

NHH



Lokalisering, størrelse og butikkmix på kjøpesentre

En teoretisk og caseorientert tilnærming

Marius Pörschke og Ole Vold

Veileder: Hans Jarle Kind

Selvstendig arbeid innen masterstudiet i Økonomi og Administrasjon, hovedprofil i Økonomisk styring

NORGES HANDELSHØYSKOLE

Dette selvstendige arbeidet er gjennomført som ledd i masterstudiet i økonomi- og administrasjon ved Norges Handelshøyskole og godkjent som sådan. Godkjenningen innebærer ikke at Høyskolen eller sensorer inntår for de metoder som er anvendt, resultater som er fremkommet eller konklusjoner som er trukket i arbeidet.

Sammendrag

Denne masterutredningen er en casestudie av to kjøpesentre i Bergen, hvor etablering, utforming og butikkmix forklares ved hjelp av utvalgte økonomiske modeller. Gjennom disse modellene, observasjoner og intervjuer, viser vi hvordan et kjøpesenter i etableringsfasen blir påvirket av ulike økonomiske forhold.

Kjøpesentre er komplekse organisasjoner og man må ta hensyn til mange ulike faktorer for at et kjøpesenter skal operere optimalt. Våre funn indikerer at størrelse og butikkmix er de viktigste determinantene for et kjøpesenters suksess, men at faktorer som lokalisering også har betydning.

En sentral del av oppgaven er å avdekke hvordan samspillet mellom butikkene på et senter fungerer. De ulike butikkene på et kjøpesenter vil påvirke hverandre gjennom eksternaliteter. En viktig rolle for en senterutvikler er å optimere dette samspillet. Vi viser hvilke betraktninger som er viktige i utformingen av et senters butikkmix. Vi finner at kjøpesentre kan internalisere eksternalitetene som oppstår gjennom å differensiere leiepriser. Videre diskuterer vi hvordan enkelte butikker genererer eksternaliteter i større grad enn andre. Butikkene som genererer de største eksternalitetene kalles ankerbutikker. Vi undersøker ankerbutikkens rolle på kjøpesentre, og viser hvordan disse butikkene påvirker senteret og andre butikkers omsetning.

Vi finner også at profittmaksimerende tilpasning fra senterutviklere og butikker kan føre til at kjøpesentre blir svært like med hensyn til hvilke butikker de inneholder, og at dette kan være økonomisk lønnsomt gitt kunders adferd.

Forord

Denne oppgaven er skrevet som en del av masterstudiet i økonomi og administrasjon ved Norges Handelshøyskole, våren 2015. Utredningen utgjør 30 studiepoeng og er skrevet innen hovedprofilen Økonomisk styring.

De undertegnede har i løpet av studiene fått en stor interesse for konkurranse som fagfelt, og dette ble derfor et naturlig tema for masteroppgaven. Oppgavens case er valgt på bakgrunn av konkurransesituasjonen som oppstod i Åsane bydel i Bergen da kjøpesenteret Horisont i november 2014 åpnet like ved siden av det allerede etablerte Åsane Storsenter. Det har vært spennende å utforske de, i mange tilfeller, komplekse mekanismer som påvirker sentre og deres butikker.

Arbeidet med oppgaven har vært krevende. Litteraturen vi har gjennomgått kommer fra flere forskjellige fagfelt og går på tvers av metoder. Modellene vi har analysert og presentert er også til dels veldig kompliserte. En annen utfordring har vært arbeidet med oppgavens intervjuer. Prosessen rundt utforming, planlegging og gjennomføring av disse var utfordrende og svært tidkrevende. Det er, oss bekjent, ikke gjort lignende studier om norske kjøpesentre. Vi mener derfor at denne utredningen vil bidra til å utvide litteraturen omkring kjøpesentre i Norge.

Vi vil rette en stor takk til vår veileder Hans Jarle Kind for emneforslag og stor dedikasjon til å hjelpe oss i arbeidet med oppgaven. Vi vil også takke våre intervjuobjekter, særlig Jeanette Heggland, som lot oss disponere mye av sin tid til gjennomføring av intervju.

Bergen, juni 2015

Ole Vold

Marius Pörschke

Innhold

SAMMENDRAG	I
FORORD	II
INNHold.....	III
FIGUROVERSIKT.....	V
1. INNLEDNING.....	1
1.1 PROBLEMSTILLING.....	2
1.2 PRESENTASJON AV CASE.....	3
1.3 OPPGAVENS STRUKTUR.....	4
2. GJENNOMGANG AV TEORI	5
2.1 LOKALISERING OG STØRRELSE.....	5
2.1.1 Horisontal differensiering	5
2.1.2 Agglomerasjon.....	10
2.1.3 Størrelse og lokalisering	15
2.2 OPTIMAL BUTIKKMIKS.....	17
2.2.1 Det optimale antall butikker.....	18
2.2.2 Optimal allokering av areal til butikker	22
2.2.3 Ankerbutikker.....	28
2.2.4 Likheter i butikkmiiks mellom kjøpesentre.....	36
3. METODE.....	45
3.1 DESIGN	45
3.2 VALIDITET	46
3.3 METODE FOR INTERVJUER.....	47
3.3.1 Datainnsamling – intervjuer.....	47
3.3.2 Valg av intervjuobjekter.....	48
3.3.3 Valg av intervjuform.....	48
3.3.4 Utformingen av intervjuene.....	49
4. FORBEREDENDE UNDERSØKELSER	52
4.1 BUTIKKSAMMENSETNINGEN PÅ ÅSANE STORSENTER OG HORISONT	52
4.2 KJØPESENTERMARKEDET I BERGEN	55
5. DRØFTING.....	58

5.1	HVORFOR ØNSKER BUTIKKER Å SAMLOKALISERE SEG?.....	59
5.1.1	<i>Agglomerasjon</i>	59
5.2	FØR BYGGINGEN: LOKALISERING OG STØRRELSE	64
5.2.1	<i>Lokalisering</i>	64
5.2.2	<i>Størrelse</i>	69
5.3	VALG AV BUTIKKER: BUTIKKMIKS, LEIEPRIS OG ANKERBUTIKKER	73
5.3.1	<i>Eksternaliteter</i>	74
5.3.2	<i>Internalisering av eksternalitetene</i>	75
5.3.3	<i>Butikkmiks</i>	81
5.3.4	<i>Ankerbutikker</i>	84
5.3.5	<i>Vinmonopolet – et spesialtilfelle</i>	91
5.3.6	<i>Bredde i butikkmiks</i>	92
5.4	HVORFOR BLIR KJØPESENTRE SÅ LIKE.....	94
5.4.1	<i>Senterets perspektiv</i>	96
5.4.2	<i>Leietakers perspektiv</i>	98
6.	KONKLUSJONER	100
7.	LITTERATURLISTE	104
8.	APPENDIKS	I
8.1	SPØRSMÅL MED FAGLIG BEGRUNNELSE	I
8.2	INTERVJU MED JEANETTE HEGGLAND, SENTERLEDER OG ADMINISTRERENDE DIREKTØR HOS HORIZONT.....	VII
8.3	INTERVJU MED KNUT ELIASSEN, ADMINISTRERENDE DIREKTØR HOS LAGUNEN STORSENTER	XV
8.4	GRUPPERING AV FORETAK.....	XIX
8.5	FORDELING AV BUTIKKER.....	XXI
8.6	UTREGNING AV <i>Sij</i> ³ FOR ÅSANE STORSENTER OG HORIZONT.....	XXII

Figuroversikt

Figurer:

Figur 1: Lokaliseringen av Åsane Storsenter og Horisont	3
Figur 2: Eksempel på Hotellings linje	6
Figur 3: Butikk As pris gitt nær lokalisering til butikk B.....	8
Figur 4: Relativ fordeling av butikker i ulike kategorier for Åsane Storsenter og Horisont	53
Figur 5: Relativ fordeling av ulike butikkategorier på Åsane Storsenter og Horisont Kjøpesenter	53
Figur 6: Andel butikker på Åsane Storsenter som også er representert på Horisont, og andelen butikker på Horisont som også er representert på Åsane Storsenter	54
Figur 7: Midtpunkt mellom Åsane og Lagunen i henhold til Reilleys lov	57
Figur 8: Fordeling av driftsmodell hos alle butikkene på Åsane Storsenter og Horisont	66
Figur 9: Kjøpesentertettheten for utvalgte land i Europa	71
Figur 10: Andelen butikker i segmentet klær og sko relativt til andre butikker på Horisont og Åsane Storsenter.....	81

Tabeller:

Tabell 1: Likhet i butikkategorier på kjøpesentre i Edmonton og Calgary.....	39
Tabell 2: Driftsmodeller hos butikker på Åsane Storsenter og Horisont	55
Tabell 3: Numerisk eksempel (1) hentet fra Konishi og Sandfort (2001)	87
Tabell 4: Numerisk eksempel (2) hentet fra Konishi og Sandfort (2001)	88
Tabell 5: Numerisk eksempel (3) hentet fra Konishi og Sandfort (2001)	89
Tabell 6: Fordeling av kategorier basert på første inndeling	xxi
Tabell 7: Fordeling av kategorier basert på andre inndeling	xxii
Tabell 8: Fordeling av C og M-butikker på Horisont og Åsane Storsenter.....	xxii

1. Innledning

I 1953 etablerte det første moderne norske kjøpesenteret seg på Eidsmarka i Bærum. Vi har siden den gang sett en eksplosiv utvikling i antall kjøpesentre i Norge, og teller i dag over 400 sentre. Det kan virke som kjøpesentre har slått godt an for den jevne nordmann. Norge har den høyeste kjøpesentertettheten i Europa målt i kvadratmeter per innbygger (Gisholt, 2010). Samtidig utgjør kjøpesentrene nesten en tredjedel av den totale detaljhandelen i Norge. Det finnes mange forklaringer på den store utbredelsen av kjøpesentre i Norge. Odd Gisholt (2010) peker blant annet på dårlig klima, og et godt samarbeid mellom senterutviklere og myndigheter som mulige forklaringer.

Også i Bergen har kjøpesentrene fått et godt forfeste, og i de siste årene har utbyggingstakten i området vært stor. Da vi begynte på denne oppgaven hadde det nettopp åpnet et nytt kjøpesenter i Åsane bydel, omtrent 300 meter unna nærmeste konkurrent. Dette nye senteret hadde også mange av de samme butikkene som konkurrenten. Denne observasjonen fant vi så interessant, at vi i denne oppgaven ønsket å undersøke dette i større detalj. Hvordan vil valgene et kjøpesenter tar i etableringsfasen påvirke senterets lønnsomhet? Hvilke faktorer vurderer beslutningstakerne på senteret når slike avgjørelser skal tas, og hva sier teorien?

Som snart ferdigutdannede økonomer fra NHH var det for oss naturlig å ha en konkurranseanalytisk tilnærming til problemstillingen. Vi tar derfor utgangspunkt i modeller som forsøker å forklare hvordan kjøpesentre bør opptre i gitte situasjoner. I litteraturen finnes det mye teori som kan bidra til å belyse denne problemstillingen. Det finnes modeller som forklarer hvordan kjøpesentrene tiltrekker seg kunder, hvordan de velger lokalisering, hvordan sentre fastsetter leiepriser på en effektiv måte og hvordan valg av butikkmix påvirker den totale tiltrekningskraften til et kjøpesenter. Det meste av teorien vi fant var skrevet av amerikanske og britiske forfattere. En viktig del av oppgaven er derfor å undersøke om antagelsene som gjøres i disse modellene er

overførbare til norske kjøpesentre. I tillegg til litteraturen benytter vi oss av observasjoner av kjøpesentre og intervjuer med senterledere. Dette for å danne et rikest mulig grunnlag for å forstå hvordan kjøpesentre fungerer.

1.1 Problemstilling

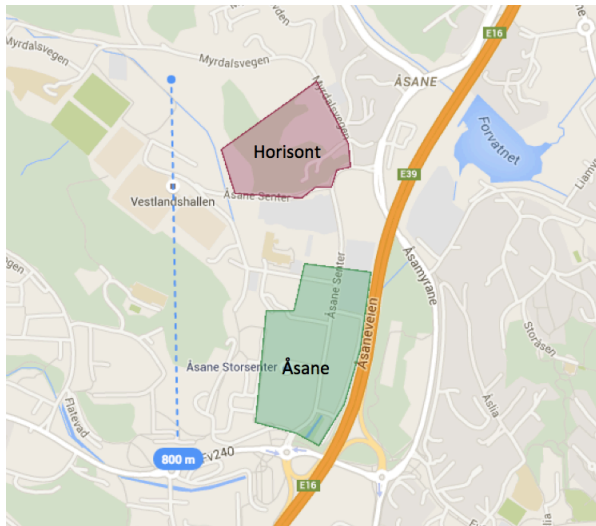
I denne oppgaven tar vi for oss et kjøpesenter i en etableringssituasjon. Vi vil derfor forsøke å, gjennom teori og undersøkelser, belyse hvilke beslutninger en kjøpesenterutvikler må ta når et senter planlegges og bygges. Oppgavens fokus er det konkurranseanalytiske aspektet. Under dette ønsker vi å finne og utforske faktorer som kan ha påvirket det nyetablerte senterets lokalisering, størrelse og butikkmiks da dette i litteraturen fremstår som viktige determinanter for et kjøpesenters konkurransedyktighet og suksess.

På bakgrunn av dette har vi utarbeidet følgende problemstilling:

- Hvilke økonomiske faktorer påvirker utformingen av et kjøpesenter, og hvordan materialiserer disse faktorene seg i det norske markedet?
 - Hvilke faktorer påvirker et kjøpesenters størrelse og lokalisering?
 - Hva påvirker et kjøpesenters butikk sammensetning?

