

Tonje Raknes Sætнан  
Siri Ravlosve Moxness  
Malin Anna Friman

# Bacheloroppgave ved Handelshøyskolen BI



## - Posisjonering av Mercursenteret -

**MRK 36901 - Bacheloroppgave i markedskommunikasjon**

Innlevering:  
06.06.2013

Stuedsted:  
BI Trondheim

Denne oppgaven er gjennomfört som en del av studiet ved Handelshøyskolen BI. Dette innebærer ikke at Handelshøyskolen BI går god for de metoder som er anvendt, de resultater som er fremkommet, eller de konklusjoner som er trukket.

---

**Forord**

Dette er vår bacheloroppgave i markedskommunikasjon ved Handelshøyskolen BI Trondheim. Besvarelsen ble utarbeidet våren 2013 av Tonje Raknes Sætnan, Malin Anna Friman og Siri Ravlosve Moxness.

Utarbeidelsen av bacheloroppgaven har vært en krevende, spennende og lærerik prosess. Arbeidet med oppgaven har gitt oss erfaring og god kunnskap om posisjonering og kjøpesenterbransjen. Erfaringen vi har tilegnet oss er noe vi vil ta med oss ut i fremtidig arbeid.

Vi vil rette en stor takk til vår veileder førsteamanuensis Øivind Hagen for interessante diskusjoner, engasjement, tilgjengelighet og god oppfølging gjennom hele semesteret. Vi vil takke senterleder ved Mercursenteret Anette Vinje for intervju og hjelp til informasjonsinnhenting. Vi vil også takke for intervju, informasjon og innsikt på området fra høyskolelektor ved BI Drammen Odd Gisholt, og styreformann i Nordic Council of Shopping Centers Norge Rolf O. Svendsen. I tillegg vil vi takke markedssjef i Nordic Council of Shopping Centers Norge Christine Lampe for gode innspill til intervjuobjekter.

God lesing!

Trondheim 6. juni 2013

---

Tonje Raknes Sætnan

---

Malin Anna Friman

---

Siri Ravlosve Moxness

---

## Innholdsfortegnelse

<b>SAMMENDRAG .....</b>	<b>IV</b>
<b>1.0 INNLEDNING .....</b>	<b>1</b>
1.1 MERCURSENTERET .....	2
1.2 PROBLEMSTILLING.....	3
1.3 KJØPESENTER.....	3
1.3.1 Senterstruktur .....	4
1.4 BRANSJESITUASJONEN.....	4
1.5 AVGRENSNING AV OPPGAVEN.....	5
<b>2.0 TEORI.....</b>	<b>5</b>
2.1 BRAND VALUE CHAIN.....	5
2.2 POSISJONERING.....	6
2.2.1 Kellers merkepyramide.....	7
2.2.2 Trestegsprosess for å skape god merkeposisjon.....	9
2.2.3 Merkeelementer.....	10
2.2.4 Ries og Trouts posisjoningsstrategi.....	10
2.2.5 Posisjoneringsfeil.....	12
2.3 EKSTERNE ANALYSER.....	13
2.3.1 Porters fem krefter .....	13
2.3.2 Interessentanalyse .....	16
2.4 DELKONKLUSJON.....	17
<b>3.0 METODE.....</b>	<b>18</b>
3.1 ANALYSEFORMÅL OG UNDERSØKELSESPØRSMÅL.....	18
3.2 DESIGN .....	19
3.2.1 Datainnsamling.....	21
3.3 FORSKNINGSETIKK.....	23
3.4 FEILKILDER .....	23
<b>4.0 RESULTATER.....</b>	<b>24</b>
4.1 DYBDEINTERVJU .....	25
4.2 OBSERVASJONSSTUDIET .....	27
4.3 SPØRREUNDERSØKELSE .....	27
4.4 CLUSTERANALYSE .....	29
<b>5.0 DISKUSJON .....</b>	<b>30</b>
5.1 POSISJONERING.....	30
5.2 MÅLGRUPPE .....	33

---

5.3 KONKURRANSEARENAEN .....	34
5.4 OPPSUMMERING AV DISKUSJON .....	35
<b>6.0 KONKLUSJON OG ANBEFALING TIL LEDELSEN .....</b>	<b>36</b>
6.1 KONKLUSJON .....	36
6.2 ANBEFALING TIL LEDELSEN .....	37
<b>LITTERATURLISTE .....</b>	<b>40</b>
<b>VEDLEGG .....</b>	<b>42</b>

## Sammendrag

Oppgaven har til hensikt å finne ut hvordan Mercursenteret skal styrke sin posisjon. Problemstillingen ble utarbeidet da vi hadde en antakelse om at kjøpesenterets posisjon var svak. Problemstillingen ble da *Hvordan kan Mercursenteret styrke sin posisjon i markedet?*

For å svare på problemstillingen startet vi med å finne informasjon om kjøpesenterbransjen og teorier som omhandlet posisjonering. Vi gjennomførte et intervju med senterleder Anette Vinje for å få informasjon om, og innsikt i Mercursenterets situasjon. Deretter sendte vi ut nettbaserte spørreundersøkelser for å måle Mercursenterets oppfattede posisjon hos Trondheims befolkning. Vi gjennomførte intervjuer med høyskolelektor Odd Gisholt og styreformann Rolf O. Svendsen, for å få en dypere innsikt i kjøpesenterbransjen i Trondheim og posisjonering av kjøpesenter. Vi gjennomførte også et observasjonsstudie for å observere Mercursenterets kunder og deres atferd.

Etter gjennomført datainnsamling fant vi ut at Mercursenteret ikke eier en posisjon i dag. Vi fikk bekreftet at Mercursenteret opererer i et marked med sterk konkurranse. Mercursenteret har ingen assosiasjoner knyttet til merkevaren. Posisjonering av kjøpesenter er ofte en lite bevisst prosess, og jo mindre senteret er desto viktigere er det å posisjonere seg. Posisjonering er en utfordring fordi interessentene har ulike mål for Mercursenteret.

Avslutningsvis har vi konkludert med at Mercursenteret må forsterke assosiasjonene som forbrukerne har til senteret. Vi anbefaler at Mercursenteret fokuserer på å kommunisere assosiasjonene *unik* og *ungdommelig* for å forsterke sin posisjon.

## **1.0 Innledning**

Dette er vår bacheloroppgave i markedskommunikasjon ved Handelshøyskolen BI Trondheim våren 2013. Vi har valgt å skrive om posisjonering av kjøpesenter, der vi har valgt å undersøke dette som et casestudie. Et casestudie kan i følge Andersen (2013, 23) defineres som "...intensive studier av en eller noen få enheter". Dette innebærer at vi studerer Mercursenteret (fra nå av kalt Mercur) i Trondheim, hvor vi ønsker å se på posisjoneringen av kjøpesenteret fra flere innfallsvinkler. Informasjon om Mercur er basert på dybdeintervju med senterleder Anette Vinje 13. mars 2013.

### *Aktualisering*

Vi har valgt å skrive om posisjonering av kjøpesenter siden dette er et dagsaktuelt og spennende tema. I løpet av de siste årene har det vært flere avisoppslag som forteller om utvidelser av eksisterende og planlegging av nye kjøpesenter i Trondheim, på tross av stor kjøpesentertetthet. Trondheim er en liten by i forhold til kjøpesentertilbudet som finnes i byen, og høyskolelektor ved BI Drammen Odd Gisholt har uttalt at kjøpesentermarkedet i Trondheim er mettet (Nygård og Bergli 2012). Kjøpesentrenes omsetning for 2013 i Trondheim har gått ned hos sju av åtte kjøpesentre sammenlignet med samme periode i fjor. Overretablering kan være mulig årsak til nedgangen (Sved og Lynum 2013).

Gjennom bacheloroppgaven ønsker vi å hjelpe Mercur i sitt posisjoneringsarbeid på et marked med sterk konkurranse. Vi ønsker å bidra med informasjon til hvordan små norske kjøpesenter bør tenke i sitt posisjoneringsarbeid. I tillegg til å fungere som et hjelpemiddel for kjøpesenter i samme situasjon som Mercur, ønsker vi å belyse utfordringer ved posisjonering av kjøpesenteret som en kompleks organisasjon.

### *Oppgavens struktur*

Innledningsvis vil vi se nærmere på Mercur, kjøpesenterbransjen og valgt problemstilling. Deretter skal vi se på teorier som er relevante for problemstillingen før vi utfører relevante eksterne analyser. Vi presenterer så en gjennomgang av metode og resultater av datainnsamlingen som diskuteres opp

---

mot teoriene. Avslutningsvis vil konklusjonen presenteres og vi vil gi en anbefaling til ledelsen ved Mercur.

### 1.1 Mercursenteret

Mercur åpnet høsten 2000 og er et kjøpesenter med 25 butikker lokalisert i Nordre gate i Trondheim. Senteret ble kjøpt av E.C. Dahls Eiendom AS i 2004, som er eid av Reitangruppen AS. Mercur ble administrert og styrt av Amfijkjeden frem til E.C. Dahls Eiendom AS overtok driften i 2007. Anette Vinje er senterleder på Mercur og har ansvar for markedsføringen av senteret. Med flere ulike senterledere gjennom årene har Mercur ønsket å posisjonere seg som senteret for *de unge*. Dagens senterleder definerer *de unge* som mennesker i alderen 13 - 33 år og andre som ønsker å være ung til sinns. Likevel er det ikke før i de senere årene at senterledelsen har arbeidet bevisst og målrettet for å oppnå denne posisjonen.

#### ***Dagens markedsføring***

For å kommunisere sin posisjon markedsfører Mercur seg i hovedsak gjennom sosiale medier som Facebook, Twitter, Instagram og senterets blogg. For å nå ut til målgruppen bruker de også plakater på buss. Med *målgruppe* mener vi en utvalgt gruppe mennesker som en bedrift retter sine markedsføringstiltak mot. Aktiviteten i sosiale medier og plakaten på buss er markedsføring for senterets mobilapplikasjon og gratis Wi-Fi som tilbys på senteret. Mercur bruker radioreklame for å promotere de fire vennekveldene Mercur har på senteret i løpet av året. Det blir arrangert konkurranser og aktiviteter for den yngre delen av målgruppen, og de har et samarbeid med utestedet Karma som ligger i kjelleren på senteret. Mercurs slogan er "Bedre shopping", og senteret bruker en maskot med navnet Merkurt i markedsføringen. Mercurs logo er enkel i utformingen, og kan derfor passe inn i flere sammenhenger. Sammen med logoen brukes det ofte en diamant. Under ser vi bilde av maskoten Merkurt og Mercurs logo, som begge er hentet fra Mercurs hjemmeside (2013).



## **1.2 Problemstilling**

Vi ser at mange av kjøpesentrene i Trondheim har et veldig likt tilbud av butikker, hvor kjedebutikkene er dominerende. Dette gjør det vanskelig for de ulike sentrene å skille seg ut blant konkurrentene. Med påstander om overetablert og mettet marked i Trondheim, ønsker vi å undersøke hvordan Mercur skal forsterke sin posisjon i forbrukernes bevissthet. Vi har en antakelse om at posisjonen til Mercur er svak, og problemstillingen ble som følger:

### ***Hvordan kan Mercursenteret styrke sin posisjon i markedet?***

## **1.3 Kjøpesenter**

*Senterboken* er en årlig utgivelse fra Institutt for Bransjeanalyser som tar for seg den norske kjøpesenterbransjen og dens utvikling. I *Senterboken* 2012 defineres et kjøpesenter slik:

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 én 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 (Andhøy et al. 2011, 47).

Et kjøpesenter er en kompleks organisasjon som drives som en enhet. Med krav om minst fem ulike detaljhandelsenheter, legges det til rette for at forbrukerne finner flere varer og tjenester på ett og samme sted. Siden ulike butikker tiltrekker ulike typer mennesker er det interessant å se om lojalitet kan bygges til senteret, eller om butikkene er det avgjørende. Med antakelser om interessekonflikter i organisasjonen ønsker vi å se på utfordringer ved et kjøpesenter som en kunstig organisasjon, og om dette er en hindring for at senteret klarer å posisjonere seg.

### ***Brandtailing og mall-tailing***

*Brandtailing* er et begrep som brukes innenfor markedsføring av varehandel. Betydningen av begrepet er "...at butikken er viktigere enn varen man får der" (Gisholt 2010). *Mall-tailing* er en videreutvikling av begrepet *brandtailing*, der



---

betydningen er overført til kjøpesenterbransjen. Dette vil si at selve senteret blir viktigere enn butikkene som er der. Et kjøpesenter vil ved vellykket *mall-tailing* tiltrekke seg kunder uavhengig av hvilke butikker som finnes på senteret. Dette kan være aktuelt for posisjonering i et overetablert marked, da mange av kjøpesentrene i Trondheim inneholder de samme butikkene.

### **1.3.1 Senterstruktur**

Omholt (2005) er en av de som har definert forskjellige senterstrukturer. Ut fra de to hovedfunksjonene dagligvare og utsalgsvare presenterer han fire senterstrukturer. De ulike strukturene er *frittliggende utsalg*, *bransjesenter*, *handelspark* og *bysentrum/high street*. Ut fra strukturene definerer vi Mercur som et *bysentrum/high street*. I et bysentrum finner man et stort utvalg av varer, men forbrukerne tiltrekkes av sentrum som en egen faktor. Parkering kan være problematisk på slike steder, og det er et stort utvalg av mindre plasskrevende varer som tilbys.

### **1.4 Bransjesituasjonen**

Antall kjøpesentre i Norge ved utgangen av 2011 var 403, og sentrene omsetter for til sammen 121,3 milliarder kroner eksklusive merverdiavgift (Andhøy et al. 2012, 8). På landsbasis var omsetningen i 2011 den laveste etter år 2000.

Endringene man i hovedsak ser blant kjøpesentrene i Norge er utvidelser av eksisterende senter, økning i antall butikker eller omorganisering ved å koble kjøpesenter sammen med eiendommer. I følge *Senterboken 2012* (Andhøy et al. 2011), ble det i 2008 bestemt at det skal være en innskjerping på det eksisterende regelverket når det gjelder etablering av kjøpesentre. Bestemmelsen ble gjort for å styrke by- og tettstedsentrene, og er en fordel for Mercur da regelverket satser på å forsterke sentrumshandelen.

I *Senterboken 2012* (Andhøy et al. 2012) inngår Trondheim i handelsfeltet sammen med Romsdal, Nordmøre og Trøndelag. Kjøpesenterandelen i dette handelsfeltet ligger langt over landsgjennomsnittet. Trondheim, som blir omtalt i gruppen sammen med Rissa, Midtre Gauldal, Skaun, Klæbu og Malvik hadde i 2010 et samlet innbyggertall på 224 804 mennesker og 17 kjøpesentre som tilfredsstillter *Senterbokens* (Andhøy et al. 2011, 47) definisjon på kjøpesenter. Selv om innbyggertallet og antall kjøpesenter ikke gjelder kun for Trondheim, gir

det et bilde av situasjonen.

### **1.5 Avgrensning av oppgaven**

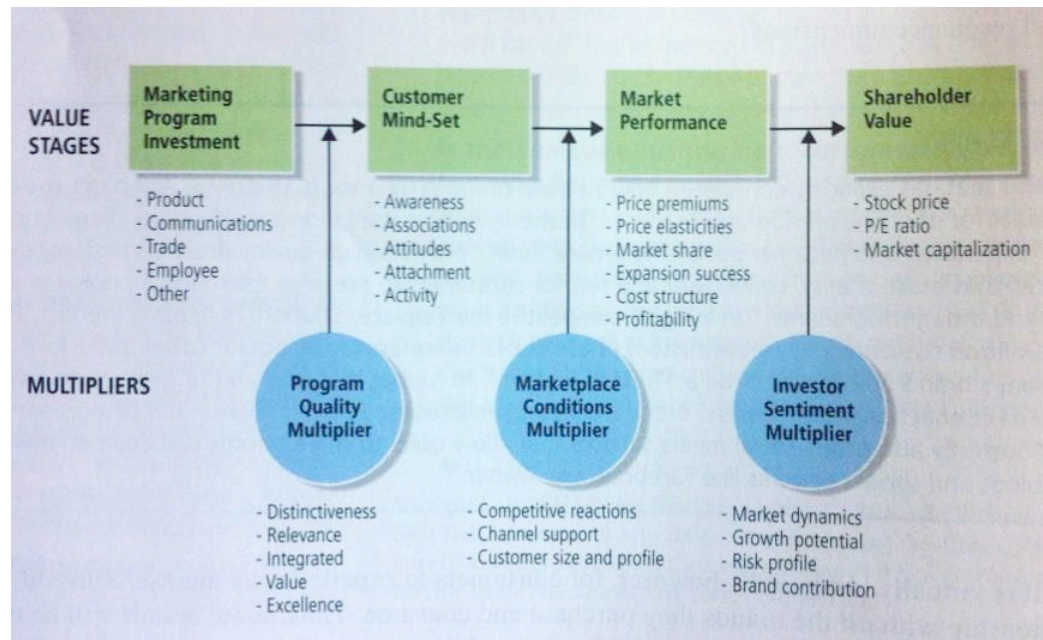
I forhold til problemstillingen vil vi omtale temaer som posisjonering, merkevarebygging og markedet for kjøpesenter i Trondheim. Posisjonering er knyttet til lønnsomhet i bedriften, men vi har valgt å se bort fra tall da vi ønsker å ha større fokus på markedsføringsaspektet ved posisjoneringen. Selv om det hadde vært hensiktsmessig med en fullstendig analyse av nåsituasjonen, har vi valgt å trekke ut de viktigste faktorene som vil være av betydning for Mercurs posisjonering. Da posisjonering blant annet dreier seg om hvordan man oppfattes i forhold til konkurrenter, har vi valgt å se bort fra de interne analysene.

## **2.0 Teori**

Med grunnleggende informasjon om Mercur og kjøpesenterbransjen skal vi gå over til å se på hvilke teorier som er relevante for å belyse vår problemstilling. Valgt problemstilling er *Hvordan kan Mercursenteret styrke sin posisjon i markedet?* Vi skal i hovedsak se på posisjoneringsteori, hvor vi ønsker å belyse temaet posisjonering fra ulike teoretiske perspektiver. Det vil bli naturlig å se på merkevarebygging gjennom merkepyramiden. Med merkevarebygging mener vi bevisst og målrettet arbeid for å bygge merkevaren, hvor merkevaren er; "...en vare eller tjeneste som 1. kan identifiseres og 2. er forskjellig fra konkurrentene" (Samuelson, Peretz og Olsen 2010, 19). Avslutningsvis i teoridelen vil vi gjennomføre en interessentanalyse og en konkurranseanalyse.

### **2.1 Brand value chain**

Vi har gjennomgående i teorikapitlet tatt utgangspunkt i Kellers *Brand value chain* (Keller 2013) som ser på sammenhengen mellom virkemidlene og effektene i merkevarebyggingen man gjør, og hvor posisjonering er sentralt. Vi har valgt å trekke ut de delene fra modellen som blir mest relevante for problemstillingen. Modellen tar for seg tre steg som må gjennomgås for å påvirke kundene og deres atferd og som skal gi lønnsomhet for bedriften.



Figur 1: Brand value chain (Keller 2013, 128)

Vi har valgt å gå dypere inn i det tredje steget *Customer Mind-Set*, som posisjonering havner under. Samuelsen, Peretz og Olsen (2010) forklarer steget til å omhandle *merkepyramiden* hvor man bygger en sterk merkevare i kundenes bevissthet gjennom trinnene *merkekjennskap*, *merkeassosiasjoner*, *merkevurderinger*, *merkefølelser* og *kunde-merkerelasjonen*. Mellom hvert av stegene i *Brand value chain* må man gjennom en multiplikator som binder stegene sammen. Multiplikatorene forteller hvor mye av verdien som blir skapt i de ulike leddene som blir overført til neste ledd. Multiplikatoren *Marketplace Conditions Multiplier* tar for seg *konkurransforhold*, *distribusjonskanaler* og *kundesegmenter*. Et kundesegment forstår vi som en gruppe forbrukere som har like behov og preferanser i sin atferd (Samuelsen, Peretz og Olsen 2010). Vi har valgt å ta med en konkurranseanalyse for å kartlegge Mercurs konkurrenter og bransjesituasjonen. Ulike personer i og utenfor bedriften vil være interessert i forskjellige trinn i modellen, og vi vil derfor se på en interessentanalyse som en praktisk del av teorien.

## 2.2 Posisjonering

*Posisjonering* defineres av Keller som en: “act of designing the company’s offer and image so that it occupies a distinct and valued place in the target customer’s minds” (Keller 2013, 79). Posisjonering handler altså om å skape oppfattelsen og

assosiasjonene du vil at kundene skal ha til ditt produkt. Bedriften må i tillegg se på hva konkurrentene gjør for å kunne skille seg ut og bli foretrukket. En sterk posisjon tilsvarer at man har klart å knytte ønskede assosiasjoner til sin merkevare i målgruppens bevissthet.

### **2.2.1 Kellers merkepyramide**

*Brand Resonance Pyramid* er laget av Keller og er på norsk oversatt av Samuelsen, Peretz og Olsen (2010) til *merkepyramiden*. Merkepyramiden er et verktøy som brukes til å bygge en sterk merkevare. I følge Samuelsen, Peretz og Olsen (2010, 26) gir merkepyramiden "...en oversikt over hvilke dimensjoner en merkevare består av og, hvilken prosess man må følge for å bygge merkevarer". Pyramiden kan også brukes til å se på merkevarens nåsituasjon og ønsket situasjon og gapet mellom de to pyramidene. Gapet representerer hvilke mål bedriften må jobbe med for å oppnå en sterkere merkevare.



*Figur 2: Kundebasert merkeverdi - merkepyramiden (Samuelsen, Peretz og Olsen 2010, 26)*

#### ***Merkekjennskap***

Styrking av merkevaren starter i bunnen av pyramiden. I første steg ser vi om kundene har kjennskap til merkevaren. For at kunden skal kunne velge merket er han nødt til å ha kjennskap til at det finnes. Når kjennskapen til merkevaren er tilstede, vil merket kunne dukke opp i kundens bevissthet når han tenker på produktkategorien som merket inngår i. I første steg skiller man mellom bredden

og dybden i kjennskapen. *Dybden* forteller oss hvor sannsynlig det er at vårt merke blir fremkalt i kundens bevissthet når behovet for produktkategorien melder seg. Ved høyest oppnådd dybde vil merket være *top-of-mind*, altså det første merket kunden tenker på i en gitt produktkategori. *Bredden* forteller hvor lett kunden kommer på merket i ulike situasjoner, og dess flere situasjoner produktet oppleves som dekkende, desto større bredde.

#### *Blokkeringseffekter*

Under steget merkekjenning finner vi *blokkeringseffekter* som kan bidra til at dominerende merker har høyere sannsynlighet for å bli valgt. Når kunden får et behov innenfor kategorien vil de dominerende merkene bli de første forbrukerne tenker på. Dette fører til at de resterende merkene i kategorien blir glemt på grunn av sterkere konkurrenter og utelates i valgprosessen.

#### ***Merkeassosiasjoner: Merkets ytelse & merkets inntrykk***

Det andre steget tar for seg merkeassosiasjoner, altså de assosiasjonene forbrukeren har til merkevaren. Assosiasjonene bør i følge Samuelsen, Peretz og Olsen (2010) være følelser og tanker som er positive, sterke, relevante og unike. Steget er delt i to med *merkets inntrykk* til høyre og *merkets ytelse* til venstre. Merkets ytelse tar for seg hva merket skal levere i forhold til kundenes forventninger til hva merket representerer og inneholder. Ytelsen er kundenes egne oppfatninger av hva merket skal yte funksjonelt, estetisk og økonomisk. Merkets inntrykk er de ytre egenskapene, for eksempel den symbolske meningen kundene tilskriver merket.

