

MARKEDSFØRING AV KJØPESENTRE I NORGE



ODD GISHOLT har doktorgrad i markedsføring fra Universitet i St. Gallen i Sveits. I dag er han programansvarlig for markedsføringsfaget ved BI Drammen. Tidligere har han bl.a. vært rektor ved Norges Varehandelshøyskole (NVH) og direktør ved BI Oslo. I denne artikkelen beskriver han hvordan kjøpesentre kan markedsføres, og han angir hvilke trender vi kan vente oss når det gjelder fremtidens handle- og opplevelsesmønster ved sentrene.

Norge har den største kjøpesentertettheten i Europa målt per innbygger. Det er mange grunner til det. En grunn er klimaet. Det er behagelig å gjøre innkjøp under tak når det regner eller snør ute. En annen grunn er at vi har hatt fremtredende utbyggere som Olav Thon som har sett mulighetene og fått med seg kommunale og sentrale myndigheter på store prosjekter. Ski Storsenter, Strømmen Storsenter og Sandvika Storsenter er gode eksempler på det.

FIGUR 1 Kjøpesentertettheten i Europa målt etter flate per 1000 innbyggere

•	Norge	797
•	Sverige	335
•	Nederland	335
•	Østerrike	277
•	Luxemburg	236

I land som Tyrkia og Russland er kjøpesentertettheten helt nede i henholdsvis 30 og 16 målt etter flate per 1000 innbyggere. I Ukraina er tallet så lavt som 3. Tallene er hentet fra ECE/Cuchman & Wakefield (www.ece.de).

KJØPESENTERAKTØRENE

Ved bygging av et kjøpesenter er en rekke aktører involvert. Ikke sjelden spiller arkitekten en betydelig rolle ved utformingen. For å få til en vellykket løsning er det viktig at arkitekten har forståelse for hvordan forbrukerne tenker og agerer når de er i handle- og opplevelsesmodus.

FIGUR 2 Kjøpesenterets aktører

- investorer – utbyggere
- arkitekter – entreprenører
- planleggere – rådgivere, offentlige og private
- drivere – leietagere
- publikum – kunder

Det viktigste ved bygging av et kjøpesenter er å få til en riktig plassering. Beliggenhet betyr alt. Da må man ha tall for nedslagsfelt, og man må forstå trafikkbildet samt konkurranseforholdene i området. Et godt eksempel på et senter hvor disse faktorene er riktig forstått, er Sandvika Storsenter i Bærum kommune (www.sandvikastorsenter.no). Det er i dag betydelige restriksjoner når det gjelder utvidelse og etablering av nye kjøpesentre i Norge. Det gjeldende lovverket blir omtalt senere.

KJØPESENTERTRENDER

Kjøpesenter som moderne handelsfenomen kommer fra USA hvor man har hatt Shopping Malls siden 1950-årene. Der ligger kjøpesentrene ofte utenfor byene, gjerne i trafikkknutepunkter med gode parkeringsmuligheter for bil. Den amerikanske handlemåten som kan sammenfattes med «one stop – one shop – once a week», ligger til grunn for suksessen i Statene. I USA har The International Council of Shopping Centers (www.icsc.org) definert betegnelsen på ulike sentre vurdert etter størrelse. ICSC har 75 000 medlemmer i over 80 land. I Norge finner man en god beskrivelse av ulike sentre i *Senterhåndboken 2009* utgitt av Kjenn ditt marked AS. De første kjøpesentrene her til lands kom på Eiksmarka i Bærum i 1953 og på Tveita og Lambertseter i Oslo noen år senere. Utviklingen frem til i dag er beskrevet av Rasmussen og Reidarson (2007). Andhøys Kjøpesenterregister for 2008 omfatter 403 kjøpesentre som har mer en 5 butikker i ulike bransjer og en flate på minst 2500 kvadratmeter (www.kdm.no). Alle norske kjøpesentre til sammen omfattet i 2008 rundt 3,8 millioner kvadratmeter salgs- og opplevelsesflate. Kjøpesentrenes totale omsetning i samme periode lå på 143 milliarder kroner inklusive merverdiavgift. Det kan sammenliknes med hele den norske dagligvarehandelen, som hadde i overkant av 4000 butikker og en nettoomsetning på 126 milliarder kroner i 2008.