Gjennom å belyse ulike teoretiske modeller ønsker vi å kunne gi svar på disse spørsmålene. Vi ønsker videre å se hvordan teorien utspiller seg i praksis i det norske markedet gjennom et utvalgt case. Målet er at caset skal fungere som en referanse i diskusjonen rundt teorien.

1.2 Presentasjon av case



Figur 1: Lokaliseringen av Åsane Storsenter og Horisont.

Vi vil i dette avsnittet å presentere oppgavens case. I oppgaven undersøkes konkurransen mellom Åsane Storsenter og det nyetablerte kjøpesenteret Horisont, som ligger i Åsane bydel i Bergen. Årsaken til at vi har valgt nettopp disse sentrene er den interessante konkurransesituasjonen som har oppstått i området etter etableringen av Horisont. Samtidig vil dette tillate

oss å innhente informasjon om beslutninger som ble tatt i etableringsfasen av et nytt kjøpesenter.

Åsane bydel er Bergens mest folkerike bydel med over 40 000 innbyggere (SSB, 2015). Bydelen har utviklet seg til å bli en sentral aktør i Bergens handelsstand, med flere store kjøpesentre og varehus lokalisert i den sentrale delen av Åsane. Åsane Senter åpnet i 1976, og fikk fort konkurranse da Arken Steen & Strøm kjøpesenter åpnet få meter unna i 1985. Sentrene ble i 2007 slått sammen til Åsane Storsenter. I november 2014 åpnet Horisont kjøpesenter drøyt 300 meter unna gamle Åsane Senter. Horisont har over 70 butikker. Åsane Storsenter har på sin side omtrent 140 butikker, og er med dette nesten dobbelt så stort som nyetablerte Horisont. Samtidig er Åsane Storsenter fortsatt preget av at det er et senter bestående av flere gamle sentre, gjennom at dagens Åsane Storsenter er delt mellom tre separate bygg. Som nevnt tidligere observerer vi at mange av butikkene på Horisont også finnes på Åsane Storsenter.

Åsane Storsenter har i etterkant av nyetableringen opplevd en salgsnedgang på 16 % av omsetningen i desember 2014 (Ferguson, 2015) og 15% i januar 2015 (Fanghol, 2015). Dette viser at konkurransesituasjonen for Åsane Storsenter har tilspisset seg.

Vår oppgave har ikke som hensikt å utarbeide en formell modell for adferden til geografisk nært lokaliserte kjøpesentre, men ønsker å utforske hvilke faktorer som påvirker butikkutvalget vi finner på kjøpesentre, konkurransen sentrene i mellom, og hvordan denne blir påvirket av deres geografiske nærhet til hverandre. Gitt casets begrensede omfang, vil grunnlaget for å trekke generelle konklusjoner basert på våre funn være begrenset. Vi mener likevel at caset har en egenverdi gjennom at det gir oss et fundament for diskusjon av teoriene som presenteres i oppgaven.

1.3 Oppgavens struktur

Oppgaven er strukturert som følger. I *del 2*, oppgavens teoridel, presenterer vi litteratur som belyser ulike aspekter relevante for kjøpesentre. Den utvalgte teorien favner bredt, og består av litteratur fra flere forskjellige fagfelt. Sentralt er emner som lokalisering, agglomerasjon og kjøpesentres butikkmix. Teorien presenteres i samme rekkefølge som den diskuteres senere i oppgaven. I *del 3* av oppgaven presenteres metode for oppgaven, samt dens intervjuer. I neste del, *del 4*, gjennomgår vi alle undersøkelser som er utført i forbindelse med oppgavens case. Vi presenterer her kjøpesentrenes butikkmix og det relevante markedet. I oppgavens *del 5* diskuterer vi våre funn og knytter disse til litteraturen. Sentralt i denne delen er hvorvidt teorien vi har gjennomgått lar seg overføre til den virkelige verden og hvordan kjøpesentre utformes i praksis. I *del 6* presenteres våre konklusjoner og oppgavens problemstilling besvares.

2. Gjennomgang av teori

Vi vil i det følgende gjennomgå relevant litteratur for oppgaven. Denne litteraturen er forankret i mikroøkonomisk teori. Vi tar først for oss modeller for lokalisering. Her ser vi hvordan et kjøpesenter kan bruke lokalisering som differensieringsfaktor og hvilke utfall dette kan skape. Etter dette presenterer vi teori om agglomerasjon. Denne litteraturen omhandler faktorer som vil være viktige for å forstå hvordan et kjøpesenter fungerer og blir utformet. Vi vil også presentere empirisk forskning som tar for seg forskjellige aspekter vedrørende kjøpesentre. Formålet med teorigjennomgangen er å skape et teoretisk fundament som kan belyse de beslutninger en senterutvikler må ta i etableringen av et kjøpesenter.

2.1 Lokalisering og størrelse

2.1.1 Horisontal differensiering

Horisontal differensiering er et tema som går igjen i mye av den relevante litteraturen for denne oppgaven. Denne teorien har sitt utspring fra Hotellings *Stability in Competition* (1929). For at to eller flere produkter skal være horisontalt differensierte, kreves det at potensielle kjøpere ikke er enige om rangeringen av produktene. Egenskaper som for én kunde fremstår som viktige, vil oppleves som mindre viktige for en annen kunde. Dette fører til en situasjon hvor kunde x kan foretrekke produkt 1, mens kunde y foretrekker produkt 2, og skiller seg fra en situasjon med vertikal produktdifferensiering, hvor både kunde x og y vil være enige om at ett av produktene er bedre enn det andre. Eksempler på horisontal produktdifferensiering kan for eksempel være geografisk avstand mellom butikker, hvor mørk en sjokolade er, eller ulike egenskaper hos en bil.

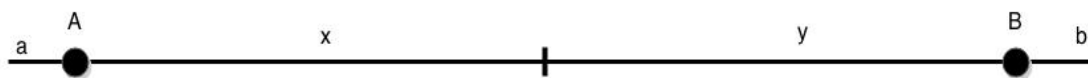
Vi vil i det følgende presentere den generelle modellen Hotelling la frem i 1929. Denne modellen er populært kalt Hotellings lineære by. Årsaken til dette navnet er at Hotelling i sin modell brukte etablering av butikker langs en gate som eksempel. I modellen antar man at to bedrifter begge selger en homogen vare.

Den eneste faktoren som skiller bedriftene fra hverandre er deres lokalisering, og dermed den distansen kunden må forflytte seg for å kunne kjøpe varen. Når kunder forflytter seg i gaten pådrar de seg transportkostnader, og varen nærmest kunden vil derfor alltid foretrekkes.

Den lineære byen kan sees som en metafor for alle former for horisontal produkt differensiering. For eksempel kan man se for seg en kunde som foretrekker veldig mørk sjokolade. Hvis kunden ikke finner en sjokolade som svarer til sine preferanser på "mørkhet", så vil kunden måtte velge en lysere type enn opprinnelig ønsket. Gapet mellom kundens preferanse og hva som faktisk er tilgjengelig i markedet vil i dette tilfellet utgjøre transportkostnaden.

Hotellings modell

Anta at vi har to butikker lokalisert i en gate, og butikkene ikke kan endre sin lokalisering. De potensielle kundene er uniformt fordelt langs denne gaten, og lengden til gaten skrives l . Videre antar vi at butikkene tilbyr én homogen vare. Kundene kjøper en vare fra butikkene, uavhengig av pris, men hver enkelt kunde vil velge å kjøpe varen fra den butikken som gir lavest samlet kostnad. Ytterpunktene i denne gaten skrives a og b , og selgerne er lokalisert i A og B , slik at a og b også kan beskrive avstanden fra bedriftene. Gaten er illustrert i figuren under



Figur 2: Eksempel på Hotellings linje.

Vi antar at produksjonskostnaden til butikkene er null, mens kostnaden en kunde har ved å forflytte seg langs linjen tilsvarer c per distanseenhet, slik at kundens transportkostnader er lineære med avstanden de må bevege seg langs linjestykket. A s pris skrives p_1 og B s pris skrives p_2 , mens q_1 og q_2 er det respektive salgsvolumet til A og B . B kan nå sette en pris som er høyere enn A s pris, men det vil ikke være optimalt å sette en pris som overstiger A s pris med mer en transportkostnaden mellom A og B . p_2 vil derfor ligge litt under $p_1 - c(l - a - b)$. Selger B vil dermed selge til alle kundene til høyre for seg, samt til

alle kunder til venstre innenfor et visst intervall med lengden y , avhengig av prisforskjellen mellom B og A . Det samme gjelder for A , hvor bedriften vil selge til alle kunder til venstre for seg, samt kunder til høyre innenfor et visst intervall med lengden x , hvor x synker når $p_1 - p_2$ øker. Midtpunktet mellom A og B vil være punktet hvor kundene er indifferente mellom å kjøpe fra A eller B .

Dette gir oss

$$p_1 + cx = p_1 + cy. \quad (1.)$$

Lengden l , kan også skrives som

$$a + x + y + b = l. \quad (2.)$$

Hvis vi bruker innsetting og løser for x og y , får vi da

$$x = \frac{1}{2} \left(l - a - b + \frac{p_2 - p_1}{c} \right), \quad (3.)$$

$$y = \frac{1}{2} \left(l - a - b + \frac{p_1 - p_2}{c} \right). \quad (4.)$$

Slik at profitten blir

$$\pi_1 = p_1 q_1 = p_1 (a + x) = \frac{1}{2} (l + a - b) p_1 - \frac{p_1^2}{2c} + \frac{p_1 p_2}{2c}, \quad (5.)$$

$$\pi_2 = p_2 q_2 = p_2 (b + y) = \frac{1}{2} (l - a + b) p_2 - \frac{p_2^2}{2c} + \frac{p_1 p_2}{2c}. \quad (6.)$$

Hver butikk maksimerer sin egen profitt med hensyn på prisen

$$\frac{\partial \pi_1}{\partial p_1} = \frac{1}{2} (l + a - b) - \frac{p_1}{c} + \frac{p_2}{2c} = 0, \quad (7.)$$

$$\frac{\partial \pi_2}{\partial p_2} = \frac{1}{2} (l - a + b) - \frac{p_2}{c} + \frac{p_1}{2c} = 0. \quad (8.)$$

Som gir priser lik

$$p_1 = c \left(l + \frac{a - b}{3} \right), \quad (9.)$$

$$p_2 = c \left(l - \frac{a - b}{3} \right), \quad (10.)$$

og kvantum lik

$$q_1 = a + x = \frac{1}{2} \left(l + \frac{a - b}{3} \right), \quad (11.)$$

$$q_2 = b + y = \frac{1}{2} \left(l + \frac{a - b}{3} \right). \quad (12.)$$

Dersom vi nå substituerer pris og kvantum inn i den opprinnelige profittfunksjonen $\pi_1 = p_1 q_1$, så får vi

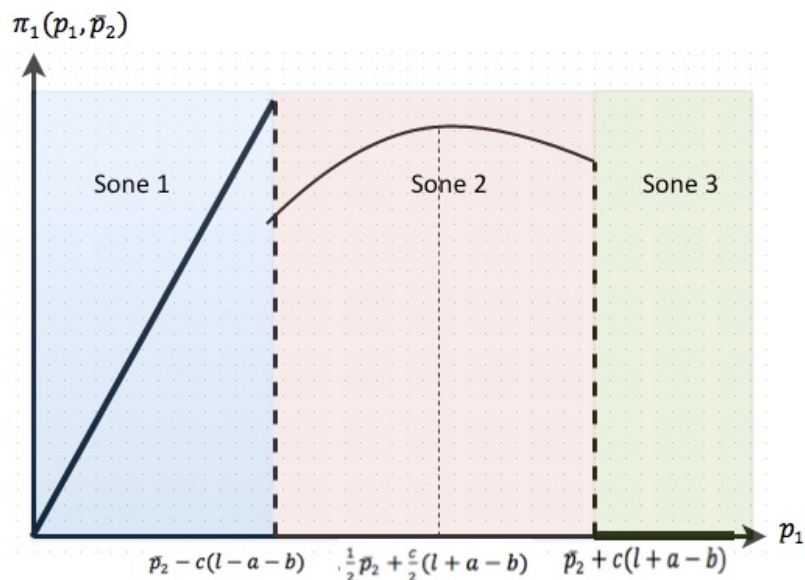
$$\pi_1 = \frac{c}{2} \left(l + \frac{a-b}{3} \right)^2, \quad (13.)$$

og

$$\pi_2 = \frac{c}{2} \left(l - \frac{a-b}{3} \right)^2. \quad (14.)$$

Vi ser fra ligning 13 og 14 at bedriftenes profitt og priser vil være direkte avhengige av transportkostnadene c .

Dersom begge butikkene var lokalisert på samme punkt i midten av linjestykket, slik at $a + b = l$, ville man se et tilfelle med Bertrand-konkurransen, hvor bedriftene konkurrerer prisene ned til null. Figur 3 illustrerer hvordan prisen til butikk A og B vil påvirke overskuddet til butikk A.



Figur 3: Butikk As pris gitt nær lokalisering til butikk B.

I den første sonen, er prisen til butikk A tilstrekkelig høy for at alle kunder vil velge å kjøpe fra denne butikken, og dermed kapre hele markedet. Dersom prisen ligger i sone to, så vil begge butikkene ha positivt salg, mens dersom prisen til butikk A er i sone tre, så vil prisen være så høy at butikk A ikke selger noe som helst.

