (og den forestående reforhandlingen av leiekontrakten), og senterleder, gjennom intern markedsføring, bør oppnå aksept for, og deltakelse i, en prosess med målsetning å drive aktiv butikkutvikling mot felles mål” (Haram 2009).

2.5 Kundens kriterier for valg av kjøpesenter og butikk

Hvis et senter skal få til en vellykket løsning er det viktig at de involverte aktører har forståelse for hvordan forbrukere tenker og agerer når de er i handle- og opplevelsesmodus, ifølge Gisholt (2010).

I større byer og tettsteder er det ikke uvanlig at det er konkurranse mellom sentrene. Bare på strekningen mellom Lysaker og Liertoppen (ca. 20 km) kan forbrukere velge mellom fem store sentre langs motorveien E18:

- CC Vest ved Lilleaker i Oslo
- Sandvika Storsenter
- Holmensenteret
- Trekanten i Asker
- Liertoppen

I Oslo ligger Byporten og Oslo City rett overfor hverandre. Derfor er kjøpesentrene avhengig av at det kjøpende publikum kjenner senteret og gjør en bevisst handling ved å velge senteret.

Ifølge Gisholt (2010) har kundene følgende kriterier for valg av kjøpesenter:

- Parkering
- Beliggenhet/tilgjengelighet
- Stort utvalg av butikker
- Magneter som f.eks. vinmonopol
- Åpningstider

Med unntak av noen få kjøpesentre i de store byene er parkeringsplasser for bil et viktig kriterium for kundene. Ifølge Gisholt (2010) viser erfaringer at mange kunder unngår kjøpesentre der parkeringsforholdene er utilstrekkelige eller oppleves som ubekvemme.

Oksrød (2009) skriver at synlighet er en viktig parameter. Derfor må senterets beliggenhet være synlig for å tiltrekke seg kunder. Med synlighet i denne sammenheng mener Oksrød (2009) synlighet fra vei. Synlighet fra vei kan måles i trafikktegninger, det vil si jo flere biler som passerer forbi jo mer synlig vil etableringen være.

Ifølge Oksrød (2009) vil reisevilligheten blant potensielle kunder varierer mellom konsept og landsdel. Reisevilligheten er større i mindre sentrale strøk av Norge og kunder er villig til å reise lenger for mindre tilgjengelige varer. Oksrød (2009) skriver at det er størrelsen på senteret og butikkene som finnes der som er avgjørende for kundenes reisevillighet. Dette bekreftes også i artikkelen *Handlevaner i endring* (2003) hvor det står at mannfolk foretrekker "one stopp shopping" og at menn tar mer og mer over dagligvarehandelen til husholdningene. Derfor er det viktig å tilby stort utvalg av butikker, hvor kunden nærmest får tak i "alt".

Når det lokale handelstilbudet ikke strekker til reiser folk andre steder for å handle. Kleiven (2009) hevder at ved valg av senter vil kommunikasjoner og vareslag være viktig for forbruker. Flere undersøkelser viser at folk ønsker å handle så nær bosted som mulig, forutsatt at tilbudet er tilstrekkelig. Kleiven (2009) viser til to undersøkelser.

Den første er utført av Varehandelens Høyskole for Oslo kommune, Akershus fylkeskommune og Oslo Handelsstands Forening i 2000 og viste at 90-94 prosent av befolkningen i utvalgte områder handlet dagligvarer innen to kilometer fra bosted.

Den andre undersøkelsen er utført av Markedsinfo AS for NCM Donaldsons i Nordland og Troms i 2002 og fikk følgende resultat i forhold til hvor langt en kunde var villig til å reise for å kjøpe utvalgte varer:

Brune/hvitevarer:

- 75 % var villige til å reise inntil 40 km.
- 9 % var villige til å reise over 100 km.

Møbler:

- 48 % var villige til å reise inntil 40 km.
- 23 % var villige til å reise over 100 km.

Biler:

- 42 % var villige til å reise inntil 40 km.
- 41 % var villige til å reise over 100 km.

Undersøkelsen viser at reisevilligheten er størst når det gjelder møbler og biler. Dette *”henger utvilsomt sammen med omfanget av de lokale tilbudene, størrelsen på investeringen og behovet for å vurdere flere tilbud før beslutning fattes”* (Kleiven, 2009, s. 45).

”Bank, post og apotek har alltid vært viktige magneter i eller ved kjøpesenteret. Enda viktigere er vinmonopol. Et kjøpesenter uten vinmonopol vil lett bli sett på som annenrangs” (Gisholt, 2010).

Åpningstider har i en årrekke vært omdiskutert. Ifølge Gisholt (2010) viser erfaringer at publikum liker når kjøpesentrene har utvidet åpningstid og at uklarhet om åpningstider fører ofte til ergrelser hos det kjøpende publikum.

Ifølge Gisholt (2010) har kundene følgende kriterier for valg av butikk i kjøpesentre:

- Stort og riktig vareutvalg
- Interessante pristilbud
- Veiledning ved behov
- Tiltalende innredning
- Vennlig betjening

Flere leietagere i kjøpesentre er profesjonelle aktører som vet hvordan de skal utforme sine tilbud i butikk. Eksempler på dette er magneter som H&M og butikkene innen Varner-Gruppen som Dressmann og Cubus. I et kjøpesenter har kundene lett for å vandre fra butikk til butikk og ifølge Gisholt (2010) blir kundene lengst der hvor vareutvalget er størst og betjeningen serviceorientert. Kundene vil gjerne gjøre en god handel og reagerer også på gode pristilbud. Gisholt (2010) skriver at visuell merchandising også er viktig og berører elementer som layout og innredning av butikken, alt fra hylleplassering og lyssetting til utstilling og blikkfang i vinduer.

3 METODE

3.1 Metodebruk generelt

For å besvare oppgavens problemstilling må man benytte en eller annen form for metode. De ulike metodene kan ses på som forskjellige fremgangsmåter for å få svar på spørsmål og ny kunnskap innefor et felt. Metode handler om hvordan vi innhenter, organiserer og tolker informasjon (Larsen 2008).

Vanligvis skiller man mellom to hovedtyper metoder, kvalitative og kvantitative metoder. Disse to tilnæringsmetodene gir ulik type informasjon og har forskjellige fordeler og ulemper. Derfor er det viktig at man tenker igjennom hva man vil med oppgaven og velger metode deretter.

Kvalitative og kvantitative data

Når man skal velge hvordan informasjonen skal innhentes må man først vite hva slags type informasjon eller data som trengs, ettersom én metode gir én type data og velger man den andre metoden får man en annen type data. Man skiller derfor mellom kvantitative og kvalitative data.

Kvantitative data er når dataene er målbare slik at en kan telle opp hvor mange som gir ulike svar. Eksempler på slike data er hvor mange kunder et kjøpesenter hadde i løpet av et år, hvor mye penger handlet kundene for, og hvor fornøyde var kundene. Dette er informasjon som vi teller opp og som gir oss et tall som resultat, ofte kalt harddata.

Kvalitative data sier noe om ikke-tallfestede egenskaper hos undersøkelsespersonene. Eksempler på slik informasjon er hvordan kunder opplever å handle på kjøpesenter, hvilke forventninger de har til kjøpesenteret og hva de eventuelt opplever som problematisk knyttet til handleopplevelsen. Disse kalles ofte mykdata.

Ifølge Larsen (2008) henger ofte type data sammen med type undersøkelse. Hovedregelen er at kvantitative data samles inn gjennom kvantitative metoder og kvalitative data samles inn gjennom kvalitative metoder.

Kvalitative og kvantitative metoder

Larsen (2008) skriver at det er flere forhold som vil ha betydning for hvilke metoder man velger å bruke i undersøkelser og har kommet med noen eksempler som er basert på blant annet Halvorsen (2003):

1. Tilnæringsmetoden

Induktiv tilnæringsmåte benyttes ofte når man har en noe uklar problemstilling, og en ikke ønsker å prøve ut teorier gjennom hypotesetesting. Målet er å få en helhetsforståelse av temaet, hvor forskeren er fleksibel og låser seg ikke til en metode på forhånd. Kvalitative metoder benyttes vanligvis i slike undersøkelser.

Hypotetisk-deduktiv tilnæringsmåte benyttes ofte når man har en presis problemstilling, og her vurderes holdbarheten av teorier gjennom hypotesetesting. Kvantitative metoder benyttes som oftest i slike undersøkelser.

”Det er ikke slik at det alltid er så skarpe skiller mellom tilnærmingene i praksis. Tilnærmingene utelukker ikke hverandre” (Larsen, 2008).

2. Problemstilling

Hvilke metoder man velger bestemmes av problemstillingen. Hvis man ute etter holdninger kan kvalitative metoder egne seg best, ved for eksempel dybdeintervju. Er man ute etter meninger hos folk, brukes ofte kvantitative metoder, for eksempel spørreskjema.

3. Formålet med undersøkelsen

Hvis man ønsker å få en representativ oversikt, der resultatene gjelder for flere enn de som faktisk er undersøkt, bør man bruke kvantitative metoder. Ønsker man derimot å utvikle helhetsforståelse, er kvalitative metoder best egnet.

4. Egne forutsetninger og ressurser

Før man bestemmer hvilken metode man skal bruke bør man ha tenkt igjennom hvilke metoder man behersker best og hva man har tid og penger til, ettersom enkelte metoder er mer ressurskrevende enn andre.

5. Egenskaper ved studieobjektene

Man må også ta hensyn til personene som skal være informanter. Kan de gjøre seg godt nok forstått verbalt? Kan de skrive? For eksempel er spørreskjema vanskelig å bruke for barn.

6. Ens forhold til kildene

Her handler det om nærhet og distanse. Kvalitative metoder forutsetter at man helst møter informanter ansikt til ansikt. Er dette mulig eller ønskelig?

Tabellen nedenfor viser en forenklet oversikt av hovedforskjellene mellom metodene, og det er ikke alltid at dette er riktig i forhold til alle undersøkelser. For eksempel kan en kvalitativ metode være strukturert og en kvantitativ undersøkelse kan gå i dybden. Tabellen er basert blant annet på Halvorsen (2003), Johannesen og Tufte (2002) og Hellevik (2002).

	KVANTITATIVE METODER	KVALITATIVE METODER
Problemstilling	Spørsmål og hypoteser.	Spørsmål og temabeskrivelser.
Enheter og variabler	Bredde: få opplysninger om mange enheter.	Dybde: mange opplysninger om få enheter.
Innsamlingsmetoder	Systematisk og strukturert (faste spørsmål i samme rekkefølge). Eks. spørreskjema.	Ustrukturert (eller mindre strukturert). Eks. uformelle intervjuer.
Presentasjon av data	Tall i form av tabeller og figurer.	Illustrasjoner ved sitater.
Arbeidsform	Forholdsvis liten fleksibilitet. Arbeider med fasene nokså adskilt.	Stor fleksibilitet. Fasene er ikke så adskilte, det er ofte slik at utviklingen av problemstillingen, datainn-samlingen og analysen foregår til dels samtidig og i flere runder.
Nytte	Kan generalisere.	Kan ikke generalisere, men undersøkelsen har overførbarhet.
Type informasjon	Kan sammenligne. Systematisk klassifisering og opptelling av noen utvalgte egenskaper.	Helhet og fullstendighet, ønsker å se mønster i helheten av egenskaper.
Mål ved undersøkelsen	Ønsker å forklare.	Ønsker å oppnå forståelse.

Tabell 7: De viktigste forskjellene mellom kvantitative og kvalitative metoder

Man kan også benytte metoder som har innslag fra både kvalitative og kvantitative metoder. Larsen (2008) skriver at en intervjuundersøkelse med strukturerte spørsmål der resultatene presenteres i en tabell, kan også inneholde spørsmål med fritt formulerte svar som brukes til å analysere nyanser i de faste svaralternativene. I forhold til svaralternativene gir disse også eksempler. Av og til kan en benytte både kvalitative og kvantitative metoder i samme undersøkelsesopplegg.

3.2 Validitet og reliabilitet

For å kunne si noe om undersøkelsens kvalitet trenger vi å fatte bekjentskap til to viktige begrep, validitet og reliabilitet. Validitet betyr i denne sammenhengen at informasjonen er gyldig eller relevant, altså at vi samler inn data som er relevante for vår problemstilling. Vi må stille de riktige spørsmålene i forhold til problemstillingen vår. Om vi har høy validitet, er også avhengig av hvor godt forberedt undersøkelsen er. En konklusjon er sann dersom den er basert på sanne premisser. En konklusjon basert på en eller flere usanne premisser er ikke valid. Reliabilitet er forbundet med nøyaktighet. Hvor presist måler vi det vi måler? Hvis den samme måling gjentas mange ganger, er målet reliabelt dersom vi får det samme svaret hver gang, forutsatt at vi måler det samme. En konklusjon er reliabel dersom andre kommer til den samme konklusjonen, ved bruk av de samme premisser.

For å oppnå god kvalitet på en undersøkelse har man to hovedtilnærminger å forholde seg til. Det ene er å bruke verktøy eller undersøkelser som allerede er kvalitetssikret, som betyr at de er rimelig reliable. Om de er valide avhenger av hva en vil finne ut av. Det har lite for seg å bruke et kvalitetssikret spørrebatteri hvis de forhold en primært er opptatt av ikke er inkludert. Da blir validiteten lav. Den andre tilnærmingen er å jobbe metodisk med spørsmålene man stiller. For å kvalitetssikre egne spørsmål i masteroppgaven har en gjennomgått hvert spørsmål og besvart følgende:

- *Er det viktig og riktig å stille dette spørsmålet i forhold til det vi er på jakt etter å finne ut av?*
- *Er det rimelig grunn til å tro at respondenten kan svare noenlunde presist på spørsmålet?*
- *Hvis vedkommende skulle svare på nytt om en måned eller to er det da noen grunn til at svaret ville bli annerledes?*

3.3 Metode anvendt i masteroppgaven

Metodebruk må bestemmes ut i fra hvilken oppgave man skriver. Rett og god metodebruk er avgjørende for å få en troverdig oppgave med god faglig fundament. I denne masteroppgaven er fire kjøpesenter i Trondheim med forskjellige konsept evaluert med den hensikt å kunne identifisere hva som skal til for å lykkes med kjøpesenter. For å besvare oppgaven best mulig ønsker en å kartlegge kjøpesentrenes viktigste suksessfaktorer. For å foreta denne evalueringen og presentere det i masteroppgaven er det tatt i bruk tre hovedverktøy.

1. Litteraturstudier, der en har gjennomgått relevant litteratur innenfor kjøpesenterbransjen for å få en helhetsforståelse.
2. Casestudier, hvor en har utført dybdeintervjuer av sentrale personer ved sentrenes ledelse, med den hensikt å få kartlagt de viktigste suksessfaktorene som påvirker omsetningen.
3. Spørreundersøkelser på kjøpesentrene, for å identifisere brukernes kriterier for valg av kjøpesenter.

De involverte kjøpesentrene er Trondheim Torg, City Syd, City Lade og Lade Arena 1. Kjøpesentrene ble valgt på bakgrunn av at de hadde forskjellige konsepter, beliggenhet, omsetning, størrelse, kundesegment og butikkmix. Bakgrunnen for å velge kjøpesenter med ulik konsept var fordi en ønsket å få en viss variasjon slik at en får et mer representativt utvalg av kjøpesenter i Norge, men ikke mer enn at man klarer å sammenligne sentrene innenfor den gitte tidrammen.

Før en bestemmer seg for hvilken metode en vil bruke, bør man tenke igjennom og vurdere hva som er viktigst for undersøkelsen, ettersom det er fordeler og ulemper ved begge metodetilnærmingene. Vi skal nå se på hvilke tilnærminger som er valgt innenfor de ulike studiene.

Litteraturstudier

Litteraturstudiene tar for seg noen av de mest sentrale suksessfaktorene ved kjøpesenter og er innhentet fra forskjellig faglitteratur, forskningslitteratur, relevante artikler fra nett- og avisartikler og årsrapporter med statistikk fra bransjen, bransjeanalyser og nøkkeltall. Det er også innhentet litteratur fra eksperter på området. Hans Haram som tidligere har vært eiendomssjef for Olav Thon Gruppen (2000-2005). Victor Gruen som blir ansett som kjøpesentrets far. Og Per Gunnar Rasmussen som er forskningsleder og norsk handels "kunnskapsnestor" med lang erfaring fra arbeid med statistikker, forskning, utredning og undervisning i varehandelen. Rasmussen er også styremedlem i Institutt for Bransjeanalyser AS som står bak den årlige publiseringen av *Senterboken*. De mest sentrale publikasjonene som er benyttet er *Senterboken 2011* (Institutt for Bransjeanalyser AS) hvor en får kort innføring av standardiserte bransjedefinisjoner, kjøpesenterutviklingen over tid, statistikk og analyser. *Kjøpesenterutvikling* (Haram, 2009) som beskriver hvorfor omsetning er viktig, den historiske utviklingen og kjøpesenterutvikling som skildrer verdien av beliggenhet, bygningen, utleie/leietagere, FDV, markedsføring og butikkdrift, det som utgjør konsept i kjøpesenterbransjen. *Markedsføring av kjøpesentre i Norge* (Gisholt, 2010) der en får informasjon om senterlederens funksjon, kundens kriterier for valg av kjøpesenter og butikk og virkemidler som fremmer kjøpesentrenes posisjon. *Praktisk Prosjektstyring* (Roldstadås, 2006) som beskriver forskjellen mellom suksessfaktorer og suksesskriterier. *Shopping Towns USA. The Planning of Shopping Centers.* (Gruen & Smith, 1960) som skildrer hvordan man bør planlegge kjøpesenter, blant annet "The Gruen Effect". Og tilslutt *Handelstrender, kjedeutvikling og service* (Rasmussen & Reidarson, 2007).

En del av tallmaterialet i oppgaven er innhentet fra dybdeintervjuene med senterlederne og brukerundersøkelsene, men mesteparten kommer fra bransjens egen årsrapport, i *Senterboken 2011*. Her er det innhentet statistikk som viser bransjens utvikling de siste ti år. Blant annet antall kjøpesenter, gjennomsnittlig salgsareal, arealeffektivitet og markedsandeler. Dette er plukket ut for å få en overordnet forståelse av hvordan bransjen har utviklet seg i Norge. Det er også tatt med sentrale nøkkeltall for bransjen som viser kjøpesentrenes topp ti omsetninger, arealeffektivitet, antall leietagere og salgsareal. Dette er med for å gi leseren kjennskap til Norges største kjøpesentre, slik at en får innblikk i hvor store sentrene i casene er sammenlignet på landsbasis. Videre er det benyttet nøkkeltall som angir antall kjøpesenter inndelt etter kvm. salgsareal, gjennomsnittstall inndelt etter omsetning og beliggenhet, samt antall parkeringsplasser som er fordelt i omsetningsgrupper, for å vise skilnadene mellom de ulike beliggenhetene. *Senterboken 2011* er den viktigste kilden til bransjens statistikk. Her benyttes nøkkeltall fra 2009. Boken bruker nesten to år gamle nøkkeltall fordi den ble publisert i oktober 2010 og innsamling av nøkkeltall fra 2009 kan ikke skje før tidligst januar 2010, ettersom året må være over. Det tar også tid å innhente tallmaterialer fra samtlige 392 kjøpesenter i Norge. Tilslutt skal forfatterne ha tid til å analysere nøkkeltallene, før boken kan publiseres. I *Senterboken 2011* forventer en å kunne lese statistikk fra 2010 eller 2011. Derfor burde boken ha endret tittel til *Senterboken 2010*. Nøkkeltall fra *Senterboken 2012* er ikke brukt fordi boken ikke var publisert da arbeidet med masteroppgaven startet. Statistikken som er innhentet skal bygge opp om oppgavens konklusjoner.

Litteraturstudier er gjerne en viktig kilde til både kvalitative og kvantitative data. Ved litteraturstudier er det viktig å være bevisst på at tall, påstander og fakta kan være påvirket, eller skapt for å påvirke. Bruk av tall og fakta fra litteraturstudier krever at kilden er etterrettelig etter kjente prinsipper. Er dette vanskelig verifiserbart kan materialet vurderes brukt som kvalitativ kilde, eller sløyfes. Denne tvetydigheten vil alltid kunne være en ulempe for litteraturstudier.

Den store fordelen med litteraturstudier er dens gode evne til etterrettelighet. Dette kan sikre at gode litterære kilder vil kunne tillegges mye vekt, på samme tid som dårlige og tvilsomme kilder vil kunne avsløres og lukes ut. Det er en begrenset mengde god litteratur som fokuserer på kjøpesenter og konseptvalg. Dette gjør at de tilgjengelige kildene kan tillegges for mye. Årsrapporter med statistikk fra flere år tilbake vil regnes som en sikker kilde. Allikevel er det viktig å brukes statistikk med forsiktighet. Tall kan lett forvrenges eller ekstrapoleres for langt.

Intervju med senterlederne

For å få frem lederperspektivet ble senterlederne ved de fire kjøpesentrene intervjuet. De ble valgt på bakgrunn av deres kompetanse og lange erfaring. Intervjuenes formål har vært å få en helhetsforståelse av fagtemaet slik at en kan på best mulig måte besvare oppgavens problemstilling, *hva skal til for å lykkes med kjøpesenter?* Intervjuene skal også kartlegge hvilke suksessfaktorer kjøpesentrene legger vekt på med hensyn til konsept. Deretter blir resultatene sammenlignet med det som blir sagt i litteraturen og blant brukerne. I hvor stor grad påvirker suksessfaktorene kjøpesentrenes omsetning?

Det er benyttet kvalitative metoder der intervjuene er utført som uformelle semistrukturerte dybdeintervjuer. Metoden ble valgt på bakgrunn av at en hadde få personer som kunne mye om fagområdet og en ønsket å få en helhetsforståelse av temaet. En annen årsak var at en hadde lite kunnskap om fagområdet til å begynne med, og derfor ble det vanskelig å lage gode spørreskjemaer på forhånd. Intervjuene tok sted på senterkontorene der intervjueren stilte spørsmål og svarene ble tatt opp på båndopptaker. Hensikten var å finne ut hvilke suksessfaktorer kjøpesentrene legger vekt på med hensyn til konsept og besvare hva som skal til for å lykkes med kjøpesenter. Spørsmålene ble laget på forhånd, se **Vedlegg 2 – Spørsmålene til senterlederne**. Intervju ble brukt fordi en møter informantene ansikt til ansikt. Det gav stor fleksibilitet hvor informantene hadde mulighet til å utdype sine meninger. Det ble også stilt oppfølgingsspørsmål både fra intervjuer og informant for å få utfyllende og utdypende svar, og rette opp i misforståelser under besvarelsen. Det er her intervjuer har sin styrke. Fordelen med denne kvalitative metoden er at en har gått dypere inn i temaet når det har vært nødvendig. Det har ført til at en har fått stilt riktige spørsmål med hensyn til det en var på jakt etter å finne ut av. På den måten har det blitt enklere å sikre god validitet. Kvalitative metoder gir også bedre mulighet for å få helhetsforståelse av det som studeres, som en trenger for å forklare funnene en har kommet frem til. Det var også enklere å tolke svarene ettersom man observerte informantene under intervjuet. Intervjuene er gjengitt i oppsummerte sammendrag og resultatene fra intervjuene er brukt som grunnlag for brukerundersøkelsene og drøftingen.

Spørsmålene svingte litt fra intervju til intervju og det var varierende grad av hvor mye relevant informasjon en fikk fra senterlederne. Det var heller ikke lett å få tilgang til all informasjon fra samtlige kjøpesentre. For eksempel plantegninger, markedsføringsbidrag, bransje- og butikkomsetning, etc., ettersom noen av senterlederne har en policy om å være tilbakeholden med å gi ut informasjon. Hovedintrykket er at det er en lukket bransje som er tilbakeholden med informasjon. Det virker som om mange ønsker å verne om sine metoder og at det er mye hemmelighet av informasjon. Det har medført at det har vært utfordrende og tidkrevende å innhente nødvendig informasjon til å få gjennomført masteroppgaven, og det har vært vanskelig å sammenligne kjøpesentrene ettersom en ikke har fått tallgrunnlag fra alle kjøpesentrene. Det har også vært vanskelig og tidkrevende å behandle dataene i ettertid, fordi en var nødt til å transkribere store mengder opptak. Det var svært omfattende arbeid å forenkle datamengden og klassifisere materialet, slik at en fikk oversikt over dataene og kunne sammenligne svarene. Det hadde vært enklere dersom det var ferdige svarkategorier som en krysset av.

Svakheten ved kvalitativ metode har vært at en ikke kan generalisere undersøkelsene ettersom utvalget er lite. Da blir det vanskelig å trekke endelige slutninger. Det er også en ulempe at informantene ikke fikk anonymitet som øker sjansen for uærlige svar. Det kan være vanskeligere å være ærlig når intervjueren sitter overfor deg, enn ved anonyme avkryssningsskjemaer. Hvis folk vet at de blir observert, kan dette også påvirke deres atferd i en bestemt retning. Intervjueffekt eller kontrolleffekt er en av de mest åpenbare ulemper. Det vil si at intervjueren selv eller selve metoden kan påvirke intervjuresultatet. Kvalitative metoder har alltid en menneskelig faktor og det kan godt tenkes at senterlederne svarte det de trodde intervjueren ville at de skulle svare, at de svarte for å gi et godt inntrykk, at de svarte for å skjule uvitenhet, at de ønsket å fremheve seg selv og sine metoder eller at de svarte det de trodde var allment akseptert. Da blir informasjonen verdiløs. Det er rimelig god grunn til å tro at respondentene ved intervjuene har svart presist og dersom de hadde blitt stilt samme spørsmål på nytt senere ville svarene mest sannsynlig ha vært like, altså at svarene er etterprøvbare.

Spørreundersøkelse av brukerne

I masteroppgaven er det benyttet kvantitative spørreundersøkelser for å få frem brukerperspektivet. Spørreundersøkelsenes formål har vært å kartlegge hva kundene legger vekt på med hensyn til valg av kjøpesenter, fordi det vil være nyttig og interessant å se hva respondentene selv mener er de viktigste kriteriene for valg av kjøpesenter og sammenligne disse med det som blir sagt i bransjen og litteraturen. Hva stemmer og hva er det som ikke stemmer?

I spørreundersøkelsen har det vært viktig å få svar fra flest mulig intervjuobjekter for å få en god undersøkelse. Innenfor det gitte tidsrom har det blitt intervjuet 25 personer på hvert senter, som totalt utgjør 100 respondenter. Spørsmålene legger vekt på å få en pragmatisk tilnærming, altså praktiske resultater, og er først og fremst ment å gi et hovedinntrykk av kundeperspektivet basert på hva litteraturen og senterledelsen mener er suksessfaktorene. Resultatet må ikke tolkes som om de er representativt for kjøpesentrene hele døgnet eller hele året, til det har undersøkelsen for få informanter og tidsperioden for kort. Brukerundersøkelsen har heller ikke mange nok intervjuobjekter til at resultatene er representative dersom man sorterer utvalget inn i ulike grupper som for eksempel barnefamilier, ungdom, barn, pensjonister, etc. Til det er utvalget for lite til å kunne trekke noen konklusjoner.

Spørsmålene til brukerundersøkelsen ble utarbeidet etter at litteraturen var innhentet og intervjuene med senterlederne var gjennomført. På den måten fikk man et bedre bakgrunnsgrunnlag til å kunne stille gode spørsmål. De samme spørsmålene er stilt til alle personer og intervjuene har foregått ansikt til ansikt der intervjueren har stilt spørsmålene og notert svarene. Masteroppgavens problemstilling er; *hva skal til for å lykkes med kjøpesenter?* En viktig forutsetning for å lykkes med kjøpesenter er at man har folk som kommer og handler. For å få besvare problemstillingen er det viktig å få svar på hva kundene legger vekt på med hensyn til valg av kjøpesenter. Derfor har brukerundersøkelsen stilt følgende spørsmål:

- 1. Kjønn og alder?**
- 2. Hvordan kom du hit?**
- 3. Hvorfor er du her?**
- 4. Hvorfor valgte du senteret her og hva er bra?**
- 5. Hva er det du savner?**

Spørsmål som hvordan kundene kom dit, hvorfor de er der, hvorfor de valgte senteret, hva som er bra og hva de eventuelt savner er i høyeste grad viktig og relevant med tanke på oppgavens problemstilling. På bakgrunn av det kan man si at brukerundersøkelsen har høy validitet. Det er rimelig god grunn til å tro at respondentene har svart presist på spørsmålene, men dersom informantene hadde blitt stilt samme spørsmål på nytt om en måned eller to er det ikke sikkert alle svarene ville ha blitt tilsvarende. Spørsmål som for eksempel *hvordan kom du hit, hvorfor er du her og hvorfor valgte du senteret*, kan variere fra gang til gang. Spørsmål som *hva er bra og hva er det du savner* vil med større sannsynlighet få samme svar. For å få en bedre reliabilitet har en valgt å få flest mulig informanter til å svare. På grunn av oppgavens tidsramme ble det ikke spurt flere enn 100 respondenter, 25 for hvert senter. Ettersom kjøpesentrene har forskjellige konsepter blir antall informanter for hvert senter for få til å kunne generalisere funnene. Brukerundersøkelsens reliabilitet hadde vært bedre dersom kjøpesentrene hadde hatt samme konsept. På bakgrunn av det kan man si at brukerundersøkelsen kan ha noe manglende reliabilitet.

Det er forsøkt å få en variert brukergruppe og derfor ble respondentene valgt ut etter sannsynlighetsutvelging, det vil si at utvelgingen skjedde slik at alle hadde samme sannsynlighet til å bli trukket ut. Dette kan skje på ulike måter, og i denne oppgaven er det benyttet en systematisk utvelging der man plukket ut hver tiende person som passerte. Når en respondent var ferdig eller hvis personen ikke ville la seg intervju ble prosessen startet på nytt. Spørreundersøkelsen gir bedre grunnlag for å kunne generalisere ettersom samme spørsmål er stilt til et stort antall mennesker som gir bredde, og en har benyttet sannsynlighetsutvelging. Spørreundersøkelsene ble utført ved hovedinngangene på sentrene.

Fordelen ved kvantitative metoder er at informasjonsmengden reduseres til akkurat det en er interessert i, fordi spørsmålene er laget på forhånd og respondentene svarer bare på disse spørsmålene. Styrken ved brukerundersøkelser er at en har flere respondenter som styrker tallmaterialet. Spørsmålene i brukerundersøkelsen er uten ferdig formulerte svarkategorier, slik at man enklere kan fange opp interessante uttalelser og rette opp eventuelle misforståelser under besvarelsen. Metoden er arbeidsbesparende fordi det er enklere å bearbeide resultatene til forskjell fra intervju, det er lettere å sette opp resultatene slik at analysen blir enklere og gir bedre svar, og det er enklere å nå mange. Man får god kontroll på at alle møter eksakt det samme spørsmål og i brukerundersøkelsen er respondentene anonyme, som gjør det er lettere å få ærligere svar.

En svakhet ved kvantitative metoder er at det gir få opplysninger på hver respondent. Ved bruk av standardiserte skjemaer er det ikke sikkert en får all informasjon som man burde hatt. Det kan være at en burde spurt om flere ting for å få en bedre forståelse. En svakhet med å ikke benytte spørreskjema er at disse er tidsbesparende ettersom de kan sendes i post eller på mail, slik at en ikke trenger å oppsøke personene som skal være med i undersøkelsen personlig. I spørreundersøkelser kan det være vanskelig å sikre god validitet fordi det stiller større krav til at man får stilt de riktige spørsmålene med tanke på problemstillingen. Det krever større forberedelser, slik at en er mer sikker på at en stiller de riktige spørsmålene. Det er antakelig større sjanse for å trekke feilslutninger gjennom bruk av kvantitative metoder, fordi en kanskje ikke har fått stilt alle de spørsmålene en burde. Det er derfor en fare for at en trekker slutninger på et for tynt grunnlag. Når en har et stort tallmateriale kan det oppstå unøyaktigheter i databehandlingen, som kan føre til at konklusjonene blir feil.

Brugerundersøkelser vil ha en del svakheter med hensyn til hvilket tidspunkt intervjuene blir utført. Drar man tidlig en morgenen på en ukedag hadde man fått en annen type klientell og svar, til forskjell fra om man hadde dratt rett før stengetid på en lørdag. Derfor er brukerundersøkelsen utført på tider hvor man vet det er mange som kommer og bruker senteret. Undersøkelsene ved de fire kjøpesentrene tok sted torsdag 16. juni kl. 13:00-19:00, fredag 17. juni kl. 13:00-16:00 og lørdag 18. juni kl. 13:00-16:00.

Ettersom kjøpesentrene har ulike konsepter, som for eksempel kundesegment, beliggenhet, størrelse og markedsføring, så blir det vanskelig å generalisere funnene man har fått dersom man har for få informanter. På bakgrunn av det burde spørreundersøkelsen omfattet flere kjøpesenter også utenfor Trondheim og hatt flere respondenter for hvert senter for å gi resultatene en bedre reliabilitet. På grunn av begrenset tidsbruk ble bare 25 personer fra hvert senter intervjuet.

I ettertid ser en at en aldri må stille to spørsmål i en og samme setning slik det er gjort i spørsmål nr. 4 i brukerundersøkelsen, fordi det kan gi grunn for missforståelser. Hvis for eksempel folk var der på grunn av *den ene butikken* trenger ikke nødvendigvis å bety at de mener butikken er bra. Kanskje de handlet der for noen andre, en gave eller kanskje butikken hadde en vare som kunden var nødt til å ha?

Brugerundersøkelsen kartlegger ikke hvor mye hver enkelt respondent har kjøpt. Kanskje brukerundersøkelsen burde ha fokusert på folk som var på vei ut og som var ferdig med kjøpesenteret, for da ville man ha fått en større oversikt over hvilke butikker de har vært på. Kanskje de har handlet noe på impuls? Nå får en ikke vite om respondentene har handlet på noen andre butikker etter at spørreundersøkelsen ble gjennomført.

4 FUNN

Innledning

I dette kapitlet er de fire kjøpesentrene studert gjennom casestudier, intervju av senterledelsen og en spørreundersøkelse av kjøpesentrenes besøkende. Hvert case har en oppsummering av de viktigste funnene fra ledelsens egen betraktning omkring suksessfaktorer og deres vurdering av brukerne, samt resultat fra brukerundersøkelsen for hvert kjøpesenter. Alle påstander og sitat kommer fra ledelsens representanter under intervjuet. Kapitlet avsluttes med en kort oppsummering av de viktigste funnene. Spørsmålene som ble stilt til senterledelsen kan ses i **Vedlegg 2 – Spørsmålene til senterlederne**. Spørsmål og grovdata fra brukerundersøkelsen kan leses i vedlegg 3 til 6.

4.1 Trondheim Torg



Bilde 1: Trondheim Torg – Fotograf Arve Johnsen

Fakta / Nøkkeltall

TRONDHEIM TORG	
Eier	Vital Forsikring
Etablert	1992
Primærmarkedet	46 409
Markedsandel i Trondheim 2009 (%)	11
Bruttoomsetning 2010, (mill. kr)	921
Arealeffektivitet (omsetning pr. kvm)	47 231
Antall butikker	73
Bruksareal (kvm)	19 500
Salgsareal (kvm)	15 000
Fellesareal (kvm)	4 500
Parkeringsplasser	374
Antall etasjer	3 *)
Antall besøkende (mill. per år)	7,2 **)
Gj.snitthandel per besøk	113 **)
Årets kjøpesenter (kåret av NCSC)	1998
Internettside	www.trondheimtorg.no

Tabell 8: Trondheim Torg – Nøkkeltall

*) Kjøpesenteret har også en kjelleretasje med noen få butikker, men arealet er såpass lite og blir derfor ikke medregnet.

***) Tallene er basert på over fem år gamle nøkkeltall (*Markedsplasser Vital, 2011*).

Type senter	
Markedsgrunnlag	Regionsenter
Senterets beliggenhet	Sentrumssenter
Vareutvalg / butikktype / tjenestetilbud eller profilering	Utvalgssenter

Tabell 9: Trondheim Torg – Type senter

4.1.1 Intervju med senterledelsen

Bakgrunn, organisering og forretningskonsept

Kjøpesenteret Trondheim Torg ligger midt i hjertet av Trondheim by, rett ved torget i Midtbyen. Senteret har 15 000 kvm salgsareal og er med fjorårets omsetning på 921 millioner, fjerde størst i Trondheimsregionen etter City Syd, City Lade og Solsiden kjøpesenter. På landsbasis er senteret på 39. plass (**Vedlegg 1**). Trondheim Torg har et primærmarked på 46 409, som omfatter Midtbyen bydel (Trondheim kommune, 2011b). Kjøpesenteret har tre etasjer, egentlig fire hvis man regner med kjelleretasjen, men blir ikke medregnet ettersom arealet er så lite. Etter utvidelsen av trehusrekken i oktober 2002 fikk senteret 73 butikker.

Før Trondheim Torg ble etablert bestod området av to varemagasin. Sundt med bygget på hjørnet der McDonald's ligger i dag, som ble bygget i 1969 og HK varemagasin som ble bygget i 1971, på den andre siden. På den tiden var det friluft i mellom varemagasinene. Trondheim Torg ble etablert i 1992 som en motvekt til City Syd. I dag eies Trondheim Torg av Vital Forsikring ASA som er Norges største selskap innen livsforsikring og pensjonssparing, og en del av DnB NOR konsernet. De er Norges største private eiendomsbesitter og er stor på kontor, handel, hotell og kjøpesenter (ni stykker, blant annet Oslo City).

Vital Eiendom er et datterselskap av Vital Forsikring som forvalter og drifter eiendommene til Vital. Vital Eiendom har en sjef for alle kjøpesentrene i Norge. Trondheim Torg er organisert slik at senterleder og eiendomssjef jobber tett fordi toppledelsen mener det er de lokalt som kan mest om markedet og som har kontaktene. Trondheim Torg har ingen sentraladministrasjon og drives ikke på samme måte som sentralstyrte senterkjeder slik som Steen & Strøm og Amfi. Kjøpesenteret har en liten administrasjon i forhold til bedriftens størrelse. På senterkontoret er det en senterleder, en markedskoordinator og en driftssjef. Senterkontoret har ansvar for all felles markedsføring. Markedsføring utover det er opp til hver enkelt butikk. Det er senterledelsen som arrangerer alle fellesaktiviteter som salg, kampanjer, moteshow, etc., som må følges av alle. Ellers har senterledelsen ansvar for kjøpesenterets merkevare og profil. Senterledelsens jobb er å legge forholdene til rette for leietagerne og bistå når det trengs. *"For å si det enkelt går jobben ut på å få folk til å velge Trondheim Torg, så er det butikkene selv som må sørge for å selge varer og ta vare på kundene."* I forhold til bygningsforvaltningen (FDVU) av senteret, er dette driftssjefens ansvar. Forvaltningen omfatter ledelse, planlegging, organisering og kontroll over det totale arbeidet. Innenfor drift og vedlikehold har Trondheim Torg valgt å kjøpe inn tjenestene eksternt som renhold, vakthold og vaktmester. Kjøpesenteret har alltid operative vaktmestere på senteret, men de har ikke egne håndverkere. Vaktmestertjenestene omfatter tilsyn, overvåking av teknisk anlegg, energi, renovasjon, vedlikehold, ombygging, mm. De har også et betjent varemottak i kjelleren. Alle varer, bortsett fra Rema1000 som har sitt mottak på utsiden, blir levert i kjelleren og deretter hentes varene av butikkene selv. Dette gir noen logistikkutfordringer.

Ifølge senterledelsen ønsker Trondheim Torg å være *"et naturlig førstevalg i Trondheim sentrum"*. Senteret skal være for byen og de vil at innbyggerne skal benytte seg av Midtbyens fasiliteter. Deres mål er at befolkningen besøker kjøpesenteret. *"Det går bra om folk velger andre aktører, bare de kommer innom Trondheim Torg. Om innbyggerne bare besøker kiosken, spiller ingen rolle."* Senteret ønsker ikke å bli et oppholdssted for folk som tilbringer hele dagen på senteret. Da satser Trondheim Torg heller på at kundene kommer innom senteret når folk planlegger å tilbringe dagen i byen. Trondheim Torgs visjon er at de skal drive med posehandel, det er det som ligger i bunn. *"Større poser og flere poser, desto bedre."* Derfor har de vært nødt til å velge bort storhandel som brune- og hvitevarer. Noe de mener er riktig ettersom senteret ikke har nok areal til å ha storhandel. Videre har de en høy andel av kunder som kommer kollektivt, og det ville ha gitt en del utfordringer hvis kundene hadde vært nødt til ta med seg en vaskemaskin på bussen. Selv om noen kommer med bil til senteret så har andre kjøpesenter utenfor byen mange flere bilister.

Markedsføring

Trondheim Torg bruker mye penger på markedsføring. Ifølge senterlederen har butikkbransjen i kjøpesentrene et kortsiktig tidsperspektiv. Derfor er det viktig at de planlegger året godt. Det utarbeides aktivitetsplaner for året hvor de legger inn både interne og eksterne aktiviteter. På den måten har senterledelsen og leietagerne oversikt over når det er leietagermøte, skolestart, ferie, salg, morsdag, valentines day, osv. Det lages også en mediemiksplan, som er en oversikt over hvilke virkemidler senteret skal benytte på de forskjellige kampanjene. Når dette er på plass skrives avtaler med de ulike samarbeidspartene og så legger de inn en medieplan, for frister osv. *"Det er viktig med et system, så man ikke sitter i mars og lure på hva man skal gjøre i mai."*

Ifølge senterledelsen er de opptatt av å være *"folkelig, men ikke sidrumpa."* De skal være frisk og sprek i stilen, men det skal ikke være *"gubbete eller tregt."* De siste årene har senteret endret virkemidlene. Før reklamerte de mye i avisene med helsiders annonser, men det har det blitt lite av de siste årene. De gir ikke ut eget magasin. Trondheim Torg har i mange år brukt mye utendørsreklame på busskur og buss, ettersom de er et sentrumssenter. Her var de først ut men nå som flere har kommet etter er det ikke lenger like interessant.

Når Trondheim Torg først skal markedsføre senteret ønsker de å være mest mulig synlig, og så ta pauser. Derfor reklamerer kjøpesenteret bare i perioder, slik som på kino, for da har de alltid noe nytt som ruller som gir variasjon. Inne på senteret har de skjermer med reklame, praktisk informasjon og nyheter som Adresseavisen styrer. Senteret har også tatt i bruk elektroniske medier som Adresseavisen, Facebook og deres egen internettside. *"Jeg tror internett har kommet for å bli."*

I april 2009 ble det startet kundeklubb, fordi *"lojalitet har nesten blitt et fremmedord i samfunnet."* Da arrangeres det to medlemskvelder i året, etter stengetid. Det koster ingenting og folk får maks tre tekstmeldinger i måneden, med eksklusive tilbud. På kort tid har de fått ganske mange medlemmer og i julen 2010 var de 10 000.

I mange år hadde Trondheim Torg moteshow hver vår, som var en begivenhet. Etter hvert begynte mange i bransjen å kopiere konseptet og senterledelsen syntes moteshowet ble utvannet. Derfor bestemte de seg for å legge det ned. *"Moteshowet var rett da men ikke i dag, fordi et kjøpesenter er nødt til å fornye seg."* Kjøpesenteret har i stedet innført *"I love salg"* to ganger i året, som har blitt en attraksjon for både leietagere og kunder. Da blir Trondheim Torg synlig i bybilde med reklame på busser, busskur, kino, etc., og senteret dekorerer. Når fellesaktivitetene arrangeres er det en del felles bestemmelser som butikkene må forholde seg til. Alle leietagere må være aktivt med og ansatte må gå med like t-skjorter for å skape et fellesskap.

Hvor kommer kundene fra og hvem er de?

Det kommer mange kunder fra lokalmiljøet i Trondheim, men de har også et stort omland som senteret lever av. Senteret hevder det bare er en myte at alle fra landet drar til City Syd. For å nå målene Trondheim Torg har satt seg de siste årene, mener de senteret ikke kan satse på et bestemt kundesegment. Til det er markedet i Trondheim og omegn for lite til at de kan påberope seg å være et kjøpesenter for bare ungdom, herrer, damer eller voksne. *"Det kan vi heller ikke hvis senteret skal selge for over 900 millioner som vi gjorde i 2010."* Det betyr at de ikke kan utelukke noen og må tilby varer til alle. Et stikkord for Trondheim Torg er posehandel. Kjøpesenteret er for alle aldersgrupper, men har litt mer fokus på kvinner ettersom det selges tekstil. *"Det er fortsatt damer som handler mest og oftest. Blant yngre er menn litt mer aktiv, men fortsatt er damer overrepresentert, også på gaver."* I dag har senteret mange ungdom og har også mange godt voksne, litt avhengig av når på dagen man er her. Senterledelsen hever at mange av de som er over 60 i dag har bedre økonomi og bruker penger på en annen måte enn de som var over 60 for ti år siden. Derfor har denne gruppen blitt viktig. *"Befolkningen blir eldre og da er det viktig at man følger med i timen og skjønner det, istedenfor å si at man skal bare være ung og trendy."*

Beliggenhet og tilgjengelighet

Ifølge senterledelsen har de profesjonelle butikkaktørene blitt mye mer bevisst på beliggenhet og hvilke kjøpesenter de ville etablere seg i, etter finanskrisen. *"Suksessfaktorer i et kjøpesenter avhengig av senterets beliggenhet."* Beliggenhet er en viktig suksessfaktor som Trondheim Torg innehar, men det betyr ikke at man automatisk vil lykkes. Ser ikke kjøpesenteret bra ut innholdsmessig er det vanskelig å få inn kunder. Følger man ikke med kan man fort bli uattraktiv for leietagere, og handelen kan forflytte seg til andre steder. Når et senter først har god beliggenhet er det viktig å benytte seg av den og få kjøpesenteret til å bli et møtested i området det ligger i. *"Det er mange suksessfaktorer som skal til for å oppnå dette, blant annet attraktive butikker, spisesteder, lokaler, godt mangfold, etc."*

Av de fire sentrene som er studert i denne oppgaven er Trondheim Torg det eneste senteret som har avgiftsbelagt parkering. Parkeringshuset rommer 374 parkeringsplasser, men det fins flere parkeringsalternativ som Leüthenhaven parkeringshus, med 450 parkeringsplasser, i tillegg til en del gateparkering langs Munkegata, Erlings Skakkes gate og Tinghusgata. Til sammen er det 1 400 avgiftsbelagte parkeringsplasser i Trondheim sentrum (*Gateparkering*, 2011). Ifølge senterledelsen har Trondheim Torg har en høy andel som kommer med buss, sykkel og til fots, som er naturlig ettersom de er et sentrumssenter. Det er godt tilrettelagt for kollektivtransport i sentrum og nesten alle bussene stopper på utsiden av Trondheim Torg. Det er noe de drar stor fordel av. Videre er det flere taxiholdeplasser i nærheten.

Trondheim Torg har mange gjennomgangsbutikker og innganger der gamle portrom er satt i stand og tatt i bruk. For senteret har det aldri vært aktuelt å ha bare én inngang ettersom de er et sentrumssenter. *"For da må man være en del av byen."* Som en konsekvens av det må man forholde seg til at folk kan komme fra alle retninger, enten til fots, syklende, kjørende, buss, etc. Derfor er det viktig at kjøpesenteret legger forholdene til rette med tanke på tilgjengelighet, slik at kunder kan komme fort ut og inn. Folk må få velge selv, fordi de har en tendens til å velge raskeste vei. Har man flere innganger til senteret vil flere styre innom Trondheim Torg. Det betyr økt gjennomgangstrafikk, og flere besøkende øker sjansen for salg. I forhold til planløsninger har Trondheim Torg vært opptatt av å unngå korridorer som ender i blindgater. Enten kommer kundene til en inngang eller så forholder de seg til fasader. Kjøpesenteret har også vært bevisst på å utforme alle inngangene like, slik at kundene alltid kommer til en butikk og at det er lyst.

Trondheim Torgs åpningstid er mellom 9-20 (18), men de åpner fellesarealene kl. 7 om morgenen, slik at det blir fri passasje gjennom senteret. Dette gjør de for å forsterke folks oppfatning av senteret, at de er en del av byen. I tillegg åpner noen serveringssteder kl. 7, slik at folk kan få kjøpt frokost, morgenkaffe, etc., uten at de må forholde seg til åpne butikker.

Planløsning



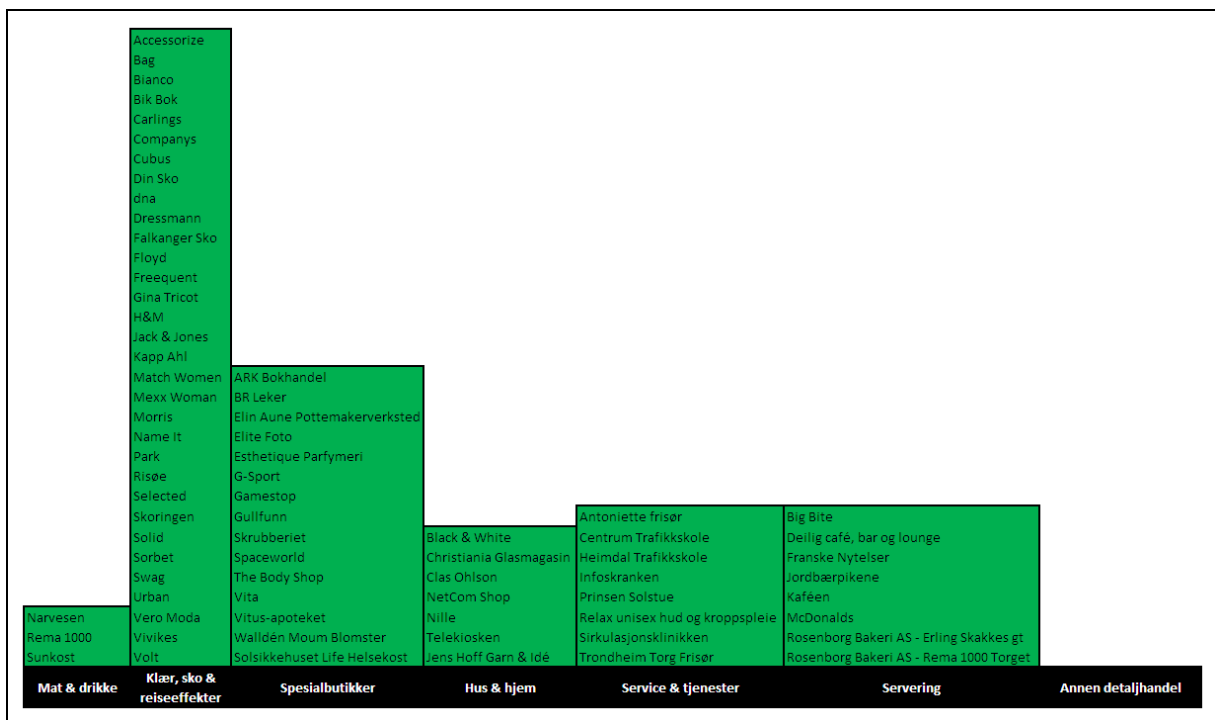
Figur 7: Trondheim Torgs 1. etasje

Butikkmiks

Trondheim Torg er et sentrumssenter og har tatt følgende av det for å bli mest mulig attraktiv for profesjonelle butikkaktører. Derfor ønsker de hovedsakelig å ha butikker som har posehandel. I dag er det mye fokus blant sentrene å kunne tilby et stort mangfold. Kan man tilby stor bredde og variert utvalg, vil man trekke flere kunder. For da vet folk at de finner det de trenger. Trondheim Torg er et kjøpesenter for alle og for å sikre at hele målgruppen deres får dekket sine behov, samtidig som at kunden opplever utvalget som mangfoldig, så må de ha en miks av forretninger som til sammen dekker senterets målgruppe. Derfor har Trondheim Torg spesialisert seg hovedsakelig innen tre bransjer. Mesteparten innen mote som er viktig for et sentrumssenter, spesialbutikker og til slutt serveringstilbud stort sett for damer. Kjøpesenteret har en smal bransjemiks men har til gjengjeld tyngde og et bredt og godt utvalg. Det er det som gjør Trondheim Torg attraktivt. Nesten halvparten av butikkene deres er enten klær, sko eller reiseeffekter, det man kan kalle mote. Trondheim Torg har satsset tungt på tekstil, og utgjør 52 % av senterets totale omsetning. Ifølge senterledelsen ligger snittsalget for tekstil mellom 24-25 %, blant de 60 største kjøpesentrene i Norge. "Å satse så mye på en bransje kan være risikofyllt, men når man er et sentrumssenter så må man være god på noe."

Trondheim Torg har også flere serveringstilbud og spesialbutikker. De har åtte serveringssteder fordi kjøpesenteret skal være en del av byen og da ønsker folk å kunne komme og få seg en matbit eller en kopp kaffe. Spesialbutikkene er mer en støttefunksjon til motebransjen som kjøpesenteret hovedsakelig driver med. Blant annet ligger flere av butikkene innenfor begrepet mote, som for eksempel parfyme, smykker, bijouteri og urmaker. Trondheim Torg har også mye innenfor parfyme og såpe, det de kaller for "bodyvask", og alle disse bransjene er med på å dra opp senterets besøksantall og omsetning. Kjøpesenterets bredde innen mote gir mangfold som dekker flere av kundenes behov, som igjen gir meromsetning.

Trondheim Torg har en dagligvareforretning, men kjøpesenteret er ikke et matvaresenter i samme størrelse som City Syd og City Lade. Totalt har Trondheim Torg i underkant av 100 leieforhold. I tillegg til leietagerne inne på senteret, har de utleie av kontorer i de øverste etasjene på senteret, en hel etasje med bare tannleger og de har leiligheter i Erling Skakkes gate og over Jordbærpikene.



Figur 8: Trondheim Torgs bransjefordeling 2011

Trondheim Torg er i en heldig situasjon ettersom det er mange kjeder som ønsker seg inn. En viktig årsak til kjøpesenterets vekst de siste årene, har vært en god butikkmix som er tiltalende og at senteret ser ordentlig ut. Har man det, blir kjøpesenteret attraktivt ifølge senterledelsen. Når Trondheim Torg får ledige butikklokaler kan de ikke velge høystbydende. De spør isteden; "hva er det kjøpesenteret mangler?" For Trondheim Torg er viktig å være tro mot konseptet, og det betyr at de må velge en butikkmix ut i fra ideen "posehandel". Ifølge senterlederen er det stor forskjell på hvilke forretninger et kjøpesenter ønsker. Mange som bygger nye bilbaserte kjøpesentre sier de må ha vinmonopol, fordi den trekker kunder. Ettersom det er mange som etterspør Vinmonopolet, har det ført til at det gir en lav husleie, ifølge senterledelsen. Da Trondheim Torg bygde ut trehusrekken i 2002 ønsket Vinmonopolet seg inn. Da valgte senteret å takke nei fordi Vinmonopolet er for plasskrevende og areal er noe kjøpesenteret ikke har mye av. En annen årsak til at Trondheim Torg ikke ønsker Vinmonopolet er at de har egne lovbestemte åpningstider, der de stenger kl. 18 mandag til fredag og kl. 15 på lørdager. "Det vil alltid være noen andre som tilbyr Vinmonopol i sentrum, og dermed er det ikke lenger like interessant."

Et senter vil alltid mangle noe, men det er viktig at man drister seg til å ta inn nye konsept som ikke er i byen fra før av. I 2007 og 2008 fikk Trondheim Torg inn fire nye konsept i byen, blant annet den første Gina Tricot, Accessorize, Mexx Woman og Volt. Kjøpesenteret har også jobbet bevisst de siste årene med å bli flinkere på herre og herreklær. *"Senteret kan ikke bare bestå av butikker i Jack & Jones segmentet, men de må også ha noen i medium pluss segmentet slik som Park."* Deres siste grep med å ta inn Clas Ohlson har vært viktig. Sko har Trondheim Torg alltid satset på, og i tillegg prøver de å krydre senteret med en del lokale aktører. *"Det viktig at ikke alle butikkene blir kjeder, det må være variasjon."* Slik som det har blitt i dag, så vil alle ha H&M. H&M er en stor aktør på Trondheim Torg, men for senteret er det viktig å finne en god balanse med hensyn til hvor stor del av deres totale omsetning én forretning skal ha, fordi *"det ikke er bra hvis én aktør blir for stor."*

I dag er det ikke mange butikker eller kjeder Trondheim Torg må ha, men det var viktigere før. Da McDonalds ble etablert i 1991 var den en begivenhet i byen, fordi det var den første McDonalds restauranten i Trondheim. I dag er ikke McDonalds like viktig fordi det har kommet flere i tillegg til andre aktører som Burger King, Big Bite etc. Videre har serveringsmarkedet endret seg de siste årene og det har vært en utvikling mot at folk ønsker sunnere mat og der har hurtigmatbransjen en del å jobbe med. Selv om McDonalds fortsatt er en populær aktør, var de nok viktigere for noen år tilbake. *"Det må man både tørre å si og være aktiv på, slik at man ikke sovner i timen på det som var viktig for ti år siden, fordi markedet endrer seg."* Fra og med 2002 har Trondheim Torg satset mye på servering. Det har litt med samfunnsutviklingen at man skal få billig og grei mat. Da Solsiden kjøpesenter åpnet i 2000 kom det mange eksklusive restauranter, men i dag er det ikke mange igjen. Ifølge senterledelse er det ikke et marked for eksklusive restauranter, hos det trønderske folk. Derfor har Trondheim Torg bestemte seg for å satse på servering uten hvite duker. *"Utviklingen går mot at vi blir færre i husholdningen og da spiser man mer ut, men da skal det være grei og god mat, og ikke bare hamburgere."* For senteret er det riktig type servering når det er Big Bite, Jordbærpike eller Kaféen. *"Alle kan ikke ha hvitløksrett"*. I 2010 hadde Trondheim Torg over 6 % av sin totale omsetning innenfor servering, som er 2 % over landsgjennomsnittet.