De mest utrerte formene for kjøpesentre finner man i dag i Las Vegas (www.vegas.com) og Dubai (www.dubai-cityguide.com). Etableringskostnadene for slike sentre beløper seg ofte til flere milliarder dollar, og det er ikke å forvente at vi vil se slike trender i Norge. Men det vil alltid være noen ideer som er overførbare til hjemlige forhold.

FIGUR 3 Internasjonale trender

- gigantomani
- small is beautiful
- business migration
- nye aktører
- nye konsepter

Mens kjøpesentre i Norge anses som store når de har en flate på 30 000 kvadratmeter og i overkant av 100 butikker, er sentrene ute i Europa ofte dobbelt så store, ja noen er sågar på over 100 000 kvadratmeter med flere hundre butikker. I USA og Asia finnes det kjøpesentre i dag som er enda større, man kan kalle dem gigantiske.

Flere norske kjøpesentre har oppstått ut ifra en gammel bygningsmasse, slik som f.eks. CC i Drammen (www.ccvarehus.no). Selv om varehuset er 40 år, har arkitekt og utbygger hatt begrensede muligheter til å legge vekt på det estetiske. Funksjonalitet har stått i forgrunnen. I USA og i f.eks. Dubai finnes det en rekke eksempler på kjøpesentre som er utformet som praktfulle bygg, slik at man gjerne kan kalle dem vakre. Et eksempel er The Forum i Las Vegas (www.caesarspalace.com).

Mens de første kjøpesentrene som ble bygget, konsentrerte seg om å huse butikker og noen kafeer, er trenden nå en annen. Kjøpesentrene blir mer og mer å betrakte som opplevelsessentre hvor man også har kino, fornøylespark, hotell, ja til og med kirke og sykehus for ikke å snakke om begravellesbyrå. Kjøpesenteret blir til et sted man kan komme, handle, spise, leve og dø. Kjøpesenteret beveger seg vekk fra det som var hovedformålet tidligere, nemlig handel alene.

Mens utviklingen av kjøpesentre tidligere var forbedt spesialiserte utbyggere, er det i de senere årene kommet nye aktører på banen. Det gjelder f.eks. flyplass- og jernbanestasjonseiere. Her trekkes to tyske eksempler frem. Kjøpesenteret på flyplassen i Frankfurt am Main (www.airportcity-frankfurt.de) omsetter i dag varer og tjenester for over 2 milliarder euro per år, og i Leipzig er hovedjernbanestasjonen (www.promenaden-hautbahnhof-leipzig.de) forvandlet til et kjøpesenter på 30 000 kvadratmeter.

I USA og Europa har det i de senere årene vokst frem en rekke nye senterkonsepter som ofte går under betegnelsen Factory Outlets. De første forsøkene på å drive slike sentre i Norge ser vi nå på Vestby utenfor Oslo (www.outleton.no). Her presenterer merkevareprodusenter sine tilbud i egne butikker til reduserte priser – ofte til ergrelse for faghandelen som mister salg, men til glede for forbrukerne som føler de kan gjøre en god handel.

SENTERLEDERENS FUNKSJON

Skal et kjøpesenter fungere som handelsplass og opplevelsessenter, må det ha en profesjonell senterleder. Alt etter kjedetilknypning vil en senterleder kunne ha en mer eller mindre fri stilling. I Olav Thon-kjeden har lederen stor frihet til å utforme senterets egenart, mens i Steen & Strøm-kjeden er det mer er snakk om en sterk sentralstyring.

FIGUR 4 Senterlederens funksjon

- utvikle marketingkonsept for kjøpesenteret i samarbeid med kjedeledelsen
- medvirke til å skape en god leietagermik
- medvirke til å skape kundetilstrømning til kjøpesenteret
- understøtte leietagerne i deres markedsføring
- organisere senterets drift

Kilde: Gisholt (2009)

Senterlederens viktigste oppgave er å utvikle et eget markedsføringskonsept. Her kan man med fordel bruke tankegangen som ligger bak en markedsføringsmodell for detaljhandelsbedrifter. Senterlederen vil måtte ha en nær kontakt til kjøpesenterets leietagere. Det er en fordel at han/hun i størst mulig grad kan være med på utvelgelsen og sammensettingen av leietagermassen. Det er viktig å sørge for at ankerbedrifter, kall dem gjerne magneter, som f.eks. H&M og Vinmonopolet, er med. Selvfølgelig er det også viktig at senterlederen legger til rette for at et kjøpekraftig publikum inntar kjøpesenteret. Ikke sjelden må senterlederen også bistå leietagere, særlig mindre leietagere, når det gjelder deres markedsføring.