På bakgrunn av dette ser vi at det ikke eksisterer en likevekt dersom bedriftene er lokalisert tilstrekkelig nære hverandre da dette vil føre til at det blir lønnsomt for butikkene å sette prisen slik at de kaprer hele markedet. d'Aspermont et al. (1979) viser med bakgrunn i dette at likevektene i likning 13 og 14 kun vil være gyldige dersom

$$\left(l + \frac{a-b}{3}\right)^2 \geq \frac{4l(a+2b)}{3} \text{ og } \left(l + \frac{b-a}{3}\right)^2 \geq \frac{4l(b+2a)}{3}. \quad (15.)$$

La oss nå anta at prisene er bestemt eksogent, og at butikkene istedenfor velger lokalisering simultant. Butikkene vil da velge å lokalisere seg i det punktet som maksimerer overskuddet gitt prisen. Problemet illustrert i likning 15 vil dermed ikke gjelde, siden prisen ikke lenger kan endres. Overskuddet til bedrift A er da gitt ved $\pi_1 = \frac{p_1}{2} \left(l + \frac{a-b}{3}\right)$. Dersom vi deriverer dette uttrykket med hensyn på a , så vil vi få $\frac{\partial \pi_1}{\partial a} > 0$, noe som indikerer at butikk A vil prøve å gjøre a så stor som mulig. Det samme gjelder for bedrift B , slik at bedriftene i likevekt vil velge å lokalisere seg i midten av linjestykket (Shy, 1995).

Dette fører til det som kalles for "the principle of minimum differentiation", eller på norsk, prinsippet om minimal differensiering, hvor Nash-likevekten oppnås når begge bedriftene ligger side om side i midten av linjestykket. I følge Hotelling kunne dette prinsippet benyttes til å forklare hvorfor man ser likheter på omtrent alle arenaer hvor det konkurreres om kunders valg (Marianov og Eiselt, 2014). Grunnet dette prinsippet, vil vi ikke se en likevekt dersom butikkene har både pris og lokalisering som strategiske variabler. Prinsippet om minimal differensiering vil føre til at bedriftene ønsker å lokalisere seg nære hverandre, samtidig som d'Aspermont et al. (1979) har vist at vi ikke har en likevekt dersom butikkene kommer for nære hverandre. d'Aspermont et al. løser dette problemet ved å anta at transportkostnadene er kvadratiske istedenfor lineære, noe som åpner for flere lokale likevekter. Hvis vi antar at kunden har avtagende marginal nytte av fritid, så er det heller ikke urimelig å anta en konveks kostnad ved transport, spesielt hvis det er tiden kunden bruker ved forflytning som dominerer transportkostnaden. Vi vil da se en likevekt hvor bedriftene velger å

lokalisere seg i hver sin ende av linjestykket. Dette kalles prinsippet om maksimal differensiering.

For å kort oppsummere, så har vi to effekter som vil påvirke incentivet til å differensiere produkter. Den første effekten kalles konkurranseeffekten, som gir bedriften et insentiv til å lokalisere seg lenger vekk fra konkurrenten og dermed redusere priskonkurransen. Den andre effekten er etterspørselseffekten, som gir bedriften et insentiv til å lokalisere seg nærmere konkurrenten for å øke etterspørselen. Hvilken effekt som dominerer vil påvirke bedriftenes valg av differensieringsgrad. d'Aspermont et al. (1979) viste senere at dersom en bedriftene har både lokalisering og pris som strategiske variabler, og transportkostnadene er lineære, så vil det ikke finnes en likevekt. Når modellen diskuteres senere i oppgaven, vil vi anta kvadrerte transportkostnader der annet ikke er nevnt.

Hotellings modell har dannet grunnlaget for mange forskjellige modeller, og innsikten i modellen er et godt utgangspunkt for vårt case. Variasjoner av modellen er benyttet i flere av modellene vi kommer til å se på senere i oppgaven.

2.1.2 Agglomerasjon

Ofte kan man observere at bedrifter samlokaliserer seg i klynger. For å forklare hvorfor dette fenomenet oppstår, og hvilke fordeler det gir aktørene, brukes begrepet *agglomerasjon*. I det følgende vil vi presentere litteratur og modeller som viser hvilke effekter som oppstår når butikker samlokaliserer seg. Disse modellene er viktige for denne oppgaven da de gir innsikt i hvorfor butikker vil ønske å lokalisere seg på kjøpesentre.

Stahl (1982) presenterer en modell som viser hvorfor det for butikker kan lønne seg å samlokalisere seg. I denne modellen skal selgere lokalisere seg overfor et sett med kunder som leter etter sitt foretrukne produkt fra et sett med imperfekte substitutter. I sin leten fokuserer kunder på optimale

produktkarakteristika heller enn laveste pris. Denne forutsetningen er passende i mange sammenhenger. For ikke-standardiserte produkter, som for eksempel klær, vil pris gi begrenset informasjon. For disse produktene vil man i mange tilfeller måtte besiktige produktet personlig for å gjøre seg kjent med dets karakteristika. Når kunder søker etter produkter vil de pådra seg søkekostnader. Søkekostnaden påvirkes av selgers lokalisering. Desto nærmere hverandre selgere lokaliserer seg, desto lavere vil kundens søkekostnader bli. Reduksjonen i søkekostnader kan føre til en så stor geografisk konsentrasjon av etterspørsel at det, på tross av økt konkurranse, vil være lønnsomt for selgere å lokalisere seg nære hverandre.

Stahls (1982) modell tar for seg lokaliseringsbeslutningen til \mathcal{N} bedrifter som selger én hver av \mathcal{N} differensierte varer. Prisene i modellen er konstante og identiske, og derfor eksogent gitt. Preferanser for de \mathcal{N} produktene varierer mellom kundene, og kundene antas som i Hotelling (1929) å være uniformt fordelte langs et linjestykke. Kunder vet hvilke produkter som finnes i markedet, men ikke hvor de ulike produktene tilbys. For å finne ut dette må de besøke en markeds plass, definert som en ansamling av én eller flere bedrifter. Om en kunde besøker en markeds plass og finner varer som passer sine preferanser, vil kunden kjøpe én enhet av den varen som best passer sine preferanser. Den typiske bedrift vil, i sin viten om dette, lokalisere seg på det sted som maksimerer eget salg. Som vi vil se, øker den aggregerte etterspørselen i hvert marked med størrelsen - altså med hvor mange varer som finnes der. En selger må dermed ta valget mellom å lokalisere seg i et lokalt monopol med et lite markedsområde, men hvor en større andel av kundene vil kjøpe grunnet mangelen på alternativer, eller å slutte seg til et marked med flere selgere og dermed konkurranse. I det sistnevnte tilfellet vil selgeren selge til kun en liten andel av markedet, de som ikke substituerer seg bort til fordel for andre produkter. To effekter vi gjøre seg gjeldende: en negativ substitusjonseffekt fra konkurranse, og en positiv markedsstørrelseseffekt som kommer av at flere selgere øker den samlede etterspørselen. På tross av økt konkurranse vil en selger ønske å lokalisere seg i et større marked dersom reduksjonen i etterspørsel fra substitusjonseffekten mer enn oppveies av økningen i

etterspørsel som kommer fra økt markedsstørrelse. Ved å lokalisere seg i det større markedet vil selgeren også påføre selgerne som allerede er der en positiv etterspørselseffekt gjennom sin egen tilstedeværelse. Denne effekten kommer av kunders usikkerhet om hvilke produkter som tilbys hvor.

I Stahls modell er kunder kresne. Med dette menes det at en kunde kun vil ønske å kjøpe et visst sett av produktene som finnes i markedet. Av de \mathcal{N} tilgjengelige varene har kunde i positiv nytte av et sett a_i bestående av elementer j_i . Kunde i anser m_i som akseptable alternativer, hvor $1 \leq m_i \leq \mathcal{N}$, og de akseptable alternativene er strengt rangerte. Når m_i synker vil kunde i finne et lavere antall av de tilgjengelige godene akseptable. m_i angir dermed hvor kresen kunde i er. Kunders preferanser er karakterisert av en nyttefunksjon $u_i(j)$, hvor j er kunde i s alternativ nummer j på rangeringen av de differensierte varene (Marianov og Eiselt, 2014). Denne fremstillingen er en noe forenklet versjon av nyttefunksjonen i Stahl (1982), men er tilstrekkelig til å vise de relevante effektene.

På tilbudssiden finnes \mathcal{N} bedrifter som hver selger ett produkt i ved lokasjon l_i til konstant kostnad og pris. Produkt i er unikt for hver lokasjon l_i . Det finnes K markeds plasser med lokasjon k . Størrelsen på markeds plassene er gitt ved s_k , som er antallet bedrifter.

Kunder kjenner størrelsen og lokasjonen til hvert marked, men ikke hvilke varer som tilbys der. For å finne ut dette må kunden besøke markeds plassen og dermed pådra seg en transportkostnad c , som er lineær med distansen kunden reiser. En kunde besøker maksimalt én markeds plass og når kunden har ankommet et marked kan alle butikker her besøkes uten å pådra seg ytterligere transportkostnader. En kunde som velger å besøke en markeds plass vil kjøpe den vare som best passer sine preferanser, dersom en akseptabel vare finnes der. Sannsynligheten for å finne en akseptabel vare er lik for hvert utsalgssted. Beslutningen om å besøke en markeds plass gjøres gjennom å maksimere den forventede nytten. Dersom den maksimale forventede nytten som kan oppnås

ved å besøke en markeds plass er lavere enn transportkostnaden vil ingen marked bli besøkt.

$$\sum_{j=1}^{m_i} \pi_j(S_k) u_i(j) - t|k - x|. \quad (16.)$$

Ligning 16 (Marianov og Eiselt, 2014) viser den forenklete versjonen av kundenes nyttefunksjon i Stahl (1982), og angir den forventede nytten av å besøke en markeds plass. Her er $\pi_j(S_k)$ sannsynligheten for å finne vare j på rangeringslisten, men ikke de første varene $(1 - j)$, på markeds plass k med størrelse S_k . Et markeds radius er definert som den distansen hvor nytten for en kunde fra å besøke markeds plassen er lik null (Marianov og Eiselt, 2014).

Stahl (1982) viser at den aggregerte etterspørselen til en markeds plass øker med størrelsen. Jo flere butikker som er lokalisert på samme sted, desto større radius av kunder vil markeds plassen tiltrekke seg. Når antallet utsalgssteder på en markeds plass øker, stiger sannsynligheten for at en kunde vil finne en av varene som passer sine preferanser på denne, $\sum_{j=1}^{m_i} \pi_j(S_k)$. Dermed øker også kundens forventede nytte av å besøke markeds plassen. Transportkostnaden, $t|k - x|$, forblir derimot uendret. Dette fører til at punktet hvor nytten er lik null skyves lengre ut fra markeds plassen. Kunder vil nå være villige til å pådra seg en større transportkostnad for å komme til markeds plassen da denne økningen oppveies av høyere forventet nytte. Som en følge av dette vil kunder lokalisert lengre fra markeds plassen nå ønske å besøke den, og med dette ser man at en markeds plass' radius øker med antallet butikker.

Grunnet at kunder er kresne, vil det ikke finnes en likevekt med \mathcal{N} markeds plasser. Når antallet varer kunder finner akseptable, m_i , synker, vil sannsynligheten for å finne en akseptabel vare hos en butikk også synke. Dette fører til at bedrifter vil ønske å samlokalisere seg. I alle tilfeller vil bedrifter lokalisere seg minst parvis. Den eneste muligheten for å finne en likevekt med \mathcal{N} markeds plasser er under forutsetningen at alle kunder betrakter alle varer som perfekte substitutter. Under alle andre forutsetninger kan noen bedrifter tjene på samlokalisering. I det ekstreme tilfellet hvor $m_i = 1$, hvilket vil si at hver

kunde finner én, og bare én, vare akseptabel, vil man få en likevekt hvor alle bedrifter er lokaliserte på samme markeds plass. Denne slutningen er logisk. Når hver kunde anser kun ett alternativ som akseptabelt, vil det ikke være konkurranse mellom bedriftene. Dermed har samlokaliseringen ingen negative konsekvenser. Merk at denne likevekten kun holder gitt forutsetningen om at kunder ikke har informasjon om hvilke varer som finnes hvor. Dersom man gir kunder perfekt informasjon om hvilke bedrifter som selger hvilke varer, vil man nå se at bedriftene lokaliserer seg tilfeldig.

Stahl (1982) viser også at dersom m_i ikke er for stor, er en situasjon hvor alle bedrifter lokaliserer seg på samme sted en mulig likevekt. Under samme forutsetninger finnes det også en kritisk størrelse på en markeds plass, som vil gjøre at ingen bedrifter som befinner seg i den vil ønske å forlate den, og at alle bedrifter som ikke befinner seg i den vil ønske å slutte seg til den. Dette medfører at ingen små markeds plasser vil eksistere i likevekt. En slik likevekt vil kunne opprettholdes til tross for at det oppstår en stor substitusjonseffekt mellom bedriftene på markeds plass.

Samlokalisering av butikker kan også påvirke deres prissetting. Konishi (2005) bygger videre på blant annet Stahl (1982), og forklarer agglomerasjon av butikker gjennom to effekter. I tillegg til konsumenters usikkerhet om egen smak, effekten beskrevet i Stahl (1982), tar Konishi (2005) hensyn til priser. Når antallet butikker på en markeds plass øker vil dette også medføre en priseeffekt som trekker i samme retning som smaksusikkerhetseffekten. Høyere konsentrasjon av butikker gir et signal overfor kunder om at priskonkurransen er sterkere, og dermed prisene lavere enn på mindre markeds plasser eller hos frittstående butikker. Dette signalet påvirker kundenes forventede nytte og fører også til at markeds størrelsen øker.