Noen mener en bør samle bransjer på et sted i kjøpesenteret. Trondheim Torg ser de ingen grunn til å samle bransjer og har vært bevisst på at butikker av samme bransje ikke må ligge i klynge (cluster). Den avgjørelsen er tatt på bakgrunn av at senteret er ganske oversiktlig og ikke større enn at kunden lett kan bevege seg rundt og få et kjapt overblikk. Erfaring fra Trondheim Torg viser at en butikks plassering ikke spiller så stor rolle hvis man har et godt konsept. Flere butikker av samme sort kan i enkelte tilfeller være lønnsomt. Da Trondheim Torg utvidet trehusrekken åpnet senteret fire nye skobutikker, og fikk totalt seks skobutikker. Begge skobutikkene som var på senteret før utvidelsen økte omsetningen sin. Et annet eksempel er da senteret bare hadde en forretning som solgte reiseutstyr, som koffert, vesker, etc. I 2010 besluttet Trondheim Torg å ta inn en tilsvarende butikk. Det utløste en konkurransesituasjon mellom butikkene og resulterte i en stor omsetningsøkning for forretningen som hadde vært der lengst. Derfor er det viktig for Trondheim Torg og ha et stort og variert utvalg innen tekstil, fordi det utgjør så mye som 52 % av deres markedsandel. Ifølge senterledelsen var det sektortenkning som gjaldt når man begynte med kjøpesenter på 80-tallet. *"En butikk av hver."* Enkelte butikker er det nok å ha bare en av ettersom varene som selges er forholdsvis lik hos konkurrentene. Eksempler er blomsterforretning og apotek. *"En blomst er en blomst på en måte, og da trenger man ikke flere butikker."*

Når man har mange butikker innenfor samme bransje, er det den sterkeste rett som gjelder. Hvis man ikke leverer og ikke har de rette varene, vil konkurrentene fort kapre kundene deres. Ifølge senterledelsen er det ikke slik det var for 10-15 år siden da kunden kom tilbake til butikken. Hvis folk kommer langveisfarende fra Fosen eller Nord-Trøndelag i dag, skal de ha varen med en gang. Neste gang de kommer til byen kan være først om en måned, og da venter man ikke. Forretningene som forstår dette klarer seg bra. Dette er spesielt viktig for bransjer som selger til damer, for treffer man ikke med kolleksjonen hos dem, kan det fort bli tøft. Der hjelper det ikke hva butikken selv mener er bra. Det er kunden som bestemmer og det er det viktigste. Heldigvis kan en forretning på Trondheim Torg fort ta seg inn igjen, fordi senteret har mye trafikk.

På Trondheim Torg har de jobbet aktivt med tredjeetasje og satset mye på utvidelser og ombygging. Klarer man å få mye variasjon og at det alltid skjer noe, vil man trekke folk opp i etasjene. Nylig har kjøpesenteret åpnet sentrums første Clas Ohlson butikk i tredjeetasje, som er med på å dra kunder opp. Andre viktige tiltak Trondheim Torg gjør er å ha minst mulig tekstil i førsteetasje, men heller spre disse oppover etasjene. Videre har senteret nesten alle publikumstoaletter og stellerom i tredjeetasje. Alle disse tiltakene har vært viktig for å kunne tiltrekke kunder opp i etasjene.

Leieforhold

Leieavtalene på Trondheim Torg er stor sett fem år og det har med at når en forretning skal etablere seg på senteret, så må de ut med såpass store investeringer, at fem år er et minimum. Hvis aktøren er ny får de også en opsjon på fem nye år. Alle har oppturer og nedturer, men hvis ikke forretningen leverer over tid får de ikke fornyet kontrakten når den går ut. Trondheim Torg har hatt få konkurser i løpet av årene senteret har eksistert. De aller fleste aktørene ønsker å forlenge kontraktene sine. Det er som regel kjøpesenteret som varsler at butikken ikke får fornye.

Leieprisen på Trondheim Torg beregnes ut ifra flere faktorer. Først tar de en minimums årsleie, som er avhengig av bransje, størrelsen på lokalet og hvor på senteret butikken ligger. Deretter betaler man en prosentandel, hvis man overstiger den forventede omsetningen, som man har avtalt med leietager på forhånd. Videre har man felleskostnader tilsvarende drift, renhold, vakthold, ventilasjon og diverse, som fordeles slik at de betaler ut ifra antall kvadratmeter man har. Tilslutt kommer et markedsføringsbidrag, som går til all felles markedsføring, kampanjer, arrangement, kickoff, høstfest etc.

Bygningsforvaltning – FDVU

Helt siden Trondheim Torg ble etablert har det skjedd mye innen utvikling av senteret. De har ikke utvidet mye på areal, men aller mest i forhold til mangfold. Utfordringen til Trondheim Torg har vært at de ikke kan bygge nytt, og derfor er de avhengig av å konvertere eksisterende areal når de ønsker å ekspandere. Å utvide i høyden er i utgangspunktet uaktuelt fordi senterledelsen ikke ønsker å ha flere enn tre etasjer. Årsaken til det er at tilgjengeligheten for kunder blir forverret og varelogistikken blir mer utfordrende for ansatte hvis de har flere etasjer, fordi det blir mer tungvindt å dra varer opp. Lokalene Trondheim Torg har transformert er blant annet kontorarealene, trehusrekken de bygde ut mot Prinsens gate i 2002 og hotellet senest i 2007.

En viktig suksessfaktor for et kjøpesenter er at man kontinuerlig utvikler areal, hvis ikke kan et senter fort stagnere. Trehusrekken på Trondheim Torg har vært en suksess, ettersom folk synes det har en hyggelig atmosfære og liv. *”Det er usikkert hva som hadde skjedd med Trondheim Torg hvis vi ikke hadde kjøpt trehusrekken. Da kunne vi ha stagnert og det ville vært alvorlig.”*

I 2008 ble senterkontoret flyttet for å frigjøre lokalet og i 2010 bygde de om tredjeetasjen. Trondheim Torg har også ombygd mange butikkfasader og utstillingsvindu for å få størst mulig inngangsparti til hver enkelt butikk. Grunnen til at senteret ønsker store inngangsparti er for å få lokalene til å bli mer åpne slik at kunden nærmest *”faller inn”* i butikken når de går forbi, fordi det gir effekt i forhold til økt salg. Ikke alle lokalene har fått like brede innganger, og årsaken til det er byggets bærekonstruksjoner.

I tillegg til utvikling må senteret også vedlikeholde eksisterende lokaler. Vedlikehold er en kontinuerlig prosess og på Trondheim Torg utfører de både større og mindre løft. I 2007 ble det foretatt en stor oppussing da samtlige vegger ble malt slik at fargene ikke skulle bære preg fra 90-tallet.

Trondheim Torg lever etter prinsippet *”som man sår, så høster man”*, derfor er det viktig å ha en eier som tenker langsiktig og som forstår at det er det som må til for å få suksess.

4.1.2 Oppsummering case

Visjon og målsetting

- Trondheim Torg ønsker å være et naturlig førstevalg.
- Et møtested der folk skal komme innom, men senteret skal ikke bli et oppholdssted.
- Kjøpesenteret skal drive med posehandel.
- Senteret skal være for byen, litt urban og et motesenter uten at de går aktivt inn og promoterer dette.

Hvem er kundene og hvor kommer de fra?

- Mange kunder kommer fra lokalmiljøet, omlandet og distriktet.
- Høy andel av kundene kommer kollektivt, noen få med bil.
- Senteret kan ikke satse på et bestemt kundesegment, til det er markedet i Trondheim for lite.
- Kundegruppen er alle, med litt mer fokus på kvinner. Det er kvinner som handler mest og oftest.
- Blant yngre er menn litt mer aktiv, men fortsatt er damer overrepresentert, også på gaver.
- Mange voksne folk og ungdom, litt avhengig av når på dagen man er her.
- De over 60 er en viktig gruppe, og det er viktig at man følger med utviklingen deres.

Beliggenhet

- Et kjøpesenter er avhengig av senterets beliggenhet.
- Viktig å benytte seg av beliggenheten og få senteret til å bli et møtested.
- God beliggenhet hjelper lite uten attraktive butikker, spisesteder, lokaler, tilbud og et godt mangfold.
- Har lokalene dårlig standard er det vanskelig å få inn kunder.

Tilgjengelighet

- Et sentrumssenter må være en del av byen ettersom folk kommer fra alle retninger.
- Legg forholdene til rette slik at folk kommer fort ut og inn, folk velger ofte raskeste vei.
- Sørg for å ha mange gjennomgangsbutikker, innganger og sett i stand og ta i bruk gamle portrom.
- Mange innganger medfører økt gjennomgangstrafikk, og flere besøkende øker sjansen for salg.
- Unngå korridorer som ender i blindgater, enten kommer folk til en inngang / forholder seg til fasader.
- Ha like innganger uansett hvor folk kommer fra, slik at de alltid kommer til en butikk og at det er lyst.
- Åpner man opp fellesarealene før åpningstid vil føre til at folk opplever senteret som en del av byen.

Butikkmiks

- En god butikkmiks som er tiltalende og ser ordentlig ut fører til at det blir attraktivt å komme.
- Et sentrumssenter må være god på noe. Senteret er god på tekstil (klær og sko), gaver og posehandel.
- Parfyme, såpe og bodyvask er med å øke besøksantallet og omsetningen.
- Viktig å kunne tilby en matvarebutikk.
- Når et lokale blir ledig, ikke automatisk velg høystbydende. Se hva kjøpesenteret mangler.
- Trondheim Torg velger butikkmiks ut i fra konseptet "posehandel".
- Ikke bare ha kjeder, tilby variasjon, nye konsept som ikke er i byen fra før, samt lokale aktører.
- H&M er en stor aktør i Norge og også på Trondheim Torg.
- For å bli mer attraktiv for herrer tilby kler i medium+ segmentet og Clas Ohlson.
- Skaff begivenheter som for eksempel den første McDonalds restauranten i byen.
- Serveringsmarkedet har endret seg, utviklingen går mot at folk ønsker sunnere mat.
- Vi blir færre i husholdningen og spiser mer ut. Sats på servering uten hvite duker.
- Viktig å levere og ha de rette varene, spesielt viktig for bransjer som selger til damer.
- Det er kunden som bestemmer og det er det viktigste.
- Viktig å ha et stort og variert utvalg innen tekstil, hvis bransjen utgjør 52 % av markedsandelene.

Bør man samle bransjer på et sted og gir flere butikker av samme bransje økt omsetning?

- Trenger ikke samle bransjer hvis senteret er oversiktlig og folk lett kan få et kjapt overblikk.
- En butikks plassering spiller ikke så stor rolle hvis man har et godt konsept.
- Sektortankegangen fra 80-tallet *"en butikk av hver."*, har ikke fungert.
- Enkelte bransjer kan man ha én butikk når varene er like som på apotek, matvare- og blomsterbutikk.
- Utvidelse av sko- og reiseutstørsbransjen førte til økt omsetning hos eksisterende butikker.

Hvordan tiltrekke kunder oppover etasjene?

- Jobb aktivt med de øverste etasjene og sats på utvidelser, mye variasjon og ombygging.
- Plasser publikumstoletter, stellerom og en Clas Ohlson butikk i de øverste etasjene.
- Minst mulig tekstil i første etasjen, men heller fordel disse oppover etasjene.

Leieavtaler

- Ha leieavtaler på minimum fem år. Hvis en aktør er ny bør de få en opsjon på fem nye år i tillegg.
- Unngå for lange leieavtaler, det gir fleksibilitet.
- Beregn leieprisen ut ifra en minimums årsleie, avhengig av bransje, størrelsen på lokalet og beliggenhet. Sørg for prosentandeler hvis butikken overstiger den forventede omsetningen. Deretter må man ha felleskostnader tilsvarende drift, renhold, vakthold, ventilasjon og diverse, som fordeles ut ifra antall kvadratmeter man har. Tilslutt betales et markedsføringsbidrag som går til all felles markedsføring, kampanjer, arrangement, kickoff, høstfest, etc.

Vedlikehold, ombygging og utvidelser.

- Lev etter prinsippet *"som man sår, så høster man"*, tenk langsiktig. Viktig at eier forstår dette.
- Sørg for at bygningsforvaltning (FDVU) skjer regelmessig. Alltid ha håndverkere på plass. Utfør større og mindre løft som å pusse opp gamle lokaler, skift heis, mal fellesarealene og oppgrader lager.
- Ombygg butikkfasader og utstillingsvindu for å få størst mulig inngangsparti til hver enkelt butikk. Da blir lokalene mer åpne slik at kunden nærmest *"faller inn"* i butikken når de går forbi. Det gir økt salg.
- Konverter eksternt areal regelmessig når man ikke kan bygge nytt, hvis ikke kan senteret fort stagnere.
- Unngå flere enn tre etasjer, hvis ikke blir tilgjengelighet og logistikk utfordrende for kunder og ansatte.
- Jobb alltid med butikkmix og gjør endringer når kontrakter løper ut.

Markedsføring

- Bruk mye penger på markedsføring.
- Hold senteret frisk og sprek i stilen. Ikke *"gubbete eller tregt."* *"folkelig, men ikke sidrumpa."*
- Sørg for å være først ut med en idé som moteshow eller bussreklame, da blir det en happening.
- Når mange i bransjen kopierer ditt konsept bør en avslutte ettersom kjøpesenteret må fornye seg.
- Markedsfør senteret i perioder og ta pause. Når en først setter i gang, reklamer senteret mest mulig.
- Bruk kino og skjermer på senteret, da har man alltid noe nytt som ruller og som gir variasjon.
- Øk reklamemidlene på elektroniske medier som Adresseavisen, Facebook og egne hjemmesider.
- Arranger kundeklubb, det øker lojaliteten.
- Ved salg, dekor senteret, bli synlig i bybilde med reklame, få alle leietagere til å bli aktivt med og få ansatte til å gå i like t-skjorter for å skape et fellesskap. Det gir økt salg.
- Butikkbransjene i kjøpesentrene lever ganske kortsiktig, derfor er det viktig å planlegge året godt.
- Lag en kalender for året der en har med alle aktivitetsplaner, både interne og eksterne aktiviteter.
- Lag en mediemixplan over hvilke virkemidler senteret skal bruke på de forskjellige kampanjene.

4.1.3 Resultat fra brukerundersøkelsen

Brukerundersøkelsen ble gjennomført torsdag 16.06.11 mellom kl. 13:00-16:00

Se *Vedlegg 3 – Brukerundersøkelse ved Trondheim Torg* for rådata.

Alder og kjønn

Gjennomsnittsalderen blant de spurte var 35 år og for damer var det 34 og menn 37.

Når det gjelder kjønnsfordeling viser undersøkelsen at den er forholdsvis likt fordelt, hvor damer er litt flere og utgjør 56 % av de spurte. Dette stemmer i forhold til hva senterledelsen sier at det er flere damer på senteret, men undersøkelsen viser ikke at de er betydelig overrepresentert.

Senteret hevder de ikke kan satse på et bestemt kundesegment og må være for alle. Dette stemmer godt overens med undersøkelsens funn. Den viser at 84 % er mellom aldersgruppen 16-61, hvor alderen er forholdsvis jevnt fordelt mellom disse. Den gruppen det var flest av var de mellom 26-39 år og utgjorde 32 %. Undersøkelsen bekrefter også senterledelsens utsagn om at kjøpesenteret har mange voksne og ungdom.

Hvordan kom folk til senteret?

Selv hevder senterledelsen at en høy andel av kundene kommer med *kollektivtransport*. Undersøkelsen viser at det er *kollektivtransport* som er mest brukt og utgjør over halvparten av deltagerne. Blant disse var *buss* overrepresentert. Totalt var det 40 % av de spurte som tok *buss*, mens 20 % gikk.

Videre hevder senterledelsen at det er noen få kunder som kjører *bil*, hvilket også kommer frem i brukerundersøkelsen. Funnene viser at eget motorkjøretøy utgjorde så mye som 16 %, men det skal sies at 8 % av disse ble kjørt til senteret av noen andre. 4 % kjørte *moped*.

Tilslutt hevdet senterledelsen at kundene deres kommer fra lokalmiljøet, omlandet og distriktet. Funnene i undersøkelsen indikerer at dette stemmer. Her ser vi at nesten $\frac{1}{3}$ gikk eller syklet til senteret hvilket kan tilsa at disse bor i nærområdet. At 40 % tar *buss* gir et signal på at mange kommer fra omlandet. I forhold til hvor mange som kom fra distriktet viser undersøkelsen at 4 % hadde tatt *hurtigbåt*.

Hvorfor er folk her?

Ifølge senterledelsen er folk på Trondheim Torg av mange årsaker. Det ene kan være fordi senteret er kundenes naturlige førstevalg. Noe annet kan være fordi senteret er en del av byen, et møtested og der folk kommer innom. Videre kan folk være der fordi de skal *handle* varer av typen "posehandel" som Trondheim Torg selv har definert.

Undersøkelsen viser at den største årsaken til at folk var på senteret var å *handle* og disse utgjorde 60 % av de spurte. Ifølge senterledelsen er det damer som handler mest og brukerundersøkelsens funn viser at 71 % av damene skulle *handle* og for menn utgjorde dette 46 %. Her ser vi en kjønnsforskjell som kan støtte opp om det senterledelsen har hevdet, at det er damer som handler mest og oftest.

Ifølge undersøkelsen viser funnene at nesten hver fjerde person skulle *møte noen*. 44 % ville *se på tilbud* og av disse var damer overrepresentert med 64 %. 12 % brukte senteret enten som en snarvei eller for å gå på do. Tilslutt var det nesten en av seks personer som benyttet seg av senterets *serveringstilbud*. Alle disse funnene styrker senterledelsens visjon og målsetting for kjøpesenteret at de ønsker å være et naturlig førstevalg, en del av byen, et møtested og der folk kommer innom.

Hvorfor valgte folk senteret og hva er bra?

Ifølge senterledelsen er kjøpesentrene avhengig av *beliggenhet*. Brukerundersøkelsen funn stemmer godt overens med hva senterledelsen sier. Funnene viser at den største årsaken til at folk valgte senteret var *beliggenhet* og utgjorde 60 % av de spurte. Resultatene kan tyde på at senterledelsen har vært god til å benytte seg av *beliggenheten* og fått senteret til å bli et møtested.

Videre kom *den spesielle forretningen* og *butikkmix* forholdsvis likt ut, med 44 og 40 %. Her var ingen spesielle butikker eller en bestemt type *butikkmix* som fremhevet seg mest i forhold til andre. I forhold til vareutvalg syntes folk det generelt var bra, spesielt klær, sko, vesker, kosmetikk og toalettartikler. Noen fremhevet at de var mest fornøyd med at de fant det de trengte, hvilket kan tyde på at folk synes senteret har et godt *mangfold* innenfor de bransjer som folk er på jakt etter når de er der. I forhold til hva senterledelsen selv hevder, at en god *butikkmix* som er tiltalende og som ser ordentlig ut vil føre til at det blir attraktivt å komme, stemmer godt overens med brukerundersøkelsen funn. Videre hevder senterledelsen at et sentrumssenter må være god på noe og at de har valgt klær, sko og gaver. Undersøkelsen viser at mange er der på grunn av at dette også.

36 % var på senteret fordi de hadde andre *ærend i byen* eller skulle *treffe noen* og nesten $\frac{1}{3}$ sa at de var der fordi det hadde blitt en *vane*. Det støtter også opp om det senterledelsen hevder at de har mange fra nærmiljøet, at folk bruker senteret som om det faktisk er en del av byen og at det er et viktig møtested for mange.

Overraskende nok var det bare 8 % som nevnte *buss* som en god årsak til at de valgte Trondheim Torg. Brukerundersøkelsen viser at det mange som tar *buss* men relativt få som velger senteret på grunn av *bussen*. Det kan tyde på at folk ikke først og fremst velger Trondheim Torg ut i fra *kollektivtilbudet*. At det er så få folk som trekker frem *bussen* som en viktig faktor kan også stemme overens med hva Haram (2009) skriver, "at folk er villig til å kjøre forbi flere frittstående butikker for å komme til kjøpesenteret." Det kan se ut som om folk synes det er mer interessant hva senteret tilbyr enn at bussen faktisk stopper rett ved kjøpesenteret.

Hva er det folk savner?

I forhold til hva folk savner er det en ting som utmerker seg mest. $\frac{1}{5}$ savner *Vinmonopol*. Her har senterledelsen vurdert det slik at Vinmonopol er for plasskrevende, i tillegg til at de har andre åpningstider. Ettersom Trondheim Torg har behov for mer areal er det kanskje en fornuftig vurdering fra deres side å droppe Vinmonopol. Nå er det andre i Midtbyen som tilbyr Vinmonopol, slik at tapet av kunder trenger ikke være så stort. Spørsmålet er om de taper såpass mange kunder på og ikke ha Vinmonopol at de allikevel burde skaffet seg det for å øke impulshandelen på senteret. Til syvende og sist vil dette bli et regnestykke.

$\frac{1}{5}$ mente de savnet *ingenting* på senteret. Vanligvis vil et senter som oftest alltid mangle noe. Spørsmålet er om folk mente at senteret tilbydde akkurat det de trengte innenfor det spesifikke vareutvalget eller den bransjen de var ute etter. Det kan også tyde på at mange mener *vareutvalget* og *butikkmixen* faktisk dekker det behovet kunden forventer at senteret skal tilby ut i fra senterets profil.

Brukerundersøkelsens funn viser at nesten $\frac{1}{6}$ savner *billigere parkering*. Det som er interessant er at halvparten av de som savner *billigere parkering* tok *buss*. Det kan tyde på at de kanskje ville ha valgt å kjøre *bil* fremfor *buss* dersom parkeringen hadde vært billigere. Videre viser undersøkelsen at 12 % savner *bedre fremkommelighet*. Blant disse er det $\frac{1}{3}$ som har valgt å ta *buss*. Det vil si at hadde fremkommeligheten vært bedre og man fikk billigere parkering, ville bilkjøring kanskje ha økt fra 12 % til 24 %. Nå er det ikke mye Trondheim Torg kan gjøre for å *bedre fremkommeligheten* til senteret, ettersom det er kommunen som bestemmer dette. Å sette ned parkeringsavgiften vil kanskje ikke være så aktuelt heller.

4.1.4 Oppsummering brukerundersøkelsen

Alder og kjønn

- Jevnt fordelt mellom kjønn. 56 % (damer litt mer representert)
- Alle aldersgrupper 16-61 84 % (forholdsvis jevnt fordelt mellom disse)
- Flest mellom 26-39 år 32 %
- Gjennomsnittsalder 35 år (damer 34 og menn 37)

Hvordan kom folk til senteret?

- *Kollektivtransport* 50 % (*buss* 40 %)
- *Gikk eller syklet* 32 %
- *Bil* 12 %

Hvorfor er folk her?

- *Handle* 60 %
- *Se på tilbud* 44 %
- *Møte noen* 24 %
- *Servering* 16 %

Positive element som får folk til å velge senteret

- *Beliggenhet* 60 %
- *Den ene butikken* 44 %
- *Butikkmix* 40 %
- *Vane* 32 %
- *Treffpunkt* 24 %

Hva er det folk savner?

- *Vinmonopol* 20 %
- *Ingenting* 20 %
- *Billigere parkering* 16 %
- *Bedre fremkommelighet* 12 %

De tre mest attraktive butikkene

- *Clas Ohlson* 16 %
- *Vitus Apotek* 12 %
- *The Body Shop* 8 %

4.2 City Syd



Bilde 2: City Syd – Flyfoto

Fakta / Nøkkeltall

CITY SYD	
Eier	Trondos / Storebrand
Etablert	1987
Primærmarkedet	31 413
Markedsandel i Trondheim 2009 (%)	23
Bruttoomsetning 2010, (mill. kr)	2 025
Arealeffektivitet (omsetning pr. kvm)	53 290
Antall butikker	72
Bruksareal (kvm)	38 000 *)
Salgsareal (kvm)	30 400
Fellesareal (kvm)	7 600
Parkeringsplasser	1 300
Antall etasjer	3
Antall besøkende (mill. per år)	4,3
Gj.snitthandel per besøk	471
Årets kjøpesenter (kåret av NCSC)	1993
Internettside	www.citysyd.no

Tabell 10: City Syd – Nøkkeltall

*) Coop Obs utgjør 13 000 kvm inkl. Domus interiør.

Type senter	
Markedsgrunnlag	Regionsenter
Senterets beliggenhet	Randsonesenter
Vareutvalg / butikktype / tjenestetilbud eller profilering	Hypermarked / Utvalgssenter

Tabell 11: City Syd – Type senter

4.2.1 Intervju med senterledelsen

Bakgrunn, organisering og forretningskonsept

City Syd er Midt-Norges største kjøpesenter og ligger ca. 8 km sør for Trondheim sentrum, nærmere bestemt på Tiller. Senteret har 30 400 kvadratmeter salgsareal og er med fjorårets omsetning på 2 025 millioner, størst i Trondheimsregionen. På landsbasis kom senteret på sjetteplass (*Vedlegg 1*). City Syd har et primærmarked i størrelsesorden 31 413, som omfatter Heimdal bydel (Trondheim kommune, 2011b). Kjøpesenteret har tre etasjer med 72 butikker totalt.

Før kjøpesenteret ble etablert bestod området stort sett av myr. På Tiller var det ikke mye annet enn et hotell og boliger. Det fantes noen enkeltstående bygg som var satt opp tidligere, men det var ikke mye næringsvirksomhet på Tiller. På 80-tallet begynte etableringen av kjøpesenter utenfor bysentrum. Derfor ble Tiller et naturlig sted å satse, både med tilknytning sørover og at det ligger nær E6. Med etableringen av City Syd eskalerte næringsutviklingen og området har blitt mer og mer attraktivt. City Syd åpnet i 1987 og fikk ganske kjapt Norges største omsetning helt frem til 1999.

City Syd har i dag to gårdeiere, hvor ca. halve senteret eies av Trondheim og Omegn Samvirkelag (Trondos) med matvarebutikken Coop Obs og den andre halvparten eies av Storebrand. Senterledelsen består av fem personer; senterleder, markedskoordinator, driftsleder, vaktmester og en sentersekretær som også jobber med regnskap. Videre har de et varierende antall ungdommer som til enhver tid jobber med å rydde og samle vogner. På hele huset jobber det totalt ca. 850 personer, hvis man tar med de som står i butikkene.

Forvaltningsmessig er City Syd delt i to. Trondos forvalter sine lokaler og leietagerne deres er utleiesjefen i Trondos sitt ansvar. Storebrand på sin side har satt bort forvaltningen til senterkjeden Amfi, som har en sentralstyrt administrasjon. Det er Amfi som styrer alt av markedsføring, utleie og utvikling i Storebrands del av senteret. Trondos og Amfi har også et markedsarbeid der alle leietagere deltar på alle senteraktiviteter i fellesskap slik at senteret får en helhetlig struktur. Det som omhandler daglig drift, det vil si brøyting, strøing, vaktmestertjenester, vasking, etc. blir styrt av et driftsselskap som heter City Syd AS. Storebrand og Trondos har felles driftspersonell og kostnadene til driftsselskapet City Syd AS fordeles mellom alle leietagerne som en felleskostnad. De fleste tjenestene som brøyting, renhold og vektertjenester blir kjøpt, og er sammen med personalkostnader og strøm de tyngste kostnadene i selskapet.

Helt siden City Syd ble bygd har kooperasjonen Trondos eid halvparten av senteret. De driver egen virksomhet i den delen av kjøpesenteret som de eier. Trondos har ti eksterne leieferhold, men forretningskonseptet til City Syd er tuftet på at man ønsker å drive en stor Coop Obs. Det er her grunnlaget for City Syd ligger. Det som karakteriserer kjøpesenteret er at de er et storhandelscenter.

City Syd utarbeider årlig en markedsplan som beskriver senterets kundesegment, visjon, løfte og verdier. Senterets målgruppe er barnefamilier med foreldre i alderen 25 – 45 og barn som bor hjemme. I 2010 hadde kjøpesenteret 4,3 millioner besøkende og kundesammensetningen var 51 % kvinner og 49 % menn. Tabellen nedenfor er hentet fra City Syds markedsplan og viser aldersfordelingen ved City Syd.

Alder	< 30	30 - 44	45 - 59	60 >
Prosent	27 %	19 %	26 %	28 %

Tabell 12: City Syd – Aldersfordeling

I hverdagen skal City Syd være førstevalget for familier i Tiller- og Heimdalsområdet som ønsker å få tilfredsstillt et bredt, prisgunstig utvalg av hverdagens innkjøpsbehov på en lett tilgjengelig måte. For familier i sekundær- og tertiærmarkedet skal kjøpesenteret være det mest komplette og samtidig mest prisgunstige alternativet innen storhandel, oftest i forbindelse med helg og høytider. Sett opp mot konkurrenter i Midtbyen skal City Syd oppleves som et ujalnet, praktisk og mer trygt alternativ.

Kjernemålgruppen er barnefamilier i Tiller- og Heimdalsområdet, typisk foreldre i midten av 30-årsalderen med barn i skole og barnehage, som har en travel hverdag med store logistikkutfordringer. I hverdagen er tid en knapphetsfaktor og familien er prisbevisst. I helgen prioriterer familien å gjøre ting sammen, og samtidig få dekket store innkjøpsbehov – både helgehandel og andre innkjøp som har blitt utsatt tidligere i uken.

Kundeløfte	Familievennlig handel til små og store anledninger.
Pay-off / slagord	Kjøpesenter XXL.
Visjon	Skape Midt-Norges største handleopplevelse.
Verdier	Familievennlig, trivelig og praktisk.

Markedsføring

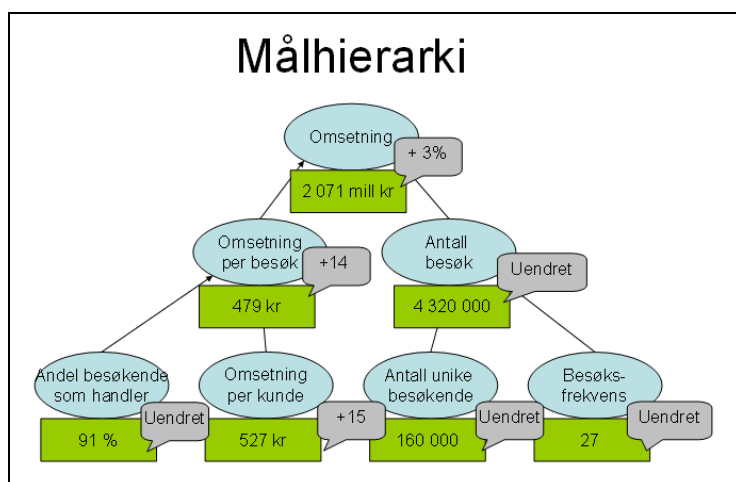
City Syd har en sterk posisjon i sitt marked, både som hverdagscenter og storhandelscenter. Markedsføringsbudsjettet for 2011 er over 10 millioner kroner og vil i hovedsak kommunisere storhandel, samt at senteret skal gjennomføre mange sterke kjøpsutløsende aktiviteter. Målsetningen deres er å vedlikeholde kjennskap og opprettholde besøksfrekvensen.

Senterets hovedkanal er mediehuset Adresseavisen. Dette med bakgrunn i at de er dominerende i City Syds nedslagsfelt, og treffer godt med deres målgrupper. Den kanalen som vokser mest er internett, og sosiale medier har blitt aktuelt den siste tiden. Ett av virkemidlene vil være å bruke kundeklubb og Facebook aktivt og i tillegg rekruttere flere medlemmer. Det er her senteret legger igjen mest penger, i tillegg til det som skjer internt. Ca. 10 % av budsjettet deres går til såkalt internmarkedsføring for å øke servicenivået på senteret, altså skoling av folk på huset. Internmarkedsføringen har som mål å hjelpe butikklenderne til å øke snittsalget i den enkelte butikk og bidra til at kundene besøker en butikk ekstra når de er på senteret.

Diverse kanaler som brukes i senterets markedsføring:

- Avisannonsering
- Senteravis
- Sentermagasin
- Nettmagasin
- Utvendig banner
- Medarbeiderne/servicekultur
- Sms/e-post (kundeklubb)
- Hjemmesider
- Facebook
- TV-monitorer
- PR

City Syd har to målsettinger med deres markedsføring. Det ene er en langsiktig merkevarebygging som er å vedlikeholde den sterke merkevaren som City Syd er. Det andre er kortsiktig frekvens, altså prisprodukt. Det starter med at senteret har en målsetting om en omsetningsvekst, og da må man sette seg ned og se på hvordan man skal gjøre det. Skal de gjøre det gjennom å få flere mennesker til å besøke senteret eller skal de gjøre det gjennom å få de som besøker senteret til å handle mer?



Figur 9: City Syds målhierarki – hentet fra markedsplanen

Hvis ledelsen sier at de ønsker å få flere til å besøke City Syd da er det to måter å gjøre det på. Enten at kundene som bruker senteret kommer oftere eller å få nye folk til å begynne, altså få flere nye unike besøkende. De to fremgangsmetodene har forskjellige kommunikasjonsstrategier. Hvis man skal ut å hente nye folk må man begynne å påvirke de som per i dag ikke bruker senteret, og denne gruppen har en terskel for det. Ifølge senterledelsen er det å få nye kunder til å bruke kjøpesenteret den mest kostbare varianten. Det å få de som allerede bruker senteret til å komme oftere, er en ganske broket vei. Da handler det om å gjøre opplevelsen når de er på senteret best mulig, og i tillegg minne de på at City Syd eksisterer gjennom forskjellige kanaler til enhver tid.

Hvis et senter sier at omsetningsveksten skal komme igjennom et høyere snittsalg, så er det to måter å gjøre det på. Det ene er å få den som besøker senteret men som ikke handler, til å handle. Den andre måten er å få de som har begynt å handle til å kjøpe mer. Denne gruppen utgjør 91 prosent av kundemassen og der er det mange virkemidler. Enten at hver enkelt butikk gjør en innsats for å selge mer eller at de som er her besøker flere butikker. *”Det er en klar sammenheng mellom hvor mange butikker man besøker og hvor mye penger man bruker når man er på et kjøpesenter.”* Senterledelsen har målt at hvis de får folk til å besøke en butikk ekstra, gir det 100 kroner i økt snittsalg. Derfor har de satt opp skjermer rundt omkring på senteret med annonser for å minne folk på at man kan besøke andre butikker også, når man først er der.

Ifølge senterledelsen har kundene deres ofte på forhånd bestemt seg for å handle før de drar. *”Det ikke er mange andre årsaker til å dra hit, man skal på senteret for å handle.”*

City Syd har felles markedsføring der alle butikker betaler et markedsbidrag som senterledelsen forvalter. Hovedmålsettingen med felles sentermarkedsføring er å sørge for å få flest mulig besøkende. Man trenger ikke å kjøre bil, man kan gjerne komme med buss, sykkel eller til fots. Når kundene først har kommet til senteret er det opp til den enkelte butikk å prøve å gjøre best mulig ut av den kundemassen som til enhver tid er der. Dette er hovedstrategien og den har de som tidligere skrevet delt i to. Det ene er den langsiktige merkevarebygging, altså profil, og den andre er en kjøpsutløsende sak. Ifølge senterlederen er det litt overvekt kjøpsutløsende på City Syd.

Tilgjengelighet

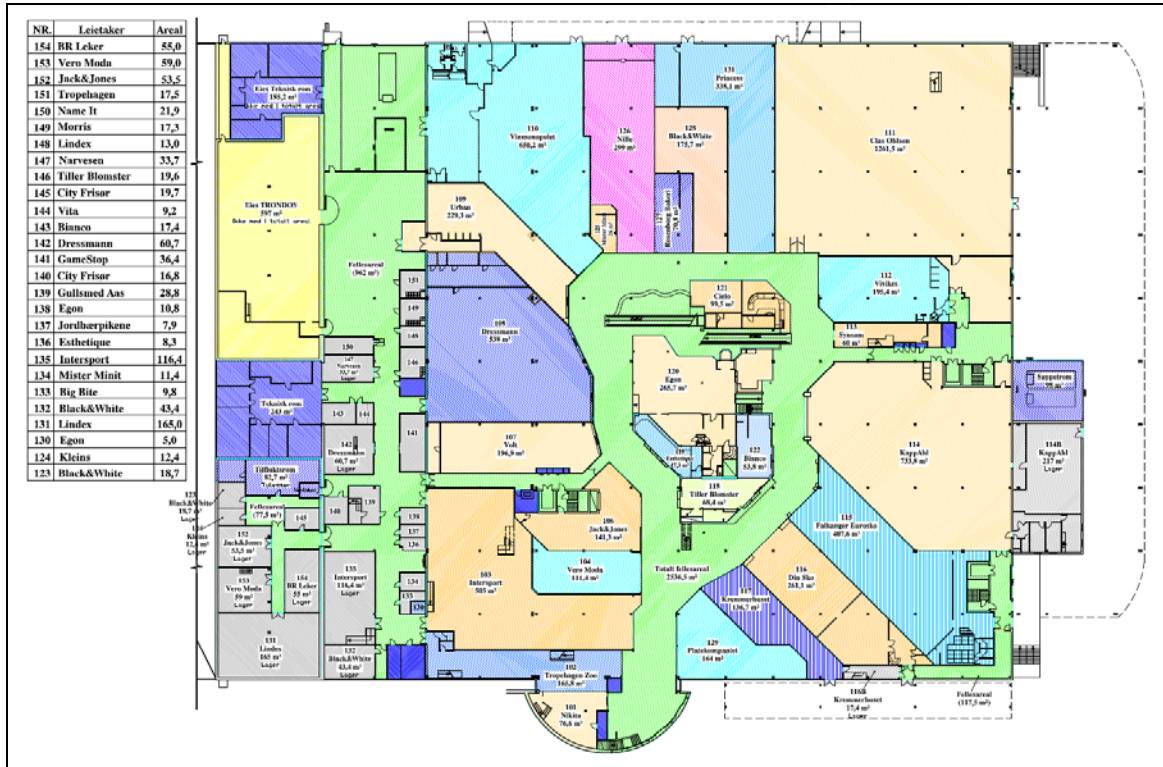
En annen suksessfaktor er tilgjengelighet og med tilgjengelighet mener de parkering, åpningstid og infrastruktur. I dag er tilgjengeligheten til parkeringsplasser og veinett forholdsvis likt slik det var da de åpnet i 1987, med noen få unntak. Den største endringen på veinettet har vært at man har videreført østre Rosten slik at den går frem til Sandmoen. Veien forbi kjøpesenteret har utvidet med et ekstra felt og fått et kollektivfelt. Ellers er det likt som i 1987 men med 2011 trafikk og det byr på en del utfordringer over tid. Der har man vedtatt å bygge ut E6 forbi City Syd med noen nye kryss og adkomster, slik at veinettet blir bedre, men det har i hvert fall fra tidenes morgen blitt opplevd som ålreit å komme seg til senteret med bil.

Når det gjelder tilgjengelighet i forhold til åpningstider forteller senterledelsen at *”det er viktig for kjøpesenteret å ha en riktig åpningstid og ikke lengst mulig.”* Man vil alltid ha en diskusjon rundt åpningstider og ifølge senterledelsen vil dagligvarer alltid være en pådriver for å ha så lange åpningstider som mulig, men man må også ivareta den lokale kjøpmannen som skal ha de åpningstidene i døgnet som han skal bemanne. *”Her må man komme frem til en løsning alle kan leve med.”* Når City Syd utvidet senterets åpningstid fra 18 til 20 på lørdager, kom det ganske sterke motforestillinger mot det fra en del butikker. Da opplevde senteret mange frustrerte folk og underskriftskampanjer. I etterkant viste det seg at det fungerte bra.

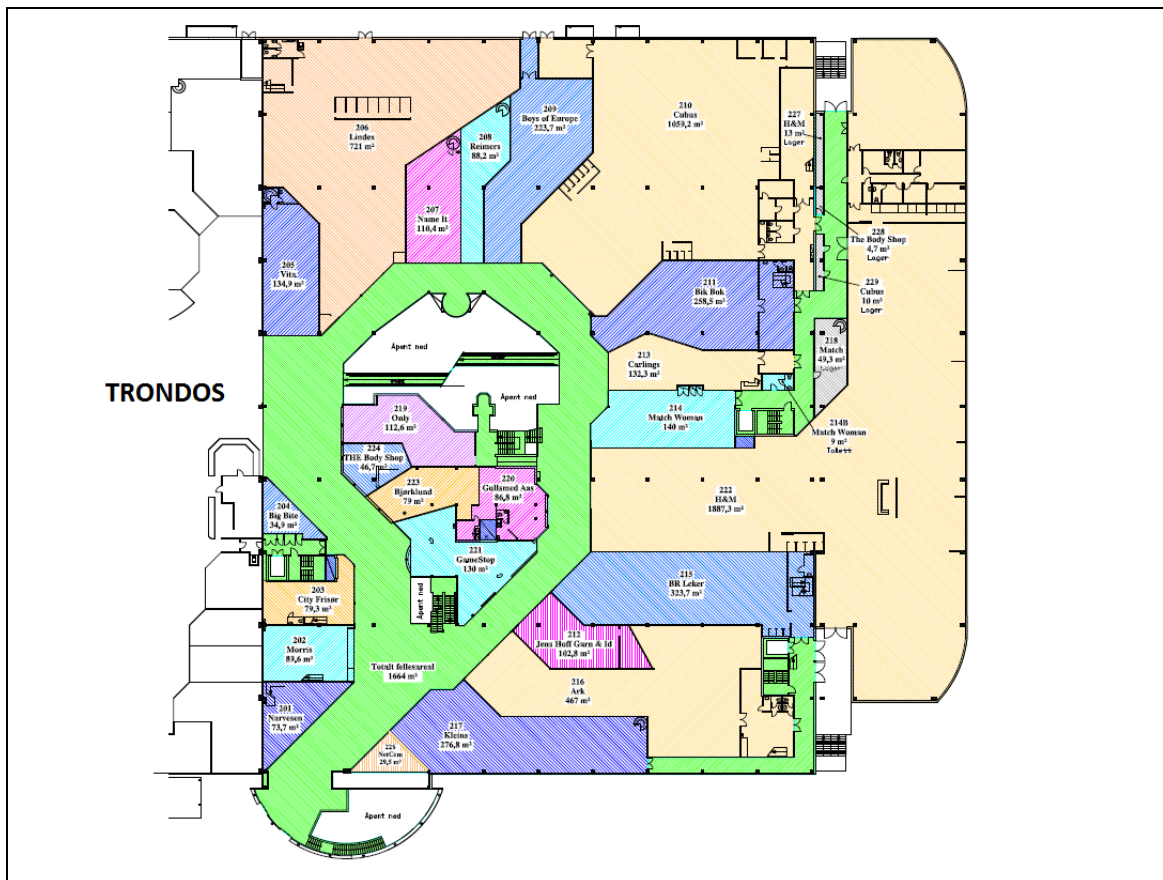
City Syd		Vinmonopolet		Apotek 1	
Hverdager	9-21	Hverdager	10-18	Hverdager	9-21
Lørdag	9-20	Lørdag	10-15	Lørdag	9-18

Tabell 13: City Syds åpningstider

Planløsning



Figur 10: City Syds 1. etasje – Storebrands lokaler



Figur 11: City Syds 2. etasje – Storebrands lokaler

*) Plantegningene fra Trondos var ikke tilgjengelig.

City Syd er to hus som står inntil hverandre, hvor gårdeierne eier hver sin bygning. Foran senteret er det en stor parkeringsplass som rommer 1 300 parkeringsplasser. City Syd har ett felles inngangsparti med to inngangsdører, en på hvert nivå. Årsaken til det er bygningenes høydeforskjell. Ett felles inngangsparti var et viktig og bevisst valg fra de som planla kjøpesenteret. For da må kundene som skal handle på Coop Obs gå gjennom hele senteret. City Syd er et bilbasert kjøpesenter og har hovedsakelig kun parkeringsplassen å forholde seg til, når det gjelder hvor kundene kommer fra. Ifølge senterlederen er det bare 10 % av de besøkende som benytter seg av kollektivtransport. Derfor er det tilstrekkelig med kun ett inngangsparti.

City Syd har en logisk planløsning fordi senteret ble planlagt og bygd for å være et kjøpesenter. Derfor har det resultert i korte avstander mellom ytterpunktene på senteret, på grunn av senterets sirkulære form. Da blir det effektivt og enkelt å ta seg rundt. Det er noe kundene liker godt ved City Syd, ifølge senterledelsen. Selv om senteret har tre etasjer, så oppleves det allikevel ikke som tre etasjer, fordi etasjene ligger skeivt ovenfor hverandre. Dermed får man ikke følelsen av at det er et høyhus.

Kjøpesenterets fellesareal har en sirkulær form som fører til at senteret har få eller ingen dårlige lokaliteter i forhold til kundetraffikk. Ifølge senterledelsen fungerer det dårlig å ha en korridor som ender i en blindgate, ettersom det ikke gir videre flyt. Derfor kan det være vanskelig å drive butikk innerst i en blindgate. City Syd har ingen blindgater og derfor kommer kundene godt til alle butikker. Fordelen med å bygge nytt er at man får planlagt kundestrømmen på forhånd. Ulempen med sirkulære former er at butikkene får færre fasademeter ut mot fellesarealet der kundene går, ettersom de fleste butikkene vil sprike utover og gi mindre fasade foran.

Dimensjon, altså størrelse er en suksessfaktor. Når senteret åpnet i 1987 ble det ganske raskt et av Norges største kjøpesenter målt i omsetning. *"At senteret har vært størst i mange år har vært en slags ubevisst positiv knagg for folk, fordi det er positivt å være en del av en suksess."* Folk har oppfattet City Syd som stort i mange år og selv om det er mange kjøpesentre som slår City Syd på antall kvm., så er senteret fremdeles stort i sitt marked. *"Det er det som er viktig."* Hvis man sammenligner City Syd med andre kjøpesentre i samme omsetningsklasse vil man ifølge senterledelsen se at City Syd ikke har mange kvm., som betyr at senteret har en høy arealeffektivitet.

Butikkmiks

City Syd er i en heldig situasjon hvor de kan *"velge og vrake"* mellom stort sett det meste av konsepter i Norge. Ifølge senterledelsen er dette litt unikt i Norge, men naturlig ettersom senteret har vært en suksess fra første dag. *"Alle vil gjerne identifisere seg med suksesser og dermed ønsker de aller fleste kjedekonsepter og for så vidt lokale kremmere seg inn på City Syd."*

City Syd er et randsonesenter og på grunn av dets størrelse kan de ha en kombinasjon av butikker som har posehandel og storhandel. Kjøpesenteret er et familiesenter og skal være et senter som skal leve både for små og store anledninger, og derfor må de finne butikker som er rettet mot målgruppen deres. For å sikre mangfold og at hele målgruppen får dekket sine behov, må senteret sørge for å ha en bred bransjemiks istedenfor å spesialisere seg alt for mye innen enkelte bransjer. Det at kundene får tak i bortimot hva som helst er det som gjør City Syd attraktivt. Allikevel er tre bransjer overrepresentert. Nesten $\frac{1}{3}$ av butikkene deres er enten klær, sko eller reiseeffekter, de har flere spesialbutikker og forretninger innen hus og hjem. Til sammen utgjør de 74 % av kjøpesenterets butikker.

Til tross for at City Syd er Trondheims største kjøpesenter så er utfordringen deres plass. De har mange interessenter men ingen ledige lokaler. Helt siden kjøpesenteret åpnet har det aldri vært ledige lokaler og det gjør at senterledelsen må være ganske selektiv når de skal gjøre en endring. Da må de være sikre på at det stemmer godt til målgruppen. Senteret har aldri hatt muligheten til å gå dypt innenfor enkelte bransjer, og må forholde seg til bredden. City Syd har verken mye utvalg på herretekstil, eller dybde for damer. Selv mener senterledelsen at de kunne ha hatt 15 skobutikker, men på grunn av senterets størrelse kan de bare ha tre. Når

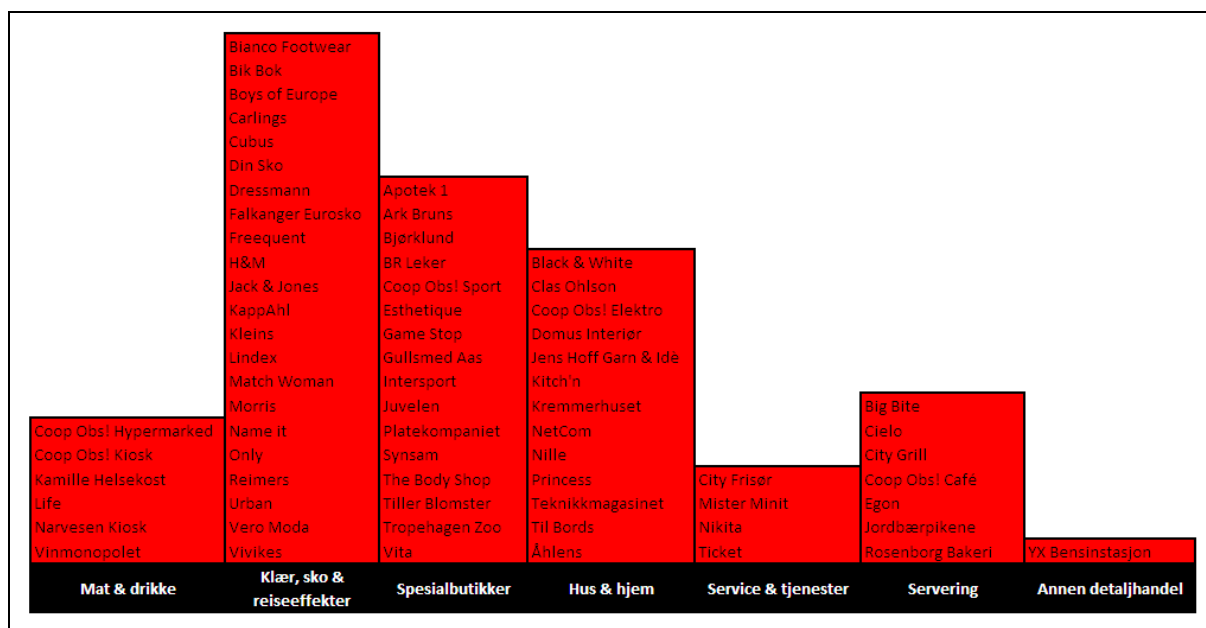
kjøpesenteret skal velge hvilke tre skobutikker de skal ha så må de sørge for at de velger riktig, og at disse stemmer til målgruppen deres.

City Syd har en suksessfaktor som har fungert ganske godt over tid og det er at senteret blir oppfattet som prisgunstig. Det skyldes mye på grunn av Coop Obs. City Syd er et familiesenter og ifølge senterledelsen er de som besøker senteret ganske gjennomsnittlige typer mennesker. City Syd er ikke et høyprofilert senter, årsaken til det er at Coop Obs butikkene har en tydelig prisprofil. *"Prisprofilen til Coop Obs passer godt til middelklassen med middels inntekt, en typisk Ola Nordmann."* City Syd bruker uttrykket folkelig. *"Vi skal være et ujølete, folkelig senter."*

Nå er det slik at konsepter er i stadig endring, så en kjede som hadde en gitt profil for fire år tilbake, kan ha endret seg i dag. Ting forandrer seg og bransjen er dynamisk hele tiden. Ifølge senterledelsen er det også mye bransjegliding. Tekstilbutikker har begynt å selge bijouteri og sko, og de som selger reiseutstyr og koffertar selger også smykker. *"Bransjen sklir hele tiden."* Når Preus Foto ble kjøpt opp av Telebutikken valgte de å legge ned fotobutikken. Da stod City Syd i en situasjon der de ikke hadde fotobutikk lenger. *"Kanskje det ikke er så viktig nå, fordi folk ikke fremkaller bilder lenger? Nå kjøper de kamera og lagrer bildene på pc-en isteden."* Ettersom det er mange hensyn man må ta stilling til, kan man ikke planlegge langt frem i tid og si at om fem år skal City Syd ta inn butikk X. *"Her må det være en løpende vurdering, men hele tiden mot familiesegmentet."*

For City Syd er det noen butikker de må ha. H&M er en av disse. Det er heller ingen ulempe å ha Vinmonopol. Disse butikkene er ikke noe unikt for City Syd. *"Verdien av å ha et Vinmonopol er stor for alle senter som har det, selv om Vinmonopolet har andre åpningstider."* Ifølge senterledelsen aksepterer folk dette og de skjønner hvorfor butikken ikke har lengre åpningstid. Posten har alltid vært attraktiv for kjøpesenter, men de har ikke klart å styrke sin posisjon i den kategorien og vil derfor forsvinne. *"Når er folk på posten liksom, sjeldent."* Utover det er det alltid en fordel å ha de mest kjente og største merkevarene, men når et senter må ha mer bredde enn dybde kan man ikke eksperimentere alt for mye. Da må man velge en optiker som er kjent og som stemmer med segmentet.

Trondos sine lokaler domineres av butikker som driver med storhandel, med blant annet Coop Obs Hypermarked, Coop Obs Elektro, Coop Obs Sport og Domus interiør. I tillegg til sine egne butikker har Trondos også flere eksterne leietagere med blant annet Apotek 1, Vinmonopolet og Teknikkmagasinet. Trondos sine leietagere befinner seg hovedsakelig på tredje plan i tillegg til noen ved Coop Obs Hypermarked. Storebrand sine arealer fremstår mer som et tradisjonelt kjøpesenter, med kjente butikkjeder og varemerker. Når det gjelder samarbeid om butikkmix er det ikke avtalt noe mellom Trondos og Storebrand, men de prøver å ta hensyn til hverandre. Når Trondos tar inn nye butikker vurderer de alltid hva Storebrand har og hva som vil passe inn med deres egne butikker.



Figur 12: City Syds bransjefordeling 2011

Bransjer	% andel omsetning
Mat & drikke	55,10 %
Klær, sko & reiseeffekter	21,20 %
Spesialbutikker	9,57 %
Hus & hjem	7,00 %
Service & tjenester	4,00 %
Servering	2,72 %
Annen detaljhandel	0,41 %

Tabell 14: City Syds bransjeomsetning (%)

Alle skobutikkene på City Syd ligger på samme sted, men senterledelsen hevder det ikke finnes et godt fasitsvar på dette. De lærde strides om hva som er lurt. Hvis man ser det fra en kundes perspektiv så er det flott at skobutikkene ligger nær hverandre. Kjøpesenterets egen erfaring er at butikker med lik vare ikke nødvendigvis trenger å ligge inntil hverandre. Det ideelle er at forretningene er forholdsvis nær hverandre slik at kunden får se vareutvalget i alle disse butikkene. "Det er noe med at kunden gjerne skal oppleve litt i mellom disse butikkene også." Noen mener at like butikker skal være spredt, for da får man folk til å frekventere mye mer rundt på senteret. Hvis man kombinerer en teoretisk tanke om clustering og en representativ kunde, kan det være mest effektivt, å gi best kundeopplevelse og mest lønnsomhet at butikkene er i nærheten av hverandre, hevder senterledelsen. Man vil aldri finne et senter som er 100 % konsekvent på å gjennomføre dette, fordi det kan skje at en av butikkene går konkurs eller ikke fornyer kontrakten. Har man ikke noen interessenter i samme bransje vil tanken om å samle bransjer bli ødelagt, fordi man isteden må ta inn noen andre.

Høy omsetning er en konsekvens av mange suksessfaktorer. Senterledelsen sier at mangfoldet deres er en suksessfaktor. Mangfold er hovedsakelig lik utvalg av varer og butikker. På senteret har de valgt kjente konsepter og kjente merkevarer som gir en opplevelse av mangfold, i hvert fall for kundene deres. Det vil alltid være noen som etterspør nisjebutikker, men ifølge senterledelsen er det ofte slik at de som syns at kjøpesentrene har "kjedelige" butikker, hvis H&M er kjedelig, handler på H&M allikevel. "Det er på en måte trygt å handle på H&M", det er slik senterledelsen har vurdert det. Ettersom det er dyrt å leie hos City Syd vil det ikke være et sted hvor man eksperimenterer med nye ukjente konsepter, fordi ikke alle har råd til å være der. "Konklusjon, mangfold er en suksessfaktor."

Leieforhold

Det er Amfi som foretar leiekontraktforhandlingen på vegne av Storebrand. Leieavtalene varierer alt fra ett til 15 år, men senterledelsen målsetting er og ikke ha for lange avtaler. Bakgrunnen for det er ønsket om fleksibilitet i forhold til å kunne forandre, med bakgrunn i at et kjøpesenter er dynamisk. Leieprisen på senteret blir bestemt ut ifra en kombinasjon av høy fastpris og høy prosentdel av omsetningen. Det henger sammen med at City Syd er attraktive for de aller fleste aktører.

Bygningsforvaltning – FDVU

Jobben som senterleder er mangfoldig og man er innom mange fag i løpet av en uke. Ifølge senterledelsen er det hovedsaklig tre fag man holder på med. Det ene er markedsføring, det andre er drift og det tredje består av butikkmik, utleie, utbygging og utvikling. Hver av de tre er forskjellig.

Når man skal forvalte et markedsbudsjett på 10 millioner kroner må man gjøre det på en god måte, og da bør man bruke litt mer enn bare magedfølelsen. Da må man være god på markedsføring. Den forrige forvalteren på City Syd jobbet mye med intern skoloring. I dag er markedsavdelingen til Amfi er annerledes, og har ikke de samme ressursene. Derfor er senterledelsen på City Syd overlatt til seg selv når det gjelder faglig påfyll.

Ifølge senterlederen er drift kanskje det som er det mest mangfoldige feltet. Her er det viktig at ledelsen har en viss kunnskap over hvilke funksjoner de forskjellige installasjonene har. *“Når ting skjer er det godt å ha litt kontroll på hva som egentlig rører seg bak, fordi det er mye som skjer bak kulissene.”* Her er det til dels et kjønnskille, der kvinnelige senterledere har mer fokus på marked, mens menn er mer driftsfokusert ifølge senterlederen.