En senterleder er dessuten et bindeledd til kjedeledelsen der hvor senteret er en del av en kjede.

Senterlederen er i tillegg sentral i en eventuell senterforenings arbeid. Ofte kan slikt arbeidet være konfliktfylt når ulike særinteresser skal ivaretas.

Noe som opptar mye tid i et kjøpesenter, er alt som har med drift å gjøre. Derfor blir en senterleder ofte

«ein Mädchen für alles», en som må gjøre stort og smått, noe som kan ta tid vekk fra markedsstrategisk tenkning.

FIGUR 5 Vurderingskriterier for utviklingen av et kjøpesenter

- | | |
|--|--|
| • sentrum kontra utkant | • estetikk viktig eller estetikk mindre viktig |
| • stort kontra lite | |
| • lavt kontra høyt | • med attraksjoner eller uten attraksjoner |
| • parkeringshus viktig eller parkeringshus mindre viktig | |

Mulighetene til å utvikle nye kjøpesentre i Norge er i dag begrenset. Strengt reguleringsbestemmelser sørger for det. De forskjellige kjøpesenterkjedene har imidlertid ulike strategiske holdinger til hva man bør satse på. Et klassisk spørsmål er om man skal være i sentrum eller heller gå for en plassering utenfor eller i ytterkant av eksisterende bebyggelse. *Senterhåndboken 2009* definerer syv typer sentre alt etter beliggenhet og størrelse.

Den klassiske utformingen av et kjøpesenter er en rektangulær form med to til tre etasjer med gater og magneter i begge ender. For bysentre kan det være nødvendig og ønskelig å gå mer i høyden, da oftest av arealgrunner. I den senere tid har det blitt stilt større krav til estetikk ved utformingen av kjøpesentre. Erfaringer fra sentre i Europa og USA viser at de med fordel kan profilere seg ved å ha spesielle attraksjoner. Det begynner ofte med en kino, men skal man virkelig skape egenart, bør man nok satse på et badeland eller, som de har gjort i Dubai, en egen innendørs slalåmbakke i tillegg.

Ovennevnte kriterier er ment som utgangspunkt for beslutninger om et kjøpesenters profil. Kriteriekatalogen kan selvsagt utvides. Profilen kan også brukes til å sammenlike eget kjøpesenter med andre.

TRAFIKKSKAPING TIL SENTERET

Et kjøpesenter er avhengig av at det kjøpende publikum kjenner senteret og gjør en bevisst handling ved å velge senteret. I større byer og tettsteder er det i dag ikke uvanlig at det er konkurranse mellom sentrene. På strekningen Lysaker–Liertoppen (ca. 20 km) kan f.eks. forbrukeren velge mellom følgende fem store sentre langs motorveien E18: CC Vest ved Lilleaker i Oslo (www.ccvest.no), Sandvika Storsenter (www.sandvikastorsenter.no), Holmensenteret (www.holmensenteret.no), Trekanten i Asker (www.trekanten.no) og Liertoppen (www.liertoppen.no). I Oslo ligger Oslo City (www.oslocity.no) og Byporten (www.byporten.no) rett overfor hverandre.

FIGUR 6 Kundens kriterier for valg av kjøpesenter

- | | |
|-------------------------------|----------------------------------|
| • beliggenhet/tilgjengelighet | • magneter som f.eks. vinmonopol |
| • parkering | |
| • stort utvalg av butikker | • åpningstider |

Kilde: Gisholt (2009)

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

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

Når det gjelder åpningstider, har det i en årrekke vært et stridstema. Erfaringer viser at publikum liker at kjøpesentrene har utvidet åpningstid. Uklarhet om åpningstider fører ofte til ergrelser hos det kjøpende publikum.