Konishis modell gir også kunder rett i denne antagelsen. En tredje effekt som oppstår er at når flere butikker samler seg på et senter, så reduseres prisene i likevekt, P_k^* , slik at $P_k^* > P_{k+1}^*$. I denne symmetriske prislikevekten tar alle butikker samme likevektspris P_k^* , og denne reduseres med antallet butikker, k .

2.1.3 Størrelse og lokalisering

Eppli og Shilling (1996) bruker Lakshmanan og Hansens (1965) gravitasjonsmodell for å empirisk undersøke hvorvidt størrelse eller lokalisering er den viktigste faktoren for et kjøpesenters suksess. Denne gravitasjonsmodellen estimerer aggregerte salgsvolum (R_{ij}) i marked i for kjøpesenter j som:

$$R_{i,j} = Y_i \frac{\left(\frac{M_j^\alpha}{D_{i,j}^\gamma}\right)}{\left(\sum_{k=1}^m \frac{M_k^\alpha}{D_{i,k}^\beta}\right)}. \quad (17.)$$

I ligning 17 er M_j størrelsen på kjøpesenter j , D_{ij} er distansen fra kunde i til kjøpesenter j . M_k er størrelsen på kjøpesenter k , D_{ik} er distansen fra kunde i og kjøpesenter k , og Y_i er den totale omsetningen fra detaljhandel i handelsområdet. α , β og γ er friksjonsparametre. En lav verdi for α indikerer at senterstørrelse har liten betydning. Lave verdier for β og γ betyr at distanse er uviktig for kunder når valg av kjøpesenter foretas.

Modellen antar at kunders valg av kjøpesenter beror på kjøpesenterets attraktivitet, som er et produkt av senterets størrelse målt i areal, og distansen mellom utgangspunkt og destinasjon. Kunder antas å være jevnt fordelt over markedet, hvilket betyr at man kan definere D_{ik} som distansen mellom kjøpesenter j og k .

Som datagrunnlag for denne modellen benyttes data innsamlet fra 38 kjøpesentre i USA. Konkurrerende sentre er definert som de som ligger innen en radius på 16 kilometer fra hvert kjøpesenter i utvalget.

For å estimere salgstall brukes formelen

$$S_{i,j} = a + bR_{i,j} + \varepsilon_{i,j}, \quad (18.)$$

hvor $S_{i,j}$ er de faktiske salgstall i område i på kjøpesenter j , og R_{ij} er fra gravitasjonsmodellen i ligning 17. Estimering av ligning 18 blir utført gjennom minste kvadraters metode. Modellens forklaringskraft blir beregnet ved å måle

samvariasjonen mellom S_{ij} og R_{ij} . Høy R^2 vil betyr at størrelse og lokasjon er viktige faktorer for å forklare et kjøpesenters suksess.

Ved å benytte alternerende verdier for friksjonsparameterne kan man ved hjelp av denne modellen få indikasjoner på hvilke faktorer som er viktigst når kunder velger kjøpesenter. Den største forklaringskraften, 73%, oppnås når α er 2,0 og β er 0,4. Dette betyr at når en kunde skal bestemme seg for hvilket kjøpesenter han eller hun vil besøke, er størrelse en viktigere faktor enn distansen til senteret. Denne konklusjonen holder også når det kontrolleres for andre faktorer som alder, design og tilstedeværelse av kjedebutikker.

Eppli og Shilling (1996) utfører også en sensitivitetsanalyse for å estimere effekten på omsetning til kjøpesentre av endringer i størrelse på, og distanse til konkurrerende sentre. De finner at den eneste faktoren som gir signifikant effekt på omsetningen til senter j er størrelsen på omkringliggende sentre. En reduksjon i størrelsen på omkringliggende kjøpesentre med 20% gir en økning i omsetningen for kjøpesenter j med mellom 30% og 40 %, avhengig av kjøpesenterets størrelse. En økning i størrelsen på omkringliggende kjøpesentre på 20% gir en reduksjon i omsetning på mellom 16% og 21% for kjøpesenter j . En økning i distansen til konkurrerende senter med 20% gir en omsetningsøkning på kun 4-6%, mens for en tilsvarende reduksjon er effekten på mellom 5% og 7%, med motsatt fortegn. Fra dette ser vi at effekten av distansen mellom konkurrerende sentre er svært liten i forhold til effekten av størrelse.

2.2 Optimal butikkmix

Beslutningen om hvilke leietakere som ønskes på et kjøpesenter er en kompleks problemstilling. Mange faktorer kan bidra til å avgjøre et senters optimale butikkmix. I litteraturen finner vi flere ulike tilnærminger til dette problemet.

En av de mest sentrale faktorene i denne sammenhengen er eksternaliteter. I følge Brueckner (1993) er eksternaliteter mellom butikker et av de viktigste fortrinnene et kjøpesenter har over andre butikker lokalisert utenfor senteret. En eksternalitet kan defineres som en konsekvens av økonomisk aktivitet som påvirker en tredjepart som ikke er involvert i aktiviteten (Investopedia, 2015). Gitt at en kunde ønsker å kjøpe sko. Vi antar at denne kunden vil være indifferent mellom å velge et kjøpesenter som kun har skobutikker og den lokale skobutikken. Dersom kjøpesenteret derimot også tilbyr klær, slik at kunden har mulighet til å kjøpe klær og sko på samme handletur, så vil kunden være mer tilbøyelig til å velge å dra på kjøpesenteret fremfor den lokale butikken. At denne klesbutikken nå har økt sjansen for at kunden velger å handle i skobutikken på kjøpesenteret, er et eksempel på en eksternalitet. En butikks evne til å generere eksternaliteter vil variere med butikkens karakteristika. En butikk som tilbyr et snevert utvalg av spesialiserte varer, vil gjerne ikke være en naturlig del av de fleste kunders handlelister, og genererer dermed mindre eksternaliteter enn en butikk som tilbyr mer dagligdagse varer som for eksempel klær. Brueckner (1993) bruker eksternaliteter mellom butikker for å vise hvordan man utleder den optimale allokeringen av areal på et kjøpesenter, et tema vi vil behandle senere i oppgaven.

Eksternaliteter er også en viktig faktor i spørsmålet om hvor mange butikker man ønsker på et kjøpesenter, innen de forskjellige varesegmentene. Dette spørsmålet blir i stor grad ignorert av Brueckner, men temaet analyseres derimot inngående i Miceli et al. (1998).

2.2.1 Det optimale antall butikker

Miceli et al. (1998) viser at det kan være optimalt for et senter å ha flere butikker som selger identiske varer, og som dermed konkurrerer med hverandre. Når en butikk lokaliserer seg på et kjøpesenter får den en grad av geografisk monopolmakt. Dersom leien kjøpesenteret kan ta fra hver butikk korrelerer med butikkens profitt, skulle man tro at det ville være ønskelig, sett fra senterledelsens side, at hver butikk fikk utnytte denne monopolmakten. Likevel ser man at kjøpesentre i stor grad har mange butikker innen samme segment, noe man kan anta reduserer den samlede profitten. Dette fenomenet lar seg ikke forklare ut ifra klassisk agglomerasjonsteori da det ikke er fri etablering på kjøpesentre. Det faktum at kjøpesentre er planlagte klynger av butikker gjør at senterledelsen kan opptre profittmaksimerende i sin sammensetning av senteret ved å implementere optimal butikkmix.

I følge Miceli et al. (1998) kan det store antallet konkurrerende butikker på et kjøpesenter forklares gjennom eksternaliteter. I nærvær av eksternaliteter vil ikke lenger senterledelsen kun være opptatt av hver butikks profitt, men også trafikken den genererer for senteret. En butikk som genererer høyere besøkstall vil skape større positive eksternaliteter og dermed også økt omsetning og profitt for de andre butikkene på senteret. Når en butikk tilpasser seg som monopolist vil den maksimere profitt gjennom å begrense volum. Dette reduserer de positive eksternalitetene som påføres andre butikker. Når flere butikker innen samme segment etablerer seg på senteret vil volumet stige grunnet økt konkurranse.

Miceli et al. (1998) forutsetter at alle konkurrerende butikker er perfekte substitutter. Dette gjør at konkurrerende butikker ikke vil påvirke hverandre gjennom eksternaliteter. Eksternaliteter forekommer kun mellom butikker som er enten komplementære eller imperfekte substitutter. I analysen betraktes dermed ikke to skobutikker som konkurrerende dersom de selger differensierte varer. To skobutikker vil realistisk sett både medføre positive eksternaliteter og en konkurranseeffekt for hverandre, gitt at de har noen identiske og noen

differensierte produkter. I analysen ses det bort ifra dette ved å anta at alle butikker selger én vare som er enten et perfekt substitutt eller en differensiert vare.

I modellen skal et kjøpesenter velge det optimale antallet butikker, n , for en gitt butikktype. Kjøpesenteret skaper et geografisk monopol for butikker av denne typen, hvilket gir en synkende, invers etterspørselsfunksjon på form:

$$P = a - bQ. \quad (19.)$$

I ligning 19 er P pris, Q aggregert volum for alle n identiske butikker og a og b positive konstanter. Q kan dekomponeres, $Q = nq$, hvor q er kvantum fra hver enkelt butikk.

Kjøpesenteret tar leie fra hver butikk som er lik den forventede profitten butikken genererer. Denne leien, R , betales på forskudd, slik at den vurderes som en fast kostnad når butikkene setter sitt kvantum q_i .

Butikk i velger q_i for å maksimere profitt: $\pi_i = Pq_i - cq_i$, hvor c er den konstante variable kostnaden per enhet. Ved å sette inn P fra etterspørselsfunksjonen får vi at:

$$\pi_i = (a - bQ)q_i - cq_i. \quad (20.)$$

Det aggregerte volum fra alle butikker kan skrives som $Q = \sum_{j \neq i} q_j + q_i$, hvor q_i er eget kvantum og q_j er andre butikkers kvantum. Ved å sette dette inn i foregående ligning får vi:

$$\pi_i = \left[a - b \left(\sum_{j \neq i} q_j + q_i \right) \right] q_i - cq_i. \quad (21.)$$

Dersom vi antar at hver butikk setter eget kvantum, q_i , og tar andre butikkers kvantum, q_j , for gitt, får vi førsteordensbetingelsen for q_i :

$$a - b \left(\sum_{j \neq i} q_j + q_i \right) - bq_i - c = 0. \quad (22.)$$

I likevekt er alle butikker av en gitt type like, og velger dermed samme optimale kvantum. Vi får dermed $q_i = q_j = q^*$. Setter vi dette inn i førsteordensbetingelsen og løser for q^* får vi:

$$q^* = \frac{(a - c)}{b(n + 1)}, \text{ hvor } a > c. \quad (23.)$$

Aggregert kvantum blir dermed:

$$Q^* = nq^* = \frac{n(a - c)}{b(n + 1)}. \quad (24.)$$

Ved å sette Q^* inn i etterspørselsfunksjonen får vi prisen i likevekt:

$$P^* = a - \frac{n(a - c)}{(n + 1)}. \quad (25.)$$

Dermed kan vi skrive profitt per butikk:

$$\pi^* = \frac{1}{b} \frac{(a - c)^2}{(n + 1)}. \quad (26.)$$

Og aggregert profitt:

$$\Pi = n\pi^* = \frac{n}{b} \frac{(a - c)^2}{(n + 1)}. \quad (27.)$$

Da senteret tar all profitt fra butikkene i leie, er den aggregerte leien som betales $nR = \Pi$. Denne maksimeres ved $n = 1$. Dette vises ved å derivere foregående ligning:

$$\frac{\partial \Pi}{\partial n} = \frac{(a - c)^2}{b} \frac{(-n^2 + 1)}{(n + 1)^2}, \quad (28.)$$

som er negativ for alle $n > 1$. Det vil si at dersom man skriver profitten som en funksjon av antall butikker, n , får vi at $\Pi(1) > \Pi(2) > \dots > \Pi(n)$. Vi kan dermed konkludere med at, dersom man ser bort ifra eksternaliteter mellom butikker vil det aldri lønne seg å ha mer enn én butikk innenfor hvert segment. Et senter bør tillate kun én butikk av hver type for å maksimere profitt. I en situasjon hvor et senter har en butikk av type j , men ikke type k , vil det derfor være økonomisk mest lønnsomt å tillate etablering av en butikk av type k , da:

$$\Pi_j(1) + \Pi_k(1) > \Pi_j(2). \quad (29.)$$

Dersom vi nå tar med eksternaliteter i betraktningen, endrer analysen seg noe. Eksternalitetene oppstår når kunder av butikk j også handler i andre butikker. Med andre ord antar vi at eksternalitetene øker med aggregert kvantum, Q^* , for butikktype j . Formelt kan vi skrive de aggregerte positive eksternalitetene butikktype j påfører andre butikktyper som $E_j(Q_j^*)$, hvor $E_j' > 0$. Med dette

antar vi at trafikken i butikk j er positivt korrelert med dens aggregerte kvantum.

Fra ligningen for aggregert kvantum kan vi da si at:

$$\frac{\partial E_j}{\partial n_j} = E_j' \frac{(a_j - c_j)}{b_j(n_j + 1)^2} > 0, \quad (30.)$$

hvilket vil si at de positive eksternalitetene som stammer fra butikktype j øker med antallet butikker. Dersom E_j' er stor nok, vil det dermed være optimalt å ha flere butikker av type j .

