

# VENNER OG KJENTE - HVORDAN HJELPER DE DEG TIL BEDRE LØNNSOMHET I NÆRINGSKLYNGER?<sup>1</sup>

En studie av kjøpesentre i Norge



**ROBERT DAHLSTRØM** er professor ved University of Kentucky og Handelshøyskolen BI.



**RAGNHILD SILKOET** er førsteamanuensis ved Handelshøyskolen BI og Høyskolen i Gjøvik.



**HARALD NILSEN** er Research Manager i Steen & Strøm.



**ARNE NYGAARD** er professor ved Handelshøyskolen BI og Høyskolen i Gjøvik.

## INNLEDNING

Hva er den bedriftsøkonomiske betydningen av sosiale relasjoner? Det har lenge vært kjent at sosiale nettverk innenfor næringsklynger, eller «klustere», bidrar til å øke lønnsomhet. For eksempel fant Ingram og Inman (1996) at økt samlokaliseringer av hoteller innenfor destinasjoner som New York og Niagara .....

<sup>1</sup> Vi takker Stian Benkø og Christoffer Elseth for assistanse til å hente inn data i forbindelse med analyser i denne studien. Videre takker vi Steen & Strøm for støtte til prosjektet. NFR og SUPTEK-programmet har bidratt til gjennomføringen av denne studien.

Falls førte til økonomisk vekst for alle deltakerne i næringsklyngen. Generelt ser vi at konkurrenter i stedet for å oppnå lokale monopolsituasjoner gjennom lokalisering alene flytter til sentrale områder der de møter konkurransen. Det kan observeres i større eller mindre grad både i Norge og internasjonalt. Mange kjenner til klyngen av møbelbutikkene i Møllergata eller avisene i Akersgata i Oslo. Andre kjente klynger er møbelklyngen på Sunnmøre, teknologiklyngen på Raufoss og olje- og gassklyngen i Stavanger. I New York har vi kjente «klynger» av bedrifter ofte

av helt ulik karakter, som diamantdistriktet mellom Fifth og Sixth Avenue på Midtown Manhattan, finansmiljøet rundt Wall Street og teatrene rundt Broadway. Vi finner klynger av bioteknologibedrifter ved San Diego (Biotech Beach), San Francisco (Biotech Bay) og rundt kjente institusjoner som MIT, Harvard, Cambridge og Uppsala. Silicon Valley ikke langt fra Stanford University er synonymt med innovativ næringsvirksomhet av samlokaliserte bedrifter. Napa Valley er klyngen for vinindustri i USA. Hollywood i USA og «Bollywood» i India er næringsklynger for filmindustri. *High tech*-klustere i Bangalore i India er en av verdens mest innovative klynger av softwarebedrifter. Næringsklynger (eller «klustere» eller «agglomerasjoner» som de også kalles) av bedrifter har en spesifikk interaksjon og dynamikk som skaper økonomisk vekst. Forskere har imidlertid i mange år forsøkt å identifisere disse drivkreftene. Marshalls (1920) klassiske bidrag pekte på ulike drivkrefter til økonomisk vekst innenfor næringsklynger:

Godt arbeid blir satt pris på, mekaniske innovasjoner og forbedringer, i prosesser og generelt i forretningslivet vil fremskritt bli diskutert øyeblikkelig: Hvis en mann finner på en ny idé, blir den benyttet av andre i kombinasjon med deres egne forslag; og gjennom dette blir det en kilde til enda flere nye ideer.

*Marshall, A. (1890). Principles of Economics. London: Macmillan. 8th ed. Published 1920, s. 225.*

Marshall (1920) pekte i særlig grad på betydningen av kunnskap og innovasjoner som forklarte utviklingen av næringsklynger. Konkurransen i seg selv motiverte til innovasjoner samtidig som sosiale nettverk førte til en mer effektiv spredning av kunnskap, ideer og informasjon. En av de mest vellykkede forretningsmennene i Norge formulerer det på denne måten:

Den ukronte kongen i dagligvarenorge (Stein Erik Hagen) har et nettverk rundt seg i Norge, som også er basert på personlige forhold. Folk som kjenner hverandre godt kan ha mer åpne diskusjoner, og det kan bidra til å skape business<sup>6</sup>