TRAFIKKSKAPING HOS SENTERETS LEIETAGERE

En rekke leietagere i kjøpesentre er profesjonelle aktører som selv vet hvordan de skal utforme sine tilbud i butikk. Eksempler på dette er magneter som Hennes & Mauritz (H&M) (www.hm.com) og butikkene innen Varner-Gruppen (f.eks. Dressmann og Cubus) (www.varner.no). I et kjøpesenter vil kundene lett vandre fra butikk til butikk. De blir lengst der hvor vareutvalget er størst og betjeningen serviceorientert. Kundene reagerer også på gode pristilbud. De vil gjerne gjøre en god handel. Det som kalles *visuell merchandising*, er også viktig. Det dreier seg om layout og innredning av butikken – alt fra hylleplassering og lyssetting til utstilling og blikkfang i vinduer.

FIGUR 7 Kundens kriterier for valg av butikk i kjøpesentre

- | | |
|------------------------------|-------------------------|
| • stort og riktig vareutvalg | • taltalende innredning |
| • interessante pristilbud | • vennlig betjening |
| • veiledning ved behov | |

FIGUR 8 Konseptelementer for markedsføring av en handelsbedrift

- | | |
|-------------------------|-----------------------|
| • beliggenhet og layout | • pris og tilbud |
| • sortiment og service | • e-handel |
| • salg og reklame | • <i>brandtailing</i> |
| • salgsfremmende tiltak | |

I markedsføring vies de såkalte fire p-er stor oppmerksomhet. Disse er godt beskrevet i Kotler og Keller (2009) hvor det dreier seg om produkt, pris, promotjon og plass, ofte kalt markedsføringsmiks. I markedsføring for detaljhandelsbedrifter kan man med fordel operere med noen flere elementer.

Ved utformingen av markedsføringskonseptet for en detaljhandelsbedrift må det tas hensyn til alle disse elementene, og de må fastholdes skriftlig. Her må også bedriftens visjon komme til uttrykk. IKEA er et godt eksempel på en klar og enkel visjonsbeskrivelse: «å skape en bedre hverdag for de mange menneskene».

Beliggenhetsspørsmålet er nevnt tidligere. Når det gjelder sortiment og service, er det vanlig å tenke seg alle typer varer representert i kjøpesenterets forskjellige butikker. I Norge gjelder det også dagligvarer. Butikksortimentene presenteres oftest i avgrensede kategorier. Innen faghandelen er det åpenbart. Her skiller man f.eks. mellom møbler, brune-/hvitevarer, blomster, sko osv. Det finnes i dag butikktyper som bryter med slike kategoriskiller. Det kalles da kategoriblanding, ja til tider til og med kategorikaos. Spector (2005) beskriver dette fenomenet godt i boken *Category Killers*. Atle Brynestads Smart Club-konsept, som nå er overtatt av Coop, er et godt eksempel på kategorikaoset. Service innen handel er alt det kunden får ekstra i tillegg til varen. Det kan være veiledning og hjelp, men er mer enn høflighet. Ofte er service det lille ekstra som overgår kundens forventning.

Sales promotion og *merchandising* er alle de tiltakene som foregår i butikk eller «Point of Sales» (POS), som det kalles, og som fremmer salget. Slike aktiviteter kan utøves av butikken selv eller av representanter (*merchandisere*) fra handelens leverandører.

I en rekke bransjer oppstår det i dagens markeder priskrig. Det skjer når markedene er mettet. Nesten all reklame i handelen i dag er preget av pristilbud. Det er sjelden noen våger å profilere seg med andre virkemidler. Det fører til at marginene presses, noe som igjen krever store salgsvolum for å kunne overleve.

En ny salgskanal er e-handel. Etter at boblen sprakk for denne handelsformen rundt år 2000, er vi nå inne i en fase hvor e-handelen fungerer godt innen en rekke bransjer. Det gjelder f.eks. bøker, underholdningselektronikk og data. Kjøpesentrene behøver ikke føle seg truet av dette. Tvert imot bør man se på Internett som en fornuftig informasjonskanal. Det har mange sentre

innsett, og alle internettadressene i denne artikkelen vitner om at sentrene har kommet godt i gang med å profilere seg på nettet.