Senterledelsen vil nå velge n_j for å maksimere den totale inntekten fra butikker av type j . Denne er gitt ved den aggregerte leien fra disse butikkene i tillegg til den inntekten som kommer fra positive eksternaliteter som disse påfører andre butikktyper, formelt $\Pi_j(n_j) + E_j(n_j)$. Den optimale n_j er den som tilfredsstiller førsteordensbetingelsen:

$$\frac{\partial \Pi_j}{\partial n_j} + \frac{\partial E_j}{\partial n_j} \leq 0. \quad (31.)$$

I ligning 31 er det første uttrykket på venstre side, som bevist i ligning 28, negativt for $n_j > 1$. For at det skal være optimalt å ha flere butikker av type j , må altså det andre uttrykket til venstre, som gir den marginale eksterne virkningen fra butikktype j på andre butikker, være stort nok til at det veier opp for tapet i samlede leieinntekter som følger av konkurransen fra de ekstra butikkene av type j . Det optimale antallet butikker innenfor et segment oppnås, i følge ligning 31, når en ekstra butikk innen et segment gir ingen eller en negativ påvirkning på senterets inntekter. Hvilke butikktyper som gir de største positive eksterne virkningene for hverandre er et empirisk spørsmål, og det finnes forskning på området, som beskjeftiger seg med hvilke butikktyper som er mest kompatible og dermed maksimerer effekten av eksternalitetene.

2.2.2 Optimal allokering av areal til butikker

Over ser vi hvordan eksternaliteter benyttes til å utlede det optimale antallet butikker innen hver kategori. Eksternaliteter kan også benyttes for å modellere den optimale allokeringen av areal til forskjellige butikker. Brueckner (1993) viser hvordan butikkens eksternalitetsgenererende egenskaper påvirker arealallokeringen på et kjøpesenter. I denne modellen ser vi også hvordan eksternalitetene som oppstår mellom butikkene internaliseres av senterutvikleren gjennom fastsettingen av leiepriser.

I modellen får en butikk tildelt et areal i kvadratmeter betegnet S_i , og utleierens kostnader er betegnet $c \sum_{i=1}^n S_i$, hvor $c > 0$. Disse kostnadene inkluderer blant annet renter på konstruksjonskostnader og vedlikeholdskostnader. Videre er salgsvolumet til en butikk betegnet med R_i . Salgsvolumet vil avhenge både av egen butikkflate og andre butikkers størrelse, $R_i = R_i(S_1, S_2, \dots, S_n)$, slik at

$$\frac{\partial R_i}{\partial S_i} > 0 \text{ og } \frac{\partial R_i}{\partial S_j} \geq 0, \quad j \neq i. \quad (32.)$$

Forklaringen bak dette er at når butikk j s areal øker, øker også denne butikkens vareutvalg. Dermed vil en kunde hvis handleliste inneholder vare j , i tillegg til andre varer, med større sannsynlighet velge å besøke senteret. Senteret har nå blitt mer attraktivt, og får flere besøkende. Når disse besøkende har som formål å kjøpe flere varer på sin handletur øker også salget for butikk i . Her tas det også hensyn til at butikk j i noen tilfeller ikke skaper noen interbutikkexternalitet. Det er også verdt å merke seg at hvis et senter inneholder flere butikker av samme type, så kan konkurranse mellom butikkene føre til motsatt effekt. Eksternalitetene kan bli negative dersom en økning i størrelse hos én butikk reduserer salget hos de konkurrerende butikkene. Videre vil R_i øke i en avtagende grad når S_i øker, og dersom S_j øker, så vil den marginale effekten av S_i også øke (eller holdes konstant). Dette kan formaliseres ved

$$\frac{\partial^2 R_i}{\partial S_i^2} < 0 \text{ og } \frac{\partial^2 R_i}{\partial S_j \partial S_i} \geq 0, \quad j \neq i. \quad (33.)$$

I den videre analysen undersøker Brueckner (1993) tre scenarioer. Hva skjer dersom senterutvikleren opptrer som en diskriminerende monopolist, hva skjer dersom senterutvikleren opptrer som en perfekt diskriminerende monopolist,

og hva skjer dersom vi har perfekt diskriminering samtidig som butikkene kan velge innsatsnivå. Vi forklarer kort hvert enkelt av de forskjellige scenarioene.

Utvikleren som diskriminerende monopolist

I det første scenarioet setter senterutvikleren en individuell leiepris per kvadratmeter til hver enkelt butikk, og butikkene avgjør så hvor stort areal de ønsker å leie. La p_i være leieprisen per kvadratmeter betalt for butikk i . Butikk i s profitt blir da $R_i(S) - p_i S_i$, hvor S er en vektor (S_1, S_2, \dots, S_n) av arealfordelinger. Butikk i s etterspørselsfunksjon finner man ved å maksimere profittfunksjonen med hensyn på S_i , noe som gir oss følgende førsteordensbetingelse:

$$\frac{\partial R_i(S)}{\partial S_i} = p_i. \quad (34.)$$

Denne førsteordensbetingelsen avgjør den optimale verdien av S_i , avhengig av verdiene til p_i og S_j hvor $j \neq i$. Den inverterte versjonen av denne kurven gir oss prisen butikk i er villig til å leie S_i kvadratmeter for, avhengig av verdiene av $S_j, j \neq i$. Den inverterte versjonen av førsteordensbetingelsen blir dermed butikk i s inverse etterspørselskurve for areal avhengig av de andre butikkenes areal.

$$D_i(S) = \frac{\partial R_i(S)}{\partial S_i}. \quad (35.)$$

Gitt likning 32, får vi da,

$$\frac{\partial D_i}{\partial S_i} < 0 \text{ og } \frac{\partial D_i}{\partial S_j} \geq 0, \quad j \neq i, \quad (36.)$$

slik at butikk i s inverse etterspørselskurve er avtagende og skifter oppover, eller forblir uendret, dersom S_j øker.

Priselastisiteten til butikk i s etterspørsel etter areal, ϵ_i , er den resiproke til elastisiteten av den inverse etterspørselskurven:

$$\epsilon_i = \left[\frac{S_i}{D_i} \frac{\partial D_i}{\partial S_i} \right]^{-1}. \quad (37.)$$

Med utgangspunkt i den inverse etterspørselskurven kan vi skrive den totale profitten for kjøpesenteret som

$$\sum_{i=1}^n S_i D_i(S) - c \sum_{i=1}^n S_i. \quad (38.)$$

Senterutvikleren velger videre en allokering av areal som maksimerer senterets profittfunksjon.

$$D_j(S) + S_j \frac{\partial D_j(S)}{\partial S_j} + \sum_{i \neq j} S_i \frac{\partial D_i(S)}{\partial S_j} = c. \quad (39.)$$

Hvis vi kombinerer senterutviklerens førsteordensbetingelse (likning 39) med priselastisiteten (likning 37), kan vi skrive om forrige likning til

$$D_j(S) = \frac{c - \sum_{i \neq j} S_i \partial D_i(S) / \partial S_j}{1 + \epsilon_j^{-1}}. \quad (40.)$$

Areal vil allokere til butikk i helt til punktet hvor etterspørselen er lik den marginale arealkostnaden minus eksternaliteten, justert for priselastisiteten. Det er her verd å merke seg at den virkelige marginalkostnaden av areal for butikk i er c fratrukket økningen i leieinntekter fra andre butikker som oppstår når butikk i utvides. Denne økningen i leieinntekter forekommer fordi en økning i S_i flytter arealetterspørselskurvene til de andre butikkene oppover som et resultat av eksternaliteten.

Dersom senterutvikleren kalkulerer de riktige marginalkostnadene, kan han sette leiepriser ved å kalkulere et påslag over marginalkostnaden som avhenger av etterspørselselastisiteten. På denne måten får butikkene med mest elastisk etterspørsel de minste påslagene over butikkspesifikk marginalkost, mens butikkene med den minst elastiske etterspørselen blir belastet med de høyeste påslagene.

Gitt likning 38, vil variasjoner i leie mellom butikker på et kjøpesenter avhenge av forskjeller i etterspørselselastisiteter og eksternalitetsgenererende egenskaper. For å nærmere forklare eksternalitetseffekten, antar vi at vi har to typer butikker, k og m . Butikkene har samme etterspørselselastisitet ϵ for areal. Da vil vi med utgangspunkt i ligning 40 kunne utlede en forskjell i leiepris mellom butikker lik

$$p_k - p_m = \gamma \left[\sum_{i \neq m} S_i \frac{\partial D_i}{\partial S_m} - \sum_{i \neq k} S_i \frac{\partial D_i}{\partial S_k} \right] \text{ hvor } \gamma = \frac{1}{(1 + \epsilon^{-1})}. \quad (41.)$$

I ligning 41 ser vi at forskjellen i leiepris mellom butikk k og butikk m avhenger av deres relative eksternalitetsgenererende egenskaper. Hvis butikk m er mer effektiv, vil likningen bli positiv, og m betaler en lavere leie enn butikk k . Dette kan være med å forklare hvorfor varehus og andre ankerbutikker betaler mindre leie enn andre butikker. Eksternalitetene som genereres fører til at den marginale kostnaden av å allokere areal til disse butikkene er lav.

Som tidligere nevnt kan eksternaliteteseffekten av å øke en butikks areal også bli negativ som en følge av økt konkurranse. Dersom man skal allokere mer areal til en skobutikk må man vurdere gevinsten det økte skoutvalget på senteret medfører for andre butikktyper, mot tapet den økte konkurransen innen segmentet påfører andre skobutikker. Her kan man da trekke et skille mellom interbransjeeksternaliteter og intrabransjeeksternaliteter.

Utvikleren som perfekt diskriminerende monopolist

I neste del av modellen antar Brueckner (1993) at senterutvikleren også bestemmer hvor stort areal hver butikk skal ha. Hver butikk tilbys et bestemt areal, mot en spesifisert total leiepris for lokalet. Senterutvikleren blir dermed en perfekt diskriminerende monopolist, som kommer med et tilbud (S_i, P_i) til butikk i . Her er P_i den totale leien for areal S_i . Da butikken kun kan velge én lokasjon, må senterutvikleren sikre at butikkens profittnivå blir minst like høyt som på butikkens nest beste mulige lokalisering. Dette for å være sikker på at tilbudet blir akseptert. Sett med tilbud fra senterutvikleren må derfor minst tilfredsstillende

$$R_i(S) - P_i \geq \pi_i, \quad i = 1, 2, \dots, n, \quad (42.)$$

hvor π_i er butikk i s alternative profittnivå. Senterutvikleren sitter da igjen med følgende profittfunksjon

$$\sum_{i=1}^n P_i - c \sum_{i=1}^n S_i, \quad (43.)$$

avhengig av ligning 42.

Siden ulikheten i ligning 42 vil begrenses i optimum, kan vi i ligning 43 erstatte P_i med $R_i(S) - \pi_i$. Etter denne substitusjonen vil senterutviklerens profitt være gitt av

$$\sum_{i=1}^n R_i(S) - c \sum_{i=1}^n S_i - \sum_{i=1}^n \pi_i. \quad (44.)$$

Profitten til hver enkelt butikks nest beste alternativ, $\sum_{i=1}^n \pi_i$, vil være konstant. Senterutvikleren vil velge det nivået av volum tilbudt til hver enkelt butikk som maksimerer senterets profitt. Førsteordensbetingelsen blir da:

$$D_j(S) = c - \sum_{i \neq j} \frac{\partial R_i(S)}{\partial S_j} \quad (45.)$$

Denne sier at butikk j s arealallokering er optimal når etterspørsel er lik marginalkostnaden fratrukket salgsoekningen hos de andre butikkene i sentret som en følger av butikk j s utvidelse. Økninger i salg vil fanges opp av senterutvikleren i form av høyere leiepriser, på samme måte som i tilfellet med utvikleren som diskriminerende monopolist.

Enkelbutikker kan velge innsatsnivå

I det siste scenarioet antar Brueckner (1993) at en butikks popularitet bestemmes både av butikkens areal og hvor stor innsats butikkens daglige leder yter. Hvis vi lar e_i være butikk i s innsatsnivå, kan vi omskrive salgfunksjonen til $R_i(S_1, S_2, \dots, S_n, e_1, e_2, \dots, e_n)$. Dette tilsier at butikk i s salg avhenger av innsatsnivået til hele kjøpesenteret. Videre antar vi at innsatskostanden er 1. Butikk i s profitt kan vi da skrive som $R_i(S, e) - e_i - P_i$, hvor $e = (e_1, e_2, \dots, e_n)$. Basert på likning 42 får vi nå $P_i = R_i(S, e) - e_i - \pi_i$. Dermed blir senterutviklerens profitt

$$\sum_{i=1}^n (R_i(S, e) - e_i) - c \sum_{i=1}^n S_i, \quad (46.)$$

minus profitten til hver enkelt butikks nest beste alternativ, som også i dette tilfellet vil være konstant. Senterutvikleren kan ikke kontrollere butikkens innsatsnivå, som settes av butikkene selv for å maksimere egen profitt. Butikk j velger derfor et innsatsnivå som er tilpasset

$$\frac{\partial R_j(S, e)}{\partial e_j} = 1. \quad (47.)$$

En sentral antakelse her er at senterutvikleren ikke kan overvåke innsatsnivå. For å oppnå det optimale innsatsnivået i alle butikker, kan senterledelsen tilby en kontrakt som tilbakebetaler en viss andel av en butikks salg. For å fastsette nivået av en slik kontakt må man først beregne effekten høyere innsats hos butikk j har på salget i resten av senteret, δ_j .

$$\delta_j = \sum_{i \neq j} \frac{\partial R_i}{\partial e_j}. \quad (48.)$$

Senterutviklerens førsteordensbetingelse blir da

$$\frac{\partial R_j(S, e)}{\partial e_j} = 1 - \delta_j. \quad (49.)$$

Senterutvikleren tilbyr så butikk j en leiekontrakt som består av et fast beløp T_j minus en prosentandel α_j av salget til butikk j i rabatt, slik at $P_j = T_j - \alpha_j R_j$. Butikkens profitt blir da $(1 + \alpha_j)R_j - e_j - T_j$, og innsats blir valgt slik at den tilfredsstill

$$\frac{\partial R_j(S, e)}{\partial e_j} = \frac{1}{1 + \alpha_j}. \quad (50.)$$

Hvis senterutvikleren så setter parametere α_j slik at høyresiden av likningene 49 og 50 blir like, vil butikk j automatisk tilfredsstill senterutviklerens optimalitetsbetingelse. En slik likhet oppnås når $\alpha_j = \frac{\delta_j}{(1 - \delta_j)}$.