#### ***Kundens evaluering av merket og følelser for merket***

I dette steget gjør forbrukeren egne vurderinger om merkevaren og tilskriver merkevaren følelser, noe som gjør det vanskelig for bedriften å kontrollere steget. Evalueringen skjer i forhold til konkurrentenes alternativer, og merkevaren vurderes etter kvalitet, tilfredshet og holdninger til merket. Evalueringen av merket er derfor avgjørende for om forbrukeren faktisk velger vår merkevare fremfor konkurrentenes. Om merket klarer å fremkalle positive følelser som for eksempel varme, fornøyelse og glede, vil disse følelsene bli overført til merkevaren. Dette øker muligheten for at kunden kjøper merkevaren igjen for å få utløst den samme følelsen.

---

***Kunde-merkerelasjon***

Kunde-merkerelasjon er øverste trinn i pyramiden, hvor kunden har en relasjon til merkevaren. Relasjonen kan være så sterk at kunden vil strekke seg langt for å få tak i merkevaren. Å befinne seg i toppen av pyramiden tjener flere fordeler. Her kan man oppnå høy grad av lojalitet, hvor relasjonen er så sterk at forbrukeren ikke vil velge et annet alternativ. Det kan etableres *emosjonelle byttekostnader* for kunden, som tilsier at kunden har så sterke emosjonelle tilknytninger til merket at terskelen for å velge et annet merke blir høy. Med en sterk kunde-merkerelasjon kan man kreve en høyere pris enn konkurrentene. Øverste steg tilsvarer at merket er det første alternativet forbrukeren kommer på når han tenker på produktkategorien, altså at merket er top-of-mind.

Samuelson, Peretz og Olsen (2010) argumenterer også mot merkepyramidens funksjon da de mener at andre forhold i markedet må ligge til rette for at man skal oppnå en sterk posisjon i kundenes bevissthet. Eksterne faktorer som konkurrentenes markedsinnsats, markedsføringsinnsatsen man gjør i forhold til konkurrentene og hvor stort og lønnsomt det valgte kundesegment er, er avgjørende for å kunne oppnå en sterk posisjon.

**2.2.2 Trestegsprosess for å skape god merkeposisjon**

Tre sjekkpunkter for å oppnå en sterk posisjon er å ha en *referanseramme*, nødvendige *likhetspunkter* og vesentlige *differensieringspunkter*. Likhetspunkter og differensieringspunkter hører til under merkets ytelse og inntrykk i merkepyramiden.

- |   |
|---|
| (1) Har vi etablert en referanseramme?            |
| (2) Har vi de nødvendige likhetspunktene?         |
| (3) Har vi overbevisende differensieringspunkter? |

*Figur 3: Trestegsprosess for å skape en god merkeposisjon (Samuelson, Peretz og Olsen 2010, 215)*

***Har vi etablert en referanseramme?***

Bedriften må skaffe god innsikt i hvem konkurrentene er for å posisjonere seg i forhold til disse. Ved å posisjonere merket tydelig blant sine konkurrenter gjør man det lettere for forbrukeren å forstå hva de kan forvente av merket. Dette er et

---

viktig steg for at forbrukeren skal kunne komme på vårt merke når han tenker på produktkategorien vi befinner oss i. Uten en tydelig referanseramme vil ikke merket være et alternativ innenfor produktkategorien merket befinner seg i. Keller (2013) oppsummerer steget med at man må definere en konkurransedyktig referanseramme, altså en gruppe konkurrenter som du konkurrerer mot, noe som forteller hvilket marked du opererer i.

### ***Har vi de nødvendige likhetspunktene?***

Likhetspunkter kommer fra det engelske begrepet *points-of-parity*. I steget ser man på hvilke assosiasjoner merket deler med andre merker i samme produktkategori. Keller (2013) sier at likhetspunktene ikke nødvendigvis er unike for merket, men kan være de samme for flere merker i kategorien. Det blir viktig å se på merkets egenskaper i forhold til konkurrentenes for å forstå og kjenne igjen merkets svake sider.

### ***Har vi overbevisende differensieringspunkter?***

Differensieringspunkter kommer fra det engelske begrepet *points-of-difference*. Likhetspunkter er ikke nok for at kundene skal foretrekke vårt merke framfor de andre merkene i samme kategori. Her må merket skille seg ut på punkter som er foretrukket hos målgruppen. Differensieringspunktene gjør merket sterkt, favorisert og at merket har unike merkeassosiasjoner i forbrukerens bevissthet. Dette fører til at merket skiller seg ut blant konkurrenter i samme referanseramme.

## **2.2.3 Merkeelementer**

Merkeelementer er identifiserbare elementer som gjør det mulig for forbrukeren å kjenne igjen merket, men også skille merket fra konkurrentene. Eksempler på merkeelementer kan være merkevarens navn, logo, slogan, maskot eller lydlogo. Dette er viktige grunnleggende elementer som kan være med å fortelle hva man kan forvente av produktet, hva det inneholder og avsløre allerede i navnet hva det er merket tilbyr (Samuelsen, Peretz og Olsen 2010).

## **2.2.4 Ries og Trouts posisjoneringsstrategi**

Ries og Trout (2001) belyser forskjellige sider ved posisjonering i boken *Positioning: The battle for your mind*. De mener at bedriften må finne en posisjon som er bred nok til å være lønnsom, men som er smal nok til å være unik.

Problemet i dag er å finne en ubesatt posisjon som også er effektiv. I boken *Markedsføringsledelse* (Kotler 2008) viser de til Ries og Trout (1982) for tre ulike strategier for posisjonering. Den første strategien er å *styrke den nåværende posisjonen* i kundenes bevissthet. Den andre strategien er å *velge en posisjon som ingen andre har*, altså en ubesatt posisjon. Den tredje strategien er å *reposisjonere seg eller avposisjonere konkurrenten*. Når bedriften har valgt en posisjoneringsstrategi er det viktig at alle elementene som pris, produkt, beliggenhet og utsalgssted samsvarer med den kommunikasjonen som er valgt for posisjoneringen.

### ***Seks sjekkpunkter for posisjonering***

Ries og Trout (2001) foreslår seks punkter for en suksessfull posisjonering av bedriften som vi nå skal gå gjennom.

#### ***1. Hvilken posisjon eier du i dag?***

Først må bedriften se på hvilken posisjon den eier i dag. Mange overser det faktum at det ikke er ledelsen i bedriften som selv bestemmer posisjonen. Det er viktig at ledelsen ser på hvilken posisjon bedriften eier i kundenes bevissthet, og ikke gjør egne subjektive vurderinger. Bedriftens posisjon eksisterer i bevisstheten hos kunder og potensielle kunder. Bedriften må etablere en posisjon i kundenes bevissthet som tar høyde for både bedriftens og konkurrentenes styrker og svakheter.

#### ***2. Hvilken posisjon har du lyst til å eie?***

På dette punktet må bedriften avgjøre hvilken posisjon som kan beholdes over en lengre tid, og hva som vil bli mest lønnsomt i lengden. Det blir viktig å ikke ta en posisjon som allerede er tatt av en konkurrent. Bedriften må heller ikke velge en posisjon som er for bred, da dette kan føre til at ingen i målgruppen føler seg direkte truffet av markedsføringstiltakene.

#### ***3. Hvem må bedriften slåss mot?***

Når bedriften velger en posisjon er det viktig å se hvem de nærmeste konkurrentene blir. Slik blir det enklere å tilpasse markedsføringstiltak for å fremstå som et bedre alternativ enn konkurrentene.



#### ***4. Har bedriften nok penger?***

Det kan være dyrt å oppnå ønsket posisjon. Det koster å være en del av kundenes bevissthet, etablere en posisjon og beholde posisjonen når den er etablert. Bedriften må enten bruke nok penger på å skille seg ut fra konkurrentenes markedsføring, eller satse mer penger på et mindre geografisk område.

#### ***5. Klarer bedriften å holde posisjonen?***

Ledelsen må være sikker på at bedriften klarer å beholde valgt posisjon over lengre tid. Det er derfor viktig å posisjonere bedriften langsiktig. Etter at posisjonen er bestemt bør bedriften aldri endre posisjonen. Det er fortsatt viktig at bedriften klarer å tilpasse seg omverdenens forandringer og forbedre posisjonen i fremtiden.

#### ***6. Er det helhet i posisjonen?***

I siste punkt for en suksessfull posisjonering bør bedriften sørge for at budskapet man sender ut til kundene samsvarer med valgt posisjon.

Ries og Trout (2001) diskuterer også hvordan man på beste måte jobber aktivt med sin posisjon. Posisjonen må kommuniseres gjennom ordbruk som blir riktig oppfattet hos den relevante målgruppen. For å lykkes med dette må bedriften velge ord som trigger assosiasjoner og følelser som man ønsker å etablere hos målgruppen. Budskapet bedriften sender ut bør derfor gjøres så enkelt og presist som mulig. Det er også viktig at bedriften forteller sin målgruppe hvilken posisjon som er valgt slik at målgruppen oppfatter posisjonen.

#### **2.2.5 Posisjoneringsfeil**

Reeves (1960) mener at posisjoneringen bør ha et salgsargument som er konsistent og unikt, og som bedriften holder seg til over lengre tid. Hvis en bedrift skal fremme mange fordeler i sin kommunikasjon blir posisjonen uklar og kan misforståes. For å unngå dette finnes det fire generelle posisjoneringsfeil (Kotler 2008).

Den første feilen man må unngå er å *underposisjonere*, noe som gir forbrukerne for svakt inntrykk av merket slik at det ikke skiller seg ut i mengden. Den andre feilen er *overposisjonering* der bedriften kommuniserer et for snevert bilde av seg

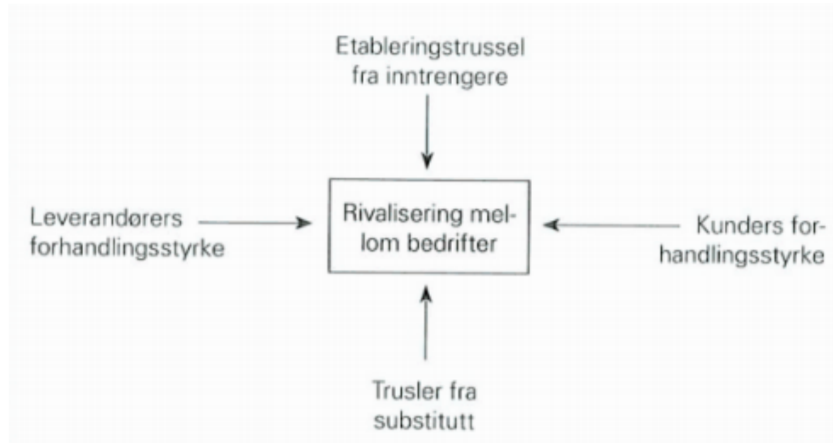
selv. Dette fører til at få i målgruppen føler seg truffet av markedsføringstiltakene. Tredje feil er at *bedriften posisjonerer seg uklart* ved å fremme for mange ulike fordeler, eller endrer sin posisjon underveis. Den fjerde og siste feilen er når posisjonen ikke er *troverdig*.

### **2.3 Eksterne analyser**

Vi vil nå presentere en praktisk tilnærming av teori, ved å se på de viktigste eksterne faktorene som vil være av betydning for posisjonen av Mercur. Dette gjør vi for å plassere Mercurs situasjon i en kontekst. Eksterne forhold er forhold som påvirker Mercur, men som Mercur ikke har kontroll over. Ettersom Mercur opererer i et marked med sterk konkurranse vil vi kartlegge konkurransearenaen ved hjelp av konkurranseanalysen *Porters fem krefter* (Løwendahl og Wenstøp 2012). For å forstå kompleksiteten ved driften av et kjøpesenter har vi også valgt å inkludere en interessentanalyse (Løwendahl og Wenstøp 2012). De eksterne analysene vil i Kellers (2013) *Brand value chain* havne under multiplikatoren *Marketplace Conditions Multiplier*.

#### **2.3.1 Porters fem krefter**

Porters fem krefter (Løwendahl og Wenstøp 2012) benyttes for identifisering og analysing av sentrale aktører for Mercur, og kartlegging av konkurranseintensiteten i bransjen. Analysen er et viktig verktøy når man skal utvikle en strategisk posisjon i forhold til konkurrentene. Porter mener at posisjonering innebærer at bedriften må skape og beholde mest mulig verdi. Vi skal se på konkurrentene, leverandørene og kundene til Mercur, samt mulige trusler fra inntrengere og substitutter (Løwendahl og Wenstøp 2012).



Figur 4: Konkurransanalysen (Løwendahl og Wenstøp 2012, 197)

**Konkurrenter**

Mercur konkurrerer på kjøpesentermarkedet der hovedkonkurrentene er kjøpesentrene i Trondheim. For å gjøre oversikten enkel har vi inkludert en tabell over hovedkonkurrentene, siste års omsetningsendring, antall butikker og antatt posisjon.

<b>Kjøpesenter</b>	<b>Endring i omsetning 2012 - 2013</b>	<b>Antall butikker</b>	<b>Antatt posisjon</b>
Solsiden	-16,6 %	57	Serveringssenteret
City Lade	-5,5 %	24	Senter for store innkjøp
City Syd	-4,6 %	69	Familiesenter
Trondheim Torg	-1,9 %	73	Familiesenter
Sirkus Shopping	---	100	Opplevelsessenter
Mercur	---	25	Ungdomssenter
Byhaven	---	44	Senter for eldre

(Solsiden 2013; City Lade 2012; City Syd 2013; Trondheim Torg 2013; Sirkus Shopping 2012; Mercur 2013; Byhaven 2013)

*Tabell 1: Konkurrenter*

*Endring i omsetning* er basert på de fem første månedene i 2012 og 2013 og viser de fire største kjøpesentrene i Trondheim (Sved og Lynum 2013). Selv om Sirkus Shopping er et av de største sentrene, hadde de ikke åpnet i 2012 og det finnes derfor ingen omsetningstall å sammenligne med. Vi har valgt å inkludere Mercur og Byhaven i tabellen for å få en helhetlig oversikt over konkurransesituasjonen. Mercur og Byhaven var ikke med i målingen til Sved og Lynum (2013) og vi har derfor ikke tall på omsetningsendring hos disse. Antall butikker er basert på informasjon fra kjøpesentrenes hjemmesider. Antatt posisjon er basert på våre egne tanker om hvilken posisjon de ulike kjøpesentrene har.

Antallet konkurrenter er høyt da det er overetablering på markedet i Trondheim (Sved og Lynum 2013). Det blir vanskelig for forbrukerne å skille mellom de ulike kjøpesentrene da de tilbyr mange av de samme butikkene. Store butikkjeder er gjengangere på kjøpesentrene og det gjør det vanskelig for forbrukerne å skille mellom tilbudene. For at en merkevare skal bli en preferanse for kundene må den ha høye emosjonelle byttekostnader som gjør kundene lojale i følge merkepyramiden.

***Leverandører***

Leverandørene til Mercur er butikkene. Butikkene har mye makt når det kommer til valg av hvilke kjøpesenter de ønsker å etablere seg på. For å få inn ønskede butikker er det viktig at Mercur er et attraktivt senter. Leietakerne, altså butikkene forventer gode leiepriser samtidig som de stiller krav til lokaler, beliggenhet på kjøpesenteret og omsetningen på senteret. I Norge er det få store butikkjeder som er leverandører til kjøpesentrene, noe som gir kjedene stor makt over kjøpesentrene.

***Kunder***

Mercurs kunder er forbrukerne i Trondheim og leietakerne på senteret. Vi har valgt å se nærmere på forbrukerne, men vi er kjent med at butikkene er en viktig kunde. Byens store tilbud av kjøpesenter og butikker gir kundene mye makt da det er enkelt å velge andre handlingsalternativer. Stort tilbud og lave byttekostnader for forbrukerne gjør det vanskelig å differensiere seg og være unik. Ved å bli et foretrukket kjøpesenter vil Mercur øke sin egen forhandlingsstyrke, og forbrukerne vil få mindre makt.

***Inntrengere***

Med inntrengere mener vi nyetableringer og andre aktører som ikke er etablert på markedet i dag (Løwendahl og Wenstøp 2012). Kjøpesenter som ikke er på markedet i dag er den største trusselen når det gjelder inntrengere. Det er høye etableringskostnader og vanskelig å finne en god beliggenhet der man får lov til å bygge kjøpesenter (Gisholt 2010). På tross av dette viser veksten av kjøpesenter de siste årene at dette ikke setter en stopper for verken nyetableringer eller utvidelser i Trondheim. Nedgang i omsetning viser seg å ikke være en hindring for nyetableringer i følge Sved (2013), som skriver at det kan etableres enda flere kjøpesenter i Trondheim.

***Substitutter***

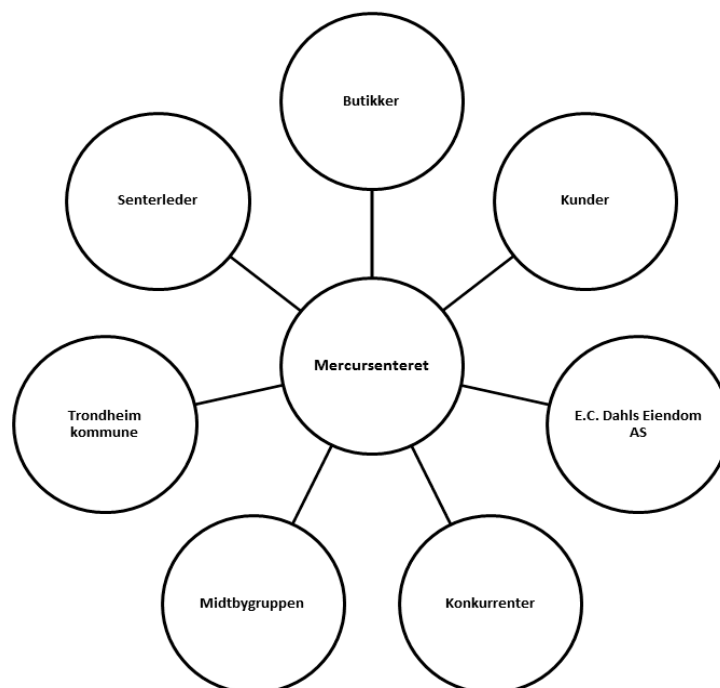
Substitutter er de alternativene som forbrukerne kan velge fremfor å besøke Mercur. Vi velger å fokusere på substituttene som ligger nært knyttet til det å gå på et kjøpesenter. Frittstående butikker og netthandel er de viktigste substituttene fordi kunden får dekket de samme behovene, men på en annen arena.

### ***Konkurransarenaen***

Konkurransarenaen er preget av overetablering og omsetningen synker for kjøpesentrene. Etter at Sirkus Shopping åpnet har samtlige kjøpesenter hatt negativ utvikling i omsetning, og en planlagt utvidelse av City Lade (Nygård og Bergli 2012) kan påvirke konkurransen og omsetningen ytterligere. I forhold til befolkningsveksten i Trondheim er veksten i kjøpesenterareal mye større. Tilbudet blir for stort, og etterspørselen klarer ikke holde følge. Slik blir intensiteten i bransjen stor. Fremfor å skape verdi for kundene skapes det så sterk konkurranse at de svakeste senterne kan bli tvunget til nedleggelse om utviklingen fortsetter slik.

### **2.3.2 Interessentanalyse**

*I interessentanalysen har vi tatt utgangspunkt i Løwendahl og Wenstøp (2012) for å se på de viktigste interne og eksterne aktørene som påvirker og blir påvirket av Mercur. Formålet med en interessentanalyse er å belyse at ulike aktører har ulike interesser når det gjelder Mercur. Senteret som er en kompleks organisasjon er avhengig av flere aktører for å eksistere, og med interessentenes ulike mål og krav til senteret oppstår det interessekonflikter. Vi har laget en figur som viser oversikten over de viktigste interessentene til Mercur, før vi skal reflektere over mulige interessekonflikter.*



*Figur 5: Interessenter*

---

Senterleder opplever en interessekonflikt med eieren, E.C. Dahls Eiendom AS, om tidsperspektiv på leiekontrakter og interesser på hvilke butikker som er ønskelig på senteret. Senterleder ønsker butikker som gjør senteret unikt og som appellerer til målgruppen, mens eieren ønsker størst mulig overskudd. Eieren og butikkene ønsker langsiktige kontrakter på grunn av lån og finansiering. Senterleder ønsker derimot kortsiktige kontrakter med større mulighet til utskifting av butikker for å kunne henge med på kundenes preferanser. Eiendomssjefen er ansatt i E.C. Dahls Eiendom AS og fornyer leiekontraktene med butikkene, og ønsker langsiktige kontrakter med sikre betalere. I følge Omholt (2005) er det også eiendomssjefen som styrer utbygging og endring av fysisk utseende på kjøpesenteret.

Midtbygruppen og Trondheim kommune er interessert i verdiskaping i sentrum og midtbyen, slik at handelen ikke lekker ut til de store kjøpesentrene i utkanten av byen. En eventuell utvidelse av Mercur er ikke mulig på grunn av Trondheim kommunes interesser. Senteret frykter konkurransen fra de store kjøpesentrene i utkanten av sentrum, da de er større og har flere ressurser. Disse sentrene har så stort tilbud at de trekker forbrukerne bort fra midtbyen, noe Midtbygruppen ikke ønsker. Kundene ønsker kjøpesenter der de kan finne butikker og opplevelser som svarer til deres forventninger. Med press fra eieren og butikkene er det vanskelig for Mercurs senterleder å tilfredsstille kundenes ønsker. Dette skaper problemer for senterleder som skal trekke folk til kjøpesenteret.

Leietakerne ønsker gunstig pris på leie og samtidig høy omsetning i butikkene, som vil gi eieren lavere utbytte. Dette vil gi senterleder mindre kapital til markedsføringsaktiviteter som skal appellere til og tiltrekke kunder. Butikkmiksen vil være viktig for et kjøpesenters posisjonering, og med interessekonflikt mellom senterleder og eieren vil arbeidet med butikkmiksen som differensieringspunkt være vanskelig.

#### **2.4 Delkonklusjon**

Ut fra teoridelen og eksterne analyser kan vi sette Mercurs posisjon i en konkret kontekst. Vi ser ut fra posisjoneringsteoriene at posisjonen må bestemmes ut fra konkurrentene, og kundenes oppfattelse av organisasjonen. Intensiteten i kjøpesenterbransjen er høy og det er viktig å etablere sterke emosjonelle

---

byttekostnader. Siden et kjøpesenter er en organisasjon som er avhengig av ulike aktører, ser vi ut fra interessentanalysen at dette kan by på utfordringer ved posisjoneringen av Mercur. Denne informasjonen blir med videre når vi nå skal se på metodedelene, og hvordan vi skal utforme vår undersøkelse på bakgrunn av teori.

### 3.0 Metode

I denne delen skal vi presentere undersøkelsen vi har gjennomført i forbindelse med oppgaven. Vi skal se på hvilken metode og hvilke fremgangsmåter vi har valgt for å løse problemstillingen *Hvordan kan Mercursenteret styrke sin posisjon i markedet?* Innsamlingsmetodene vi har brukt er dybdeintervju, spørreskjema og observasjonsstudie. I metodegjennomgangen har vi tatt utgangspunkt i boken *Research methods for business students* (Saudners, Lewis og Thornhill 2012).

#### **3.1 Analyseformål og undersøkelsesspørsmål**

Formålet med analysen var å kartlegge Mercurs posisjon på markedet. Dette ble satt i lys av målgruppens holdning og oppfatning av senteret. Vi ønsket å undersøke om senterlederens antatte posisjon var den faktiske oppfatningen hos målgruppen. Analyseformålet ble derfor: *Kartlegge oppfatningen av Mercursenteret og konkurrentene hos kunder og potensielle kunder i Trondheim.*

Ved å finne svar på analyseformålet ville vi kunne trekke nødvendige konklusjoner for problemstillingen. Etter valgt analyseformål ble det utarbeidet undersøkelsesspørsmål for å konkretisere innsamlingen av data.