Et interessant begrep når det gjelder markedsføring innen varehandel, er «brandtailing». Vi vet alle hvor viktig merkevarebygging er. Det engelske begrepet er «branding». Slår man det sammen med «retailing», få man «brandtailing». Det betyr at butikken er viktigere enn varen man får der. I så måte er begrepet viktig der hvor kjøpesentrene er i konkurranse med hverandre. Da blir det viktigste at kundene kommer til senteret uten tanke på hvilke butikker som er der. Det kan være fristende her å bruke begrepet «mall-tailing» når det gjelder markedsføring av kjøpesentre.

NORSK KJØPESENTERSTATISTIKK

Sammenliknet med sentre ute i Europa, eller i USA for den saks skyld, er de norske sentrene små. De mest innholdsrike norske statistikkene om kjøpesentre kommer fra Andhøy og Kvarud (www.kdm.no). Disse to har inngått et samarbeid og leverer jevnlig tall for de 60 største kjøpesentrene i Norge.

FIGUR 9 Kjøpesenterbransjens 5 på topp

1	Sandvika Storsenter (1)	2983
2	Lagunen Storsenter (2)	2597
3	Kvadrat	2306
4	AMFI Moa (3)	2294
5	Strømmen Storsenter	2107

1) Senteret ble betydelig utvidet i oktober 2007. Antall butikker har fra 30.9.2007 til 30.9.2008 økt fra 111 til 182.

2) Omsetningen fra virksomhetene i Laguneparken utgjør ca. 22 % av totalomsetningen. XXL åpnet i slutten av november 2008.

3) Stormoa og AMFI Moagård ble fra 1. mars 2008 slått sammen til AMFI Moa.

Ifølge Institutt for Bransjeanalyser kan de største kjøpesentrene i Norge vurderes etter bruttoomsetning (millioner kroner) i 2008 på følgende måte:

Med sine 60 000 kvadratmeter og over 180 butikker har Sandvika Storsenter blitt et av Nordens største kjøpesentre. Med helseinstitusjoner, kino og hotell samt boliger og kulturhus i umiddelbar nærhet har kjøpesenteret beveget seg i retning av *business migration* (flere funksjoner).

Ved Olav Thon Gruppens storsenter i Töcksfors i Svevige har man nå villet ta på seg å bygge bro over europa-veien for å bedre sikkerheten og fremkommeligheten.

FIGUR 10 Store kjøpesentre i Sverige langs norskegrensen

- Charlottenberg Shoppingsenter (www.charlottenbergsshop-ping.se)
- Töcksfors Shoppingsenter (www.tockforsshopping.se)
- Nordby Shoppingsenter (www.nordby.se)

Ved de store kjøpesentrene i byer som Dubai, Twin-City (Minnapolis-Saint Paul) og London ser man også at utbyggerne påtar seg større infrastrukturmessig tilretteleggelse, særlig når det gjelder vei og fremkommelighet.

FIGUR 11 Eksempler på store Shopping Malls i internasjonal sammenheng

- Dubai Mall (www.dubaimall.com)
- Mall of America, Minnesota (www.mallofamerica.com)
- Bluewater, London (www.bluewater.co.uk)

Nordic Council of Shopping Centers (www.ncsc.se) arrangerer årlig en bransjekonferanse for kjøpesentre og varehandel i Norge. Der blir et kjøpesenter utnevnt til «Årets kjøpesenter». I 2008 gikk prisen til Herkules (www.herkulescenter.no) i Skien. Tidligere har både Sartorsenter (www.sartorsenter.no) på Fjell ved Bergen og Oslo City (www.oslocity.no) fått prisen.

FIGUR 12 Hovedtall for kjøpesenterbransjen i Norge i 2008

• Antall kjøpesentre	403
• Samlet omsetning inkl. mva. i milliarder kroner	143
• Kjøpesentrenes markedsandel	32
• Totalt salgsareal i kjøpesentrene, 1000 m ²	3 720
• Antall butikker i kjøpesentrene	11 800

Virkemidler som fremmer kjøpesentrenes posisjon

Virkemiddelmiksen for norske kjøpesentre er stor. Bruken av virkemidlene vil variere sterkt alt etter hvordan senterledelsen har fastlagt markedsføringskonseptet for kjøpesenteret.

Sandvika Storsenter og Liertoppen er gode eksempler på hvordan byggningskroppen kan brukes som reklameskilt. Deres logoer er synlige på lang avstand.