Siden dette uttrykket øker med δ_j , vil butikker hvis innsatsnivå genererer de største eksternalitetene motta de største subsidiene i prosent av omsetning. Denne praksisen er motsatt av det man ser i den virkelige verden hvor leiekontrakter typisk er strukturert slik at leien øker istedenfor å falle med omsetning. Grunnen til dette må være at det er andre effekter enn innsatseksternaliteter som former leiekontraktene. Brueckner peker da spesielt på risikodeling mellom leietaker og utleier som en forklaring på dette.

Brueckner (1993) viser at i et tilfelle hvor vi ikke tar hensyn til innsats, men dersom kontraktene er justert for risiko, vil de være på formen $P_i = \beta Z_i + T_i$

med $0 < \beta < 1$. Z_i er nå butikkens salg og er satt sammen av $R_i(S) + v, i = 1, 2, \dots, n$, hvor v er en tilfeldig variabel som representerer felles svingninger i markedet for alle butikkene. Dermed vil alle butikker nå bli tilbudt en kontrakt hvor leien bestemmes av en fast sum pluss en andel av butikkens totale salg (β). Vi reintroduserer nå innsats i modellen, men antar samtidig at innsats kun påvirker eget salg og dermed ikke skaper noen eksternaliteter for andre butikker. I en situasjon uten usikkerhet vil utvikleren da være fornøyd med butikkens valg av innsatsnivå. Dersom vi derimot har usikkerhet, så vil utvikleren ønske å endre på betingelsene i leiekontrakten for å presse butikkene til å yte mer innsats. Dette gjøres ved å redusere den prosentvise omsetningsandelen butikken betaler. Dermed øker butikkens gevinst av å yte innsats.

Til slutt kan man reintrodusere innsatseksternalitetene. Nå vil utvikleren ønske å ytterligere redusere omsetningsandelen butikkene betaler, for de butikkene som skaper de største eksternalitetene. Brueckner foreslår derfor at leiekontrakter kan bli approksimert ved $P_i = \gamma_i Z_i + T_i, i = 1, 2, \dots, n$, hvor γ_i er positiv, og minst for butikkene som generer mest eksternaliteter.

2.2.3 Ankerbutikker

En ankerbutikk er en butikk som tilbyr et bredt vareutvalg innenfor flere kategorier. En typisk ankerbutikk er en tradisjonell *department store*, eller et varehus. Konishi og Sandfort (2001) undersøker effekten av å ha ankerbutikker på kjøpesentre, både på leiepriser og kundens tilbøyelighet til å besøke kjøpesenteret.

Tanken bak lokaliseringen av en ankerbutikk på et kjøpesenter er at den genererer trafikk til senteret, noe som kan gi en spillover-effekt til andre butikker lokalisert i nærheten av ankerbutikken. Konishi og Sandfort (2001) viser til tidligere forskning som gir empirisk bevis på at typiske ankerbutikker får en tungt rabatert leieavtale, og argumenterer med at dette er et forsøk fra senterutviklernes side på å tiltrekke seg ankerbutikker som kan skape positive eksternaliteter for de andre butikkene på senteret.

Konishi og Sandfort (2001) tar utgangspunkt i denne observasjonen, for videre å forklare hvorfor kunder er tiltrukket til kjøpesentre med ankerbutikker. Det undersøkes også om ankerbutikker faktisk genererer positive eksternaliteter for de andre butikkene på et senter. Utgangspunktet for analysen er at kunder kjenner ankerbutikkens varer og deres priser bedre enn det som er tilfellet for andre butikker. En kunde som besøker et senter vil ikke være garantert å finne noe som passer sin egen smak og kjøpekraft i en av de individuelle butikkene. Samtidig vet kunden at han med høy sannsynlighet vil finne en vare som passer i en av ankerbutikkene. Forskjellene i karakteristika mellom de to butikktypene fører dermed til at de generer positive eksternaliteter for hverandre.

Modellen tar utgangspunkt i et scenario med en ankerbutikk og flere spesialiserte butikker. Hver butikk selger nøyaktig én varetype. De spesialiserte butikkene og ankerbutikkene er konkurrenter siden hver konsument kun kjøper én enhet av varen, enten hos den spesialiserte butikken eller hos ankerbutikken. Konsumenten kjenner ankerbutikkens vare på forhånd og vet dermed sin egen reservasjonspris for denne. Varens pris er også kjent. For de andre butikkene er varens reservasjonspris ukjent. Disse butikkene må derfor besøkes for at varens verdi skal kunne fastsettes. Konsumentene gjør et korrekt estimat for prisene satt av disse butikkene, for så å beregne den forventede nytten av å besøke kjøpesenteret. Her antas det at å besøke kjøpesenteret medfører en kostnad for konsumenten i form av transportkostnader.

I et tilfelle hvor et kjøpesenter kun består av spesialiserte butikker, vil en kunde estimere pris og på bakgrunn av dette beregne sin forventede nytte av å besøke senteret. Kunden vil kun besøke kjøpesenteret dersom den forventede nytten overstiger transportkostnaden. Antar man derimot at det finnes en ankerbutikk på senteret, så vil kunden være garantert et minimumsnivå av nytte. Dette siden kunden vet at ankerbutikken tilbyr en vare han er på jakt etter. Flere kunder vil som en følge av dette velge å besøke kjøpesenteret. Denne argumentasjonen går også andre veien. De spesialiserte butikkene kan påføre ankerbutikken en positiv eksternalitet om disse samlokaliserer seg. Kunder vet hvilket nivå av nytte de kan oppnå ved å besøke en ankerbutikk, hvilket betyr at en frittstående

ankerbutikk vil ha en viss kundestrøm. Den forventede nytten av å besøke et kjøpesenter som i tillegg til ankerbutikken også har spesialiserte forretninger, vil derimot være betraktelig høyere, gitt at kunden finner det sannsynlig at en av de spesialiserte forretningene har en vare som bedre passer sine preferanser enn ankerbutikkens vare. Dette fører igjen til at kjøpesenterets trafikk øker, og vi ser at ankerbutikker og spesialiserte butikker gjennom samlokalisering kan gi gjensidig positive effekter.

En ankerbutikks antatte lave priser vil også påvirke profittmarginene til de spesialiserte butikkene. Det er derfor viktig at effekten av trafikkøkningen som ankerbutikken skaper blir større enn den tilhørende reduksjonen i profitt som de spesialiserte butikkene opplever.

I Konishi og Sandforts (2001) modell bestemmer senterledelsen hvor mange og hvilke butikker som skal være representert på et kjøpesenter. Senteret settes sammen av de to nevnte butikktypene, ankerbutikk og spesialisert butikk. Kombinasjonen av disse beskrives av det ordnede paret (k, m) , hvor k og m begge er ikke-negative heltall. Antallet spesialiserte butikker indikeres av k , hvor $k \leq \bar{k}$, og \bar{k} angir den øvre grensen for antallet spesialiserte butikker. Tilstedeværelsen av en ankerbutikk indikeres av m , hvor $m \in \{0, 1\}$, hvilket vil si at senteret enten har én ankerbutikk, eller ingen ankerbutikk. Ankerbutikkens marginale produksjonskostnad er normalisert til null. Den marginale produksjonskostnaden til de spesialiserte butikkene er lik, og konstant med verdi $c > 0$. Prisen i de spesialiserte butikkene er gitt ved p_i for butikk $i = 1, 2, \dots, k$. Prisen på ankerbutikkens vare er gitt ved p_0 . I modellen finnes en evig strøm av kunder som før kjøp har identiske preferanser, men skiller seg fra hverandre med hensyn til størrelsen på transportkostnadene. Hver kundes reservasjonspris for de spesialiserte butikkene er en uavhengig og identisk distribuert stokastisk variabel, v_i , uniformt fordelt over et lukket intervall $[0, 1]$. Som nevnt tidligere, vet kundene altså ikke hvor mye de liker varen som selges av de spesialiserte butikkene, og hver kundes verdsetting av de spesialiserte butikkens varer er stokastisk uavhengig. Derimot kjenner kundene ankerbutikkens mer standardiserte vare. Dette gjenspeiles i modellen ved at

kundene har en felles, ikke-stokastisk verdsetting, v_0 , for varen ankerbutikken selger. Kunder vil kjøpe varen som gir høyest overskudd, $(v - p)$. De kan også velge å ikke kjøpe noen vare, hvilket gir et overskudd på 0.

Hver kundes reservasjonspris for varene $i = 1, 2, \dots, k$ blir kun kjent ved betaling av letekostnad $t \geq 0$, som er kjent for kunden. Modellen antar at t er uniformt fordelt over et lukket intervall $[0,1]$ og at kjøpesenteret er lokalisert i punkt 0. Når en kunde har pådratt seg letekostnadene for å besøke kjøpesenteret, vil denne være *sunk cost*. Når kunden først er på senteret vil det ikke påløpe ekstra letekostnader ved å besøke flere butikker.

Siden vi antar at kundene ikke vet prisene på de spesialiserte butikkens varer, mens prisen på ankerbutikkens varer (p_0) er kjent, vet konsumentene at de minst kan oppnå $v_0 - p_0$ ved å besøke et kjøpesenter med en ankerbutikk. Dersom de besøker et senter uten en ankerbutikk vil de verken vite v_i eller p_i før de besøker kjøpesenteret. Videre antar vi at $v_0 - p_0 \geq 0$, siden ingen ville foretrekke ankerbutikkens vare i motsatt tilfelle. Dette betyr også at en kunde som besøker et kjøpesenter med en ankerbutikk i alle tilfeller vil kjøpe en vare, noe som ikke er tilfellet dersom senteret kun har spesialiserte butikker.

Senterlederen velger en kombinasjon av leietakere (k, m) , fra settet $\mathcal{F} = \{(k, m) \in \{0, 1, 2, \dots, \bar{k}\} \times \{0, 1\}\}$ for å maksimere sine totale leieinntekter, gitt de spesialiserte butikkene og ankerbutikkens utenforstående muligheter. Spesialiserte butikker og ankerbutikker har reservasjonsprofitt ρ_R og ρ_A . Siden både de spesialiserte butikkene og ankerbutikkene kan ha andre alternativer enn å etablere seg på senteret, vil $\rho_R \geq 0$ og $\rho_A \geq 0$. Senterutvikleren må derfor garantere en nettopprofitt som er større enn butikkens reservasjonsprofitt på henholdsvis ρ_R og ρ_A .

Timing i dette spillet foregår som følger

1. En senterutvikler velger en kombinasjon av ankerbutikker og spesialiserte butikker for sitt kjøpesenter.
2. Kunder bestemmer uavhengig av hverandre om de skal besøke kjøpesentret eller ikke, basert på informasjon om letekostnader og forventet netto overskudd ved søk. Kundene er ikke informerte om de spesialiserte butikkens priser. Dette stadiet avgjør markedsstørrelsen til kjøpesentret.
3. De spesialiserte butikkene velger sine priser simultant
4. For hver kunde som velger å lete, blir reservasjonsverdien for hver vare $i = 1, 2, \dots, k$, kjent.
5. Hver kunde velger hvilken vare de skal kjøpe ved å observere reservasjonsprisen for hver enkelt vare.

Spillet løses ved baklengs induksjon, hvilket vil si at vi begynner med steg 5.

Konsumentens kjøpsavgjørelse (steg 5)

I dette steget undersøkes kjøpsbeslutningen til kundene som allerede har valgt å besøke kjøpesentret. Kunden vet derfor allerede sine reservasjonspriser (v_1, v_2, \dots, v_k) og markedsprisene (p_1, p_2, \dots, p_k) , og kjøper den varen som maksimerer kundens nettooverskudd. Det er to tilfeller som må undersøkes: tilfellet hvor kjøpesentret har en ankerbutikk og tilfellet hvor kjøpesentret ikke har en ankerbutikk. I tilfellet hvor det ikke finnes noen ankerbutikk på senteret, vil kundens avgjørelse bli

$$\max \left[0, \max_{i=1, \dots, k} v_i - p_i \right]. \quad (51.)$$

Kunden velger altså om han skal kjøpe vare i fra en av butikkene på senteret, eller om han skal la være å kjøpe, noe som gir 0 i overskudd (noteres som \emptyset).