Det har vært to mindre utvidelser på City Syd fra da det ble etablert i 1987. Den første utvidelsen kom da H&M ble etablert på kjøpesenteret i 1996, da de utvidet kjøpesenteret i andreetasjen. Den siste utvidelsen var i 2000 da det ble gjort et grep der man fortettet litt i senterkjernen, men det var ikke mange kvm. Ellers er kjøpesenteret slik det var da det ble bygget i 1987.

Tilslutt er det viktig å ha gode forbindelser og nettverk på leietagersiden for å jobbe med utviklingen. I tillegg skal man ha en relasjon til offentlige myndigheter og næringslivet rundt. City Syd må også gjennomføre alt det de gjør med en viss kvalitet fordi det vil påvirke. *“Merkevarebygging er summen av alle kontaktpunkt og da må man være god på mange ting, over tid og hver dag.”* Ifølge senterledelsen teller alle små detaljer, alt fra strøing, til at H&M er der, at man ivaretar utvikling og sørger for å ha de rette konseptene. *“Mange ting må gjøres riktig, rett og slett å detaljstyre organisasjonen i hver bidige del.”*

4.2.2 Oppsummering case

Forretningskonsept, kundesegment og visjon

- City Syds forretningskonsept er tuftet på at man ønsker å drive en stor Coop Obs.
- City Syd er et bilbasert kjøpesenter og karakteriseres som et storhandelscenter.
- Senterets målgruppe er barnefamilier med foreldre i alderen 25 – 45 og barn som bor hjemme.
- I hverdagen skal City Syd være førstevalget for familier i Tiller- og Heimdalsområdet.
- Senteret ønsker å tilby et bredt og prisgunstig utvalg på en lett tilgjengelig måte.
- Sett opp mot konkurrenter skal City Syd oppleves som et ujalte, praktisk og mer trygt alternativ.

Kundeløfte	Familievennlig handel til små og store anledninger.
Pay-off / slagord	Kjøpesenter XXL
Visjon	Skape Midt-Norges største handleopplevelse
Verdier	Familievennlig, trivelig og praktisk

Markedsføring

- Sørg for å være god på markedsføring. Hovedmålsetningen er å få flest mulig besøkende.
- To strategier, det ene er langsiktig merkevarebygging ved å vedlikeholde den sterke profilen/merkevaren som senteret er. Det andre er kjøpsutløsende med kortsiktig frekvens, altså prisprodukt.
- Markedsføringen for 2011 vil i hovedsak kommunisere storhandel.
- Senterets hovedkanal er mediehuset Adresseavisen.
- Kanalen som vokser mest er internett og sosiale medier.
- Ett av virkemidlene vil være å bruke kundeklubben og Facebook aktivt.
- 10 % av budsjettet går til intern skoloring for å øke servicenivået på senteret, hjelpe butikklederne med å øke snittsalget og bidra til at kundene besøker flere butikker når de er på senteret.
- Kundene drar på senteret for å handle. Benytt sjansen av at kundene på forhånd har bestemt seg for å handle på senteret før de drar. Det er ikke mange andre årsaker til å dra på senteret.
- Storskjermer med reklame inne på senteret fører til at folk besøker flere butikker. Det er en klar sammenheng mellom hvor mange butikker folk besøker og hvor mye penger de legger igjen. Hvis City Syd får folk til å besøke en butikk ekstra utgjør det 100 kroner i økt snittsalg.
- Viktig å skape en best mulig handleopplevelsen og minne kundene på at City Syd eksisterer gjennom forskjellige kanaler til enhver tid.

Diverse kanaler som brukes i senterets markedsføring:

- | | |
|-------------------------------|---------------------------|
| - Avisannonsering | - Sms/e-post (kundeklubb) |
| - Senteravis | - Hjemmesider |
| - Sentermagasin | - Facebook |
| - Nettmagasin | - TV-monitorer |
| - Utvendig banner | - PR |
| - Medarbeiderne/servicekultur | |

Butikkmiks

- Vurderer butikkmiksen løpende og hele tiden rettet mot målgruppen.
- Sørg for å ha god bredde og dybde. Har senteret plassmangel må man være selektiv når en velger butikker. Fokuser mest på bredden og ikke ha for mange butikker innenfor hver bransje.
- Når et senter må ha mer bredde enn dybde kan man ikke eksperimentere alt for mye. Da må man velge en kjede som er kjent og som stemmer godt med segmentet.
- Sørg for å ha en sterk dagligvare. Har man en sterk Coop Obs vil senteret bli oppfattet som prisgunstig.
- Butikkmiksen gjenspeiler Coop Obs som har en tydelig prisprofil som passer godt til målgruppen. Et familiesenter for middelklassen.

- Konsepter er i stadig endring. En kjede som hadde en gitt profil for 4 år tilbake ha endret seg til i dag. Plutselig er det ikke bruk for cd-/ eller fotobutikk, fordi folk ikke kjøper cd eller fremkaller bilder lenger
- Det foregår mye bransjegliding. En tekstilbutikk kan plutselig begynne å selge bijouteri og sko.
- Ikke ha lange leieavtaler det gir fleksibilitet i forhold til å forandre, ettersom senterene er dynamisk.
- Ha gode forbindelser og nettverk på leietagersiden, offentlige myndigheter og næringslivet rundt.

Butikkutforming

- Ett felles inngangsparti fører til at kunder som handler på Coop Obs må gå gjennom resten av senteret.
- Sirkulært fellesareal fører til at senteret blir effektivt og får få eller ingen dårlige lokaliteter i forhold til kundetraffikk og kundene kommer godt til alle butikker.
- Bygger man nytt senter får man planlagt kundestrømmen på forhånd.
- Fra en kundes perspektiv er det effektivt og praktisk at like bransjer ligger nær hverandre.
- Fra eiers perspektiv er det ønskelig at kunden får oppleve litt i mellom disse bransjene for å øke salget.
- Bransjer med samme vare trenger ikke nødvendigvis å ligge inntil hverandre.
- For å ivareta effektivitet, kundeopplevelse og lønnsomhet, er det ideelt at bransjene har litt avstand, men i nærheten av hverandre. Da får kunden se både vareutvalget i alle butikkene som tilbyr samme vare og samtidig sett vareutvalget som er i mellom disse butikkene.

Mangfold

- Mangfold er en suksessfaktor og er hovedsakelig lik utvalg av varer og butikker.
- Sørg for å ha en høy arealeffektivitet.
- Kjente konsepter og kjente merkevarer gir trygghet og en opplevelse av mangfold.
- Ikke eksperimenterer med nye ukjente konsepter når husleien er dyr.

Dimensjon

- Dimensjon, altså størrelse er en suksessfaktor.
- Er man størst over lengre tid vil det gi et ubevisst positivt inntrykk på folk.
- Folk syns det er positivt å være en del av en suksess.
- Viktig å sørge for at senteret er stort i det markedet de opererer i.
- Verdien av å være størst er stor ettersom folk ønsker å identifisere seg med suksesser. Sørg for at senteret over tid er størst på mange felt og omsetning, da oppfatter folk senteret som en suksess.

Tilgjengelighet

- God tilgjengelighet som parkering, åpningstid og infrastruktur er suksessfaktorer.
- Sørg for at senteret er lett tilgjengelig med bil og kollektivtransport.
- Tilby mange nok parkeringsplasser.
- Viktig for kjøpesenter å ha riktig åpningstid og ikke lengst mulig. Dagligvarer vil være en pådriver for å ha så lange åpningstider som mulig. Sørg for balanse og ivareta den lokale kjøpmannen.
- Kunder liker effektivitet. Sørg derfor for å ha en logisk planløsning i forhold til kundestrøm. Sirkulære fellesarealer gir korte avstander mellom ytterpunktene og det blir enkelt å ta seg rundt og effektivt.
- Ligger etasjene skeivt ovenfor hverandre gir det ikke følelsen av at det er et høyhus.

Forvaltning

- Drift er mest mangfoldig. Ha god kunnskap over hvilke funksjoner de forskjellige installasjonene har.
- Merkevarebygging er summen av alle kontaktpunkt. Viktig å være god på mange områder, over tid og hver dag. Alle små detaljer teller, alt fra strøing, til at H&M er der, at man ivaretar utvikling og sørger for å ha de rette konseptene. Mange ting må gjøres riktig, detaljstyr organisasjonen i hver del.
- Gjennomfør alt med en viss kvalitet, det vil påvirke.

4.2.3 Resultat fra brukerundersøkelsen

Brukerundersøkelsen ble gjennomført torsdag 16.06.11 mellom kl. 16:30-19:00

Se *Vedlegg 4 – Brukerundersøkelse ved City Syd* for rådata.

Alder og kjønn

Gjennomsnittsalderen blant de spurte var 39 år og for damer var den 43 og menn 35. Når det gjelder kjønnsfordeling viser undersøkelsen at det er forholdsvis likt fordelt mellom damer og menn.

Senteret hevder deres målgruppe er barnefamilier med foreldre i alderen 25- 45 og barn som bor hjemme. I forhold til brukerundersøkelsens funn viser den at kundegruppen er litt eldre enn hva som er kjøpesenterets målgruppe. Det er selvfølgelig mange årsaker til det, blant annet tidspunkt på døgnet og tilfeldigheter. Undersøkelsen viser i hvert fall at det er flest folk mellom 40-61 år blant de spurte og disse utgjør 44 %. Den aldersgruppen som har nest flest brukere er de mellom 26-39 år med 24 %. Til sammen utgjør de mellom 26-61 år, 68 % av alle brukerne fra undersøkelsen.

I forhold til senterets andre målgruppe, *barn som bor hjemme* viser undersøkelsen at de mellom 0-15 år utgjorde 12 %. At senteret har flest voksne er naturlig ettersom City Syd er et bilbasert kjøpesenter og karakteriseres som et storhandelscenter.

Hvordan kom folk til senteret?

Selv hevder senterledelsen at en høy andel av kundene kommer med *bil*. Undersøkelsen viser at det er *bil* som er mest brukt og utgjør over 68 % av deltagerne. Totalt var det 12 % av brukerne som tok *buss*, mens de som *gikk* eller *syklet* utgjorde 12 %.

Ifølge senterledelsen skal City Syd være førstevalget for familier i Tiller- og Heimdalsområdet i hverdagen. Det vil si at kundene deres hovedsakelig skal komme fra nærmiljøet. Nå viser ikke brukerundersøkelsen godt nok hvor folk kommer fra og spesielt ikke på City Syd ettersom det er et storhandelscenter. Her er det naturlig at folk kommer med *bil*, selv fra nærmiljøet. Men det vi ser er at det i hvert fall kommer minst 12 % fra lokalmiljøet ettersom de enten *gikk* eller *syklet*.

Hvorfor er folk her?

Ifølge senterledelsen på City Syd drar folk på senteret for å *handle*. De mener folk på forhånd bestemmer seg for å *handle* før de drar. Videre hevder de det ikke er mange andre årsaker til å dra på City Syd.

Undersøkelsen støtter opp om det senterledelsen hevder og viser at den største årsaken til at folk drar på senteret er å *handle*. Disse utgjorde så mye som 92 % av de spurte og de resterende 8 % som ikke var der for å *handle* var der enten for å *se på tilbud* eller *andre ting*. Av de som skulle *handle* var nesten $\frac{1}{3}$ der for å gå på Coop Obs og 24 % skulle innom Vinmonopolet. 12 % kommenterte at de syntes Coop Obs var billig. Funnene bekrefter det senterledelsen hevder at Coop Obs er prisgunstig og passer godt til målgruppen deres og at Vinmonopolet og Coop Obs trekker mange kunder.

Videre viser brukerundersøkelsen at det ikke er et skille mellom damer eller menn om hvem som *handler* oftest. Funnene viser en jevn fordeling der damer utgjør 48 % og menn 52 %.

Undersøkelsen viser også at 32 % skulle *se på tilbud*. Av disse var det bare 4 % som bare var der for å *se på tilbud*. De resterende 28 % skulle kombinere det å *se på tilbud* med å *handle*.

Av de spurte var det bare 4 % skulle *møte noen*. Resultatet kan tyde på senteret ikke er en møteplass, men det spørres om det er nødvendig ettersom det er et bilbasert senter. Hvis målet er å bli et møtested bør en kanskje tilrettelegge for andre typer servicetilbud i området rundt senteret. Alt kan ikke være basert på handel.

Hvorfor valgte folk senteret og hva er bra?

Ifølge brukerundersøkelsen er den største årsaken til at folk valgte senteret *beliggenhet* og utgjorde hele 76 % av de spurte. Her kommer det ikke godt nok frem om de er der på grunn av stedets beliggenhet som er attraktivt eller om folk tenkte ut i fra at City Syd var det nærmeste storsenteret. Det kan virke som om terskelen for å definere en beliggenhet som god er mindre når man kjører bil, enn om man sykler eller går.

48 % var der på grunn av *den ene butikken* og her ble Coop Obs spesielt fremtrukket som den mest populære butikken av 16 %. Det er også 16 % som syntes det var billig på City Syd, og blant disse blir Coop Obs fremtrukket som den viktigste faktoren. 12 % mente Vinmonopolet var den avgjørende faktoren. Både Coop Obs og Vinmonopolet var populære også fordi de var nærme. Selv hevder ledelsen at senteret er tuftet på at de ønsker å drive en stor Coop Obs. Resultatet støtter opp om deres utsagt og viser at Coop Obs er den mest populære butikken.

Videre var 44 % der på grunn av tilgjengelig *parkering*. Her var det noen som sa at det var enkelt å parkere og andre som sa de alltid fant parkering. Det kan tyde på at senteret har tilstrekkelig med parkeringsplasser. Brukerundersøkelsen viser at 36 % fremhevet *butikkmix* som bra.

Ifølge senterledelsen ønsker de å tilby et bredt og prisgunstig utvalg på en lett tilgjengelig måte. Brukerundersøkelsen viser at Coop Obs er den viktigste representanten senteret har som innfrir ledelsens ønske om å ha et prisgunstig utvalg. *Parkering* er den viktigste faktoren i forhold til senterets ønske om å være lett tilgjengelig. Når det gjelder senterets ønske om å tilby et bredt utvalg er det over $\frac{1}{3}$ som er der på grunn av *butikkmixen* og som synes den er bra.

I forhold til senterets *oversiktlighet* (12 %) og *effektivitet* (14 %) var det bare menn som fremhevet dette. Menn (64 %) er også overrepresentert i statistikken over de som fremhever *parkering* som en viktig faktor. Det kan tyde på at menn er opptatt av tilbringe minst mulig tid på et senter.

Hva er det folk savner?

På toppen troner *ingenting* statistikken med 32 %. Vanligvis vil et senter som oftest alltid mangle noe. Spørsmålet er om folk mener senteret tilbyr akkurat det de trengte da de var der innenfor det spesifikke vareutvalget eller den bransjen de var ute etter. Det kan også tyde på at mange mener vareutvalget og *butikkmixen* faktisk dekker det behovet kunden forventer at senteret skal tilby ut i fra senterets profil.

Neste på listen er de som *ikke vet* (20 %) og deretter mer *mangfold* (16 %). Her er det ingen spesielle bransjer som går igjen men de etterspør helsetjenester, variasjon, oppholdssted for barn og flere butikker generelt. Litt overraskende at det 16 % som etterspør mer *mangfold* ettersom City Syd er blant de kjøpesentrene i Trondheimsregionen, sammen med Trondheim Torg som har flest butikker. Mange av de som ønsker seg mer *underholdning* (12 %) er også de som vil ha mer mangfold.

4.2.4 Oppsummering brukerundersøkelsen

Alder og kjønn

- Jevnt fordelt mellom kjønn.
- Flest folk mellom 40-61 44 %
- 26-39 år 24 %
- Gjennomsnittsalder 39 år (damer 43 og menn 35)

Hvordan kom folk til senteret?

- *Bil* 68 %
- *Kollektivtransport* 16 % (buss 12 %)
- *Gikk eller syklet* 12 %

Hvorfor er folk her?

- *Handle* 92 %
- *Se på tilbud* 32 % (4 % var der bare for å se på tilbud, resten handlet også)
- *Servering* 12 %
- *Andre ting* 8 % (er på senteret på grunn av noen andre)
- *Møte noen* 4 %

Positive element som får folk til å velge senteret

- *Beliggenhet* 76 % (tenker folk at senteret var det nærmeste storsenteret?)
- *Den ene butikken* 48 % (mange av disse skulle på Coop Obs butikken)
- *Parkering* 44 %
- *Butikkmiks* 36 %
- *Andre ting* 32 % (mange nevnte at det var billig, spesielt på Coop Obs)
- *Vane* 24 %

Hva er det folk savner?

- *Ingenting* 32 %
- *Vet ikke* 20 %
- *Mer mangfold* 16 %

De tre mest attraktive butikkene

- Coop Obs Hypermarked 32 %
- Vinmonopolet 24 %
- H&M 16 %

4.3 City Lade



Bilde 3: City Lade – Flyfoto

Fakta / Nøkkeltall

CITY LADE	
Eier	Trondos
Etablert	2004
Primærmarkedet	44 519
Markedsandel i Trondheim 2009 (%)	17
Bruttoomsetning 2010, (mill. kr)	1 478
Arealeffektivitet (omsetning pr. kvm)	76 580
Antall butikker	27
Bruksareal (kvm)	19 300
Salgsareal (kvm)	17 600
Fellesareal (kvm)	1 700
Parkeringsplasser	810
Antall etasjer	2
Antall besøkende (mill. per år)	3,0
Gj.snitthandel per besøk	493
Internettside	www.citylade.no

Tabell 15: City Lade – Nøkkeltall

Type senter	
Markedsgrunnlag	Regionscenter
Senterets beliggenhet	Eksternt senter
Vareutvalg / butikktype / tjenestetilbud eller profilering	Hypermarked / Dagligvaresenter

Tabell 16: City Lade – Type senter

4.3.1 Intervju med senterledelsen

Bakgrunn, organisering og forretningskonsept

Kjøpesenteret City Lade ligger ca. fire kilometer øst for Trondheim sentrum og har 17 600 kvm. salgsareal og er med en omsetning på 1 478 millioner, nest størst i Trondheim. På landsbasis er senteret blant de 14 største (*Vedlegg 1*) og har et primærmarked i størrelsesorden 44 519, som omfatter Østbyen bydel (Trondheim kommune, 2010). Trondos har omtrent 40 % av markedet på dagligvarer i Trondheim og har 88 000 medlemmer. Tidligere har arealene for City Lade vært brukt til industri- og næringsformål, og fungert som engrolager for Coop NKL i flere tiår (*City Lade åpnet 060504*, 2004). I 2002 kjøpte Trondos eiendommen av Coop NKL og lokalene har gjennomgått ombygging og modernisering, og i 2004 åpnet City Lade. På 40 000 kvm skal Coop Obs Hypermarked og en rekke andre detaljbransjer boltre seg sammen med kontorfolk og bakere (*Og barnet heter City Lade*, 2004). Kjøpesenteret City Lade eies av Trondos som driver de to største Coop Obs hypermarkeder i landet på City Lade og City Syd, og er landets nest største samvirkelag (Historien om TRONDOS, 2010). Trondos er forankret i Trøndelag og har 37 butikker i seks forskjellige kommuner. Ifølge *Hva er TRONDOS?* (2010) er butikkene Coop Prix (22), Coop Mega (4), Coop Obs Hypermarked (2), Coop Obs Sport (2), Coop Obs Bygg (2), Nærkjøp (2), Byggmix (1), Coop Sport (1) og Domus Interiør (1). Til sammen har de 113 000 medlemmer og eiere. I dag er Trondos tilsluttet Coop Norge SA som er en fellesorganisasjon for landets 132 samvirkelag. Sammen danner disse eierskapet i Coop Norge (*Velkommen til TRONDOS*, 2010).

City Lade administreres hovedsakelig av en eiendomssjef og utleiesjef. Eiendomssjefen har ansvar for driften på kjøpesenteret i tillegg til å ha driftsansvaret for alle eiendomsmassene til Trondos. På City Lade har eiendomssjefen fem driftspersonell til disposisjon. Utleiesjefen har ansvar for alle 150 leietagere i Trondos organisasjonen, hvor 27 av disse er på City Lade. Hovedansvaret er å forvalte alle leieavtaler og utleiearealer til Trondos, i tillegg til å markedsføre City Lade. En av oppgavene til utleiesjefen er å være senterleder på City Lade. Jobben går ut på å ha kundekontakt, møter med leietagerne, oppfølging, samt utarbeide og følge opp markedsplaner og markedsaktiviteter. Trondos sitt formål er ikke å leie ut eiendom, selv om det har blitt en viktig del av organisasjonen ettersom de eier såpass mye eiendomsmasse som de forvalter. Trondos formål er butikkdrift gjennom Coop Obs og gi deres medlemmer god service, spesielle medlemstilbud, lave priser på gode kvalitetsvarer, samt 3 % kjøpeutbytte basert på det enkeltes medlems handel i deres butikker (*Velkommen til TRONDOS*, 2010). De er "litt ditt" hvis man er Coop medlem. Derfor er Trondos sitt utgangspunkt forskjellig fra andre kjøpesentre. "Trondos utøver en praksis tuftet på nøkkelveidene omtanke, ærlighet, innflytelse og nytenkende. Deres kjerneverdi er tiltro til egenart – hvilket betyr at Trondos, gjennom økonomisk effektiv og profesjonell drift, søker å maksimere nytten for medlemmer og kunder" (*Velkommen til TRONDOS*, 2010).

Per i dag har ikke Trondos utarbeidet verken visjon eller strategidokument for City Lade slik som mange andre kjøpesentre har. Årsaken til det er at senterledelsen mener kjøpesenteret ikke er stort nok ettersom de ikke har flere enn 21 eksterne leietagere. Derfor er kjøpesenteret organisert og driftet litt annerledes enn for eksempel City Syd og Trondheim Torg. City Lade har et annerledes forretningskonsept til forskjell fra mange av sine konkurrenter. Ettersom Trondos er et samvirkelag har kjøpesenteret andre kjøreregler. City Lade ble stiftet fordi Trondos ønsker å drive en stor Coop Obs butikk, der kunder får tak i dagligvarer, klær, sko, sport, tekstil, kjøkken og hjem, leker, elektronikk og byggevarer. "Det er det som ligger i bunn, mens resten av senterets mangfold blir et supplement." I utgangspunktet ønsker City Lade å gå ganske bredt ut i forhold til kundesegment, men det avhenger av hvilke butikker de har. Senterledelsen har ikke utarbeidet en kundeprofil i forhold til hvem som er kundene på senteret, men de vet i forhold til Coop Obs butikkene at kundene er familier og godt voksne. Trondos har ikke foretatt noen segmentering i forhold til markedsaktiviteter, senteraviser og slikt, men det har blitt gjort litt i forhold til kundeklubben. Her kan hver enkelt butikk sortere og velge medlemmer i forhold til alder, kjønn og geografi slikt at de kan tilby produktene sine via de månedlige tekstmeldingene. "Men ikke noe mer utover dette."

Markedsføring

City Lade har ikke en egen organisasjon for senterdrift slik som mange andre kjøpesenter har. Blant annet har Trondos delt ansvarsrådene for markedsføringen av City Lade. Utleiesjefen har ansvar for å markedsføre kjøpesenteret igjennom et markedsføringsbidrag som alle leietagere på senteret må betale. Videre har Trondos en egen reklameavdeling med ansvar for markedsaktivitetene til Coop Obs butikkene. Disse butikkene blir markedsført via lokale kampanjer som utarbeides av Trondos og nasjonale kampanjer som utarbeides av Coop sentralt. Tilslutt har noen av senterets leietagere egne kampanjer. Markedsføringen av City Lade skjer i samarbeid med utleiesjefen, eksterne reklamebyrå i tillegg til Trondos reklameavdeling ved behov. Markedsføringsbidraget blir brukt på senteravis, moteshow på våren, kampanjer, annonser i aviser, lokal radio og kundeklubb, hvor hvert medlem får inntil tre tekstmeldinger i måneden med diverse tilbud. På internett blir senteret markedsført gjennom kjøpesenterets nettside i tillegg til Facebook.

Selve senteret blir ikke markedsført voldsomt mye ettersom det er Coop Obs sine medlemmer Trondos har mest fokus på. Det er Coop medlemmer som mottar mest reklame gjennom det offisielle Coop bladet og Trondos sitt eget blad, men dette skjer utenom markedsbidraget. Coop Obs markedsfører sine egne butikker med annonser i adresseavisen og på radio. Her markedsføres Coop Obs sin kampanje flere ganger i måneden som gjerne er pris- eller produktaktiviteter i adresseavisen, og bilag med masse tilbud. Når tilbudene blir markedsført skjer det i samarbeid med Coop Obs butikkene på City Syd. *”Det trekker masse folk til senteret.”* Videre har Coop Prix butikkene landsomfattende tilbudsannonser som markedsføres gjennom aviser og tv-reklame. Trondos ønsker ikke å oppgi markedsføringsbudsjettet sitt ut fra en konkurransemessig vurdering.

Hvor kommer kundene fra

Mange av City Lades kunder kjører flere mil for å handle på senteret (Trondheim kommune, 2011). City Lade er et bilbasert kjøpesenter, men har ikke tallfestet hvor mange som benytter seg av de ulike fremkomstmidlene. De vet at flesteparten kommer med bil ettersom senteret forbindes med storhandel på grunn av Coop Obs butikkene. Ifølge markedsjefen til Trondos har City Lade også mange kunder som kommer fra Malvik og Verdalen, og da er bil eneste alternativ (Og barnet heter City Lade, 2004). City Lade er også et nærsenter for de som bor i nabolaget og her er det noen som ikke kjører bil. *”Senterets ansatte kommer nok mye mer med buss enn hva kundene gjør, men de aller fleste benytter bil.”*

Tilgjengelighet

Haakon VII's gate er en belastet veistrekning i Trondheim og går forbi kjøpesenteret City Lade. Ifølge Reinertsen AS (2011) ble det i 2010 registrert 15 000 bilturer i døgnet, hvor mesteparten utgjorde kundebesøk og resten var arbeidsreiser og godstransport. I fremtiden er trafikkbelastningen beregnet til å øke kraftig til og fra området på grunn av næringsutviklingen. Lade har forholdsvis dårlig kollektivdekning, hvor kun linje 3 og 4 betjener Lade, samt linje 90 som er ei arbeidsrute. Med den nye infrastrukturen har senteret fått god fremkommelighet i forhold til bil og nå kan folk boltre seg med 810 gratis parkeringsplasser, 300 under tak.

I forhold til tilgjengelighet opererer City Lade med forskjellige åpningstider. Noen av åpningstidene er fastsatt fra myndighetene, slik som Vinmonopolet og Apotek. At City Lade har forskjellige åpningstider på enkelte butikker ser senterledelsen på som uproblematisk med tanke på kundetilfredshet, ettersom nordmenn aksepterer at det åpner senere og stenger tidligere. Likesom at man drar over ølteltene på kveldstid, som gjør at folk drikker mindre.

City Lade	Coop Obs Bygg	Vinmonopolet	Apotek 1
Hverdager 09-21	Hverdager 07-21	Hverdager 10-18	Hverdager 09-21
Lørdager 09-20	Lørdager 09-20	Lørdager 10-15	Lørdager 09-18

Tabell 17: City Lades åpningstider

Planløsning

City Lade har to hovedinnganger til kjøpesenteret, en foran parkeringsplassen og en nede i sokkelen foran bygget. Det er også mulig å gå inn via en tredje inngang på baksiden av senteret, men da må man være kjent. Ledelsen hevder det ikke er noen spesiell grunn til at senteret har to hovedinnganger. "Det bare ble naturlig."

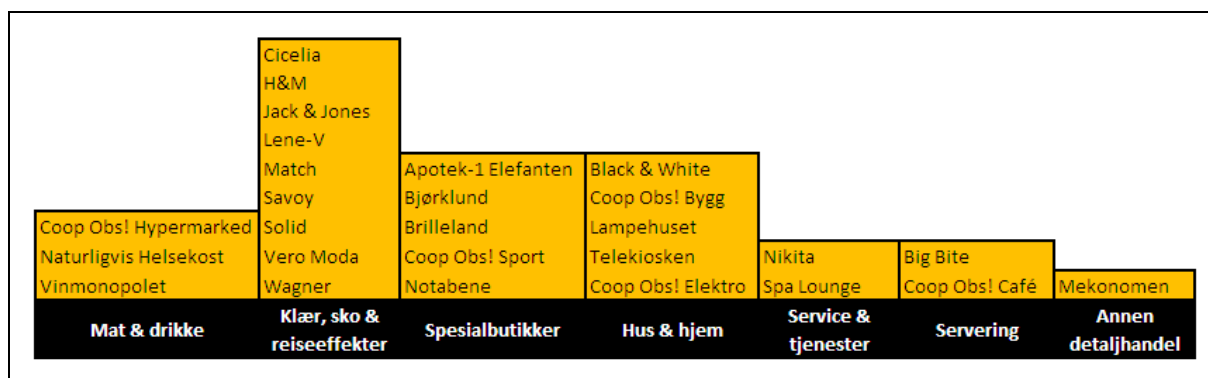


Figur 13: City Lades 1. og 2. etasje

Kjøpesenterets planløsning ble slik den er i dag fordi det ble planlagt ut i fra et eksisterende bygg. Eiendommens totalareal er på nesten 40 000 kvm, men det inkluderer blant annet et betydelig antall kvm innvendig parkering, kontorareal og lager. Eiendommen har tre etasjer, hvor en stor del av kontoretasjen i senterets tredjeetasje er modernisert og utleid. Totalt utgjør kontorarealet ca. 5 000 kvm. Selve kjøpesenterdelen har pr. dags dato to etasjer. Ledelsen ser ingen utfordringer i forhold til det å ha et kjøpesenter med tre etasjer. Ifølge senterlederen vil eventuelle utfordringer bli løst ved å ha rullebånd i begge ender av senteret.

Butikkmix

Senterledelsen mener City Lade ikke er et fullverdig kjøpesenter, fordi de mangler mange butikkkonsepter på grunn av senterets størrelse. De har for få butikker til at en kan si at senteret har spesialisert seg innen enkelte bransjer. For å sikre at målgruppen får dekket sine behov, har senteret valgt å satse på bredde i de forskjellige bransjene. De har allikevel flest butikker innen *klær, sko og reiseeffekter*. Resten er forholdsvis jevnt fordelt mellom de andre bransjene. Kjøpesenteret har seks Coop Obs butikker som Hypermarked, Bygg, Elektro, Sport, Kiosk og Café. I tillegg har kjøpesenteret 21 forskjellige butikker og serveringssteder som Hennes & Mauritz, Vinmonopolet, Nikita, Big Bite, Apotek 1 for å nevne noen. I senterets førsteetasje finner man Coop Obs Bygg med nesten 7 000 kvm (inkludert uteareal og lager) og er Trondheims største byggvareforretning. I andreetasjen ligger Coop Obs Hypermarked som er Trondheims nest største dagligvareforretning. På eiendommen har de også industri, Goman Bakeriet, som er en uvanlig kombinasjon og litt annerledes i forhold til andre kjøpesentre. Selv om bakeriet ikke inngår som en del av kjøpesenteret så er det en del av Coop Norge Industri, som eies av Coop Norge. De leverer ferske brød og bakervarer til 60 % av Coop Norge sine butikker.



Figur 14: City Lades bransjefordeling 2011

City Lade er et eksternt storhandelscenter for familier. Deres satsningsområde er Coop Obs butikkene og "det er disse butikkene som karakteriserer City Lade." Ifølge senterledelsen kommer kundene hovedsakelig til kjøpesenteret for å handle på Coop Obs butikkene. Deres mest populære butikker er Coop Obs butikkene, Vinmonopolet, Apotek 1, i tillegg til en del klesbutikker som H&M og Match. "Det er en fordel å ha vinmonopol ettersom det er mange kjøpesentre som ikke har dette." Når Trondos velger hvilke butikker som skal inn på City Lade, bygger de først et totalkonsept sammen med konseptrådgivere, som er spesialister på kjøpesentre. Rådgiverne vet hva et senter bør ha og velger butikker ut ifra hva Coop Obs har fra før, altså et supplement til Coop Obs butikkene. Ifølge senterledelsen trekker Coop Obs butikkene mange kunder fordi de tilbyr kvalitetsvarer til riktig pris. Derfor er det viktig for kjøpesenteret at de andre butikkene gjenspeiler Coop Obs butikkene, slik at kundene også finner kvalitetsvarer til riktig pris der også. Man finner ikke mange kostbare butikker på City Lade fordi de er opptatt av å være prisgunstig og har derfor fokus på lavprissegmentet. "Det er de som handler mest."

Ledelsen har mindre fokus på bransjesammensettingen fordi de andre butikkene bare blir et supplement til Coop Obs. Derfor er det viktig for senteret å ha lett blanding av forskjellige butikker, slik at de får mangfold. Gjerne flere butikker av samme type for å få bredde, spesielt innen klær og sko. Kjøpesenteret foretrekker store kjente kjeder som er populære, men ønsker også å ha mindre kjente butikker som har et potensial. Ifølge senterledelsen er disse også med på å tiltrekke kunder. "Det er viktig at alle finner det de liker, for da vil senteret tiltrekke flere folk."

Når en leieavtale går ut og kontrakten ikke fornyes, er City Lade ganske klar på hva de vil ta inn i det ledige lokalet. Da suppleres det med noe som senteret eventuelt mangler. Ifølge senterledelsen er det mange butikker City Lade mangler før de blir et "fullverdig" kjøpesenter, men ettersom senteret ikke har flere enn 21 butikker utenom Coop Obs butikkene, vil de alltid mangle en del konsepter. Butikkjedenes omsetning utgjør en liten del av kjøpesenterets totale omsetning målt i forhold til Coop Obs butikkene.

Ifølge senterledelsen er det vanlig i et kjøpesenter å ha for eksempel flere skobutikker og samle disse. Da blir det nødvendigvis ikke bare økt konkurranse, men det genererer vanligvis mer omsetning til alle fordi kundene som regel vil dra dit der de har et bredt vareutvalg. *”Da vet kunden at der finner de det de er på utkikk etter.”* Slik som City Lade er i dag, har senteret for lite til å ha plass til fem skobutikker. De har flere klesbutikker men disse har alle ulike konsepter. Nå vil det alltid være enkelte butikker man ikke kan ha alt for mange av slik som for eksempel blomsterbutikker. *”Det skal sies at det selges blomster også på Coop Obs butikken og det er mye som selges der som også selges av andre leietagere, men da er det forskjellige konsepter.”*

Senterledelsen ønsker ikke å oppgi bransjenes omsetningstall fordi Coop Obs butikkene utgjør størsteparten av omsetningen. De ønsker ikke at konkurrenter skal få tak i denne informasjonen. Det er også utfordrende å få kartlagt omsetningstallene for bransjene ettersom det foregår mye bransjegliding i butikkene. Blant annet selger Coop Obs også klær som H&M. Det er også en årsak til at senteret ikke rapporterer annet enn senterets totale omsetning.

Leieforhold

Trondos opererer med ordinære leieavtaler som varierer litt men i utgangspunktet ligger leiekontraktens varighet mellom fem til syv år der noen av og til har rett til fornyelse, men dette er en forhandlingssak. Ifølge senterledelsen er det ikke bra å ha for lange leieavtaler på et kjøpesenter, fordi senteret trenger å fornye seg. Med for lange leieavtaler vil man miste fleksibilitet og det er også viktig at ikke alle leieavtaler går ut samtidig, dette er noe City Lade er bevisst på. *”De aller fleste leietagere ønsker å fortsette, men dette er avhengig konsept og utvikling.”* Leieprisen blir primært bestemt ut fra at leietagerne må betale et fast grunnbeløp i tillegg til en prosentsats som er basert på butikkens omsetning. Prosentsatsen kan variere.

Butikkene må ha et klart og tydelig konsept og de må ha gode økonomiske kunder, ettersom det koster en del å være på et kjøpesenter. Det er ytterst sjelden at de tar inn butikker som ikke har et etablert konsept, men de trenger ikke nødvendigvis å være etablert i Norge. Senteret ønsker også å fornye seg og synes det er spennende med nye konsepter, men soliditet er viktig.

Bygningsforvaltning – FDVU

For City Lade defineres suksess først og fremst etter omsetning og omsetningsøkning. Til syvende og sist blir de målt opp mot lønnsomhet, om det har høy nok omsetning og mange nok kunder. Dette er viktige fokusområder og derfor teller de antall kunder som passerer kassene på Coop Obs i tillegg til hovedinngangene ved hjelp av kundetellere. City Lade registrerer også alle kjøp på Coop Obs butikkene og har dermed til enhver tid oversikt over hvor mange som handler og besøker dem. For kjøpesentret er det avgjørende å kunne dokumentere høye besøkstall hvis man skal tiltrekke kjente butikkjeder. I 2010 registrerte senteret over 3 millioner besøkende.

Ifølge Trondos lager Adresseavisen kjøpesenterrapporter hvor City Lade er målt til å ha størst handelsfrekvens. Blant alle som besøker City Lade er det rundt 80 % som handler noe de selv hevder er relativt unikt, og som er en viktig suksessfaktor. *”Folk kommer først og fremst til kjøpesentret for å handle og ikke bare å se.”*

Fra kjøpesentret ble ferdig åpnet høsten 2004 har det ikke vært flere utvidelser. Foreløpig har det bare vært en mindre ombygging som da to små butikklokaler ble slått sammen til en større, hvor lokalene hadde samme leietager. Ellers har det vært relativt stille etter 2004. Ifølge senterledelsen er det en viktig suksessfaktor at de har en kontinuerlig prosess med å fornye kjøpesentret. City Lade har mulighet for å utvide detaljhandelsarealet i kjøpesentret med ytterligere 7 000 kvm.

4.3.2 Oppsummering case

- Formål Butikkdrift ved å gi deres medlemmer god service, spesielle medlemstilbud, lave priser på gode kvalitetsvarer, samt 3 % kjøpeutbytte.
- Slagord "Litt ditt" hvis man er Coop medlem.
- Nøkkelerverdier Omtanke, ærlighet, innflytelse og nytenkende.
- Kjerneverdi Tiltro til egenart – søker å maksimere nytten for medlemmer og kunder gjennom økonomisk effektiv og profesjonell drift.
- Visjon / strategi Ingen for City Lade. Årsaken er at senteret har for få leietagere.
- Forretningskonsept Ønske om å drive en stor Coop Obs ettersom Trondos er et samvirkelag. Resten av senterets mangfold blir et supplement.
- Kundesegment Ikke utarbeidet en egen målgruppe for senteret, men senteret gjenspeiler målgruppen til Coop Obs som er familier og godt voksne.
- Karakteristiske trekk Bilbasert kjøpesenter og kjennetegnes som et storhandelscenter. Forbindes med Coop Obs, Vinmonopolet og Apoteket.
- Organisering City Lade er organisert og driftet annerledes i forhold til andre kjøpesenter og har ikke en egen organisasjon for senterdrift.

Markedsføring

- Skjer i samarbeid med utleiesjef, reklamebyrå og Trondos egen reklameavdeling ved behov.
- Delte ansvarsområder. Utleiesjef har ansvar for å markedsføre senteret gjennom et felles markedsføringsbidrag som alle leietagere må betale. Trondos og Coop sentralt utarbeider markedsaktivitetene til Coop Obs som markedsføres via lokale- og nasjonale kampanjer.
- Trondos har mest fokus på Coop Obs sine medlemmer derfor markedsføres ikke senteret mye.
- Det er foretatt lite segmentering i forhold til markedsaktiviteter og senteraviser. Litt på kundeklubben.
- Ikke rapporter nøkkeltall for bransjer, da hindrer en konkurrentene fra å få tak i verdifull informasjon.

Diverse kanaler som brukes i markedsføringen av City Lade (markedsbidraget):

- | | |
|-------------------|---------------------------|
| - Avisannonsering | - Sms/e-post (kundeklubb) |
| - Senteravis | - Kjøpesenterets nettside |
| - Facebook | - Moteshow på våren |
| - Kampanjer | - Lokal radio |

Diverse kanaler som brukes i markedsføringen av Coop Obs butikker (Trondos):

- Medlemmene mottar mest reklame gjennom det offisielle Coop blad og Trondos sitt eget blad.
- Landsomfattende tilbudsannonser der Coop sentralt reklamerer for Coop butikkene via aviser og tv.
- Coop Obs har flere ganger i måneden egen markedsføring med annonser i adresseavisen og radio. Her markedsføres pris- eller produktaktiviteter. Det trekker mange kunder.

Tilgjengelighet og kollektivtrafikk

- City Lade ligger rett ved en av Trondheims mest trafikkerte veier, Haakon VII's gate.
- Den nye infrastrukturen på Lade har gitt senteret god fremkommelighet i forhold til bil.
- De fleste kundene kommer med bil ettersom Coop Obs butikkene er de største dragerne.
- City Lade tilbyr 810 gratis parkeringsplasser derav 300 under tak.
- Mange av City Lades kunder kommer fra Malvik og Verdalen og kjører flere mil for å handle.
- City Lade er også et nærsenter for de som bor i nabolaget.
- Forskjellige åpningstider er uproblematisk med tanke på kundetilfredshet.
- Lade har forholdsvis dårlig kollektivdekning.

Butikkmiks

- Suksess blir målt opp mot lønnsomhet, mange nok kunder, høy omsetning og omsetningsøkning.
- Den største suksessfaktoren er Coop Obs butikkene. De tiltrekker flest kunder.
- Andre viktige butikk-supplement er Vinmonopolet, Apotek 1, sport, trelast og klær som H&M og Match.
- Ha fokus på lavprissegmentet, fordi det er de som handler mest.
- Registrer alle kjøp og antall folk som passerer hovedinngangene og dagligvarebutikken ved hjelp av kundetellere. Da har man til en hver tid oversikt over hvor mange som handler og besøker senteret.
- Det er avgjørende å kunne dokumentere høye besøkstall for å tiltrekke kjente butikkjeder.
- City Lade er målt til å ha størst handelsfrekvens av Adresseavisen, blant alle som besøker senteret er det rundt 80 % som handler. Folk kommer først og fremst til kjøpesenteret for å handle, ikke bare se.
- Senteret mangler mange butikkonsepter på grunn av senterets størrelse.
- Kjøpesenterets planløsning planlagt ut ifra et eksisterende bygg.
- Det er ingen spesiell grunn til at senteret har to hovedinnganger, det bare ble naturlig.
- Ledelsen ser ingen utfordringer i å ha tre etasjer, løser dette med rullebånd i begge ender.

Hvordan velger senterledelsen butikk og hvem er attraktive?

- Bygg opp et totalkonsept sammen med konseptrådgivere, som er spesialister på kjøpesenter.
- Velg butikker ut ifra hva Coop Obs har fra før, altså et supplement til Coop Obs butikkene.
- Coop Obs butikker trekker mange kunder fordi de tilbyr kvalitetsvarer til riktig pris.
- Sørg for at de andre butikkene gjenspeiler Coop Obs, at folk finner kvalitetsvarer til riktig pris der og.
- Er man prisgunstig og har fokus på lavprissegmentet bør man ikke ha for mange kostbare butikker.
- Sørg for å ha en lett blanding av forskjellige butikker, slik at senteret får mangfold.
- Gjerne flere butikker av samme type, for å få bredde, spesielt innen klær og sko.
- Samler man bransjer, øker konkurransen og det genererer vanligvis mer omsetning.
- Ikke ha for mange butikker av enkelte bransjer hvor utvalget er for likt slik som blomsterbutikker.
- Det er viktig at alle finner det de liker, da vil senteret tiltrekke flere folk.
- Fokuser mest på store kjente kjeder som er populære.
- Noen få mindre kjente butikker som har et potensial vil også tiltrekke kunder.
- Velg leietagere ut fra konsepter og utvikling.
- Butikkene må ha et klart og tydelig konsept og de må ha gode økonomiske kunder.
- Butikkene må ikke være etablert i Norge, folk synes det er spennende med nye konsepter.
- Aldri ta inn butikker som ikke har et etablert konsept.
- Når en leieavtale går ut og kontrakten ikke fornyes, sørg for å supplere med noe senteret mangler.

Leiekontrakter og krav

- Hold leiekontraktenes varighet mellom 5-7 år der noen har rett til å fornye.
- Ikke ha for lange leieavtaler, da mister man fleksibilitet.
- Ikke la alle leieavtaler gå ut samtidig, ettersom kjøpesenter trenger å fornye seg.
- Bestem leiepris ut fra et fast grunnbeløp og en prosentsats som baseres på butikkens omsetning, prosentsatsen kan variere.
- Soliditet er viktig.

Utvikling og vedlikehold av senteret

- Sørg for å ha kontinuerlig fornyelse av kjøpesenteret.
- Senteret har ikke blitt utvidet etter de åpnet i 2004. Foreløpig har det bare vært mindre ombygginger.
- Trondos har muligheter for å utvide detaljhandelsarealet i kjøpesenteret med ytterligere 7 000 kvm.

4.3.3 Resultat fra brukerundersøkelsen

Brukerundersøkelsen ble gjennomført fredag 17.06.11 mellom kl. 13:00-16:00

Se *Vedlegg 5 – Brukerundersøkelse ved City Lade* for rådata.

Alder og kjønn

Gjennomsnittsalderen blant de spurte var 41 år. For damer var den 47 og menn 36. Når det gjelder kjønnsfordeling viser undersøkelsen at det er forholdsvis jevnt fordelt, litt mer damer enn menn.

Ledelsen hevder senterets målgruppe må gjenspeile Coop Obs butikkene der de har fokus på familier og godt voksne. I forhold til brukerundersøkelsens funn viser den at kundegruppen treffer godt med kjøpesenterets målgruppe. Undersøkelsen viser at det er flest folk mellom 40-61 år og disse utgjør 40 % blant de spurte. Videre topper aldergruppen mellom 26-39 år med 24 %. Til sammen utgjør de mellom 26-61 år 64 % av brukerundersøkelsen.

At senteret appellerer til familier og godt voksne er kanskje naturlig ettersom City Lade er et bilbasert kjøpesenter og karakteriseres som et storhandelssenter.

Hvordan kom folk til senteret?

Ledelsen hevder at City Lade er et bilbasert kjøpesenter og karakteriseres som et storhandelssenter, og derfor kommer en høy andel av kunder med bil. Undersøkelsen bekrefter at det er *bil* som er mest brukt og utgjør så mye som 88 % av de spurte. De resterende tok enten *buss* (8 %) eller *syklet* (4 %). At så mange har valg å kjøre bil kan også tyde på at senteret har god fremkommelighet i forhold til bil, som ledelsen selv hevder.

Ifølge ledelsen kommer mange kunder fra nærmiljøet og området rundt Malvik og Verdalen. I brukerundersøkelsen er det vanskelig å si noe om hvor kundene har kommet fra. Ettersom City Lade er et storhandelssenter vil det være naturlig at folk kjører bil ettersom kunder ofte handler mye når de først er der. Undersøkelsen kan derfor ikke si så mye om hvor de som kjørte bil har kommet fra. Derimot viser undersøkelsen at det er 12 % som enten har tatt *bussen* eller *syklet*. Vi kan kanskje anta at disse kommer fra nærmiljøet tatt i betraktning at City Lade er et storhandelssenter.

Hvorfor er folk her?

Ifølge ledelsen på City Lade kommer folk først og fremst til kjøpesenteret for å *handle*. De hevder selv det er rundt 80 % som handler ved City Lade. Undersøkelsen støtter opp om det senterledelsen hevder og viser at den største årsaken til at folk drar på senteret er å *handle*. Denne gruppen utgjorde så mye som 88 % av de spurte. Det bekrefter at City Lade er et rent handelssenter og at det ikke er mange andre grunner til å dra på dit.

Brukerundersøkelsen viser at det er et skille mellom damer og menn når det gjelder hvem som handler oftest. Funnene viser at damer var overrepresentert med 59 % blant de som *handlet*. Videre var litt flere menn (55 %) som bare var på senteret for å handle. De som ikke handlet var der enten for å *se på tilbud* eller *andre ting*.

Av de som skulle *handle* var over halvparten der for å gå på Coop Obs butikkene. Nesten $\frac{1}{3}$ skulle innom *Vinmonopolet* og 12 % skulle handle klær, alle damer. Blant de som skulle til frisøren 8 %, var alle damer. 16 % var ute etter gave, der damer (8 %) hadde bestemt seg for å handle gave og menn (4 %) ville se etter gaver. Undersøkelsens funn bekrefter det ledelsen hevder at Coop Obs trekker flest kunder, sammen med *Vinmonopolet*.

Nesten halvparten var på senteret for å *se på tilbud*, hvor damer var overrepresentert. 8 % var der bare for å *se på tilbud*, alle menn. 40 % skulle kombinere det å *se på tilbud* og *handle*, og blant disse utgjorde damer 70 %.

Av de spurte var det bare 4 % skulle *møte noen*. Resultatet kan tyde på senteret ikke er en god møteplass, men det spørres om det er nødvendig ettersom det er et bilbasert senter. Hvis målet er å bli et møtested bør en kanskje tilrettelegge for andre typer servicetilbud i området rundt senteret. Alt kan ikke være basert på handel.

Hvorfor valgte folk senteret og hva er bra?

Ifølge brukerundersøkelsen er den største årsaken til at folk valgte senteret *beliggenhet* og utgjorde hele 84 % av de spurte. Blant de som fremhevet *beliggenhet* som en viktig faktor var damer (57 %) overrepresentert. Her kommer det ikke godt nok frem om de er der på grunn av stedets *beliggenhet* som er attraktivt eller om folk tenker ut i fra at City Lade var det nærmeste storsenteret. Her kan det også virke som om terskelen for å definere en *beliggenhet* som god, er mindre når man kjører bil enn om man tar bussen eller sykler.

64 % var på senteret på grunn av *den ene butikken* og halvparten av alle spurte fremhevet *Coop Obs butikkene* som den viktigste faktoren. Blant disse var menn overrepresentert, 58 %. 32 % fremhevet *Vinmonopolet* som den avgjørende faktoren. Undersøkelsen viser at City Lade har en sterk Coop Obs og bekrefter igjen at både *Coop Obs butikkene* og *Vinmonopolet* er populære. Selv hevder ledelsen at senteret er tuftet på at de ønsker å drive en stor Coop Obs og resultatet støtter opp om deres utsagt og viser at Coop Obs trekker flest kunder.

Videre var 44 % der på grunn av *parkering* og noen hevdet det var enkelt å komme til med bil. *Parkering* er den viktigste faktoren i forhold til senterets ønske om å være lett tilgjengelig. Det tyder på at senteret tilfredstiller kundenes parkeringsbehov. Brukerundersøkelsen viser også at 28 % var der fordi det var en *vane*.

Det var relativt få som fremhevet *butikkmiksen* som god (12 %). Det er nok fordi senteret har for få butikker, noe ledelsen selv hevder. Det var også relativt få som fremhevet *effektiviteten* (12 %) som god ved senteret. Det interessante er at menn overrepresenterer denne statistikken.

Hva er det folk savner?

Her svarte flest *ingenting* (36 %) i brukerundersøkelsen. Av disse var $\frac{2}{3}$ menn. Som tidligere sagt vil et senter vanligvis alltid mangle noe, men spørsmålet er om folk mener senteret tilbyr akkurat det de trengte innenfor det spesifikke vareutvalget eller den bransjen de var ute etter, når de var der. Det kan også tyde på at mange mener vareutvalget og butikkmiksen faktisk dekker det behovet kunden forventer at senteret skal tilby, ut i fra senterets profil. Resultatet kan tyde på at menn er på senteret hovedsakelig på grunn av Coop Obs butikkene.

Neste på listen er de som *ikke vet* (28 %). Menn er også overrepresentert her i forhold til denne kategorien, det kan også tyde på at menn er på kjøpesenteret hovedsakelig for å gå på Coop Obs butikkene og at deres forventinger til senteret vareutvalg blir oppfylt.

Videre blir *mangfold* (32 %), *nye konsept* (16 %) og *lokale aktører* (8 %) fremhevet. Det interessante er at blant disse er det bare damer som savner mer *mangfold*, *nye konsept* og flere *lokale aktører*. Det har nok en sammenheng med at det ser ut som om det er kvinner som handler oftest og søker seg mot bransjer innenfor tekstil, bodyvask, gaver, etc. Brukerundersøkelsen bekrefter hva ledelsen har sagt om at de har for få butikker utenom Coop Obs. Det kan vi se ettersom det er så mange som etterspør *mangfold*, *nye konsept* og *lokale aktører*.

Tilslutt er det 8 % som savner *bedre fremkommelighet*. Blant disse ønsker de seg et bedre kollektivtilbud.

4.3.4 Oppsummering brukerundersøkelsen

Alder og kjønn

- Forholdsvis jevnt fordelt mellom kjønn. (litt mer damer enn menn)
- Flest folk mellom 40-61 40 %
- 26-39 år 24 %
- Gjennomsnittsalder 41 år (damer 47 og menn 36)

Hvordan kom folk til senteret?

- *Bil* 88 %
- *Buss* 8 %
- *Sykkel* 4 %

Hvorfor er folk her?

- *Handle* 88 %
- *Se på tilbud* 48 %
- *Møte noen* 4 % (spise på Coop Obs med familien)
- *Servering* 4 % (spise på Coop Obs med familien)
- *Andre ting* 4 % (venter på benken til mor er ferdig med shopping)

Positive element som får folk til å velge senteret

- *Beliggenhet* 84 %
- *Den ene butikken* 64 %
- *Parkering* 44 %
- *Vane* 28 %
- *Butikkmix* 12 %
- *Effektivt* 12 %

Hva er det folk savner?

- *Ingenting* 36 %
- *Mer mangfold* 32 %
- *Vet ikke* 28 %
- *Nye konsept* 16 %
- *Lokale aktører* 8 %
- *Bedre fremkommelighet* 8 %

De tre mest attraktive butikkene

- Coop Obs Hypermarked 54 %
- Vinmonopolet 32 %
- H&M 12 %

4.4 Lade Arena 1



14

Bilde 4: Lade Arena 1 sett fra Haakon VII's gate

Fakta / Nøkkeltall

LADE ARENA 1	
Eier	NHP / Vital Forsikring
Etablert	2007
Primærmarkedet	44 519
Markedsandel i Trondheim 2009 (%)	3 *)
Bruttoomsetning 2010, (mill. kr)	276
Arealeffektivitet (omsetning pr. kvm)	16 235
Antall butikker	14
Bruksareal (kvm)	17 000
Salgsareal (kvm)	15 200
Fellesareal (kvm)	1 800
Parkeringsplasser	250
Antall etasjer	2 **)
Antall handel (mill. per år)	0,56 ***)
Gj.snitt per handel	493
Internettside	www.lade-arena.no

Tabell 18: Lade Arena 1 – Nøkkeltall

*) Ikke sammenlignbart ettersom Lade Arena 1 ikke inngår i omsetningsstatistikken av kjøpesenter i Trondheim.

***) Tre etasjer hvis man inkluderer treningssenteret.

****) Antall besøkende er ukjent for eierne og kan derfor ikke sammenlignes direkte opp mot de andre sentrene.

Type senter	
Markedsgrunnlag	Områdesenter
Senterets beliggenhet	Eksternt senter
Vareutvalg / butikktype / tjenestetilbud eller profilering	Handelspark / Faghandelssenter

Tabell 19: Lade Arena 1 – Type senter

¹⁴ <http://maps.google.no/>

4.4.1 Intervju med Nordiske Handelsparker

Bakgrunn, organisering og forretningskonsept

Lade Arena 1 eies av Nordiske Handelsparker (NHP) og Vital Forsikring. NHP er et søsterselskap av Rema Eiendom som forvalter Lade Arena 1. Rema Eiendom har kun ett formål og det er å bygge bygg for Rema1000 butikker og har bare fokus på det. Forvaltningsavdelingen deres har mest fokus på teknisk- og økonomisk forvaltning, og består av revisorer, advokater, regnskapsførere, økonomer og statsautoriserte eiendomsmeglere. På Lade Arena 1 har eierne selv ansvar for den tekniske forvaltningen og i dag utgjør dette knapp en halv vaktmester stilling, som er leid inn. Det var NHP som planla og tegnet Lade Arena 1 og selskapet har ingeniører og arkitekter med kompetanse innenfor vei, en veiplanlegger og en tidligere rådmann. Den kompetansen ble de nødt til å skaffe seg fordi de så nødvendigheten av å ha en som kan byråkratiet og det politiske språket som kreves, når man bygger så store anlegg som Lade Arena 1. I utgangspunktet skal de ikke drive med senterledelse eller markedsføring, ettersom de ikke har kompetanse på det.

Ettersom Rema Eiendom har en særdeles snevert formål har det i mange år blitt foreslått at de burde ha en tomtepool hvor de kjøper opp tomter rundt omkring. Tomtene trenger nødvendigvis ikke være regulert til handel i dag, ettersom det blir vanskeligere for hver dag som går å skaffe tomter til Rema1000. Dette forslaget har ikke fått gjennomslag hos Rema1000, ettersom de ikke har vært villig til å investere i tomter som i fremtiden kan ha et potensial. Derfor ble NHP stiftet i 2006 for å kjøpe opp tomter, ikke nødvendigvis bare for Rema1000, men også for andre typer handelsbedrifter og logistikkbedrifter. NHP har siden 2006 brukt 2 milliarder kroner på å kjøpe opp land og skaffe seg rettigheter til land i tilknytning til der det enten er bygd veikryss, eller skal bygges veikryss, langs E6 eller E18.