Nesten alle kjøpesentre har egne senteraviser. Disse er ofte en opplisting av pristilbud og har ellers lite innhold. Her er det et betydelig forbedringspotensial hos mange.

Enten alene eller sammen med enkelte leietagere annonserer mange kjøpesentre i dagspresse. Uten slik annonsering kunne mange lokalaviser ikke overlevd.

FIGUR 13 Valg av kommunikasjonskanaler for norske kjøpesentre

- bygningsfasaden
- egen senteravis
- annonser i dagsavis
- annonser i blader og magasiner
- plakat
- radio
- TV
- kino
- mobil/SMS/MMS
- attraksjoner
- events / live marketing
- konkurranser – Internett
- Internett
- PR

Reklame i blader og magasiner blir brukt av enkelte kjøpesentre. Her har man en god mulighet til å differensiere seg vekk fra konkurrentene. CC Vest (www.ccvest.no) er et godt eksempel på slik differensiering hvor man legger vekt på kjøpesenterets eksklusive form.

Plakat i kjøpesenterets nære omgivelse er viktig, men også plakat i nabokommuner eller områder som ligger utenfor det primære nedslagsfeltet, kan være virkningsfullt. At Sandvika Storsenter annonserer med plakater i hele Drammen, er et eksempel på dette.

Radioreklame kan være meget virkningsfullt i lokalmiljøet og er et relativt billig virkemiddel som lett kan kombineres med andre tiltak som f.eks. events og konkurranser.

Da kostnadene ved TV-reklame er høye og det er små muligheter til å avgrense målgruppen til det enkelte nedslagsfeltet, er det nesten ingen kjøpesentre som bruker denne kanalen nasjonalt. Når det gjelder lokal-TV stiller det seg annerledes. Der kan mediet sammenliknes med radio. Ellers egner kino og mobil/SMS/MMS seg godt for å nå unge målgrupper.

Bare noen få norske kjøpesentre har satset på å bygge inn faste attraksjoner i sentrene. Noen steder ser man i høyden et lekerom for barn. Større fornøyles-innretninger, vannfontener eller kunst er imidlertid mangelvare på kjøpesentre her til lands.

Det er derimot ikke sjelden at det lages adhocarrangementer med kjente artister eller kjente personer som trekkplaster. Oslo City med sine konserter er et eksempel på det.

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

Kanskje enda mer aktuelt i dag er kjøpesentrenes

bruk av Internett. Internett er ingen fare for et kjøpesenter, det er tvert imot en mulighet til å spre informasjon. Gjennom Google og andre søkeinnretninger på nettet kan kjøpesenteret og senterets leietagere med fordel presentere seg.

Med Google som eksempel kan man profilere seg med bilder, video og kart samt bli vist i Google Earth. Da er det selvsagt viktig å skape trafikk på internettssiden.

NORSKE KJØPESENTERKJEDER

I løpet av de senere årene har det skjedd en konsentrasjon når det gjelder eierskapet i norske kjøpesenterkjeder.

Olav Thon Gruppen har en rekke større kjøpesentre i Norge. Disse profileres oftest som «storsentre». Olav Thon Gruppen har i tillegg kjøpesentre i Sverige.

Steen & Strøm hadde i flere år Stein Erik Hagen som hovedaksjonær. I 2008 ble kjeden solgt ut til franske og hollandske interesser. Lenge ble kjedens kjøpesentre enhetlig profilert. Nå har man imidlertid gått over til å gi hvert kjøpesenter en egen profil. Steen & Strøm Holmen heter nå Holmen Senter (www.holmensenteret.no).

I Kjøpesenter Holding er Norgesgruppen inne på eiersiden. De profilerer seg med sine «nærsentre» rundt om på Østlandet.

Amfi har en rekke egneide kjøpesentre, noen deleide sentre og flere som forvaltes for andre. Her var en tid Reitangruppen inne på eiersiden. I dag er Olav Thon Gruppen en sterk partner i Amfi.

Sektor Eiendomsutvikling er et selskap som bygger, utvikler og forvalter kjøpesentre. Den siste store overtagelsen deres var Herkules i Skien, som med sin profil ble kåret til «Årets kjøpesenter 2008».