*Aftenposten, 10. juli 1992.*

## SAMMENDRAG

Hvilke fordeler møter bedrifter gjennom samlokalisering? Hva oppnår for eksempel butikker gjennom lokalisering i kjøpesentre? Det har lenge vært kjent at slike næringsklynger (eller «klustere») stimulerer økonomisk vekst gjennom dynamikk, kompetanseoverføring og entreprenørskap. Få studier har imidlertid analysert årsakene til dette. Denne studien av 127 butikker i 10 kjøpesentre i Norge illustrerer betydningen av sosiale nettverk, kompetanse og kreativitet i utviklingen av næringsklynger. Analysene tyder på at andelen venner og bekjente som en butikkleider har blant det totale antallet butikksjefer i et kjøpesenter, har en direkte påvirkning på butikkenes lønnsomhet. Ifølge forfatterne vil organisering av sosiale møteplasser derfor være viktige elementer for å skape økonomisk vekst i næringsklynger.

I Norge har man studert næringsklynger innenfor olje, møbler og shipping, men ikke innenfor varehandel, der slike klynger er mest synlige for de fleste av oss. Kjøpesentre er en klynge av butikker basert på samlokalisering i markedet. Veksten av kjøpesentre de siste 20 årene i Norge viser at klynger av butikker har en dynamikk og økonomisk lønnsomhet som stimulerer veksten av slike klynger. Et kjøpesenter er en typisk næringsklynge av handelsbedrifter som særpreges av infrastrukturelle og skalaøkonomiske fordeler. Samtidig oppstår det markedsøkonomiske og informasjonøkonomiske fordeler for kundene. For eksempel kan kunder «shoppe» mellom ulike konkurrerende alternativer uten særlige kostnader. Skal du kjøpe et klesplagg, kan du uten særlige kostnader innhente informasjon og sammenlikne minst fire–fem alternativer i de fleste norske kjøpesentre. Selv om kjøpesentre representerer noen av de største næringsklyngene vi har i Norge, er dette et «understudert» område. De fleste studier av næringsklynger handler om eksportindustri, vareproduserende industri og teknologibedrifter. Næringspolitisk representerer imidlertid kjøpesentre mange arbeidsplasser, kvinnearbeidsplasser, og betyr mye for regional næringsutvikling. Gjennom «sven-

TABELL 1 De ti største kjøpesentrene i Norge (fra Wikipedia)

KJØPESENTER	STED	OMSETNING (MRD.)	ANTALL BUTIKKER	AREAL (M <sup>2</sup> )
Sandvika Storsenter	Bærum	2,9	190	60 000
Amfi Moa	Ålesund	2,3	170	-
Kvadrat	Sandnes	2,4	160	84 000
Ski Storsenter	Ski	1,9	145	35 000
Lagunen Storsenter	Bergen	2,5	135	60 000
Åsane Storsenter	Bergen	-	135	53 000
Farmandstredet	Tønsberg	1,2	126	28 000
Strømmen Storsenter	Skedsmo	2,2	118	43 000
AMFI Moss	Moss	0,7	110	70 000

skehandel» har vi de senere årene sett en utvikling av nye næringsklynger representert gjennom kjøpesentre langs norskegrensen.

### STUDIEN

Kjøpesentre er et utmerket laboratorium for å studere hvordan næringsklynger påvirker økonomisk lønnsomhet. I denne studien valgte vi å se på 10 kjøpesentre i Norge. For å få et best mulig bilde av de enkelte butikkenes virksomhet i et kjøpesenter intervjuet vi butikkleidere i butikker som har vært operative i et senter i mer enn ett år. Av de totalt 670 butikksjefene fikk vi 127 svar tilbake (19 %). Utformingen av mål ble gjort med bakgrunn i en rekke tidligere studier. Figur 1 (under) viser modellen basert på statistiske analyser av dataene ved bruk av analyseprogrammet Mplus.