Veistrukturen i Norge går hovedsakelig nord og sør og følger daler og dalsøkk, og veiene i landet blir sjelden lagt om. Ifølge NHP er det mer vanlig i lokalmiljøet og slike veiplaner kan man få ganske god informasjon om hvor veiene kommer til å komme i fremtiden, eller om det er planer om å legge om veier. På lokal basis går det på områdeplaner, regionplaner og rullering av arealplaner, som gjøres omtrent hvert tiende år. Da får man vite hvilke veistrekninger som er regulert og da vet man at veiene kommer til å komme på et eller annet tidspunkt. Hvis man da kan være tidlig ut og sikre seg et område i tilknytning til et veikryss som storsamfunnet kommer til å legge ned mye ressurser i å bygge, så kan man også se på det her ut i fra et miljøsynspunkt, ifølge NHP. *"Når folk allikevel skal ferdes langs veien vil ikke dagligvarer bli trafikkgenererende når folk svinger innom dagligvarebutikken sin, som de aller fleste besøker flere ganger i uken."* Ifølge NHP kan man også si dette om andre typer handel hvis man ligger på de rette punktene, som veikryss og der folk allikevel ferdes med bil. *"Det kan være til og fra skole, jobb, idrett og den type ting."* Da slipper folk å ta den ekstra kjøreturen fordi man kan gjøre flere ting samtidig ifølge NHP. *"Dette er spesielt viktig ettersom miljøargumentet nå i det siste har blitt gradvis viktigere og viktigere."* Ifølge NHP brukes dette nå ofte som argument i innspill om hvor ting bør ligge.

Det er vanskelig å sammenligne andre kjøpesenter opp mot Lade Arena 1 ettersom senteret er en handelspark. Senteret er ikke utformet som et kjøpesenter selv om folk kanskje vil oppfatte det som et kjøpesenter, men det som kanskje skiller Lade Arena 1 fra de andre er at de er mer maskulint sammensatt. Historien bak markedsplanen i 2010 er at de valgte å bruke et utenbys reklamebyrå fordi NHP syntes det var greit å få hjelp fra noen utenfra. Senteret fikk hjelp med å lage nye logoer og utarbeidet en profil. I utgangspunktet skulle de ha fokus på tilgjengelighet, god adkomst, greit å parkere, hurtig inn hurtig ut, men ideen fikk de fra den ene fotografen fra reklamebyrået da han sa at han elsket å dra innom Lade Arena 1 fordi senteret solgte varer som han likte. Det var da de innså at Lade Arena 1 var et senter for mannfolk, det var ingen som hadde markedsført seg mot mannfolk før. Vanligvis fokuserer kjøpesentrene på damer med rosa og mintgrønne annonser med håndvesker, sko, etc., og det var da de kom opp med slagordet *"for barske menn – og for damer som tør"*. Det ble også gjort en del relatert imot Lade Gård og vikingtiden, fordi de hadde gransket litt på historien til Rema1000 som de hadde relatert til et vikinghode. Derfor har Lade Arena 1 et vikinghode som en del av logoen sin.

Målet til Lade Arena var å få oppmerksomhet, få folk til å stoppe, på en måte fortelle noe, vise frem logoen og ikke fokusere så mye på produkt, men rett og slett sette en profil på senteret. Ifølge NHP syntes Adresseavisen at annonsen deres var såpass annerledes og nytt, at de satte i gang tester og markedsundersøkelser av annonsen deres. Her scoret annonsen til Lade Arena 1 høyt sammenlignet med andre, over hvilke annonser som hadde fått oppmerksomhet. Ettersom Lade Arena 1 fikk mye oppmerksomhet med annonsene sine, så fikk de relativt fort satt en profil på senteret. Bare at Lade Arena 1 blir omtalt i avisen som et kjøpesenter har gjort at senteret har kommet i folks bevissthet nå. *”Før ble ikke Lade Arena 1 nevnt engang, men nå snakker folk om senteret og det har blitt mye mer kjent.”*

Handelspark

Ifølge Midtbust (2010b) har butikker de siste femti årene blitt gravis større og samarbeidet har økt gjennom innkjøpsgrupper, kjeder og samlokalisering. Det ser vi gjennom etablering av varehus og stormarkeder, via kjøpmannsvarehus til kjøpesentre og nå etablering av handelsparker.

Et *”klassisk”* kjøpesenter har som regel en senterledelse og felles markedsføring. På en handelspark må hver enkelt butikk markedsføre sin butikk. Det er en viktig faktor som skiller en handelspark i fra andre kjøpesentra. En handelspark er i utgangspunktet et konsept som er laget for leietagere som har store arealbehov og som ikke kan eller ønsker å ligge i kjøpesenter fordi kjøpesentrene har en annen kostnadsstruktur, det med felleskostnader. Felleskostnader er noe leietagerne betaler og dermed foreligger det ikke et incitament hos utleier på å få redusert felleskostnadene. De opptrer egentlig bare på vegne av et fellesskap og så bestiller de det som det er behov for. Selvsagt ønsker man ikke at felleskostnadene skal skyte i været, men om det brukes litt for mye strøm til lys, romoppvarming eller kjøling, så er det ikke noe som går på pengeboka til utleieren allikevel. Derfor må leietagere som leier mellom 2 - 8 000 kvm, være nødt til å se på kostnaden som felleskostnader utgjør. *”Enkelt forklart burde en handelspark i prinsippet vært et bygg hvor det eneste som er felles var parkeringsplassen, slik at man har en inngang til hver enkelt butikk fra parkeringsplassen og de eneste felleskostnadene hadde vært brøyting, strøing og gatelys.”*

Markedsføring

Når finanskrisen ble annonsert var kjedene på Lade Arena 1 raskt ute for å forhøre seg om de kunne få satt ned husleien. Forespørselen skjedde ikke bare på Lade Arena 1, men var noe som kom ifra kjedene sentralt, om at de nå var de nødt til å forberede seg på at det ville bli tøffere tider.

Til å begynne med hadde ikke Lade Arena 1 felles markedsføring. Dette ble organisert av butikkene selv. Når finanskrisen kom var det en del av kjedene som begynte å gå på kostnadsjakt, ref. møbelbransjen. Ifølge NHP begynte bransjen å kutte på markedsføringsbudsjettet sitt der de kanskje ikke burde ha kuttet. De satset isteden på å få inn kunder ved hjelp av at nabobutikkene markedsførte sine butikker. *”Ettersom senteret er en handelspark så er leietagerne avhengig av å få markedsført sin butikk og sine produkter, og ikke nødvendigvis Lade Arena 1.”*

Da forespørselen om å få satt ned husleien kom, mente eierne at man heller burde investere for å komme seg ut av finanskrisen. Dermed ble det bestemt at eierne skulle bruke mellom 1 ½ - 2 millioner kr på å markedsføre Lade Arena 1, istedenfor å gi 1 ½ - 2 millioner kroner i husleierabatt. Dette ble godt mottatt av leietagerne og på slutten av 2009 kjørte NHP en ganske tung markedsføring med ny logo og profileringsannonser. På nyåret innkalte NHP til et fellesmøte med leietagerne der de lurte på om det kunne være en idé, om leietagerne selv kunne kjøre en felles markedsføring for 2010. Det var alle interessert i og det ble skrevet kontrakt mellom leietagerne der de betalte en del av omsetningen sin. Den samlede potten ble på ca. 1 ½ millioner kroner, som ble brukt til felles markedsføring og felles aktiviteter.

I utgangspunktet skulle markedsføringen bare vare i ett år, men på slutten av 2010 ble det gjennomgått hva som hadde blitt gjort i 2010, og kjedene fikk innsikt i hva nabobutikkene hadde omsatt for og deres prosentvise endring. Ifølge NHP viste det seg at alle forretningene så nær som en hadde hatt kraftig omsetningsvekst og derfor ønsket alle 14 leietagere på senteret å fortsette med felles markedsføring for 2011. NHP finner egentlig ikke andre årsaker til omsetningsveksten, enn at det må være den felles markedsføringen som de gjennomførte. *“Det har i hvert fall vært positivt når man vet at andre langs Haakon VII gate har hatt omsetningsnedgang.”*

I 2010 da den felles markedsføringen pågikk, var den basert på den lille erfaringen som NHP og butikkene hadde fra egne annonser lokalt. Det ble bruk relativt få virkemidler og det var stort sett annonsering i Adresseavisen. På slutten av året kom de i kontakt med et reklamebyrå som hadde erfaring med webbasert markedsføring, altså både sosiale medium og betalte plasseringer på søkemotorer som Google. Det som man merket i de to siste månedene i 2010, da de kjørte på med både annonsering og internettbasert markedsføring, var at besøket på nettsiden deres gikk opp 300 %. *“Markedsføring på internett er der Lade Arena 1 ikke har tatt ut hele sitt potensial.”* Dermed er det bestemt at hvis det blir felles markedsføring av Lade Arena 1 fremover, så skal reklamebyrået stå som markedskoordinator og styre virkemidlene.

Lade Arena 1 har ikke et senterlederapparat eller den type kompetanse, men allikevel syns de selv at de har lyktes relativt bra på senteret i 2010, fordi de har støttet seg på konsulenter og reklamebyrå. Selv mener de jobben kan gjøres mye bedre av andre og derfor har de bestemt at de ikke skal holde på med dette lenger. Fra nå av vil leietagerne få direkte kontakt med en ekstern markedskoordinator i et reklamebyrå.

Adferdsmønster på et kjøpesenter kontra handelspark

Et kjøpesenter som City Syd vil folk komme for å handle, kanskje også noe på impuls, få en opplevelse, spise litt eller å se på folk. Kundene der bruker mer tid og ofte kommer de langveisfra. Når man først har kommet til senteret tilbringer man gjerne mesteparten av dagen der. Da har man på en måte bestemt seg for å bruke mye tid der. Kundene vet kanskje ikke alt de skal ha, men de vet at de skal ha noe. Kanskje noen klær eller sko og så går man litt fra butikk til butikk, og handler noe på impuls. Da vil markedsføring av kjøpesenteret være mye mer viktig.

En handelspark er et hus hvor man har en leietager som sørger for sin egen markedsføring og sørger for å bringe kunder inn til sin butikk. Adferdsmønsteret til de som går på en handelspark er annerledes enn hos de som går på et kjøpesenter, ifølge NHP. *“Når man handler i en handelspark har man på forhånd bestemt seg for hva man skal kjøpe.”* Om det er en vaskemaskin, et par ski eller noen møbler, så har man i hvert fall kommet relativt langt i beslutningsprosessen. Hvis man måler antall mennesker som går inn igjennom dørene til en handelspark så er det ganske mange av de besøkende som har handlet noe, og de handler det de er på jakt etter, ifølge NHP. *“Mange av kundene orienterer seg på internett først, der de sammenligner priser og produkter, deretter kjører man til butikken for å ta på produktet, sjekker at det ser greit ut og så tar de produktet med seg i bilen.”* Ifølge NHP er en annen viktig forskjell mellom en handelspark og et tradisjonelt kjøpesenter er at handelsparker har større varer. Mange av varene kan man ikke bære ut i handleposer. Derfor må handelsparker legge til rette for uttransportering av større varer slik at kunder kan kjøre på et leveringssted og laste inn vaskemaskinen inn i bilen eller på en henger, eller man kan få montert barnesete eller skiboksen man har kjøpt.

Beliggenhet/lokalisering

Lade ble for noen år tilbake utpekt som der industri i Trondheim skulle ligge, fordi det var store industribedrifter som lå der fra før, langs Haakon VII's gate. Etter hvert som Trondheim vokste kom randsoner under press, det vil si at områdene blir for verdifulle til å huse industri. Rammebetingelser for industri blir vanskeligere og de kommer i konflikt med boligområder, forurensning, trafikk, støy, osv. Ifølge NHP blir presset mot industriområder som ligger sentralt i byen så stort at industrien velger å flytte, men de har ikke noen plass å flytte til.

Ifølge NHP har Wist Last & Buss som holdt til der Lade Arena 2 blir bygd nå, i flere år vurdert flytting, men Trondheim kommune hadde ikke tomt til dem. *"Det man relativt raskt skjønnte i NHP, var det at hvis de skal få tak i de verdifulle beliggenhetene i randsonene, som etter hvert flytter mer og mer over til sentrumsområder, så må man først sørge for å skaffe tomter for industrien som de kan flytte til."* Derfor la NHP til rette for utbygging på Sandmoen. Her ligger mye av det som kanskje NHP har kommet lengst i forhold til andre store eiendomsselskap i Norge. Det at man ser behovet for å transformere områder, men skaffer et nytt område for de som må flytte derfra. Dette har NHP holdt på i årevis med for å få godkjent. Ifølge NHP har Trondheim kommune trodd at de har hatt mye areal, men når hver enkelt aktør skal ha mellom 30-70 000 kvm tomt så forsvinner tomtearealene fort. Derfor har NHP brukt mye tid på å overbevise politikerne om at de var nødt til å ta i bruk Sandmoen.

Ifølge NHP var et viktig argument til hvorfor man burde flytte logistikkbedriftene var at det viste seg at det ville bli betydelig mindre CO2-utslipp ved transport hvis de lå på Sandmoen, enn om de fortsatte å ligge der de lå. *"Rett og slett på grunn av miljøhensyn."* Det ble Trondheim kommunes viktigste argument når vedtaket ble behandlet av miljøvernministeren for å bli godkjent, fordi man tok i bruk det som var definert som LNF-område.¹⁵ *"Terskelen er ganske høy for å få det godkjent, ettersom jordvernet står ganske sterkt i Norge."*

Årsaken til at Lade Arena 1 ble lokalisert akkurat der det ligger henger sammen med at Lade, sammen med Midtbyen og Rosten er definert som handelsområdene i Trondheim. Det er her handel og vekst skal skje. Grunnen til at man har så strenge reguleringsbestemmelser rundt kjøpesenter er at man ønsker å beskytte Midtbyen, slik at bedriftene ikke flytter ut. Kjøpesenterforskriften sier man ikke får lov å bygge mer enn 3 000 kvm med handel uten at det er begrensninger. Hvis man ønsker å bygge et kjøpesenter utenfor Lade, Midtbyen og Rosten vil man ikke få lov ettersom det ikke er regulert til det. I stedet har man pekt ut Lade som et vekstområde. *"Langs Haakon VII's gate kommer man til å se en transformasjon i hvert fall de neste 10 årene, fordi det kommer til å utpeke seg som et viktigere og viktigere handelsområde."*

Hvis man ser på infrastrukturen som kommer nå, så ligger Lade Arena 1 i tilknytning til en rundkjøring rett ved Haakon VII's gate som gjør at det er relativt lett å komme seg til senteret. Det kommer også til å bli bygd en del internveier rundt de to byggene som kommer og den ene er allerede ferdig. Det er også planlagt en underjordisk gate igjennom parkeringskjellerne fra Lade Arena 1 og ut til Autronica eiendommen. Det er planer om å lage miljøgater, gang og sykkelvei, busstrase, hovedgater og tilrettelegge for alle typer, både kollektivtrafikk, gående, syklende og bilbrukere. *"Når man legger frem en helhetlig plan for området vil politikerne også forstå, og spesielt de som er opptatt av miljø."* Ifølge NHP er det relativt åpenbart hvorfor Lade Arena 1 ligger der det ligger. *"Haakon VII's gate er en av de mest trafikkerte gatene i Trondheim, og det er der handelsveksten skal skje i Trondheim."*

En viktig suksessfaktor til Lade Arena 1 er beliggenhet. Det er det som kommer til å være suksesskriteriet fremover fordi det er lett å komme seg til senteret. Når Trondheimpakken blir åpnet og den nye tverrforbindelsen mellom KBS-senteret og Lade Arena 1 kommer, blir det enda lettere å komme seg til senteret. Med den nye veien blir det lett å komme fra for eksempel Byåsen, allerede nå bruker folk derfra

¹⁵ Forkortelse for landbruks-, natur- og friluftsområde

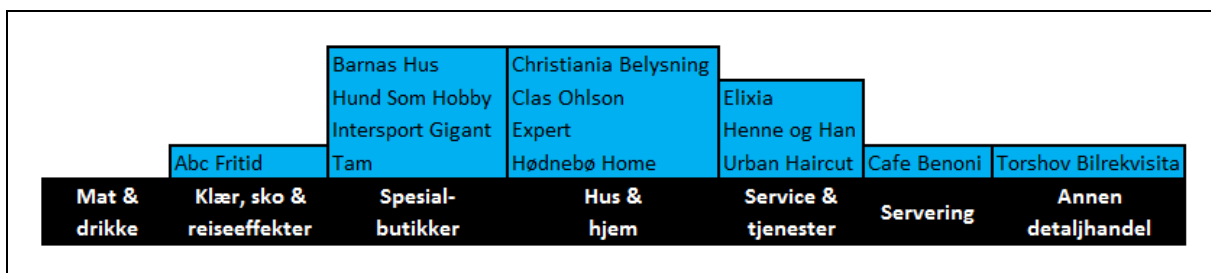
10-15 minutter på å komme seg til Lade. Dermed velger kanskje noen å kjøre til Lade istedenfor City Syd fordi den nye veistrukturen åpner for det. Infrastrukturmessig kommer det til å bli mye lettere å komme seg til Lade både nordfra og sørfra, enn det kanskje vil være til andre bydeler.

I hele 2010 har Haakon VII gate vært gjenstand for utbygging, hvor man har lagt ned fjernvarmerør, gravd opp gater og ordnet nye fortau som har medført store trafikale problem. Parallelt til det har den nye Trondheimsplanen blitt bygd som gjør at mange har vært nødt til, eller valgt å kjøre over Lade. Dermed har trafikkbelastningen kanskje vært ekstra stor og det har medført til store kødannelser, med eksos og støv. Ifølge NHP vil folk som står i kø og ikke bare i rushtiden men også utover i ettermiddagen og kvelden, vil etter hvert sørge for å styre unna Lade. Folk som har Lade som et naturlig sted å handle hvis de skal ha sportsutstyr, elektronikk eller byggvarer vil kanskje velge andre steder, ifølge NHP. *”Effekten av trafikkproblemene kan man se på en del aktører som holder til i Haakon VII gate, som har opplevd omsetningsnedgang. Det er ikke den eneste årsaken til omsetningsnedgangen på Lade, men en av mange faktorer som har spilt inn.”*

Butikkmiks og butikkutforming

Lade Arena 1 er en handelspark etter den amerikanske modellen, med fokus på bil. Lade Arena selger ikke klær, sko, kosmetikk, håndvesker og den slags, som damer er mer opptatt av. Forretningskonseptet heller mot at det er et bransjesenter, rettet mot menn. Man kan kanskje definere senteret som et hybridsenter, som en mellomting av et kjøpesenter og en handelspark, ettersom de også har innvendige fellesareal. *”Lade Arena 1 er egentlig for lite til at folk oppfatter det som en handelspark, folk oppfatter senteret mer som et kjøpesenter.”* Ifølge NHP kan ikke folk fleste skille en handelspark fra et kjøpesenter, og i hvert fall ikke på Lade Arena 1. Lade Arena 1 og resten av Lade er regulert som handel, næring og lager, det man før kalte storhandel. Ifølge NHP er parkering bestandig er et viktig poeng her, fordi det er bilbasert handel. *”Kundene kommer med bil fordi det er såpass store ting man handler, og derfor er tilgjengelighet og parkering viktige poeng.”*

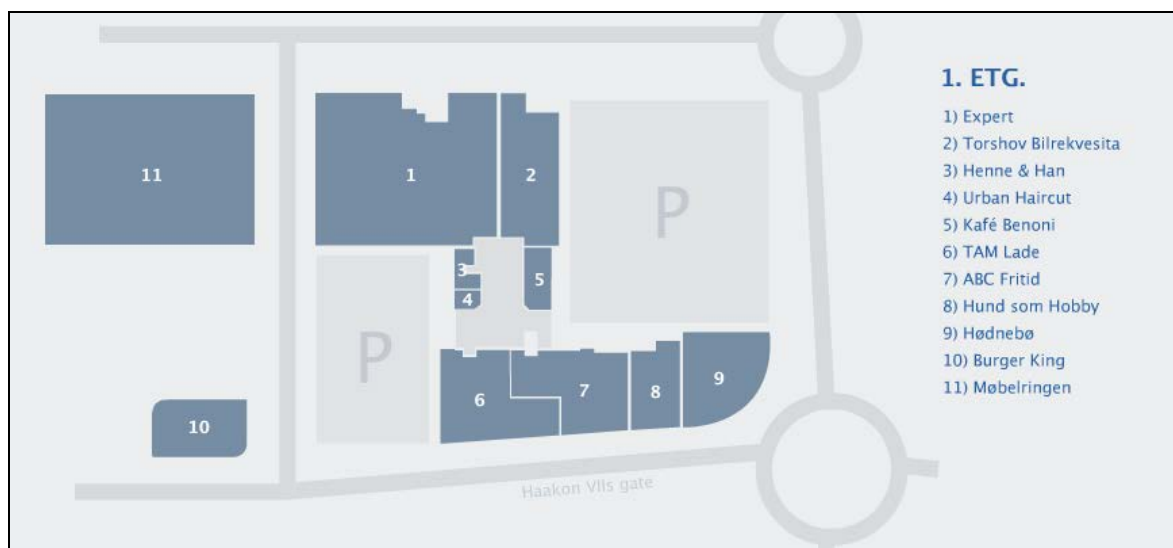
Eierne av Lade Arena 1 har ikke spesialisert senteret opp i mot et spesielt kundesegment. På en måte så stiller de et hus til rådighet til de som ønsker å etablere seg der. NHP har aldri tenkt på noe leietagersammensetning bortsett ifra at de er nødt til å forholde seg til at de ikke kan velge leietagere som er detaljhandel. Lade Arena 1 satser på de store kjente kjedene og håper at de trives, omsetter godt og sørger for å gjøre en god butikk selv. NHP ser ikke på seg selv som en driver av et kjøpesenter, men mer som en huseier. De har fokus på storhandel og hvis man ser på leietagerne i dag er det hovedsakelig elektronikk, møbel, sport og fritid, dyrebutikker, belysning, treningssenter og Clas Ohlson.



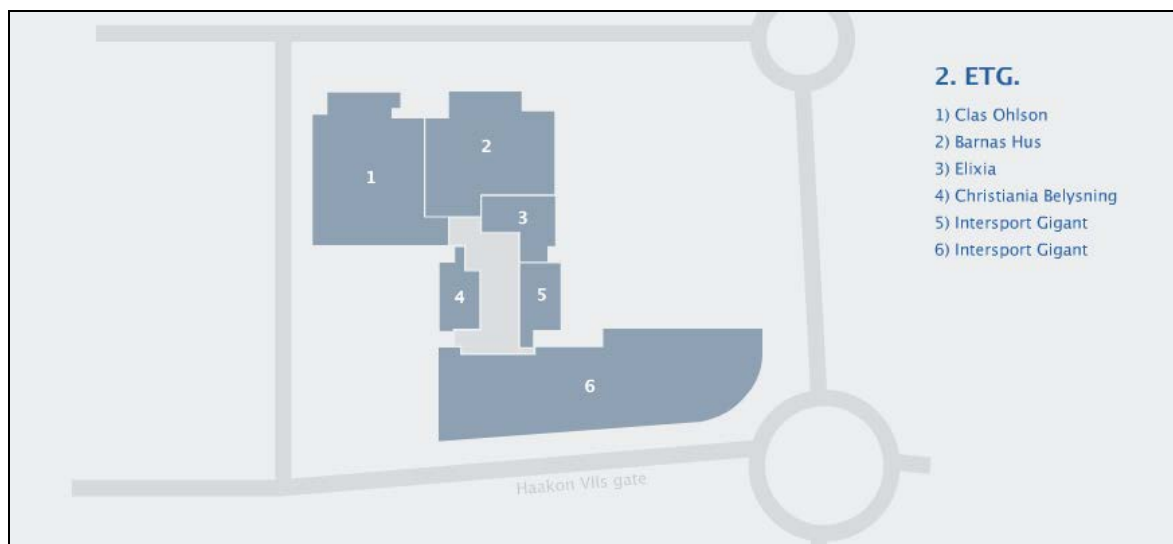
Figur 15: Lade Arena 1s bransjefordeling 2011

Lade Arena 1 har tre etasjer, dersom man inkluderer treningssenteret Elixia. Senteret erfarer en del utfordringer med å ha flere etasjer. Det ene er at det blant annet er vanskeligere å få folk til å gå opp i etasjene. En måte de løser dette på er å legge de attraktive butikkene i de øverste etasjene. Vital som eier Oslo City har blant annet lagt Clas Ohlson opp i fjerdeetasjen der, og dette er en type butikk som trekker folk oppover ifølge NHP. En annen utfordring med flere etasjer er at logistikken internt blir vanskeligere for butikkene, at de må opp og ned med varene sine, ifølge NHP. Men dette prøver de å planlegge godt slik at det skal være enkelt med gode varemottak og renovasjonsordninger som gjør at den daglige driften blir enkel.

Man kan kanskje gjøre seg opp noen tanker om hvorfor Lade Arena 1 ser ut som det gjør, med at man har nærmest to bygningskropper som er sammenbundet. Det er rett og slett et kompromiss mellom huseierne og Trondheim kommune, ifølge huseier. Kommunen ønsket i utgangspunktet en kvartalsstruktur, det vil si at alle bygninger skal ligge ut mot Haakon VII gate. Huseiers ønske var å ha mest mulig synlig overflateparkering, for da vil kundene lett kunne se om det er ledige parkeringsplasser, om det faktisk er biler som står der og om det er lett å komme seg til den parkeringsplassen som er der. *”Alt dette er med på å trekke flere folk til senteret.”* Selv om man har underjordisk parkering blir den som regel andrevalget, ifølge NHP. Når det er fullt andre plasser så velger man parkeringskjelleren. *”Selv om man gjør mange tiltak for å ha både gode nedkjøringsmuligheter, lys parkeringskjeller, kanskje ekstra takhøyde og godt med lys, så hjelper det ikke.”*



Figur 16: Lade Arena 1s 1. etasje



Figur 17: Lade Arena 1s 2. etasje

NHP vet av erfaring fra dagligvarehandelen at én overflateparkering genererer ca. 1 million i omsetning, mens én underjordisk parkeringsplass genererer 300 000. Derfor er dagligvarehandelen er opptatt av tilgjengelighet og mange overflateparkeringer fordi kundene ofte velger handlested ut i fra fremkommelighet. *”Har en dagligvarebutikk 60 parkeringsplasser, vet man at den har et potensial i hvert fall til å omsette for 60 millioner.”* Ifølge NHP finnes det eksempler i Midtbyen hvor det er butikker som har høy omsetning tross for at de ikke

¹⁶ Lokalene til Møbelringen og Burger King var ikke etablert

har overflateparkering utenfor butikken, men da er snitthandelen mindre og man har ikke bilbasert handel. *"Her kan man akseptere at det ikke er parkering."* På Lade Arena 1 har man per dags dato 250 parkeringsplasser og vil få ca. 1000 parkeringsplasser totalt når den pågående utbyggingen blir ferdig.

Lade Arena 1 sitt store salgsargument ovenfor potensielle leietagere er god beliggenhet og tilgjengelighet, men ettersom politikerne i Trondheim har bestemt hvor handelen skal være vil det også medføre at det blir et voldsomt press på Lade. Hvis nye kjeder som driver storhandel skal etablere seg i Trondheim, så må de enten velge Rosten, Midtbyen eller Lade. Ifølge NHP velger de ikke Midtbyen på grunn av plassmangel og på Rosten er det foreløpig fullt fordi der har ingen lov til å utvide før ny infrastruktur er på plass. *"Derfor har de ikke noe annet valg enn Lade."*

Ifølge NHP må man skille mellom Lade Arena 1 og andre etablerte kjøpesenter. I dag driver Lade Arena 1 destinasjonsbygging, det vil si at de prøver å få vendt om folk og gjort dem oppmerksom på at butikkene ligger her. Lade Arena 1 må altså oppsøke leietagere for å få de inn, til forskjell fra Trondheim Torg og City Syd som har kø av leietagere som ønsker seg inn, fordi de har store besøkstall. På Lade Arena 1 er de ikke voldsomt opptatt av omsetningsleie, men de ønsker å ha en minimumsleie som forsvarer deres investering av å ha bygd senteret. Derfor er eierne på Lade Arena 1 mer opptatt av utleiergraden. Senteret måles ut i fra om de får inn husleien sin og at de har et minimalt med tap der. Ettersom NHP er såpass eiendomsrelatert, så tenker de isteden verdien på senteret dersom Lade Arena 1 skulle bli solgt. Dermed er eiendomsverdien netto husleie multiplisert med en faktor. *"Da er det et poeng å holde utleiergraden så høy som mulig, i hvert fall i de første tre til fem årene før ting har satt seg."* Derfor signerer NHP lange leiekontrakter på ti år både med og uten opsjon. Når leieavtalene utløper kan det hende at verden har endret seg og at de kan justere opp husleien.

Handlemønster

NHP vet av erfaring at hvis man skal endre handlemønsteret til folk tar det i hvert fall tre år. Ifølge NHP vil man på Malvik Senter komme til å oppleve en stor utskifting av leietagere de neste tre årene som kommer. Der er det allerede flere som har gitt opp, men det er ikke uvanlig. *"Før man kan si en destinasjon er ordentlig innarbeidet, kommer man til å ha litt utskifting."*

Lade Arena 1 ble ferdigstilt på slutten av november 2007 og fikk inn relativt kjente og store leietagere. I 2010 passerte senteret tre års grensen og har til en viss grad hatt utskiftninger, men de aller fleste som har vært der er relativt solide kjeder, som har stått løpet ut. Det som har vært uvanlig i denne tre års perioden var at finanskrisen kom som medførte at omsetningen begynte å flate ut spesielt for møbelbutikkene Hilmers Hus og Hødnebo, fordi de lå i det øverste prissegmentet. Kunder kjøpte ikke de dyreste produktene lenger og det var det som hendte på Lade Arena 1 ettersom de hadde to møbelkjeder som lå relativt høyt prismessig. *"Da handlet ikke folk der lenger, men gikk isteden til Skeidar, Møbelringen, IKEA, eller de utsatte kjøpet til de var mer sikker på økonomien sin."* Videre fikk også elektrobutikken fullt innslag av finanskrisen.

Lade Arena 1 har igjennom 2010 målt hvor mange som har handlet på senteret og de passerte 560 000. Ifølge NHP handler de aller fleste som besøker senteret og de scorer relativt høyt på antall folk som har besøkt internettsiden deres. De vet at 70 % av de som skal handle produkt som koster over 1 000 kr handler på internett først, og 70 % av de som er innom butikkenes hjemmesider handler der etterpå. *"Det er nok ikke så mange som går inn på Trondheim Torgs internettsider for å sammenligne pris eller produkt, fordi snittproduktet deres ikke koster så mye."* Ifølge NHP er det fortsatt mange som ønsker å kjenne og se på produktet først, før man eventuelt handler. Lade Arena 1 tror internett er en mulighet spesielt for dem i fremtiden, og fremover vil de bruke mye ressurser på internett.

Bygningsforvaltning – FDVU

Lade Arena 1 var første byggetrinn og utgjør 15 200 kvm. Neste byggetrinn Lade Arena 2 vil få 30 000 kvm handelsareal, hvor kjellerne kommer i tillegg. Til sammen vil de få over 45 000 kvm salgsareal. På Lade Arena 2 er det planer om å få en Living butikk på 8 500 kvm, nesten like stor som IKEA var når det åpnet. Ifølge NHP håper de å få etablert en stor Rema1000 butikk, men da må en del dispensasjoner være på plass før de får åpnet. Burger King vil få et eget bygg på parkeringsplassen og XXL vil flytte inn på Lade Arena 2 fordi omsetningen deres har stagnert på grunn av for lite parkeringsplasser der de er i dag. Tilslutt vil Biltema komme. Da forventer NHP en samlet omsetning på Lade Arena 1 og 2, en plass imellom 800-1 000 millioner. Dette vil ifølge NHP både forrykke handelen lokalt på Lade og senteret vil bli en utfordrer til Coop Obs, bortsett fra at City Lade kan selge klær, sko, osv. som Lade Arena ikke får lov til å ha enda. Dermed blir Lade Arena en relativt stor handelsaktør ved enden av Haakon VII's gate.

Ifølge NHP handler det i dag om å være størst, og kunne hevde at man er størst. En årsak til det er at det blir mer og mer bransjeglidning. Både Clas Ohlson og Barnas Hus ønsker mer areal, fordi de ønsker å ta inn enda bredere varespekter. Barnas Hus for eksempel har definert sine produkter fra 0-12 år som klær, barneutstyr og barnetøy. *”Men hva med leker, sykler og den type ting? Etter hvert sklir man over i andre bransjer, og tanken bak er at man skal få alt til barnet på et sted.”*

I dagligvarebransjen ser man at innslag av non-food bare øker. Går man på en Rema1000 butikk i dag får man kjøpt hagestoler, radioer, cd-er, blomster, verktøy, kontorrekvisitter, etc. Non-food biten til dagligvarer i tillegg til tilpasningen til nye vaner og nye matinnslag som for eksempel sushi er der de øker mest nå. Det ser man også innenfor møbelbransjen for eksempel, det der med at man blir mer et interiørhus. Alt fra belysning til tapet, ikke bare møbler. *”Det handler om at alt skal på et sted og man blir større og større.”*

4.4.2 Oppsummering case

Forretningskonsept

- Lade Arena 1 er en mellomting av et kjøpesenter og en handelspark, med fokus på bil.
- Senteret er et bransjesenter med fokus på handel, næring og lager, som man før kalte storhandel.
- For bilbasert handel er parkering og tilgjengelighet alltid viktig.
- Fokus på tilgjengelighet, god adkomst, greit å parkere og hurtig inn og ut.

Kundesegment

- Lade Arena 1 er ikke spesialisert opp i mot et spesielt kundesegment.
 - Eierne stiller et hus til rådighet til de som ønsker å etablere seg der.
 - Eierne har aldri tenkt på noe leietagers sammensetning bortsett fra at de ikke kan ha detaljhandel.
- Profil: Et senter for mannfolk, ettersom butikkmixen tilfeldig ble maskulint sammensatt.
- Slagord: For barske menn – og for damer som tør.
- Logo: Et vikinghode relatert mot Lade Gård.

Strategi

- Rema Eiendom Nord AS har ett formål og det er å bygge bygg for Rema1000 butikker.
- Invester i tomter i tilknytning til rundkjøring og veikryss langs E6 og E18. Det gir økonomisk våpen.
- Oppdater deg på vei-, område-, region- og arealplaner. Da vet en hvor veiene kommer i fremtiden.
- Etter hvert som byer vokser vil randsoner komme under press og blir for verdifull til å huse industri.
- Rammebetingelser for industri blir vanskeligere og de kommer i konflikt med boligområder.
- Presset mot industriområder som ligger sentralt i byer, blir så stort at industrien velger å flytte.
- Se hvor behovet for å transformere områder er og skaff et nytt område for de som må flytte derfra.
- Plasser logistikkbedrifter der det gir mindre CO2-utslipp, viktig miljøargument ovenfor politikerne.
- Legg frem helhetlige planer for området slik at politikerne forstår, spesielt de som er opptatt av miljø.

Organisering

- Lade Arena 1 har verken et senterlederapparat, felles markedsføring eller den type kompetanse.
- Forvaltningsavdelingen har mest fokus på teknisk- og økonomisk forvaltning.
- Den tekniske forvaltningen utgjør i dag knapp en halv stilling.
- Ha ingeniører og arkitekter med kompetanse innenfor vei og veiplanlegging.
- Få hjelp av tidligere rådmenn, de kan byråkratiet, det politiske språket og inngangene som kreves.

Markedsføring

- Uten felles markedsføring må hver enkelt leietager markedsføre sin butikk og sine produkter spesifikk.
- Felles markedsføring økte omsetningen og antall besøk på nettsiden, spesielt under finanskrisen.
- Skap oppmerksomhet rundt annonsene i starten slik at man får satt en profil på senteret.
- Ikke fokuser alt for mye på produkt.
- Fremtidig markedsføring bør koordineres og styres av et reklamebyrå.
- Kjøp annonser i Adresseavisen
- Benytt webbasert markedsføring som sosiale medier og betalte plasseringer på Google.

Handlemønster

- I 2010 handlet 560 000 personer på Lade Arena 1. De aller fleste som besøkte senteret, handlet.
- Lade Arena 1 scorer høyt på antall besøk på hjemmesiden deres.
- 70 prosent av de som skal handle produkt over 1 000 kr handler på internett først.
- 70 prosent av de som er innom butikkjedenes hjemmesider, handler der etterpå.
- Færre sammenligner pris eller produkt på internett når snittproduktet ikke koster mye.

- Mange ønsker å kjenne og se på produktet før man eventuelt handler.
- Skal man endre handlemønsteret til folk tar det i hvert fall tre år.
- Før en destinasjon er ordentlig innarbeidet, kommer man til å ha utskiftninger blant leietagerne.
- I vanskelige tider handler folk færre varer som ligger i det øverste prissegmentet.
- Folk har på forhånd kommet relativt langt i beslutningsprosessen for hva de skal kjøpe.
- Mange av de besøkende har handlet det de var på jakt etter.
- Mange kunder orienterer seg på internett først, der de sammenligner priser og produkter. Deretter kjøper de til butikken for å ta på produktet, sjekke at det ser greit ut og så evt. kjøper de produktet.
- En handelspark tilbyr større varer og mange av varene kan ikke bæres ut i handleposer. Derfor må handelsparker legge til rette for uttransportering av større varer slik at kunder kan kjøre til et sted og laste inn varer eller få montert barnesete eller skiboks.

Beliggenhet

- Legg senteret i tilknytning til en rundkjøring slik at det blir lett å komme seg til senteret.
- Legg senteret ved en av de mest trafikkerte gatene og der handelsveksten skal skje.
- Stor trafikkbelastning og store kødannelser med eksos, støv og skit, vil føre til at folk styrer unna.
- Infrastrukturmessig har det blitt enda lettere å komme seg til senteret både fra nord og sør.
- Senterets store salgsargument ovenfor potensielle leietagere er god beliggenhet og tilgjengelighet.
- Kjeder som ønsker å etablere storhandel i Trondheim har ikke annet valg enn Lade, fordi i Midtbyen er det ikke plass og på Rosten er det fullt, inntil ny infrastruktur er på plass. Det fører til press på Lade.

Utforming – parkering

- Mest mulig synlig overflateparkering trekker flere folk. Da ser kunden om det er ledig parkering.
- Folk velger ofte handlested ut i fra fremkommelighet, derfor er mange overflateparkeringer viktig.
- Antall parkeringsplasser har en nøye sammenheng med senterets omsetning.
- En overflateparkering genererer årlig ca. 1 million kr i omsetning.
- En underjordisk parkeringsplass blir som regel andrevalg og genererer årlig ca. 300 000 kr.
- Ha mange overflateparkeringer når senteret har storhandel. Mange kommer med bil og henger.

Butikkmiks og butikkutforming

- Handelspark er et konsept utarbeidet for de med store arealbehov og som ikke kan ligge i kjøpesenter.
- Når leietagere betaler felleskostnader er det ikke stort nok incitament hos utleier å redusere disse.
- Sørg for å ha lave felleskostnader, arealkrevende leietagere (2-8 000 kvm) fokuserer på felleskostnader
- Til og begynne med må man jobbe med destinasjonsbygging, dvs. å oppsøke leietagere for å få de inn.
- Det tar tre år før man får vendt om folk og gjort de oppmerksom på at butikkene ligger i senteret.
- Sørg for å ha en minimumsleie som forsvaret eiers investering av å ha bygd senteret.
- Hold utleiegraden så høy som mulig, i hvert fall de første tre-fem årene før ting har satt seg.
- Signer lange leiekontrakter på ti år, både med og uten opsjon.
- Få inn de store kjente aktørene som XXL, Clas Ohlson og Elkjøp Gigant.
- Viktig å være størst og kunne hevde at man er størst.
- Flere etasjer er utfordrende med tanke på å få folk opp i etasjene og for butikker å ta varer opp/ned.
- Sørg for at senteret er enkelt med gode varemottak og renovasjonsordninger, da blir driften enkel.
- Legg attraktive butikker slik som Clas Ohlson opp i øverste etasje, det trekker folk.

4.4.3 Resultat fra brukerundersøkelsen

Brukerundersøkelse lørdag 18.06.11 mellom kl. 13:00-16:00

Se *Vedlegg 6 – Brukerundersøkelse ved Lade Arena 1* for rådata.

Alder og kjønn

Gjennomsnittsalderen blant de spurte var 44 år og for damer var den 43 og menn 44. Når det gjelder kjønnsfordeling viser undersøkelsen at menn er overrepresentert og utgjør 68 % av de spurte.

Ledelsen hadde ikke spesialisert senteret opp mot en bestemt målgruppe på forhånd, men tilfeldigheter gjorde at butikkmixen ble maskulint sammensatt og dermed ble Lade Arena 1 et senter for menn. Hvis vi ser i forhold til undersøkelsens funn ser vi at senteret faktisk appellerer mer til menn, da disse utgjør $\frac{2}{3}$. Brukerundersøkelsen viser at det er flest folk mellom 40-61 år (40 %) blant de spurte. Videre topper aldergruppen mellom 26-39 år med 24 %. Til sammen utgjør de mellom 26-61 år 64 % av brukerundersøkelsen.

At senteret appellerer til godt voksne er kanskje naturlig ettersom Lade Arena 1 er et bilbasert kjøpesenter og karakteriseres som et storhandelssenter.

Hvordan kom folk til senteret?

Ledelsen hevder at når man er et bilbasert storhandelssenter vil det være naturlig at folk kommer med bil. Undersøkelsens funn viser at bil er det eneste transportmidlet folk har benyttet til senteret. Blant disse har 96 % kjørt selv og 4 % ble kjørt dit av noen andre. At alle har valgt å benytte *bil* tyder på at senteret har god tilgjengelighet, adkomst og parkering i forhold til *bil*, som ledelsen selv hevder er så viktig.

Hvorfor er folk her?

Ifølge Lade Arena 1 kommer folk først og fremst til kjøpesenteret for å *handle*. Undersøkelsens funn støtter opp om det ledelsen hevder og viser at den største årsaken til at folk drar på senteret er å *handle*. Disse utgjorde så mye som 80 % av de spurte. Ledelsen hevder folk som kommer på Lade Arena 1 har på forhånd bestemt seg for hva de skal *handle*. Det bekrefter undersøkelsen som viser flesteparten viste hva de skulle *handle*. Brukerundersøkelsen bekrefter også at senteret hovedsakelig er et handelssenter og at det ikke er mange andre grunner til å dra på dit. En årsak til at menn er overrepresentert må være at senterets vareutvalg appellerer spesielt til menn.

Brukerundersøkelsen viser også at det er et skille mellom damer og menn når det gjelder hvem som har størst handelsfrekvens. Funnene viser at 63 % av damene skulle *handle* og blant menn 88 %. 36 % var på Lade Arena 1 for å *se på tilbud* og blant disse skulle 20 % kombinerte *handel* med å *se på tilbud* og 16 % var der bare for å *se på tilbud*. Av de som skulle *handle* gikk 70 % enten på Clas Ohlson eller Expert. Blant alle spurte gikk nesten $\frac{1}{6}$ innom Barnas Hus og $\frac{1}{6}$ gikk enten innom Christiania belysning eller en av dyrebutikkene.

4 % var på senteret for å *møte noen* og trene sammen. Resultatet kan tyde på senteret ikke appellerer som et godt møtested, men det spørres om det er ønskelig ettersom senteret er et bilbasert senter.

Hvorfor valgte folk senteret og hva er bra?

Ifølge brukerundersøkelsen er den største årsaken til at folk valgte senteret, *beliggenhet*. Det utgjorde så mye som 72 % av de spurte. Av damene var det 38 % som fremhevet *beliggenhet* som en viktig faktor og blant menn 88 %. Hvorfor menn er mest opptatt av *beliggenhet* på Lade Arena 1 kan ha noe med at menn ønsker at det skal være effektivt. I brukerundersøkelsen kommer det ikke godt nok frem om folk synes det er stedets beliggenhet som er attraktivt eller om folk tenker ut i fra at senteret var nærmest i forhold til det vareutvalget de var ute etter. Her kan det også være at folks terskel for å definere om en beliggenhet er god, er lavere når de kjører bil enn om man benytter andre hjelpemidler.

Det var 68 % som fremhevet *den ene butikken* som en positiv faktor til å velge senteret. Her overrepresenterer menn statistikken og utgjør 77 % av disse. Blant alle spurte menn var det 77 % som fremhevet *den ene butikken*, og damer 50 %. Undersøkelsens funn kan tyde på at menn er litt mer produktstyrt mens damer velger mer ut fra hvilke type butikker det er på senteret.

32 % opplyser *parkering* som en viktig faktor. Blant disse representerer 75 % menn. Av alle spurte damer var det 25 % som fremhevet *parkering*, og menn 35 %. Dermed kan det se ut som om brukerundersøkelsens funn viser at det er en forskjell mellom menn og kvinner. Det kan se ut som om menn er mer opptatt av tidsperspektiv, at det skal gå hurtig. God parkering gjør at det blir enkelt å komme til med bil. Det appellerer også til de som ønsker at handelen skal skje raskt. Parkering er en viktig faktor med tanke på at ledelsen ønsker at senteret skal være lett tilgjengelig. Det kan tyde på at senteret tilfredstiller kundenes parkeringsbehov.

Videre var det 28 % som fremhevet *effektivt* som en viktig faktor ved senteret. Det interessante er at blant disse var alle menn. Blant alle spurte menn var det 41 % som fremhevet *effektivitet*. Funnet viser at menn er mer opptatt av at handlingsopplevelsen skal gå raskere når de er ute på bilbasert handel, sammenlignet med damer.

Det var bare menn som fremhevet at *butikkmiksen* ved senteret var god (16 %). Her mener halvparten av disse at senteret har mange butikker som appellerer til dem og den andre halvparten liker at butikkenes vareutvalg har god bredde. Til slutt var det en som påpekte at han aldri hadde vært der og var nysgjerrig på å se hva de hadde å tilby. Hvis vi ser på hva ledelsen selv har hevdet angående at det tar minst tre år før en destinasjon blir innarbeidet, kan stemme i forhold til brukerundersøkelsens funn.

Hva er det folk savner?

Her svarte flest *mer mangfold* (44 %). Blant alle damer var det 38 % som ønsker *mer mangfold*, menn 47 %. I undersøkelsens funn kan man også se at halvparten av de som mente Lade Arena 1 hadde en *god butikkmix* også mener senteret trenger *mer mangfold*. Det ser ut som om de er liker at butikkmiksen er maskulint sammensatt og at de etterspør mer av dette.

Neste på listen er de som har svart *ingenting* (28 %) Blant disse var menn overrepresentert (85 %). Blant alle spurte menn var det 35 % som svarte *ingenting*, blant damer 25 %. Som tidligere sagt vil et senter vanligvis alltid mangle noe, men spørsmålet er om folk mener senteret tilbyr akkurat det de trengte innenfor det spesifikke vareutvalget de var ute etter. Det kan også tyde på at mange mener vareutvalget og butikkmiksen faktisk dekker det behovet de forventer at senteret skal tilby, ut i fra senterets profil. Resultatet kan tyde på at menn er der hovedsakelig fordi senteret har et maskulint sammensatt *butikkmix* og at det er *effektivt*. Det kan se ut som om ledelsens ønske om å få folk til å komme hurtig inn og ut, er oppfylt.

Videre har vi gruppen som har svart *vet ikke* over hva de savner. Denne gruppen utgjør 28 % og her er damer og menn jevnt fordelt. Blant alle spurte menn var det 18 % som svarte *vet ikke*, og blant damer 38 %. Det er litt overraskende at det er flere damer som ikke vet hva de savner ved senteret, ettersom senteret appellerer mest til menn. En årsak kan være at Lade Arena 1 ikke er et senter damer vanligvis besøker og derfor ikke har tenkt igjennom hva de faktisk savner og kunne tenkt seg å ha her. Tilslutt har 8 % svart at de savner *flere damebutikker* og ikke overraskende er alle sammen damer som har svart dette.

4.4.4 Oppsummering brukerundersøkelsen

Alder og kjønn

- Forholdsvis klar kjønnsfordeling. Menn 68 % damer 32 %.
- Flest folk mellom 40-61 40 %
- 26-39 år 24 %
- Gjennomsnittsalder 44 år (damer 43 og menn 44)

Hvordan kom folk til senteret?

- *Bil* 100 % (en person ble kjørt)

Hvorfor er folk her?

- *Handle* 80 %
- *Se på tilbud* 36 %
- *Møte noen* 4 %
- *Andre ting* 4 % (trene)

Positive element som får folk til å velge senteret

- *Beliggenhet* 72 %
- *Parkering* 32 %
- *Den ene butikken* 28 %
- *Effektivt* 28 %
- *Butikkmix* 16 %
- *Vane* 12 %
- *Andre ting* 4 % (nysgjerrig)

Hva er det folk savner?

- *Mer mangfold* 44 %
- *Ingenting* 28 %
- *Vet ikke* 24 %
- *Flere damebutikker* 8 %

De tre mest attraktive butikkene

- *Expert* 32 %
- *Clas Ohlson* 24 %
- *Barnas Hus* 16 %

5 DRØFTING

I dette kapitlet blir de fire casene sammenstilt og vurdert opp mot de suksessfaktorer som er avdekket i litteraturen, casestudiene og brukerundersøkelsene. Funn i intervjuer og undersøkelser er brukt som grunnlag for drøfting opp mot funn i litteraturstudier og tilgjengelig kunnskap om problemstillingene. Drøftingsformen er i stor grad kvalitativ og gjort på bakgrunn av både kvantitative og kvalitative analyser av dybdeintervjuer og brukerundersøkelser. Vi skal nå drøfte hva som må til for å lykkes med kjøpesenter og forsøke å besvare følgende forskningsspørsmål.

1. **Hvilke suksessfaktorer legger kjøpesentrene vekt på med hensyn til konsept?**
2. **Hva legger kundene vekt på med hensyn til valg av kjøpesenter?**
3. **Har noen konsepter større suksess eller er dette avhengig av kontekst/situasjon?**

For enklere å kunne relatere til eksempler som kan være med på å styrke argumentasjoner og forståelse, så er det utarbeidet egne tabeller som viser i hvilken grad de viktigste suksessfaktorene gjelder for hvert enkelt kjøpesenter. Før vi starter å drøfte må vi først forklare hvordan suksess måles/defineres i denne masteroppgaven, og se hvorfor omsetning er viktig.

Hvorfor er omsetning viktig?

I kjøpesenterbransjen og mediene refererer alle til omsetning og omsetningsøkning som de viktigste parametrene når kjøpesentrene blir sammenlignet. Det er her sentrene blir vurdert om de er suksesser eller ikke. Ikke hvor mye overskudd de har eller kr per kunde. For eierne er det selvsagt størst mulig lønnsomhet som gjelder, men for senterlederne er det også andre viktige elementer kjøpesenteret bør ha slik som høy omsetning, salgsareal, arealeffektivitet, utvalg av varer og butikker og evt. parkering. Alt dette henger sammen med omsetning.

Senterledelsen ved City Syd har definert hvilke suksessfaktorer som må til på deres senter for å oppnå høy omsetning. Her fremhever de først og fremst mangfold som hovedsakelig er utvalg av varer og butikker, og dimensjon/størrelse. Mange av kjøpesentrene har de seneste årene fått større areal. Da er det viktig at man leser fotnotene når man skal sammenligne kjøpesenter i diverse rangeringslister. De har en tendens til å rapportere inn butikker som ligger ved siden av kjøpesenteret, slik at de fremstår større. Grunnen til det er at det gjelder å være størst i kjøpesenterbransjen. Dette vet kjøpesenterbransjen godt. Verdien av å være størst er en viktig suksessfaktor fordi det får folk til å fatte interesse ettersom de ønsker å identifisere seg med suksesser. Derfor bør man sørge for at senteret over tid er størst på mange felt, spesielt omsetning. Da vil folk oppfatte kjøpesenteret som en suksess.

Haram (2009) hevder høy omsetning på et kjøpesenter er viktig ettersom høy omsetning gir bedre lønnsomhet både for huseier og drivende på tross av høyere husleie, økte lønnskostnader, etc. Han mener begge parter vil tjene på at senteret har høy omsetning ettersom husleien svært ofte settes til en prosentsats av forretningenes omsetning, slik at økt omsetning gir økt husleie. Av de fire casene som er studert er det kun Lade Arena 1 som ikke har en omsetningsrelatert husleie. Årsaken til det er senterets forretningskonsept. Deres konsept er å stille et hus til rådighet til de som ønsker å etablere seg der, med fokus på lave felleskostnader, storhandel og bil. De har heller ikke detaljhandel og det ser ut som at fokus på omsetning er viktigere for kjøpesenter som har detaljhandel. For de tre andre kjøpesentrene er det høyest mulig omsetning som gjelder for å få høye leiepriser.

I denne masteroppgaven er det ut i fra tilgjengelige tallmaterialer valgt å definere suksess etter kjøpesentrenes omsetning og størrelser. Det er kanskje ikke optimalt å benytte omsetning når man skal måle om et kjøpesenter er en suksess eller ikke. Da blir automatisk de som har det største senteret, de som har mest suksess. I de fleste tilfeller vil et senter med 100 000 kvm ha høyere omsetning enn et senter på 10 000 kvm,

men det trenger ikke å bety at de har større suksess. Det beste hadde vært og fått tak i kjøpesentrenes lønnsomhetsgrad (inntekt kontra kostnad) og sammenlignet disse, men denne informasjonen var ikke tilgjengelig fordi ingen av kjøpesentrene ønsket å oppgi dette på grunn av konkurransehensyn. Derfor har en valgt å ta utgangspunkt i kjøpesentrenes omsetning og størrelser, fordi disse nøkkeltallene er standarden som brukes i bransjen når kjøpesenter måles opp mot hverandre.

Haram (2009) mener omsetning på et kjøpesenter er en funksjon av tre variabler:

- Antall kunder som besøker senteret
- Besøksfrekvensen til disse kundene
- Kundenes gjennomsnittshandel per besøk

Nedenfor er sentrenes omsetning, antall besøkende og gjennomsnittshandel per besøk sammenstilt i en tabell. Ettersom det har vært vanskelig å få tak i nødvendig nøkkeltall fra alle kjøpesentrene betyr det at ikke alle nøkkeltall vil være direkte sammenlignbar, men vil gi indikasjon på hvordan sentrene er i forhold til hverandre.

NØKKELTALL	Trondheim Torg	City Syd	City Lade	Lade Arena 1
Brutto omsetning (mill)	921	2 025	1 478	276
Antall besøkende (mill)	7,2 *)	4,3	3	0,56 **)
Gj.snittshandel pr besøk	113 *)	471	493	493

Tabell 20: Sammenstilling av omsetning, antall besøk og gj.snittshandel pr besøk

*) Tallene er basert på fem år gamle nøkkeltall ettersom ledelsen ikke oppgav informasjonen.

**) NB! Antall handel

Tabellen viser at City Syd har størst omsetning. En viktig årsak til det er kjøpesenterets størrelse som er nesten dobbelt så stort som de andre. Vi kan se at antall besøk på City Syd er betydelig mindre enn Trondheim Torg, som er interessant ettersom City Syd har over dobbelt så stor omsetning. Da skulle man kanskje tro at City Syd hadde langt flere besøk. En årsak ser ut til å være at varene på City Syd har høyere snittpris til forskjell fra Trondheim Torg. Det kan vi antyde ut i fra tabellen som viser at Trondheim Torgs gjennomsnittshandel per besøk ligger på 113 kr mot City Syds 471 kr. Kanskje det er opplagt ettersom bilbasert storhandel ofte betyr at folk handler mer på grunn av større mobilitet og at varesortimentet har større volum og er kanskje litt dyrere. Selv om Trondheim Torgs nøkkeltall er over fem år gamle og ikke direkte sammenlignbar, kan vi allikevel se ut i fra tabellen at gjennomsnittshandel per besøk for Trondheim Torg er betydelig mindre enn de andre bilbaserte kjøpesentrene. Det bekrefter påstanden om at folk drar i større grad til bilbaserte kjøpesenter med den hensikt å handle, kontra sentrumssenter der folk i langt større grad benytter kjøpesenteret som en møteplass eller et oppholdssted. Ref. brukerundersøkelsen. Tabellen viser at Trondheim Torg er har flest besøk i løpet av året og ligger i en særklasse sammenlignet med de andre. Det er mange årsaker til det, men en viktig suksessfaktor er kjøpesenterets beliggenhet. Ref. brukerundersøkelsen. Litt overraskende er det at Trondheim Torg ikke har størst omsetning med tanke på at de har flest besøk. Årsaken til det er som tidligere beskrevet på grunn av den lave gjennomsnittshandel per besøk. Kanskje posehandel har en lavere snittpris per handel, kontra storhandel? City Lade er kjøpesenteret som har nest størst omsetning, som er interessant med tanke på at de har forholdsvis få butikker sammenlignet med Trondheim Torg og City Syd. Hovedsaken til City Lades høye omsetning er Coop Obs butikkene. Ref. brukerundersøkelsen. City Syd har flere besøk sammenlignet med City Lade, men det er kundene på City Lade som har størst gjennomsnittshandel per besøk.

Dessverre var det ingen av sentrene som oppgav kundenes besøksfrekvens. En årsak kan være at det er for vanskelig å få kartlagt disse. Kundetellere registrerer bare hvor mange folk som passerer, med den kan ikke skille mellom kunder for å se om en kunde besøker senteret to eller fem ganger i uken. Da må man enten spørre kunden, registrere kundenes kjøp ved hjelp av medlemskort eller få kartlagt besøksfrekvensen til kunden gjennom dybdeintervju. Det er usikkert hvor ofte dette blir gjort og om kjøpesentrene faktisk kartlegger dette. Harams teori virker logisk men det er vanskelig å se om teorien hans stemmer uten å ha disse nøkkeltallene.

5.1 Hvilke suksessfaktorer legger kjøpesentrene vekt på med hensyn til konsept?

Ved utviklingen av et kjøpesenter er en først nødt til å definere et konsept, som er den kommersielle grunnidé som senteret er basert på. "Hva skal vi selge, og til hvem?" Ifølge Haram (2009) består konsept innen kjøpesenterbransjen av seks elementer:

1. Beliggenhet
2. Bygningen
3. Markedsføring
4. Utleie/leietagere
5. FDV
6. Butikkdrift

Haram mener det viktigste er beliggenhet og at de øvrige faktorer er gjenstand for kontinuerlig oppfølging og bearbeiding dersom man ønsker å øke senterets omsetning. I denne masteroppgaven vil noen av elementene ovenfor bli drøftet for å se i hvilken grad de er en suksessfaktor for hvert enkelt kjøpesenter. La oss først se på beliggenhet.