Vital Eiendom er en del av Vital Forsikring. De har relativt få, men stor kjøpesentre, slike som Oslo City. Dette senteret har en sterk egenprofil i Oslo.

I tillegg til de nevnte kjedene finnes det andre utbyggere som f.eks. Salto og Centragruppen som nylig kjøpte Colosseum Park i Oslo, og som har planer på Høvik i Bærum.

Selv om konsentrasjonen av norske kjøpesenterkjeder er stor, blir de norske kjedene små sammenliknet med verdens største. Nylig gikk f.eks. verdens største kjøpesenterkjede, Westfield Group (www.westfield.com), ut og gjorde en emisjon på over ti milliarder kroner. Kjeden har 23 000 leietagere i 120 kjøpesentre verden over med en total salgsflate på 10 millioner

kvadratmeter. Deres nye kjøpesentre i London med 265 butikker er imponerende.

FIGUR 14 De viktigste kjøpesenterkjedene i Norge med hvert sitt «flaggskip»

- Olav Thon Gruppen (www.olavthon.no), Sandvika Storsenter
- Steen & Strøm Norge (www.steenstrom.no), Kvadrat, Sandnes
- Kjøpesenter Holding (www.naersenteret.no), Rykkinn, Bærum
- Amfi (www.amfi.no), Stormoa, Ålesund
- Sektor (www.sektor.no), Herkules, Skien
- Vital (www.vital.no/eiendom), Oslo City, Oslo

KJØPESENTRER KONTRA BYSENTRER

Kjøpesentre utgjør i mange kommuner en trussel mot sentrumsutviklingen. I en rekke byer i Norge lider sentrumshandelen fordi det er etablert ett eller noen ganger flere kjøpesentre utenfor sentrum. I Skien har f.eks. det store Herkules-senteret på Gimsøy gjort det vanskelig for handelen i sentrum. Liknende forhold har man i Kongsvinger og en rekke andre steder. En sjanse sentrum har i en slik situasjon, er å slå tilbake ved å organisere det som på engelsk kalles et «Town Center Management». Et eksempel på et vellykket sentrums-samarbeid er Byen Vår Drammen AS (www.bvd.no). Problemet med slike sentrumsforeninger er imidlertid at det kan være vanskelig å få de involverte partene til å enes om tiltak og budsjetter. Norsk Sentrumsforum er opptatt av denne problemstillingen (www.norsk-sentrumsforum.no). Norsk institutt for by- og regionforskning er også opptatt av samspillet mellom kjøpesentre og bysentre (www.nibr.no) I USA har Quinn (2000) skrevet boken *How Wal-Mart Is Destroying America*. I boken antyder han at Wal-Mart og liknende konsepter kan ødelegge for handel og miljø også i andre verdensdeler. For å motvirke slik negativ omtale og for å få til en helhetlig sentrumsutvikling har flere kjøpesentereiere i Europa utviklet samarbeidsprosjekter hvor man forsøker å bygge ned motsetningene mellom kjøpesentrene og sentrumshandelen. En foregangsbedrift er i denne sammenheng ECE (www.ece.de) i Tyskland. Dette er en kjede som selv har over 100 kjøpesentre i 20 europeiske land, og som ved å bygge om det gamle slottet i Braunschweig til kjøpesenter fikk liv i sentrumshandelen.

REGULERINGSBESTEMMELSER

I Norge er kjøpesentre omfattet av spesielle regler når det gjelder nybygging og utvidelser. I 2004 ble det innført en såkalt kjøpesenterstopp, mens det somme-

FIGUR 15 Norges største kjøpesentre 1.kv/2010

1.	Sandvika Storsenter, Bærum	724 millioner	7,1 % endring fra 2009
2.	Lagunen Storsenter, Bergen	667 millioner	7,1 % (1)
3.	AMFI Moa, Ålesund	536 millioner	7,6 %
4.	Kvadrat, Sandnes	502 millioner	0,2 %
5.	City Syd, Trondheim	468 millioner	13,9 %