### FUNN OG ANALYSER

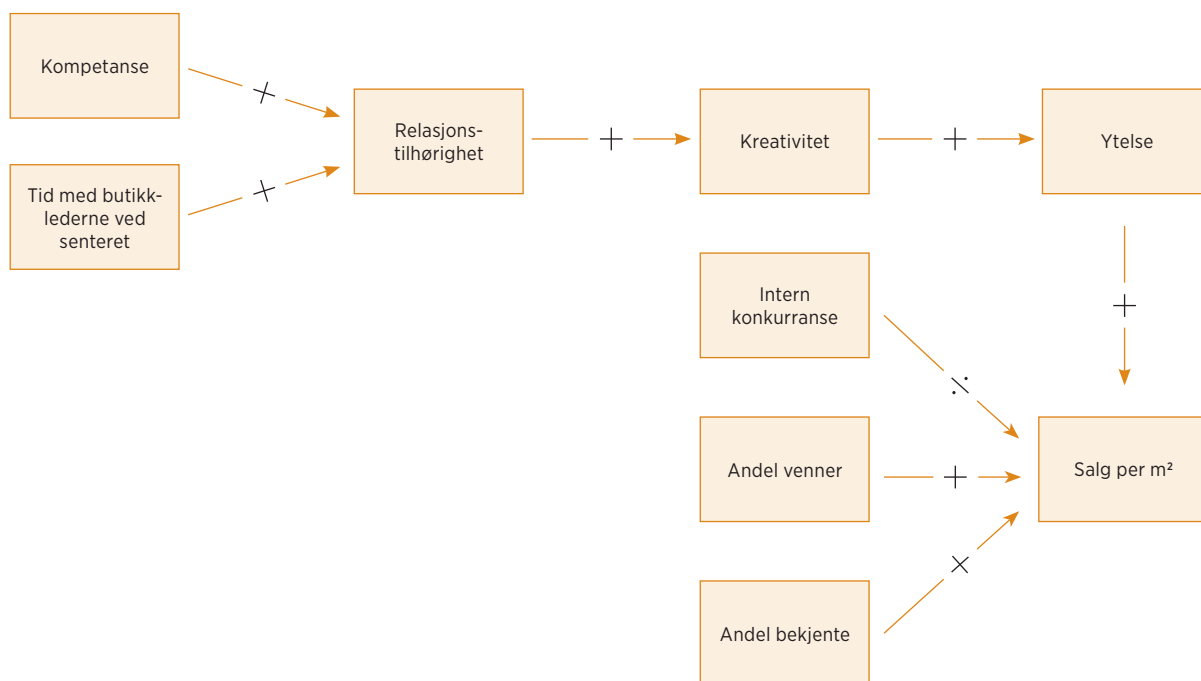
De endelige analysene tyder på at den enkelte butikksjefs kompetanse øker med sosial tilhørighet til andre butikksjefer i et kjøpesenter. Det indikerer at etter spørsmål etter kompetanse i slike nettverk flyter effektivt gjennom sosiale relasjoner. Dyktige butikksjefer er også flinke til å etablere sosiale forhold til andre butikker. Tiden butikkleidere investerer i kontakter med de andre butikkleiderne på et kjøpesenter, øker også sosial tilknytning til konkurrentene ved senteret. I våre analyser ser ut som om sosial tilhørighet mellom butikkleiderne stimulerer kreativitet. Nye ideer og innovasjoner skapes ofte gjennom interaksjon med andre

butikksjefer i det sosiale nettverket. Kreativitet er derfor en viktig forklaringsvariabel bak lønnsomhet (målt som omsetning per kvadratmeter). I motsetning til det vi i utgangspunktet antok teoretisk, finner vi imidlertid at den interne konkurransen reduserer lønnsomheten for bedriftene i studien.

Sosiale relasjoner i næringsklynger bidrar til blant annet:

- bedre markedsinnsikt
- lokal forståelse av segmenter og nisjer
- generell kompetanse
- spredning av lokale innovasjoner, ideer, kunnskap og informasjon
- disiplinerte og selvregulerende atferd for klyngens beste

Innenfor detaljhandel er ofte lokalisering til markedet sett på som en svært viktig handlingsvariabel. Oppmerksomheten er i mindre grad rettet mot at lokalisering faktisk får konsekvenser for hvor effektive nettverk av bedrifter lokalisert i klynger er. Sosiale nettverk mellom konkurrenter gjør det mulig å nyttiggjøre seg kompetanse som flyter mellom aktører som er bekjente eller venner. De sosiale nettverkene kan utnytte de fysiske forutsetningene gjennom samlokalisering i klynger. Studien vår tyder på at både kompetanse og tid sammen med konkurrenter er viktige forutsetninger for å styrke disse sosiale nettverkene. Sosial relasjonstilknytning i nettverket bidrar positivt til kreativitet og effektivitet.