Undersøkelsesspørsmålene skulle bidra til å underbygge analyseformålet, og undersøkelsesspørsmålene vi definerte som mest hensiktsmessige var:

1. *Holdning:* - I hvilken grad oppfatter målgruppen Mercur som et attraktivt kjøpesenter?
2. *Oppfatning:* - I hvilken grad har Mercur en unik posisjon i kundenes bevissthet?
3. *Lønnsomhet:* - Hvilken gruppe mennesker legger igjen mest penger på Mercur?
4. *Butikker:* - I hvilken grad påvirker butikkmiksen Mercurs attraktivitet?
5. *Utforming:* - Hvilken ny, eller forbedret posisjon vil være det beste alternativet?

### **3.2 Design**

Design av undersøkelsen beskriver hvordan analysen vil bli lagt opp for å på beste måte løse oppgaven. Valg av design baseres på hvilke type data man behøver for å løse problemstillingen, hvordan man skal innhente data og hvordan data skal analyseres (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2011).

#### ***Valg av design***

I følge Gripsrud, Olsson og Silkoset (2011) bør valg av design begrunnes i tre variabler; erfaring på saksområdet, eksisterende teori på området, og ambisjonsnivå for undersøkelsen. Vi valgte å begynne med et såkalt *eksplorativt design*, det vil si en type design som tar sikte på å utforske saksområdet. I denne formen for design benytter man ofte kvalitative analyseteknikker som for eksempel fokusgrupper og dybdeintervjuer. Vi valgte å begynne med denne typen design siden vår erfaring på saksområdet var lav, og vi valgte å utforske området ved hjelp av dybdeintervjuer.

Etter at vi hadde tilegnet oss en grunnleggende forståelse for problemområdet gikk vi videre med et *deskriptivt design*. Denne typen design brukes for å beskrive situasjonen på en bestemt måte. Her skjer datainnsamlingen gjennom kvantitative analyseteknikker. I et slikt design brukes spørreundersøkelser og observasjonsundersøkelser for å trekke konklusjoner om spesifikke forhold (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2011). Det ble relevant for oss å bruke et deskriptivt design fordi temaet posisjonering omhandler kundemassens oppfatning av bedriftens posisjon (Ries og Trout 2001). Vi så derfor at det ville bli avgjørende å måle hvilke tanker og assosiasjoner kundene har til Mercur. I den deskriptive delen valgte vi både spørreundersøkelser og observasjonsundersøkelser.

#### ***Populasjon og utvalgsramme***

Når man skal gjennomføre en undersøkelse må man alltid avklare hvem som skal intervjues og hva som skal måles. "En populasjon er summen av alle undersøkelsesenheter man ønsker å si noe om" (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2011, 129). I de fleste tilfeller finnes det ikke mulighet for å gjennomføre en undersøkelse av hele populasjonen. Grunnen til dette kan være mangel på tid, ressurser og tilgang på nødvendig informasjon (Saunders, Lewis og Thornhill 2012). I slike tilfeller må man gjøre et utvalg fra populasjonen, noe vi har gjort i



---

vår oppgave, og innhentet 160 svar på spørreundersøkelsen. For spørreundersøkelsen blir den relevante populasjonen alle innbyggerne i Trondheim. Å samle inn data fra hele populasjonen ville vært for ressurskrevende. Derfor har vi satt utvalgsrammen til å være kvinner og menn i Trondheim i alderen 10 år og oppover.

I følge Gripsrud, Olsson og Silkoset (2011) er utvalget ved kvalitative dybdeintervjuer annerledes enn utvalg ved spørreundersøkelse. Her baseres ikke utvalget på statistisk tilfeldighet, men på et mer hensiktsmessig utvalg og ofte velges respondentene av praktiske årsaker. Utvalgene av intervjuene ble derfor basert på antakelser om hvilke intervjuobjekter som ville vært mest egnet for vår undersøkelse.

### ***Utvalgsmetode***

Et utvalg kan bestå av to ulike former, hvor utvalget enten er et sannsynlighetsutvalg eller et ikke-sannsynlighetsutvalg. Vi har valgt å benytte et ikke-sannsynlighetsutvalg på grunn av manglende ressurser og at vi ikke har tilgang på hele utvalgsrammen. Et ikke-sannsynlighetsutvalg innebærer at hvert element i populasjonen ikke har samme sannsynlighet for å bli trukket, og utvalget gjøres derfor gjennom subjektive antakelser. I et ikke-sannsynlighetsutvalg finner vi ulike undertyper av utvalg, og vi har valgt å benytte et *bekvemmelighetsutvalg*. Dette er en utvalgstype som benyttes når undersøkeren ønsker å gjennomføre undersøkelsen på en enkel gjennomførbar måte. Ved et bekvemmelighetsutvalg er det en lang rekke elementer som i utgangspunktet ikke har mulighet til å komme med i utvalget, og utvalget av respondenter blir derfor basert på bekvemmelighet (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2011).

### ***Utvalgsstørrelse***

Utvalgsstørrelse er antallet svar som man sikter på å samle inn. Hvis man benytter et sannsynlighetsutvalg er det viktig å få en stor nok svarmengde til å kunne trekke representative antakelser på vegne av hele populasjonen. Hvis man bruker et ikke-sannsynlighetsutvalg er problemet tvetydig, og det finnes ingen direkte regler for hvordan det bør gjøres (Saunders, Lewis og Thornhill 2012). I vårt tilfelle må vi stille spørsmålene; hva trenger vi å finne ut av, hva vil være brukbart, hva vil ha troverdighet og hva kan gjøres med våre tilgjengelige

ressurser (Patton 2002). Gripsrud, Olsson og Silkoset (2011) mener at en tommelfingerregel er å samle inn minst 100 observasjoner. Vi har basert antall respondenter på våre tilgjengelige ressurser og hva vi mener vil oppleves som troverdig. Vi har valgt en utvalgsstørrelse på 160 respondenter i spørreundersøkelsen. Siden vi benytter et bekvemmelighetsutvalg vil den største andelen respondenter mest sannsynlig være studenter, da disse er mest tilgjengelige for oss. I dybdeintervjuet så vi behov for tre respondenter for å finne informasjonen vi behøver.

### **3.2.1 Datainnsamling**

#### ***Sekundærdata***

Sekundærdata er datamateriale som er samlet inn av andre (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2011). Vi har brukt sekundærdata i datainnsamlingen der vi har funnet det relevant. Hovedsakelig har vi brukt sekundærdata innhentet fra hjemmesider til kjøpesenter, faglitteratur og relevante artikler.

#### ***Innsamling av primærdata***

Primærdata er egen innsamling av data (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2011). Vi har valgt å benytte tre ulike metoder for innsamling av data; dybdeintervju, observasjonsstudie og spørreundersøkelse. Vi har benyttet tre forskjellige innsamlingsmetoder for å oppnå metodetriangulering som vil si å benytte ulike datainnsamlingsteknikker for å forsikre generaliserbare svar (Saunders, Lewis og Thornhill 2012). Vi har benyttet oss av kunnskapen vi har tilegnet oss fra teorigjennomgangen i utformingen av intervjumaler, spørreskjema og observasjonsstudier.

#### ***Dybdeintervju***

Det ble gjennomført tre dybdeintervjuer i løpet av undersøkelsesperioden. I forkant av intervjuene utformet vi en intervjumal (Vedlegg 1, 43) for hver enkelt respondent, med noen grunnleggende likhetstrekk. Respondentene var senterleder ved Mercur Anette Vinje, Høyskolelektor ved markedsføring ved BI Drammen Odd Gisholt, og styreformann i Nordic Council of Shopping Centers Rolf O. Svendsen. Dybdeintervjuet med senterleder ble gjennomført i forkant av spørreundersøkelsen, for å få kunnskapsgrunnlag til utarbeidelsen av spørreundersøkelsen. De to andre dybdeintervjuene ble gjennomført for å få bedre

---

innsikt i kjøpesenterbransjen og markedet i Trondheim. Dybdeintervjuet med senterleder ble gjennomført på senterkontoret på Mercur 13. mars. Dybdeintervju med Gisholt og Svendsen ble gjennomført over telefon 7. og 21. mai 2013.

### *Observasjonsstudie*

Vi gjennomførte ett observasjonsstudie i løpet av datainnsamlingsperioden. Vi var på Mercur for observasjon tirsdag 28. mai 2013. Vi valgte å benytte en lav grad av struktur på undersøkelsen, og gjorde egne observasjoner og vurderinger på bakgrunn av publikums atferd. Observasjonen ble gjort uten muntlig kommunikasjon og vi fortalte ikke observasjonsobjektene om formålet.

### *Spørreundersøkelse*

Spørreskjemaet (Vedlegg 2, 47) ble utformet på bakgrunn av dybdeintervju med senterleder. Etter dybdeintervjuet satt vi igjen med mer kunnskap om hvilke variabler som ville være viktig å måle i den kvantitative analysen. Det ble sendt ut digitale spørreskjemaer i perioden 27. april til 19. mai 2013 over det sosiale mediet Facebook, med mål om å nå respondenter fra hele utvalgsrammen. Siden Facebook er en kanal som brukes av unge mennesker, mente vi at det var et egnet sted for å innhente respondenter. Ved å benytte Facebook hadde vi også større kontroll over respondentenes demografiske variabler. Vi valgte å utarbeide spørreskjemaet i Google Spreadsheets, som er et nettbasert verktøy for å utarbeide spørreskjemaer. Dette gjorde vi da Google tilbyr gode muligheter til videre håndtering av data.

Oppbygningen i spørreskjemaet var fra det generelle til det spesielle. Første spørsmål i undersøkelsen var spørsmål om top-of-mind, altså hvilket kjøpesenter som var det første respondenten tenkte på. Temaet for spørreundersøkelsen ble derfor gitt tidlig. Avslutningsvis i spørreskjemaet spurte vi om demografiske variabler for å unngå at respondentene fra starten av skulle bli skeptiske til undersøkelsen om de måtte oppgi slike fakta. Vi valgte å foreta en kort spørreundersøkelse, men som likevel belyste de viktigste temaene. Vi valgte en kort undersøkelse for at respondentene ikke skulle føle at undersøkelsen tok for lang tid slik at de ikke ville gjennomføre den. For å måle holdningsspørsmål valgte vi å benytte en ikke-komparativ skala. Her valgte vi å ikke bruke kategorier

---

som “vet ikke” og “annet”, og bruke en skala i partall. Dette ble gjort da vi ønsket at respondenten i høyest mulig grad skulle ta stilling til spørsmålene som ble stilt.

### **3.3 Forskningsetikk**

I forhold til forskningsetikk har vi meldt inn og fått godkjent vår undersøkelse av Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS (Vedlegg 4, 59). Utformingen av spørreskjemaet vil ikke gjøre det mulig å identifisere respondentene. Det ble ikke stilt det som betegnes som sensitive spørsmål, som spørsmål rundt alkoholinntak, religion eller lignende. I dybdeintervjuene har vi fått godkjenning til opptak og sitering av samtlige respondenter. Opptakene vil bli slettet etter sensurdato er forfalt.

### **3.4 Feilkilder**

I dette avsnittet skal vi se på datainnsamlingens validitet, reliabilitet og generaliserbarhet. “Validitet og reliabilitet er begreper som begge dreier seg om kvaliteten av undersøkelsen” (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2011, 51). I forhold til innsamlingsmetodene vi har valgt, vil disse tre begrepene blir mest relevant i forhold til spørreundersøkelsen. Årsaken er at dybdeintervjuer og observasjoner i større grad brukes for å få en dypere forståelse av problemområdet, og ikke for å trekke antakelser om målgruppen. Vi skal nedenfor se på de ulike feilkildene som undersøkelsen inneholder i forhold til reliabilitet og validitet. I tillegg skal vi se på i hvilken grad undersøkelsen er generaliserbar.

#### ***Validitet***

“Validitet dreier seg om hvor godt man måler det man har til hensikt å måle” (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2011, 51). Dette er ofte knyttet til verktøyene vi bruker i datainnsamlingen. Vi mener vår innholdsvaliditet, det vil si i hvilken grad vi har klart å dekke det teoretiske begrepets domene, er høy (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2011). Dette begrunnes med at vi har spurt om mange aspekter ved temaet posisjonering. Vi har stilt et åpent spørsmål i slutten av spørreundersøkelsen hvor respondentene kan oppgi sine egne tanker rundt Mercur. Det ble gjennomført en pretesting av spørreskjemaet for å sikre høy validitet.

Noen av spørsmålene har feil ordlyd, noe som er med på å redusere graden av validitet. I spørreundersøkelsen har vi tatt utgangspunkt i at respondentene har et bevisst forhold til Mercur, kjøpesenter i Trondheim og handlevaner. Dette behøver ikke være noe forbrukeren nødvendigvis tenker gjennom i den grad spørsmålene er blitt stilt.

### ***Reliabilitet***

Reliabilitet handler om å få konsistente resultater om undersøkelsen skulle utføres på nytt. For at undersøkelsen skal være så reliabel som mulig, må derfor tilfeldige feil unngås (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2011). Vi mener at vår undersøkelse er godt dokumentert og at det derfor vil være mulig å foreta en tilnærmet lik undersøkelse på nytt. Derimot vil de feilene som er knyttet opp mot et bekvemmelighetsutvalg kunne føre til andre resultater ved etterprøving.

### ***Generaliserbarhet***

Siden vi har valgt å bruke et bekvemmelighetsutvalg kan det ikke trekkes noen statistiske konklusjoner om populasjonen på bakgrunn av funnene. Vi kan fortsatt generalisere prøvene fra populasjonen, men ikke på et statistisk grunnlag (Saunders, Lewis og Thornhill 2012). Vi har et skjevt utvalg i vår utvalgsramme i forhold til populasjonen. Vi har få respondenter i aldersgruppene 10 - 14 og 35 +, noe som trekker ned i hvilken grad man kan overføre resultatene til hele populasjonen. Det bør også nevnes at hele 53 % av respondentene var studenter. Gjennom spørsmål om alder, kjønn og yrke kunne vi måle likheter mellom utvalgsrammen og populasjonen. Vi har mottatt mange svar fra det vi mener er målgruppen til Mercur. Derfor mener vi at grunnlaget er sterkt nok til å trekke noen konklusjoner på vegne av populasjonen.

## **4.0 Resultater**

Etter å ha sett på hvordan metodedelen er blitt gjennomført, skal vi nå se på resultatene av datainnsamlingen. Her vil vi se nærmere på funn fra spørreundersøkelsen, dybdeintervjuene og observasjonsstudiet. Vi vil presentere hovedfunn under hver kategori, og vi har tatt med funn som er relevant for vår diskusjon og til å belyse vår problemstilling.

#### **4.1 Dybdeintervju**

Det ble som tidligere nevnt gjennomført tre dybdeintervjuer under datainnsamlingen. Vi fikk svar som var i tråd med våre tanker rundt posisjonering av kjøpesenter. Under vil vi presentere sammendrag av de viktigste funnene fra de ulike dybdeintervjuene.

##### ***Anette Vinje, senterleder ved Mercursenteret***

Etter dybdeintervju med Vinje fikk vi et tydeligere bilde av Mercurs tiltenkte posisjon. Vinje har ikke gjennomført noen markedsundersøkelse, så merkevarens posisjon i kundens bevissthet er ukjent. Senterleder ønsker å drive et senter for de unge, med en målgruppe i alderen 13 - 33 år med ungt sinn. For å posisjonere seg hos målgruppen har Mercur markedsført seg gjennom blant annet sosiale medier og avholdt arrangementer for målgruppen. Senterleder nevner en ønsket posisjon som går ut på at om kunden har tatt valget om å dra inn til sentrum, så skal de også besøke Mercur, fordi her får man en annerledes opplevelse. Mercurs slogan er "Bedre shopping" og de fokuserer på god service i butikkene. Senteret har alltid satset på ungdom og utelatt familien som målgruppe. Mercur bruker en maskot med navnet Merkurt som et element i sin markedsføring. Senterleder tror kundene oppfatter Mercur som unikt, rolig, intimt, lite, fint og at det er et senter med god service.

##### ***Odd Gisholt, Høyskolelektor ved markedsføring Handelshøyskolen BI***

###### ***Drammen***

Gjennom dybdeintervjuet med Gisholt fikk vi mye nyttig informasjon om hvordan markedet for kjøpesenter ser ut i dag og hvordan kjøpesenter kan posisjoneres. Han mener først og fremst at posisjoneringen av kjøpesenter i dag er lite bevisste tiltak. I forhold til markedet er det sterk konkurranse blant kjøpesentrene i Trondheim. Gisholt pekte på at viktige faktorer for et kjøpesenter var beliggenhet og parkeringsplass. Han ser det som en svakhet for Mercur at de verken har vinmonopol, dagligvare, parkeringsplass eller apotek, da dette er viktige faktorer for et kjøpesenter. Suksessfaktorer for posisjonering av et kjøpesenter mener Gisholt er bygningen i seg selv, parkeringsplassen, butikkmiksen og andre opplevelselementer. Han sier at det er mulig å bygge lojalitet til et kjøpesenter, men peker på at det er vanskeligere å bygge lojalitet hos yngre enn hos eldre. Gisholt mener at bruk av maskot kan være positivt så lenge bruken er strategisk

---

og konsekvent. I forhold til opplevelseselementer mener han at Mercur må klare å skape en spennende og god følelse rundt besøket av kjøpesenteret.

Gisholt mener at en eier og en senterleder må være sitt ansvar bevisst, å drive en langsiktig politikk ved posisjonering. De må bestemme seg for hva de vil satse på. Hvis man er et lite senter bør man posisjonere seg med noe som andre ikke har, og her kan spesialisering være en løsning.

***Rolf O. Svendsen, Styreleder i Nordic Council of Shopping Centers***

Svendsen har lang erfaring fra varehandel og som leverandør av omsetningsutvikling i Trondheim. Han forteller om et marked med stagnasjon på grunn av det store tilbudet av kjøpesentre. Svendsen mener at ved å være et lite kjøpesenter kan Mercur definere en smalere målgruppe enn de store kjøpesentrene som fokuserer på alle. Kjøpesenteret må forsterke seg på områdene som varehandelen i sentrum er størst på. Områdene er klær, sko, gull, ur og den type produkter, og 60-70 % av omsetningen av disse varegruppene skjer i sentrum. Utfordringen for handelen i sentrum er å skille seg ut fra de andre alternativene. Svendsen belyser utfordringen ved at både Trondheim Torg og Mercursenteret retter seg mot en yngre profil. I en slik konkurranse vil Trondheim Torg ha et større og bredere tilbud enn Mercur.

Når det gjelder konkurransesituasjonen mener Svendsen at kjøpesentrene i Trondheim har en så grei posisjon at selv om de ikke opplever økning i omsetning, så har de en stabil omsetning på et høyt nivå. Når det gjelder konkurransesituasjonen i forhold til lønnsomhet tror ikke Svendsen at nedleggelse vil ramme sentrene i Trondheim umiddelbart, men flere av sentrene vil oppleve vanskelige perioder. At noen butikker vil gå over ende nevner Svendsen som et mulig utfall, men om man har et attraktivt senter vil det ikke være noe problem å leie ut. Slik får man fornyet senteret og Svendsen sier seg positiv til slike endringer da man holder seg oppdatert i takt med kundesegmentet til Mercur. Så lenge Mercur klarer å få inn butikker i samme kategori vil det være spennende for målgruppen og bytte av butikker kan være positivt.

Svendsen sier at posisjonering av et kjøpesenter er både viktig og uviktig. Jo mindre kjøpesenteret er, jo viktigere vil det være å posisjonere seg. Svendsen sier

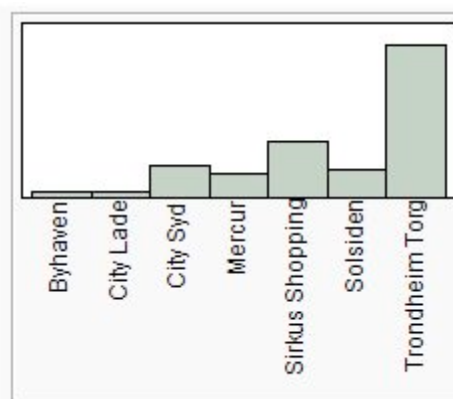
at man må ha en pakke av de riktige butikkonseptene, riktig markedsføring, riktige kanaler for målgruppen for å nå den gruppen man skal ha, og da må du posisjonere deg. Svendsen peker også på at kjøpesenter i sentrum vil ha en fordel fremfor kjøpesenter utenfor bykjernen da sentrum alltid vil være et sted der folk møtes.

#### **4.2 Observasjonsstudiet**

I observasjonsstudiet så vi at Mercur er et relativt rolig senter på hverdager. Vi la merke til at aldersgruppen på senteret så ut til å bestå av to ytterpunkter. På den ene siden var det unge forbrukere i alderen 10 - 19 år og på den andre siden var det eldre forbrukere i aldersgruppen 40 +. Derimot var det veldig få i alderen mellom ytterpunktene. Vi observerte en lav handleatferd, og få kunder med handleposer fra butikkene på senteret. Kundene som handlet på senteret kjøpte få varer. Den eldre aldersgruppen så ut til å være på Mercur for å kjøpe blomster. Vi observerte at bygningen fra utsiden ga et svakt inntrykk av å være et kjøpesenter, og at det kan være vanskelig for forbipasserende å oppfatte bygningen som et kjøpesenter.

#### **4.3 Spørreundersøkelse**

Her vil vi presentere hovedfunn fra spørreundersøkelsen. Dataene fra spørreundersøkelsen ble analysert i Google Spreadsheets (Vedlegg 3, 50) og i analyseprogrammet SAS JMP (Vedlegg 5, 61).



*Figur 6: Spørsmål 1 "Hvis du hører "kjøpesenter i Trondheim", hvilket senter er det første du tenker på?"*

Mercur har lav dybde i respondentenes kjennskap, og kun 8 % oppgir Mercur som det første de tenker på når de hører "Kjøpesenter i Trondheim". Respondentene



synes at de viktigste faktorene ved et kjøpesenter er et godt butikkutvalg, parkeringsplass og god beliggenhet. Det som ble sett på som minst viktig var at kjøpesenter var et sted å møte andre mennesker. Faktorene god beliggenhet og parkeringsplass viste seg å være avgjørende faktorer for de eldre aldersgruppene, men også av høy viktighet for de yngre.

Mercur eier ingen posisjon i respondentenes bevissthet, og havner i skyggen av Trondheim Torg og Sirkus Shopping. 29 % av respondentene oppgir at de besøker Mercur sjeldnere enn 1 - 3 ganger i halvåret, og hovedvekten av besøkene er i alderen 20 - 24 og 30 - 34. Kun 24 % mener Mercur er unikt, og kun 16 % mener Mercur tilbyr en annerledes opplevelse. 71 % av respondentene mener at Mercur har god service, og 83 % er enig i at Mercur er et lite senter, og 66 % mener at Mercur er intimt. Omtrent halvparten, altså 56 % av respondentene mener at Mercur er et fint senter og 57 % mener at Mercur er et senter de liker å besøke.

Videre ser vi at ungdomsskoleelever og videregående skoleelever er de yrkesgruppene som i høyest grad liker å besøke senteret. Aldersgruppene 15 - 19 og 30 - 34 er de som i høyest grad liker å besøke Mercur. Det viste seg at hovedårsaken til å besøke Mercur var for å stikke innom senteret for å kjøpe noe de manglet, noe 34 % av respondentene svarte. Den nest vanligste grunnen til å besøke Mercur var å shoppe, og de andre faktorene scoret relativt lavt.

Respondentene har en relativt svak følelse av at Mercur er tilpasset dem som kunder, og gjennomsnittsverdien er 2,3 på en skala fra 1 - 4 der 4 var beste score. Vi ser videre at videregående elever og ungdomsskoleelever føler at Mercur er best tilpasset dem. I samme spørsmål ser vi at aldersgruppen 15 - 19 har den største gjennomsnittsscoren på 2,75. Få oppga at de følger Mercur i senterets markedsføringskanaler som eksempelvis sosiale medier.