5.1.1 Beliggenhet

Gisholt (2010) hevder beliggenhet er det viktigste suksesskriteriet for et kjøpesenter. Han mener flere av Norges beste kjøpesenter er gode nettopp fordi de har en meget god beliggenhet. Ifølge Haram (2009) kan beliggenhet deles opp i to hovedgrupper. Disse er:

Makrobeliggenhet:

- Beliggenhet i forhold til markedet
- Beliggenhet i forhold til hovedveier
- Beliggenhet i forhold til konkurrenter
- Beliggenhet i forhold til by- eller kommunesentra

Mikrobeliggenhet:

- Adkomst
- Parkering
- Eksponering
- Tilførselsveier
- Offentlig kommunikasjon

Vi skal nå ta for oss hvert enkelt kjøpesenter og vurdere i hvilken grad elementene over er en suksessfaktor for kjøpesentrene.

5.1.1.1 MAKROBELIGGENHET

MAKROBELIGGENHET	Trondheim Torg	City Syd	City Lade	Lade Arena 1
Markedet	Stor grad	Stor grad	Stor grad	Stor grad
Hovedveier	Liten grad	Stor grad	Stor grad	Stor grad
Konkurrenter	Stor grad	Stor grad	Stor grad	Stor grad

Tabell 21: Makrobeliggenhet – Sammenstilling av kjøpesentrenes suksessfaktorer

Beliggenhet med hensyn til markedet

Ifølge senterledelsen ved Trondheim Torg har det aldri vært så mye ledig butikklokaler i kjøpesenterbransjen som nå. Årsaken er at markedet ikke har vokst proporsjonalt med mengden kjøpesenter. Ifølge Rasmussen og Midtbust har antall kjøpesenter på landsbasis økt med 60 i perioden 2000-2009. I henhold til *Senterboken 2011* var det totalt 15 kjøpesenter i region Trondheim i 2009 og i perioden 2000-2009 åpnet seks nye kjøpesentre. Disse var City Lade, Mercursenteret, Migosenteret, Solsiden Kjøpesenter, Stormsenteret og Tillertoget, i tillegg til flere handelsparker blant annet Lade Arena 1.

Befolkningsveksten i Trondheim kommune har i tidsperioden 2001-2010 økt fra ca. 150 000 til 171 000 innbyggere, som tilsvarer 13,8 %.¹⁷ Befolkningsveksten for Midtbyen har vært 14,5 %, Østbyen 19,3 % og Heimdal 8,3 %. Befolkningsveksten i Trondheim kommune forteller primært om kjøpesentrenes økning i nærmarkedet og ikke i omkringliggende arealer, hvor enkelte kunder bor. Sammenligner man befolkningsveksten med antall nyåpnede kjøpesenter i denne tidsperioden kan man se antall kjøpesenter har økt uproporsjonalt i byen forhold til markedet. Det er mange foranledninger til at det er mye ledig areal i bransjen. En viktig årsak er finanskrisen.

En viktig forskjell mellom sentrumssenter og bilbaserte senter i randsonene er at de har ulike måter å trekke kunder. Sentrumssentrenes fordel er at de har omkringliggende tilbud for kunden. Det kan være ulike sentrumstilbud som museum, kunstutstilling, konserter, kino, post, bank, nisjebutikker, etc. Det betyr at folk har flere alternativer enn hva et kjøpesenter kan tilby. Det betyr at de ulike tilbudene drar nytte av hverandre. Dette er en fordel som sentrumsnære kjøpesenter har fordi det gir mer liv og mangfold, og bidrar til at sentrum blir attraktivt for folk. Ifølge senterledelsen ved Trondheim Torg er et sentrumssenter et kjøpesenter der folk i større grad stikker innom når man er i byen. Derfor er det viktig at kjøpesenteret ligger i nærheten av for eksempel nisjebutikker slik at man får flere besøkende. Ta for eksempel Bogart som selger høyt profilerte klær for damer og herrer. Butikken har et høyt prissegment og er av den grunn ikke ønsket av kjøpesentrene fordi de har lavere omsetning. Til gjengjeld har de høyere profitt, men for senterledelsen er det viktigere at butikkene har høy omsetning ettersom leieprisene justeres etter omsetningen. I tillegg profilerer kjøpesentrene seg ofte mer mot den store mengden, som familier eller "mannen i gata", fordi denne gruppen utgjør flertallet og dermed konsumerer mest. Dermed faller nisjebutikker ut av kjøpesentrene, men derfor er det viktig at for eksempel Moods of Norway, Retro og andre nisjebutikker ligger i nærheten av kjøpesentrene.

Bilbaserte kjøpesenter kan ha et større nedslagsfelt i markedet enn sentrumssenter på grunn av bilen. Folk flest som drar til bilbaserte kjøpesentre er der primært for å handle ref. brukerundersøkelsen. Bilbaserte kjøpesentre har ofte plasskrevende varer og da bør sentrene ha store butikklokaler og ha god parkeringsdekning. Ettersom det er store utfordringer med å få tak i areal for bilbasert handel i sentrumsnære områder, så "tvinges" kjøpesentrene til å finne egnede arealer utenfor bykjernen. Det betyr at eksterne kjøpesenter ikke får den ekstra drahjelpen som sentrumssenter får fra omkringliggende sentrumstilbud. Det betyr at de må trekke folk på egen hånd og må kompensere med å ha bedre tilgjengelighet, flere parkeringsplasser, større butikker som gir bedre vareutvalg, osv.

¹⁷ <http://www.trondheim.kommune.no/attachment.ap?id=30334> 21.06.11

Det er viktig at et senter har en god beliggenhet i forhold til sitt marked. Markedet forteller hvilket konsept man bør velge. Hvis man for eksempel har en forretning som ligger i landlige områder så bør man kanskje ikke prøve å selge pelsjakker og juveler. Da bør man heller selge ploger, spiker, kunstgjødsel, etc. For da blir konseptet at man selger landbruksvarer fordi en er i et landbruksområde. Hvis man har et fint men lite senter uten parkering midt på Karl Johans gate i Oslo med dyre driftskostnader, så tilsier kanskje konseptet at man bør selge små varer som er lette å ta med seg. Som for eksempel diamanter. Kjøpesenteret har liten plass og markedet deres er kjøpesterke kunder. Kjøpesentrenes beliggenhet i forhold til markedet var kanskje viktigere før enn nå ettersom folk i dag er mer mobil. Selvfølgelig er det fortsatt mulig å feilvurdere markedet. Å åpne en stor møbelforretning midt på Karl Johans gate i Oslo eller et juvelsenter på landet blir kanskje ikke helt optimalt, men når folk skal kjøpe ny genser og noen matvarer, så har folk flest mulighet til å komme. Folk har en tendens til å velge de kjøpesentrene som dekker et behov som de har og det som er nærmest. Da blir beliggenhet i forhold til konkurrenter viktigere. God beliggenhet i forhold til markedet er fortsatt viktig. For City Syd og Trondheim Torg er markedet forholdsvis likt. Begge har H&M, Clas Ohlson, Dressmann, Big Bite og Jack & Jones, nesten halvparten av butikkene er de samme. Begge kjøpesentrene har mye av det samme markedet på grunn av størrelsen. Det betyr at markedet strekker seg i fra flyplassen og til Heimdal, nesten hele Trøndelag. Senterlederen ved Trondheim Torg sa *“Vi spiser alle av det samme matfatet”*.

Trondheim Torgs primærmarked er Midtbyen bydel med over 46 000 innbyggere. Kjøpesenteret har også et marked som strekker seg utover Midtbyen. Må Trondheim Torg forholde seg til et spesielt marked på grunn av beliggenheten? Ja, fordi kundegruppen som er i området er folk som ofte er ute etter småhandel og som handler på impuls i byen. I tillegg er det en del ungdom som er innom. Ifølge senterledelsen har Trondheim Torg den senere tid blitt en ytterkant handelsmessig, selv om det ligger på torget. Årsaken til det er at handelen i Trondheim sentrum har forflyttet seg på grunn av de mange kjøpesenteretableringene de senere år. Når man i dag går gjennom Trondheim Torg og kommer ut i Prinsens gate så stopper handelen. Nærområdet har handelsmessig blitt mindre og det er ikke like mange butikker som det en gang var. Butikkmessig er det snart bare Aksel Bruun som er igjen i Prinsens gate, og i Munkegata har mange butikker lagt ned. Dermed får ikke Trondheim Torg den samme drahjelpen av de andre butikkene, som før. Fortsatt er det mange sentrumstilbud i nærområdet. Blant annet i handlegaten Nordre gate, Nidarosdomen, posten, diverse bankfilialer, museum etc. Det som har vært positivt de siste årene er at det har kommet mer på servering i Prinsenkrysset med blant andre BrukBar, Pair-A-Dice, Diner & Bar, Egon og Cafe Dublin. Det har ført til at det har blitt mer aktivitet på ettermiddag og kveldstid enn tidligere. Trondheim Torgs forsprang sammenlignet med de andre tre kjøpesentrene er beliggenheten fordi senteret ligger ved et av Trondheims mest folkerike steder, torget. Samtidig ligger senterpunktet for deres marked i Midtbyen. Derfor er Trondheim Torgs beliggenhet med hensyn til deres marked, fortsatt i **stor grad** en viktig suksessfaktor selv om senterledelsen mener handelen har forflyttet seg og ikke er like god som den en gang var.

City Syd ligger i Heimdal bydel som har over 31 000 innbyggere. Kjøpesenterets beliggenhet i forhold til Heimdal bydel er god, men ettersom senteret er bilbasert betyr det at markedet deres er langt større enn Heimdal. City Syd er det største senteret i distriktet og dekker de fleste behov folk har. Derfor er det naturlig at folk drar hit. Senterledelsen hevder markedet deres er hele Trøndelag i helger og høytider, og Heimdal bydel i hverdagene. Kundemassen i helger og høytider utgjør en stor del av markedet deres, men det er Heimdal City Syd lever av. Hvis man sammenligner City Syd og Trondheim Torg sin beliggenhet i forhold til deres marked så har Trondheim Torg bedre beliggenhet til sitt marked enn City Syd har til sitt. Det er fordi avstanden fra Heimdal og deres øvrige marked blir for stor til at man kan hevde at det er en viktig suksessfaktor. City Syd kunne ha vært lokalisert nærmere sentrum for å få en bedre beliggenhet til sitt marked. På en annen side så er ikke kortest mulig avstand til markedet like viktig for City Syd ettersom senteret er bilbasert. Ved bilbasert handel aksepterer folk gjerne lengre avstander ettersom de har bil, ref at folk gjerne passerer flere butikker for å komme til et kjøpesenter. Brukerundersøkelsen viser at så mange som $\frac{3}{4}$ mener beliggenhet er det som får de til å velge senteret. På bakgrunn av det må en kunne si at City Syds beliggenhet i forhold til sitt marked er i **stor grad** en viktig suksessfaktor.

City Lades primærmarked er Østbyen bydel som har over 44 000 innbyggere. Ettersom senteret er bilbasert vil kundene også her kunne akseptere lengre avstander. Kjøpesenteret har en stor dagligvare og brukerundersøkelsen viser at over halvparten handlet på Coop Obs. Ifølge Haram viser undersøkelser at dagligvarekunder velger den forretningen som ligger nærmest hjemmet. Dermed kan man anta at City Lade ikke har like stor utstrekning i markedet som Trondheim Torg eller City Syd har, fordi City Lade har størst fokus på dagligvarer. På en annen side så har City Lade blant annet en stor byggeforretning som vil ha større nedslagsfelt, men i brukerundersøkelsen var det relativt få som handlet der, bare 4 %. Det er et interessant funn å se at så mange som 84 % av de spurte i brukerundersøkelsen mente City Lades beliggenhet var en viktig årsak til at de valgte senteret. På bakgrunn av det må en kunne si at City Lades beliggenhet i forhold til sitt marked i **stor grad** er en suksessfaktor.

Lade Arena 1 sitt primærmarked er Østbyen bydel med over 44 000 innbyggere. Senteret er bilbasert hvilket betyr at nedslagsfeltet er noe større enn vanlige sentrumssenter. Samtidig må man kunne anta at Lade Arena 1 sitt nedslagsfelt er større enn City Lade på grunn av senterets butikkmix. Mye av vareutvalget som handelsparken tilbyr er varer som kundene ofte planlegger å kjøpe før de kommer, ref. casestudiet. Da vil pris være en utslagsgivende faktor i forhold til om kunden er villig til å kjøre langt. Brukerundersøkelsen viser at nesten så mange som $\frac{3}{4}$ fremhever senterets beliggenhet som en viktig årsak til at de har valgt Lade Arena 1. Og på bakgrunn av det må en kunne si at Lade Arena 1s beliggenhet i forhold til sitt marked i **stor grad** er en suksessfaktor.

Beliggenhet med hensyn til hovedveier

Trondheim Torg ligger rett ved Prinsens gate som er den viktigste innfartsåren fra sør mot Trondheim sentrum. Prinsens gate er en forlengelse av E6 fra sør og flettes sammen med Innherredsveien som er hovedinnfartsåren fra øst (E6) med en trafikkbelastning på 25-30 000 kjøretøy i døgnet (Statens Vegvesen, 2006). Se **Vedlegg 7 – Kjøpesentrene**. I dag er Innherredsveien under utbygging og vil ved ferdigstilling binde sammen E6 i en ring rundt Trondheim. Trondheim Torgs beliggenhet mot hovedvei er god, men Trondheim Torg er et sentrumssenter hvor flesteparten kommer med kollektivtransport, sykkel eller de går, ref. brukerundersøkelsen. Hvis man ser på senterets beliggenhet til hovedvei i sammenheng med kollektivtilbudet, vil den ha stor betydning for kjøpesenteret. Dersom man ser hovedvei i sammenheng med bil så er det mindre viktig for Trondheim Torg fordi det er så få som kjører bil. Derfor er det ikke like viktig for Trondheim Torg å ha god beliggenhet mot hovedvei som det er for bilbaserte kjøpesenter. Dersom man hadde fjernet hovedveien fra Trondheim Torg ville det fortsatt ha vært kollektivtransport. Spørsmålet er hvor viktig Trondheim Torgs plassering er i forhold til Prinsens gate? Antageligvis ikke spesielt viktig så lenge de fortsatt har et godt kollektivtilbud. Dersom man hadde fjernet Prinsens gate så hadde ikke Trondheim Torg vært nødt til å endre konseptet sitt. Kanskje det hadde vært positivt ettersom det ville blitt mindre trafikk i nærområdet, men Trondheim Torg hadde ikke blitt et annet kjøpesenter av den grunn. De hadde fortsatt med de samme butikkene og sannsynligvis benyttet mer av den delen av bygningen som er vendt mot hovedveien Prinsens gate. Dersom kollektivtilbudet hadde forsvunnet ville de ha vært nødt til å endre konseptet. Kanskje ikke posehandel hadde vært like aktuelt lenger? På bakgrunn av det kan man si at Trondheim Torgs beliggenhet med hensyn til hovedvei i **liten grad** er en viktig suksessfaktor.

For **City Syd** er senterets beliggenhet med hensyn til hovedvei en viktig suksessfaktor fordi det er et bilbasert kjøpesenter. City Syd ligger ved E6 som er den viktigste hovedfartsåren fra sør i Trondheim. Dersom man hadde fjernet E6 fra senteret ville det fått store konsekvenser for senteret. Årsaken til det er at konseptet deres er basert på å ha god beliggenhet inntil hovedvei med en stor parkeringsplass. Det er disse to elementene som er essensen i City Syds konsept. Har et kjøpesenter nærhet til hovedvei og stor parkeringsdekning betyr det at senteret kan ta i mot store mengder folk. Dersom reguleringsplanen tillater det kan man selge alt fra mindre til større varer, som betyr høyere omsetning. Derav slagordet "*Kjøpesenter XXL*". Derfor er beliggenhet med hensyn til hovedvei essensielt for konseptet til City Syd. For bilbaserte kjøpesentre er det viktig at de har en lett avkjørsel fra hovedveiene. City Syds beliggenhet til E6 er optimal og de har en lett avkjørsel. Derfor kan man med god grunn si at City Syds beliggenhet med hensyn til hovedvei i **stor grad** er en suksessfaktor.

City Lade og **Lade Arena 1** ligger tett inntil Haakon VII's gate som er en av Trondheims mest trafikkerte veier. Mesteparten av trafikken her er kundebesøk. Ref. Trondheim kommunes vedlegg om støyrapport. Kjøpesentrene ligger også forholdsvis nær Innherredsveien som er en godt trafikkert vei. For store bilbaserte sentre er det viktig at de ligger nærme hovedvei. Hvis vi sammenligner de tre bilbaserte kjøpesentrene City Lade, Lade Arena 1 og City Syd, så har sentrene på Lade mindre døgntrafikk enn City Syds E6. På bakgrunn av det har kanskje sentrene på Lade dårligere beliggenhet med hensyn til hovedvei ettersom Haakon VII's gate har lavere døgntrafikk. Allikevel er beliggenheten deres blant de største suksessfaktorene. Derfor kan man konkludere med å si at City Lades og Lade Arena 1s beliggenhet med hensyn til hovedvei i **stor grad** er en viktig suksessfaktor.

Beliggenhet med hensyn til konkurrenter

Rasmussen (2010b) skriver at kjøpesentrene får flere konkurrenter i kjøpesenterbransjen. Møbelkjedene satser mer på store, frittliggende varehus med bredt vareutvalg. Sentrale aktører er Bohus, Skeidar, Møbelringen og Jysk. IKEA er ikke lengre bare en møbelbutikk. Deres restaurant-, kafé- og vareutvalg har ekspandert. Elektrokjedene etablerer stormarkeder. Sentrale aktører er Elkjøp Stormarked, Lefdal, Expert og Siba. Sportsbransjens velger å etablere seg i både større kjøpesentre og som frittstående i bysentrum eller nær annen stordriftshandel. Sentrale aktører er XXL og storbutikkkonseptet G-MAX. Bitema ekspanderer raskt og har et vareutvalg som foruten bilrekvisita blant annet omfatter båtutstyr, fritidsvarer, hus og hjemvarer, kontorvarer, byggevarer og verktøy. Byggevarekjedene etablerer store, moderne utsalgssteder i næringsområder/handelsparker eller i tilknytning til etablerte kjøpesentre. Sentrale aktører er Coop Obs Bygg, Maxbo, Montér, Byggmakker, XL-Bygg, Bygg Max og Jula. Dagligvaregruppene etablerer også i økende grad storbutikker utenfor kjøpesentrene. Coop Obs Hypermarked, Coop Extra, Rema 1000 Stormarked, Kiwi Stormarked og ICA Maxi. Alle disse konsepter har et bredt utvalg av faghandelsvarer.

Trondheim Torg har flere konkurrenter i nærområdet. De nærmeste konkurrentene er Mercursenteret, Byhaven, Olavskvartalet, Solsiden Kjøpesenter, Valentinlyst Senter, Nardo Centeret og Byåsen Butikkcenter. Mercursenteret og Byhaven har fokus på mote og livsstil slik som Trondheim Torg, og er med hensyn til bransje Trondheim Torgs største konkurrenter. Til sammenligning har Mercursenteret bare 28 butikker og Byhaven 46, mot Trondheim Torgs 73. I 2007 var Mercursenterets omsetning ca. 220 millioner kroner¹⁸ og Byhavens omsetning var estimert til å være rundt 400 millioner.¹⁹ Blant Trondheim Torgs nærmeste konkurrenter er Solsiden Kjøpesenter deres største konkurrent med hensyn til antall butikker og omsetning. De har 60 butikker og en omsetning på ca. 800 millioner. Solsiden kjøpesenter har en stor dagligvarebutikk til forskjell fra Trondheim Torg som har en mindre Rema1000 butikk. I utgangpunktet skal det mye til å få bedre beliggenhet enn Trondheim Torg fordi de ligger på torget i Trondheim og i nærheten til Nidarosdomen, men god beliggenhet er som kjent avhengig av omgivelsene. De siste årene har handelen i Trondheim sentrum forflytter seg vekk fra torget og mer østover på grunn av nyetablerte kjøpesenter som Solsiden Kjøpesenter, City Lade og nå Lade Arena 1. Videre har mange butikker i sentrum vært nødt til å legge ned på grunn av kjøpesentrene. Derfor har kanskje ikke Trondheim Torg like god beliggenhet som de en gang hadde før. Hvis man vurderer Trondheim Torgs beliggenhet opp mot Solsiden Kjøpesenter så har Solsiden Kjøpesenter bedre fremkommelighet for bil, servering og dagligvare. Trondheim Torg har bedre kollektivtilbud, flere nisjebutikker i nærområdet, flere besøkende, flere servicefunksjoner i området, flere kulturtilbud i nærområdet, slik som kino, kunstutstilling, etc. Selv om handelen har forflyttet seg må man allikevel kunne si at Trondheim Torgs beliggenhet med hensyn til konkurrentene i **stor grad** er en viktig suksessfaktor for kjøpesenteret.

¹⁸ <http://no.wikipedia.org/wiki/Mercursenteret>

¹⁹ http://no.wikipedia.org/wiki/Liste_over_norske_kj%C3%B8pesentre

City Syds nærmeste konkurrenter er Tillertorget, StorM Senteret, Migosenteret og Melhustorget. Forholdsvis få konkurrenter i nærområdet og på grunn av deres størrelse utgjør de ingen reel trussel. Senterledelsen ved City Syd har selv utpekt City Lade og Trondheim Torg som deres største konkurrenter, på tross av den lange avstanden. Hovedårsaken er City Lades Coop Obs butikker og deres gode parkeringstilbud og Trondheim Torgs sterke markedsandel på klær og sko i tillegg til McDonalds. På bakgrunn av dette kan man si at City Syds beliggenhet med hensyn til konkurrentene i **stor grad** er en viktig suksessfaktor ettersom avstanden til deres største konkurrenter, City Lade og Trondheim Torg er såpass stor.

City Lade og **Lade Arena 1** har de samme konkurrentene i området. Disse er IKEA, KBS kjøpesenter og Malvik Senteret i tillegg til at de er hverandres konkurrenter. Nå har ikke sentrene akkurat samme vareutvalg og er derfor ikke hverandres største konkurrenter. På Lade Arena 1 har de for eksempel ingen dagligvare. Derfor er sentrenes beliggenhet sammenlignet med konkurrentene god fordi de ikke utgjør noen trussel for hverandre. Kanskje beliggenheten er litt bedre på City Lade og Lade Arena 1 fordi de ligger i Haakon VII's gate, en godt trafikkert vei. På bakgrunn av det kan man si at City Lade og Lade Arena 1 beliggenhet sammenlignet med konkurrentene er i **stor grad** en viktig suksessfaktor.

5.1.1.2 MIKROBELIGGENHET

MIKROBELIGGENHET	Trondheim Torg	City Syd	City Lade	Lade Arena 1
Adkomst	Stor grad	Stor grad	Stor grad	Stor grad
Parkering	Liten grad	Stor grad	Stor grad	Stor grad
Eksposering	Stor grad	Tilstede	Liten grad	Stor grad
Tilførselsveier	Stor grad	Tilstede	Stor grad	Stor grad
Offentlig kommunikasjon	Stor grad	Tilstede	Ikke tilstede	Ikke tilstede

Tabell 22: Mikrobeliggenhet – Sammenstilling av kjøpesentrenes suksessfaktorer

Beliggenhet med hensyn til adkomst

Når det gjelder beliggenhet med hensyn til adkomst så er det forskjeller mellom sentrumssenter og bilbaserte senter. Selv om **Trondheim Torg** ligger inntil en hovedvei og forholdene ligger til rette for at bilister skal få god adkomst til senteret, er ikke det tilfelle. Adkomsten er uoversiktlig, kronglete og utfordrende fordi politikerne har bestemt at offentlig transport skal prioriteres i Midtbyen, av miljømessige hensyn. Derfor har kommunen tatt noen grep for å tvinge bilister over på offentlig transport. Blant annet har de stengt deler av sentrum for gjennomkjøring, lagt om veier og gjort de enveiskjørt, som har medført at adkomsten for bilister har blitt dårligere. Ifølge brukerundersøkelsen tar folk flest buss, sykkel eller de går til Trondheim Torg. Derfor har de ikke like stort behov å ha god adkomst for bilister som det er for bilbaserte kjøpesentre. Et sentrumssenter som Trondheim Torg må forholde seg til at folk kommer fra alle retninger, fordi folk flest enten går eller kommer med kollektivtransport til senteret. Derfor er det viktig for Trondheim Torg å ha mange inngangdører. Bussholdeplassene ligger inntil Trondheim Torg og de fleste bussene i sentrum stopper der. På bakgrunn av det må man kunne si at Trondheim Torgs beliggenhet med hensyn til adkomst for sine kunder i **stor grad** er en viktig suksessfaktor.

For **City Syd**, **City Lade** og **Lade Arena 1** er det viktig å ha god adkomst for bil, ettersom de er bilbaserte kjøpesentre. Ifølge brukerundersøkelsen viser gjennomsnittet blant de tre kjøpesentrene at det var over 85 % som kom med bil, 8 % kom med kollektiv transport og bare 5 % gikk eller syklet. At det er så få som går eller sykler kan forklares med at det er for stor avstand og at vareutvalget til kjøpesentrene er for det meste storhandel. Det betyr at de i all hovedsak trenger å fokusere på adkomst for bil, til og fra parkeringsplassen. På bakgrunn av det kan man konkludere med at City Syd, City Lade og Lade Arena 1s beliggenhet med hensyn til adkomst i **stor grad** er en viktig suksessfaktor.

Beliggenhet med hensyn til parkering

Trondheim Torg har 374 parkeringsplasser som er nokså få sammenlignet med City Syds 1 300 og City Lades 810 parkeringsplasser. Det er flere parkeringsplasser i Trondheim sentrum, til sammen 1 400 parkeringsplasser, men disse parkeringsplassene skal dekke et stort publikum. Trondheim Torg er ikke et bilbasert kjøpesenter men har allikevel flere parkeringsplasser enn Lade Arena 1. Dette må ses i sammenheng med hvor mange som besøker sentrene. Trondheim Torg har betydelig flere besøkende enn Lade Arena 1. Trondheim Torg har 7,2 millioner besøkende i året og 374 parkeringsplasser til disposisjon, det vil si 19 251 besøkende per parkeringsplass. Lade Arena 1 har minst 560 000 besøkende i året og 250 parkeringsplasser til disposisjon, det vil si minst 2 240 besøkende per parkeringsplass. Altså har Trondheim Torg én parkeringsdekning per 53. besøkende, mens på Lade Arena 1 har ca. én parkeringsdekning per 6. besøkende.²⁰ Parkeringsdekningen er egentlig bedre ettersom én parkeringsplass sjelden er opptatt hele dagen som beregningen ikke tar høyde for, men den synliggjør forskjellen mellom kjøpesentrene. For å vurdere om parkering er en suksessfaktor for Trondheim Torg så må vi se på deres konsept og beliggenhet. Som tidligere beskrevet er kjøpesenterets konsept å være en del av byen og posehandel. Mange små butikker som selger små produkter som er lett å bære med seg. Senterets beliggenhet er i sentrum av Trondheim og adkomsten for bil har blitt mer tungvindt på grunn av de nye miljøtiltakene. Miljøtiltakene har isteden styrket kollektivtransporten. Så hva legger Trondheim Torg vekt på med hensyn til parkering? Lite, ettersom det bare var 12 % som kom med bil, ref. brukerundersøkelsen. En årsak til det er at senteret hovedsakelig selger små varer som posehandel. De baserer seg ikke på bilparkering og varer som er avhengig av bil, som betyr at parkeringsplasser for Trondheim Torg ikke er så viktig for deres konsept. Trondheim Torgs konsept er godt tilpasset sitt marked, som betyr et godt kollektivtilbud. Derfor er ikke behovet for parkeringsplasser på Trondheim Torg like stort som det er hos andre bilbaserte kjøpesentre. Eller kanskje folk benytter kollektivtransport fordi det er for lite parkering? Trondheim Torgs beliggenhet med hensyn til parkering er god, men de har lav parkeringsdekning. Bare 12 % kjørte til senteret som betyr at parkering ikke er deres største suksessfaktor. Samtidig har brukerundersøkelsen en svakhet med hensyn til de som svarte at de gikk til senteret. Det kan tenkes at noen av dem kjørte bil til et annet parkeringshus i sentrum og deretter gikk til Trondheim Torg. Uansett utgjør disse en relativ liten prosentdel av antall besøkende. På bakgrunn av det må en kunne si at Trondheim Torgs beliggenhet med hensyn til parkering er god, men er i **liten grad** en viktig suksessfaktor.

City Syd er et bilbasert kjøpesenter og tilbyr flest parkeringsplasser til sine kunder i Trondheim. Parkeringsplassene er på bakkeplan og ligger rett utenfor kjøpesenterets hovedinngang. En viktig suksessfaktor for bilbaserte senter er at de har god parkeringsdekning ettersom disse sentrene har folk som kommer langveisfra. Med 1 800 parkeringsplasser og 4,3 millioner besøkende i året har de én parkeringsdekning per 9. besøkende.²¹ City Syds konsept er en blanding mellom Trondheim Torg som har mange små butikker og City Lade som har Coop Obs og diverse storhandel. Det betyr at City Syd har både posehandel, dagligvare og storhandel. At kundene kan kjøre bil til senteret utelukker ikke at folk kommer med buss. På City Syd kommer folk både med kollektivtransport og bil fordi senteret har et godt parkeringstilbud og busstilbud, men det er fortsatt bil som dominerer, ref. brukerundersøkelsen. Hvor viktig er det for City Syd å ha mange parkeringsplasser? Avgjørende, fordi parkeringstilbudet åpner opp for å ha storhandel og et større marked geografisk sett. På bakgrunn av det kan man si at City Syds beliggenhet med hensyn til parkering er i **stor grad** en viktig suksessfaktor.

²⁰ Trondheim Torg [(7 200 000 / 365 dager) / 374 parkeringsplasser] = 53

Lade Arena 1 [(560 000 / 365 dager) / 250 parkeringsplasser] = 6

²¹ City Syd [(4 300 000 / 365 dager) / 1 300 parkeringsplasser] = 9

NB! 560 000 antall handel, ikke antall besøkende

City Lade er også et bilbasert kjøpesenter med mange parkeringsplasser. En av de viktigste suksessfaktorene for bilbaserte kjøpesenter er å ha mange parkeringsplasser. Årsaken til det er fordi kundene ofte kjører langt, kollektivtilbudet på slike steder er ofte dårlig som på Lade og ofte selges det plasskrevende varer. Derfor bør alle store bilbaserte kjøpesentrene som ligger i eksterne områder slik som City Lade, ha størst mulig parkeringsdekning for sine kunder. Med 800 parkeringsplasser og 3 millioner besøkende i året har City Lade én parkeringsdekning per 10. besøkende.²² Kjøpesenteret har parkeringsplasser både på bakkenivå og i parkeringshus plassert ved hovedinngangen. Derfor kan man si at City Lades beliggenhet med hensyn til parkering er i **stor grad** en viktig suksessfaktor.

Ledelsen ved **Lade Arena 1** fant en tomt som de mente hadde en god beliggenhet i tilknytning til hovedvei og rundkjøring, og etablerte en handelspark her. Ønsket deres var å ha mange parkeringsplasser, men av de kjøpesentrene som er vurdert i oppgaven er Lade Arena 1 det senteret som har færrest parkeringsplasser på tross av å være et bilbasert senter. Til deres forsvar er antall besøkende betydelig mindre enn de andre, men så lenge Lade Arena 1 tilfredsstillende parkeringsbehovet til sine kunder er den god nok. Blant de fire kjøpesentrene i denne oppgaven har Lade Arena 1 foreløpig best parkeringsdekning, én parkeringsdekning per 6. besøkende. Ettersom senteret er forholdsvis nyetablert kan kundestrømmen komme til å øke betraktelig de neste årene. Hvis det blir tilfelle må de vurdere om parkeringsdekningen er god nok. Lade Arena 1 har parkering i parkeringshus og på bakkenivå og parkeringsplassenes beliggenhet er god. Ifølge brukerundersøkelsen kommer alle besøkende med bil til Lade Arena 1, ref brukerundersøkelsen. En viktig årsak til det er Lade Arena 1s konsept som er å selge plasskrevende varer i store kvanta, som krever bil når man skal frakte varene hjem. Derfor er det avgjørende for Lade Arena 1 å legge stor vekt på å få en god parkeringsdekning. På bakgrunn av det kan man si at Lade Arena 1s beliggenhet med hensyn til parkering er i **stor grad** en viktig suksessfaktor for senteret.

²² City Lade [(3 000 000 / 365 dager) / 800 parkeringsplasser] = 10

Beliggenhet med hensyn til eksponering

Også Oksrød (2009) mener et senterers beliggenheten må være synlig fra vei for å tiltrekke seg kunder. Synlighet fra vei kan måles i trafikk- eller persontellinger. Jo flere som passerer kjøpesenteret jo mer synlig vil etableringen være. Denne informasjonen er dessverre ikke tilgjengelig i denne oppgaven.

Trondheim Torg satser mye på impulshandel og i slike tilfeller er eksponering viktig. Kjøpesenteret eksponeres godt i omgivelsene sine. Blant annet mot hovedveien og trafikken der, busser og holdeplassene deres, torget og omkringliggende gågater. For et sentrumssenter er eksponering viktig fordi de har mange potensielle kunder som går forbi senteret uten å ha en plan om å komme til senteret deres. Derfor er det viktig å få eksponert senteret godt mot denne gruppen fordi det vil øke sjansen for at de velger å komme inn. Dersom Trondheim Torg plutselig ikke hadde hatt mulighet til å få eksponert senteret sitt slik de har i dag, ville ha ført til at impulshandelen hadde blitt redusert. Da hadde de kanskje vært nødt til å endre konseptet sitt til og fått inn flere spesialbutikker som hadde varer man bare fikk tak i der. Da ville alle som hadde trengt spesialvarer ha reist til Trondheim Torg fordi de visste at bare her hadde de den spesielle varen. Butikker som har et godt utvalg og som satser på å være billigst blir ofte gjemt bort, fordi god eksponering koster. Skal man være billigst må husleien være lav. Dette er butikker man sjelden kjører forbi tilfeldig, men som man blir tipset om. Det er slik folk finner frem. På bakgrunn av det kan man si at Trondheim Torgs beliggenhet med hensyn til eksponering er i **stor grad** en viktig suksessfaktor for kjøpesenteret.



23

Bilde 5: Eksponering – Trondheim Torg sett fra Munkegata



24

Bilde 6: Eksponering – Trondheim Torg sett fra Prinsens gate

²³ <http://maps.google.no/>

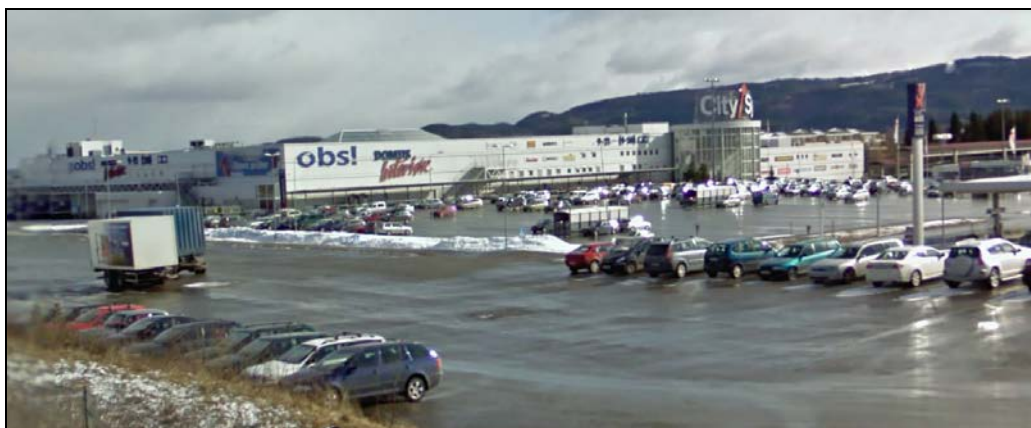
²⁴ <http://maps.google.no/>

Området rundt **City Syd** har relativt få servicefunksjoner, lite kulturtilbud og annen type handel. Det betyr at det er lite folk som ferdes rundt i nærområdet. Det vil si at kjøpesenteret ikke trenger å fokusere så mye på å få senteret eksponert mot denne gruppen. Da betyr det ikke så mye at hovedinngangen til City Syd ikke er like synlig for trafikkantene i nærområdet, slik de er hos de tre andre sentrene. City Syds beliggenhet tilsier at folk drar dit med den hensikt å handle enten dagligvarer, posehandel eller storhandel, og folk kommer hovedsakelig med bil, ref. brukerundersøkelsen. Da er eksponering fra hovedvei viktig. En av Norges største vei E6 passerer City Syd og dersom man kommer kjørende fra sør så er senteret god synlig og man vil se senterets skilt. Dersom man kommer fra nord vil man ikke se kjøpesenteret, men isteden et skilt som viser hvor avkjørselen til kjøpesenteret er. Hva hadde skjedd dersom City Syd ikke var synlig fra E6? Da hadde de fått færre ny kunder og impulshandelen for de som kjører langs E6 hadde blitt redusert. Men impulshandelen på senteret skjer først og fremst når kundene er inne på senteret og ettersom flesteparten drar på senteret for å handle ville det ikke ha fått så stor betydning. City Syds eksponering mot omgivelsene er nok ikke deres viktigste suksessfaktor. Det kan man se ut fra brukerundersøkelsen som viser at så mange som 92 % var der på grunn av planlagt handel. På spørsmål om City Syds beliggenhet med hensyn til eksponering er en suksessfaktor, kan man si er **tilstede**.



25

Bilde 7: Eksponering – Kjøpesenterskilt sett fra E6 kjørende fra nord



26

Bilde 8: Eksponering – City Syd sett fra E6 kjørende fra sør

²⁵ <http://maps.google.no/>

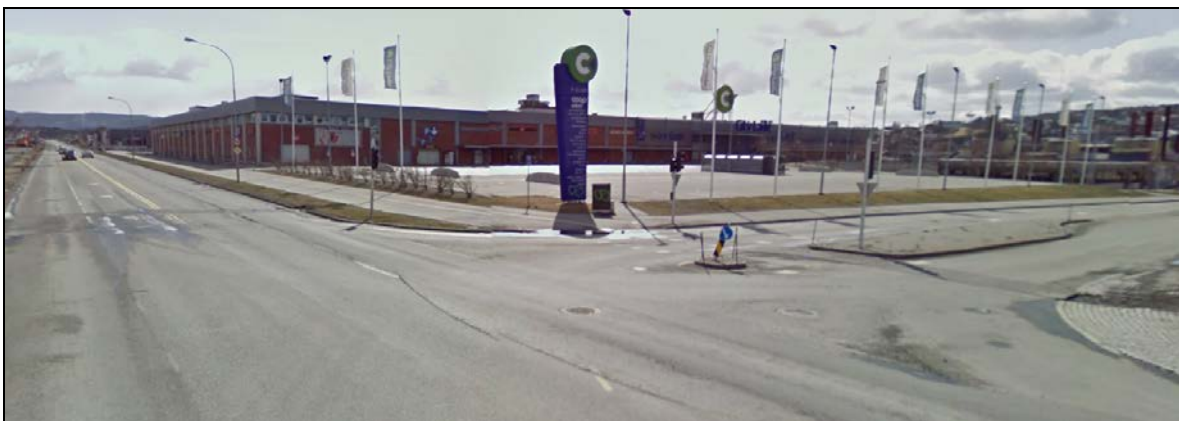
²⁶ <http://maps.google.no/>

City Lades eksponering langs hovedveien er ikke like god som de er hos de andre kjøpesentrene. For store bilbaserte sentre er det viktig at de er synlig fra hovedvei. City Lades bygning ligger godt eksponert mot Haakon VII's gate. Problemet er at dersom man kjører langs Haakon VII's gate så er det lite som indikerer at man passerer et kjøpesenter. En årsak til det er at senteret fortsatt bærer preg av å være en lagerbygning. Hovedinngangen er heller ikke godt synlig fra veien. Kanskje det hadde vært en bedre løsning dersom de hadde snudd hovedinngangen ut mot Haakon VII's gate slik at de hadde fått hovedfasaden eksponert ut mot Haakon VII's gate? Konseptet til City Lade er å ha en stor og sterk Coop Obs med et supplement av enkeltbutikker. Hvorfor heter de City Lade da? Hvorfor kaller de det ikke for Coop Obs Lade isteden? Med hensyn til eksponering burde kjøpesenteret monteret et sentereskilt som er mer synlig ut mot Haakon VII's gate, enn det de har i dag. Dagens skilt med senterets logo er også lite selvforklarende ovenfor nye potensielle kunder, ettersom logoen ikke beskriver at det er et kjøpesenter. Til gjengjeld drar folk på City Lade hovedsakelig for å handle dagligvarer, ref. brukerundersøkelsen. Det vil si at dersom man bor i nærområdet og skal handle matvarer så vil ikke senterets eksponering være avgjørende. Like viktig er avstand, tilbud og vareutvalg. Folk kommer til City Lade hovedsakelig fordi de har et behov, til forskjell fra Trondheim Torg der folk ofte faller for fristelser når de er i byen. City Lades beliggenhet med hensyn til eksponering er god, men de har et forbedringspotensial. På bakgrunn av det kan man konkludere med at City Lades beliggenhet med hensyn til eksponering er i **liten grad** en suksessfaktor for kjøpesenteret.



27

Bilde 9: Eksponering – City Lade sett fra Haakon VII's gate kjørende fra øst



28

Bilde 10: Eksponering – City Lade sett fra Haakon VII's gate kjørende fra vest

²⁷ <http://maps.google.no/>

²⁸ <http://maps.google.no/>

Lade Arena 1 er godt eksponert mot hovedveien ettersom senterets beliggenhet er plassert tett inntil Haakon VII'gate og en rundkjøring. Til og med folk som ikke er i handlemodus, det kan være folk på vei til og fra jobb eller skole vil se senteret. Lade Arena 1s fasade er godt eksponert mot hovedveien og har butikkenes navn og logo påskrevet. Fasaden nærmest Haakon VII's gate har ingen sentereskilt. For huseierne er heller ikke det så viktig ettersom Lade Arena 1s konsept er at hver enkelt butikk skal markedsføre seg selv. Derfor er det viktigere at enkeltbutikkene blir eksponert mot hovedveien. Det fører til at folk ikke forbinder senteret med Lade Arena 1 men heller senteret som har den store Intersport butikken, Expert, osv. For Lade Arena 1 er beliggenhet med hensyn til eksponering viktig. Konseptet deres er å ha en beliggenhet i tilknytning til hovedvei i et kryss eller en rundkjøring og ha mange parkeringsplasser. Derfor er det viktig å få synliggjort overfor de som kommer med bil at senteret har mange parkeringsplasser. Da ser folk om det er ledig parkering, om det er lett å komme seg til parkeringen og om det er kunder på senteret. Dette er noe ledelsen har vært bevisst på og de har hatt en tydelig strategi på hvordan de vil ha det. På bakgrunn av det kan man si at Lade Arena 1s beliggenhet med hensyn til eksponering er i **stor grad** en viktig suksessfaktor for senteret.



Bilde 11: Eksponering – Lade Arena 1 sett fra Haakon VII's gate kjørende fra øst



Bilde 12: Eksponering – Lade Arena 1 sett fra Lade Alle

²⁹ <http://maps.google.no/>

Beliggenhet med hensyn til tilførselsveier

Trondheim Torg ligger blant mange tilførselsveier som Prinsens gate for de som kommer fra sør, Kongens gate for byens vestsida, Innherredsveien for de som kommer fra østsida og Munkegata. Disse tilførselsveiene er Trondheim Torgs hovedtrafikkåre for deres kundemasse. Kjøpesenteret ønsker å være en del av byen for folk som er i sentrum og derfor har senteret mange like innganger fordi de skal være en fortsettelse av gateløpet slik at folk kommer til kjøpesenteret naturlig. Ettersom Trondheim Torg har mange passasjer som går på kryss og tvers inne i senteret og folk som går i gatene rundt forbi, så er det naturlig å tilby posehandel. På bakgrunn av det kan man si at Trondheim Torgs beliggenhet med hensyn til tilførselsveier er i **stor grad** en viktig suksessfaktor for senteret.

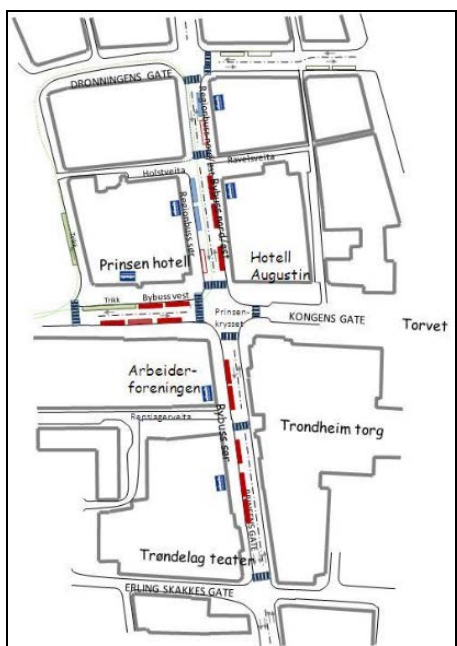
City Syd ligger ved John Aaes veg som har både inn- og avkjørsel til E6 og forbinder Heimdal og Tiller. Videre ligger Øvre Rosten inntil kjøpesenteret og er hovedtilførselsveien inn til City Syd. Når man kjører av E6 fra nord må man gjennom to lyskryss og en rundkjøring for å komme til parkeringsplassen. På spørsmål om City Syds beliggenhet med hensyn til tilførselsveier er en suksessfaktor, kan man si er **tilstede**.

City Lades tilførselsvei er Håkon Magnussons gate som forbinder hovedveiene Jarleveien og Haakon VIIIs gate. For å komme til parkeringsplassen kjører man inn på Håkon Magnussons gate. På bakgrunn av det kan man si at City Lades beliggenhet med hensyn til tilførselsveier er i **stor grad** en viktig suksessfaktor for senteret.

Lade Arena 1s tilførselsveier er Haakon VIIIs gate, Lade allé og en sidegate som går rundt senteret. Lade Arena 1s hovedinnganger ligger som de gjør fordi det ble inngått et kompromiss mellom huseier og kommunen. Kommunen ville i utgangspunktet ha en kvartalsstruktur hvor bygningen var trukket helt ut mot hovedveien mens huseier ville ha det oversiktlig, lett tilgjengelig og enkelt for kunden å forstå hvor man skal parkere. Av den grunn ønsket de å ha parkeringsplassene og hovedinngangen plassert ut mot hovedveien. I dag tar man enten av i rundkjøringen i Haakon VIIIs gate og inn på Lade allé og kjører videre inn til parkeringsplassen på østsida av senteret, eller man tar av i Haakon VIIIs gate inn på sidegaten og kjører videre inn til parkeringsplassen på vestsida av senteret. På bakgrunn av det kan man konkludere med si at Lade Arena 1s beliggenhet med hensyn til tilførselsveier er i **stor grad** en viktig suksessfaktor for senteret.

Beliggenhet med hensyn til offentlig transport

Trondheim Torg har over 15 bussholdeplasser i nærheten av senteret og nesten samtlige busser i sentrum stopper her. Det gjør Trondheim Torg god på offentlig transport. I tillegg kan folk benytte trikken som ligger ikke langt unna. Det er vedtatt at Prinsenkrysset skal bli nytt knutepunkt for bussene i sentrum. Torget skal stenges for busstrafikk og alle holdeplassene øverst i Munkegata og ved torget i Kongens gate forsvinner. I figuren nedenfor kan man se at bybussene får holdeplassene som er merket rødt i illustrasjonen ved Prinsens gate og i Kongens gate ved Prinsen hotell. Regionbusser får holdeplassene som er merket blått i Prinsens gate. Det er også planlagt en sløyfe for trikken rundt kvartalet St. Olavs gate, Dronningens gate, Prinsens gate og Kongens gate. Hva har det å si for Trondheim Torg? Det blir litt lenger avstand til senteret for folk som går av bussen øverst i Prinsens gate, men fortsatt blir avstanden såpass liten at det mest sannsynlig ikke vil påvirke kjøpesenteret nevneverdig. Derfor er det ikke avgjørende at bussholdeplassene ligger i Kongens gate slik de gjør i dag, men det er viktig at de ligger i nærheten. Folk som kommer med buss fra Kongens gate eller øverst i Prinsens gate vil fortsatt kunne gå av bussen ved Trondheim Torg i Prinsens gate. Det positive er at det offentlige rom rundt Trondheim Torg blir større og tryggere når bussholdeplassene i Munkegata og Kongens gate forsvinner. Kanskje Trondheim Torg får flere besøk når området rundt blir tryggere? Trondheim Torg har over 7 millioner besøkende og dersom noen av disse må gå av bussen litt lenger unna kjøpesenteret, så hadde nok de fleste kommet til senteret allikevel ettersom Trondheim Torg er fortsatt det største senteret i sentrum og en del av byen. På Trondheim Torg har de god tilgang på offentlig transport og på bakgrunn av det kan man konkludere med at Trondheim Torgs beliggenhet med hensyn til offentlig transport er i **stor grad** en viktig suksessfaktor.



Figur 18: Nytt knutepunkt for Prinsenkrysset

³⁰ <http://miljopakken.no/prosjekter/prinsenkrysset-nytt-knutepunkt-for-kollektivtrafikk> 9.6.2012

City Syds offentlige transport er bra. Det er ni bussholdeplasser i nærheten med til sammen over 30 forskjellige bussruter.³¹ Området fungerer som hovedbusstoppet på Tiller og har mange bussavganger. City Syd er en blanding mellom Trondheim Torg og City Lade der de har tilrettelagt både for buss og bil. Dersom man hadde fjernet busstilbudet fra City Syd, så hadde man kanskje eliminert noen av de som er under 18 år. Kanskje spesielt de som bor lenger unna markedet som er sykkelbetjent, men fortsatt hadde det vært mange fra nærmiljøet som hadde hatt anledning til å komme. Sannsynligvis ville City Syd hatt samme kundegrunnlaget for Coop Obs, møbelforretningene og all annen storhandel, men de mindre butikkene ville ha merket forandringen. Hovedkonseptet til City Syd er fortsatt bilbasert storhandel og bare en liten del av City Syds kundegruppe er avhengig av å ha god offentlig transport, slik som busstilbud. På bakgrunn av det kan man konkludere med at City Syds beliggenhet med hensyn til offentlig transport er god, men om det er en suksessfaktor kan man si er *tilstede*.

City Lade har fire bussholdeplasser med til sammen åtte bussruter og forholdsvis få avganger per dag. Ifølge brukerundersøkelsen var det 8 % ved City Lade som tok buss og 88 % kjørte bil. Ved **Lade Arena 1** er det to bussholdeplasser med til sammen 16 avganger per dag. Ifølge brukerundersøkelsen var det 100 % som kjørte bil. Det vil si at behovet for å ha offentlig transport er ikke stor når folk drar på storhandel. Kjøleskap på bussen egner seg ikke. Hva hadde skjedd dersom man hadde fjernet busstilbudet fra Lade? Sannsynligvis ville det ha påvirket kjøpesentrene i liten grad. De hadde nok fortsatt solgt plasskrevende varer i store kvanta, ettersom konseptene deres ikke er basert på offentlig transport som buss. På Lade Arena 1 hadde det nok hatt ingen betydning ettersom reguleringsbestemmelsene på Lade Arena 1 sier at de ikke har lov til å ha detaljhandel. På City Lade er det tillatt med detaljhandel og da er offentlig transport viktigere. Det kan man også se i resultatene fra brukerundersøkelsen, som viser at 8 % kom med buss. Men foreløpig er konseptet til City Lade og Lade Arena 1 formet i fraværet av å ha offentlig transport. På spørsmål om City Lade og Lade Arena 1s beliggenhet med hensyn til offentlig transport er god og en suksessfaktor, kan man konkludere med *ikke tilstede*.

³¹ www.atb.no 15.1.2010

5.1.2 Bygningen

Når det gjelder selve bygningen mener Haram (2009) at det er en rekke forhold som spiller inn for et kjøpesenter. Noen av de viktigste er:

- Størrelse
- Utbyggingsmuligheter
- Planløsning, fellesarealer og innganger
- Parkering

Vi skal nå drøfte og se nærmere på noen av kjøpesentrenes viktigste suksessfaktorer som omhandler bygningen. Vi begynner først med bygningens størrelse.

5.1.2.1 Bygningens størrelse

DIMENSJON	Trondheim Torg	City Syd	City Lade	Lade Arena 1
Areal	Stor grad	Stor grad	Stor grad	Stor grad
Bredde (antall butikker)	Stor grad	Stor grad	Liten grad	Ikke tilstede
Dybde (vareutvalg)	Stor grad	Tilstede	Liten grad	Stor grad
Dybde (dagligvareutvalg)	Liten grad	Stor grad	Stor grad	Ikke tilstede

Tabell 23: Dimensjon – Sammenstilling av kjøpesentrenes suksessfaktorer

Hvorfor er bygningens størrelse en suksessfaktor? Haram (2009) mener størrelse gir et konkurransefortrinn i seg selv, ettersom et stort senter inneholder et bredere og dypere tilbud enn et mindre senter. I forhold til størrelse ønsker alle fire kjøpesentrene mer areal fordi de mener størrelse er en viktig suksessfaktor. Ifølge senterledelsen ved City Syd er det å være størst er et mål i seg selv fordi da kommuniserer man ut til kunden at *"her får man tak i alt man har behov for på et sted."* Derfor er det størrelsen som teller. Videre vil det å være størst over tid gi et ubevisst positivt inntrykk på folk og verdien av å være størst er stor fordi folk ønsker å identifisere seg med suksesser. Derfor er det viktig å sørge for at senteret over tid er størst på mange felt, slik som areal, bredde, dybde, omsetning og markedet man opererer i. Da vil senteret bli oppfattet som en suksess.

Haram (2009) mener et kjøpesenter ikke må være større enn at det er kundegrunnlag til en høy nok omsetning for forretningene i senteret, og forteller at det ofte er verre med et for stort senter enn et for lite et. Foreløpig er det ingen tegn som viser at de fire kjøpesentrene er større enn deres kundegrunnlag. Både Trondheim Torg, City Syd og City Lade har lange ventelister for butikker som ønsker å etablere seg på sentrene deres. Videre har alle fire kjøpesentre planer om å utvide arealene sine. Ettersom de planlegger å utvide må man kunne anta at de har vurdert sitt marked på forhånd og konkludert med at en utvidelse vil være lønnsomt. På bakgrunn av det må man kunne anta at kjøpesentrenes størrelser ikke er større enn deres eget kundegrunnlag.

Kjøpesentrenes areal

Stort areal er en viktig suksessfaktor for alle kjøpesenter, men areal isolert sett blir litt banalt. For har man en stor bygning så kan man også ha et stort kjøpesenter. Størrelse betyr egentlig ikke så mye med hensyn til konsept. Det kan vi se på **Trondheim Torg**, **City Lade** og **Lade Arena 1** som har forholdsvis like store areal, men tre forskjellige konsepter. Arealmessig er det **City Syd** som skiller seg ut fra de tre andre kjøpesentrene og er nesten dobbelt så stor. Forskjellen mellom kjøpesentrene er at Trondheim Torg har mange små butikker(73), City Syd har et stort Coop Obs senter og mange små butikker(72), City Lade har et stort Coop Obs senter med noen få butikker(27) og Lade Arena 1 har få butikker(14), men har til gjengjeld et stort vareutvalg. Derfor har ikke areal så stor betydning for konseptet, med mindre arealet blir så lite at det setter begrensninger for storhandel. Typiske eksempler er bydelssenter som ofte bare har plass til en liten dagligvarebutikk og kanskje en frisørsalong, bakeri, kiosk og en bokhandel. Eksempler der størrelsen vil ha betydning for konseptet er når kjøpesentrene blir så store som City Syd. For da kan man både ha storhandel slik som Coop Obs, samt ha en stor kjøpesenterdel med mange butikker. I tillegg vil slike arealstørrelser føre til at man kan bli det største senteret i sitt marked, som i seg selv er av stor betydning som tidligere beskrevet. Når en bygning er av en viss størrelse har man friheten til å velge mellom enten å selge møbler, bil, etc. eller man kan ha mange små butikker. Hvilke av disse man bestemmer seg for kommer an på andre ting slik som reguleringsbestemmelser, beliggenhet, parkeringsdekning, kollektivtilbud, etc. Det som er unikt med konseptene til Trondheim Torg, City Syd og City Lade er at de er størst i sitt marked. Trondheim Torg har flest butikker, størst innen klær, sko, gave og mote. De har det beste kollektivtilbudet og er det største kjøpesenteret i Trondheim sentrum. City Lade har den største dagligvarebutikken på Lade. City Syd er det største kjøpesenteret i Trøndelag med størst omsetning, har flest parkeringsplasser og den største dagligvarebutikken på Tiller. Hvor viktig er det for City Syd å ha størst areal med hensyn til konseptet deres? Avgjørende, ettersom de skal være størst i sitt marked. Det er derfor de profilerer seg som kjøpesenter XXL. For Trondheim Torg er det å ha et stort areal også viktig for konseptet ettersom de ønsker å være store i sentrum, men hovedkonseptet deres er ikke å være størst. Det er viktigere for Trondheim Torg å ha mange forskjellige butikker, slik at de får et godt mangfold innenfor de bransjene de ønsker å prioritere. Selvsagt vil et senter mangfold og areal påvirke hverandre og derfor være viktig, men det er ikke avgjørende. På Lade Arena 1 er bygningens dimensjon viktig ettersom størrelsen tillater dem å ha store butikklokaler. Når konseptet er å tilby butikklokaler til plasskrevende aktører blir arealets størrelse avgjørende. På bakgrunn av det kan man konkludere med at en bygnings areal er i **stor grad** en viktig suksessfaktor for samtlige kjøpesenter.