**FIGUR 1** Den empiriske modellen basert på analysene fra studien og signifikant retning (+/-)


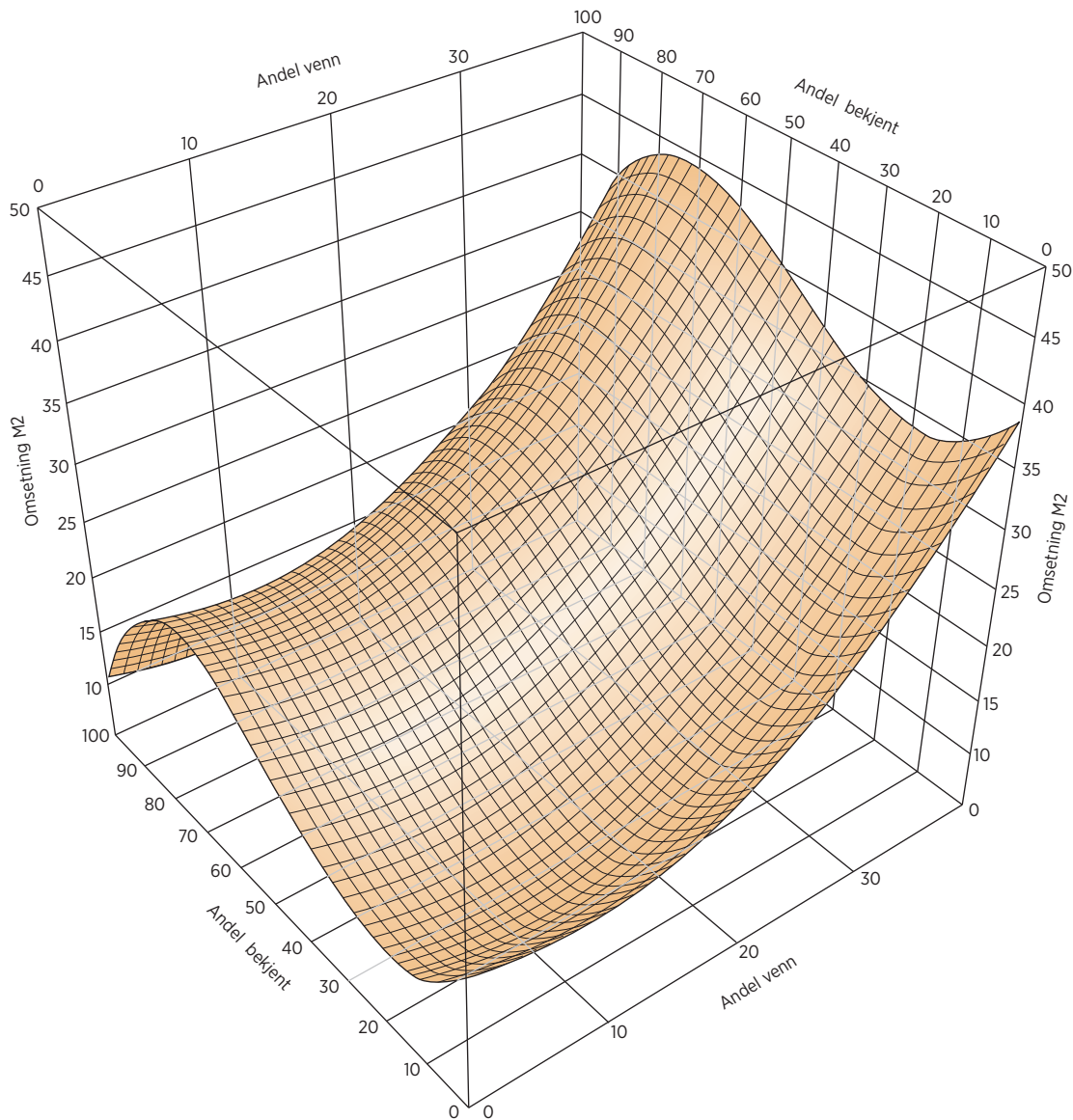
## VENNER OG KJENTE

I studien analyserer vi hvordan den sosiale *strukturen* i næringsklyngen påvirker lønnsomheten. Det har lenge vært diskutert at det er mer lønnsomt å investere i å ha flere bekjente enn å ha flere venner (dette referer seg til Granovetters (1973) teori om «the strength of weak ties»). Det kommer av at vennskap krever mer tid og ressurser å vedlikeholde enn bekjentskap. Men det å ha bekjente er et effektivt instrument for samling av informasjon, ideer og vurderinger uten at den sosiale kostnaden er særlig høy. I begrepet «the strength of weak ties» ligger det også at informasjon om kommersielle muligheter er mer tilgjengelig blant mange bekjente enn et fåtall gode venner. I studien målte vi den relative andelen av både venner og bekjente ut fra størrelsen på senteret (klyngen). Dersom en butikksjef for eksempel hadde 30 venner i et kjøpesenter med 61 butikker, ville «venner» få en faktor på  $30/61-1=0,5$ , noe som tilsvarer 50 %. Det vi tester, er dermed i hvilken grad den relative vennskapskretsen eller bekjentskapskretsen i de to «nettverksstrategiene» («weak ties versus strong ties») i næringsklyngen påvirker de økonomiske resultatene.

Studien tyder på at det lønner seg å ha flere både venner og bekjente blant konkurrentene når størrelsen på kjøpesentrene i næringsklyngen øker. Gjennom studien vår undersøkte vi også hvordan konkurranse påvirker næringsklyngenes funksjon