I et åpent spørsmål om hva respondentene savner på Mercur oppga flere at butikkmixen er for dårlig. Disse har svart at de ønsker flere og bedre butikker, og at unike butikker var noe de savnet. Butikktyper som var savnet på Mercur var vinmonopol, matbutikk, sportsbutikk og elektronikkbutikk. En del respondenter mente at de ønsket oppfylte butikklokaler og ikke "tomme hull". Det ble også nevnt at respondentene savnet en god og avslappet atmosfære på senteret.

---

Det er svært få som oppgir at de bruker over 500 kroner i måneden på Mercur. Hele 60 % svarer at de bruker 0 - 500 kroner i måneden. Aldersgruppen 15 - 19 er den gruppen hvor flest, altså 75 %, oppgir at de bruker mellom 0 - 500 kroner. I aldersgruppen 30 - 34 bruker 20 % mellom 500 - 1000 kroner, og 60 % mellom 0 - 500 kroner. Aldersgruppene 15 - 19 og 30 - 34 anses derfor som de mest lønnsomme aldersgruppene for Mercur, da de ser ut til å legge igjen mest penger på senteret.

#### **4.4 Clusteranalyse**

I forhold til *Brand value chain* multiplikator *Marketplace Conditions Multiplier* (Keller 2013) skal vi se på Mercurs kundesegment gjennom en clusteranalyse. Vi har valgt å ta med clusteranalysen da kundene er et vesentlig moment ved posisjonering. Dette gjennomføres basert på svarene i spørreundersøkelsen. En clusteranalyse er analyseverktøy for å skille mellom homogene grupper. For oss blir dette en naturlig måte å dele kundemassen opp i mindre grupper. Vi har målt hvilke faktorer som er viktige for kunden, opp mot i hvilken grad kunden føler at Mercur er et senter som er godt tilpasset dem som kunde, samt alder på respondentene. Vi endte opp med følgende tre cluster (Vedlegg 6, 66):

##### *Cluster 1: Bilisten*

Cluster 1 består av 85 personer. Disse føler at Mercur er middels tilpasset dem som kunde. De har spredte preferanser og synes det meste er viktig, men synes det er meget viktig med parkeringsplass, spisesteder og et godt butikkutvalg. Clusteret hadde spredt alder, med flertall fra de øvre aldersgruppene. Alle i alderen 30 - 35+ havnet i dette clusteret.

##### *Cluster 2: De nøytrale*

De nøytrale er i alderen 20 - 29 og clusteret består av 29 personer. Her svarer relativt mange høyt på at de føler at Mercur er godt tilpasset dem som kunde. De er ikke like opptatt av parkeringsplass som *bilisten*, og havner midt på treet i forhold til hvor viktig det er å møte andre mennesker på senteret. De nøytrale er den gruppen som er minst opptatt av godt butikkutvalg.

### Cluster 3: *Byløven*

Cluster 3 består av 43 personer i alderen 15 - 29, med flertall fra den yngre aldersgruppen. Denne gruppen synes Mercur er godt tilpasset dem som kunde, og de er lite interessert i å møte andre på senteret. Parkering er mindre viktig, men de syns det er viktig med god beliggenhet. Godt butikkutvalg er avgjørende for byløven.

## **5.0 Diskusjon**

I denne delen vil vi presentere vår diskusjon basert på teori og resultatene vi fant i undersøkelsen. Vi skal drøfte valgte tema fra *Brand value chain* (Keller 2013), altså posisjonering, målgruppe, merkevarebygging og konkurransearenaen. I tillegg skal vi trekke inn relevante faktorer fra interessentanalysen. Konklusjonene som blir trukket på bakgrunn av diskusjonen, er ikke nødvendigvis intervjuobjektens meninger, men basert på våre vurderinger av funnene.

### **5.1 Posisjonering**

Gisholt mener at posisjoneringen av kjøpesentre ofte skjer lite bevisst. Han mener også at en senterleder må fokusere på en langsiktig politikk for posisjonering av kjøpesenteret. Dette er i tråd med Ries og Trout (2001) som mener at det er viktig å holde én og samme posisjon over et langt tidsperspektiv. Siden Mercur har hatt ulike senterledere gjennom årene har det vært vanskelig å beholde samme posisjon. Hver senterleder har egne planer for hvilken posisjon Mercur skal ha, og derfor har det blitt vanskelig å ha en bestemt posisjon over lengre tid. Dette kan føre til at Mercur begår en posisjoneringsfeil (Kotler 2008) ved at de *posisjonerer seg uklart*, da de har endret posisjonen sin underveis. Derfor skal Mercur fokusere på å forsterke tiltenkt posisjon.

Svendsen mener at posisjonering vil være viktig for Mercur siden det er et lite kjøpesenter. Han sier at man må ha en pakke av de riktige butikkonseptene, riktig markedsføring og riktige kanaler for å nå målgruppen. Gisholt mener også at man i posisjoneringen av et lite senter har en god mulighet til å spesialisere seg. Dette vil i teorien betegnes som differensieringspunkter, og i resultatene av spørreundersøkelsen ser vi at Mercur ikke eier noen differensieringspunkter. Vi mener at Mercur har de nødvendige likhetspunktene, da de oppfyller *Senterboken*

---

2012s (Andhøy et al. 2011, 47) definisjon på kjøpesenter. Mercur tilhører derfor kategorien kjøpesenter.

I forhold til Mercurs referanseramme har de ikke klart å posisjonere seg tydelig nok i forhold til konkurrentene. Dette innebærer at de i referanserammen ikke befinner seg i respondentenes top-of-mind. Dette bekreftes i spørreundersøkelsen hvor 8 % svarer Mercur som top-of-mind. Mercur har med andre ord dårlig dybde i produktkategorien, noe som gjør at man ikke tenker på Mercur når behovet oppstår. Spørreundersøkelsen viser at konkurrentene Trondheim Torg og Sirkus Shopping står sterkest i forhold til dybde, og de kan derfor være blokkeringseffekter for Mercur.

Senterleder mener at faktorer som vinmonopol og parkeringsplass ikke vil være relevante for Mercur, noe Gisholt derimot mener er en svakhet. I spørreundersøkelsen kommer det frem at respondentene synes at vinmonopol og parkeringsplass er viktige faktorer ved et kjøpesenter.

Senterleder har tatt subjektive antakelser om assosiasjonene hun tror målgruppen har til Mercur. Hun mener at assosiasjonene til senteret er unikt, rolig, lite, fint, intimt og god service. I følge Ries og Trout (2001) skal ledelsen ikke ta slike subjektive antakelser om bedriftens posisjon. Dette bekreftes da vi i undersøkelsen fant ut at disse assosiasjonene var faktorer som ble tilskrevet de konkurrerende kjøpesentrene og ikke Mercur. Mercur eier med andre ord ingen posisjon i kundenes bevissthet, og assosiasjonene til senteret er ikke sterke og unike, som de bør være på andre steg i merkepyramiden (Samuelsen, Peretz og Olsen 2010). Ut fra Ries og Trout (2001) ser vi at det blir viktig å finne en posisjon som ingen andre har, som er Ries og Trouts andre posisjoneringsstrategi.

En posisjon vi ikke har undersøkt, men antar er ledig, er *et unikt senter med klær og sko for de unge*. Med *de unge* mener vi mennesker i alderen 13-33 år og andre som ønsker å være ung til sinns. Vi ser at konkurrenten Trondheim Torg henvender seg til en lik målgruppe, men fremmer ikke denne posisjonen i sin kommunikasjon. Mercur har derfor muligheten til å posisjonere seg som et ungdommelig senter. Vi ser også at Mercur kan styrke assosiasjonen unik, da den scorer lavt hos kundene. Assosiasjonen unik kan forsterkes da dette er en

---

assosiasjon vi mener folk forbinder med en unik og annerledes shoppingopplevelse og unike butikker, arkitektur, og beliggenhet.

I følge Keller (2013) bør merket skille seg ut på differensieringspunkter som er foretrukket hos målgruppen. Vi ser i spørreundersøkelsen at en av de viktigste faktorene ved kjøpesenter er butikkmiksen, som er i tråd med Svendsen og Gisholts meninger. Vi mener at man ikke kan gjøre seg unik ved å ha et flertall av kjedebutikker på senteret. Det var også mange respondenter som mente at Mercur manglet unike butikker og at de ønsket et bedre butikkutvalg. Butikkmiksen var en av faktorene ved senteret respondentene ikke var fornøyd med. Kun 4 % svarte at Mercur hadde den beste butikkmiksen av konkurrentene.

Mercur mangler å ha butikkmiksen som et differensieringspunkt, og Svendsen mener sentrumshandelen må forsterke kategoriene de er gode på. Vi mener at Mercur skal fokusere på kategoriene klær og sko. Dette er kategorier som vil passe den butikkmiksen Mercur har i dag. Gisholt belyser verdien av å ha flere butikker i samme produktkategori på senteret, da kunden vil dra på senteret for å dekke behovet for produktkategorien. Dette vil også holde kunden lengre på senteret da de vil besøke flere av butikkene. Mercur, som i dag er et senter der kundene kun stikker innom for å kjøpe noe de mangler, bør fokusere på butikkmiksen som et differensieringspunkt. På den måten mener vi at Mercur blir et senter som klarer å holde lengre på kundene, som vil besøke flere av butikkene på senteret. Dette vil sannsynligvis øke lønnsomheten for senteret.

Gisholt mener at en må klare å skape en god og spennende følelse rundt besøket av senteret. Senterleder ønsker at folk skal trekkes til senteret fordi senteret tilbyr en annerledes opplevelse. Spørreundersøkelsen viser derimot at respondentene ikke oppfatter det som en annerledes opplevelse å være på Mercur. Dette kan knyttes til det tredje steget i merkepyramiden som omtaler evaluering og følelser for merket. Her sier teorien at merket vil ha større sannsynlighet for å bli "kjøpt på nytt" hvis man klarer å tillegge merket gode følelser. I vår spørreundersøkelse fant vi ut at kun halvparten av respondentene syntes at Mercur var et senter de likte å besøke. Flere av respondentene mente også at atmosfæren på senteret ikke var god, noe som kan tilsa at Mercur scorer lavt på følelsessteget i merkepyramiden. For å gjøre Mercur til et senter som kundene besøker uavhengig av butikkene som

---

er der, kalt “mall-tailing” og omtalt innledningsvis, er atmosfære og annerledes opplevelse faktorer som må forbedres.

### ***Merkeelementer***

Mercur benytter blant annet maskoten Merkurs i sin markedsføring. Gisholt mener at en maskot kan være en god idé, om man klarer å være konsistent i bruken av figuren og gjøre det på en strategisk måte. Han mener videre at bygningen er en viktig suksessfaktor for posisjonering av senteret. I vår observasjonsstudie så vi at bygningens fasade ikke nødvendigvis viser at det er et kjøpesenter og hva som tilbys der. I forhold til interessentanalysen ser vi at Trondheim kommune kan være en hindring for senterets forbedring av utvendig utsmykning for å ligne mer på et kjøpesenter. Derimot ser vi i observasjonsstudiet at Mercurs bygning er spesiell og skiller seg ut fra byens andre kjøpesenter, og at dette er et viktig merkeelement.

### **5.2 Målgruppe**

Senterleder har satt målgruppen for senteret til å være mennesker i aldersgruppen 13 - 33 år, og andre med ungt sinn. Gisholt mener at denne målgruppen kan bli for snever, og at det kan bli vanskelig å bygge lojalitet fordi unge mennesker ikke er like lojale som eldre. Det blir derfor vanskeligere å knytte en sterk kunde-merkerelasjon til den yngre målgruppen, som er øverste steg i merkepyramiden (Samuelson, Peretz og Olsen 2010). Hvis senteret velger en for snever målgruppe kan dette i følge Kotler (2008) være en overposisjoningsfeil. Her presenterer man et for snevert bilde av hva som er bedriftens posisjon og hvilken målgruppe de skal treffe.

Vi ser i clusteranalysen at *bilisten* ikke velger Mercur på grunn av mangel på parkering i sentrum. Derimot kan både *de nøytrale* og *byløvene* være aktuelle kundesegmenter som Mercur skal fokusere på.

Senterleder mener at det er vanskelig å følge med på målgruppens trender. I følge Ries og Trout (2001) bør en bedrift stå på sin posisjon over lang tid og ikke bli påvirket av kortsiktige trender på markedet. Derfor kan et forsøk på å følge målgruppens trender kritiseres ut fra posisjoneringsteori.

---

I spørreundersøkelsen får vi inntrykk av at aldersgruppen 35+ ikke liker å besøke Mercur. Derimot så vi i observasjonsstudiet at flertallet av kundene som var på senteret var i aldersgruppen 35+. Slik ser vi at spørreundersøkelsen og observasjonsstudiet ikke samsvarer.

### **5.3 Konkurransarenaen**

Vi har ovenfor sett på Mercurs kunder og konkurrenter, og skal i dette avsnittet se på resterende faktorer ved *Porters fem krefter* (Løwendahl og Wenstøp 2012). Gisholt mener at det finnes et voldsomt tilbud av butikker i Trondheims bykjerne i dag, og at markedet i Trondheim er mettet. Vi ser at det fortsatt er en trussel for Mercur med nye inntrengere på markedet. Utfordringen for handelen i sentrum er å skille seg ut fra de andre alternativene. Derfor mener vi at det blir viktig å posisjonere seg og få en sterk plass i kundenes bevissthet. Siden intensiteten i kjøpesenterbransjen er høy må Mercur etablere høye emosjonelle byttekostnader for senteret.

Senterleder, Svendsen og Gisholt er alle enige i at hyppig utskiftning av butikker kan være positivt i Mercurs tilfelle. Svendsen mener at konkurransesituasjonen kan føre til at enkelte butikker på sentrene går konkurs, og slik kan sentrene få hyppigere utskiftning av butikker. Hvis Mercur er et attraktivt senter klarer de å trekke nye butikker, som vil gi de et konkurransefortrinn. Svendsen mener det er positivt i forhold til Mercurs målgruppe at butikkene blir byttet ut, da forandring og utskiftning av butikker oppleves som positiv for unge mennesker. I forhold til substituttet netthandel mener Svendsen at Mercur fortsatt kan stå sterkt, siden kjøpesenteret ligger i sentrum, og at folk fortsatt trenger et sted å møtes.

Vi observerer gjennomgående i funnene at forbrukerne ikke har et bevisst forhold til kjøpesenter. Butikkmiksen scorer høyt, og ser ut til å være en avgjørende faktor for valg av kjøpesenter. Derfor mener vi at butikkene på sentrene er viktigere enn sentrene i sin helhet, og Mercur ser derfor ikke ut til å ha oppnådd mall-tailing. Vi ser at det er en utfordring ved posisjonering av et kjøpesenter da kjøpesenter er komplekse organisasjoner og interessentene ikke har felles mål for organisasjonen. Interessekonflikten som skjer i et kjøpesenter ser ut til å være hovedårsaken til at det er vanskelig for et kjøpesenter å posisjonere seg.

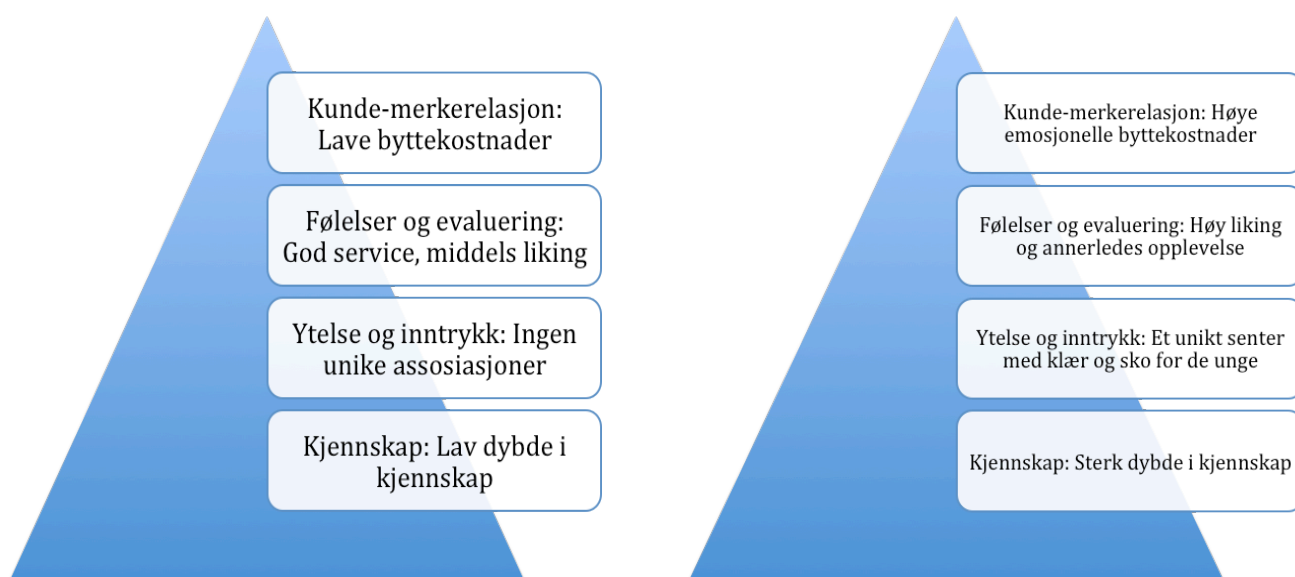
### 5.4 Oppsummering av diskusjon

For å avrunde diskusjonen vil vi se på de seks punktene for en suksessfull posisjonering av Ries og Trout.

1. Mercur eier ingen posisjon i kundenes bevissthet i dag.
2. Mercur ønsker å eie posisjonen som *et unikt senter med klær og sko for de unge*.
3. For å forsterke sin posisjon må Mercur slåss mot Trondheim Torg og Sirkus Shopping.
4. Omsetningen i bransjen i Trondheim går ned, som kan gjøre det vanskelig å sette av penger til markedsføring.
5. For å beholde valgt posisjon må den kommuniseres ved hjelp av utvalgte differensieringspunkter som ikke er tatt av konkurrentene.
6. I dag er det ikke helhet i posisjonen, men om Mercur fokuserer målrettet på å være senteret for de unge over en lengre periode vil posisjonen oppfattes som helhetlig.

#### *Nåværende og ønsket merkepyramide*

For å oppsummere diskusjonen har vi laget et bilde av nåværende merkepyramide og hvordan vi mener ønsket merkepyramide burde se ut. Ved å arbeide strategisk med gapet mellom nåværende og ønsket pyramide, vil det på lang sikt forsterke posisjonen til Mercursenteret.



*Figur 7: Nåværende merkepyramide og ønsket merkepyramide(Basert på Kundebasert merkeverdi - merkepyramiden, Samuelsen, Peretz og Olsen 2010,*



### *Kjennskap*

Mercur har i dag lav dybde, og skal sikte mot å oppnå sterk dybde i kjennskap.

### *Ytelse og inntrykk*

I dag finnes det ingen unike assosiasjoner til Mercur, og organisasjonen må derfor etablere og forsterke assosiasjonene om at de er *et unikt senter med klær og sko for de unge*, og skape en god atmosfære på senteret.

### *Følelser og evaluering*

Forbrukerne opplever dagens Mercur til å være et senter med god service, og kun halvparten mener at senteret er et senter de liker å besøke. Senteret skal jobbe med å skape en følelse av at et besøk på Mercur er en annerledes opplevelse, noe som på lang sikt skal gi en høyere "liking" til senteret.

### *Kunde-merkerelasjon*

Mercurs kunder har lave byttekostnader, noe som skal erstattes med høye emosjonelle byttekostnader.

## **6.0 Konklusjon og anbefaling til ledelsen**

Formålet med oppgaven var å se på hvordan Mercursenteret kan styrke sin posisjon i markedet. Gjennom posisjoneringsteori, eksterne analyser og en undersøkelse av markedet har vi innhentet kunnskap nok til å trekke en konklusjon. Ved å drøfte egne funn opp mot teorier har vi kommet frem til det vi mener er en best mulig løsning på problemstillingen *Hvordan kan Mercursenteret styrke sin posisjon i markedet?* Etter konklusjonen vil vi komme med en anbefaling til ledelsen på Mercur om hvilke tiltak som bør gjennomføres.

### **6.1 Konklusjon**

Mercur må etablere emosjonelle byttekostnader hos kundene. Dette gjør at kundene får en sterkere tilknytning til Mercursenteret i sin helhet, som gjør at kundene velger å dra på Mercur fremfor konkurrerende senter. Dette skal gjøres gjennom å skape en god atmosfære og gi kundene en god opplevelse og følelse rundt senterbesøket. Slik oppnår Mercur mall-tailing, og kundene velger senteret uavhengig av butikkene som er der.

---

Ut fra vår clusteranalyse mener vi at Mercur skal markedsføre seg mot *de nøytrale* og *byløvene*. Disse kundesegmentene er de gruppene av forbrukere som Mercur har muligheten til å påvirke med markedsføringstiltak. Bilistene vil ikke være hensiktsmessig å henvende seg til med markedsføringstiltakene siden Mercur ikke har parkeringsplass, og Mercur vil derfor ikke være et alternativ for dem.

Mercursenteret skal velge en posisjon som er bred, lønnsom, langsiktig og holde seg konsekvent til denne. Mercur eier i dag ingen posisjon, og vi ser det derfor nødvendig å styrke assosiasjonene *unik* og *ungdommelig* som differensieringspunkter. *Mercur skal posisjonere seg som et unikt senter med klær og sko for de unge*. I unikt legger vi unike butikker, unik beliggenhet, unik arkitektur og unik service. Vi mener Mercur har mulighet til å assosieres med å være unik og ungdommelig, og vi ser verdien ved å styrke disse assosiasjonene.

## **6.2 Anbefaling til ledelsen**

Vi anbefaler ledelsen ved Mercur å foreta grundige markedsundersøkelser med jevne mellomrom for å finne ut om markedsføringstiltakene bidrar til at Mercur oppnår ønsket posisjon ut fra målene i ønsket merkepyramide. På denne måten unngår Mercur å investere i markedsføringstiltak som forsterker en posisjon basert på subjektive antakelser.

Mercur baserer seg på at sentrum trekker folk til sentrum, og at de deretter skal velge Mercur. Mercur skal bli mer synlig i konkurransen blant kjøpesentrene, og *selv* være en årsak til at folk velger sentrum. Mercur skal fokusere på å bli et trekkplaster i seg selv.

Nåværende senterleder og E.C. Dahls Eiendom AS må i fellesskap bli enige om hvilke hovedtrekk som skal gjelde for posisjonen. Disse hovedtrekkene skal være langsiktige og uavhengig av fremtidige senterledere. Fremtidige senterledere kan da utføre jobben slik de ønsker, men må alltid forholde seg til hovedtrekkene som er fastsatt for posisjonen, slik at posisjoneringsarbeidet blir langsiktig og konsekvent.

Vi vil anbefale ledelsen å være selektiv i valg av butikker, slik at Mercur får en butikkmix som samsvarer med de valgte assosiasjonene. Ved å velge butikker i

---

samme kategori holder de kundene lengre på senteret og langsiktig forsterkes posisjonen som *et unikt senter med klær og sko for de unge*. I forhold til interessekonflikten må senterleder og eiendomssjef danne en felles forståelse for hvordan butikkmiksen skal være. Senterleder må overbevise eiendomssjefen om at butikkmiksen skal være i samsvar med posisjonen. På lang sikt vil dette gi avkastning som vil være positivt for E.C. Dahls Eiendom AS. Mercur må velge butikker som ikke finnes så mange andre steder i Trondheim, og som bidrar til at Mercur blir et unikt senter som skiller seg ut fra konkurrentene.