Kjøpesentrenes bredde (antall butikker)

Når det gjelder bredde kan man skille mellom å ha mange butikker innenfor enkelte bransjer og mange butikker generelt. Mange kjøpesenter ønsker å ha en god butikkmix som har variasjon og bredde, men hva avgjør når bør en satse på hva? Bygningens størrelse vil selvsagt påvirke hvor mange butikker man kan ha, men for to kjøpesenter som har forholdsvis like stort areal så er det fullt mulig at et senter kan ha 73 butikker og det andre har 14. Slik er det på Trondheim Torg og Lade Arena 1. Har kjøpesentrene like stort areal vil mangfoldet i utgangspunktet bli likt ettersom mangfold er hovedsakelig lik utvalg av varer og butikker. Da er det arealet som setter rammene for hvor stort mangfold et senter kan ha. En viktig faktor som påvirker om man enten velger mange små butikker eller noen få men store butikker, er kjøpesentrenes konsepter.

Trondheims Torgs konsept er å være god innenfor enkelte bransjer og derfor har de valgt å spesialisere seg. Hvis de skal klare å innfri behovet til et bredt marked innen posehandel og mote, må de ha mange butikker i disse bransjene. Alternativt kunne kjøpesenteret kanskje hatt én stor butikk som kjøpmannsvarerhus er, men det hadde i praksis blitt det samme bortsett fra at alle veggene hadde forsvunnet. Da hadde Trondheim Torg blitt én stor butikk men fortsatt hatt samme vareutvalg. Derfor har ikke antall butikker nødvendigvis så mye å bety med hensyn til konsept bortsett i fra at desto større senteret er, desto flere butikker kan man ha. Det som er viktig for Trondheim Torg er å ha et stort nok vareutvalg og derfor blir antall butikker vesentlig fordi stort vareutvalg er som regel avhengig av mange butikker. Derfor kan man konkludere med å si at antall butikker i **stor grad** er en viktig suksessfaktor for Trondheim Torg.

For **City Syd** er det også viktig å ha mange butikker ettersom konseptet deres er å innfri behovene som barnefamilier i Trøndelag har, som er et stort marked. I dette tilfelle er det viktigere å ha noen få butikker i alle bransjene enn å spesialisere seg og ha mange butikker innen enkelte bransjer. Da får kjøpesenteret innfridd hele spektre av type butikker som kundene ønsker. Samtidig ser City Syd også viktigheten av å være størst i sitt marked og kunne hevde at man er størst, selv om størrelsen i seg selv isolert sett ikke nødvendigvis er avgjørende. På bakgrunn av det kan man konkludere med at antall butikker i **stor grad** er en suksessfaktor for City Syd.

Som tidligere beskrevet er det viktig for kjøpesenter å være stor i sitt marked, men når det kommer til antall butikker er det ikke alltid viktigst å ha mange. Det er **City Lade** et godt eksempel på. Kjøpesenteret beviser at det å ha mange butikker er ikke avgjørende for å få høy omsetning. På City Lade er ikke antall butikker det viktigste. Senterets konsept er å ha en sterk Coop Obs med et stort dagligvareutvalg. Resten av butikkene er supplement. Det betyr at det er viktigere for ledelsen på kjøpesenteret at de har et stort dagligvareutvalg slik at kunden får tak i det en trenger, enn at senteret har mange butikker. På bakgrunn av det kan man si at antall butikker i **liten grad** er en suksessfaktor for City Lade.

For **Lade Arena 1** er antall butikker også i utgangspunktet uvesentlig fordi de har et konsept der de tilbyr store butikklokaler til aktører som har plasskrevende varer. En direkte konsekvens av dette er at man får færre butikker. For huseierne spiller det ingen rolle dersom for eksempel Hødnebø hadde lagt ned og en av de andre eksisterende butikkene hadde overtatt deres lokaler og slått ned veggen slik at de hadde blitt dobbelt så stor. For huseierne er det uvesentlig om Lade Arena 1 har 5, 9 eller 14 butikker, så lenge butikklokalene er utleid. Grunnen til at det er uvesentlig for ledelsen er at de ikke har en omsetningsbasert husleie. Det er heller ikke lagt opp til at folk skal handle på impuls ettersom folk kommer dit først og fremst fordi de på forhånd har bestemt seg for hva de skal handle, ref. brukerundersøkelsen. Derfor er ikke mange butikker viktig med hensyn til senterets konsept. Store butikker som selger plasskrevende varer vil automatisk føre til at senteret får færre butikker. På spørsmål om Lade Arena 1s antall butikker er en suksessfaktor med hensyn til konsept, kan man konkludere med **ikke tilstede**.

Kjøpesentrenes dybde (vareutvalg)

Hvor viktig er vareutvalgets dybde for kjøpesentrenes konsept? **Trondheim Torg** har først og fremst et konsept der de skal spesialisere seg inn mot enkelte bransjer, som i dette tilfelle er mote, tekstil og posehandel. Da er det viktig at de har mange forskjellige butikker, slik at man får et variert vareutvalg. Det er dybden på vareutvalget som er suksessfaktoren til Trondheim Torg, ref. at et sentrumssenter må være god på noe. Derfor har de et stort utvalg innen klær og sko, som gjør dem god på mote. På bakgrunn av det kan man konkludere med at Trondheim Torgs dybde innenfor vareutvalget er i **stor grad** en viktig suksessfaktor.

City Syd sitt konsept er å innfri behovet som barnefamilier har. Det betyr at det er viktigere å ha mange butikker enn dybde i vareutvalget. Skobutikker er noe kjøpesenter ofte er interessert i å ha flere av. Man ønsker ofte å ha minst tre forskjellige skobutikker for å få et så godt variert vareutvalg innenfor sko. City Syd kunne antageligvis hatt 15 skobutikker, men på grunn av konseptet deres må de isteden prioritere mangfold. Derfor har City Syd heller valgt å ha noen få skobutikker som de mener dekker deres kundesegment best, og på den måten få mer plass til andre type butikker slik at de får innfridd kundenes behov i størst mulig grad. På spørsmål om City Syds dybde innenfor vareutvalget er en suksessfaktor, kan man si er **tilstede**.

På **City Lade** er ikke dybde innenfor vareutvalg spesielt viktig ettersom konseptet deres er rettet mot dagligvarer. Vareutvalget utenom Coop Obs butikkene fungerer kun som et supplement, som ledelsen selv hevder. Allikevel er det viktig for City Lade å kunne tilby magneter slik som Vinmonopolet, H&M, etc. På bakgrunn av det kan man konkludere med at dybde innenfor vareutvalget er i **liten grad** en suksessfaktor for City Lade.

For **Lade Arena 1** er vareutvalgets dybde viktig ettersom de har få butikker med store areal. Det betyr at butikkene automatisk får stor dybde i vareutvalget deres på grunn av lokalenes størrelse. Det er en direkte konsekvens av Lade Arena 1s konsept, som er å tilby store butikklokaler til plasskrevende handel. På bakgrunn av det kan man konkludere med at dybde innenfor vareutvalget er i **stor grad** en viktig suksessfaktor for Lade Arena 1.

Kjøpesentrenes dybde (dagligvareutvalg)

Trondheim Torg har en Rema1000 butikk som bare har de mest grunnleggende dagligvarene. Ledelsen mener det er godt nok for sine kunder. Dybde innen dagligvareutvalget er ikke spesielt viktig for Trondheim Torg ettersom konseptet deres er å spesialisere seg innen posehandle og mote, og da må senteret tilby mange forskjellige små varer. Storhandel innen dagligvarer blir som regel foretatt med bil. Derfor faller Trondheim Torg litt ut fordi dagligvareutvalget på senteret er ikke stort nok. Tilgjengeligheten til senteret med bil er heller ikke optimal og derfor velger folk andre steder. På bakgrunn av det kan man konkludere med at dybde innen dagligvareutvalget er i **liten grad** en suksessfaktor for Trondheim Torg.

City Syd og **City Lade** har begge et stort behov av å ha dybde innen dagligvareutvalg, ettersom konseptet deres først og fremst er basert på å ha en stor Coop Obs butikk. På bakgrunn av det kan man konkludere med at dybde innen dagligvareutvalget er i **stor grad** en suksessfaktor for City Syd og City Lade.

På **Lade Arena 1** har de foreløpig ingen dagligvare på senteret. Derfor kan man på spørsmål om dybde innen dagligvarer er en suksessfaktor for Lade Arena 1, konkludere med **ikke tilstede**.

Det interessante her er at det er Lade Arena 1 som ikke har en dagligvarebutikk, som har lavest omsetning blant de fire kjøpesentrene. Videre er City Syd og City Lade, som har de største dagligvarebutikkene i Trondheim, de som har høyest omsetning. Fordelen av å ha en stor dagligvarebutikk kan man spesielt se på City Lade ettersom de er et slags rendyrket Coop Obs senter og det er her mesteparten av omsetningen kommer fra. Både ved City Syd og City Lade hevder ledelsen at deres største suksessfaktor er at de har en stor og sterk Coop Obs. Derfor kan virke som om en sterk dagligvare er i aller høyeste grad en viktig suksessfaktor dersom målsetningen er ha høy omsetning.

5.1.2.2 Bygningens utbyggingsmuligheter

UTBYGGINGSMULIGHETER	Trondheim Torg	City Syd	City Lade	Lade Arena 1
Suksessfaktor	Stor grad	Stor grad	Stor grad	Stor grad
Utvidelsesmuligheter	Liten grad	Stor grad	Stor grad	Stor grad

Tabell 24: Utbyggingsmuligheter – Sammenstilling av kjøpesentrenes suksessfaktor og mulighet

I følge Haram (2009) er utbyggingsmuligheter et vesentlig element, særlig når man skal utvikle eksisterende kjøpesenter. Utviklingen i kjøpesentermarkedet og endringer i forbrukers adferd betyr at det ofte er grunnlag for å bygge ut et eksisterende senter. De fire kjøpesentrene i oppgaven har enten planer om eller er i ferd med å utvide senterarealene sine. Teorien til Haram samsvarer med hva senterlederne har sagt. Alle forteller at det er i **stor grad** en avgjørende suksessfaktor at de har anledning til å utvide kjøpesenteret sitt og en viktig forutsetning dersom de skal oppnå høy omsetning. Alle er på offensiven for å få utvidet arealene sine, men hvor lett er det for dem å utvide?

Som tidligere beskrevet er utfordringen til **Trondheim Torg** at de ikke kan bygge nytt fordi de er lokalisert i sentrum av Trondheim. Her er det bare eksisterende eiendommer rundt forbi og derfor må kjøpesenteret konvertere eksisterende areal dersom de ønsker å ekspandere. Utvidelser i høyden er uaktuelt ettersom de ikke ønsker å ha flere enn tre etasjer ettersom tilgjengeligheten blir verre. Ifølge senterledelsen er det viktig at kjøpesenteret kontinuerlig får utviklet areal, hvis ikke kan senteret stagnere. På bakgrunn av det kan man konkludere med at utbyggingsmulighetene for Trondheim Torg er utfordrende ettersom de ikke har areal der de kan bygge nytt. Skal de utvide kjøpesenteret må de først erverve kostbare lokaler fordi de ligger sentralt, innhente nødvendige tillatelser og tilslutt ombygge arealene. Derfor har Trondheim Torg i **liten grad** mulighet til å utvide kjøpesenteret sitt.

”Det er usikkert hva som hadde skjedd med Trondheim Torg hvis vi ikke hadde kjøpt trehusrekken. Da kunne vi ha stagnert og det ville vært alvorlig” (Senterledelsen ved Trondheim Torg, 2011).

På **City Syd** har det vært to mindre utvidelser fra da det ble etablert i 1987. Første utvidelsen kom i 1996, da de utvidet andreetasjen og den siste utvidelsen var i 2000 der de fortettet litt i senterkjernen. Ellers er kjøpesenteret slik det var da det ble bygget i 1987. Senterledelsen har lenge ønsket å utvide kjøpesenteret, men ettersom det er to huseiere som må bli enig så har planleggingen tatt tid. City Syd har en stor parkeringsplass foran hovedinngangen som de eier selv. Her har de store utvidelsesmuligheter dersom de ønsker å ekspandere. På bakgrunn av det kan man konkludere med at City Syd har **stor grad** av mulighet til å utvide kjøpesenteret.

City Lade og **Lade Arena 1** er godt i gang med å utvide kjøpesentrene sine. City Lade skal utvide kjøpesenteret sitt med 10 000 kvm. som skal stå ferdig høsten 2013, og Lade Arena 1 er i gang med byggetrinn 2 som omfatter tilbygg på 30 000 kvm. som ferdigstilles høsten 2011. Eksterne kjøpesenter har ofte god tilgang på ledige arealer der de kan utvide, blant annet kan parkeringsplasser bygges om til kjøpesenter, kombinert med parkeringskjeller eller -hus. På bakgrunn av det kan man konkludere med at City Lade og Lade Arena 1 har **stor grad** av mulighet til å utvide kjøpesentrene sine.

5.1.2.3 Bygningens planløsning, fellesarealer og innganger

PLANLØSNING	Trondheim Torg	City Syd	City Lade	Lade Arena 1
Ant etasjer	3	3	2	2
Fellesareal (kvm)	4500	7600	1700	1800
Fellesareal (%)	23	20	10	11
Mange innganger	Stor grad	Ikke tilstede	Ikke tilstede	Ikke tilstede
Publikumsflyt	Tilstede	Stor grad	Tilstede	Stor grad
Riktig plassering innbyrdes	Stor grad	Stor grad	Tilstede	Ikke tilstede
Effektivt	Tilstede	Stor grad	Tilstede	Stor grad
Impulshandel	Stor grad	Stor grad	Tilstede	Ikke tilstede

Tabell 25: Planløsning – Sammenstilling av kjøpesentrenes suksessfaktorer

Ifølge Haram (2009) er impulshandel det som skaper meromsetning og grunnen til at forretninger på et kjøpesenter oppnår god omsetning. Denne effekten oppnås best med få etasjer og med fornuftige rundganger i en eller annen form, slik at man oppnår god publikumsflyt. Gruen & Smith (1960) mener man bør ha en planløsning som leder folk forbi flest mulig butikkfasader på deres besøk i kjøpesenteret, "The Gruen Effect", fordi det finnes butikker og bransjer som ikke er interessante nok til at kunden aktivt velger å besøke dem. Disse er avhengig av å bli eksponert for kunder for å skape handel (Haram, 2009). Det krever at butikkene plasseres på en innbyrdes "riktig" måte med hensyn til hverandre. Ifølge Haram (2009) har de fleste store kjøpesenter i USA inneholder ett eller flere varehus, for eksempel "Nordstrom" eller "Macy's". Dette er forretninger som trekker store mengder kunder og ved å plassere disse strategisk riktig, slik at kundene passerer flest mulig forretninger, skapes også omsetningsgrunnlag for de mindre forretningene uten samme markeds kraft. Også forretninger som trekker kunder har stor glede av impulshandel. Haram (2009) mener også det er viktig at hovedinnganger er utformet slik at kunden ønsker å komme inn på kjøpesenteret og at butikkens innganger er plassert slik at flest mulig kunder bruker disse.

For **Trondheim Torg** er det viktig å oppnå en balanse av omsetning skapt av planlagte innkjøp og impulshandel. På den måten får de dekket behovet kunden hadde før besøket og behovet kunden "oppdager" i det han presenteres for et produkt eller en forretning. Ettersom Trondheim Torg er en forlengelse av det offentlige rom, betyr det at mange av de som besøker senteret ikke alltid er der for å handle. Ref. brukerundersøkelsen. Derfor er det ekstra viktig for Trondheim Torg å oppnå impulshandel. Kjøpesenteret har tre etasjer, fire dersom man medregner kjelleretasjen. Senteret er planlagt og ombygd med utgangspunkt i eksisterende bygningsmasser og har derfor ikke like god planløsning som nyetablerte senter, som er planlagt og bygd med utgangspunkt for å bli et kjøpesenter. Når man må bruke eksisterende bygningsmasser når man utvider, på grunn av plassmangel i byen så kan det gi halvgode løsninger. Derfor blir ikke publikumsflyten på Trondheim Torg helt optimal. Senterets fellesareal er 4 500 kvm som er forholdsvis stort, sammenlignet med de andre kjøpesentrene. Arealet utgjør mer enn 23 % av senterets bruksareal som er det høyeste blant sentrene. For Trondheim Torg er det avgjørende å holde fellesarealer og innganger ved like med hensyn til konseptet, ref. de skal være en del av byen og et naturlig møtested i sentrum. Derfor må de sørge for at fellesarealene er i god stand samt ha mange inngangsparti ettersom folk kommer fra alle retninger. At Trondheim Torg må transformere eksisterende bygningsmasser når de skal utvide senteret og i tillegg har den eldste bygningsmassen blant de fire kjøpesentrene, påvirker. Derfor er det viktig for Trondheim Torg å fokusere på vedlikehold av fellesarealer og innganger slik at kundene ønsker å komme. Fellesarealene strekker seg utover i kjøpesenteret der flere av korridorene er forholdsvis smale. Årsaken til det er at kjøpesenteret må transformere eksisterende bygningsmasser når de utvider, slik at planløsningen blir litt "tilfeldig". Derfor har man ikke klart å få en naturlig kundestrøm i enden av den nye trehusbebyggelsen, som kan lede folk tilbake der de kom fra. Isteden havner man delvis i en blindgate. For å forhindre at publikumsflyten stopper opp, har Trondheim Torg sørget for å få mange inngangsparti langs trehusbebyggelsen. Da blir publikumsflyten på kjøpesenteret bedre og mer effektivt, ettersom folk kan komme raskere inn og ut av senteret. Bygningen er også forholdsvis oversiktlig fordi deler av fellesarealene er "åpne", slik at man kan se helt ned til førsteetasje

fra de øverste etasjene. Butikkene er plassert riktig innbyrdes, der de mest attraktive butikkene er plassert i de øverste etasjene. Blant annet har de plassert toaletter og stellerom i øverste etasje og har minst mulig tekstilbutikker i førsteetasjen. Det får flere folk til å gå opp i etasjene, kundene ledes forbi flest mulig butikkfasader og kjøpesenteret får bedre publikumsflyt. De har også ombygd butikkenes inngangsparti til å bli størst mulig ut mot fellesarealene, for å få mest mulig impulshandel. På bakgrunn av det kan man konkludere med at impulshandel er i **stor grad** en viktig suksessfaktor med tanke på Trondheim Torgs konsept.

City Syd har tre etasjer og har klart å få gode planløsninger ettersom senteret er planlagt og bygd med utgangspunkt for å bli et kjøpesenter. City Syds fellesareal er 7 600 kvm som er klart størst i forhold til de andre kjøpesentrene, og utgjør 20 % av senterets bruksareal. Fellesarealene er store og vide korridorer som har en logisk utformet planløsning med sirkulære rundganger, uten blindgater. Det medfører at publikumsflyten på kjøpesenteret blir effektiv og god. City Syd er et bilbasert kjøpesenter, derfor er det ikke nødvendig å ha mange inngangsdører på senteret fordi folk benytter først og fremst innganger som ligger foran parkeringsplassen, dersom de kjører. Fordi folk ønsker å parkere nærmest mulig hovedinngangen. På City Syd har en felles hovedinngang i første- og andreetasje som er en til nytte med tanke på å lede kunder forbi flest mulig butikker, i motsetning til kjøpesenter som har mange innganger. Forretningene er også innbyrdes strategisk riktig plassert. Det betyr at de mest attraktive butikkene slik som Coop Obs butikkene (ref. brukerundersøkelsen) er lagt i enden av kjøpesenteret slik at folk blir ledet forbi flest mulig forretninger, spesielt de som på egenhånd ikke trekker kunder. De vil ha folk gående rundt forbi butikkene fordi det fører til impulshandel. Fordelen med å bygge nytt er at man får planlagt publikumsflyten helt fra starten slik som City Syd har gjort. Da blir publikumsflyten en viktig suksessfaktor. På bakgrunn av det kan man konkludere med at impulshandel er i **stor grad** en viktig suksessfaktor for City Syd, med tanke på deres konsept.

City Lade har to etasjer og er planlagt og ombygd med utgangspunkt i eksisterende lagerbygninger. Allikevel har de klart å få en god planløsning. Kjøpesenterets fellesareal er 1 700 kvm og til sammen bare utgjør nesten 10 % av senterets bruksareal, som er det laveste sammenlignet med de andre kjøpesentrene. Fellesarealet på plan 1 deler kjøpesenteret i to, hvor man i enden av etasjen kan ta trappen opp til plan 2. Her er arealet konsentrert i midten av senteret. Fellesarealene har vide korridorer med få inngangspartier som gir god publikumsflyt. Folk kommer hovedsakelig med bil, ref. brukerundersøkelsen, derfor er det ikke nødvendig å ha mange inngangsdører på senteret, fordi folk parkerer bilen nærmest hovedinngangen på parkeringsplassen. Det lille fellesarealet fører til at kjøpesenteret blir mer effektivt. De mest attraktive forretningene er også innbyrdes strategisk riktig plassert. De har fordelt de mest attraktive butikkene mellom etasjene hvor man på plan 1 finner vinmonopolet og Coop Obs bygg, og på plan 2 har man blant annet to Coop Obs butikker, H&M og et apotek. På den måten får City Lade folk til å passere flere forretninger, spesielt de som på egenhånd ikke trekker kunder og dermed skapes impulshandel. Nå har kjøpesenteret forholdsvis få butikker sammenlignet med Trondheim Torg og City Syd, og det er ofte der impulshandel får størst effekt. På spørsmål om impulshandel er en viktig suksessfaktor for City Lades konsept kan man konkludere med er **tilstede**.

Lade Arena 1 har to etasjer, tre dersom man medregner treningssenteret Elixia i kjelleretasjen. Senteret er planlagt og bygd med utgangspunkt for å bli et senter, som har ført til gode planløsninger. Lade Arena 1 sitt fellesareal er 1 800 kvm og utgjør nesten 11 % av senterets bruksareal, som er forholdsvis lite sammenlignet med de andre kjøpesentrene. Fellesarealene er konsentrert i midten av senteret slik at kundene får god tilgang til butikkene, som gir et effektivt senter. På Lade Arena 1 kjører alle bil, ref. brukerundersøkelsen. Derfor har de ikke behov for mange inngangsdører ettersom folk parkerer bilen nærmest hovedinngangen på parkeringsplassen. Konseptet til Lade Arena 1 er å stille et hus til rådighet til de som ønsker å etablere seg der. Derfor har ledelsen aldri tenkt på noe leietagers sammensetning. Det betyr at forretningene er ikke plassert riktig innbyrdes, slik som Haram anbefaler for å skape omsetningsgrunnlag for de mindre forretningene uten samme markeds kraft. Allikevel har Lade Arena 1 en god publikumsflyt der kunder passerer mange forretninger fordi fellesarealet er lite og oversiktlig. Selv om Lade Arena 1 har mange av de nødvendige suksessfaktorene for å få høy impulshandel, så er huseieren ikke omsetningsbasert. Det betyr at huseierne har ikke noen motiv for at

senteret skal få en høy frekvens av impulshandel. Et incitament er at leietagerne får bedre betalingsevne. Derfor kan man på spørsmål om impulshandel er en viktig suksessfaktor for Lade Arena 1s konsept, konkludere med **ikke tilstede**.

5.1.2.4 Bygningens parkering

PARKERING	Trondheim Torg	City Syd	City Lade	Lade Arena 1
Håndterer trafikkmengder uten kø	Liten grad	Stor grad	Stor grad	Stor grad
Adkomst fra parkering til kjøpesenter er enkel, tydelig og synlig	Liten grad	Stor grad	Stor grad	Stor grad
Parkeringen oppleves som trygg	Liten grad	Stor grad	Stor grad	Stor grad

Tabell 26: Parkering – Sammenstilling av kjøpesentrenes suksessfaktorer

Parkering er ofte noe av det første kundene møter og derfor mener Haram (2009) det er viktig at adkomsten fra parkeringsplasser til kjøpesenteret er enkel, tydelig og synlig, utformingen klarer å håndtere trafikkmengdene uten kø og at parkeringen oppleves som trygg. Ifølge Rasmussen (2010f) er bransjens gjennomsnittlige netto omsetning pr. parkeringsplass 800 000 kr. og flertallet av kjøpesentrene med flest parkeringsplasser har ekstern lokalisering. Rasmussen (2008) har kartlagt kjøpesenterbransjens parkeringstilbud i Norge og resultatene viser en klar sammenheng mellom kjøpesentrenes omsetningsvolum og antall parkeringsplasser, og salgsarealet og parkeringstilbudet.

Trondheim Torgs parkeringshus har en grei utforming som håndterer trafikkmengdene stort sett uten kø, tross alderen. Adkomsten fra parkeringsplassen til kjøpesenteret er verken spesielt god eller dårlig, og den oppleves som relativt trygg. For Trondheim Torg er adkomsten fra parkeringsplassen til kjøpesenteret, håndtering av trafikkmengder og at parkeringen er trygg i **liten grad** viktige suksessfaktorer, ettersom mindretallet av kundene kommer med bil, ref. brukerundersøkelsen. Det er ikke her hovedfokuset til Trondheim Torg ligger, selv om disse elementene er viktige å ha på enhver parkeringsplass.

For **City Syd, City Lade og Lade Arena 1** er håndtering av trafikkmengder viktig fordi de er bilbaserte kjøpesenter. Konseptet til bilbaserte kjøpesenter er at det skal være effektivt og da må kjøpesentrene ha parkeringsplasser som klarer å håndtere trafikkmengdene, slik at folk slipper å stå i kø.

På **City Syd** er parkeringen godt utformet og håndterer trafikkmengdene bra. Det eneste er at noen få opplever at det er kø i helgene, ref. brukerundersøkelsen. Årsaken til det er som senterledelsen selv forteller, på grunn av den aldrende infrastrukturen i området, noe senterledelsen ikke rår over selv. Som et familiesenter er det viktig at parkeringen oppleves som trygg, spesielt med barn til stede. Ettersom City Syd har utendørsparkering blir parkeringen mer oversiktlig og det blir enklere for folk å finne frem. Folk som går til og fra bilen blir også mer synlig, som gir en bedre trygghetsfølelse. Overflateparkeringen er inndelt i to forskjellige høydenivå, en mot senterets 1. etasje og den andre til 2. etasje. Her har City Syd løst parkeringsnivåforskjellene ved å samle de to hovedinngangene på et sted, et på hvert plan. Over hovedinngangspartiet har de et stort kjøpesenterskilt som er synlig for alle som parkerer og på den måten blir adkomsten fra parkeringsplassen til kjøpesenteret enklere. På bakgrunn av det kan man konkludere med at adkomsten fra parkeringsplassen til kjøpesenteret, håndtering av trafikkmengder og at parkeringen oppleves som trygg samsvarer med teorien og er i **stor grad** viktige suksessfaktorer for City Syd.

City Lades utforming på parkeringen er god og den håndterer i **stor grad** trafikkmengdene bra. Utfordringen i det siste har vært utbyggingen av infrastrukturen på Haakon VII's gate som har gitt store kødannelser på Lade under rushtiden. Dette er ikke noe senterledelsen rår over selv. Kjøpesenteret er et familiesenter og da er det i likhet med City Syd viktig at parkeringsplassen oppleves som trygg, spesielt for barn. City Lade har utendørsparkering og et parkeringshus der det er relativt enkelt for folk å finne frem. Adkomsten fra parkeringsplassen til senteret kan kanskje oppleves som noe utrygt for barn ettersom kjøpesenteret har en stor byggevarehandel og ligger i samme bygg der det er industri og lager. Det fører til flere tunge kjøretøy inn og ut fra området. Dette gjelder bare de utvendige parkeringsplassene på sørsiden av kjøpesenteret. Bortsett fra det er parkeringen oversiktlig og til dels trygg. Over hovedinngangen har de satt opp et stort senter-skilt som er godt synlig for de som parkerer i området. På bakgrunn av det kan man konkludere med at adkomsten fra parkeringsplassen til senteret og at parkeringen oppleves som trygg samsvarer til dels med teorien. På spørsmål om dette er viktige suksessfaktorer for City Lade må sies å være **til stede**.

For **Lade Arena 1** er parkering avgjørende med tanke på konsept. Et av de viktigste suksesskriteriene er effektivitet, og da kan de ikke ha et senter der folk må stå i kø. Derfor har senterledelsen brukt mye ressurser på å få en utforming som klarer å håndtere trafikkmengdene uten kø og at det er enkelt finne parkering. De har for eksempel lokalisert senteret i nærheten av rundkjøring og kryss. Lade Arena 1 har to utendørsparkeringer som ligger ved hvert sitt inngangsparti, i tillegg til at de har en parkeringskjeller. Over inngangspartiene er det satt opp et senter-skilt som er synlig for alle som parkerer. På den måten blir adkomsten fra parkeringsplassen til kjøpesenteret enklere og mer tydelig. Det blir lettere å orientere seg på parkeringsplassen og vil oppleves som trygg. Ifølge senterledelsen generer en overflateparkering ca. 1 mill. kr. til forskjell fra en parkeringsplass i kjeller som bare generer 300 000 kr. Derfor er overflateparkering et stort fokusområde for Lade Arena 1. Overflateparkering er også bedre fordi kundene vil enklere se om det er ledig parkering, og om det faktisk er folk på senteret. På bakgrunn av det kan man konkludere med at adkomsten fra parkeringsplassen til senteret, håndtering av trafikkmengder og at parkeringen oppleves som trygg samsvarer med teorien, og er i **stor grad** viktige suksessfaktorer for Lade Arena 1.

5.1.3 FDV – Forvaltning, drift og vedlikehold

FDV	Trondheim Torg	City Syd	City Lade	Lade Arena 1
Lave felleskostnader	Ikke tilstede	Ikke tilstede	Liten grad	Stor grad
Sterk senterledelse	Stor grad	Stor grad	Liten grad	Ikke tilstede

Tabell 27: FDV – Sammenstilling av kjøpesentrenes suksessfaktorer

Ifølge Haram (2009) er FDV funksjonen av vesentlig betydning for et kjøpesenters posisjon i markedet. Det er derfor viktig at den bemannes med tilfredsstillende kompetanse. Vedlikehold av kjøpesenter er både krevende og kostbart. Utsetter man vedlikehold vil det ikke gi synlige konsekvenser med en gang, men vil over tid gjøre senteret mindre attraktivt i kundenes øyne. I tillegg vil det bli desto dyrere å rette opp. Felleskostnadene på kjøpesentrene fordeles mellom leietagerne. Blir det for kostbart går det ut over forretningenes lønnsomhet, og dermed evnen til å betjene husleie. Blir nivået for lavt vil det gå ut over vedlikehold av eiendommen og tekniske anlegg, redusere servicen, samt forringe kvaliteten på fellesarealene. Det vil i sin tur vil påvirke kundens opplevelse på senteret, og vil over tid ha konsekvenser for omsetningen. Ifølge Haram (2009) vil felleskostnadene tilsynelatende variere med størrelsen på fellesarealet. Vi vil nå drøfte og se i hvilken grad lave felleskostnader er en suksessfaktor for kjøpesentrene.

Lave felleskostnader

Trondheim Torg og **City Syd** er de to kjøpesentrene som har størst fellesareal, henholdsvis 23 og 20 % av bruksarealet og tilsvarer mer enn dobbelt så mye fellesareal som de to andre kjøpesentrene. Fellesarealene til Trondheim Torg og City Syd er store og åpne, og fungerer som store oppholdsrom der folk kan være uten å gå inn i en eneste butikk. Dette gjelder spesielt Trondheim Torg ettersom senteret er en del av byen og har blitt et møtested for folk i sentrum. Selv om man ikke har tall som viser hvor mye felleskostnadene utgjør så kan man på bakgrunn av fellesarealenes størrelse, antall besøk og kjøpesentrenes alder anta at felleskostnadene på Trondheim Torg og City Syd er vesentlig høyere enn det de er på City Lade og Lade Arena 1. Når et kjøpesenter har mange butikker slik som Trondheim Torg og City Syd har, så blir felleskostnadene forholdsvis lav for hver enkelt leietager, fordi kostnadene blir fordelt mellom mange. En utfordring som senterledelsen da får er at de ikke har et stort nok incitament på å få ned felleskostnadene, ettersom de har mange aktører som allikevel vil inn. Derfor trenger ikke senterledelsen å ha fokus på å få ned felleskostnadene. På spørsmål om lave felleskostnader er en suksessfaktor med tanke på kjøpesentrenes konsepter, kan man konkludere med **ikke tilstede**.

City Lade og **Lade Arena 1** er forholdsvis nyetablerte senter og er de to kjøpesentrene med minst fellesareal, henholdsvis 10,6 % og 8,8 % av bruksarealet. Ifølge Haram (2009) vil felleskostnadene tilsynelatende variere med størrelsen på fellesarealet. Det betyr at City Lade og Lade Arena 1 har mest sannsynlig lavere felleskostnader sammenlignet med Trondheim Torg og City Syd. Fellesarealene til City Lade og Lade Arena 1 fungerer i mindre grad som oppholdsrom enn Trondheim Torg og City Syd. En årsak til det er kjøpesentrenes beliggenhet, type varer og hvor mange butikker de har. City Lade og Lade Arena 1s beliggenheten tilsier at det ikke er mange andre grunner til å dra på kjøpesentrene enn å handle. Ref. brukerundersøkelsen. Konseptet deres er storhandelsvarer og de har relativt få butikker til at det er interessant for folk å oppholde seg på senteret en hel dag. For nyetablerte senter er det ekstra viktig å ha lave felleskostnader ettersom kjøpesentrene er sårbar for utskiftninger blant leietagerne i oppstartsfasen. Ref. at Lade Arena 1 må jage etter leietagere. Derfor vil høye felleskostnader gi større utfordringer med å få inn leietagere.

På **City Lade** kan man anta at de har lave felleskostnader på grunn av et forholdsvis lavt fellesareal. For senterledelsen var ikke lave felleskostnader et viktig fokusområde og det ble aldri nevnt som en suksessfaktor under intervjuene. Allikevel må man kunne si at de lave felleskostnadene er til en viss grad en suksessfaktor ettersom det gir bedre lønnsomhet og betalingsevne til butikkene. På bakgrunn av det kan man konkludere med at lave felleskostnader er i **liten grad** en viktig suksessfaktor for City Lade med tanke på kjøpesenterets konsept.

Lade Arena 1 har ikke tillatelse til å ha detaljhandel. Konseptet deres er storhandel og derfor er lave felleskostnader viktig. Når leietagerne blir så store som de er på Lade Arena 1 og senteret i tillegg har få butikker, blir ledelsen nødt til å ha fokus på å få ned felleskostnadene for å bli attraktiv. Når leietagere etablerer seg i utkantstrøk forventes lavere leiepriser og lavere felleskostnader. Derfor har ledelsen ved Lade Arena 1 stor fokus på å holde felleskostnadene nede. Det er de lave felleskostnadene til Lade Arena 1 som gjør dem attraktive for leietagere. På bakgrunn av det kan man konkludere med at lave felleskostnader er i **stor grad** en viktig suksessfaktor for Lade Arena 1 med tanke på kjøpesenterets konsept.

Hvor stor suksessfaktor er en sterk senterledelse med hensyn til konsept?

Det fins mange typer kjøpesenter her i landet, store og små. De driftes forskjellig, alt fra profesjonelle senterkjeder som Amfi, Steen & Strøm og Vital til kjøpmenn som tidligere hadde en dagligvare som nå er utvidet til kjøpesenter og alt i mellom. Dersom et kjøpesenter skal fungere som handelsplass og opplevelsessenter, må det ifølge Gisholt (2010) ha en profesjonell senterledelse. Gisholt (2010) mener senterledelsens viktigste funksjon er å utvikle markedsføringskonsept for kjøpesenteret i samarbeid med kjedeledelsen, medvirke til å skape en god leietagermik, medvirke til å skape kundetilstrømning til kjøpesenteret, understøtte leietagerne i deres markedsføring og organisere senterets drift. Vi vil nå drøfte og se i hvilken grad en sterk senterledelse er en suksessfaktor for kjøpesentrene. Med sterk senterledelse mener vi en stor og profesjonell administrasjon med en felles strategi og et stort markedsføringsbudsjett som følger opp og har fokus på å få folk til å komme til kjøpesenteret. Sterk senterledelse gjelder i driftsfasen og ikke i tidligfasen før en etablerer senteret.

Trondheim Torg har ingen sentraladministrasjon og drives ikke på samme måte som andre sentralstyrte senterkjeder. Overordnet styring er viktig for Trondheim Torg og derfor har de en profesjonell inndriftet senterledelse. Kjøpesenteret forvaltes av Vital Eiendom som har en liten administrasjon som består av en senterleder, en markedskoordinator, en driftssjef og mange håndverkere. Senterkontoret har ansvar for all felles markedsføring, kjøpesenterets merkevare, profil og arrangerer alle fellesaktiviteter. Senterledelsens jobb er å få folk til å velge Trondheim Torg og legge forholdene til rette for leietagerne og bistå når det trengs. Butikkene må selv sørge for å selge varer og ta vare på kundene. For Trondheim Torg er det viktig å ha en sterk senterledelse fordi konseptet tilsier at de må ha en tydelig profil og sterk felles markedsføring. Dersom de skal ha fokus på forvaltning, daglig drift og detaljstyring av kjøpesenteret, er de nødt til å ha en sterk senterledelse. Konseptet er basert på at kjøpesenteret skal være et fellesskap, der tanken om oss, vi, vår ledelse, vår markedsføringskampanje og vårt senter gjelder. Det betyr at butikkene på kjøpesenteret er ikke konkurrenter men kolleger. Trondheim Torg har mange håndverkere fordi det krever mye vedlikehold og ombygging når man forvalter gamle eiendommer. Derfor er driften mer utfordrende og dyrere til forskjell fra nyetablerte sentre som for eksempel Lade Arena 1. Derfor er Trondheim Torg avhengig av å ha en sterk senterledelse for å få koordinert FDV arbeidet på en smart og effektiv måte. På bakgrunn av det kan man konkludere med at en sterk senterledelse ved Trondheim Torg er i **stor grad** en viktig suksessfaktor med tanke på senterets konsept. Det å ha en sterk senterledelse for Trondheim Torg er avgjørende.

City Syd forvaltes av kjøpesenterkjeden Amfi som har en sentralstyrt administrasjon. For City Syd er det viktig å ha overordnet styring og derfor har de en profesjonell inndriftet senterledelse. City Syd har mye av det samme konseptet som Trondheim Torg. For City Syd er det også viktig å ha en sterk senterledelse fordi kjøpesenteret må ha en tydelig profil og en sterk felles markedsføring. Senteret skal også oppleves som et fellesskap, alt fra senterledelse, markedsføring, butikkene, etc. Der alle er kolleger. Hovedmålet til senterledelsen er å få flest mulig til å besøke City Syd og ha fokus på forvaltning, den daglige driften og detaljstyre kjøpesenteret. Derfor må de gjennomføre alt det de gjør med en viss kvalitet fordi det påvirker. Senterledelsen forteller at *"Merkevarebygging er summen av alle kontaktpunkt"* og da må man være god på mange ting, over tid og hver dag. Derfor teller alle små detaljer slik som strøing, at H&M er der, at utviklingen blir ivarettatt og sørger for å ha de rette butikkonseptene. *"Rett og slett å detaljstyre organisasjonen i hver bidige del."* På bakgrunn av det kan man konkludere med at en sterk senterledelse ved City Syd er i **stor grad** en viktig suksessfaktor med tanke på senterets konsept. For City Syd er det å ha en sterk senterledelse avgjørende.

City Lade er ikke organisert på samme måte som mange andre kjøpesenterkjeder som har en profesjonell senteradministrasjon der fokuset er å få flest mulig til å besøke kjøpesenteret. Den største forskjellen på City Lades organisering sammenlignet med andre kjøpesenter, er at eierne (Trondos) selv eier og driver butikk på senteret i tillegg til å være de som forvalter kjøpesenteret. Ofte er det slik at investorer på kjøpesentrene enten forvalter kjøpesenteret selv slik som Vital Eiendom eller man outsource driften til profesjonelle kjøpesenterkjeder som Amfi. Det er sjelden investor driver egen butikk. Andre ting som skiller City Lade fra andre kjøpesenter er senterledelsens ansvarsområder. Senterledelsen ved City Lade har også ansvar for å drifte Trondos sin eierandel på City Syd samt alle butikkene som Trondos eier i regionen, 37 totalt. Det betyr at det blir mindre fokus og oppfølging av hver enkelt senterbutikk. På andre kjøpesenter har senterledelsen som regel bare ansvar for ett senter, som fører til at man får detaljstyrt kjøpesenteret i bedre grad og jobbet mer proaktiv. *“Alle som jobber på City Lade har det travelt og dermed blir det litt slik at man må ta det som haster mest, etter ad hoc prinsippet”* (Driftsleder – City Lade). Senterledelsen ved City Lade har mest fokus på Coop Obs butikkene og har størst kompetanse på å drive dagligvarebutikk. Deres hovedfokus er å få folk til å komme på Coop Obs butikkene. For å få til det må de ha en sterk ledelse for Coop Obs butikkene slik at de kan detaljstyre disse. Ettersom resten av butikkmixen på City Lade bare er et supplement til Coop Obs butikkene, blir fokuset mindre på de andre senterbutikkene og behovet for en sterk senterledelse er derfor ikke i like stor grad nødvendig. Hvilken betydning har det å si for City Lade at ledelsen har mindre fokus på senterledelse? Sannsynligvis lite ettersom City Lade hadde over 1,4 milliarder i omsetning som plasserer de på 14. plass i Norge. Det kan se ut som om det kan være tilstrekkelig å fokusere på Coop Obs butikker dersom man ønsker å oppnå høy omsetning. Spørsmålet er om City Lade hadde fått enda mer omsetning dersom de hadde hatt større fokus på senterledelse? På bakgrunn av det kan man konkludere med at en sterk senterledelse ved City Lade er i **liten grad** en viktig suksessfaktor med tanke på senterets konsept. For City Lade er det avgjørende å ha en sterk ledelse for Coop Obs butikkene, men ikke på senterledelse.

Lade Arena 1 har ingen senterledelse fordi konseptet deres er så enkelt som å stille et hus til rådighet til de som ønsker å etablere seg der. Lade Arena 1 er nesten ikke et kjøpesenter, men en samling av butikker der hver enkelt leietager må markedsføre sin butikk og sine produkter. Ledelsen ved Lade Arena 1 er et profesjonelt eiendomsutviklingsselskap med fokus på sterk ledelse i tidligfasen, før man etablerer et senter. Enkelt sagt går metoden ut på å anskaffe tomter som har bedre fasiliteter utenfor byen og tilby disse til logistikkbedrifter eller industri som er lokalisert i sentrale områder. Ledelsen har ett formål og det er å bygge lokaler som kan huse plasskrevende aktører slik som Rema1000. Huseierne bryr seg ikke om sentersammensetningen, bare de får leid ut slik at husleiegraden er høyest mulig. Nå etter at Lade Arena 1 er etablert har eierne en passiv ledelse. Det er en form for styring det også, men de har en annerledes styringsform og driftsstrategi enn de andre kjøpesentrene. Kanskje Lade Arena 1 hadde fått mer omsetning dersom de hadde hatt en profesjonell senterledelse? På nåværende tidspunkt er det ikke aktuelt for huseierne ettersom de ikke har en omsetningsbasert husleie. Det betyr at de ikke vil tjene mer dersom omsetningen øker og dermed har de ikke behov for senterledelse. Vil de tjene mer og bør de innføre omsetningsbasert husleie og etablere en senteradministrasjon i fremtiden? Med dagens omsetning på 276 millioner kroner kan det se ut som om senteret har et stort forbedringspotensial, dersom man sammenligner Lade Arena 1 med City Lade. Kjøpesentrene har lik beliggenhet og nesten samme størrelse. Den største forskjellen er at Lade Arena 1 ikke kan ha detaljhandel og at de har langt færre parkeringsplasser. At de ikke kan ha detaljhandel er nok hovedårsaken til at Lade Arena 1 ikke har like stor omsetning som City Lade, men hvor stor grad dette gir utslag på omsetningen er vanskelig å si. Det vi vet er at City Syd og City Lade har henholdsvis 2 og 1,4 milliarder kroner i omsetning og deres største magnet er Coop Obs, som bidrar mest til omsetningen. På bakgrunn av det vet vi at det er dagligvare som bidrar mest. Betydningen av å ha en sterk dagligvare kan vi kanskje se best på City Lade fordi de fokuserer mest på Coop Obs butikkene deres. På spørsmål om en sterk senterledelse er en viktig suksessfaktor for Lade Arena 1s konsept, kan konkluderes med **ikke tilstede**. For Lade Arena 1 er det avgjørende å ha en sterk ledelse i tidligfasen, men ikke på senterledelse.

På bakgrunn av de fire kjøpesentrene kan man på et generelt grunnlag konkludere med at Gisholts teori om at kjøpesenter må ha en profesjonell senterledelse for å fungere som handelsplass og opplevelsessenter, samsvarer med Trondheim Torgs og City Syds konsept, men ikke med City Lades og Lade Arena 1s konsepter.

5.1.4 Markedsføring

MARKEDSFØRING	Trondheim Torg	City Syd	City Lade	Lade Arena 1
Markedsplan	Stor grad	Stor grad	Stor grad	Ikke tilstede
Salgsutløsende markedsføring	Ikke tilstede	Stor grad	Stor grad	Ikke tilstede
Felles markedsføring	Stor grad	Stor grad	Liten grad	Ikke tilstede

Tabell 28: Markedsføring – Sammenstilling av kjøpesentrenes suksessfaktorer

Ifølge Gisholt (2010) er senterledelsens viktigste oppgave å utvikle et eget markedsføringskonsept. En markedsplan er et viktig verktøy for å oppnå høy omsetning. En forutsetning for å oppnå høy omsetning er at man vet hvem kunden er og samtidig er bevisst på senteret styrker og svakheter. En markedsplan kan inneholde fakta om senteret, senterets markedsområde, situasjonsanalyse, utfordringer og mål for året, markedsføring, intern markedsføring, leietakertilfredshet, markedsbudsjett og aktivitetsplan. Ifølge Haram (2009) er det vanskelig å definere de egenskaper ved senteret som skal kommuniseres til kundene. I tillegg påpeker han utfordringene med å skape en profil som oppfattes av kundene. Dette er utfordrende fordi et senter har mange forretninger hvor hver enkelt har sin egen profil. Dette preger ofte markedsføringen av et kjøpesenter og tenderer ofte mot det rent salgsutløsende, med pris og produkt som virkemiddel. Ifølge Gisholt (2010) er nesten all reklame i handelen i dag er preget av pristilbud. Profilerende aktiviteter (merkevarerbygging) vektlegges i mindre grad. Gisholt (2010) mener det er sjelden noen våger å profilere seg med andre virkemidler. Det fører til at marginene presses, noe som igjen krever store salgsvolum for å kunne overleve. Vi vil nå drøfte og se i hvilken grad markedsføring er en suksessfaktor for kjøpesentrene.

Trondheim Torgs senterledelse har klart å skape en tydelig og sterk profil som er rettet mot damer innen mote, tekstil, gave og posehandel generelt, men også at de skal være en forlengelse av det offentlige rom i sentrum. Kjøpesenteret har et konsept som krever mye ettersom de skal være nyskapende på markedsføringen og til enhver tid ha nye begivenheter i byen, ref. funn fra case. Trondheim Torg bruker mye penger på felles markedsføring og profilerende aktiviteter. Dette er avgjørende dersom senteret skal få folk til å komme og fremstå som en enhet i byen, spesielt ettersom de har mange butikker. For kjøpesenteret er det vanskelig å finne en felles profil for alle 73 butikker fordi de har alle forskjellige profiler. Derfor blir felles markedsføring av Trondheim Torg viktig fordi det er kjøpesenteret som de har til felles. Kjøpesenteret har ikke like store magneter som dagligvarebutikkene på City Syd og City Lade er, Coop Obs Hypermarked. Det betyr at felles markedsføring av kjøpesenteret blir viktigere. Hvert år utarbeides en markedsplan som blant annet beskriver alle aktivitetsplaner og hvilke virkemidler senteret skal bruke på de forskjellige kampanjene. På Trondheim Torg er markedsplanen et viktig verktøy for å oppnå kjøpesenterets høye omsetning. Derfor er markedsplanen til Trondheim Torg i **stor grad** en viktig suksessfaktor med tanke på kjøpesenterets konsept. Salgsutløsende reklame som prisprodukt er **ikke til stede** når Trondheim Torg gjennomfører felles markedsføring. Senterledelsen selger reklameplass for butikkene i fellesarealene, men ingenting av markedsbidraget går til å markedsføre enkeltbutikker eller enkeltbutikkers varer. Butikkene må selv markedsføre sine produkter. Ifølge Gisholt (2010) er senterledelsens viktigste oppgave å utvikle et eget markedsføringskonsept. Senterledelsen har nær kontakt med sine leietagere og de er med på utvelgelsen og sammensettingen av leietagermassen. Ledelsen vet godt hvem kunden deres er, de er bevisst på senterets styrker og svakheter og utarbeider markedsplan slik som Gisholt (2010) mener er viktig. På bakgrunn av det kan man konkludere med at felles markedsføring ved Trondheim Torg er i **stor grad** en viktig suksessfaktor med tanke på senterets konsept.

City Syds senterledelse har klart å skape en tydelig og sterk profil som er rettet mot barnefamilier og signaliserer bilbasert storhandel, kjøpesenter XXL, enkel parkering, effektivt og prisgunstig på grunn av Coop Obs butikkene. På grunn av senterets størrelse kreves det mye av senterledelsen. Derfor bruker kjøpesenteret mye penger på felles markedsføring og profilerende aktiviteter, ref. over 10 millioner kroner i året. Dette er avgjørende dersom senteret skal få folk til å komme. For City Syd er det også vanskelig å finne en felles profil for alle 72 butikker fordi de har alle forskjellige profiler. Derfor blir felles markedsføring av City Syd viktig fordi det er kjøpesenteret som er felles for butikkene. På City Syd er markedsplanen et viktig verktøy for å oppnå høy omsetning. Hvert år utarbeider senterledelsen en markedsplan som blant annet beskriver senterets markedsområde, situasjonsanalyse, utfordringer og mål for året, markedsføring og aktivitetsplan. Av de fire kjøpesentrene i oppgaven er det City Syd som har best oversikt over hvem som er kunden og er bevisst på sine egne og konkurrenters styrker og svakheter. City Syd legger stor vekt på å utarbeide en markedsplan for kjøpesenteret. Det gjenspeiles i omsetningen. Derfor er City Syds markedsplan i **stor grad** en viktig suksessfaktor med tanke på kjøpesenterets konsept. City Syds største magnet er Coop Obs butikkene, ref. brukerundersøkelsen. Det betyr at salgsutløsende markedsføring som prisprodukt er også viktig for kjøpesenteret fordi det brukes mye av dagligvarebransjen. For City Syd er salgsutløsende markedsføring viktig fordi det er dette Coop Obs butikkene bruker mest for å få folk til å komme. Typisk tilbudsvare i blader, aviser og på radio eksempelvis "Miks 3 for 69,-". Denne måten å markedsføre dagligvarer på er avgjørende. Denne type markedsføring av Coop Obs butikkene er det de selv som arrangerer og er kanskje den viktigste suksessfaktoren. Ref. brukerundersøkelsen som viser hvor stor prosentandel som handler på Coop Obs. Salgsutløsende reklame som prisprodukt er i **stor grad** en viktig suksessfaktor med tanke på kjøpesenterets konsept. Ifølge Gisholt (2010) er senterledelsens viktigste oppgave å utvikle et eget markedsføringskonsept. Senterledelsen ved City Syd har i likhet med Trondheim Torg nær kontakt med sine leietagere og er med på utvelgelsen og sammensettingen av leietagermassen. Ledelsen vet godt hvem kunden deres er, de er bevisst på senterets styrker og svakheter og utarbeider årlig en markedsplan som Gisholt (2010) mener er viktig. På bakgrunn av det kan man konkludere med at felles markedsføring er i **stor grad** en viktig suksessfaktor med hensyn til kjøpesenterets konsept.

City Lade har en profil som er rettet mot familier og som signaliserer bilbasert storhandel, enkel parkering, effektivt og prisgunstig på grunn av Coop Obs butikkene. Utover det har ikke City Lade så tydelig og sterk profil. Det er heller Coop Obs som har en sterk profil enn kjøpesenteret. På en måte har City Lade fått mye av den samme profilen som Coop Obs har, ettersom folk forbinder kjøpesenteret med Coop Obs butikkene, ref. brukerundersøkelsen. Senterledelsen mener det ikke er så stort behov for å profilere kjøpesenteret fordi de har, ifølge dem selv, for få leietagere. City Lades senterledelse har ikke utarbeidet et strategidokument eller en markedsplan for kjøpesenteret. Ledelsen mener de ikke trenger det fordi senteret har for få butikker. Selv uten en markedsplan har de klart å få over 1,4 milliarder i omsetning. For å få til det må man ha en plan. Løsningen har vært at Trondos har utarbeidet et strategidokument og en markedsplan for Coop Obs butikkene. Det er nok derfor kjøpesenteret har klart å få den omsetningen de har. Ettersom huseierne på City Lade også eier Coop Obs butikkene så har senterledelsen tilgang på kundeinformasjon herfra fordi butikkene har kundetellere. Mange har medlemskort og alle kjøp blir registrert. Baksiden er at de ikke fanger opp kundene som handler på de andre butikkene på senteret og det er her kanskje potensialet ligger. Ifølge senterledelsen er potensialet foreløpig ikke stort nok fordi de har for få butikker. Ifølge brukerundersøkelsen kommer folk flest på City Lade for å handle på Coop Obs. Det betyr at det er nok å ha en markedsplan for Coop Obs butikkene, og ikke de øvrige butikkene. Det vil si at en markedsplan for kjøpesenteret City Lade ikke er en suksessfaktor i forhold til senterets konsept. Hvorfor er felles markedsføring mindre vektlagt på City Lade? Hovedårsaken er senterets konsept, som er Coop Obs. Når huseierne også eier og drifter Coop Obs så betyr det naturligvis at det er disse som får mest fokus. Dagligvarebutikker har også en ulik måte å markedsføre seg på, kontra andre "klassiske" kjøpesenter hvor felles markedsføring er viktig fordi man ønsker å fremstå som en enhet. På dagligvarebutikker er det mye mer fokus på å markedsføre prisprodukt for å lokke kundene. Hovedinntekten for huseierne kommer fra deres egne Coop Obs butikker og derfor er det ikke et stort nok insitamant for huseierne å ha fokus på felles markedsføring. For kjøpesenteret er dette kanskje en uheldig løsning, men

huseiernes standpunkt er at det er for få butikker på kjøpesenteret til at det er aktuelt å ha et stort felles markedsføringsapparat. For å forstå Trondos må man se på eierforholdet. Ulik eierstruktur vil ha betydning for om den ene suksessfaktoren skal vektlegges eller ikke. Skal de fokusere på suksessfaktorene som bare gagnar huseierne eller alle på senteret? Skal huseier kun bedrive utleie eller skal huseier også eie og drifte butikker? Her kan det oppstå en interessekonflikt dersom huseier også skal drifte butikker. På den ene siden skal de ivareta at senteret til en hver tid har flest mulig besøkende og på den andre siden må de ivareta sine egne butikkers interesse. Det som avgjør om huseierne velger å ha et stort senterapparat med felles markedsføring eller ikke, kommer til syvende og sist an på lønnsomhet. Huseierne vil velge det alternativet som de tjener mest på. Dersom de tjener mest på å ha fokus på sine egne butikker så er det naturlig at det blir deres største fokusområde. Vil dette føre til at de andre butikkene på City Lade ikke fått ut sitt fulle potensial? Kanskje. På bakgrunn av det kan man si at markedsplanen for Coop Obs butikkene er i **stor grad** en viktig suksessfaktor for City Lade. På City Lade er også Coop Obs butikkene kjøpesenterets største magnet, ref. brukerundersøkelsen. Derfor er salgsutløsende markedsføring som pris og produkt som virkemiddel viktig. Denne form for markedsføring er det Trondos som utfører på Coop Obs butikkene og er i likhet med City Syd kanskje den viktigste årsaken til at det går så bra på butikkene. Ref. antall folk som kommer for å handle på Coop Obs. Med hensyn på lønnsomhet er salgsutløsende markedsføring kanskje det mest fornuftige ettersom ledelsen eier Coop Obs butikkene. Derfor kan man konkludere med at salgsutløsende markedsføring er i **stor grad** en viktig suksessfaktor med hensyn til City Lades konsept. City Lade har ikke like stort behov for å ha felles markedsføring av kjøpesenteret. Årsaken til det er at eierne er mest opptatt av Coop Obs fordi de generer mest omsetning, og de andre butikkene blir bare et supplement. Eierne benytter heller ressurser på å få markedsført Coop Obs butikkene ettersom det gir størst gevinst. Ifølge Gisholt (2010) er senterledelsens viktigste oppgave å utvikle et eget markedsføringskonsept. Senterledelsen ved City Lade har ikke nær kontakt med sine leietagere, men er med på utvelgelsen og sammensettingen av leietagermassen. Ledelsen vet godt hvem kundene til Coop Obs er, men ikke resten av senteret. De er bevisst på Coop Obs sine styrker og svakheter og har utarbeidet en markedsplan for disse slik som Gisholt (2010) mener er viktig, men ikke for senteret. På bakgrunn av det kan man konkludere med at felles markedsføring ved City Lade er i **liten grad** en viktig suksessfaktor med tanke på senterets konsept.