og effektivitet. Her er det helt ulike skoler fra «darwinisme» til «næringsssymbiose» der konkurrentene gjennom relasjoner øker kreativitet og lønnsomhet. Gjennom studien vår fant vi imidlertid at intern konkurranse påvirker butikkenes lønnsomhet negativt. Den eksterne konkurransen utenfor kjøpesenteret hadde ingen signifikant effekt i modellen (og er derfor ekskludert i figur 1). Basert på våre tall ser det ikke ut til at konkurransen påvirker måten det sosiale nettverket i næringsklyngen fungerer på, i det hele tatt. Denne viktige effekten av intern konkurranse overrasker oss ikke.

Det overrasker oss derimot at nettverket av både venner og bekjente ser ut til å påvirke lønnsomheten positivt, se figur 2. Den vertikale akse i figur 2 viser omsetning per kvadratmeter, mens bredden viser andelen bekjente, og lengden viser andelen venner. Overflaten i grafen viser hvordan sammenhengen er mellom

FIGUR 2 Sammenhengen mellom andel venner, bekjente og omsetning

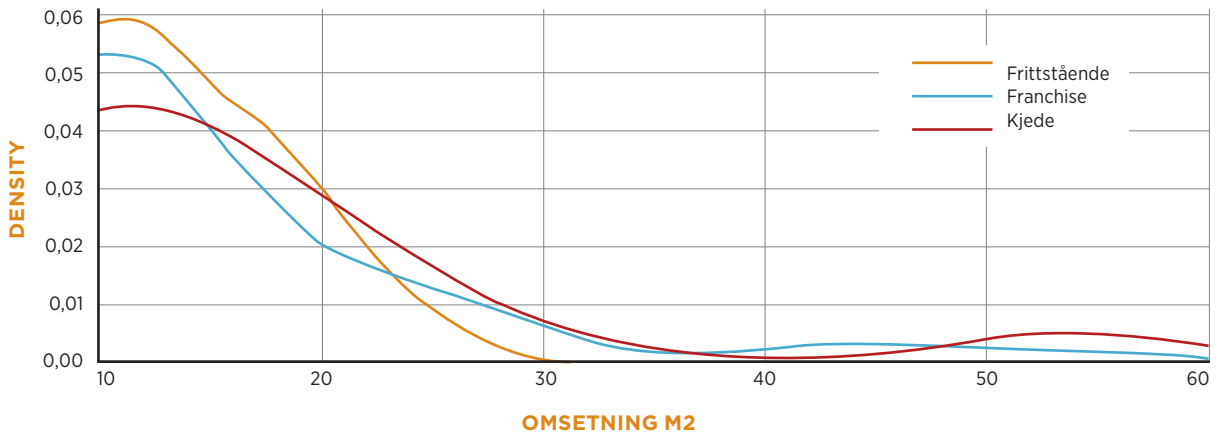


disse tre forholdene. Grafen viser at om man har under 10 % av kjøpesenterets andre ledere som venner, vil det påvirke lønnsomheten negativt. Dersom andelen av venner er over 10 %, vil det ha en positiv påvirkning på lønnsomheten. For at det skal lønne seg med bekjente, må denne andelen være på mellom 20 % og 70 % av kjøpesenterets butikkledere som bekjente. Har man større andel bekjente enn det, tyder tallene på at relasjonene koster mer enn man tjener på dem. I gjennomsnitt viste det seg at butikklederne hadde en andel på 5 % av