For å gjøre Mercur spesiell for målgruppen anbefaler vi ledelsen å fortsette sin aktivitet i sosiale medier, men sikte på større engasjement fra hele målgruppen. Uansett alder mener vi at de som bruker sosiale medier er mennesker som er ung til sinns. Mercur skal fortsette å bruke maskoten Merkurt som skal representere Mercur og senterets egenskaper. Merkurt skal brukes konsekvent og strategisk for å representere kjøpesenteret og dets verdier. Bygningen bør brukes som et element i markedskommunikasjonen. Gjennom å bruke utsiden av senteret kan Mercur kommunisere at det er et kjøpesenter og hva de tilbyr. På utsiden kan eksempelvis Mercur profilere kjøpesenteret og dets innhold med å henge opp bannere i Nordre gate.

Markedsføringstiltak må sikte på å selge Mercursenteret i sin helhet, slik at Mercur blir et naturlig valg for unge som skal kjøpe klær og sko. Et nødvendig tiltak er å rette markedsføringen mot målgruppen i sin helhet, fremfor den yngre delen av målgruppen. De eldre i målgruppen vil være enklere å bygge lojalitet til. Markedsføringen vil på denne måten ha mer effekt da hele målgruppen føler seg truffet. Ved langsiktig fokusering på en bredere målgruppe vil posisjonen bli mer lønnsom og markedsføringen mer effektiv. Vi mener at Mercur må fokusere på unge i alderen 15 - 19 og 30 - 34, som vil være de mest lønnsomme kundene.

Anbefalingene er valgt da kundemassen i Trondheim ikke har en klar oppfatning av Mercurs posisjon. Mercur skal med anbefalingene over styrke *kunde-merkerelasjonen* slik at forbrukeren velger Mercur. Mercur må være mer konsekvent og tydelig i sin kommunikasjon, og spille på valgte assosiasjoner for å understreke sin posisjon som *et unikt senter med klær og sko for de unge*. Ved en mer langsiktig fokusering på sin posisjon, vil posisjonen bli mer lønnsom og

---

markedsføringen mer effektiv. Slik skal Mercursenteret styrke sin posisjon i markedet.

---

### Litteraturliste

- Andersen, Svein S. 2013. *Casestudier*. 2. utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- Andhøy, Arild, Per Gunnar Rasmussen, Terje Holsen, Beate Stang Midtbust og Berit Krystad. 2011. *Senterboken 2012*. Oslo: Kjenn ditt Marked. Hentet 4. mars 2013.  
[http://web.bi.no/library/reports.nsf/lupUNID/129EEEAEB5765FCDC1257A610033CC75/%24File/Senterboken\\_2012.pdf](http://web.bi.no/library/reports.nsf/lupUNID/129EEEAEB5765FCDC1257A610033CC75/%24File/Senterboken_2012.pdf)
- Andhøy, Arild, Per Gunnar Rasmussen, Terje Holsen, Beate Stang Midtbust og Berit Krystad. 2012. *Senterboken 2013*. Oslo: Andhøy. Hentet 15. apr. 2013.  
[http://www.trykksakdesign.no/pdf/boker\\_og\\_hefter/senterboken\\_2013.pdf](http://www.trykksakdesign.no/pdf/boker_og_hefter/senterboken_2013.pdf)
- Byhaven. 2013. "Butikkene". Hentet 10. apr. 2013.  
[http://byhaven.no/?page\\_id=37](http://byhaven.no/?page_id=37)
- City Lade. 2012. "Butikker". Hentet 10. apr. 2013.  
<http://www.citylade.no/>
- City Syd. 2013. "Senterinfo". Hentet 10. apr. 2013.  
<http://www.citysyd.no/senterinfo.html>
- Gisholt, Odd. 2010. "Markedsføring av kjøpesentre i Norge". *Magma* 13 (6). Hentet 10. mai 2013.  
<http://www.magma.no/markedsfoering-av-kjoepesentre-i-norge>
- Gripsrud, Geir, Ulf Henning Olsson og Ragnhild Silkoset. 2011. *Metode og dataanalyse*. 2. utg. Kristiansand: Handelsforlaget.
- Keller, Kevin Lane. 2013. *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity*. 4th ed. Harlow: Pearson.
- Kotler, Philip. 2008. *Markedsføringsledelse*. 3.utg. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.
- Løwendahl, Bente R. og Fred E. Wenstøp. 2012. *Grunnbok i strategi*. 3.utg. Latvia: Cappelen Damm.
- Mercursenteret. 2013. "Blog". Hentet 10. apr. 2013.  
<http://www.mercursenteret.no/blog/>
- Mercursenteret. 2013. "Butikker". Hentet 10. apr. 2013.  
<http://www.mercursenteret.no/butikker/>
- Nygård, Marit Ytterland og Yngve Bergli. 2012. "- Markedet for kjøpesentre i Trondheim er mettet". *Adressa.no* 3. oktober. Hentet 4. mars 2013.  
<http://www.adressa.no/nyheter/trondheim/article6350677.ece>
- Nygård, Marit Ytterland og Yngve Bergli. 2012. "Her bygges Trondheims største kjøpesenter". *Adressa.no* 2. oktober. Hentet 8. mai 2013.  
<http://www.adressa.no/nyheter/trondheim/article6393175.ece>
- Omholt, Tore. 2005. *Handel og senterutvikling: fra krambu til identitetsindustri*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Patton, M.Q. 2002. *Qualitative resarch and evaluation methods*. 3rd ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications. (referert i Saunders 2012, 283).
- Reeves, Rosser. 1960. *Reality in Advertising*. New York: Alfred A. Knopf. (referert i Kotler 2008, 252).
- Ries, Al og Jack Trout. 1982. *Positioning: The Battle for Your Mind*. New York: Warner Books. (referert i Kotler 2008, 251).
- Ries, Al og Jack Trout. 2001. *Positioning: the battle for your mind*. New York: McGraw-Hill.
- Samuelsen, Bendik Meling, Adrian Peretz og Lars Erling Olsen. 2010. *Merkevareledelse på norsk 2.0*. 2.utg. Latvia: Cappelen Damm.
- Saudners, Mark, Phillip Lewis og Adrian Thornhill. 2012. *Research methods for business students*. 6th ed. Harlow: Pearson Education Limited.

Sirkus Shopping. 2012. "Kontakt oss". Hentet 16. mai 2013.

<http://sirkusshopping.no/om-oss/>

Solsidensenter. 2013. "Butikker". Hentet 10. apr. 2013.

<http://www.solsidensenter.no/butikker.102499.no.html>

Sved, Børge. 2013. "Dragvoll kan bli kjøpesenter". *Adressa.no* 3. april. Hentet 4. apr. 2013.

<http://www.adressa.no/nyheter/okonomi/article7339221.ece>

Sved, Børge og Sissel Lynum. 2013. "Kjøpesentrene tjener mindre penger".

*Adressa.no* 13. mai. Hentet 14. mai 2013.

<http://www.adressa.no/nyheter/okonomi/article7540931.ece>

Trondheim Torg. 2013. "Butikker". Hentet 10. apr. 2013.

<http://www.trondheimtorg.no/butikker>

---

**Vedlegg**

Vedlegg 1: Intervjugal - Dybdeintervju

Dybdeintervju 1: Anette Vinje, Senterleder ved Mercursenteret

Dybdeintervju 2: Odd Gisholt, høyskolelektor ved markedsføring ved BI  
Drammen

Dybdeintervju 3: Rolf Svendsen, styreformann i Nordic Council of  
Shopping Centers

Vedlegg 2: Spørreskjema

Vedlegg 3: Spørreskjema resultater

Vedlegg 4: Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS

Vedlegg 5: SAS JMP

Vedlegg 6: Clusteranalyse

---

**Vedlegg 1: Intervjugal - Dybdeintervju*****Dybdeintervju 1:******Anette Vinje, Senterleder ved Mercursenteret******Mercursenteret AS:***

1. Hva er historien til Mercur?
2. Hvor mange ansatte er det på Mercur
3. Vi ser at bygget er eid av EC Dahls, men hvem er det som driver og eier Mercursenteret?
4. Hvilke verdier, visjon og forretningside har dere?
5. Hva er den største trusselen til Mercur?
6. Hva er Mercurs styrker?
7. Hva er Mercurs svakheter?
8. Hvilke fremtidsplaner og fremtidsmål har dere for Mercur?
9. Slogan er fortsatt "Bedre Shopping"?

***Målgruppa:***

10. Hvem er målgruppa til Mercursenteret? Og er dette valgt på grunn av på undersøkelser og research?
11. Har dere undersøkt hvem som faktisk besøker Mercur og hvem som faktisk bruker penger på Mercur? Altså hvem er den typiske Mercurianeren?
12. Har dere utført noe kundetilfredshetsundersøkelse?
13. når handler, og når besøker folk Mercur?

***Markedsføring:***

14. Hvilke markedsføringskanaler bruker dere? Hvordan fungerer de?
15. Hva er tanken bak den grafiske profilen deres? (
16. Vi lurer litt på hvordan organisasjonskart dere har? Har dere noen som jobber aktivt med posisjoneringen av Mercur? og Markedsføringen? Er dette arbeidet outsourcet eller gjøre dere dette selv?
17. Har dere egne folk til å jobbe med aktivitetene deres i sosiale medier?

***Konkurransesituasjon:***

18. Hvorfor tror du kundene velger Mercur?
19. Hva skiller Mercur ut fra konkurrerende senter i Trondheim?
20. Hva tenker du om markedets utvikling i fremtiden?
21. Hvem ser dere på som deres største konkurrenter? Og hvordan står Mercur i forhold til Torget, Solsiden, Byhaven osv.?
22. hvem mener du er markedsleder blant kjøpesentrene i sentrum/Trondheim?
23. hvilken posisjon synes du Torget har? Solsiden, Byhaven, Olavskvartalet.

***Posisjonering:***

24. Hvilken posisjonering har dere? Er den blitt endret siden åpninga i 2000? og har dere en strategi for posisjoneringen?
25. Hva og hvorfor har noe funket og andre ting ikke i forhold til posisjoneringen?
26. Dere fornyer dere ofte, vi ser at blant annet "bloggen" hg80.no har blitt byttet ut osv. Er dere helt borte fra det nå? Fornyer dere ofte fordi målgruppen trenger det?
27. Har dere aktiviteter som bidrar i posisjoneringen av senteret? Og evt. hvilke effekter kan dere se av de aktiviteter som dere har arrangert fram til nå?



**Butikkmiiks/Butikkutvalg:**

28. Konkurransedyktig butikkmiiks er noe vi leser at er et viktig punkt for kjøpesenterets suksess, er dette er punkt dere er fornøyd med, og har dere krav til butikkene som skal inn på Mercur?
29. Er det et bevisst valg å ikke ha vinmonopol og matbutikk på senteret? (Tror du dette er noe som er savnet?)
30. Hvordan skjer fornyelsen av butikkene? Oppsøker dere butikker eller oppsøker butikkene dere når dere skal få nye butikker?
31. Betaler butikkene omsetningsbasert husleie?
32. Hvordan er det med lønnsomheten for butikkene? Er det lønnsomt for de å være hos dere?
33. Hva er deres store trekkplaster?

**Eksterne forhold:**

34. Hvordan tror du Mercur oppfattes av besøkende i forhold til andre senter i Trondheim?
35. Hva som er ønsket posisjon for Mercur?
36. Hva tror du er den mest effektive posisjoneringen for kjøpesenter i Trondheim? Og er det bare plass til en i den posisjonen?
37. Hvordan opplever du lønnsomheten i deres valgte posisjon?

**Avslutningsvis**

38. Vi skal sende ut en spørreundersøkelser på nett, men lurte på om vi kan få lov til å dele ut noen spørreundersøkelser på senteret og evt. i Nordre gata?
39. Er det OK om vi sender deg en mail om vi lurer på noe litt senere?

**Dybdeintervju 2:****Odd Gisholt, høyskolelektor ved markedsføring ved BI Drammen**

1. Er det greit for deg om vi gjør **opptak** av intervjuet?
2. Er det greit for deg at vi navngir deg og siterer deg i oppgaven?
3. Kan du fortelle oss litt om din faglige bakgrunn og erfaring?

**Kjøpesenter generelt på landsbasis**

4. Hvilken definisjon av kjøpesenter bruker du?
5. Hvordan ser markedet for kjøpesenter ut i dag?
6. Hvordan ser markedet for kjøpesenter ut i Trondheim?
7. Hva er de sterke og svake sidene blant kjøpesentrene i Norge i dag?
8. Hva betyr egentlig målgruppe for et kjøpesenter? Kan man egentlig definere en målgruppe for et kjøpesenter?

**Fremtiden - trender i utvikling osv.**

9. Hvilke trender ser du for kjøpesenter i Norge og Trondheim i fremtiden?
10. I hvilken grad påvirkes norske kjøpesenter av utenlandske senter i forhold til utvikling og trender?

**Markedet i Trondheim**

11. Hvis markedet i Trondheim er mettet, hva kan kjøpesentrene gjøre for å fortsatt drive lønnsomt?

- 
12. Vi skriver om et senter som har hatt store hyppig utbytting av butikkene sine, hva betyr dette for forbrukeren/målgruppen?
  13. Tror du det går det an å bygge *lojalitet* til et kjøpesenter, eller er det butikkene som er avgjørende for lojaliteten? I tilfelle har du noen eksempler?

### **Posisjonering**

14. Hva legger du i ordet *posisjonering*?
15. Hvor viktig tror du posisjonering er for et kjøpesenter?
16. Hva er hovedutfordringen når et kjøpesenter skal posisjonere seg?
17. Er det smart å posisjonere seg på et nisjemarked? - Mercur posisjonere seg mot et ungt sinn, altså alderen 13-33 tror du dette er et lønnsomt nok segment?
18. Hvor viktig er merkevarebygging av et kjøpesenter?
  - Er egentlig merkevarebygging av senternavn nødvendig? eller er det butikkmixen det står på?
19. hvordan kan et kjøpesenter styrke posisjonen sin?
20. Kjenner du noen suksessfaktorer for posisjonering av et kjøpesenter?
21. Hva synes du om å markedsføre et kjøpesenter ved hjelp av en merkefigur , altså en maskot?

### **Hjelp og tips**

22. Har du noen teoretikere/litteratur du anbefaler?
  23. Vet du av noen andre fagfolk innen temaet vi kunne snakket med?
- Da var vi ferdig, Tusen takk for at du tok deg tid til oss, ha en fortsatt fin dag.

### **Dybdeintervju 3:**

#### ***Rolf Svendsen, styreformann i Nordic Council of Shopping Centers***

0. Er det greit for deg om vi gjør **opptak** av intervjuet?
1. Er det greit for deg at vi navngir deg og siterer deg i oppgaven?
2. Du må bare si fra hvis det er noen spørsmål her du ikke vil svare på, kan fortelle oss litt om din faglige bakgrunn og erfaring?

### **Kjøpesenter generelt på landsbasis**

3. Hvordan ser markedet for kjøpesenter ut i dag?
4. Hvordan ser markedet for kjøpesenter ut i Trondheim?
5. Hva er de sterke og svake sidene blant kjøpesentrene i Trondheim i dag?
6. Hva betyr egentlig målgruppe for et kjøpesenter? Kan man egentlig definere en målgruppe for et kjøpesenter?

### **Fremtiden - trender i utvikling osv.**

7. Hvilke trender ser du for kjøpesenter i Trondheim i fremtiden?
8. I hvilken grad påvirkes kjøpesenter i Trondheim av utenlandske senter i forhold til utvikling og trender?
9. Ekspertene sier at det er mer fokus på det opplevelsesbaserte som arrangementer og eventer i utenlandske kjøpesenter, tror du dette kan overføres til markedet i Trondheim?
10. Vi ser at utenlandske senter inkluderer ting som sykehus, tannlege og så videre i kjøpesentrene, tror du dette noen gang i fremtiden vil være et tilfelle for Trondheims kjøpesenter? (Sirkus)

**Markedet i Trondheim**

11. Hvis markedet i Trondheim er mettet, hva kan kjøpesentrene gjøre for å fortsatt drive lønnsomt?
12. Vi skriver om Mercursenteret som har hatt hyppig utbytting av butikkene sine, hva betyr dette for forbrukeren? (konkurransedyktig butikkmix)
13. hvilke trender ser du i Trondheim i forhold til kjøpesentermarkedet?
14. Vi ser at du jobber i Rema, og vi vet jo at Reitangruppen består av blant annet E.C. Dahls. Vi ser at E.C. Dahls eier store deler av bebyggelsen i Nordre Gate. Vi lurer på om du kan fortelle oss noe om utviklingen i handlemønsteret i bykjernen?
15. Hvilken utvikling ser du for midtbyen fremover? eventuelt trender for gågata?

**Posisjonering**

16. Hvor viktig tror du posisjonering er for et kjøpesenter?
17. Hva er hovedutfordringen når et kjøpesenter skal posisjonere seg på markedet i Trondheim?
18. Er det smart å posisjonere seg på et nisjemarked i Trondheim, eller er befolkningen og byen for liten til dette?
19. Hvilken posisjon mener du Mercur har i Trondheim?
20. Hva tenker du om Mercurs posisjon, et ungt sinn, altså alderen 13-33 tror du dette er et lønnsomt nok segment?

**Forbrukeren Trønderen**

21. Hvem er kjøpesenterkunden i Trondheim?
22. Hvilke folk tror du trekkes til midtbyen?
23. vet du hvordan Trønderens shoppingmønster ser ut?
24. Adressa skrev nettopp en sak om at kjøpesentrenes omsetning i Trondheim går ned, og det så vi jo også på vedleggene du mailet oss. Hvilke tanker gjør du deg rundt dette?

**Avslutningsvis**

Da var vi ferdig, var de vedleggene du sendte oss på mail konfidensielle?  
Tusen takk for at du tok deg tid til oss, ha en fortsatt fin dag

**Vedlegg 2: Spørreskjema****Kjøpesenter i Trondheim**

Heil

Denne spørreundersøkelsen er anonym og ment for deg som bor i Trondheim. Undersøkelsen består av 18 spørsmål og vi håper du vil sette av noen minutter til å svare, da dette er til stor hjelp for oss. På forhånd takk.

**\* Required****1. Hvis du hører "kjøpesenter i Trondheim", hvilket senter er det første du tenker på? \***

**2. På en skala fra 1-4, hvor viktig er det for deg at et kjøpesenter har følgende: \***  
(Hvor 1 er uviktig og 4 er viktig)

	1	2	3	4
Vinmonopol	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Matvarebutikk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Godt butikkutvalg	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Spisesteder	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Plassert slik at det er lett å komme seg til det	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Parkeringsplass	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
God beliggenhet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Det er et sted hvor jeg møter andre mennesker	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**3. Hvilke av kjøpesentrene passer best til beskrivelsene under? \***

	Trondheim Torg	Mercur	Solsiden	Byhaven	Olavskvartalet	Sirkus Shopping	City Lade	City Syd
Størst	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Best	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lite	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Intimt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Roilig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Best service	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fint senter (arkitektur, innredning osv.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Unik	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Annerledes opplevelse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rent og pent	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Godt serveringstilbud	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Best utvalg av butikker	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Butikker som appellerer til mitt behov	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Butikker som appellerer til mitt behov	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Trendy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koselig senter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Best beliggenhet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**4. Hvor ofte besøker du Mercursenteret? \***

- 1-3 ganger i uka  
 1-3 ganger i måneden  
 1-3 ganger i kvartalet  
 1-3 ganger i halvåret  
 Sjeldnere

## 5. Ta stilling til følgende påstander om Mercursenteret: \*

	Uenig	Enig
Mercursenteret er unikt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mercursenteret har butikker med god service	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Å være på Mercursenteret er en annerledes opplevelse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mercursenteret er et lite senter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mercursenteret er en intimt senter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mercursenteret er et fint senter med fin innredning	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mercursenteret er et senter jeg liker å besøke	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 6. Hva er ditt mål når du besøker Mercur? \*

(Vennligst kryss av 3 alternativer)

- Ta en kopp kaffe
- Benytte meg av serveringstilbudene
- Stikker innom for å kjøpe noe jeg mangler
- Shoppe
- Få inspirasjon til trender
- Tilbringe tid med venner
- Få en god shoppingopplevelse

## 7. I hvilken grad føler du at Mercursenteret er godt tilpasset deg som kunde? \*

1 2 3 4

Meget liten grad     Meget stor grad

## 8. Følger du Mercur på noen av disse kanalene?

- Hjemmeside
- Facebook
- Twitter
- APP
- Instagram
- Bolgg
- Nyhetsbrev
- SMS
- Er medlem i kundeklubben

## 9. Hvis Mercursenteret var et dyr, hvilket dyr ville det vært? \*

## 10. Er det noe du savner på Mercursenteret?



## 11. Hvor mye penger bruker du på Mercursenteret i måneden? \*

- Bruker ikke penger på Mercursenteret
- 0-500
- 500-1000
- 1000-3000
- 3000+

## 12. Yrke \*

- Barneskoleelev
- Ungdomsskoleelev
- Videregående skoleelev
- Student ved høyere utdanning
- Deltidsansatt
- Heltidsansatt
- Arbeidsledig
- Pensjonist

## 13. Kjønn \*

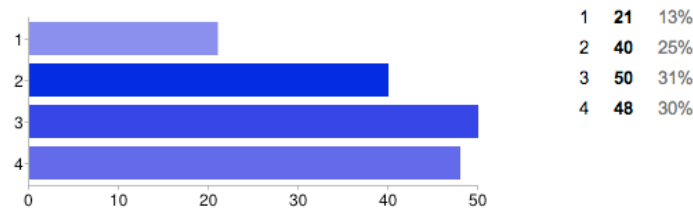
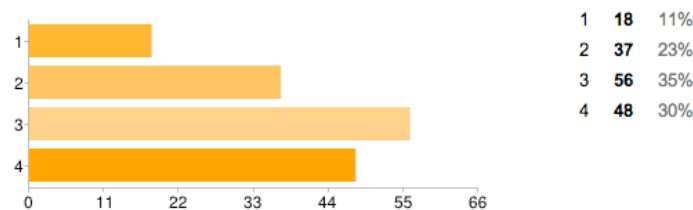
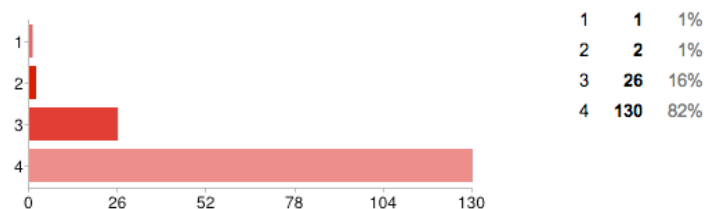
- Mann
- Kvinne

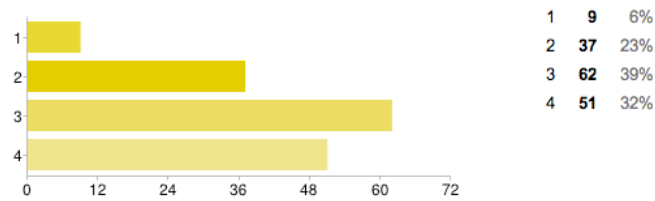
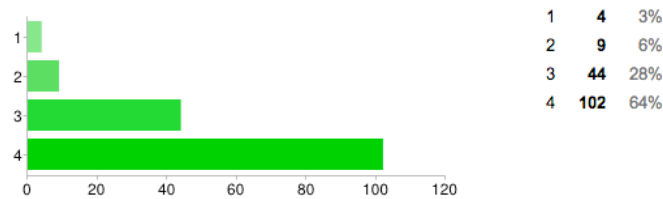
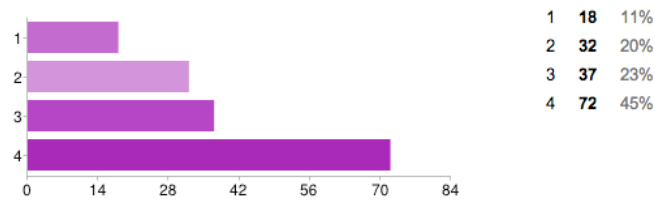
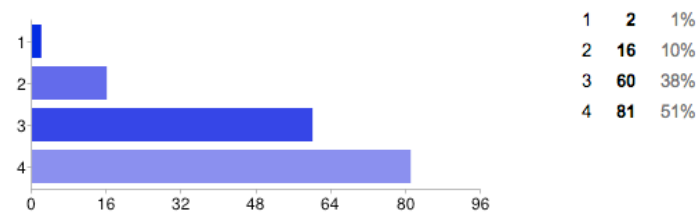
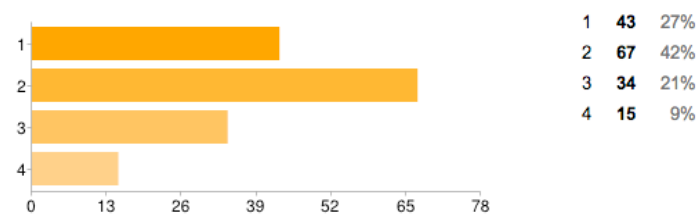
14. Alder \*