For **Lade Arena 1** var felles markedsføring i utgangspunktet ikke aktuelt ettersom konseptet deres er basert på at butikkene skal markedsføre seg selv, men ledelsen har også sett nytten av å ha felles markedsføring, spesielt i vanskelige tider. Før finanskrisen hadde ikke Lade Arena 1 felles markedsføring, men når finanskrisen kom ble det besluttet å satse på en felles markedsføring av senteret for å se om de kunne begrense inntektsnedgangen. Ledelsen fikk engasjert et eksternt reklamebyrå som utarbeidet en markedsplan og fikk satt en profil på Lade Arena 1. Senterets profil ble rettet mot menn og signaliserer bilbasert storhandel, enkel parkering, god adkomst og effektivt. Reklamekampanjen viste seg å fungere. Funnene viste at markedsplanen og felles markedsføring av senteret gir effekt, selv om en ikke har en felles merkevare. Det resulterte i at man har valgt å fortsette med felles markedsføring av Lade Arena 1, men i regi av butikkene selv og reklamebyrået. Ettersom huseierne ikke har omsetningsbasert husleie, vil ikke felles markedsføring ha noen effekt. Eneste påvirkning må være at leietagerne kan få bedre betalingsevne. På spørsmål om markedsplan og felles markedsføring er en viktig suksessfaktor for Lade Arena 1, kan man konkludere med er **ikke tilstede**, fordi huseierne ikke vil tjene på det. Markedsføringen benytter salgsutløsende reklame som pris og produkt på senterets nettsider. Denne type markedsføring er kanskje mest fornuftig ettersom handlemønsteret til de som handler der, ofte sammenligner priser på internett først. Ref. funn fra case. Når butikkene markedsfører sin butikk og sine produkter er salgsutløsende markedsføring i stor grad en viktig suksessfaktor. For huseierne har det derimot ingen påvirkning på grunn av fast husleie. På spørsmål om salgsutløsende markedsføring er en viktig suksessfaktor for Lade Arena 1, kan man konkludere med er **ikke tilstede**.

Ifølge Gisholt (2010) er en markedsplan et viktig verktøy for å oppnå høy omsetning. Funnene fra casene viser at Trondheim Torg og City Syd legger stor vekt på å utarbeide markedsplaner for kjøpesentrene sine og begge kan vise til høy omsetning. Her ser vi teorien til Gisholt samsvarer med funnene. City Lade har verken utformet en markedsplan eller et strategidokument for kjøpesenteret, men allikevel kan de vise til høy omsetning. Årsaken til det er at Trondos utarbeider egne markedsplaner for sine butikker. Dette er helt avgjørende for City Lades høye omsetning. Spørsmålet er om omsetningen ville ha vært større dersom de hadde hatt en markedsplan for alle på kjøpesenteret? Til det forteller senterledelsen at de har for få butikker til at det vil være lønnsomt. Gisholts teori om markedsplan samsvarer med funnene fra City Lade. På Lade Arena 1 viser det seg at felles markedsføring, markedsplan og salgsutløsende reklame øker senterets omsetning, men er ikke viktig for huseiernes lønnsomhet. Ref. leieavtalen. På bakgrunn av det kan man si at man bør ha en strategi og markedsplan enten for hele kjøpesenteret eller i det minste for de største bidragsyterne til senterets omsetning, slik som for eksempel Coop Obs butikkene. Markedsføring, enten det er på ledelsesnivå eller butikknivå, er utgangspunktet for et hvert kjøpesenters suksess. For å få folk til å komme oftere må man påminne folk at kjøpesenteret eksisterer. Det er mange måter å gjøre det på. Enten kan man ha en stor senterledelse som administrerer oppgavene på vegne av kjøpesenteret eller man kan la butikkene selv stå for markedsføringen. Funnene fra casene viser at alle kjøpesentre bør ha felles markedsføring dersom de ønsker å oppnå høy omsetning. Hvilken type markedsføring man bør velge er avhengig av konsept og leieavtaler.

5.2 Hva legger kundene vekt på med hensyn til valg av kjøpesenter?

I dette kapitlet skal vi se nærmere på noen av kriteriene kunder har før de velger kjøpesenter. Ifølge Gisholt (2010) og Haram (2009) har kundene følgende kriterier for valg av kjøpesenter:

- Parkering
- Beliggenhet, tilgjengelighet og åpningstider
- Stort utvalg av butikker og magnetar

La oss først se på parkering.

Parkering

Ifølge Gisholt (2010) er parkeringsplasser for bil et viktig kriterium for kundene, med unntak av noen få kjøpesentre i de store byene. Erfaringer viser at mange kunder unngår kjøpesentre der parkeringsforholdene er utilstrekkelige eller oppleves som ubekvemme. På Trondheim Torg viser brukerundersøkelsen at kun 12 % kjørte bil og blant disse ble 8 % kjørt av noen andre. Det kan kanskje tyde på at bil ikke er et like viktig kriterium for kundene på Trondheim Torg ettersom de er et kjøpesenter i en storby, slik som Gisholt hevder? Blant de tre andre kjøpesentrene var det i gjennomsnitt over 85 % som kjørte bil til kjøpesentrene. Det vil si at her er parkeringsplasser for bil et viktig kriterium for kundene. For å vurdere om et senter har tilrettelagt for parkeringsplasser må man se på parkeringsdekningen til hvert senter. I denne oppgaven beregnes parkeringsdekningen ved å dividere antall besøkende på 365 dager, og deretter dividere denne summen på antall parkeringsplasser. Da får man følgende resultat.

	Trondheim Torg	City Syd	City Lade	Lade Arena 1
Ant besøkende	7 200 000	4 300 000	3 000 000	560 000 *
Ant parkeringsplasser	374	1 300	810	250
Parkeringsdekning	52,7	9,1	10,1	6,1

Tabell 29: Sammenstilling av kjøpesentrenes parkeringsdekning

*) Antall handel. Antall besøkende er ukjent for eierne og kan derfor ikke sammenlignes direkte opp mot de andre sentrene.

Tabellen viser at **Trondheim Torg** har den laveste parkeringsdekningen blant de fire kjøpesentrene. De har én parkeringsplass per 53. besøkende som er langt lavere enn de andre. Kanskje det er derfor det er så få som kjører bil til senteret? Et interessant funn ved Trondheim Torg var å se at 16 % ønsket billigere parkering og 12 % ville ha bedre fremkommelighet for bil. Av de som ønsket billigere parkering tok halvparten buss og $\frac{1}{3}$ av de som ønsket bedre fremkommelighet for bil tok også buss. Det betyr at parkeringsplasser for bil er et viktig for flere enn bare de som kjører bil til Trondheim Torg. Ut fra brukerundersøkelsen virker det ikke som om folk unngår å kjøre bil til Trondheim Torg først og fremst fordi senteret har lav parkeringsdekning. Det var ingen som sa at det var for lav parkeringsdekning. I første rekke er det for dyrt å parkere og fremkommeligheten er for dårlig sammenlignet med de andre kjøpesentrene. Nesten $\frac{1}{4}$ av alle spurte hadde et ønske om billigere parkering og bedre fremkommelighet. Det er ikke sikkert alle hadde kjørt bil dersom Trondheim Torg hadde hatt gratis parkering, bedre tilgjengelighet og parkeringsdekning. Det er alltid noen som ikke kan kjøre bil, som for eksempel de som ikke har sertifikat for bil eller de som skal drikke alkohol. På bakgrunn av det kan man konkludere med at Trondheim Torgs parkeringsplasser er et viktig kriterium for kundene, selv om det er et kjøpesenter midt i en storby, men ikke på lik linje som de tre andre kjøpesentrene.

For **City Syd** viser tabellen at de ikke har størst parkeringsdekning selv om de har flest parkeringsplasser. Kjøpesenteret har én parkeringsplass per 9. besøkende. Ifølge brukerundersøkelsen kjørte 68 % bil og 44 % sa parkering var en viktig årsak til hvorfor de kom til senteret. Parkering var den tredje viktigste årsaken til at folk valgte City Syd. Som forventet scorer parkering høyt ettersom det er et eksternt bilbasert kjøpesenter. 4 % mente senteret kunne få en bedre fremkommelighet for bil ettersom det var *for mye trafikk og kø i helgene*. Her var det ingen som sa at senteret hadde for få parkeringsplasser eller en for lav parkeringsdekning. På bakgrunn av det kan man konkludere med at senterets parkeringsplasser er et viktig kriterium for kundene på City Syd.

Videre ser vi i tabellen at **City Lade** har én parkeringsplass per 10. besøkende. Ifølge brukerundersøkelsen kjørte 88 % bil og 44 % sa parkering var en viktig årsak til hvorfor de kom hit. For City Lade kom også parkering som den tredje viktigste årsaken til at folk valgte kjøpesenteret. Resultatet er også som forventet ettersom City Lade er i likhet med City Syd, et bilbasert kjøpesenter. Ifølge brukerundersøkelsen var det ingen som mente at City Lade hadde for få parkeringsplasser eller at fremkommeligheten for bil kunne ha vært bedre. Riktignok var det 8 % som kunne tenkt seg bedre fremkommelighet, men det var for buss. På bakgrunn av det kan man konkludere med at senterets parkeringsplasser er et viktig kriterium for kundene på City Lade.

Tilslutt viser tabellen at **Lade Arena 1** har størst parkeringsdekningen blant de fire kjøpesentrene, selv om de har færrest parkeringsplasser. De har én parkeringsplass per 6. besøkende. Ifølge brukerundersøkelsen kjørte alle bil til senteret og 32 % valgte Lade Arena 1 på grunn av parkering. Parkeringen var den nest viktigste årsaken til at folk valgte Lade Arena 1. Resultatet er som forventet ettersom Lade Arena 1 er et bilbasert senter. På bakgrunn av det kan man konkludere med at senterets parkeringsplasser er et viktig kriterium for kundene på Lade Arena 1.

	Trondheim Torg	City Syd	City Lade	Lade Arena 1
Ant kjørende	12 %	68 %	88 %	100 %
Ant besøkende som kjører	864 000	2 924 000	2 640 000	560 000 *
Parkeringsdekning	6,3	6,2	8,9	6,1

Tabell 30: Sammenstilling av kjøpesentrenes parkeringsdekning

*) Antall handel. Antall besøkende er ukjent for eierne og kan derfor ikke sammenlignes direkte opp mot de andre sentrene.

Det blir kanskje feil å vurdere Trondheim Torgs parkeringsdekning opp mot de tre andre bilbaserte kjøpesentrene. Trondheim sentrum har flere parkeringsplasser enn hva Trondheim Torg har. Til sammen er det 1 400 parkeringsplasser i Trondheim sentrum. Trondheim sentrum har også flere besøkende enn hva Trondheim Torg har. Det betyr at parkeringsdekningen til Trondheim Torgs kunder kan være større enn hva den første tabellen forteller. Problemet til Trondheim Torg er at alle de 1 400 parkeringsplassene i sentrum er avgiftsbelagte. Derfor vil eksterne kjøpesenter ha parkeringen som deres fordel. Dersom vi tar med hvor mange som faktisk kjører inn i parkeringsberegningen så får vi en ny tabell som viser at Trondheim Torg får en langt bedre parkeringsdekning. Årsaken til det er at de bare har 12 % som kjører bil til senteret. Dette kan være en feilkilde da denne beregningen tar utgangspunkt i brukerundersøkelsens tallmateriale hvor bare 25 personer ved hvert senter er spurt. I den andre tabellen operer vi med mer reelle tall slik som antall parkeringsplasser og antall besøkende.

På et generelt grunnlag kan man konkludere med at Gisholts teori om at parkeringsplasser for bil er et viktig kriterium for kunder, samsvarer med funnene vi har fått fra casene.

Beliggenhet og tilgjengelighet

Ifølge Gisholt (2010) er kjøpesentrenes beliggenhet et viktig kriterium for kunder før de velger kjøpesenter. Haram (2009) skriver at den aller viktigste forutsetningen for å oppnå høy omsetning er beliggenhet.

På **Trondheim Torg** viser brukerundersøkelsen at det var 60 % som svarte at senterets beliggenhet var et viktig kriterium for at de valgte kjøpesenteret. Det er interessant å se at Trondheim Torg fikk lavest score på beliggenhet blant kjøpesentrene, der en kanskje kunne forvente å få størst utslag. Det kan være at blant de som svarte at de var der fordi det var en *vane* eller fordi senteret fungerte som et godt *treffpunkt*, også er der fordi senteret har god beliggenhet, selv om de ikke har svart det direkte. La oss se på et par eksempler. Det var en dame som svarte at hun var på Trondheim Torg fordi hun *"har fast frisør her"*. Brukerundersøkelsen forteller ingenting om hvorfor hun har fast frisør på senteret. Er det fordi det er hennes nærmeste frisør? Eller er Trondheim Torg hennes nærmeste kjøpesenter med frisør? Det kan like godt være at damen foretrekker denne frisøren fordi hun er god. En annen person sa at *"McDonalds er et bra sted å passe barnebarn."* Ettersom det ikke fins andre McDonalds restauranter i sentrum av Trondheim kan man kanskje anta at han er der med barnebarna fordi det er den nærmeste McDonalds restauranten. Eller de er der fordi det er mest praktisk? Indirekte kan det bety at han er der på grunn av Trondheim Torgs beliggenheten. Det var også overraskende at det bare var 8 % som fremhevet bussen som en viktig årsak til hvorfor de valgte Trondheim Torg. Av alle som tok buss (40 %) så var det 12 % som dro dit fordi det var en vane. Når folk svarer *vane* kan det bety at de ikke er helt bevisst på hvorfor de velger et senter. Kanskje de er der fordi busstilbudet er bra? Nå er det ikke sikkert at det er en vane at de tar buss til senteret heller. Ifølge brukerundersøkelsen var det 12 % som ville ha bedre fremkommelighet for bil, bortsett fra det var det ingen som sa noe om tilgjengeligheten for buss. Det betyr at de er verken fornøyd eller missfornøyd med fremkommeligheten for buss. På bakgrunn av det kan man konkludere med at Trondheim Torgs beliggenhet er det viktigste kriteriet for kundene med hensyn til valg av kjøpesenter og tilgjengeligheten er mindre viktig.

I brukerundersøkelsen fra **City Syd** svarte 76 % at senterets beliggenhet var et avgjørende kriterium for at de valgte kjøpesenteret. Det er litt overraskende at et eksternt kjøpesenter som City Syd får høyere score på beliggenhet sammenlignet med Trondheim Torg som er et sentrumssenter. Det er mange årsaker til det. Som senterleder selv forteller så lever de primært av sitt lokalmiljø. For City Syd er primærmarkedet Heimdal og Tiller. Det betyr at for denne kundegruppen så har City Syd bedre beliggenhet enn Trondheim Torg, selv om de ligger i sentrum. Når det gjelder tilgjengelighet er det 4 % som fremhever at de *"finner alltid parkering"* som et kriterium for hvorfor de valgte City Syd. Samtidig er det 4 % som mener City Syd burde ha *"flere bussavganger"* og 4 % som ønsket *"mindre kø og trafikk i helgene"*. Det er fortsatt få som trekker frem tilgjengeligheten på City Syd som enten god eller dårlig. På bakgrunn av det kan man konkludere med at City Syds beliggenhet er det viktigste kriteriet for kundene med hensyn til valg av kjøpesenter og tilgjengeligheten kan bli bedre for buss, og bil i helgene.

City Lades brukerundersøkelse viser at 84 % mente senterets beliggenhet var et avgjørende kriterium for hvorfor de valgte kjøpesenteret. Av de fire sentrene var det City Lade som scoret høyest. 12 % mener City Lade er effektivt og en forteller at det er *"enkelt å komme med bil"* til senteret. Når det gjelder fremkommelighet for buss er det 8 % som mener det burde være *"flere bussavganger"* og *"bedre kollektivtilbud"*. På bakgrunn av det kan man konkludere med at City Lades beliggenhet er det viktigste kriteriet for kundene med hensyn til valg av kjøpesenter og tilgjengeligheten for buss kan bli bedre.

Tilslutt viser brukerundersøkelsen til **Lade Arena 1** at 72 % svarte at beliggenhet var et avgjørende kriterium for valg av kjøpesenter. Det var ingen som mente tilgjengeligheten var verken dårlig eller god. Det var derimot 28 % som mente Lade Arena 1 var et effektivt senter. Indirekte kan man kanskje tolke det dit hen at tilgjengeligheten på senteret er god ettersom den kan virke inn på senterets effektivitet. Det er vel neppe noen som mener et senter er effektivt dersom man må sitte timevis i kø før man kommer til et senter. Blant de som svarte effektivt var det en som sa; *"finner fort hva man skal ha"*. På bakgrunn av det kan man konkludere med at Lade Arena 1s beliggenhet er det viktigste kriteriet for kundene med hensyn til valg av kjøpesenter. Ifølge brukerundersøkelsen kommer det ikke godt nok frem om tilgjengeligheten er god eller dårlig.

Når det lokale handelstilbudet ikke strekker til reiser folk andre steder for å handle. Kleiven (2009) viser til undersøkelser som indikerer at folk ønsker å handle så nær bosted som mulig og 90-94 prosent av befolkningen i utvalgte områder handlet dagligvarer innen to kilometer fra bosted. Dette samsvarer med resultatene fra brukerundersøkelsene som viser at sentrenes beliggenhet er det kundene legger mest vekt på når de skal velge kjøpesenter. Gjennomsnittet blant de fire kjøpesentrene viser at det var så mange som 73 % som mente senterets beliggenhet var en viktig årsak med tanke på valg av kjøpesenter. Kleiven (2009) mener folks reisevillighet henger sammen med omfanget av de lokale tilbudene, størrelsen på investeringen og behovet for å vurdere flere tilbud før beslutning fattes.

Ifølge Gisholt (2010) viser erfaringer at publikum også liker når kjøpesentrene har utvidet åpningstid og at uklarhet om åpningstider fører ofte til ergrelser hos det kjøpende publikum. Brukerundersøkelsen viser at det var ingen som sa at de kom til kjøpesenteret fordi det skyldes åpningstiden. Årsaken til det kan være fordi brukerundersøkelsen ikke ble utført på kveldstid og at det derfor var ingen som tenkte på åpningstiden. Kanskje brukerundersøkelsen hadde sett annerledes ut dersom den hadde blitt gjennomført på kveldstid?

På et generelt grunnlag kan man konkludere med at Gisholts og Harams teori om at kjøpesentrenes beliggenhet er det viktigste kriterium for kundene når de velger kjøpesenter, samsvarer med funnene vi har fått fra brukerundersøkelsene. Når det gjelder Gisholts teori om tilgjengelighet, samsvarer det ikke like godt med funnene vi har fått fra casene.

Stort utvalg av butikker og magnetener

Ifølge Gisholt (2010) er det viktig for kunder at et senter har et stort utvalg av butikker og attraktive magnetener som for eksempel vinmonopol, H&M, Dressmann, Cubus, bank, post og apotek, når folk velger kjøpesenter. Spesielt vinmonopol. *"Et kjøpesenter uten vinmonopol vil lett bli sett på som annenrangs"* (Gisholt, 2010). Videre hevder Gisholt (2010) at bank og post har alltid vært viktige magnetener i eller ved kjøpesenter. Ifølge Aarø et al. (2012) har over 1 000 postkontor lagt om til post i butikk de siste ti årene. Nettbankundersøkelsen som ble gjennomført av TNS Gallup for Finansnæringens Fellesorganisasjon i 2010, viser at andelen bankkunder som sier de *sjelden* eller *aldri* besøker et betjent bankkontor, har økt fra 50 % til 75 % fra år 2002 til 2010. (*Færre går i banken* 2010). Omleggingen har skjedd blant annet fordi bank- og posttjenester har flyttet mer og mer over på internett. Brev har blitt erstattet med e-post og nettbank har tatt over for tradisjonelle banktjenester.

Trondheim Torg har størst utvalg av butikker i Trondheim. Brukerundersøkelsen viser at den nest viktigste og tredje viktigste årsaken til at folk valgte Trondheim Torg var *den ene butikken* (44 %) og *butikkmix* (40 %). Disse funnene var som forventet ettersom kjøpesenteret har det største butikkutvalget, 73 butikker. Ifølge brukerundersøkelsen var de tre mest besøkte butikkene Clas Ohlson (16 %), Vitus Apotek (12 %) og The Body Shop (8 %). Andre viktige magnetener er Cubus, Gina Tricot, H&M, KappAhl og McDonalds. I nærområdet ligger viktige magnetener som hovedkontoret til posten og flere bankkontor. Selv om Trondheim Torg har det beste butikkutvalget i Trondheim så er det 8 % som mener kjøpesenteret trenger flere butikker for menn og flere butikker generelt. At noen mener Trondheim Torg trenger flere herrebutikker er kanskje ikke så overraskende ettersom senterets butikkmix er mer rettet mot damer, men at noen ønsker flere butikker er litt mer overraskende med tanke på at Trondheim Torg har det største butikkutvalget i Trondheim. Brukerundersøkelsen viser også at det er 8 % som ønsket nye konsepter og flere butikker som er lokalt forankret, fordi de mener det er for mye likt på kjøpesentrene. Trondheim Torg har ikke vinmonopol og brukerundersøkelsen viser at 20 % ønsket det var vinmonopol på senteret. Kvarud (2009) skriver at vinmonopolutsalg i kjøpesentre utgjorde om lag 11 % av kjøpesentrenes omsetning i 2008. Bakgrunnen for at senterledelsen ikke har vinmonopol på Trondheim Torg er fordi det er for plasskrevende og at husleien blir for lav ettersom de er så attraktive. *"Det vil alltid være noen andre som tilbyr Vinmonopol i sentrum, og dermed er det ikke lenger like interessant"* (Senterledelsen). Derfor er det forståelig at de ikke har prioritert vinmonopol. På bakgrunn av det kan man konkludere med at Trondheim Torgs utvalg av butikker er størst og et viktig kriterium for deres kunder, når de velger kjøpesenter. Trondheim Torg har også flere av de viktigste magnetene. For Trondheim Torg er det viktig å ha flest butikker i Trondheim, det er et mål fordi det gir senteret mest variasjon og mangfold.

City Syd har også et stort butikkutvalg i Trondheim og kan tilby så mye som 72 butikker. Brukerundersøkelsen viser at den nest viktigste og fjerde viktigste årsaken til at folk valgte kjøpesenteret var *den ene butikken* (48 %) og *butikkmix* (36 %). Dersom man sammenligner resultatene med størrelsen på senterets butikkutvalg så var resultatet som forventet, blant de viktigste kriteriene. Ifølge brukerundersøkelsen var de tre mest besøkte butikkene Coop Obs (32 %), Vinmonopolet (24 %) og H&M (16 %). Andre viktige magnetener er Apotek 1, Cubus, Dressmann, KappAhl og Lindex. Rett ved parkeringsplasser ligger Tiller Postkontor. Nærmeste bankkontor er i Heimdal sentrum. På tross av at City Syd har det nest største butikkutvalget i Trondheim så er det 16 % som ønsker at senteret skal ha mer mangfold. Et for så vidt uforutsett funn. Det gjelder blant annet flere butikker generelt, et sted der barn kan oppholde seg og mer innen kropp og pleie. Det er også 8 % som mener det er for mange kjeder slik at det blir likt andre kjøpesenter. De kunne tenkt seg noen nye konsepter og flere nisjebutikker som er lokalt forankret. En skulle kanskje tro at et kjøpesenter som har et av de største utvalgene av både varer og butikker, skulle ha et tilfredsstillende mangfold. Nå er det bare et mindretall som mener dette og på bakgrunn av det kan man konkludere med at City Syds store utvalg av butikker er et viktig kriterium for City Syds kunder når de velger kjøpesenter. City Syd har også flere av de viktigste magnetene.

City Lade har 27 butikker og sammenlignet med Trondheim Torg og City Syd har de ikke et stort butikkutvalg. Brukerundersøkelsen viser at den nest viktigste og femte viktigste årsaken til at folk valgte City Lade var *den ene butikken* (64 %) og *butikkmix* (12 %). At *butikkmix* scorer lavt henger sammen med at kjøpesenteret har et mindre utvalg av butikker. Ifølge brukerundersøkelsen var de tre mest besøkte butikkene Coop Obs Hypermarked (54 %), Vinmonopolet (32 %) og H&M (12 %). Andre viktige magneter er Apotek 1, Coop Obs Bygg, Coop Obs Elektro, Coop Obs Sport og Vinmonopolet. Nærmeste postkontor er Lade Postkontor og det er ingen bankkontor i nærheten. At *den ene butikken* scoret så høyt var forventet ettersom City Lade først og fremst blir oppfattet som et Coop Obs senter og der de andre butikkene blir supplementert til Coop Obs. Dette er også en strategi som senterledelsen bekrefter de har. Nesten $\frac{1}{3}$ ønsket det var et bedre mangfold, hvilket er naturlig hvis vi sammenligner butikkvalget deres med Trondheim Torg og City Syd. På bakgrunn av det kan man konkludere med at et stort utvalg av butikker er ikke et viktig kriterium for flertallet av City Lades kunder, når de velger kjøpesenter. Like viktig er vareutvalget. City Lade har enkelte av de viktigste magnetene.

Med 14 butikker har **Lade Arena 1** det minste butikkutvalget blant de fire kjøpesentrene. Brukerundersøkelsen viser at den nest viktigste og femte viktigste årsaken til at folk valgte Lade Arena 1 var *den ene butikken* (68 %) og *butikkmix* (16 %). At *butikkmix* scorer så lavt var som forventet ettersom senteret har minst utvalg av butikker. Ifølge brukerundersøkelsen var de tre mest besøkte butikkene Expert (32 %), Clas Ohlson (24 %) og Barnas Hus (16 %). Andre viktige magneter er Christiania Belysning, Intersport Gigant og Hødnebo Home. Nærmeste postkontor er Lade Postkontor og det er ingen bankkontor i nærheten. Det er ikke overraskende at *den ene butikken* scorer såpass høyt som den gjør, ettersom ledelsen selv har sagt at det er butikkene selv som skal trekke folk. Det betyr at folk kommer hovedsakelig til senteret på grunn av den ene butikken de skal på. Så mange som 44 % ønsket mer mangfold og det er et fornuftig funn dersom en sammenligner senterets butikkutvalg med Trondheim Torg eller City Syd. Videre var det så mange som 52 % som ikke visste eller svarte *ingenting* på spørsmål om hva de savnet. Det betyr at det er en del som er fornøyd med butikkutvalget og at de får dekket sitt behov i de butikkene som er der. En viktig årsak til det er nok butikkenes størrelser. Med så store butikklokaler blir vareutvalget stort innenfor de enkelte bransjer. På bakgrunn av det kan man konkludere med at et stort utvalg av butikker er ikke et viktig kriterium for flertallet av Lade Arena 1s kunder, når de velger kjøpesenter. Derimot er et stort utvalg av varer et viktig kriterium. Lade Arena 1 mangler også flere av de viktigste magnetene innenfor tradisjonell butikkmix. Årsaken til det er at Lade Arena 1 ikke får lov til å ha detaljhandel, hvilket betyr at de må ha en annen butikkmix sammenlignet med de tre andre kjøpesentrene.

På et generelt grunnlag kan man konkludere med at Gisholts teori om at et stort utvalg av butikker er et avgjørende kriterium for kunder når de velger kjøpesenter, samsvarer med funnene en har fått fra brukerundersøkelsene hos Trondheim Torg og City Syd. Teorien passer ikke like godt med funnene en har fått fra City Lade og Lade Arena 1. Her er nok vareutvalget viktigere. Ifølge senterledelsen ved City Syd er Posten ikke like attraktiv som før, noe brukerundersøkelsen også indikerer. Dermed ser det ut som om bank- og posttjenester ikke er like viktige magneter for kjøpesenter, slik de en gang var.

Effektivitet

I artikkelen *Handlevaner i endring* (2003) mener forskningsleder Per Gunnar Rasmussen at mannfolk tar mer og mer over handelen til husholdningene og at de foretrekker "one stopp shopping". Ifølge Gisholt (2010) har den amerikanske handlemåten "one stop, one shop, once a week", vært en av årsakene til kjøpesentrenes suksess i USA. Spesielt de sentrene som ligger utenfor byene, gjerne i trafikkknutepunkter med gode parkeringsmuligheter for bil, det man kaller bilbasert handel. I slike tilfeller er det viktig å tilby et stort utvalg av butikker, hvor kunden nærmest får tak i "alt". Dersom vi sammenligner de fire kjøpesentrene, gjelder denne handlemåten først og fremst City Syd, City Lade og Lade Arena 1. Et annet viktig poeng med denne handlemetoden er at handelen skal være rask og effektivt. Brukerundersøkelsen viser at alle som mente kjøpesenteret de besøkte var et *effektivt* sted å handle, viser resultatene av menn utgjorde så mange som 94 %. Det kan derfor se ut som om teorien til Rasmussen, at menn foretrekker "one stopp shopping" samsvarer med funnene fra brukerundersøkelsen. De to kjøpesentrene som fikk størst utslag på *effektivitet* var Lade Arena 1 og City Syd med henholdsvis 28 % og 16 % hver. City Lade fikk 12 % og Trondheim Torg 8 %. Av totalt 53 menn som deltok i brukerundersøkelsen mente 28 % at senterets *effektivitet* var en viktig årsak til at de valgte kjøpesenteret. På et generelt grunnlag kan man konkludere med at effektivitet er mer ettertraktet på bilbaserte kjøpesentre til forskjell fra sentrumssenter.

5.3 Har noen konsepter større suksess eller er dette avhengig av kontekst/situasjon?

Aller først er en nødt til å definere et konsept, som er den kommersielle grunnidé som senteret er basert på. "Hva skal vi selge, og til hvem?" Innen kjøpesenterbransjen består konsept av seks elementer som er beliggenhet, bygningen, markedsføring, utleie/leietagere, FDV og butikkdrift. Kjøpesenterets beliggenhet må analyseres med hensyn til markedet, hovedveier, konkurrenter, by- eller kommunesentra, adkomst/tilgjengelighet, parkering, eksponering, tilførselsveier og offentlig kommunikasjon. Bygningen må evalueres med hensyn til størrelse, utbyggingsmuligheter, planløsning, fellesarealer, innganger og parkering. Man må tenke gjennom om kjøpesenteret skal ha en sterk senterledelse med felles markedsføring eller ikke. Og kjøpesenterets leietagere må vurderes med hensyn til bransjemiks, butikkemiks og hvilke drivere en ønsker til forretningene.

Noen konsepter kan ha større suksess enn andre på enkelte områder, men det er fordi konseptene er tilpasset premissene som kjøpesenteret er avhengig av, for å lykkes. Et kjøpesenter har mange forutsetninger en er nødt til å tilpasse. Det viktigste premisset et kjøpesenter har er beliggenheten. Er beliggenheten for eksempel ekstern, i randsonen eller i sentrum? De tre beliggenhetene gir forskjellige suksessfaktorer. Litteraturstudiene, intervjuene og brukerundersøkelsene viser at beliggenhet med hensyn til markedet, konkurrenter, adkomst, tilførselsveier og eksponering er viktige suksessfaktorer for alle kjøpesenter. For bilbaserte randsonesenter og eksterne kjøpesenter gjelder spesielt beliggenhet med hensyn til tilgjengelighet for bil, hovedvei, parkering og kryss eller rundkjøring. For sentrumssenter er beliggenhet med hensyn til kollektivtilbud og offentlig rom viktig.

Resultatene viser at dimensjon og størrelse er viktige forutsetninger for å lykkes. Verdien av å være størst over tid er viktig fordi folk ønsker å identifisere seg med suksesser. Det gir et ubevisst positivt inntrykk på folk og man kommuniserer ut til kunden, "her får man tak i alt man har behov for på et sted." Derfor er det viktig å sørge for at senteret over tid er størst på mange felt, slik som salgsareal, omsetning, antall butikker, vareutvalg, bredde/dybde og markedet man opererer i. Da blir kjøpesenteret oppfattet som en suksess. Bilbaserte randsonesenter og eksterne kjøpesenter er ofte basert på storhandel. Da bør en spesielt sørge for å ha tilstrekkelig parkeringsdekning og store butikklokaler. For sentrumssenter er store fellesarealer viktig med tanke på å få senteret til å bli et møtested og en del av byen. Tilslutt er det viktig at kjøpesenteret ikke blir større enn det er kundegrunnlag til.

Funn viser at det er viktig for kjøpesenter at man kontinuerlig utvikler areal for å få omsetningsvekst. Hvis ikke kan senteret fort stagnere, som kan være alvorlig. Derfor er utbyggingsmuligheter en avgjørende suksessfaktor for kjøpesenter. Fordelen med konseptene til bilbaserte randsonesenter og eksterne kjøpesenter er at de ofte har gode utbyggingsmuligheter på grunn av store tomtearealer. For sentrumssenter er det derimot utbyggingsmuligheter mer utfordrende på grunn av generell plassmangel i sentrum av byer. For å utvide må man som regel ta i bruk eksisterende bygningsmasser som fort blir dyrt å erverve og tilpasse.

For alle kjøpesenterkonsept er det viktig å oppnå en balanse av omsetning skapt av planlagte innkjøp og impulshandel. På den måten får de dekket behovet kunden hadde før besøket og behovet kunden "oppdager" i det han presenteres for et produkt eller en forretning. Impulshandel er det som skaper meromsetning og grunnen til at forretninger på et kjøpesenter oppnår god omsetning. Funnene viser at denne effekten oppnås best med få etasjer og med fornuftige rundganger i en eller annen form, slik at man oppnår god publikumsflyt. Butikkene bør ha store inngangsparti slik at flest mulig kunder bruker disse. En bør også ha en planløsning som leder folk forbi flest mulig butikkfasader på deres besøk i kjøpesenteret. Det krever at forretningene plasseres på en innbyrdes "riktig" måte med hensyn til hverandre. Blant annet bør butikker som trekker store mengder kunder plasseres innerst i senteret eller i den øverste etasjen. Toaletter og stellerom bør samles i øverste etasje, for da får en flere folk til å gå opp i etasjene. Ved å lede kundene forbi flere butikkfasader skapes omsetningsgrunnlag også for de mindre butikkene som ikke har samme markedskraft. Ofte er konseptene til

sentrumssenter at de skal være en forlengelse av det offentlige rom. Det betyr at mange av de som besøker kjøpesenteret ikke er der for å handle. Derfor er det spesielt viktig for sentrumssenter å oppnå impulshandel.

Da hjelper det å ha store fellesareal som er i god stand, fordi det trekker i større grad flere folk inn på kjøpesentrene, spesielt når været er dårlig. En bør også sørge for at kjøpesenteret har mange inngangsparti ettersom folk i sentrum har en tendens til å komme fra alle retninger. Flere inngangsparti gir bedre publikumsflyt og fører til at senteret blir mer effektivt, fordi folk kan komme raskere inn og ut av senteret. For randsonesenter og eksterne kjøpesenter viser resultatene at folk kommer hovedsakelig kjørende med bil. Derfor er det ikke behov å ha mange inngangsparti ettersom folk parkerer på parkeringsplassen. Det er også fordelaktig å ha minst mulig fellesareal for bilbaserte kjøpesenter, for å få ned felleskostnadene.

Parkering er ofte noe av det første en kunde møter og derfor er tilfredsstillende parkeringsdekning nødvendig. Adkomsten til parkeringsplassen må være enkel, tydelig og synlig. Parkering er først og fremst avgjørende for konsepter i randsonesenter og eksterne kjøpesenter, fordi de ofte er basert på bilkjøring. Konseptet til bilbaserte senter er at handelen skal være effektivt. Derfor er det viktig at kjøpesentrene har parkeringsplasser som klarer å håndtere trafikkmengdene, slik at folk slipper å stå i kø. For familiesenter er det spesielt viktig at parkeringen oppleves som trygg, spesielt med barn til stede. Med utendørsparkering blir parkeringen mer oversiktlig og enklere for folk å finne frem. Folk som går til og fra bilen blir også mer synlig, som gir en bedre trykghetsfølelse. Dersom en plasserer et stort kjøpesenterskilt over inngangspartiet som er synlig for alle som parkerer, vil adkomsten til kjøpesenteret bli enklere. Parkering er i utgangspunktet viktig for ethvert kjøpesenter, men utfordringen til konsepter i sentrumssenter er plassmangel og at det offentlige har satt restriksjoner på hvor mange parkeringsplasser en kan ha og hvordan trafikkbildet i byen skal være. Det har ført til at folk benytter andre fremkomstmidler og færre bruker bil. Derfor blir parkering for sentrumssenter nedprioritert.

FDV funksjonen er av vesentlig betydning for et kjøpesenters posisjon i markedet. Derfor er det viktig at den bemannes med tilfredsstillende kompetanse. Vedlikehold av kjøpesenter er både krevende og kostbart. Utsetter man vedlikehold vil det ikke gi synlige konsekvenser med en gang, men vil over tid gjøre senteret mindre attraktiv i kundenes øyne. I tillegg vil det bli desto dyrere å rette opp. Felleskostnadene på kjøpesentrene fordeles mellom leietagerne. Blir det for kostbart går det ut over forretningenes lønnsomhet, og dermed evnen til å betjene husleie. Blir nivået for lavt vil det gå ut over vedlikehold av eiendommen og tekniske anlegg, redusere servicen, samt forringe kvaliteten på fellesarealene. Det vil i sin tur vil påvirke kundens opplevelse på senteret, og vil over tid ha konsekvenser for omsetningen. Felleskostnadene vil tilsynelatende variere med størrelsen på fellesarealet. Det er mange typer kjøpesenterkonsept her i landet, store og små. De driftes forskjellig, alt fra profesjonelle senterkjeder som Amfi, Steen & Strøm og Vital. Til kjøpmenn som tidligere hadde en dagligvare som nå er utvidet til større kjøpesenter, og alt i mellom. Noen konsepter må en ha en sterk senterledelse dersom kjøpesenteret skal fungere som handelsplass og opplevelsessenter. Senterledelsens viktigste funksjoner er å utvikle et markedsføringskonsept for kjøpesenteret i samarbeid med kjedeledelsen, medvirke til å skape en god leietagermik, medvirke til å skape kundetilstrømning til kjøpesenteret og understøtte leietagerne i deres markedsføring og organisere senterets drift. Hvorvidt et kjøpesenter skal ha en sterk senterledelse er avhengig av kjøpesenterets eierstruktur og konsept. Skal en sette vekk forvaltningen til en profesjonell senterkjede, drifte senteret selv, drifte egne butikker på kjøpesenteret eller bare stille et hus til rådighet til de som ønsker å etablere seg der? Eierstruktur og konsept henger nøye sammen. Sterk senterledelse er mest vanlig når kjøpesentrene har et konsept der de er store og har høy omsetning, mange butikker, mange besøkende, felles markedsføring, et stort markedsføringsbudsjett, store fellesareal/felleskostnader og der huseiers interesse er å få størst mulig profitt ut fra en omsetningsbasert husleie. Slike konsepter kan for eksempel være Trondheim Torg eller City Syd. Konsepter der profesjonelle senterledelser ikke er like aktuelt kan være kjøpesenter som City Lade eller Lade Arena 1. De kjennetegnes av å ha få butikker, et mindre markedsføringsbudsjett, ingen eller lite felles markedsføring, mindre fellesareal/felleskostnader og der huseiers interesse er enten å få størst mulig profitt ut

fra sin egen butikk eller at det er godt nok å holde utleiegraden så høy som mulig. Typiske konsepter her kan være dagligvaresenter, handelsparker og kanskje nyoppstartede kjøpesenter. Felles markedsføring viser seg å være spesielt viktig for kjøpesenter som har mange butikker. På Lade Arena 1 som i utgangspunktet hadde et konsept der en ikke skulle ha noen senterledelse eller felles markedsføring, viser casestudiene at felles markedsføring hjalp på butikkenes omsetning. Faktisk så mye at de har bestemt å fortsette med det.

Butikkmix er også avgjørende for kjøpesenter med tanke på å oppnå høy omsetning. Det vil være en fordel å ha de største kjedene som for eksempel H&M, Dressmann, Cubus, Clas Ohlson og McDonalds. Apotek, bank, dagligvare og vinmonopol er også å anbefale, samt såkalte *begivenheter*, butikker som ingen andre har. For bilbaserte randsonesenter og eksterne kjøpesenter kan vareutvalget variere fra enten å spesialisere seg innen enkelte utvalgte bransjer til å ha en bred bransjemiks slik at kunden får tak i bortimot hva som helst. Eller man kan ha begge deler, avhengig av senterets størrelse. Det er en god idé å ha en stor dagligvareforretning. For sentrumssenter kommer kundene som oftest med buss, sykkel eller til fots. Det betyr at en bør velge bransjer og butikker som har et vareutvalg som består av posehandel, fordi da blir det enklere for kunden å ta med seg varen. Det er ofte litt større konkurranse mellom kjøpesentrene og derfor bør en kanskje spesialisere seg innen enkelte utvalgte bransjer. Det kan for eksempel være å ha mest dybde og størst vareutvalg innen enten klær, sko og reiseeffekter, service og tjenester eller servering. Alt innenfor mote, gaver, bijouteri, parfyme, såpe, bodyvask, gullsmed, frisørsalong og pleie er populært. En liten dagligvare er også en fordel. Det kan hende at vinmonopol blir for plasskrevende for sentrumssenter, men det er ingen tvil om at de trekker mange kunder.

For å lykkes med kjøpesenter er det viktig at en har et konsept som er tilpasset premissene som kjøpesenteret har, på best mulig måte. Har man tilgang til hovedvei, nok plass, gir reguleringsplanen tilstrekkelig parkering, er det mange potensielle kunder i området, får man bussrute, kommer forutsetningene til å holde seg eller vil neste kommunestyre endre planene? Forutsetningene er mange og vil variere. Det er forutsetningene som avgjør konseptet og disse må man bruke rett. Det er ikke galt å lage et kjøpesenter uten sterk senterledelse og fellesareal, og med store butikker som styrer seg selv. Men da må kjøpesenteret ha noen forutsetninger som tilsier at dette passer inn i konteksten. Det er heller ikke feil å lage et kjøpesenter som har mange små butikker, men da må man ha en del forutsetninger på plass. Dersom et kjøpesenter har tilpasset konseptet sitt med hensyn til beliggenhet, bygningen, utleie/leietagere, FDV, markedsføring og butikkdrift, da er man på god vei til å lykkes med kjøpesenter. De elementene som i størst grad påvirker omsetningen på et kjøpesenter er beliggenhet, størrelse og butikkenes kommersielle drift. På bakgrunn av det kan man på et generelt grunnlag konkludere med at det er ingen konsept som har større suksess enn andre, fordi det er avhengig av kontekst, eller situasjonen kjøpesenteret er satt inn i.

6 KONKLUSJON

Resultatene i masteroppgaven viser at det er en del suksessfaktorer som kjøpsentrene bør vurdere å ta hensyn til dersom de skal lykkes. Noen suksessfaktorer gjelder for flere typer konsept, mens andre egner seg best for enkelte konsept.

Størrelse er en suksessfaktor. Er man størst over lengre tid vil det gi et ubevisst positivt inntrykk på folk. Folk synes det er positivt å være en del av en suksess. Derfor bør en sørge for at kjøpesenteret er størst i markedet en opererer i. Verdien av å være størst er viktig ettersom folk ønsker å identifisere seg med suksesser. Sørge derfor at senteret over tid er størst på mange felt, da oppfatter folk senteret som en suksess.

Kjøpesenter generelt bør ligge der handelsveksten skal skje og en bør være oppdatert på vei-, område-, region- og arealplaner. Sørge for at senteret har en logisk planløsning med hensyn til kundestrøm. Sirkulære fellesarealer vil gi korte avstander mellom ytterpunktene slik at det blir enkelt å ta seg rundt. Det blir også effektivt og en får få eller ingen dårlige lokaliteter i forhold til kundetraffikk, og kundene kommer godt til alle butikker. Styr unna korridorer som ender i blindgater. Unngå mer enn tre etasjer, hvis ikke blir publikumsflyten utfordrende med tanke på å få folk opp i etasjene. Logistikken blir også tyngre for ansatte og butikker når de må hente varer fra lageret. Sørge derfor for at senteret er enkelt og har gode varemottak og renovasjonsordninger, da blir driften ukomplisert. Plasser attraktive butikker, publikumstoletter og stellerom i de øverste etasjene for å tiltrekke folk oppover etasjene. Fra en kundes perspektiv er det effektivt og praktisk at like bransjer ligger nær hverandre. Fra eiers perspektiv er det ønskelig at kunden får oppleve litt i mellom disse bransjene for å øke salget. Bransjer med samme vare trenger ikke nødvendigvis å ligge inntil hverandre. For å ivareta effektivitet, kundeopplevelse og lønnsomhet, er det ideelt at bransjene har litt avstand, men i nærheten av hverandre. Da får kunden se både vareutvalget i alle butikkene som tilbyr samme vare og samtidig sett vareutvalget som er i mellom disse butikkene. Ha størst mulig inngangsparti til hver enkelt butikk. Da blir lokalene mer åpne slik at kunden nærmest "faller inn" i butikken når de går forbi. Kjøpesenter bør ha riktig åpningstid og ikke lengst mulig.

For sentrumssenter bør en benytte seg av beliggenheten og tilrettelegge forholdene slik at kjøpesenteret blir et møtested. Da bør senteret være lett tilgjengelig for kollektivtransport og bli en del av det offentlige rom ved å ha store fellesareal som er åpne både før og etter stengetid. Kjøpesenteret bør tilrettelegges slik at folk kommer fort ut og inn ettersom besøkende ofte velger raskeste vei. Da bør en ha mange gjennomgangsbutikker og hovedinnganger, ettersom folk kommer fra alle retninger. Det fører også til økt gjennomgangstrafikk og flere besøkende øker sjansen for salg. Sørge for at inngangspartiene er like uansett hvor folk kommer fra, slik at de alltid kommer til en butikk.

Bilbaserte kjøpesenter har flere store varer som ikke kan bæres ut i handleposer. Derfor må sentrene legge til rette for uttransportering av større varer slik at kundene kan kjøre til et sted og laste inn varer, montere barnesete eller skiboks. Derfor bør ligge i tilknytning til en rundkjøring eller et veikryss langs E6 og E18 slik at det blir lett å komme seg til senteret. For bilbasert handel er tilgjengelighet og parkering alltid viktig. Sørge derfor for at man har god adkomst og mange overflateparkeringer når senteret har storhandel slik at det blir effektivt. Mange kommer med bil og henger. Antall parkeringsplasser har en nøye sammenheng med et kjøpesenters omsetning. En overflateparkering genererer årlig ca. 1 million kr i omsetning. En underjordisk parkeringsplass blir som regel andrealg og genererer årlig ca. 300 000 kr. Mest mulig synlig overflateparkering trekker folk for da ser kunden om det er ledig parkering. Folk velger ofte handlested ut i fra fremkommelighet, derfor er mange overflateparkeringer viktig. Det er bare nødvendig å ha ett felles inngangsparti mot parkeringsplassen. Dermed kan en i stor grad oppnå impulshandel dersom en plasserer en dagligvarebutikk i enden av senteret. For da må alle som skal handle på matvarebutikken passere flere forretninger på vei til dagligvarebutikken.

God beliggenhet hjelper lite uten attraktive lokaler. Har lokalene dårlig standard er det vanskelig å få inn kunder. Lev etter prinsippet "som man sår, så høster man", tenk langsiktig. Et kjøpesenter som ser ordentlig ut blir attraktivt. Alltid ha håndverkere på plass og sørg for å ha god kunnskap over hvilke funksjoner de forskjellige installasjonene har. Bygningsforvaltningen (FDVU) bør skjer regelmessig, hvis ikke kan senteret fort stagnere. Utfør større og mindre løft som å pusse opp gamle lokaler, skift heis, mal fellesarealer, oppgrader lager, etc. Se hvor behovet for å transformere områder er og skaff et nytt område for de som må flytte derfra. Jobb aktivt med de øverste etasjene og sats på utvidelser, variasjon og ombygging.

Mangfold er en suksessfaktor og er hovedsakelig lik utvalg av varer og butikker. En tiltalende butikkmix innebærer at det blir attraktivt å komme. Registrer alle kjøp og antall folk som passerer hovedinngangene og forretningene ved hjelp av kundetellere. Da har man til en hver tid oversikt over hvor mange som handler og besøker senteret. Det er avgjørende å kunne dokumentere høye besøkstall for å tiltrekke kjente butikkjeder.

Bygg opp et totalkonsept sammen med konseptrådgivere, som er spesialister på kjøpesenter. Vurder butikkmixen løpende og hele tiden rettet mot målgruppen. Velg leietagere ut fra konsept og utvikling. Butikkene bør ha et klart og tydelig konsept. Aldri ta inn butikker som ikke har et etablert konsept. Butikkmixen bør ha en tydelig prisprofil som passer godt til målgruppen og forretningene bør gjenspeile hverandre på kvalitet og pris. Sørg for å ha en lett blanding av forskjellige butikker, slik at senteret får mangfold. Gjerne flere butikker av samme bransje for å få bredde, spesielt innen klær og sko. En sterk Coop Obs butikk vil tiltrekke mange kunder. Andre viktige forretninger er Vinmonopolet, Apotek 1, sport, trelast, H&M og Match. Fokus på lavprissegmentet kan være lurt ettersom det er dette segmentet som tiltrekker flest kunder. Lønnsomheten vil også holde seg bra i nedgangstider. Det er viktig at kundene finner det de liker, da vil senteret tiltrekke flere folk. Folk syns det er spennende med nye konsepter. Derfor bør en ha noen få butikker som er mindre kjent, og som har et potensial.

Konsepter er i stadig endring og det foregår mye bransjeglidning. Derfor bør en ikke ha for lange leieavtaler, fordi det gir liten fleksibilitet dersom en ønsker å forandre noe. Gjør endringer når en leieavtale går ut og kontrakten ikke fornyes. Når et lokale blir ledig ikke automatisk velg høystbydende. Sørg for å supplere med noe senteret mangler. Ha gode forbindelser og nettverk hos leietagerne, offentlige myndigheter og næringslivet rundt.

Sentrumssentrene beliggenhet fører til at flesteparten tar kollektiv eller går inn til byene. Derfor bør kjøpesentrene vareutvalg hovedsakelig bestå av posehandel. Mangler senteret plass må man være selektiv når en velger butikker. Et sentrumssenter må være god på noe og derfor er det viktig å ha et stort og variert utvalg innenfor enkelte bransjer. Bransjer innenfor mote slik som klær, sko, reiseartikler, gaver, parfyme, bijouteri og bodyvask, anbefales. Sats på servering som har sunnere mat, men uten hvite duker. Ikke bare ha kjeder, tilby variasjon, nye konsept som ikke er i byen fra før samt lokale aktører. Viktig å ha en matvarebutikk.

For bilbaserte kjøpesenter bør en fokusere mest på bredden og ikke ha for mange butikker innenfor hver bransje. Når et senter må ha mer bredde enn dybde kan en ikke eksperimentere alt for mye. Da må man velge en kjede som er kjent og som stemmer godt med kundesegmentet. Kjente konsepter og kjente merkevarer gir trygghet. Ikke eksperimenterer med nye ukjente konsepter dersom husleien er dyr. Få inn de store kjente aktørene som er populære. Sørg for å ha en sterk dagligvare. Har man en sterk Coop Obs blir senteret oppfattet som prisgunstig.

Hold leiekontraktenes varighet mellom fem til syv år, der noen har rett til å fornye. Spesielt nye aktører bør få opsjon på å fornye kontrakten. Unngå for lange leieavtaler, for det gir fleksibilitet. Lange leiekontrakter kan være aktuelt dersom senteret er nytt. Ikke la alle leieavtaler gå ut samtidig. Hold utleiegraden så høy som mulig. Beregn leieprisen ut fra et fast grunnbeløp, avhengig av bransje, størrelsen på lokalet og beliggenhet, og en prosentsats dersom butikken overstiger den forventede omsetningen. Prosentsatsen kan variere. Deretter

bør en ha felleskostnader tilsvarende drift, renhold, vakthold, ventilasjon og diverse, som fordeles ut fra antall kvadratmeter forretningen har. Arealkrevende leietagere fokuserer på felleskostnader. Sørg derfor for å ha lave felleskostnader. Tilslutt betales et markedsføringsbidrag som går til all felles markedsføring, kampanjer, arrangement, kickoff, høstfest, etc.

Formålet med markedsføring er å få flest mulig besøkende. Bruk derfor mye penger på markedsføring og sørg for å være god på markedsføring. Da er det viktig at en planlegger året godt. Utarbeid derfor en markedsplan for året der en har med alle aktivitetsplaner både interne og eksterne aktiviteter, og lag en mediemiksplan over hvilke virkemidler senteret skal bruke på de forskjellige kampanjene. Hold kjøpesenteret frisk og sprek i stilen og vær innovativ. Markedsfør senteret i perioder og ta pause. Når en først setter i gang, reklamer senteret mest mulig. 10 % av markedsføringsbudsjettet bør gå til intern skoloring for å øke servicenivået på senteret, hjelpe butikklederne med å øke snittsalget og bidra til at kundene besøker flere butikker når de er på senteret. Det er viktig å skape en best mulig handleopplevelsen og minne kundene på at kjøpesenteret eksisterer gjennom forskjellige kanaler til enhver tid. Ved bruk av kino og storskjermer på kjøpesenteret vil man alltid ha noe nytt som rullerer. Reklame inne på senteret fører til at folk besøker flere butikker. Det er en klar sammenheng mellom hvor mange butikker folk besøker og hvor mye penger de legger igjen. Dersom folk besøker en butikk ekstra kan det utgjøre 100 kroner i økt snittsalg. Kanalen som vokser mest er internett og sosiale medier. Derfor bør en øke reklamemidlene på elektroniske medier som Adresseavisen, Facebook, egne hjemmesider og betalte plasseringer på Google. Arranger kundeklubb, det øker lojaliteten.

Diverse kanaler som kan brukes i kjøpesenterets markedsføring:

- Avisannonsering
- Senteravis
- Sentermagasin
- Nettmagasin
- Utvendig banner
- Medarbeiderne/servicekultur
- Sms/e-post (kundeklubb)
- Hjemmesider
- Facebook
- TV-monitorer
- PR
- Lokal radio

Under salg må man bli synlig i bybilde med reklame og skape et fellesskap ved å dekorere senteret og få alle leietagerne til å bli aktivt med og gå i like t-skjorter. Dersom andre i bransjen kopierer noen virkemidlene dine bør en avslutte ettersom kjøpesenteret bør fornye seg.

Merkevarerbygging er summen av alle kontaktpunkt. Viktig å være god på mange områder, over tid og hver dag. Alle små detaljer teller, alt fra strøing, til at H&M er der, at man ivaretar utvikling og sørger for å ha de rette konseptene. Mange ting må gjøres riktig og organisasjonen må detaljstyres i hver eneste del. Gjennomfør alt med en viss kvalitet, det vil påvirke. På et generelt grunnlag kan man konkludere med teorien om at parkeringsplasser for bil er et viktig kriterium for kunder, samsvarer med funnene vi har fått fra casene. Vi kan også konkludere med at kjøpesentrenes beliggenhet er det viktigste kriterium for kunder når de velger kjøpesenter. Teorien om at et stort utvalg av butikker er et avgjørende kriterium når kunder velger kjøpesenter, samsvarer også med funnene en har fått fra brukerundersøkelsene hos Trondheim Torg og City Syd. Teorien passer ikke like godt med funnene en har fått fra City Lade og Lade Arena 1. Her viser det seg at vareutvalget er viktigere. Bank- og posttjenester er ikke like attraktiv som før og effektivitet er mer ettertraktet på bilbaserte kjøpesentre til forskjell fra sentrumssenter. Masteroppgavens resultater viser at det er ingen konsept som har større suksess enn andre fordi det er avhengig av konteksten, eller situasjonen kjøpesenteret er satt inn i.

7 REFERANSELISTE

- Aarø, J., Lorentzen, M. & Sundberg, J.D. (2012) *Legger ned 8 av 10 postkontorer*. Tilgjengelig fra: <http://e24.no/naeringsliv/legger-ned-8-av-10-postkontor/20241055> (Hentet: 12. juni 2012)
- Bjørberg, S., Mørk, M. I., Sæbøe, O.E., & Weisæth, O. (2008) *ORD og UTTRYKK innen Eiendomsforvaltning – Fasilitetsstyring (Facilities Management)*. Tilgjengelig fra: <http://www.nbef.no/fileadmin/Dokumenter/orduttrykkef.pdf> (Hentet: 20. januar 2011)
- Brander, A.S. (2011) *Nå kjøper vi mest musikk på nett*. Tilgjengelig fra: <http://e24.no/naeringsliv/naa-kjoeper-vi-mest-musikk-paa-nett/20059690> (Hentet: 23. mai 2011)
- City Lade er blitt enda større* (2004) Tilgjengelig fra: http://www.dagligvarehandelen.com/xp/pub/hoved/avisen/tidligere_utg/49858
(Hentet: 5. juni 2011)
- City Lade åpnet 060504* (2004) Tilgjengelig fra: http://www.dagligvarehandelen.com/xp/pub/hoved/avisen/tidligere_utg/25771
(Hentet: 5. juni 2011)
- Coop Obs! (2010) Tilgjengelig fra: <http://www.trondos.no/trondos/butikker/obs/index.php>
(Hentet: 21. januar 2011)
- Frykt for tunneler - 300.000 nordmenn føler brannfrykt og ubehag i tunneler* (2007) Tilgjengelig fra: <http://www.ringblad.no/bilsidene/article3090250.ece> (Hentet: 8. februar 2011)
- Færre går i banken* (2010) Tilgjengelig fra: <http://www.fno.no/Hoved/Aktuelt/Sporreundersokelser/Dagligbankundersokelsen/Nettbankundersokelsen/Farre-gar-i-banken/>
- Gateparkering* (2011) Tilgjengelig fra: <http://trondheimparkering.no/gateparkering> (Hentet: 15. juni 2011)
- Gisholt, O. (2010) *Markedsføring av kjøpesentre i Norge*. Tilgjengelig fra: <http://www.econa.no/markedsfoering-av-kjoepesentre-i-norge> (Hentet: 27. januar 2011).
- Gottschalk, P. & Karlsen, J.T. (2008) *Prosjektledelse: fra initiering til gevinstrealisering*. 2. utg. Oslo: Universitetsforlaget
- Gruen, V. & Smith, L. (1960) *Shopping Towns USA. The Planning of Shopping Centers*. 4. utg. USA: Reinhold Publishing Corporation.
- Handel i kjøpesentre* (2011) Tilgjengelig fra: http://www.virke.no/eway/default.aspx?pid=302&trg=Content_9079&Main_8836=9079:0:10,3808&Content_9079=9082:0:10,4220:1:0:0:::0:0 (Hentet: 13. mai 2011)
- Handlevaner i endring* (2003) Tilgjengelig fra: http://www.dagligvarehandelen.com/xp/pub/hoved/avisen/tidligere_utg/14860
(Hentet: 23. januar 2011)
- Haram, H. (2009) *Kjøpesenterutvikling*. Tilgjengelig fra: <http://www.hansharam.com/shopping2.html>
(Hentet: 27. januar 2011).