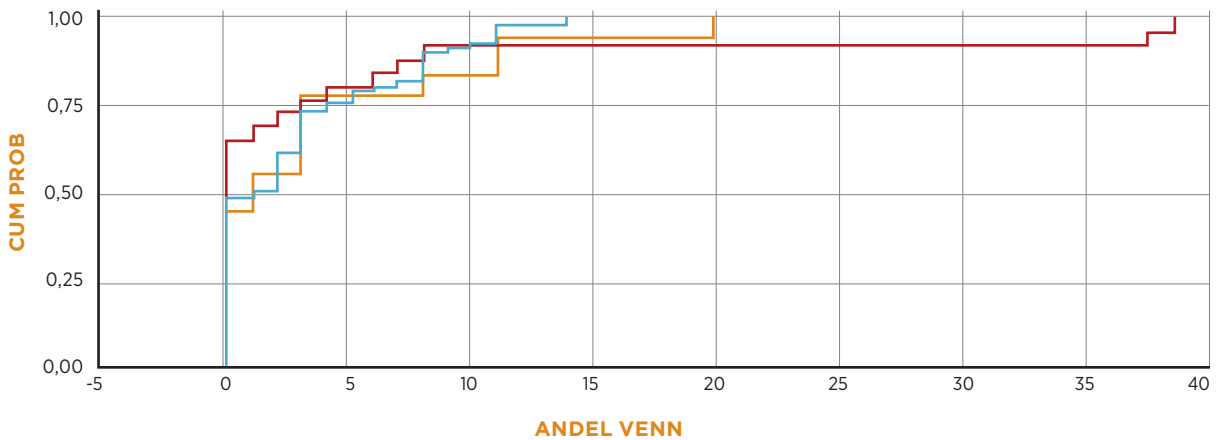
andre ledere ved senteret som venner, og at de hadde 40 % som bekjente.

I figur 3 ser vi sammenhengen mellom omsetning per kvadratmeter og hvilken kontraktstype de ulike butikkene har. Figuren viser at de 127 butikkene som var med i denne undersøkelsen, hadde minimum 10 000 kroner i omsetning per kvadratmeter, mens maksimum var på 60 000 kroner per kvadratmeter. Gjennomsnittsomsetningen var på 15 000 kroner per kvadratmeter. Kun franchisebutikkene og de frittstående butikkene hadde

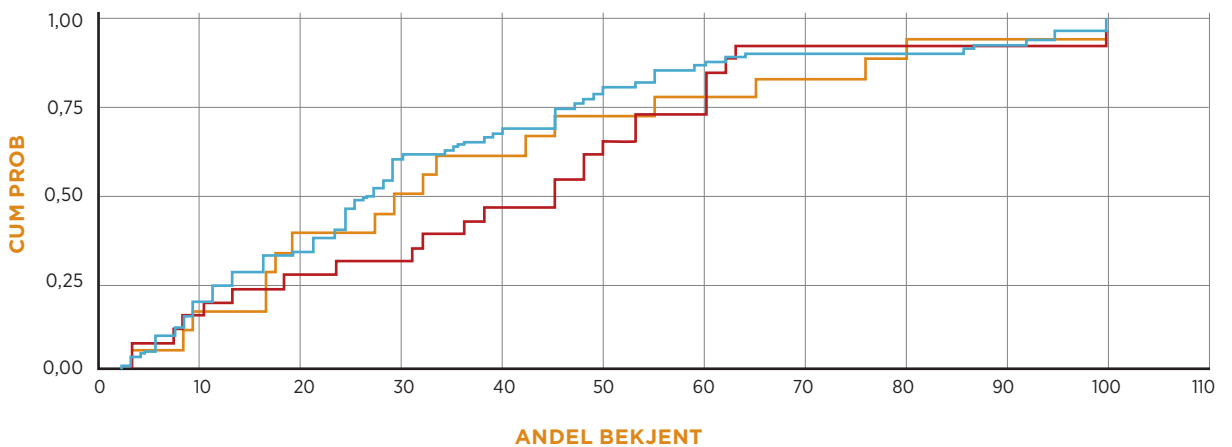
FIGUR 3 Omsetning per kvadratmeter og kontraktstype