(1) Inklusiv 30 % fra Laguneparken

ren 2008 kom nye regler fra Miljøverndepartementet. Hovedintensjonen er at kjøpesentre kun kan etableres eller utvides i samsvar med godkjente fylkesplaner eller fylkesdelsplaner med retningslinjer for lokalisering av varehandel og andre servicefunksjoner. Det er ikke tillatt å etablere eller utvide kjøpesentre med et bruksareal på mer enn 3000 kvadratmeter dersom det ikke eksisterer godkjente fylkesplaner eller fylkesdelsplaner. Med varehandel menes salg av alle typer varer direkte til forbruker, dvs. både detaljhandelsvarer og faghandel, inklusive salg av plasskrevende varer. Prinsippet om konsekvensutredninger i plan- og bygningsloven kommer her inn som et offentlig styringsverktøy. Det er klart at sentrale myndigheter de senere årene har ønsket at kjøpesenterutviklingen skal gå i retning av å styrke by- og kommunikasjonsentrene der folk ferdes kollektivt.

Ettersom kjøpesentrene inntar en mer og mer sentral rolle i byplanleggingen i de fleste kommuner, dukker det nå opp en debatt om offentlige byrom kontra private byrom. I offentlige byrom, som eies av myndighetene, er tilgjengelighet og mellommenneskelig kontakt viktig. I private byrom gjelder de samme kriteriene, men her er det private eiere som bestemmer hvem som kan ferdes i rommet. På kjøpesentre kan eierne f.eks. ha

former for inngangskontroll. Mitchell (2003) befatter seg i utstrakt grad med dette temaet.

FREMTIDSUTSIKTER OG KONKLUSJON

Kjøpesentrene vil få en stadig større og viktigere plass i det norske handelsmønsteret. Da tettheten i Norge allerede er meget høy og restriksjonene for fremtidig etablering er strenge, vil antallet kjøpesentre holde seg relativt stabilt i årene fremover. Kjøpesentrenes utforming i retning *business migration* (flere funksjoner) vil imidlertid fortsette der hvor forandringer og utvidelser er mulig. I noen byer og tettsteder vil sentrum kunne gjenvinne sin posisjon som torv eller handelsplass, men det gjelder kun der hvor man har dyktige sentrumsfor- eninger som også vet å satse på opplevelser, og som har et konstruktivt samarbeid med kommunens politikere.

Markedsføringen av kjøpesentrene vil bli mer profesjonell samtidig som konkurransen kjøpesentrene imellom vil øke. Innen 2020 vil hver annen krone som brukes på detaljhandel, flere steder i landet brukes i kjøpesentre. Gamle og tradisjonelle sentre vil gå dårlig og eventuelt bli lagt ned. De fleste kjøpesentre vil være tilsluttet kjeder i fremtiden. Kjedene vil hovedsakelig være norskeide, selv om eventuelt flere utenlandske interesser kommer inn i Olav Thon Gruppen, som er børsnotert. De sentrene som vil bli vinnere, er de som har dyktige senterledere og et positivt samspill med kjedeleidelsen. Dersom forholdet mellom norsk og svensk valuta blir som i dag, og det på svensk side av grensen etableres stadig flere store sentre, vil dette forholdet kunne få en negativ innvirkning på kjøpesentre på norsk side. De viktigste virkemidlene som vil bli brukt når det gjelder markedsføring av kjøpesentre i Norge, er egen byggningsmasse, plakater, Internett, live marketing (events) og PR-aktiviteter, noe som er med på å skape fortrolighet i offentligheten. ■

KILDER:

Byen Vår Drammen (www.bvd.no)

ECE (www.ece.de)

ICSC (www.icsc.org)

Kotler, P. og K. Keller (2009). *Marketing Management*. Prentice Hall.

Mitchell, D. (2003). *The Right to the City: Social Justice and the Fight for Public Space*. The Guilford Press.

Nordic Council of Shopping Centers (www.ncsc.se)

Norsk institutt for by- og regionforskning (www.nibr.no)

Norsk Sentrumsforum (www.norsk-sentrumsforum.no)

Omholt, T. (2009). *Samarbeid i sentrum*, Unipub.

Quinn, B. (2000). *How Wal-Mart Is Destroying America*. Ten Speed Press.

Rasmussen, P.G. og P. Reidarson (2007). *Handelstrender, kjedeutvikling og service*. Fagbokforlaget.

Senterhåndboken 2009 (www.kdm.no)

Spector, R. (2005). *Category Killers*. Harvard Business School Press.

Zimmerman, J. *Brandtailing* (www.zadv.com)