Sannsynligheten for at vare i kjøpes blir dermed

$$P_i(p_1, p_2, \dots, p_k; \emptyset) \quad (52.)$$

$$= \Pr(\{v \in [0,1]^k: v_i - p_i \geq v_j - p_j \quad \forall j = 1, 2, \dots, k \text{ og } v_i - p_i \geq 0\}) \quad (53.)$$

$$= \Pr(\{v \in [0,1]^k: v_j \leq v_i - p_i + p_j \quad \forall j \neq i \text{ og } v_i \geq p_i\}) \quad (54.)$$

$$= \int_{p_i}^1 \left(\prod_{j \neq i} \Pr(\{v_j \in [0,1]: v_j \leq v_i - p_i + p_j\}) \right) dv_i. \quad (55.)$$

Dersom vi har en ankerbutikk på senteret, vil kunden maksimere

$$\max [v_0 - p_0, \max_{i=1, \dots, k} v_i - p_i], \quad (56.)$$

hvor $v_0 - p_0$ representerer overskuddet ved å kjøpe varen fra ankerbutikken. Sannsynligheten for at vare i kjøpes til ankerbutikkpris p_0 og til spersialforetningespris (p_1, p_2, \dots, p_k) er

$$P_i(P_1, P_2, \dots, P_k; p_0) \quad (57.)$$

$$= \Pr(\{v \in [0,1]^k: v_i - p_i \geq v_j - p_j \quad \forall j = 1, 2, \dots, k \text{ og } v_i \geq v_0 - p_0\}) \quad (58.)$$

$$= \Pr(\{v \in [0,1]^k: v_j \leq v_i - p_i + p_j \quad \forall j \neq i \text{ og } v_i \geq p_i + v_0 - p_0\}) \quad (59.)$$

$$= \int_{p_i + v_0 - p_0}^1 \left(\prod_{j \neq i} \Pr(\{v_j \in [0,1]: v_j \leq v_i - p_i + p_j\}) \right) dv_i. \quad (60.)$$

Resten av modellen tar utgangspunkt i situasjonen med en ankerbutikk. Siden steg 4 skjer automatisk, fortsetter analysen på steg 3

Likevekt hos de spesialiserte butikkens priser (steg 3)

Størrelsen på markedet, μ (eller antall besøkende på kjøpesenteret), påvirker ikke likevektsprisen hos de spesialiserte butikkene i denne modellen. Grunnen til dette er at den marginale produksjonskostnaden er konstant ($c > 0$), og at markedsstørrelse kun har en skalaeffekt. Videre er konsumentene homogene i sine verdsettelse før steg 4.

Likevekten i prissettingen vil være en symmetrisk likevekt, slik at vi kun fokuserer på likevekter hvor prisene blir like ($p_1 = p_2 = \dots = p_k$). Denne likevektsprisen kaller vi p . Siden vi leter etter en symmetrisk likevekt i priser gitt $v_0 - p_0 \geq 0$, antar vi at butikk i setter prisen p_i , mens alle andre butikker setter den felles prisen p .

Fra kundene som besøker kjøpesenteret, får vi da butikk *i*s profitt per etterspurte enhet gitt ved

$$\prod(p_i, p; k, p_0) = (p_i - c)\hat{P}(p_i, p; k, p_0), \quad (61.)$$

hvor $\hat{P}(p_i, p; k, p_0) = P_i(p_i, \dots, p, p_i, p, \dots, p; p_0)$. Pris p^* kan kalles en symmetrisk likevektspris hvis og bare hvis $\prod(p^*, p^*; k, p_0) \geq \prod(p_i, p^*; k, p_0)$ for alle $p_i \geq 0$. Videre skriver vi den symmetriske likevektsprisen for k butikker, og hvor ankerbutikkprisen er p_0 , som $p^*(k, p_0)$. Likevektsprofitten per etterspurte enhet skrives som $\prod^*(k, p_0) = \prod(p^*(k, p_0), p^*(k, p_0); k, p_0)$.

Konishi og Sandfort (2001) kommer så frem til at den symmetriske likevektsprisen $p^*(k, p_0)$ er unik og implisitt gitt av følgende likning

$$\frac{1}{k}[1 - (v_0 - p_0 + p^*(k, p_0))^k] - (p^*(k, p_0) - c) = 0. \quad (62.)$$

Videre er likevektsprofitten per etterspurte enhet $\prod^*(k, p_0) = (p^*(k, p_0) - c)^2$.

Markedsstørrelsen til kjøpesenteret (steg 2)

Basert på analysen i steg 5, kan vi formalisere kundens forventede nytte av å søke på kjøpesenteret som

$$U(p_1, p_2, \dots, p_k, p_0) \quad (63.)$$

$$= \sum_{i=1}^k \left[\int_{p_i + v_0 - p_0}^1 \left((v_i - p_i) \prod_{j \neq i} \Pr(\{v_i \in [0,1]: v_j \leq v_i - p_i + p_j\}) \right) dv_i \right] + (v_0 - p_0) \times \Pr(\{v \in [0,1]^k: v_j \leq p_j + v_0 - p_0 \ \forall j = 1, 2, \dots, k\}), \quad (64.)$$

Ligning 64 gir nettooverskuddet fra å kjøpe vare i , $v_i - p_i$, multiplisert med sannsynligheten for at nettooverskuddet fra vare i er det høyeste av alle k spesialiserte varer. Integrering av 64 gir den forventede gevinsten over alle realiseringer, v_i . Det andre leddet er overskuddet ved å kjøpe ankerbutikkvaren, $v_0 - p_0$, multiplisert med sannsynligheten for at ankerbutikkvaren gir det høyeste overskuddet. Med utgangspunkt i likevektsprisen, $p^*(k, p_0)$, som vi regnet ut i steg 3, kan kundene bestemme seg for om de skal besøke

kjøpesenteret, gitt deres kunnskap om kjøpesenterets egenskaper (antallet spesialiserte butikker og tilstedeværelse av en ankerbutikk) og ankerbutikkens pris (gitt at senteret har en ankerbutikk).

En kunde besøker senteret kun dersom det forventede overskuddet minus transportkostnader ikke er negativt. Dersom et kjøpesenter har en ankerbutikk, vil bare kundene med transportkostnader t lavere enn $U(p^*(k, p_0), \dots, p^*(k, p_0), p_0)$ velge å besøke kjøpesenteret. Transportkostnadene øker med avstanden. Gitt dette vil det eksistere en kunde som har transportkostnader $t^*(k, p_0) = U(p^*(k, p_0), \dots, p^*(k, p_0), p_0)$, som er indifferent med hensyn til å besøke kjøpesenteret eller ikke. Da kundenes transportkostnader er uniformt fordelte, vil markedsstørrelsen være gitt ved $\mu(k, p_0) = \int_0^{t^*(k, p_0)} dt = t^*(k, p_0)$. Dette vil si at

$$\mu(k, p_0) = U(p^*(k, p_0), \dots, p^*(k, p_0), p_0) \quad (65.)$$

$$= k \int_{p^*(k, p_0) + v_0 - p_0}^1 (v - p^*(k, p_0)) v^{k-1} dv + (p^*(k, p_0) + v_0 - p_0)^k (v_0 - p_0) \quad (66.)$$

$$= \frac{k}{k+1} - p^*(k, p_0) + \frac{(p^*(k, p_0) + v_0 - p_0)^{k+1}}{k+1}. \quad (67.)$$

For å forberede analysen i steg 1, må vi beregne likevektsprofitten. Når vi vet likevektsprofitten per etterspurte enhet og markedsstørrelsen, kan vi beregne likevektsprofitten for de spesialiserte butikkene

$$\pi^R(k, p_0) = \Pi^*(k, p_0) \mu(k, p_0), \quad (68.)$$

$$= (p^*(k, p_0) - c)^2 \left(\frac{k}{k+1} - p^*(k, p_0) + \frac{(p^*(k, p_0) + v_0 - p_0)^{k+1}}{k+1} \right). \quad (69.)$$

og ankerbutikkene

$$\pi^A(k, p_0) = p_0 (p^*(k, p_0) + v_0 - p_0)^k \mu(p^*(k, p_0); k, p_0) \quad (70.)$$

$$= p_0 (p^*(k, p_0) + v_0 - p_0)^k \times \frac{k}{k+1} - p^*(k, p_0) + \frac{(p^*(k, p_0) + v_0 - p_0)^{k+1}}{k+1}. \quad (71.)$$

Når $k = 0$, kan vi også kalkulere ankerbutikkens profitt, siden markedsstørrelsen vil bli $v_0 - p_0$ i et slikt tilfelle:

$$\pi^A(0, p_0) = p_0 (v_0 - p_0). \quad (72.)$$

Likevektsprofitten til spesialiserte butikker uten en ankerbutikk blir

$$\pi^R(k, \emptyset) = \pi^R(k, v_0). \quad (73.)$$

Den profittmaksimerende senterutvikleren (steg 1)

Det er et stort utvalg av potensielle ankerbutikker og spesialiserte butikker, hvor alle har alternative profittmuligheter. Spesialiserte butikker og ankerbutikker er villige til å bli leietakere på kjøpesenteret dersom deres nettopprofitt ikke er mindre enn deres reservasjonsprofitt, ρ^A og ρ^R . Senterutvikleren velger kjøpesenterets sammensetning av ankerbutikker og spesialiserte butikker, $k \in \{0,1,2, \dots, \bar{k}\}$ og $m \in \{0,1\}$, hvor \bar{k} er det maksimale antallet mulige spesialiserte butikker.

Senterutviklerens totale leieinntekt gitt sammensetningen av leietakere (k, m) er $\pi^D(k, m) = kr^R(k, m) + mr^A(k, m)$, hvor r^R og r^A er leien til de spesialiserte butikkene og til ankerbutikkene. Senterutvikleren må garantere at leietakerne minst kan oppnå reservasjonsprofitten sin. Effektiv leieutnyttelse medfører at en spesialisert butikk og en ankerbutikk betaler leien $r^R(k, m) = \pi^R(p_0, p^{**}(k, m)) - \rho^R$, og $r^A(k, m) = \pi^A(p_0, p^{**}(k, m)) - \rho^A$. Dermed blir profitten til senterutvikleren

$$\pi^D(k, m) = k(\pi^R(p_0, p^{**}(k, m)) - \rho^R) + m(\pi^A(p_0, p^{**}(k, m)) - \rho^A), \quad (74.)$$

hvor $p^{**}(k, 1) = p^*(k, p_0)$ og $p^{**}(k, 0) = p^*(k, v_0)$. Senterutvikleren velger så en sammensetning av leietakere til kjøpesenteret fra en samling av mulige kombinasjoner $\mathcal{F} = \{(k, m) \in \{0,1,2, \dots, \bar{k}\} \times \{0,1\}\}$, slik at han maksimerer leieoverskuddet:

$$(k^*, m^*) \in \arg \max_{(k,m) \in \mathcal{F}} \pi^D(k, m). \quad (75.)$$

2.2.4 Likheter i butikkmix mellom kjøpesentre

Man finner i litteraturen få studier som tar for seg likheter mellom kjøpesentre med hensyn til hvilke butikker de inneholder. Én av få studier på dette området er West (1992), som gjør en empirisk undersøkelse av hvor like planlagte kjøpesentre er med hensyn til hvilke butikktyper og butikknavn de inneholder. Bakgrunnen for undersøkelsen er at kjøpesentre ofte er likere enn ikke-planlagte butikklynger som for eksempel bysentrum. Da etablering på kjøpesentre kontrolleres av en eier, bør denne likheten være et resultat av at både senteret

og butikkledelsen opptrer profittmaksimerende. Studien tar for seg flere aspekter ved kjøpesentre og deres butikksammensetning. Noen av disse er mer perifere med relasjon til caset vi presenterer i denne oppgaven. Likevel gir de innsikt i hvilke mekanismer som påvirker butikker og kjøpesentre i sine beslutninger om etablering.

For at kjøpesentre skal være like med hensyn til hvilke butikker de inneholder, må det finnes kjedebutikker. At en butikk er del av en kjede kan gi et signal om kvaliteten og særtrekkene til produktene som selges. Butikkens incentiv til å danne kjeder vil dog variere etter butikktype. West (1992) deler butikker inn i to brede kategorier.

Den første kategorien inneholder butikker hvor kunder sammenligner før kjøp, og hvor kjøper ofte har flere formål på samme handletur. Denne kategorien kalles for C-butikker (comparison). Butikkene selger varer som er høyt differensierte og tilstrekkelig kostbare til at det gir positiv forventet nytte å sammenligne pris og kvalitet mellom flere butikker før kjøp utføres. Typiske eksempler er butikker som selger klær og sko. Merk at disse skiller seg fra for eksempel bilforhandlere, hvor kunder som oftest kun har ett formål på en handletur.

Den andre kategorien inneholder butikker hvor kunder har flere formål for handleturen, men ikke sammenligner før kjøp. Disse butikkene kalles M-butikker (multipurpose). Det forventes ikke at kunder vil sammenligne på tvers av disse butikkene da pris- og kvalitetsvariasjonene på varene som selges er små, og kostnaden per vare lav sammenlignet med søkekostnaden. M-butikkens varer handles ofte, og valg av produkt foretas på bakgrunn av erfaring heller enn søk. Dagligvareforretninger, blomsterbutikker, og apotek, er eksempler på slike butikker.

I følge West (1992) vil det finnes flere C-butikker innen samme kategori på et planlagt kjøpesenter. Det er mangfoldet av slike butikker som reduserer søkekostnadene og gjør kjøpesentre attraktive for kunder. Det samme

mangfoldet forventes ikke for M-butikker. Da kunder ikke søker på tvers av M-butikker, vil det å ha flere av disse på ett senter kun forårsake en reduksjon i leien.

Datagrunnlaget for undersøkelsen

Utvalget for undersøkelsen består av regionale kjøpesentre ("malls"), og lokale kjøpesentre ("community centers") i Edmonton og Calgary, i Canada. Disse to forskjellige typene kjøpesentre utgjør forskjellige nivåer i det som i den amerikanske litteraturen omtales som kjøpesentrehierarkiet. Et "mall" er større enn et "community center" og man vil dermed forvente å finne flere butikktyper på disse sentrene. Resultatene fra førstnevnte kategori er av størst interesse i kontekst av vårt case da disse sentrene virker å ha flere likhetstrekk med de sentrene vi betrakter enn sistnevnte, spesielt med hensyn til antallet butikker.