- 10-14
- 15-19
- 20-24
- 25-29
- 30-34
- 35 +

**Vedlegg 3: Spørreundersøkelse resultater****1. Hvis du hører "kjøpesenter i Trondheim", hvilket senter er det første du tenker på?**

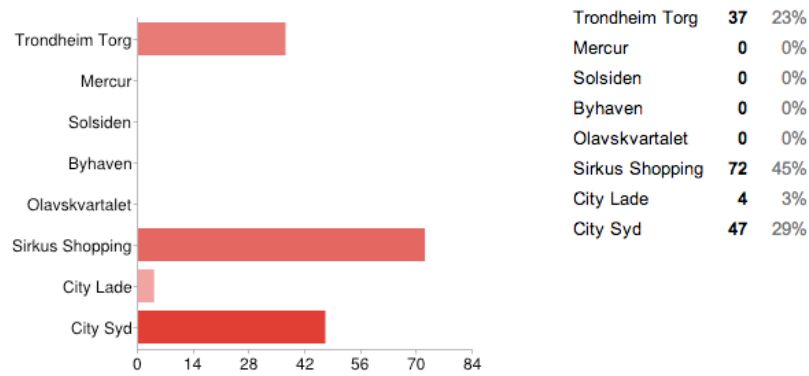
Trondheim Torg City syd city syd Trondheim torg Trondheim Torg Trondheim Torg Torget sirkus trondheim torg torget Trondheim Torg Trondheim Torg Trondheim Torg Solsiden Torget Solsiden Trondheim Torg sirkus Trondheim torg Mercur sirkus shopping Torget Trondheim Torg Solsiden Trondheim torg City lade Ci Syd Trondheim Torg torget Trondheim Torg Trondheim Torg Sirkus shopping Solsiden Trondheim Torg Trondheim Torg sirkus shopping Mercur Trondheim torg Trondheim Torg sirkus Torget Solsiden Sirkus Shopping Torget sirkus shopping Trondheim Torg Sirkus Trondheim Torg Trondheim Torg City Lade Mercur Sirkus Solsiden Trondheim Torg Trondheim Torg Trondheim Torg Trondheim Torg sirkus Trondheim Torg Mercur trondheim torg Sirkus shopping Mercursenteret Sirkus Sirkus Shopping Torget sirkus Trondheim torg Sirkus Shopping trondheim torg Trondheim Torg Trondheim Torg Trondheim Torg solside sirkus solside Trondheim Torg Trondheim torg sirkus Mercur Trondheim Torg sirkus Mercur Trondheim Torg Sirkus Shopping byhaven Trondheim Torg City Syd trondheim to Trondheim Torg Trondheim Torg City syd City syd Trondheim torg Sirkus Sirkus Shopping Mercursenteret Trondheim Torg City Syd Trondheim Torg Torget Trondheim Torg city syd Trondheim Torg trondheim torg Trondheim Torg Trondheim Torg mercur solside City Syd Trondheim Torg City Syd C syd Sirkus siri test Mercur Solsiden Sirkus Trondheim torg city syd solside Trondheim Torg Solsiden Sirkus shopping Trondheim torg Trondheim Torg Trondheim torg Trondheim torg byhaven Trondheim Torg Trondheim Torg Sirkus Mercursenteret Sirkus Merkur Trondheim Torg trondheim torg City Syd Torget sirkus Trondheim torg trondheim torg Trondheim Torg Trondheim Torg harry Sirius shopping City syd trondheim torg city syd Solsiden Trondheim Torg Trondheim torg, mercur, sirkus City syd torget Solsiden Trondheim Torg Trondheim Torg

**Vinmonopol [2. På en skala fra 1-4, hvor viktig er det for deg at et kjøpesenter har følgende: ]****Matvarebutikk [2. På en skala fra 1-4, hvor viktig er det for deg at et kjøpesenter har følgende: ]****Godt butikkutvalg [2. På en skala fra 1-4, hvor viktig er det for deg at et kjøpesenter har følgende: ]**

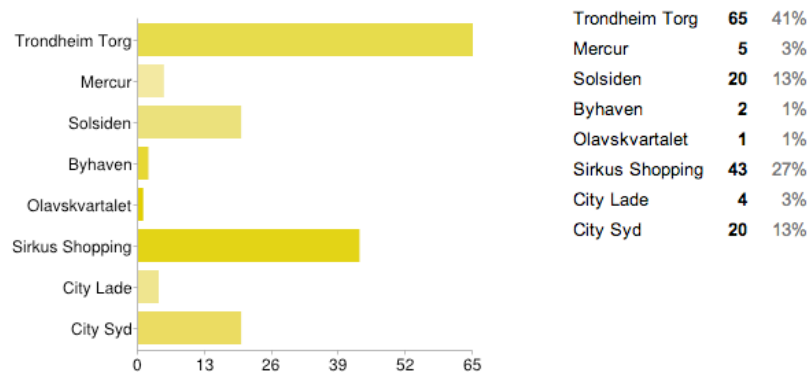
**Spisesteder [2. På en skala fra 1-4, hvor viktig er det for deg at et kjøpesenter har følgende: ]****Plassert slik at det er lett å komme seg til det [2. På en skala fra 1-4, hvor viktig er det for deg at et kjøpesenter har følgende: ]****Parkeringsplass [2. På en skala fra 1-4, hvor viktig er det for deg at et kjøpesenter har følgende: ]****God beliggenhet [2. På en skala fra 1-4, hvor viktig er det for deg at et kjøpesenter har følgende: ]****Det er et sted hvor jeg møter andre mennesker [2. På en skala fra 1-4, hvor viktig er det for deg at et kjøpesenter har følgende: ]**



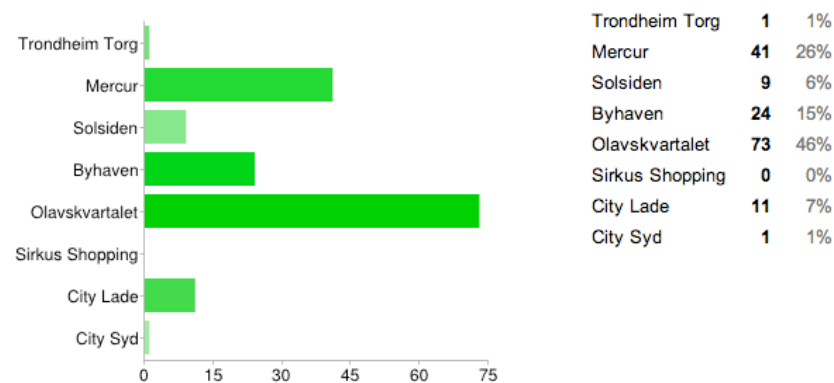
**Størst [3. Hvilke av kjøpesentrene passer best til beskrivelsene under?]**



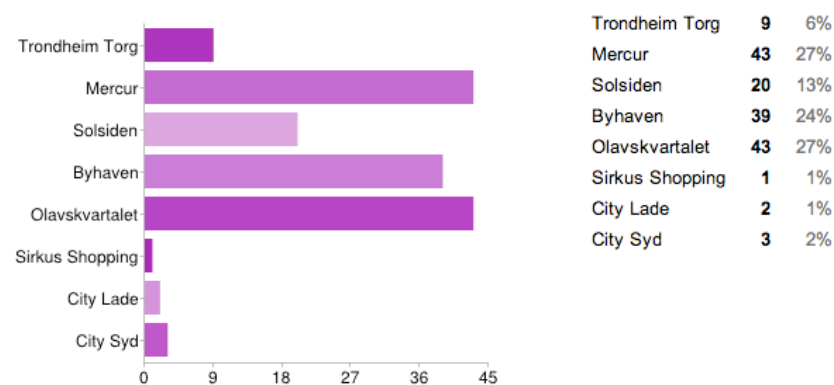
**Best [3. Hvilke av kjøpesentrene passer best til beskrivelsene under?]**



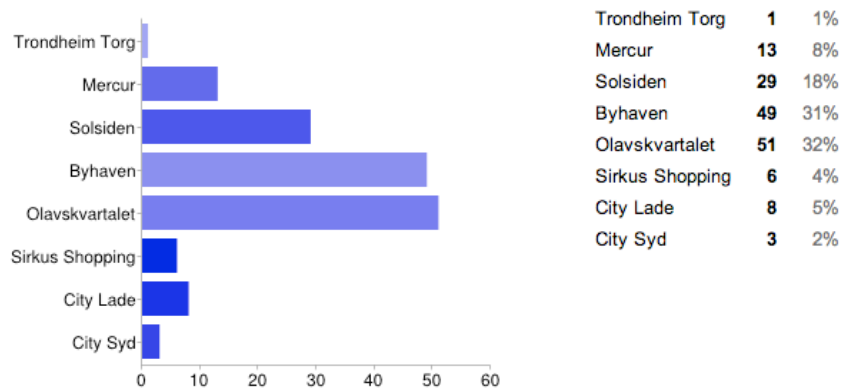
**Lite [3. Hvilke av kjøpesentrene passer best til beskrivelsene under?]**



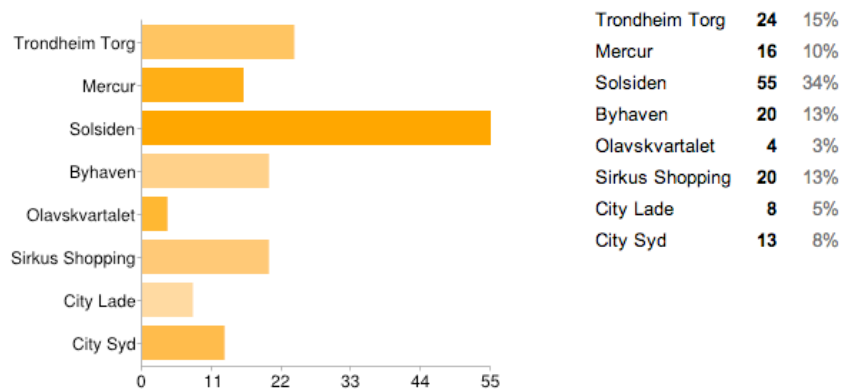
**Intimt [3. Hvilke av kjøpesentrene passer best til beskrivelsene under?]**



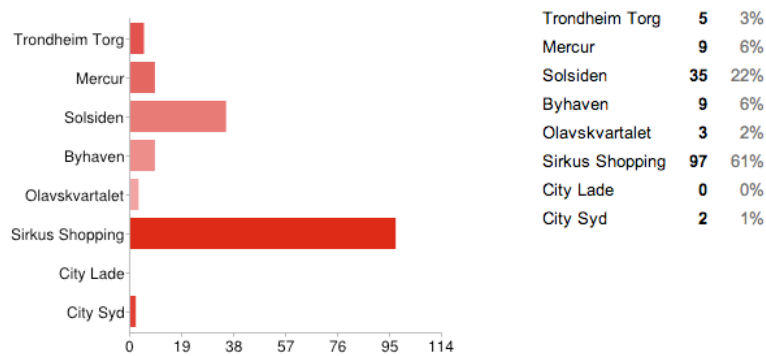
**Rolig [3. Hvilke av kjøpesentrene passer best til beskrivelsene under?]**



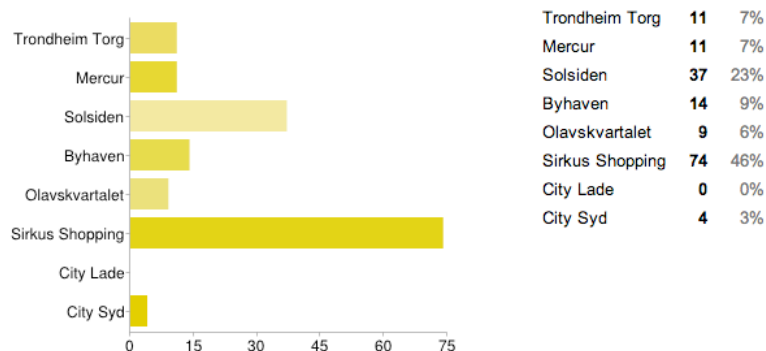
**Best service [3. Hvilke av kjøpesentrene passer best til beskrivelsene under?]**



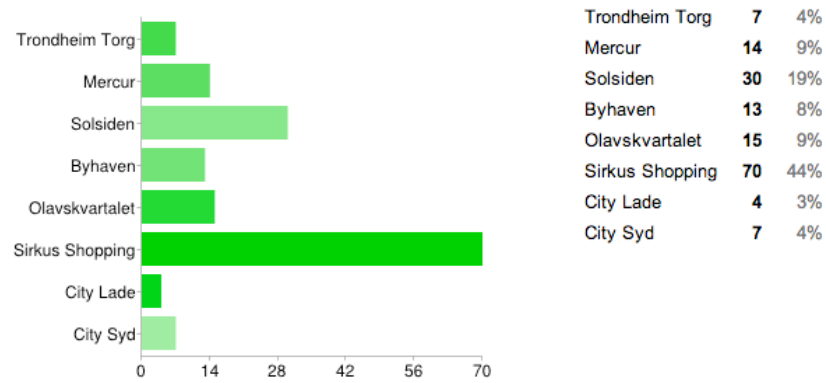
**Fint senter (arkitektur, innredning osv.) [3. Hvilke av kjøpesentrene passer best til beskrivelsene under?]**



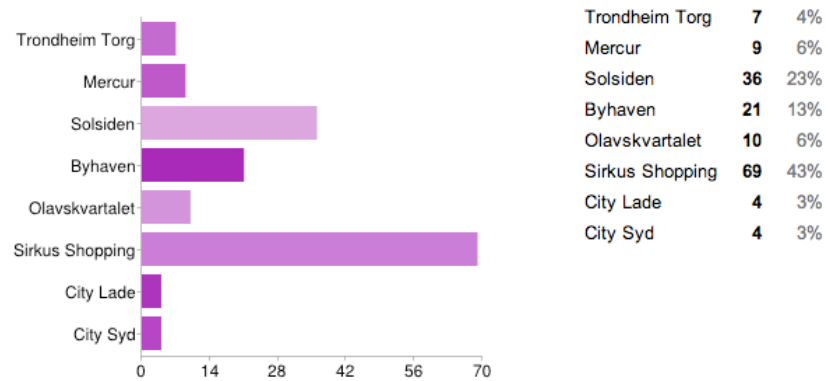
**Unik [3. Hvilke av kjøpesentrene passer best til beskrivelsene under?]**



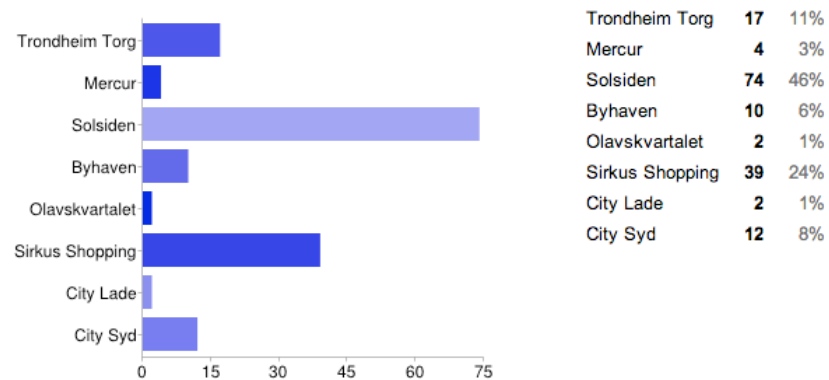
**Annerledes opplevelse [3. Hvilke av kjøpesentrene passer best til beskrivelsene under?]**



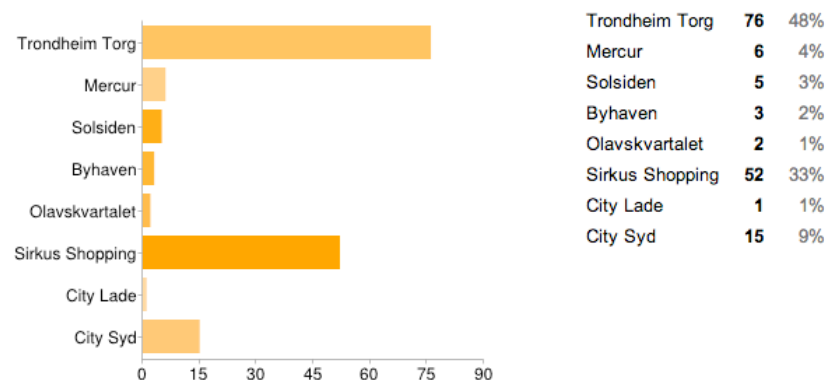
**Rent og pent [3. Hvilke av kjøpesentrene passer best til beskrivelsene under?]**



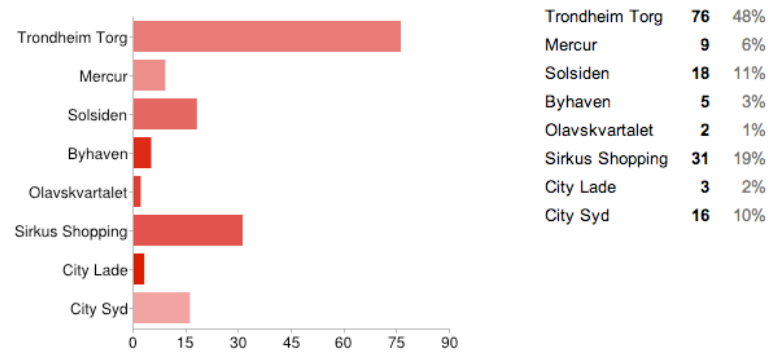
**Godt serveringstilbud [3. Hvilke av kjøpesentrene passer best til beskrivelsene under?]**



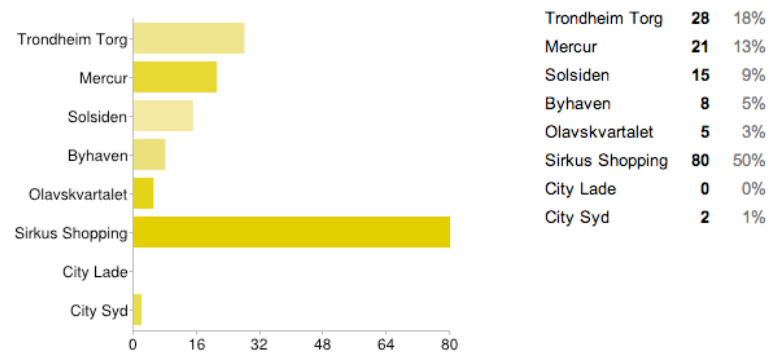
**Best utvalg av butikker [3. Hvilke av kjøpesentrene passer best til beskrivelsene under?]**



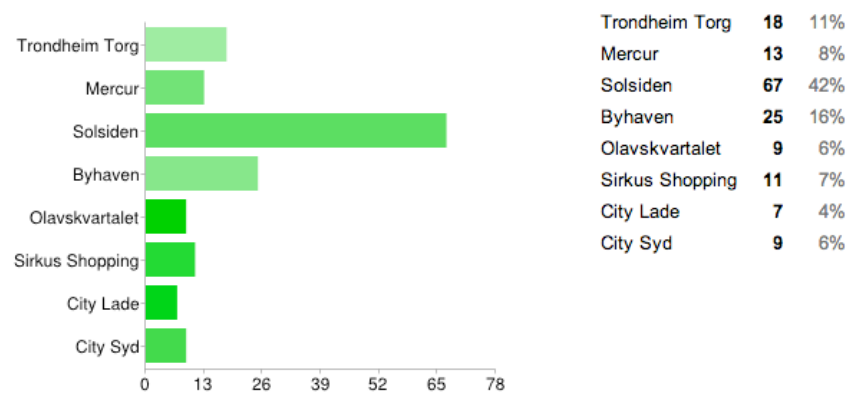
**Butikker som appellerer til mitt behov [3. Hvilke av kjøpesentrene passer best til beskrivelsene under?]**



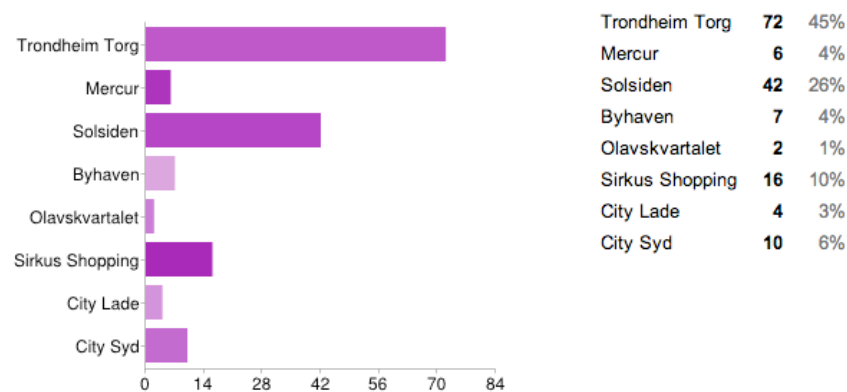
**Trendy [3. Hvilke av kjøpesentrene passer best til beskrivelsene under?]**



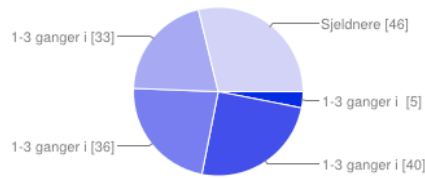
**Koselig senter [3. Hvilke av kjøpesentrene passer best til beskrivelsene under?]**



**Best beliggenhet [3. Hvilke av kjøpesentrene passer best til beskrivelsene under?]**

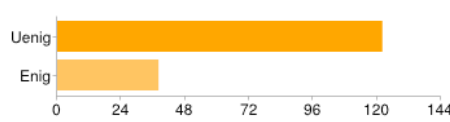


**4. Hvor ofte besøker du Mercursenteret?**



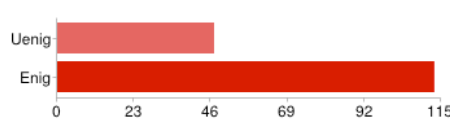
1-3 ganger i uka	5	3%
1-3 ganger i måneden	40	25%
1-3 ganger i kvartalet	36	23%
1-3 ganger i halvåret	33	21%
Sjeldnere	46	29%