FIGUR 4 Fordeling av antall venner på kontraktstype



FIGUR 5 Fordeling av antall bekjente på kontraktstype





en omsetning på over 30 000 kroner per kvadratmeter. Det er imidlertid verdt å merke seg at det på grunn av utvalgsstørrelsen ikke var statistisk signifikante forskjeller mellom de ulike kontraktstypene målt som gjennomsnittsomsetningen per kvadratmeter.

Grafen i figur 4 illustrerer hvor mange venner og bekjente de respektive butikkene har, det være seg frittstående butikker, franchisebutikker eller kjedebutikker. Ser vi på grafen for venner, er det interessant å legge merke til at ca. 50 % av butikklederne oppgir at de har ingen venner i det hele tatt blant de andre butikklederne. Kjedebutikkene oppgir at de har maksimalt 15 % venner blant butikklederne, mens det er kun ledere i franchisekjedene som oppgir at de har 20 % eller flere venner blant de andre butikkjefene ved senteret. Det kan ses i sammenheng med at franchisetakerne i større grad har resultatbaserte avlønningssystemer, og at de derfor har mest å tjene på å bygge sosiale relasjoner med de andre butikklederne ved kjøpesenteret. På den annen side har butikkledere i kjedebutikkene i mindre grad en resultatbasert lønn, og de har derfor mindre å tjene på en aktiv rolle i et sosialt nettverk i næringsklyngen.

For nettverket av bekjente ser vi av grafen at de tre kontraktstypene følger hverandre ganske likt, bortsett fra at franchisebutikker rapporterer litt flere bekjente enn frittstående butikker, og kjedebutikkene har også her lavest andel.

Tallmaterialet viser at det er seks ganger mer lønnsomt å ha en venn fremfor en bekjent, målt ut fra effekten av relasjoner på omsetning per kvadratmeter. I litteraturen blir det imidlertid ofte pekt på at ledere heller bør investere i flere bekjente enn i flere venner. Det er det flere grunner til. En bekjentskapskrets er ofte beskrevet som mer dynamisk og lettere å gå ut og inn av uten særlige kostnader. Informasjon, ideer og kunnskap flyter mer effektivt inn i slike nettverk og mellom deltakerne. Vennskapskretser er mer etablerte, lukkede og stabile strukturer der kostnadene er høyere for å komme både inn og ut. Det krever mer tid og innsats for å delta i og vedlikeholde en vennskapskrets enn et bekjentskapsnettverk. Dessuten kan vennskapskretser bli preget av «group think», det vil si mindre aksept for nye ideer, kreative konflikter og kritiske diskusjoner. Resultatet av dette kan være at konformitet og sneversyn preger vennskapskretser mer enn nettverk av bekjente. Thomas Watson, grunnleggeren av

IBM, gav derfor følgende råd i forbindelse med sosial nettverksbygging:

Don't make friends who are comfortable to be with.  
Make friends who will force you to lever yourself up.

Våre analyser viser imidlertid at et vennskap likevel er viktigere, og noe av grunnen kan være den gjensidigheten som preger slike relasjoner. I en bekjentskapskrets er ikke gjensidighet en viktig forutsetning. Gjensidigheten i vennskapskretser fører til at man er villig til å ofre egen inntjening for relasjonens beste når det er nødvendig. I et kjøpesenter kan det for eksempel bestå i at deltakerne i en vennskapskrets derfor ikke utnytter fellesskapet til egen vinning. Tallene våre viser at slik gjensidighet betaler seg i det lange løp.