- Historien om TRONDOS. VÅR EGENART – NOE VI KAN VÆRE STOLTE AV* (2010) Tilgjengelig fra: <http://www.trondos.no/trondos/om/historikk.php> (Hentet: 21. januar 2011)
- Kleiven, P. (2009) "Sørlandsparken – en forvokst gigant eller en velsignelse for Sørlandet?", i Krystad, B. (red.) *Senterboken 2010*. 1. utg. Oslo: Institutt for Bransjeanalyser AS, s. 42-48.
- Krystad, B. (2008) "Årets kjøpesenter 2006: En unik handelsplass i innlandet", i Krystad, B. (red.) *Senterboken 2009*. 1. utg. Oslo: Institutt for Bransjeanalyser AS, s. 31-35.
- Krystad, B. (2009a) "Alt er konkurranse på Strømmen Storsenter", i Krystad, B. (red.) *Senterboken 2010*. 1. utg. Oslo: Institutt for Bransjeanalyser AS, s. 33-36.
- Krystad, B. (2009b) "Hypermoderne senter bak gamle fasader", i Krystad, B. (red.) *Senterboken 2010*. 1. utg. Oslo: Institutt for Bransjeanalyser AS, s. 33-36.
- Krystad, B. (2009c) "Årets kjøpesenter 2008: Nytt og gammelt i skjønn forening", i Krystad, B. (red.) *Senterboken 2010*. 1. utg. Oslo: Institutt for Bransjeanalyser AS, s. 19-23.
- Krystad, B. (2010) "Årets kjøpesenter 2009: På seierspallen for annen gang", i Krystad, B. (red.) *Senterboken 2011*. 1. utg. Oslo: Institutt for Bransjeanalyser AS, s. 19-23.
- Kvarud, T. (2009) "Mat og drikke i kjøpesentrene", i Krystad, B. (red.) *Senterboken 2010*. 1. utg. Oslo: Institutt for Bransjeanalyser AS, s. 65-66.
- Kvarud, T. (2010) *Dette omsetter klesbransjen for*. Tilgjengelig fra: http://www.ohf.no/nyheter_full.asp?m=7535&newsID=319 (Hentet: 20. juni 2011)
- Kvarud, T. (2011) *Norges 60 største kjøpesenter*. Tilgjengelig fra: <http://files.ohf.no/norges%2060%20st%C3%B8rste%20kj%C3%B8pesentre%202010.pdf> (Hentet: 13. juni 2011)
- Larsen, A.K. (2008) *En enklere metode – Veiledning i samfunnsvitenskaplig forskningsmetode*. 2. utg. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS
- Markedsplasser Vital* (2011) Tilgjengelig fra: www.jcdecaux.no/photoalbum/view/?size=org&id=357410 (Hentet: 5. april 2011)
- Midtbust, B.S. (2010a) "Definisjoner", i Krystad, B. (red.) *Senterboken 2011*. 1. utg. Oslo: Institutt for Bransjeanalyser AS, s. 44-47.
- Midtbust, B.S. (2010b) "Handelsparker i Norge", i Krystad, B. (red.) *Senterboken 2011*. 1. utg. Oslo: Institutt for Bransjeanalyser AS, s. 29-31.
- Midtbust, B.S. (2010c) "IBAs Handelsbarometer juli 2010", i Krystad, B. (red.) *Senterboken 2011*. 1. utg. Oslo: Institutt for Bransjeanalyser AS, s. 32-34.
- Midtbust, B.S. & Rasmussen, P.G. (2010) "Kjøpesenterutviklingen 2000 – 2009", i Krystad, B. (red.) *Senterboken 2011*. 1. utg. Oslo: Institutt for Bransjeanalyser AS, s. 48-50.
- Og barnet heter City Lade* (2004) Tilgjengelig fra: <http://ne.no/14220> (Hentet: 5. juni 2011)

- Oksrød, B. (2009) "Faktabasert beslutningsstøtte – fra magefølelse til fornuft", i Krystad, B. (red.) *Senterboken 2010*. 1. utg. Oslo: Institutt for Bransjeanalyser AS, s. 49-54.
- Organisasjon - Hva er TRONDOS?* (2010) Tilgjengelig fra:
<http://www.trondos.no/trondos/om/Organisasjon.php> (Hentet: 21. januar 2011)
- Rasmussen, P.G. (2008) "Analyse av kjøpesentre og parkering", i Krystad, B. (red.) *Senterboken 2009*. 1. utg. Oslo: Institutt for Bransjeanalyser AS, s. 184-187.
- Rasmussen, P.G. (2009) "Serveringsvirksomhet i kjøpesentrene", i Krystad, B. (red.) *Senterboken 2010*. 1. utg. Oslo: Institutt for Bransjeanalyser AS, s. 58-61.
- Rasmussen, P.G. (2010a) "En samling av kjøpesenterhandelen i handelsregioner, handelsfelt og landsdeler 2009", i Krystad, B. (red.) *Senterboken 2011*. 1. utg. Oslo: Institutt for Bransjeanalyser AS, s. 138-147.
- Rasmussen, P.G. (2010b) "Kjøpesenterbransjen 2009 – 2010", i Krystad, B. (red.) *Senterboken 2011*. 1. utg. Oslo: Institutt for Bransjeanalyser AS, s. 7-18.
- Rasmussen, P.G. (2010c) "Kjøpesenterhandelen i handelsfelt og i regioner", i Krystad, B. (red.) *Senterboken 2011*. 1. utg. Oslo: Institutt for Bransjeanalyser AS, s. 73-137.
- Rasmussen, P.G. (2010d) "Kjøpesentrene 2009", i Krystad, B. (red.) *Senterboken 2011*. 1. utg. Oslo: Institutt for Bransjeanalyser AS, s. 51-63.
- Rasmussen, P.G. (2010e) "Nye kjøpesentres innvirkning på handelsomsetningen", i Krystad, B. (red.) *Senterboken 2011*. 1. utg. Oslo: Institutt for Bransjeanalyser AS, s. 38-43.
- Rasmussen, P.G. (2010f) "10 på topp i kjøpesenterbransjen 2009", i Krystad, B. (red.) *Senterboken 2011*. 1. utg. Oslo: Institutt for Bransjeanalyser AS, s. 64-68.
- Rasmussen, P.G. & Reidarson, P. (2007). *Handelstrender, kjedeutvikling og service*. 2. utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- Reinertsen AS, (2011) *Statens vegvesen Region midt, E6 Omkjøringsvegen, Tunga – Rotvoll og søndre del av Haakon VII's gate Støyrapport*. Tilgjengelig fra:
www.trondheim.kommune.no/attachment.ap?id=37534 (Hentet: 5. november 2011) [s.17 (s.115)]
- Rolstadås, A. (2006) *Praktisk Prosjektstyring*. 4. utg. Trondheim: Tapir Akademisk Forlag
- Samset, K. (2008) *Prosjekt i tidligfasen*. 1. utg. Trondheim: Tapir Akademisk Forlag
- Statens Vegvesen, (2006) *Nidelv bru-Grillstad*. Tilgjengelig fra:
<http://www.vegvesen.no/Vegprosjekter/e6ost/Nidelv+bru-Grillstad> (Hentet: 15. januar 2011)
- Sterk rift om Trondheims senterkunder* (2004) Tilgjengelig fra:
http://www.dagligvarehandelen.com/xp/pub/hoved/avisen/tidligere_utg/23265
 (Hentet: 5. juni 2011)
- Sveistrup, E. (2008) *RIKSPOLITISK BESTEMMELSE (RPB) OM KJØPESENTRE*. Tilgjengelig fra:
http://www.regjeringen.no/upload/MD/Vedlegg/Planlegging/Regional%20planlegging/Nettverksamling_oktober_2008/2_6_231008.pdf (Hentet: 16. juni 2011)

- Svendsen, R. O. (2010) *LANDSANALYSE DETALJHANDEL 2008 – 2009 2. halvår 09 FOKUS TROMSØ*. Tilgjengelig fra: <http://www.nftr.no/wp-content/uploads/2010/06/Rapport-2008-2009-2.halvar-Tromso.pdf> (Hentet: 14. juni 2011)
- Trondheim i dag (2011) Tilgjengelig fra: <http://www.trondheim.com/trondheim-i-dag/> (Hentet: 13. juni 2011)
- Trondheim kommune, (2010) *Folkemengden etter bydel og barneskolekrets 2001-2010 per 1.1.* Tilgjengelig fra: <http://www.trondheim.kommune.no/attachment.ap?id=30334> (Hentet: 21. juni 2011)
- Trondheim kommune, (2011a) *DETALJREGULERING AV CITY LADE OG LADEBYHAGEN, OFFENTLIG ETTERSYN*. Tilgjengelig fra: www.trondheim.kommune.no/attachment.ap?id=36536 (Hentet: 4. juni 2011)
- Trondheim kommune, (2011b) *Folkemengden etter bydel og barneskolekrets 2001-2010 per 1.1.* Tilgjengelig fra: <http://www.trondheim.kommune.no/attachment.ap?id=30350> (Hentet: 24. november 2011)
- Veidekke, (2005) City Lade i Trondheim. Tilgjengelig fra: <http://www.veidekke.no/prosjekter/naeringbygg/kjoepesenter/article57100.ece> (Hentet: 4. juni 2011)
- Velkommen til TRONDOS (2010) Tilgjengelig fra: <http://www.trondos.no/trondos/om/index.php> (Hentet: 21. januar 2011)
- Vestfold Fylkeskommune, (2003) *Fylkesdelplan for etablering av kjøpesentre og sentrumsutvikling Vestfold – Kjøpesentre i Norge*. Tilgjengelig fra: <http://www.vfk.no/doc/informasjon/kjoepesenterplan/kjoepesenterogsentrumsutvikling/kjopese41.html> (Hentet: 14. juni 2011)

INTERNETTSIDER:

- www.atb.no
- <http://kart.gulesider.no/>
- <http://maps.google.no/>
- <http://no.wikipedia.org/wiki/Mercursenteret>
- <http://www.trondheimtorg.no/>
- <http://www.citysyd.no/>
- <http://www.citylade.no/index.aspx>
- <http://www.ladearena.no/>
- <http://no.wikipedia.org/wiki/Validitet>
- <http://no.wikipedia.org/wiki/Reliabilitet>

8 VEDLEGG

Vedlegg 1 – Rangering av kjøpesenter	160
Vedlegg 2 – Spørsmålene til senterlederne	161
Vedlegg 3 – Brukerundersøkelse ved Trondheim Torg	162
Vedlegg 4 – Brukerundersøkelse ved City Syd	163
Vedlegg 5 – Brukerundersøkelse ved City Lade	164
Vedlegg 6 – Brukerundersøkelse ved Lade Arena 1	165
Vedlegg 7 – Kjøpesentrenes beliggenhet	166
Vedlegg 8 – Bransjeinndeling og koder	167
Vedlegg 9 – Klesbransjens omsetning	169
Vedlegg 10 – Norges handelsfelt	170
Vedlegg 11 – Midt-Norges handelsregioner	171
Vedlegg 12 – Kjøpesentrenes bransjefordeling (antall butikker)	173

Vedlegg 1 – Rangering av kjøpesenter

NORGES 60 STØRSTE KJØPESENTERE					
Rangering 2010	Senter	Sted	Bruttoomsætnng (mill. kr) a)		Endring 2009-2010
			2010	2009	
1	Sandvika Storsenter 1)	Sandvika	3177	3150	0,9
2	Lagunen Storsenter 2)	Bergen	3001	2878	4,3
3	AMFI Moa	Ålesund	2394	2370	1,0
4	Kvadrat	Sandnes	2260	2247	0,6
5	Ski Storsenter	Ski	2065	2045	1,0
6	City Syd	Trondheim	2025	1962	3,2
7	Strømmen Storsenter 3)	Strømmen	1894	2066	-8,3
8	CC Vest 4)	Oslo	1876	1719	9,1
9	Sartor Storsenter	Bergen	1849	1843	0,3
10	ALNA Senter	Oslo	1843	1829	0,8
11	Åsane Storsenter	Bergen	1792	1774	1,0
12	Oslo City 5)	Oslo	1769	1798	-1,6
13	Jessheim Storsenter	Jessheim	1551	1480	4,8
14	City Lade	Trondheim	1478	1429	3,4
15	Storo Storsenter 6)	Oslo	1408	1015	38,7
16	Sprlandsenteret 7)	Kristiansand	1386	1272	9,0
17	Vinterbro Senter 8)	Vinterbro	1379	1378	0,1
18	Jekta Storsenter	Tromsø	1363	1339	1,8
19	Farmandstredet	Tønsberg	1323	1324	-0,1
20	Amanda Storsenter	Haugesund	1281	1254	2,2
21	CC Gjøvik	Gjøvik	1207	1184	1,9
22	Aker Brygge 9)	Oslo	1187	1221	-2,8
23	Buskerud Handelspark	Drammen	1148	1173	-2,1
24	Herkules kjøpesenter 10)	Skien	1132	1037	9,2
25	Bergen Storsenter	Bergen	1123	1115	0,7
26	Vestkanten	Bergen	1116	1118	-0,2
27	Strandtorget Handelspark 11)	Lillehammer	1095	1058	3,5
28	AMFI Madla	Hafslund	1058	1017	4,0
29	AMFI Steinkjer 12)	Steinkjer	1049	867	21,0
30	Stovner Senter	Oslo	1035	1073	-3,5
31	Byporten Shopping	Oslo	993	960	3,4
32	Tvedt-Senteret 13)	Stavanger	988	870	13,6
33	Solsiden kjøpesenter	Trondheim	972	941	3,3
34	Torvbyen 14)	Fredrikstad	970	909	6,7
35	Lørenskog Storsenter	Rasta	967	949	1,9
36	Metro Senter	Lørenskog	952	858	11,0
37	Liertoppen kjøpesenter	Lier	949	915	3,7
38	Gulskogen Senter 15)	Drammen	946	776	21,9
39	Trondheim Torg	Trondheim	921	901	2,2
40	Maxi Hamar Storsenter	Hamar	913	898	1,7
41	Down Town	Porsgrunn	908	917	-1,0
42	Galleriet	Bergen	863	846	2,0
43	Østfoldhallene 16)	Fredrikstad	834	871	-4,2
44	Oasen kjøpesenter 17)	Bergen	826	787	5,0
45	Trekanten Senter	Asker	823	791	4,0
46	AMFI Roseby	Molde	822	840	-2,1
47	City Nord 18)	Bodø	814	776	4,9
48	Tveita Senter	Oslo	809	796	1,6
49	Manglerud Senter 19)	Oslo	790	826	-4,4
50	Kilden kjøpesenter	Stavanger	717	706	1,6
51	Magneten 20)	Levanger	684	663	3,2
52	Bryn Senter 21)	Oslo	681	713	-4,5
53	M44 22)	Bryne	667	606	10,1
54	Glasshuset	Bodø	663	654	1,4
55	AMFI Moss	Moss	662	686	-3,5
56	Storbyen	Sarpsborg	659	682	-3,4
57	Oasen Storsenter	Haugesund	656	643	2,0
58	AMFI Alta 23)	Alta	655	407	60,9
59	Oslo S Shopping	Oslo	631	597	5,7
60	Lillestrøm Torv	Lillestrøm	622	625	-0,5
	60 største		72621	70444	3,1

Kilde: Kvarud Analyse

a) Ekskl. omsetning "annen virksomhet"

- 1) Senteret hadde flere store ombygginger i 2010, noe som førte til tapt omsetning på ca. 75-100 mill. kr.
- 2) Omsetningen i virksomheten i Lagunenparken utgjør omlag 25 % av totalomsetningen.
- 3) Senteret er under stor utbygging der deler av senteret og ett parkeringshus er revet.
- 4) Senteret var under ombygging i 2009. Nyåpnet 21. oktober 2009.
- 5) Nedgangen i år skyldes at reisebyrå flyttet ut i 2009.
- 6) Senteret har vært gjennom en større oppgradering og utbygging. Nyåpnet 10. august 2010 med om lag 40 nye butikker.
- 7) Det pågår større utvidelse av senteret.
- 8) Omsetningen til 4 utenforliggende virksomheter utgjør ca. 21 % av senterets totale omsetning.
- 9) 14 færre virksomheter ved utgangen av 2010 enn per 31.12.2009.
- 10) Det ble åpnet nye storhandelsbutikker høsten 2010.
- 11) Nyåpnet 18. november med 7000 nye kvadratmeter. Omsetningen til de utenforliggende butikkene utgjør om lag en femtedel av omsetningen.
- 12) Coop OBS! Hypermarked åpnet i mars 2009. Nye AMFI Steinkjer åpnet 15. oktober 2009.
- 13) G-Max åpnet i november 2010.
- 14) Senteret "nyåpnet" med 13 nye butikker i november 2009.
- 15) Senteret "nyåpnet" i juli 2009 med 11 nye butikker og i november 2010 med ytterligere 28 virksomheter.
- 16) Omsetningen til butikkene i de 4 hallene som ligger utenfor det opprinnelige kjøpesenteret utgjør om lag 40 prosent av totalomsetningen.
- 17) Senteret er under utbygging.
- 18) Senteret holder på med en kraftig om- og utbygging. Første del av utbyggingen åpnet 7. oktober 2010. Senteret har lidd under dårlig framkommelighet og manglende parkeringsplasser.
- 19) Senteret har bygget om og slått sammen lokaler i løpet av 2010. Tilgjengeligheten til senteret med offentlig kommunikasjon er redusert.
- 20) Senteret utvidet høsten 2009 med 12 nye butikker.
- 21) 1. etg. med Ultra har vært stengt i 3,5 uker i 2010.
- 22) Senteret fikk fem nye leietakere våren 2009, herunder H&M og Clas Ohlson.
- 23) Senteret nyåpnet 12. november 2009 med om lag 40 nye butikker.

Vedlegg 2 – Spørsmålene til senterlederne

SPØRSMÅL TIL SENTERLEDERNE

Generell innføring

Hva er deres definisjon på et kjøpesenter? Fins det en bransjenorm?

Hva forbinder du med et kjøpesenter? Hvilke elementer er det et kjøpesenter har?

Historikk

- Hva var her før kjøpesenteret kom? Etablert? I hvilke lokaler? Hvem planla/tegnet senteret?

- Hvorfor ble det lokalisert her? Hvordan har tankegangen vært, hva kjennetegner plassen?

- Hva var den opprinnelige tanken/ideen? Visjon, strategi, profil/fokusområder, kundesegment, størrelse, ant butikker

- Forklar utviklingen fra senteret ble etablert og til i dag. Hva har blitt gjort?

- Ant. utvidelser / ombygginger frem til i dag. Utvidet til hvor mange m²? Samme eiere hele tiden?

Idag

- Kan du gi en innføring i driften av senteret

- Visjon, strategi, rammebetingelser, profil, kundesegment, organisasjonskart, antall ansatte, antall butikker, størrelse(antall m², fellesareal utgjør, salgsareal utgjør), omsetning, parkeringsplass

- Hva er forretningskonseptet? Hva skal dere selge, og til hvem? Hvilke ideer er det som ligger bak

- Hva er deres overordnede tanker og ideer? Hva er det som karakteriserer senteret?

- Hvor lange leieavtaler har dere? Hvilke krav har dere til de som leier? Hvordan bestemmes leieprisen?

Logistikk

- Kan du si litt om restaurant- og butikkutvalg. Hvilke butikker må dere ha? Restauranter?

- Er det en plan bak plasseringen av restauranter og butikker?

- Hva er tanken bak den fysiske utforming. Flere innganger bedre? Hvorfor?

Markedsføring

- Hvordan markedsfører dere senteret? Bli det arrangert felles kampanjer?

- Hvor stort er senterets reklamebudsjett?

Suksessfaktorer

- Hvordan definerer dere suksess ved kjøpesenteret?

Overordnet (omsetning, arealeffektivitet, antall kunder,) Hva blir dere målt ut i fra? Lønnsomhet?

- Mener du selv at senteret er en suksess? Hvorfor?

- Hva er de viktigste suksessfaktorene ved senteret? Hvorfor?

- Hvilke grep har dere gjort for at det går så bra?

- Hva skiller senteret fra de andre kjøpesentrene?

- Hva har dere gjort som ikke konkurrentene gjør?

- Hvilke grep gjør dere for å tiltrekke dere kunder?

- lokalisering (er dere pådrivere for busstopp, taxiholdeplass, sykkelparkering, fotgjengerfelt, osv?)

- logistikk (plassering av butikker og restauranter, renovasjon, innganger, hvor kunder går[IKEA])

- øke senterets omsetning? Markedsføring? Andre ting?

Fremtidens kjøpesenter

Er det noe smart man kan si om hvordan det ser ut fremover? Hva er det som skjer nå?

Hva er de nye trendene? Hva er det som karakteriserer dem? Er det noe nye ting som er underveis?

Hva vil skje med fremtidens kjøpesenter de neste 10 årene? Utvidelsesplaner / muligheter?

Vedlegg 3 – Brukerundersøkelse ved Trondheim Torg

NR	Kjønn		Alder					Hvordan kom du hit?								Hvorfor er du her?					
	Mann	Dame	0-15	16-25	26-39	40-61	62->	Kollektivtransport Buss	Taxi	Hurtigbåt	Sykkel	Gikk	Bil	Moped	Kommentar	Handle	Se på tilbud	Møte noen	Servert	Andre ting	Kommentar
1	x				x							x				x	x				bursdagsgave til svigermor
2	x			x				x								x		x			ventet på venn, har kjøpt bløt i kiosken
3	x				x							x				x	x	x	x		kjøpe blomster til venninnen han skulle møte, spise pårime, se på tilbud
4	x	x			x			x								x					elektronikk, clas ohlson, apoteket
5	x					x						x				x		x			bodyshop, møte noen
6	x			x												x					
7	x			x								x				x				x	passere gjennom, på vei hjem
8	x					x										x					klippe håret
9	x				x											x	x				handla sko, se hva de har
10	x					x										x					Clas ohlson
11	x			x												x	x				Venter på noen, bokhandel
12		x	x									x				x					Kjøpe veske og topp, kikke på ting
13		x	x									x				x					Se på ting
14	x				x											x					sportsklær, dressmann, clas ohlson
15	x					x										x					Rema 1000, apoteket
16		x					x											x	x		treffe noe, café
17	x			x								x					x		x		gå på do, se om et spill har kommet i butikken
18		x			x											x					Klær, noe til seg og samboeren
19		x		x															x		Passere gjennom, kino
20	x					x													x		mcdonalds
21		x		x												x	x				mobilutstyr, batteri
22		x				x										x			x		Café, bodyshop
23	x				x											x	x	x			Møte en venn, clas ohlson
24		x			x											x					H&M, apoteket
25		x					x						x								Sminke, smykker, Nille
Totalt	11	14	2	7	8	6	2	10	2	1	3	5	3	1		15	11	6	4	3	
Prosent	44	56	8	28	32	24	8	40	8	4	12	20	12	4		60	44	24	16	12	

NR	Hvorfor valgte du senteret her og hva er bra?													Andre ting	Kommentar							
	Beliggenhet	Buss	Ærend i byen	Butikk- miks	Servert	Den spesielle forretningen	Moderne	Treff- punkt	Oversiktlig	Effektivt	Vane	Andre	ting									
1	x				x																finner det jeg trenger	
2	x		x																			passet best i forhold til bussen
3	x					x																enklaste treffpunkt for venninnen, trendy
4				x	x																	pleier å handle her når vi er i byen fordi de har så mye forskjellig
5	x				x					x												Clas Ohlson, finner det jeg trenger
6	x						x															får rabatt, kjenner selgeren
7	x																					pleier å gå gjennom senteret når jeg skal hjem fra jobb
8																						Har fast frisør her
9	x				x																	Bra med sko og klær
10		x	x																			Nærmeste senter med Clas Ohlson, er oversiktlig og har liv
11	x																					Senteret er en del av byen
12	x					x																nærmest i forhold til skolen, mange fine klær og vesker
13	x					x																nærmest i forhold til skolen, mange fine klær og sko
14	x																					sentralt, bra møtested
15							x															Gjør alltid det, bor i nærheten, treffer alltid kjente
16							x															Kafeene, kosmetikk og toalettartikler
17	x					x																Her jeg pleier å handle, bra utvalg
18	x																					Tidriktig senter
19																						tilfeldig, vet ikke sjelden jeg handler her
20							x															Mcdonalds er et bra sted å passe barnebarn
21	x																					bra utvalg, spesielt klær, sko og vesker
22							x															bra med kosmetikk og toalettartikler
23																						bra for damer
24																						At de selger leker til barn, slik at mor får handle i fred
25	x																					Ligger i midtbyen
Totalt	15	2	3	10	4	11	3	6	1	2	8	2	2	2		8	2					
Prosent	60	8	12	40	16	44	12	24	4	8	32	8	8	8		32	8					

NR	Hva er det du savner?											Andre ting										
	Vinmonopol	Billigere parkering	Underholdning	Bedre fremkommelighet	Mer mangfold	Nye konsept	Lokale aktører	Flere sitteplasser	Vet ikke	Ingenting	Andre											
1	x																					
2																						x
3			x																			
4	x						x															vanskelig å komme til med bil
5																						flere butikker for menn
6																						x
7																						x
8						x																underholdning for barn, når mødre handler
9							x															Andre type butikker som er lokalt forankret, for mange like kjeder
10	x																					De kunne hatt vinmonopol, jeg er på vei dit nå
11																						Flere benker og sitteplasser, spesielt ut
12																						x
13																						x
14	x																					
15																						
16																						x
17																						x
18																						Veldig likt andre kjøpesenter
19																						x
20																						
21																						Enda flere butikker
22																						x
23	x																					Finnet det jeg trenger
24																						x
25																						
Totalt	5	4	1	3	2	2	2	2	1	5	5	5	5	5		5	5					
Prosent	20	16	4	12	8	8	8	8	4	20	20	20	20	20		20	20					

Vedlegg 4 – Brukerundersøkelse ved City Syd

NR	Kjønn		Alder				Hvordan kom du hit?							Hvorfor er du her?							
	Mann	Dame	0-15	16-25	26-39	40-61	62->	Kollektivtransport Buss	Taxi	Sykkel	Gikk	Bil	Moped	Kommentar	Handle	Se på tilbud	Møte noen	Serverting	Se på folk	Andre ting	Kommentar
1		x		x								x			x						vinmonopol
2	x											x			x	x					Obs, kona er på H&M
3		x					x					x			x						Handle inn til helgen
4	x		x							x					x			x			Big bite, kjøpe spill
5		x										x			x	x					Handle middag
6	x						x					x			x						Obs, vinmonopol
7	x						x					x			x						vinmonopol
8	x						x					x			x	x					Obs, tittle rundt
9		x					x					x			x	x					Helsekostbutikken og se på klær
10		x					x					x			x						Apoteket
11		x					x					x			x						Obs, vinmonopol
12	x						x					x			x			x			vinmonopol, big bite
13		x					x					x			x	x					Kjøpe gave
14	x						x					x			x					x	Er sjåfar til samboer og datter
15		x					x					x			x	x					H&M
16		x					x					x			x						interiør
17	x						x					x			x						Kjøpe sko
18	x						x					x			x						Dressmann, H&M
19	x						x					x			x					x	Kona skulle hit, derfor ble jeg med
20		x					x					x			x						Har klippet håret
21	x						x					x			x	x					Spotsklær på Obs
22	x						x					x			x						Har vært på Vinmonopolet, Obs
23	x						x					x			x						Kjøpe sokker
24		x					x					x			x						Innom for å kjøpe / se på klær
25		x					x					x			x						H&M, spise på Egon
Totalt	13	12	3	3	6	11	2	3	1	2	1	17	1		23	8	1	3	1	2	
Prosent	52	48	12	12	24	44	8	12	4	8	4	69	4		92	32	4	12	4	8	

NR	Hvorfor valgte du senteret her og hva er bra?									Kommentar
	Beliggenhet	Butikk- miks	Serverting	Den ene butikken	Oversiktlig	Parkering	Effektivt	Vane	Andre ting	
1	x			x						Nærmeste vinmonopol iforhold til der jeg bor
2	x			x		x		x		Fga Obs, nærmest
3		x						x	x	Billig og mange butikker.
4			x					x		Vet ikke
5	x	x		x						Obs, mye fint i butikkene
6	x			x		x	x			
7				x		x				
8		x			x			x	x	Billig
9	x	x				x				
10				x				x		Stort kjøpesenter
11	x			x				x		Gåavstand fra hjemmet
12	x		x	x		x	x			Vinmonopol
13	x	x								
14	x		x			x		x		Mange kafeer hvor jeg kan vente mens damene handler
15		x		x				x		Billig, H&M
16	x	x				x				Enkelt med bil, har har de alt
17	x				x	x	x			Finner alltid parkering
18	x	x			x					
19	x		x			x		x		
20	x			x				x		Nærme
21	x							x	x	Familien pleier å handle her, vet ikke
22	x			x				x		Greit med vinmonopol i nærheten av der jeg bor
23								x		Billig på Obs
24	x	x				x				
25	x		x	x		x				
Totalt	19	9	5	12	3	11	4	6	8	
Prosent	76	36	20	48	12	44	16	24	32	

NR	Hva er det du savner?							Andre ting
	Underholdning	Bedre fremkommelighet	Mer mangfold	Nye konsept	Lokale aktører	Vet ikke	Ingenting	
1							x	
2							x	
3				x				Enda flere butikker kanskje
4							x	
5	x			x		x		Barnehage/-park, et sted barn kan oppholde seg
6							x	
7							x	
8			x					Flere bussavganger
9					x			
10							x	
11							x	
12								Lokalene er litt nedslitt
13							x	
14	x							Kino kanskje
15				x	x	x		Veldig lik andre kjøpesenter
16							x	
17								Parkeringsplasser under tak
18							x	
19								Mindre stress, kan fort bli en stressende atmosfære
20	x			x				Flere tjenester som behandling, massasje, spa
21							x	
22							x	
23							x	
24								Flere nisjebutikker, alt for mange like kjeder
25			x					Mindre kø og trafikk i helgene
Totalt	3	2	4	2	2	5	8	
Prosent	12	8	16	8	8	20	32	

Vedlegg 5 – Brukerundersøkelse ved City Lade

NR	Kjønn		Alder				Hvordan kom du hit?				Hvorfor er du her?					
	Mann	Dame	0-15	16-25	26-39	40-61	62->	Buss	Sykkel	Bil	Kommentar	Handle	Se på tilbud	Møte noen	Serverting	Andre ting
1	x		x						x	Kom med foreldrene		x				Foreldrene handler på obs, han ser etter dvd-filmer
2		x		x					x		x	x				Handle mat og se om de selger belte på Obs vinmonopol
3		x				x			x		x					Obs, se i butikker, H&M
4		x				x			x		x	x				Innom frisøren og handle hårprodukt, Obs etterpå
5		x			x				x		x	x				Obs, Vinmonopolet, kjøpe solbriller
6	x					x			x		x	x				Vinmonopol og obs
7		x				x			x		x					Obs
8		x				x			x		x					Se om de har vistkortmappe på Notabene
9	x			x					x		x	x				Obs bygg, trenger materialer og verktøy
10	x						x		x		x					Kjøpe gave på telekiosken og vinmonopolet
11		x				x			x		x	x				Spise på Obs cafe sammen med familien
12		x					x		x		x		x	x		Vinmonopol, obs
13	x			x				x			x					Kjøpe TV, se på tilbud på Obs og innom vinmonopolet
14	x				x				x		x	x				Farge håret og kjøpe gave
15		x				x			x		x	x				Se på interiør på Lampehuset, pynt
16		x				x			x		x					vinmonopol
17		x				x			x		x					Ser på mobiltelefoner han ønsker seg til bursdagen
18	x		x					x			x					Innom Obs, kjøpe gave
19		x		x							x					vinmonopol, obs
20	x				x				x		x					Handler mat mens kona ser på klær
21	x					x			x		x					Se på klær, H&M
22		x			x				x		x	x				
23	x		x						x	Satt på med mor					x	Venter på benken til mor er ferdig med shopping
24	x					x			x		x					Gnagsårplaster på apoteket, innom obs å kjøpe kaffe
25	x					x			x		x					Obs, handle mat
Totalt	12	13	3	2	6	10	4	2	1	22	22	12	1	1	1	
Prosent	48	52	12	8	24	40	16	8	4	88	88	48	4	4	4	

NR	Hvorfor valgte du senteret her og hva er bra?								
	Belliggenhet	Butikk-miks	Serverting	Den ene butikken	Parkering	Effektivt	Vane	Andre ting	Kommentar
1							x	x	Bare er med
2	x			x					Nærme og så ha de en stor Obs
3	x				x	x	x		
4	x	x		x	x				Obs, billig
5	x						x		
6	x			x	x				
7	x			x	x				Vinmonopol
8	x			x					
9	x			x	x				
10	x			x	x	x			Enkelt å komme til med bil
11	x			x					
12			x		x				
13	x			x			x		Obs
14	x	x		x					
15	x								
16	x			x	x				
17	x				x			x	Tilfeldig var på besøk hos en venn selger mobiltelefoner
18									
19	x			x					
20	x			x	x		x		
21	x			x	x		x		
22	x	x		x					H&M
23									
24	x								
25	x			x		x	x		Har det jeg trenger
Totalt	21	3	1	16	11	3	7	2	
Prosent	84	12	4	64	44	12	28	8	

NR	Hva er det du savner?						
	Bedre fremkommelig	Mer mangfold	Nye konsept	Lokale aktører	Vet ikke	Ingenting	Andre ting
1					x		
2		x					
3						x	
4		x					
5		x		x			
6						x	
7		x	x				
8						x	
9					x		
10					x		
11		x	x	x			
12						x	
13	x						Flere bussavganger
14						x	
15					x		
16		x					
17					x		
18					x		
19	x	x	x				Bedre kollektivtilbud
20						x	
21						x	
22		x	x				
23					x		
24						x	
25						x	
Totalt	2	8	4	2	7	9	
Prosent	8	32	16	8	28	36	

Vedlegg 6 – Brukerundersøkelse ved Lade Arena 1

NR	Kjønn		Alder					Hvordan kom du hit?		Hvorfor er du her?				
	Mann	Dame	0-15	16-25	26-39	40-61	62->	Bil	Kommentar	Handle	Se på tilbud	Møte noen	Andre ting	Kommentar
1	x					x		x		x				Kjøpe ny tørketrommel på Expert
2	x				x			x		x				Trenger silikon på Clas Ohlson
3		x				x		x			x			Se på sofa og innom Christiania belysning
4						x		x		x				Innom dyrebutikken og kjøpe dyrefor
5		x		x				x	Ble kjørt			x	x	Har trent sammen med ei venninne
6	x					x		x		x				Kjøpe lommelykt
7	x					x		x		x	x			Se på sportsklær og jaktutstyr
8	x				x			x		x				Kjøpe reiseseseng på Barnas Hus
9	x					x		x		x				Kjøpe sykkel på Intersport
10	x				x			x		x	x			Kjøpe digitalkamer på Expert, innom Clas Ohlson
11	x							x		x				Kjøpe kaffetrakter på Expert
12		x				x		x			x			Innom Barnas Hus og se
13	x				x			x			x			Se hva det koster for en GPS
14	x					x		x		x	x			Innom Intersport og ABC fritid, trenger jakke
15		x			x			x		x	x			Trenger barneutstyr
16	x			x				x		x				Kjøpe dockingstasjon for iphone
17	x							x		x				Kjøpe kjøkkenredskap på Expert eller Clas Ohlson
18	x			x				x		x				Kjøpe vindbukse og sko, Intersport
19	x							x			x			Se hva de har, aldri vært her før
20	x							x		x	x			Kjøpe poleringsmaskin, innom å se på Expert
21		x				x		x		x				Kjøpe lampe
22		x			x			x		x				Kjøpe dyrefor
23	x							x		x				Kjøpe skruer på Clas Ohlson
24		x						x		x				Innom Barnas hus
25	x			x				x		x				Kjøpe lyspærer på Clas Ohlson
Totalt	17	8	0	4	6	10	5	25		20	9	1	1	
Prosent	68	32	0	16	24	40	20	100		80	36	4	4	

NR	Hvorfor valgte du senteret her og hva er bra?							Kommentar
	Beliggenhet	Butikk-miks	Den ene butikken	Parkering	Effektivt	Vane	Andre ting	
1	x		x					Expert
2	x		x	x	x			Clas Ohlson
3	x		x					Christiania belysning
4				x		x		
5	x					x		Er medlem av treningssenteret
6	x		x	x	x			Clas Ohlson
7	x	x		x				Butikkene har godt vareutvalg
8			x		x			
9	x		x					
10	x	x	x	x	x			Har mange butikker som jeg liker
11	x		x					
12			x					
13	x				x			Finner fort hva man skal ha
14	x	x	x	x				Vareutvalget har god bredde
15			x					
16	x							Fordi Expert og Clas Ohlson selger dockingstasjon
17	x		x					
18	x	x	x	x				
19							x	Nysgjerrig, har aldri vært her før
20	x		x		x			Bilbutikk og Expert
21								
22	x			x		x		
23	x		x					
24			x					
25	x		x		x			
Totalt	18	4	17	8	7	3	1	
Prosent	72	16	68	32	28	12	4	

NR	Hva er det du savner?				Andre ting
	Mer mangfold	Flere damebutikker	Vet ikke	Ingenting	
1	x				
2			x		
3	x	x			Flere interiørbutikker
4					En matvarebutikk
5			x		Handler ikke her
6	x				
7				x	
8			x		
9	x				
10	x				
11				x	
12			x		Flere spisesteder
13	x				
14	x				
15			x		
16	x				
17				x	
18				x	
19			x		
20				x	
21	x	x			
22	x				
23				x	
24				x	
25	x				
Totalt	11	2	6	7	
Prosent	44	8	24	28	

Vedlegg 7 – Kjøpesentrenes beliggenhet



*) Svart – City Syd, Rød – Trondheim Torg, Gul – City Lade og Blå – Lade Arena 1

Vedlegg 8 – Bransjeinndeling og koder

LANDSANALYSE – BRANSJEANALYSE

Alternativ aggregering – Oversikt over tilhørende bransjer – à jour juni 2010

Mat og Drikke	
Nace	Matvare
47.111	Butikkhandel med bredt vareutvalg med hovedvekt på nærings- og nytelsesmidler
47.112	Butikkhandel med kioskvarer
47.210	Butikkhandel med frukt og grønnsaker
47.220	Butikkhandel med kjøtt og kjøttvarer
47.230	Butikkhandel med fisk og skalldyr
47.242	Butikkhandel med sjokolade og sukkervarer
47.259	Butikkhandel med drikkevarer ellers
47.260	Butikkhandel med tobakksvarer
47.291	Butikkhandel med helsekost
47.292	Butikkhandel med kaffe og te
47.299	Butikkhandel med nærings- og nytelsesmidler ikke nevnt annet sted
	Vinmonopol
47.251	Butikkhandel med vin og brennevin
Klær, sko, reiseeffekter	
	Klær
47.710	Butikkhandel med klær
	Sko og Reise-effekter
47.721	Butikkhandel med skotøy
47.722	Butikkhandel med reiseeffekter av lær og lærimitasjoner og varer av lær
Spesialbutikker	
	Sport og Fritid
47.641	Butikkhandel med sport
47.642	Butikkhandel med fritidsbåter og -utstyr
	Apotek
47.730	Butikkhandel med apotekvarer
47.740	Butikkhandel med medisinske og ortopediske artikler
	Parfymeri
47.750	Butikkhandel med kosmetikk og toalettartikler
	Musikk
47.630	Butikkhandel med innspillinger av musikk og video
47.594	Butikkhandel med musikkinstrumenter og noter
	Bok og Papir
47.610	Butikkhandel med bøker
47.620	Butikkhandel med aviser og papirvarer
	Gull,Urmaker,Optikk, Foto
47.771	Butikkhandel med ur og klokker
47.781	Butikkhandel med fotoutstyr
47.782	Butikkhandel med optiske artikler
47.772	Butikkhandel med gull- og sølvvarer
	Blomster
47.760	Butikkhandel med blomster og planter
	Annen spesialbutikker
47.650	Butikkhandel med spill og leker
47.789	Butikkhandel med babyutstyr
47.789	Butikkhandel ikke nevnt annet sted
47.762	Butikkhandel med kjæledyr og fôr til kjæledyr
47.789	Butikkhandel ikke nevnt annet sted
47.791	Butikkhandel med antikviteter
47.792	Butikkhandel med brukte klær
47.799	Butikkhandel med brukte varer ellers

Hus og hjem		
Møbel og innbo		
47.190	Butikkhandel med bredt vareutvalg ellers	Multihandel
47.510	Butikkhandel med tekstiler og utstyrsvarer	Boligtekstilbutikker, garnbutikker
47.592	Butikkhandel med belysningsutstyr	Lampebutikker
47.593	Butikkhandel med kjøkkenutstyr, glass og steintøy	Kjøkkenutstyrsbutikker, Glassmagasiner
47.591	Butikkhandel med møbler	Møbelbutikker
47.533	Butikkhandel med gardiner	Gardinbutikker
47.599	Butikkhandel med innretningsartikler ikke nevnt annet sted	Husflidbutikker, Gave- og Interiørbutikker, Kjøkkenbutikker, Hyttebutikker
Elektrohandel		
47.430	Butikkhandel med audio-og videoutstyr	Radio- og TV-butikker
47.540	Butikkhandel med elektriske husholdningsapparater	Elektrobutikker
47.420	Butikkhandel med telekommunikasjonsutstyr	Telekiosker
47.410	Butikkhandel med datamaskiner og utstyr til datamaskiner	Databutikker
Byggevarer		
47.521	Butikkhandel med bredt vareutvalg av jernvarer, fargevarer og andre byggevarer	Byggevarebutikker
47.522	Butikkhandel med jernvarer	Jernvarebutikker
47.523	Butikkhandel med fargevarer	Fargehandlere, hagemaskinbutikker
47.524	Butikkhandel med trelast	Trelastutsal
47.529	Butikkhandel med byggevarer ikke nevnt annet sted	Flisbutikker, Rørleggerbutikker
47.531	Butikkhandel med tapeter og gulvbelegg	Tapetbutikker
47.532	Butikkhandel med tepper	Teppebutikker
Annen detaljhandel		
Bil og motorsykel		
45.112	Detaljhandel med biler og lette motorvogner, unntatt motorsykler	Bilforhandlere
45.320	Detaljhandel med deler og utstyr til motorkjøretøyer	Bilrekvisitabutikker
45.402	Detaljhandel med motorsykler, deler og utstyr	Motorsykkelforhandlere
45.192	Detaljhandel med andre motorvogner, unntatt motorsykler	Bilforhandlere lastebiler
Bensinstasjoner		
47.300	Detaljhandel med drivstoff til motorkjøretøyer og motorsykler	Bensinstasjoner, automatstasjoner
Annen handel		
47.91	Postordrehandel	Postordre og internettbutikker
47.810	Torghandel med næringsmidler, drikkevarer og tobakkvarer	Torghandel- mat og drikke
47.820	Torghandel med tekstiler, klær, skotøy og utstyrsvarer	Torghandel- bekledding
47.890	Torghandel med andre varer	Torghandel- andre varer
47.99	Detaljhandel utenom butikk ellers	Øvrige detaljister
Service og tjenester		
Kropp og pleie		
96.020	Frisering og annen skjønnhetspleie	Frisører, Hudpleiesalonger
96.040	Virksomhet knyttet til kroppspleie og fysisk velvære	Solstudioer
93.130	Treningssentre	Treningssentre
Annen service		
79.110	Reisebyråvirksomhet	Reisebyråer, Turoperatører
95.230	Reparasjon av skotøy og andre lærvarer	Flikkbarer, skomakere
95.290	Reparasjon av andre husholdningsvarer og varer til personlig bruk	
77.290	Utleie av husholdningsvarer og varer til personlig bruk	Utleiebutikker
77.220	Utleie av videofilm, DVD og lignende	Videobutikker
96.010	Vaskeri- og renserivirksomhet	Vaskerier og renserier
Servering		
Servering		
47.241	Butikkhandel med bakervarer og konditorvarer	Bakeriutsal
56.101	Drift av restauranter og kafeer	Restauranter og kafeer
56.102	Drift av gatekjøkken	Gatekjøkken, salatbarer, isbarer, pølseboder
56.301	Drift av puber	Puber
56.309	Drift av barer ellers	Kafe- og tebarer
56.210	Cateringvirksomhet	Cateringbedrifter

32

³² <http://www.nfr.no/wp-content/uploads/2010/06/Rapport-2008-2009-2.halvar-Tromso.pdf> 14.06.11, s. 6-8

Vedlegg 9 – Klesbransjens omsetning

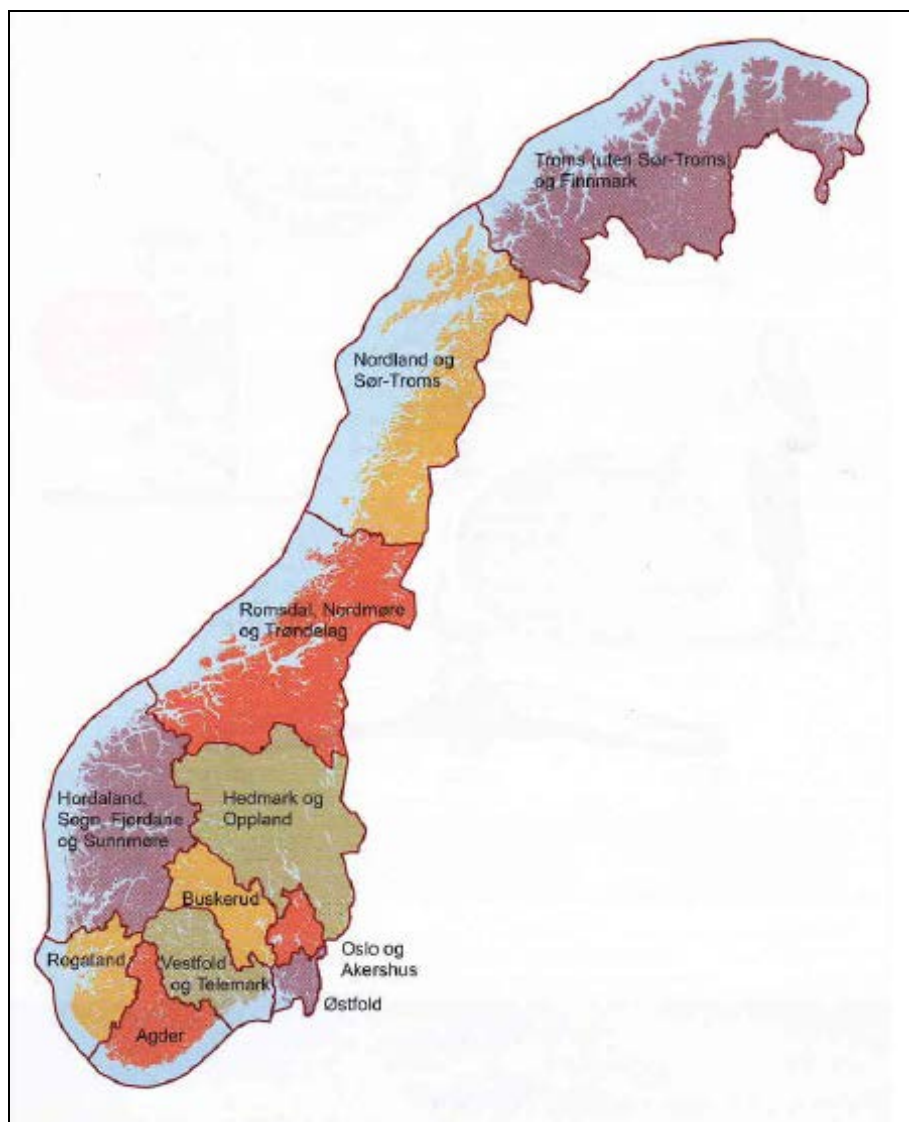
Foretak/kjede	Omsetning i mill. kr	
	2009	2009
Hennes & Mauritz*	3 719	89
Cubus	2 430	154
Bestseller*	2 100	300
Texcon	1 325	220
KappAhl*	1 148	95
Lindex	1 102	93
Dressmann	1 004	117
Spar Kjøp	855	16
Match	738	157
B-Young Gruppen	658	152
Redcats	582	1
BikBok	529	82
Carlings	453	78
VIC	434	70
Gina Tricot	422	25
Vivikes	381	61
Benetton	376	36
Reflex	360	86
Til Henne Gruppen	343	52
Lene V/Solid	292	97
Voice of Europe	242	68
JC Jeans & Clothes*	240	41
PM Retail	227	38
Zara Norge*	200	4
Boys of Europe	192	56
Urban	191	23
Sportmann	137	1
Borgerud Tekstil	127	21
Brandstad	115	23
Klingel*	113	1
Wow	111	38
SUM	21 146	2 251

33

- *) H&M/KappAhl: omsetning gjelder regnskapsåret 1.12 - 30.11
- *) Bestseller/JC/Zara: omsetningstallene for 2008 og 2009 er egne anslag.
- *) Klingel: omsetningen i 2009 er eget anslag.

³³ http://www.ohf.no/nyheter_full.asp?m=7535&newsID=319 20.06.2011

Vedlegg 10 – Norges handelsfelt



34

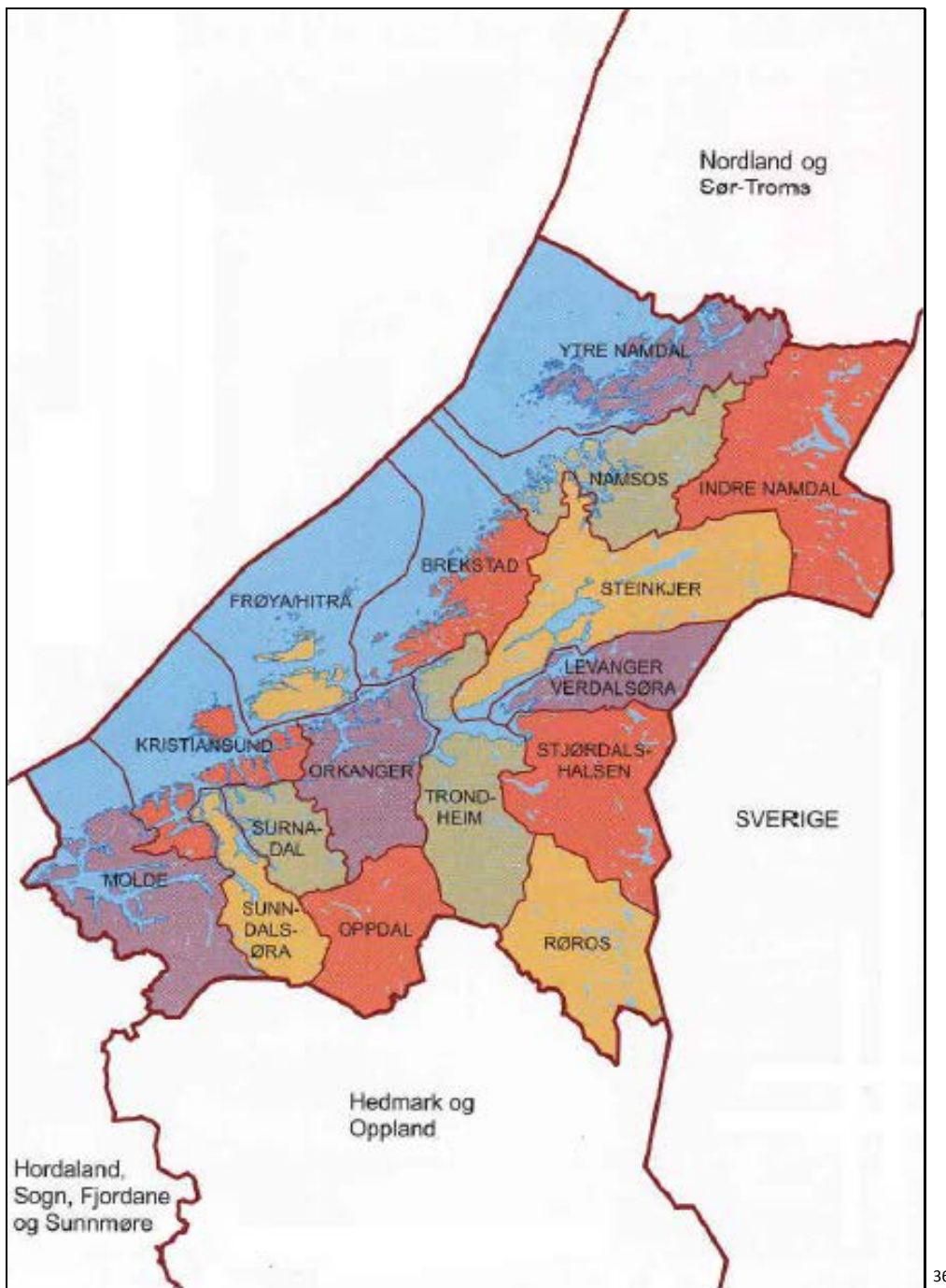
Handelsfelt	Antall kjøpesentre
Østfold	16
Oslo og Akershus	77
Hedmark og Oppland	38
Buskerud	24
Vestfold og Telemark	34
Agder	21
Rogaland	31
Hordaland, Sogn, Fjordane og Sunnmøre	54
Romsdal, Nord-Møre og Trøndelag	55
Nordland og Sør-Trøms	25
Øvrig Trøms og Finnmark	17
Norge	392

35

³⁴ Kilde: Senterboken 2011, s. 70

³⁵ Kilde: Rasmussen (2010d) – Senterboken 2011, s. 54

Vedlegg 11 – Midt-Norges handelsregioner



36

Midt-Norges 16 handelsregioner

Markedsinndelingen som er benyttet i Rasmussen (2010c) er følgende:

- 430 kommuner
- 85 handelsregioner
- 11 handelsfelt
- 5 landsdeler

³⁶ Kilde: Rasmussen (2010c) – Senterboken 2011, s. 120

Trondheimsregionen består av syv kommuner. Disse er:

- Klæbu
- Malvik
- Melhus
- Midtre Gauldal
- Rissa
- Skaun
- Trondheim

Region	Innbyggere 2009	Antall kjøpesentre	Salgsareal 1000 kvm	Antall leietakere	Kjøpesenter- oms, mill
Molde	59 408	6	78	150	1 307
Sunnalsøra	10 385	1	15	36	292
Kristiansund	36 793	5	33	114	797
Surnadal	7 627	1	10	26	228
Frøya og Hitra	8 465	3	10	41	273
Orkanger	24 103	4	28	76	619
Oppdal	9 238	2	16	28	373
Røros	9 673	1	5	17	186
Trondheim	221 494	15	167	449	6 698
Brekstad	14 885	1	3	15	58
Stjørdalshalsen	28 503	3	28	82	815
Levanger og Verdalsøra	35 203	6	63	167	1 364
Steinkjer	37 980	3	42	122	847
Indre Namdal	5 227	1	3	11	52
Namsos	19 395	2	20	63	547
Ytre Namdal	11 296	1	3	5	85
Midt-Norge	539 675	55	524	1 402	14 540

37

Kjøpesenterhandelen i Midt-Norge handelsfelt 2009

- Byhaven	- Migosenteret
- Byåsen Butikksenter	- Nardo Centeret
- City Lade	- Solsiden Kjøpesenter
- City Syd	- Stormsenteret
- Domus Senteret Støren	- Tillertoget
- KBS Kjøpesenter	- Trondheim Torg
- Melhus torget	- Valentinlyst Senter
- Mercursenteret	

38 *)

Kjøpesentrene i region Trondheim 2009

Bydel/skolekrets	Samlet
Midtbyen	46 409
Østbyen	44 519
Lerkendal	48 424
Heimdal	31 413
Trondheim	170 936

39

Folkemengde etter bydel 2009

³⁷ Kilde: Rasmussen (2010c) – Senterboken 2011, s. 122

³⁸ Kilde: Rasmussen (2010c) – Senterboken 2011, s. 125

*) Lade Arena 1 er en handelspark og blir ikke definert som et kjøpesenter. Derfor rapporterer ikke senteret nøkkeltall.

³⁹ Kilde: Trondheim kommune (2010)

Vedlegg 12 – Kjøpesentrenes bransjefordeling (antall butikker)

I 2009 har Statistisk Sentralbyrå endret bransjekodene (NACE), slik at definisjonene på de ulike bransjer har blitt endret. Inndelingen som er brukt nedenfor, er i samsvar med det som brukes i flere analyser, blant annet Kvaruds kjøpesenteranalyse og HSH sine bransjeanalyser. Den nye inndelingen er på en måte litt under prøving, for til slutt å ha en enhetlig bransjedefinisjon som benyttes. Se *Vedlegg 8 – Bransjeinndeling og koder*.

Bransjefordeling	Trondheim Torg	City Syd	City Lade	Lade Arena 1
Antall butikker	73	72	27	14
Mat & drikke	3 %	9 %	10 %	-
Klær, sko & reiseeffekter	44 %	32 %	31 %	7 %
Spesialbutikker	22 %	23 %	17 %	29 %
Hus & hjem	10 %	19 %	17 %	29 %
Service & tjenester	11 %	6 %	10 %	21 %
Servering	11 %	10 %	7 %	7 %
Annen detaljhandel	-	1 %	7 %	7 %

Bransjefordelingen viser hvor mange butikker kjøpesentrene har innen hver enkelt bransje. Tabellen har ingen sammenheng med sentrenes omsetning ettersom denne informasjonen ikke var tilgjengelig på City Lade og Lade Arena 1.