**Mercursenteret er unikt [5. Ta stilling til følgende påstander om Mercursenteret:]**



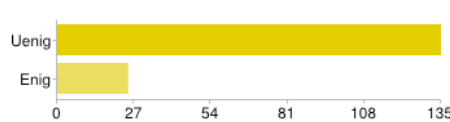
Uenig	122	76%
Enig	38	24%

**Mercursenteret har butikker med god service [5. Ta stilling til følgende påstander om Mercursenteret:]**



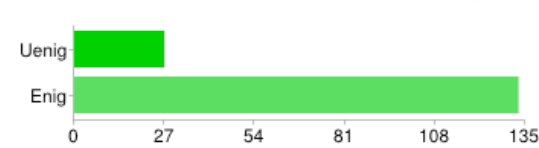
Uenig	47	29%
Enig	113	71%

**Å være på Mercursenteret er en annerledes opplevelse [5. Ta stilling til følgende påstander om Mercursenteret:]**



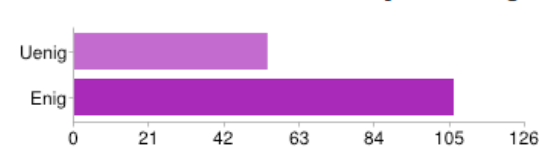
Uenig	135	84%
Enig	25	16%

**Mercursenteret er et lite senter [5. Ta stilling til følgende påstander om Mercursenteret:]**



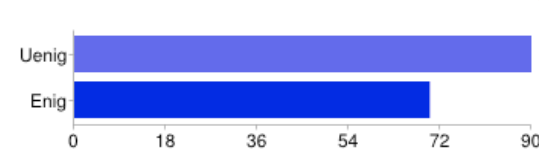
Uenig	27	17%
Enig	133	83%

**Mercursenteret er en intimt senter [5. Ta stilling til følgende påstander om Mercursenteret:]**



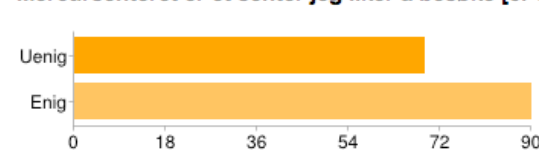
Uenig	54	34%
Enig	106	66%

**Mercursenteret er et fint senter med fin innredning [5. Ta stilling til følgende påstander om Mercursenteret:]**



Uenig	90	56%
Enig	70	44%

**Mercursenteret er et senter jeg liker å besøke [5. Ta stilling til følgende påstander om Mercursenteret:]**



Uenig	69	43%
Enig	90	57%

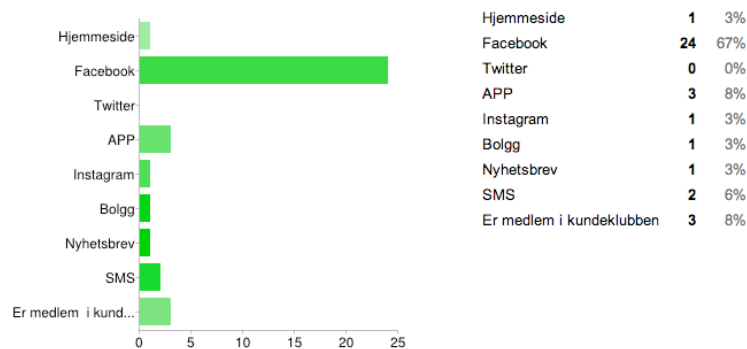
**6. Hva er ditt mål når du besøker Mercur?**



**7. I hvilken grad føler du at Mercursenteret er godt tilpasset deg som kunde?**



**8. Følger du Mercur på noen av disse kanalene?**



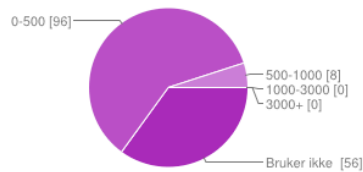
**9. Hvis Mercursenteret var et dyr, hvilket dyr ville det vært?**

hund Sebra udyr maursluker Hund Sjiraff Mus giraff skilpadde kanin Lemur maur ku Vet ikke Ku Ape Slange leopard  
 Ape Fisk kylling Tiger sovende katt katt Hund Pungrotte Sjiraff Ku dovedyr Elefant Kanarifugl ? due En giraff Gaupe  
 katt Svane Drage Hvithai løve Løve Katt Falk Neshorn hest ulv spissmus Mops Skilpadde Giraff - hamster kråke  
 Tiger piggsvin Skilpadde En fugl delfin? Sjøhest Marekatt vet ikke snegle Ugle Ape ku Skilpadde dovedyr armadillo  
 Elefant neshorn Skilpadde Hund Spissmus snegle katt katt Esel mus Sjimpanse Skitso rotte Giraff Giraff Papegøye  
 pusekatt Dompapp Dovedyr Alpakka Hamster dovedyr Frosk Skilpadde Rotte Ulv Esel Tullespørsmål! Kenguru eh? Ilder  
 Dovedyr delfin Tiger Katt antilope Sebra geit Løve . Måke hae? snegle Løve Zebra sjiraff ape sjøløve Ung  
 Gammel Pen Giraff Kamel Giraff Pinnsvin uokråke en liten mus. Antilope Pingvin Giraff WTF? Tiger Dovedyr Dovedyret  
 Muldvarp en okapi rådyr(t) en løve Dvergsjimpanse Slange Sloth/Dovedyr Sjiraff Katt Sjiraff Hund giraff Ape Løve ku  
 Alpakka kanin tiger Dovedyr Lama Zebra Orangutang løve maur Hamster Okse apekatt Tiger skilpadde Tiger Ku Høne

**10. Er det noe du savner på Mercursenteret?**

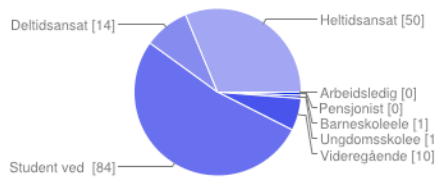
Elektronikkbutikker herreklær voksen Flere butikker plass matvarebutikk g-sport Volt unike butikker, ikke kjeder felleskjøpet Mange butikker Gode opplevelser, rolige omgivelser Service-steder nei Elektronikkbutikk - Elkjøp nei Større utvalg Nei Ikke spesifikt Kjøkke gutter hyggelig atmosfære og litt mer liv Nei Gina Tricot spennende butikker Flere butikker Apotek, Vita vinmonopol Gina tricot kuul tr3ndy butikk, COS kanskje Større butikkutvalg Nyere butikker større utvalg Nei Større plass, flere spisesteder - en grunn til å gå inn billige klesbutikker Ja vet ikke Litt andre butikker enn kjedebutikker alt og ingenting masse En ordentlig elektronikkbutikk nei Nei Pol flere butikker og spisesteder Orden matvarebutikk Diesel Flere H2 frisørsalonger Dagligvare Nei nei Trendy/high-end butikk Energi, profilering av butikker. Ikke bare en million like klesbutikker uten særegenhet. Savner Demand and Supply bredde i butikkene Nei Flere spisesteder Alt Flere åpne butikker. Mindre tomme lokaler oppussing Nei Bedre herrebutikker unike butikker Gina Tricot Nei sportsbutikken xxl flere alternativ til cafeer kanskje Bedre butikkutvalg Unike butikker ja andre butikker og større plass, i tillegg til parkeringsmuligheter Usikker Volt Flere butikker nei siri fortsatttttt Bokhandel Større og mer oversiktelige butikker Flere butikker for dameklær Eksklusive butikker matvarebutikk Sportsbutikker Sportsbutikk Sunne, raske matvarer At hele lokalet er fylt med butikker. At det ikke er butikklokaler som er tomme. Handler ikke der. ja, vinmonopolet En kafé hvor man kan se folk gina tricot Dvergsjimpanser Topshop Alt Volt HM Barn Gina Tricot, Vinmonopol God service bedre mattilbud Gina Tricot ja innovativitet God restaurant Sex-shop Bedre butikk utvalg, noe som ingen andre har. Og ikke bare store Kjedebutikker du finner i Alle kjøpesenter Café Mer trendy butikker obs! Motekl r for + 40 vinmonopol, matbutikk Flere klesbutikker Nei Stor skobutikk Databutikk

**11. Hvor mye penger bruker du på Mercursenteret i måneden?**



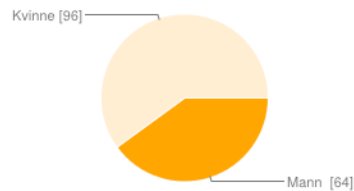
Bruker ikke penger på Mercursenteret	56	35%
0-500	96	60%
500-1000	8	5%
1000-3000	0	0%
3000+	0	0%

**12. Yrke**



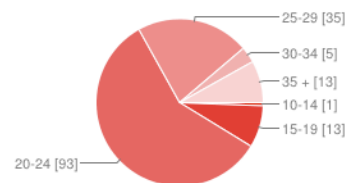
Barneskoleelev	1	1%
Ungdomsskoleelev	1	1%
Videreg�endeskoleelev	10	6%
Student ved høyere utdanning	84	53%
Deltidsansatt	14	9%
Heltidsansatt	50	31%
Arbeidsledig	0	0%
Pensjonist	0	0%

**13. Kjønn**




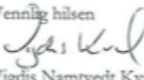

Mann	64	40%
Kvinne	96	60%

**14. Alder**



10-14	1	1%
15-19	13	8%
20-24	93	58%
25-29	35	22%
30-34	5	3%
35 +	13	8%

**Vedlegg 4: Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS**

<b>Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS</b> NORWEGIAN SOCIAL SCIENCE DATA SERVICES			
Øivind Hagen Handelshøyskolen BI Trondheim Postboks 1254 Sluppen 7462 TRONDHEIM		Harald Hårlagres gate 29 N-5007 Bergen Norway Tel: +47-55 58 21 17 Fax: +47-55 58 96 50 nsd@nsd.uib.no www.nsd.uib.no Org.nr. 985 321 884	
Vår dato: 13.05.2013	Vår ref:34163 / 3 / MSS	Deres dato:	Deres ref:
<b>TILBAKEMELDING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER</b>			
Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 09.04.2013. Meldingen gjelder prosjektet:			
34163	<i>Posisjonering av Mercursenteret</i>		
<i>Behandlingsansvarlig</i>	<i>Handelshøyskolen BI, ved institusjonens øverste leder</i>		
<i>Daglig ansvarlig</i>	<i>Øivind Hagen</i>		
<i>Student</i>	<i>Malin Friman</i>		
Personvernombudet har vurdert prosjektet og finner at behandlingen av personopplysninger er meldepliktig i henhold til personopplysningsloven § 31. Behandlingen tilfredsstiller kravene i personopplysningsloven.			
Personvernombudets vurdering forutsetter at prosjektet gjennomføres i tråd med opplysningene gitt i melde skjemaet, korrespondanse med ombudet, ombudets kommentarer samt personopplysningsloven og helseregisterloven med forskrifter. Behandlingen av personopplysninger kan settes i gang.			
Det gjøres oppmerksom på at det skal gis ny melding dersom behandlingen endres i forhold til de opplysninger som ligger til grunn for personvernombudets vurdering. Endringsmeldinger gis via et eget skjema <a href="http://www.nsd.uib.no/personvern/meldeplikt/skjema.html">http://www.nsd.uib.no/personvern/meldeplikt/skjema.html</a> . Det skal også gis melding etter tre år dersom prosjektet fortsatt pågår. Meldinger skal skje skriftlig til ombudet.			
Personvernombudet har lagt ut opplysninger om prosjektet i en offentlig database, <a href="http://pro.nsd.no/prosjekt">http://pro.nsd.no/prosjekt</a> .			
Personvernombudet vil ved prosjektets avslutning, 06.06.2013, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.			
Vennlig hilsen			
Vigdis Namtvedt Kvalheim		Marie Strand Schildmann	
Marie Strand Schildmann tlf: 55 58 31 52 Vedlegg: Prosjektvurdering Kopi: Malin Friman, Dronningensgate 66, 7012 TRONDHEIM			
<small>Auðeleggskontor / District Offices OSLO NSD, Universitetet i Oslo, Postboks 1055 Blindern, 0316 Oslo. Tel: +47-22 85 52 11 nsd@uo.no TRONDHEIM NSD, Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet, 7491 Trondheim. Tel: +47-73 59 19 07 kyre.svarvoll@svi.ntnu.no TRONDHEIM NSD SVI, Universitetet i Tromsø, 9037 Tromsø. Tel: +47-77 64 43 36 nsd@uio.no</small>			



## Personvernombudet for forskning



### Prosjektvurdering - Kommentar

Prosjektnr: 34163

Formålet med prosjektet er å undersøke hvordan Mercursenteret i Trondheim kan styrke sin posisjon på markedet.

Datamaterialet innhentes gjennom manuelle spørreskjema blant kunder ved Mercursenteret, observasjon og dybdeintervju av fire ansatte ved kjøpesenteret.

Det skal ikke innhentes personopplysninger i forbindelse med observasjonsdelen eller spørreundersøkelsen og disse omfattes derfor ikke av meldeplikten.

Ifølge prosjektmeldingen skal det innhentes muntlig og skriftlig samtykke i forbindelse med intervjuundersøkelsen, basert på muntlig og skriftlig informasjon om prosjektet og behandling av personopplysninger. Det er ikke utformet informasjonsskriv og Personvernombudet forutsetter at det gis informasjon om følgende:

Informasjon til den som skal samtykke må minst omfatte:

- Hvilken institusjon som er behandlingsansvarlig
- Forskers (eventuelt student og veileders) kontaktopplysninger
- Prosjektets formål og hva opplysningene skal brukes til
- At det er frivillig å delta og at man kan trekke seg så lenge studien pågår uten at man må oppgi grunn
- Når prosjektet skal avsluttes og hva som skal skje med personopplysningene da; sletting, anonymisering eller videre lagring

Informasjonen bør vanligvis i tillegg inneholde følgende:

- Innledning med forespørsel om deltakelse
- Hvilke metoder som skal benyttes for å innhente opplysninger, og hva disse innebærer for deltageren
- At opplysningene behandles konfidensielt
- Hvem som har tilgang til personidentifiserbare data
- At prosjektet er meldt til Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS

I den grad personidentifiserbare opplysninger skal publiseres, legger ombudet til grunn, jf. meldeskjema at det foreligger samtykke fra den enkelte. Ombudet anbefaler at informanten gis anledning til å lese transkripsjoner på egne opplysninger og godkjenne personidentifiserbare opplysninger som skal publiseres.

Prosjektet skal avsluttes 06.06.2013 og innsamlede opplysninger skal da anonymiseres og lydopptak slettes. Anonymisering innebærer at direkte personidentifiserende opplysninger som navn/koblingsnøkkel slettes, og at indirekte personidentifiserende opplysninger (sammenstilling av bakgrunnsopplysninger som f.eks. yrke, alder, kjønn) fjernes eller grovkategoriseres slik at ingen enkeltpersoner kan gjenkjennes i materialet.

**Vedlegg 5: Spørreundersøkelse analyser i SAS JMP**

4. Hvor ofte besøker du Mercursenteret?							
Count	1-3	1-3	1-3	1-3	Sjeldnere		
Total %	ganger i	ganger i	ganger i	ganger i			
Col %	halvåret	kvartalet	måneden	uka			
Row %							
15-19	4	3	2	0	3	12	
	2,55	1,91	1,27	0,00	1,91	7,64	
	12,12	8,33	5,26	0,00	6,52		
	33,33	25,00	16,67	0,00	25,00		
20-24	18	20	29	3	22	92	
	11,46	12,74	18,47	1,91	14,01	58,60	
	54,55	55,56	76,32	75,00	47,83		
	19,57	21,74	31,52	3,26	23,91		
25-29	6	11	4	1	13	35	
	3,82	7,01	2,55	0,64	8,28	22,29	
	18,18	30,56	10,53	25,00	28,26		
	17,14	31,43	11,43	2,86	37,14		
30-34	2	1	2	0	0	5	
	1,27	0,64	1,27	0,00	0,00	3,18	
	6,06	2,78	5,26	0,00	0,00		
	40,00	20,00	40,00	0,00	0,00		
35 +	3	1	1	0	8	13	
	1,91	0,64	0,64	0,00	5,10	8,28	
	9,09	2,78	2,63	0,00	17,39		
	23,08	7,69	7,69	0,00	61,54		
	33	36	38	4	46	157	
	21,02	22,93	24,20	2,55	29,30		

11. Hvor mye penger bruker du på Mercursenteret i måneden?				
Count	0-500	500-1000	Bruker ikke	
Total %			penger på	
Col %			Mercursenteret	
Row %				
15-19	9	0	3	12
	5,73	0,00	1,91	7,64
	9,57	0,00	5,45	
	75,00	0,00	25,00	
20-24	56	6	30	92
	35,67	3,82	19,11	58,60
	59,57	75,00	54,55	
	60,87	6,52	32,61	
25-29	20	1	14	35
	12,74	0,64	8,92	22,29
	21,28	12,50	25,45	
	57,14	2,86	40,00	
30-34	3	1	1	5
	1,91	0,64	0,64	3,18
	3,19	12,50	1,82	
	60,00	20,00	20,00	
35 +	6	0	7	13
	3,82	0,00	4,46	8,28
	6,38	0,00	12,73	
	46,15	0,00	53,85	
	94	8	55	157
	59,87	5,10	35,03	

Fit Y by X Group

Contingency Analysis of 14. Alder By 2. På en skala fra 1-4, hvor viktig er det for deg at et kjøpesenter har følgende: [Vinmonopol]

Contingency Analysis of 14. Alder By 2. [Matvarebutikk]

Mosaic Plot

2. På en skala fra 1-4, hvor viktig er det for deg at et kjøpesenter har følgende: [Vinmonopol]

Contingency Table

		14. Alder					
		15-19	20-24	25-29	30-34	35 +	
1	Count	0	12	5	2	2	21
	Total %	0,00	7,64	3,18	1,27	1,27	13,38
	Col %	0,00	13,04	14,29	40,00	15,38	
	Row %	0,00	57,14	23,81	9,52	9,52	
2	Count	4	20	11	1	2	38
	Total %	2,55	12,74	7,01	0,64	1,27	24,20
	Col %	33,33	21,74	31,43	20,00	15,38	
	Row %	10,53	52,63	28,95	2,63	5,26	
3	Count	3	36	7	2	2	50
	Total %	1,91	22,93	4,46	1,27	1,27	31,85
	Col %	25,00	39,13	20,00	40,00	15,38	
	Row %	6,00	72,00	14,00	4,00	4,00	
4	Count	5	24	12	0	7	48
	Total %	3,18	15,29	7,64	0,00	4,46	30,57
	Col %	41,67	26,09	34,29	0,00	53,85	
	Row %	10,42	50,00	25,00	0,00	14,58	
Total		12	92	35	5	13	157
		7,64	58,60	22,29	3,18	8,28	

Tests

N	DF	-LogLike	RSquare (U)
157	12	7,9992705	0,0439

Mosaic Plot

2. [Matvarebutikk]

Contingency Table

		14. Alder					
		15-19	20-24	25-29	30-34	35 +	
1	Count	0	12	4	0	2	18
	Total %	0,00	7,64	2,55	0,00	1,27	11,46
	Col %	0,00	13,04	11,43	0,00	15,38	
	Row %	0,00	66,67	22,22	0,00	11,11	
2	Count	2	19	11	1	4	37
	Total %	1,27	12,10	7,01	0,64	2,55	23,57
	Col %	16,67	20,65	31,43	20,00	30,77	
	Row %	5,41	51,35	29,73	2,70	10,81	
3	Count	5	39	7	1	2	54
	Total %	3,18	24,84	4,46	0,64	1,27	34,39
	Col %	41,67	42,39	20,00	20,00	15,38	
	Row %	9,26	72,22	12,96	1,85	3,70	
4	Count	5	22	13	3	5	48
	Total %	3,18	14,01	8,28	1,91	3,18	30,57
	Col %	41,67	23,91	37,14	60,00	38,46	
	Row %	10,42	45,83	27,08	6,25	10,42	
Total		12	92	35	5	13	157
		7,64	58,60	22,29	3,18	8,28	