Senterledelsen kan stimulere slike uformelle sosiale relasjoner gjennom forskjellige tiltak som ulike fellesfora og uformelle møteplasser. For eksempel har et Steen & Strøm-senter bevisst bygget opp slike møteplasser. Senteret hadde over tid merket at det var få og faste bidragsyttere i de foraene som eksisterte for faglig informasjon og utveksling. Det gjaldt blant annet butikkledermøter. Senterledelsen visste at det var mange flere som hadde nyttige erfaringer og synspunkter, men som ikke gjerne tok ordet i plenum. De valgte derfor å dele butikkene inn i faggrupper etter de bransjene som var representert på senteret. Disse faggruppene besto av rundt ti butikkledere. Dette var en størrelse som skapte trygghet for den enkelte til å bidra. Gruppene hadde tre hovedoppgaver: utvikle ideer for senterets felles kampanjer og aktiviteter, planlegge hvordan deres faggruppe skulle forsterke felles aktiviteter og kampanjer, og bidra til å utvikle faggruppen. På dette senteret kom faggruppen for servering blant annet opp med to ideer som ble realisert, og som ble en omsetningsmessig suksess. Den ene ideen var å utvikle en lunsjordning for alle ansatte på senteret. Det andre var å utvikle og å markedsføre et felles cateringtilbud for alle andre virksomheter i handelparken der senteret var lokalisert, og for nærliggende virksomheter. Senterledelsen vurderte at tiltaket hadde to suksessfaktorer. Den ene var at det ble etablert fora for idéutvikling, og den andre var at disse foraene hadde en form og størrelse som gjorde at alle torde og ønsket å bidra. Slik kan formelle og trygge møteplasser gi rom for sosial nettverksbygging.

Videre kan senterledelsen se på etableringsandelen av franchiseenheter. Franchisetakere har en grunnleggende «entreprenørånd» og et ledertalent som motiverer til aktive sosiale nettverk for å øke blant annet markedsinnsikt.

Modellen vår viser også at varehandelsbedrifter bør fokusere sterkere på butikksjefenes kompetanse som drivkraft bak kreativitet og indirekte også bak lønnsomhet. Studien indikerer at kompetanse er en viktig strategisk variabel som sammen med bevisst nettverksbygging fremmer lønnsomhet i næringsklynger og kjøpesentre.

Venner («strong ties») og bekjente («weak ties») ses ofte på som alternative nettverksstrategier i litteraturen. Samtidig kan venner («strong ties») hindre eller redusere effektiviteten av nettverkene av bekjente. Derfor snakker man ofte om «strength of weak ties». Hovedfunnene i denne studien er derimot at det ikke er et negativt forhold mellom vennskapskrets og bekjentskapskrets. Studien viser at begge typer sosiale nettverk påvirker lønnsomhet positivt. De fysiske forholdene i en næringsklynge er gode rammebetingelser for utvikling av sosiale nettverk. Betydningen av slike nettverk er i mindre grad studert innenfor viktige næringsklynger som kjøpesentre. I bedriftsøkonomiske studier har vi manglet forståelse for hvordan sosial interaksjon i klynger av bedrifter påvirker konkurranse, innovasjon, kreativitet og lønnsomhet. Innenfor varehandel har analyser av slike klynger vært fraværende, og innenfor detaljhandelsledelse er dette upløyd mark. Vi håper derfor at denne studien har belyst noen problemstillinger som er relevante for ledere av kjeder, butikker og sentre, men også for generell bedriftsstrategi og industripolitikk i Norge. **M**

## REFERANSER

- Aftenposten, 10. juli 1992 «Makteliten, Norges Mektigste Kjøpmann».
- Benkø, S. og C. Elseth (2006). Friendship Ties in Retail Agglomerations: An Empirical Study, Master of Science-thesis BI Norwegian School of Management.
- Granovetter, Mark S. (1973). The Strength of Weak Ties, American Journal of Sociology, Vol. 78 (May) s.1360–1380
- Ingram, P. og C. Inman (1996). Institutions, Intergroup Competition, and Evolution of Hotel Populations around Niagara. Administrative Science Quarterly, Vol. 41, s. 629–659
- Marshall, A. (1890). Principles of Economics, London: Macmillan. 8 utg. Publisert 1920, s. 225.



## Har du sjekket dine medlemsfordeler?

Les mer om avtalen på medlemsportalen eller ring oss på telefon 04700. Du finner lenke til portalen på Siviløkonomenes hjemmeside.



**DnB NOR**