Tests

N	DF	-LogLike	RSquare (U)
157	12	7,9992705	0,0439

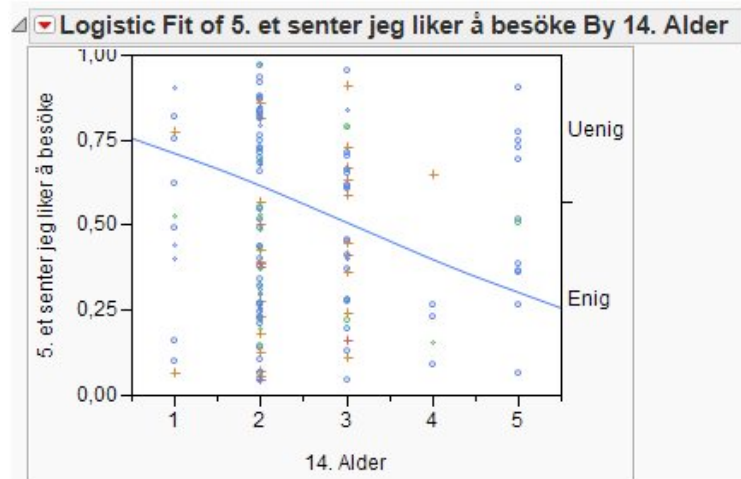
<p>Contingency Analysis of 14. Alder By 2. [Plassert slik at det er lett å komme seg til det]</p>	<p>Contingency Analysis of 14. Alder By 2. På en skala fra 1-4, hvor viktig er det for deg at et kjøpesenter har følgende: [Parkeringsplass]</p>																																																																																																																																																																																																																																																																																										
<p>Mosaic Plot</p> <p>2. [Plassert slik at det er lett å komme seg til det]</p>	<p>Mosaic Plot</p> <p>2. På en skala fra 1-4, hvor viktig er det for deg at et kjøpesenter har følgende: [Parkeringsplass]</p>																																																																																																																																																																																																																																																																																										
<p>Contingency Table</p>	<p>Contingency Table</p>																																																																																																																																																																																																																																																																																										
<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2"></th> <th colspan="5">14. Alder</th> <th></th> </tr> <tr> <th>Count</th> <th>15-19</th> <th>20-24</th> <th>25-29</th> <th>30-34</th> <th>35 +</th> <th></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>0</td> <td>2</td> <td>2</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>Total %</td> <td>0,00</td> <td>1,27</td> <td>1,27</td> <td>0,00</td> <td>0,00</td> <td>2,55</td> </tr> <tr> <td>Col %</td> <td>0,00</td> <td>2,17</td> <td>5,71</td> <td>0,00</td> <td>0,00</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Row %</td> <td>0,00</td> <td>50,00</td> <td>50,00</td> <td>0,00</td> <td>0,00</td> <td></td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>4</td> <td>3</td> <td>2</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>9</td> </tr> <tr> <td>Total %</td> <td>2,55</td> <td>1,91</td> <td>1,27</td> <td>0,00</td> <td>0,00</td> <td>5,73</td> </tr> <tr> <td>Col %</td> <td>33,33</td> <td>3,26</td> <td>5,71</td> <td>0,00</td> <td>0,00</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Row %</td> <td>44,44</td> <td>33,33</td> <td>22,22</td> <td>0,00</td> <td>0,00</td> <td></td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>5</td> <td>27</td> <td>11</td> <td>1</td> <td>0</td> <td>44</td> </tr> <tr> <td>Total %</td> <td>3,18</td> <td>17,20</td> <td>7,01</td> <td>0,64</td> <td>0,00</td> <td>28,03</td> </tr> <tr> <td>Col %</td> <td>41,67</td> <td>29,35</td> <td>31,43</td> <td>20,00</td> <td>0,00</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Row %</td> <td>11,36</td> <td>61,36</td> <td>25,00</td> <td>2,27</td> <td>0,00</td> <td></td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>3</td> <td>60</td> <td>20</td> <td>4</td> <td>13</td> <td>100</td> </tr> <tr> <td>Total %</td> <td>1,91</td> <td>38,22</td> <td>12,74</td> <td>2,55</td> <td>8,28</td> <td>63,69</td> </tr> <tr> <td>Col %</td> <td>25,00</td> <td>65,22</td> <td>57,14</td> <td>80,00</td> <td>100,00</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Row %</td> <td>3,00</td> <td>60,00</td> <td>20,00</td> <td>4,00</td> <td>13,00</td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td>12</td> <td>92</td> <td>35</td> <td>5</td> <td>13</td> <td>157</td> </tr> <tr> <td></td> <td>7,64</td> <td>58,60</td> <td>22,29</td> <td>3,18</td> <td>8,28</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>			14. Alder						Count	15-19	20-24	25-29	30-34	35 +		1	0	2	2	0	0	4	Total %	0,00	1,27	1,27	0,00	0,00	2,55	Col %	0,00	2,17	5,71	0,00	0,00		Row %	0,00	50,00	50,00	0,00	0,00		2	4	3	2	0	0	9	Total %	2,55	1,91	1,27	0,00	0,00	5,73	Col %	33,33	3,26	5,71	0,00	0,00		Row %	44,44	33,33	22,22	0,00	0,00		3	5	27	11	1	0	44	Total %	3,18	17,20	7,01	0,64	0,00	28,03	Col %	41,67	29,35	31,43	20,00	0,00		Row %	11,36	61,36	25,00	2,27	0,00		4	3	60	20	4	13	100	Total %	1,91	38,22	12,74	2,55	8,28	63,69	Col %	25,00	65,22	57,14	80,00	100,00		Row %	3,00	60,00	20,00	4,00	13,00			12	92	35	5	13	157		7,64	58,60	22,29	3,18	8,28		<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2"></th> <th colspan="5">14. Alder</th> <th></th> </tr> <tr> <th>Count</th> <th>15-19</th> <th>20-24</th> <th>25-29</th> <th>30-34</th> <th>35 +</th> <th></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>1</td> <td>13</td> <td>4</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>18</td> </tr> <tr> <td>Total %</td> <td>0,64</td> <td>8,28</td> <td>2,55</td> <td>0,00</td> <td>0,00</td> <td>11,46</td> </tr> <tr> <td>Col %</td> <td>8,33</td> <td>14,13</td> <td>11,43</td> <td>0,00</td> <td>0,00</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Row %</td> <td>5,56</td> <td>72,22</td> <td>22,22</td> <td>0,00</td> <td>0,00</td> <td></td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>4</td> <td>25</td> <td>3</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>32</td> </tr> <tr> <td>Total %</td> <td>2,55</td> <td>15,92</td> <td>1,91</td> <td>0,00</td> <td>0,00</td> <td>20,38</td> </tr> <tr> <td>Col %</td> <td>33,33</td> <td>27,17</td> <td>8,57</td> <td>0,00</td> <td>0,00</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Row %</td> <td>12,50</td> <td>78,13</td> <td>9,38</td> <td>0,00</td> <td>0,00</td> <td></td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>1</td> <td>23</td> <td>10</td> <td>2</td> <td>0</td> <td>36</td> </tr> <tr> <td>Total %</td> <td>0,64</td> <td>14,65</td> <td>6,37</td> <td>1,27</td> <td>0,00</td> <td>22,93</td> </tr> <tr> <td>Col %</td> <td>8,33</td> <td>25,00</td> <td>28,57</td> <td>40,00</td> <td>0,00</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Row %</td> <td>2,78</td> <td>63,89</td> <td>27,78</td> <td>5,56</td> <td>0,00</td> <td></td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>6</td> <td>31</td> <td>18</td> <td>3</td> <td>13</td> <td>71</td> </tr> <tr> <td>Total %</td> <td>3,82</td> <td>19,75</td> <td>11,46</td> <td>1,91</td> <td>8,28</td> <td>45,22</td> </tr> <tr> <td>Col %</td> <td>50,00</td> <td>33,70</td> <td>51,43</td> <td>60,00</td> <td>100,00</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Row %</td> <td>8,45</td> <td>43,66</td> <td>25,35</td> <td>4,23</td> <td>18,31</td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td>12</td> <td>92</td> <td>35</td> <td>5</td> <td>13</td> <td>157</td> </tr> <tr> <td></td> <td>7,64</td> <td>58,60</td> <td>22,29</td> <td>3,18</td> <td>8,28</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>			14. Alder						Count	15-19	20-24	25-29	30-34	35 +		1	1	13	4	0	0	18	Total %	0,64	8,28	2,55	0,00	0,00	11,46	Col %	8,33	14,13	11,43	0,00	0,00		Row %	5,56	72,22	22,22	0,00	0,00		2	4	25	3	0	0	32	Total %	2,55	15,92	1,91	0,00	0,00	20,38	Col %	33,33	27,17	8,57	0,00	0,00		Row %	12,50	78,13	9,38	0,00	0,00		3	1	23	10	2	0	36	Total %	0,64	14,65	6,37	1,27	0,00	22,93	Col %	8,33	25,00	28,57	40,00	0,00		Row %	2,78	63,89	27,78	5,56	0,00		4	6	31	18	3	13	71	Total %	3,82	19,75	11,46	1,91	8,28	45,22	Col %	50,00	33,70	51,43	60,00	100,00		Row %	8,45	43,66	25,35	4,23	18,31			12	92	35	5	13	157		7,64	58,60	22,29	3,18	8,28	
		14. Alder																																																																																																																																																																																																																																																																																									
Count	15-19	20-24	25-29	30-34	35 +																																																																																																																																																																																																																																																																																						
1	0	2	2	0	0	4																																																																																																																																																																																																																																																																																					
Total %	0,00	1,27	1,27	0,00	0,00	2,55																																																																																																																																																																																																																																																																																					
Col %	0,00	2,17	5,71	0,00	0,00																																																																																																																																																																																																																																																																																						
Row %	0,00	50,00	50,00	0,00	0,00																																																																																																																																																																																																																																																																																						
2	4	3	2	0	0	9																																																																																																																																																																																																																																																																																					
Total %	2,55	1,91	1,27	0,00	0,00	5,73																																																																																																																																																																																																																																																																																					
Col %	33,33	3,26	5,71	0,00	0,00																																																																																																																																																																																																																																																																																						
Row %	44,44	33,33	22,22	0,00	0,00																																																																																																																																																																																																																																																																																						
3	5	27	11	1	0	44																																																																																																																																																																																																																																																																																					
Total %	3,18	17,20	7,01	0,64	0,00	28,03																																																																																																																																																																																																																																																																																					
Col %	41,67	29,35	31,43	20,00	0,00																																																																																																																																																																																																																																																																																						
Row %	11,36	61,36	25,00	2,27	0,00																																																																																																																																																																																																																																																																																						
4	3	60	20	4	13	100																																																																																																																																																																																																																																																																																					
Total %	1,91	38,22	12,74	2,55	8,28	63,69																																																																																																																																																																																																																																																																																					
Col %	25,00	65,22	57,14	80,00	100,00																																																																																																																																																																																																																																																																																						
Row %	3,00	60,00	20,00	4,00	13,00																																																																																																																																																																																																																																																																																						
	12	92	35	5	13	157																																																																																																																																																																																																																																																																																					
	7,64	58,60	22,29	3,18	8,28																																																																																																																																																																																																																																																																																						
		14. Alder																																																																																																																																																																																																																																																																																									
Count	15-19	20-24	25-29	30-34	35 +																																																																																																																																																																																																																																																																																						
1	1	13	4	0	0	18																																																																																																																																																																																																																																																																																					
Total %	0,64	8,28	2,55	0,00	0,00	11,46																																																																																																																																																																																																																																																																																					
Col %	8,33	14,13	11,43	0,00	0,00																																																																																																																																																																																																																																																																																						
Row %	5,56	72,22	22,22	0,00	0,00																																																																																																																																																																																																																																																																																						
2	4	25	3	0	0	32																																																																																																																																																																																																																																																																																					
Total %	2,55	15,92	1,91	0,00	0,00	20,38																																																																																																																																																																																																																																																																																					
Col %	33,33	27,17	8,57	0,00	0,00																																																																																																																																																																																																																																																																																						
Row %	12,50	78,13	9,38	0,00	0,00																																																																																																																																																																																																																																																																																						
3	1	23	10	2	0	36																																																																																																																																																																																																																																																																																					
Total %	0,64	14,65	6,37	1,27	0,00	22,93																																																																																																																																																																																																																																																																																					
Col %	8,33	25,00	28,57	40,00	0,00																																																																																																																																																																																																																																																																																						
Row %	2,78	63,89	27,78	5,56	0,00																																																																																																																																																																																																																																																																																						
4	6	31	18	3	13	71																																																																																																																																																																																																																																																																																					
Total %	3,82	19,75	11,46	1,91	8,28	45,22																																																																																																																																																																																																																																																																																					
Col %	50,00	33,70	51,43	60,00	100,00																																																																																																																																																																																																																																																																																						
Row %	8,45	43,66	25,35	4,23	18,31																																																																																																																																																																																																																																																																																						
	12	92	35	5	13	157																																																																																																																																																																																																																																																																																					
	7,64	58,60	22,29	3,18	8,28																																																																																																																																																																																																																																																																																						
<p>Tests</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>N</th> <th>DF</th> <th>-LogLike</th> <th>RSquare (U)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	N	DF	-LogLike	RSquare (U)					<p>Tests</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>N</th> <th>DF</th> <th>-LogLike</th> <th>RSquare (U)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	N	DF	-LogLike	RSquare (U)																																																																																																																																																																																																																																																																														
N	DF	-LogLike	RSquare (U)																																																																																																																																																																																																																																																																																								
N	DF	-LogLike	RSquare (U)																																																																																																																																																																																																																																																																																								
<p>Contingency Analysis of 14. Alder By 2. : [Godt butikktvalg]</p>	<p>Contingency Analysis of 14. Alder By 2. [Spisesteder]</p>																																																																																																																																																																																																																																																																																										
<p>Mosaic Plot</p> <p>2. : [Godt butikktvalg]</p>	<p>Mosaic Plot</p> <p>2. [Spisesteder]</p>																																																																																																																																																																																																																																																																																										
<p>Contingency Table</p>	<p>Contingency Table</p>																																																																																																																																																																																																																																																																																										
<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2"></th> <th colspan="5">14. Alder</th> <th></th> </tr> <tr> <th>Count</th> <th>15-19</th> <th>20-24</th> <th>25-29</th> <th>30-34</th> <th>35 +</th> <th></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>0</td> <td>1</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>Total %</td> <td>0,00</td> <td>0,64</td> <td>0,00</td> <td>0,00</td> <td>0,00</td> <td>0,64</td> </tr> <tr> <td>Col %</td> <td>0,00</td> <td>1,09</td> <td>0,00</td> <td>0,00</td> <td>0,00</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Row %</td> <td>0,00</td> <td>100,00</td> <td>0,00</td> <td>0,00</td> <td>0,00</td> <td></td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>0</td> <td>1</td> <td>1</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>Total %</td> <td>0,00</td> <td>0,64</td> <td>0,64</td> <td>0,00</td> <td>0,00</td> <td>1,27</td> </tr> <tr> <td>Col %</td> <td>0,00</td> <td>1,09</td> <td>2,86</td> <td>0,00</td> <td>0,00</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Row %</td> <td>0,00</td> <td>50,00</td> <td>50,00</td> <td>0,00</td> <td>0,00</td> <td></td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>2</td> <td>13</td> <td>10</td> <td>1</td> <td>0</td> <td>26</td> </tr> <tr> <td>Total %</td> <td>1,27</td> <td>8,28</td> <td>6,37</td> <td>0,64</td> <td>0,00</td> <td>16,56</td> </tr> <tr> <td>Col %</td> <td>16,67</td> <td>14,13</td> <td>28,57</td> <td>20,00</td> <td>0,00</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Row %</td> <td>7,69</td> <td>50,00</td> <td>38,46</td> <td>3,85</td> <td>0,00</td> <td></td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>10</td> <td>77</td> <td>24</td> <td>4</td> <td>13</td> <td>128</td> </tr> <tr> <td>Total %</td> <td>6,37</td> <td>49,04</td> <td>15,29</td> <td>2,55</td> <td>8,28</td> <td>81,53</td> </tr> <tr> <td>Col %</td> <td>83,33</td> <td>83,70</td> <td>68,57</td> <td>80,00</td> <td>100,00</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Row %</td> <td>7,81</td> <td>60,16</td> <td>18,75</td> <td>3,13</td> <td>10,16</td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td>12</td> <td>92</td> <td>35</td> <td>5</td> <td>13</td> <td>157</td> </tr> <tr> <td></td> <td>7,64</td> <td>58,60</td> <td>22,29</td> <td>3,18</td> <td>8,28</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>			14. Alder						Count	15-19	20-24	25-29	30-34	35 +		1	0	1	0	0	0	1	Total %	0,00	0,64	0,00	0,00	0,00	0,64	Col %	0,00	1,09	0,00	0,00	0,00		Row %	0,00	100,00	0,00	0,00	0,00		2	0	1	1	0	0	2	Total %	0,00	0,64	0,64	0,00	0,00	1,27	Col %	0,00	1,09	2,86	0,00	0,00		Row %	0,00	50,00	50,00	0,00	0,00		3	2	13	10	1	0	26	Total %	1,27	8,28	6,37	0,64	0,00	16,56	Col %	16,67	14,13	28,57	20,00	0,00		Row %	7,69	50,00	38,46	3,85	0,00		4	10	77	24	4	13	128	Total %	6,37	49,04	15,29	2,55	8,28	81,53	Col %	83,33	83,70	68,57	80,00	100,00		Row %	7,81	60,16	18,75	3,13	10,16			12	92	35	5	13	157		7,64	58,60	22,29	3,18	8,28		<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2"></th> <th colspan="5">14. Alder</th> <th></th> </tr> <tr> <th>Count</th> <th>15-19</th> <th>20-24</th> <th>25-29</th> <th>30-34</th> <th>35 +</th> <th></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>0</td> <td>8</td> <td>1</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>9</td> </tr> <tr> <td>Total %</td> <td>0,00</td> <td>5,10</td> <td>0,64</td> <td>0,00</td> <td>0,00</td> <td>5,73</td> </tr> <tr> <td>Col %</td> <td>0,00</td> <td>8,70</td> <td>2,86</td> <td>0,00</td> <td>0,00</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Row %</td> <td>0,00</td> <td>88,89</td> <td>11,11</td> <td>0,00</td> <td>0,00</td> <td></td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>1</td> <td>26</td> <td>6</td> <td>1</td> <td>2</td> <td>36</td> </tr> <tr> <td>Total %</td> <td>0,64</td> <td>16,56</td> <td>3,82</td> <td>0,64</td> <td>1,27</td> <td>22,93</td> </tr> <tr> <td>Col %</td> <td>8,33</td> <td>28,26</td> <td>17,14</td> <td>20,00</td> <td>15,38</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Row %</td> <td>2,78</td> <td>72,22</td> <td>16,67</td> <td>2,78</td> <td>5,56</td> <td></td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>7</td> <td>30</td> <td>18</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>62</td> </tr> <tr> <td>Total %</td> <td>4,46</td> <td>19,11</td> <td>11,46</td> <td>1,91</td> <td>2,55</td> <td>39,49</td> </tr> <tr> <td>Col %</td> <td>58,33</td> <td>32,61</td> <td>51,43</td> <td>60,00</td> <td>30,77</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Row %</td> <td>11,29</td> <td>48,39</td> <td>29,03</td> <td>4,84</td> <td>6,45</td> <td></td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>4</td> <td>28</td> <td>10</td> <td>1</td> <td>7</td> <td>50</td> </tr> <tr> <td>Total %</td> <td>2,55</td> <td>17,83</td> <td>6,37</td> <td>0,64</td> <td>4,46</td> <td>31,85</td> </tr> <tr> <td>Col %</td> <td>33,33</td> <td>30,43</td> <td>28,57</td> <td>20,00</td> <td>53,85</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Row %</td> <td>8,00</td> <td>56,00</td> <td>20,00</td> <td>2,00</td> <td>14,00</td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td>12</td> <td>92</td> <td>35</td> <td>5</td> <td>13</td> <td>157</td> </tr> <tr> <td></td> <td>7,64</td> <td>58,60</td> <td>22,29</td> <td>3,18</td> <td>8,28</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>			14. Alder						Count	15-19	20-24	25-29	30-34	35 +		1	0	8	1	0	0	9	Total %	0,00	5,10	0,64	0,00	0,00	5,73	Col %	0,00	8,70	2,86	0,00	0,00		Row %	0,00	88,89	11,11	0,00	0,00		2	1	26	6	1	2	36	Total %	0,64	16,56	3,82	0,64	1,27	22,93	Col %	8,33	28,26	17,14	20,00	15,38		Row %	2,78	72,22	16,67	2,78	5,56		3	7	30	18	3	4	62	Total %	4,46	19,11	11,46	1,91	2,55	39,49	Col %	58,33	32,61	51,43	60,00	30,77		Row %	11,29	48,39	29,03	4,84	6,45		4	4	28	10	1	7	50	Total %	2,55	17,83	6,37	0,64	4,46	31,85	Col %	33,33	30,43	28,57	20,00	53,85		Row %	8,00	56,00	20,00	2,00	14,00			12	92	35	5	13	157		7,64	58,60	22,29	3,18	8,28	
		14. Alder																																																																																																																																																																																																																																																																																									
Count	15-19	20-24	25-29	30-34	35 +																																																																																																																																																																																																																																																																																						
1	0	1	0	0	0	1																																																																																																																																																																																																																																																																																					
Total %	0,00	0,64	0,00	0,00	0,00	0,64																																																																																																																																																																																																																																																																																					
Col %	0,00	1,09	0,00	0,00	0,00																																																																																																																																																																																																																																																																																						
Row %	0,00	100,00	0,00	0,00	0,00																																																																																																																																																																																																																																																																																						
2	0	1	1	0	0	2																																																																																																																																																																																																																																																																																					
Total %	0,00	0,64	0,64	0,00	0,00	1,27																																																																																																																																																																																																																																																																																					
Col %	0,00	1,09	2,86	0,00	0,00																																																																																																																																																																																																																																																																																						
Row %	0,00	50,00	50,00	0,00	0,00																																																																																																																																																																																																																																																																																						
3	2	13	10	1	0	26																																																																																																																																																																																																																																																																																					
Total %	1,27	8,28	6,37	0,64	0,00	16,56																																																																																																																																																																																																																																																																																					
Col %	16,67	14,13	28,57	20,00	0,00																																																																																																																																																																																																																																																																																						
Row %	7,69	50,00	38,46	3,85	0,00																																																																																																																																																																																																																																																																																						
4	10	77	24	4	13	128																																																																																																																																																																																																																																																																																					
Total %	6,37	49,04	15,29	2,55	8,28	81,53																																																																																																																																																																																																																																																																																					
Col %	83,33	83,70	68,57	80,00	100,00																																																																																																																																																																																																																																																																																						
Row %	7,81	60,16	18,75	3,13	10,16																																																																																																																																																																																																																																																																																						
	12	92	35	5	13	157																																																																																																																																																																																																																																																																																					
	7,64	58,60	22,29	3,18	8,28																																																																																																																																																																																																																																																																																						
		14. Alder																																																																																																																																																																																																																																																																																									
Count	15-19	20-24	25-29	30-34	35 +																																																																																																																																																																																																																																																																																						
1	0	8	1	0	0	9																																																																																																																																																																																																																																																																																					
Total %	0,00	5,10	0,64	0,00	0,00	5,73																																																																																																																																																																																																																																																																																					
Col %	0,00	8,70	2,86	0,00	0,00																																																																																																																																																																																																																																																																																						
Row %	0,00	88,89	11,11	0,00	0,00																																																																																																																																																																																																																																																																																						
2	1	26	6	1	2	36																																																																																																																																																																																																																																																																																					
Total %	0,64	16,56	3,82	0,64	1,27	22,93																																																																																																																																																																																																																																																																																					
Col %	8,33	28,26	17,14	20,00	15,38																																																																																																																																																																																																																																																																																						
Row %	2,78	72,22	16,67	2,78	5,56																																																																																																																																																																																																																																																																																						
3	7	30	18	3	4	62																																																																																																																																																																																																																																																																																					
Total %	4,46	19,11	11,46	1,91	2,55	39,49																																																																																																																																																																																																																																																																																					
Col %	58,33	32,61	51,43	60,00	30,77																																																																																																																																																																																																																																																																																						
Row %	11,29	48,39	29,03	4,84	6,45																																																																																																																																																																																																																																																																																						
4	4	28	10	1	7	50																																																																																																																																																																																																																																																																																					
Total %	2,55	17,83	6,37	0,64	4,46	31,85																																																																																																																																																																																																																																																																																					
Col %	33,33	30,43	28,57	20,00	53,85																																																																																																																																																																																																																																																																																						
Row %	8,00	56,00	20,00	2,00	14,00																																																																																																																																																																																																																																																																																						
	12	92	35	5	13	157																																																																																																																																																																																																																																																																																					
	7,64	58,60	22,29	3,18	8,28																																																																																																																																																																																																																																																																																						
<p>Tests</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>N</th> <th>DF</th> <th>-LogLike</th> <th>RSquare (U)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>157</td> <td>12</td> <td>5,4399374</td> <td>0,0299</td> </tr> </tbody> </table>	N	DF	-LogLike	RSquare (U)	157	12	5,4399374	0,0299	<p>Tests</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>N</th> <th>DF</th> <th>-LogLike</th> <th>RSquare (U)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>157</td> <td>12</td> <td>7,1459017</td> <td>0,0187</td> </tr> </tbody> </table>	N	DF	-LogLike	RSquare (U)	157	12	7,1459017	0,0187																																																																																																																																																																																																																																																																										
N	DF	-LogLike	RSquare (U)																																																																																																																																																																																																																																																																																								
157	12	5,4399374	0,0299																																																																																																																																																																																																																																																																																								
N	DF	-LogLike	RSquare (U)																																																																																																																																																																																																																																																																																								
157	12	7,1459017	0,0187																																																																																																																																																																																																																																																																																								

7. I hvilken grad føler du at Mercursenteret er godt tilpasset deg som kunde?

Count	1	2	3	4	
Total %					
Col %					
Row %					
Deltidsansatt	2	7	5	0	14
	1,27	4,46	3,18	0,00	8,92
	7,69	13,46	6,58	0,00	
	14,29	50,00	35,71	0,00	
Heltidsansatt	14	13	22	1	50
	8,92	8,28	14,01	0,64	31,85
	53,85	25,00	28,95	33,33	
	28,00	26,00	44,00	2,00	
Student ved høyere utdanning	10	29	43	1	83
	6,37	18,47	27,39	0,64	52,87
	38,46	55,77	56,58	33,33	
	12,05	34,94	51,81	1,20	
Ungdomsskoleelev	0	0	1	0	1
	0,00	0,00	0,64	0,00	0,64
	0,00	0,00	1,32	0,00	
	0,00	0,00	100,00	0,00	
Videregående skoleelev	0	3	5	1	9
	0,00	1,91	3,18	0,64	5,73
	0,00	5,77	6,58	33,33	
	0,00	33,33	55,56	11,11	
	26	52	76	3	157
	16,56	33,12	48,41	1,91	

7. I hvilken grad føler du at Mercursenteret er godt tilpasset deg som kunde?

Count	1	2	3	4	
Total %					
Col %					
Row %					
15-19	0	4	7	1	12
	0,00	2,55	4,46	0,64	7,64
	0,00	7,69	9,21	33,33	
	0,00	33,33	58,33	8,33	
20-24	8	30	53	1	92
	5,10	19,11	33,76	0,64	58,60
	30,77	57,69	69,74	33,33	
	8,70	32,61	57,61	1,09	
25-29	11	10	13	1	35
	7,01	6,37	8,28	0,64	22,29
	42,31	19,23	17,11	33,33	
	31,43	28,57	37,14	2,86	
30-34	0	3	2	0	5
	0,00	1,91	1,27	0,00	3,18
	0,00	5,77	2,63	0,00	
	0,00	60,00	40,00	0,00	
35 +	7	5	1	0	13
	4,46	3,18	0,64	0,00	8,28
	26,92	9,62	1,32	0,00	
	53,85	38,46	7,69	0,00	
	26	52	76	3	157
	16,56	33,12	48,41	1,91	



**Vedlegg 6: Clusteranalyse**

Basert på spørreskjemaspørsmål 2, 7 og 14.