Datagrunnlaget inneholder ni kjøpesentre i Edmonton og Calgary, med gjennomsnittlig antall butikker på henholdsvis 130,13 og 127,44. Tallet oppgitt for førstnevnte er justert for en svært stor uteligger. Andelen kjedebutikker for sentrene er henholdsvis 73 % og 76 % i de to byene. West (1992) bruker dette datagrunnlaget for å undersøke likheter mellom kjøpesentre med henhold til butikktyper, og butikkens navn og eierskap.

Kjøpesentres likhet med relasjon til butikktyper

For å undersøke kjøpesentres likhet med hensyn til hvilke butikktyper de inneholder benyttes to forskjellige målevariabler

$$S_{ij}^1 = \frac{\text{antall butikktyper på senter } i \text{ som også finnes på senter } j}{\text{gjennomsnittlig antall butikktyper på } i \text{ og } j}, \text{ og} \quad (76.)$$

$$S_{ij}^2 = \frac{\text{summen av minste antall butikker av hver type på senter } i \text{ og } j}{\text{gjennomsnittlig antall butikker på } i \text{ og } j}, \quad (77.)$$

hvor $0 \leq S_{ij}^1 \leq 1$ og $0 \leq S_{ij}^2 \leq 1$.

Det er verd å merke at S_{ij}^1 kan være lik 1 selv om senter i og j har forskjellig antall butikker, noe som ikke er tilfelle for S_{ij}^2 .

Målevariabelen S_{ij}^1 er her et uttrykk for hvor like kjøpesentre er med hensyn til hvilke butikktyper de inneholder, mens S_{ij}^2 indikerer hvor like de er med hensyn til antallet butikker av hver type.

I tabellen under vises de gjennomsnittlige verdiene West (1992) finner for variablene S_{ij}^1 og S_{ij}^2 . Rad 1 og 2 viser verdiene de to variablene antar innad i de lokale markedene. I rad 3 sammenlignes sentre både innad i byene og mellom dem. I rad 4 sammenlignes sentre utelukkende på tvers av de to byene.

	STED	S_{ij}^1	S_{ij}^2
1.	Edmonton	0,807	0,636
2.	Calgary	0,775	0,637
3.	Edmonton og Calgary	0,792	0,641
4.	Edmonton vs. Calgary	0,793	0,645

Tabell 1: Likhet i butikkategorier på kjøpesentre i Edmonton og Calgary (West 1992)

Tabellen viser at kjøpesentrene i utvalget er svært like med hensyn til hvilke butikktyper de inneholder, og antallet butikker av hver type. Likheten er tydelig både når man sammenligner sentre innad i de geografiske markedene og mellom dem.

Kjøpesentres likhet med hensyn til butikknavn og eierskap

For å undersøke hvor like kjøpesentre er med henhold til butikknavn og butikkeierskap oppstiller West (1992) fem hypoteser. Vi vil i det følgende presentere disse fem hypotesene sammen med resultatene fra den empiriske undersøkelsen. For å gi best mulig innsikt i hvilke faktorer som taler i retning av at kjøpesentre blir like, vil vi også presentere forfatterens begrunnelse for hver hypotese. For å teste alle hypoteser utenom hypotese 2, benyttes målevariabelen,

$$S_{ij}^3 = \frac{1}{2} \left[\frac{S_{ij}}{n_i} + \frac{S_{ij}}{n_j} \right] = \frac{S_{ij}}{H}, \quad (78.)$$

hvor S_{ij} er antallet identiske butikknavn på senter i og j , n_i er antallet butikker på senter i , og n_j er antallet butikker på senter j . H er det harmoniske snittet. For å teste hypotesene sammenlignes S_{ij}^3 for et sett med kjøpesentre mot et annet ved hjelp av en rangtest.

Hypotese 1

Selskaper vil ha incentiv til å opprette merkevarer innen C-butikker da dette vil gi et signal om kvalitet, senke kundenes søkekostnader og øke etterspørselen etter produktene. Grunnet kunders mobilitet og stordriftsfordeler innen markedsføring, kan det også være rasjonelt å utvide en C-butikkjede på tvers av geografiske markeder.

Incentivet til å opprette merkevarer for å signalisere kvalitet er også til stede for M-butikker da kunder besøker kjøpesentre innen forskjellige nivåer av kjøpesenterhierarkiet, og dermed også besøker forskjellige M-butikker av samme type, på forskjellige steder. Da kunder ikke søker på tvers av M-butikker og følgelig ikke pådrar seg søkekostnader som kan reduseres, er incentivet for å utvide disse kjedene på tvers av geografiske områder derimot svakere. De fleste M-butikker, med noen unntak, selger standardiserte varer hvor det vil være liten gevinst forbundet med markedsføring og få fordeler ved å utvide kjeden på tvers av geografiske markeder.

På bakgrunn av det ovennevnte utledes hypotese 1:

- (1)** Planlagte kjøpesentre på samme nivå i hierarkiet, i forskjellige geografiske områder, vil være likere med hensyn til C-butikker enn M-butikker.

West finner bare delvis støtte for denne hypotesen i datagrunnlaget. Resultatene tillater ikke forkasting av nullhypotesen om at C-butikkene for Edmonton kommer fra en annen distribusjon enn C-butikker i Edmonton og Calgary samlet.

For M-butikker er gjennomsnittlig S_{ij}^3 høyere innad i Edmonton enn sammenlignet med S_{ij}^3 for de to byene samlet. Dette er som forventet av West, og viser at kjøpesentre er likere med hensyn til C-butikker enn M-butikker på tvers av geografiske markeder. Det samme er ikke tilfelle for Calgary, hvor man finner samme signifikante resultat for C-butikker, men ikke M-butikker.

Hypotese 2 og 3

En kjøpesenterutvikler vil ønske å ha et tilstrekkelig antall C-butikker på et senter, slik at kunder kan sammenligne varer. Selskaper som eier flere C-butikkjeder vil på sin side ønske å monopolisere beliggenhetene til en gitt C-butikk. Man vil derfor forvente at det på et planlagt senter, innen samme segment av C-butikker, vil finnes flere kjeder med samme eier. Dette for å internalisere de negative eksternalitetene som oppstår når et selskap ignorerer den negative effekten egne prisingsbeslutninger har på konkurrerende selskapers etterspørsel. På grunn av denne internaliseringen og optimering av samlet profitt på tvers av butikker, vil man også forvente at disse bedriftene vil bli akseptert som leietakere på sentre da de vil overby bedrifter som kun eier én kjede. Det samme kan ikke sies for M-butikker da det som oftest finnes kun én M-butikk per segment, per senter, og eksternalitetene her dermed blir mer diffuse. Internalisering av eksternaliteter gjennom å eie flere M-butikkjeder blir derfor vanskelig. Dette danner grunnlaget for hypotese 2 og 3:

(2) Det vil være en lavere andel M-butikker enn C-butikker eid av samme selskap på kjøpesentre på samme nivå i hierarkiet.

(3) Kjøpesentre vil være likere med hensyn til C-butikker for de C-butikktypene som har en høy andel av butikker med samme eier, enn dem som ikke har det.

West finner støtte for begge disse hypotesene i datagrunnlaget. Med hensyn til hypotese 1 finner West (1992) at den gjennomsnittlige andelen C-butikker eid av selskaper som eier flere kjeder og er representerte med minst to butikker på

senteret, er seks ganger så høy som den tilsvarende andelen for M-butikker. Det er også verd å nevne at denne hypotesen ikke støttes for de mindre, lokale kjøpesentrene da det i liten grad finnes butikkjeder med samme eier på disse sentrene. Dette kan indikere at disse selskapene foretrekker å etablere seg på større sentre siden det her er flere lokaler til C-butikker og dermed sterkere eksternaliteter som kan utnyttes gjennom å eie flere kjeder.

Gitt den store tilstedeværelsen av selskaper som eier flere C-butikkjeder på kjøpesentre som fremkom i testingen av hypotese 2, kan man forvente at kjøpesentre er likere med relasjon til butikknavn for C-butikker i de C-butikksegmentene som har en høy andel multikjedeeierskap, enn for dem som ikke har det. For å teste hypotese 3 deles C-butikktyper opp i to grupper. De som har en gjennomsnittlig andel C-butikker eid av multikjedeselskaper med minst to butikker på sentre på over 25 %, og dem som ikke har det. Førstnevnte kategori består av butikktypene klær for menn, gutter og kvinner, skobutikker og smykkebutikker. S_{ij}^3 for denne typen butikker innad i, og mellom Calgary og Edmonton, er 0,291, mens den er på bare 0,115 for de resterende C-butikkene. Dette tillater forkasting av nullhypotesen om at begge S_{ij}^3 kommer fra samme distribusjon.

Hypotese 4

Selskaper som eier flere kjeder av C-butikker vil i følge West (1992) også ha et insentiv til å forebygge konkurranse ved å by til seg plass på andre nærliggende kjøpesentre. Ved å ha butikker lokalisert på nabosentre vil disse bedriftene kunne velge priser, sortiment og butikkmiiks for å maksimere den samlede profitten på tvers av både butikker og sentre uten å bli begrenset av konkurrerende tilbydere. Dette vil også gi dem insentiv til å by mer enn sine rivaler for plass på sentrene. Det samme vil gjelde for M-butikker. På bakgrunn av dette testes hypotesen under for både C- og M-butikker som gruppe:

- (4)** Kjøpesentre som er lokalisert nært hverandre vil være likere med hensyn til butikkeierskap enn kjøpesentre som ligger lengre ifra hverandre.

Denne hypotesen finner svakest støtte i tallmaterialet med høyeste grad av signifikans funnet på 16%-nivå, for M-butikker i Edmonton. Selv om hypotesen ikke støttes av datagrunnlaget er dog resonneret som ligger bak den interessant og plausibelt.

Hypotese 5

I følge West finnes det enda en grunn til at hypotese 4 kan holde. For det første vil kjøpesentereiere ha incentiv til å forebygge konkurranse ved å åpne kjøpesentre i nærheten av det eksisterende senteret før det lønner seg for noen andre å etablere seg. For det andre vil hypotese 5 holde:

(5) Planlagte kjøpesentre med samme eier på samme nivå i hierarkiet vil være likere enn kjøpesentre med forskjellige eiere.

Bakgrunnen for hypotese 5 er at senterutviklere vil akseptere leietakere delvis på grunn av deres renommé. Men etter at kontrakten er signert kan det oppstå et incentiv for et selskap til å yte lavere kvalitet og å redusere sine investeringer i prestasjonsmålingssystemer. Selskaper som gjør dette vil fortsatt bli positivt påvirket av eksternalitetene som genereres av selskaper som yter høy kvalitet. For å redusere slik aktivitet vil kjøpesentereiere forsøke å få kjeder eller selskaper som eier flere kjeder til å forplikte seg til markedet i større grad ved å leie lokaler i flere av sine kjøpesentre. Å redusere kvaliteten vil da ikke bare påvirke andre butikker på senteret gjennom negative eksternaliteter, men også andre butikker innad i kjeden.

Hypotese 5 testes ved å sammenligne S_{ij}^3 mellom sentre med samme eier og sentre med forskjellige eiere. Hypotesen om at S_{ij}^3 for sentre med samme eier kommer fra samme distribusjon som S_{ij}^3 for sentre med forskjellige eiere kan forkastes på rett over 5%-nivå for C-butikker, og 6%-nivå for M-butikker. Med dette ser vi at hypotesen finner støtte i datagrunnlaget.

Fra Wests (1992) funn ser vi at kjøpesentre er svært like med hensyn til hvilke butikktyper de inneholder, og antallet butikker innenfor hver kategori. Undersøkelsen viser også at kjøpesentre er like med relasjon til hvilke butikknavn de inneholder, og at dette kan være et resultat av profittmaksimerende adferd fra både kjøpesenterets og butikkenes side. West finner at kjøpesentre er likest for de butikkene hvor kunder forventes å sammenligne før kjøp. Spesielt gjelder dette innenfor kategorien klær, sko og smykker, hvor andelen ulike butikker eid av samme kjede også er høyest. Hypotesen om at kjøpesentre som ligger nære hverandre er likere enn dem som ligger lenger fra hverandre finner svakest støtte i tallmaterialet.

3. Metode

Denne masteroppgaven er en litteraturstudie og en case-studie. I litteraturstudien gjør vi en omfattende gjennomgang av eksisterende teori og modeller. Dette for å danne et mest mulig helhetlig bilde av litteraturen. En case-studie er valgt fordi vi ønsker å beskrive og forklare en situasjon vi har observert i det virkelige liv, og som det eksisterer lite litteratur egnet til å forklare. Vi har observert at et kjøpesenter har etablert seg rett ved siden av et eksisterende senter, og at svært mange av butikkene på førstnevnte allerede finnes på sistnevnte. Formålet for oppgaven er å forklare hvorfor og hvordan denne situasjonen kan ha oppstått. Til dette formålet er en case-studie en godt egnet metode (Ghauri og Grønhaug, 2010).

3.1 Design

I utredningen ønsker vi å beskrive hvilke faktorer som påvirker et kjøpesenters størrelse, lokalisering og butikksammensetning. For å få innsikt i disse faktorene benytter vi eksisterende litteratur og økonomiske modeller som vi senere diskuterer opp mot kjøpesentrene i caset. Oppgavens design kan dermed karakteriseres som deduktivt (Ghauri og Grønhaug, 2010).

Den økonomiske litteraturen om kjøpesentre er begrenset, men stor nok i omfang til at den kan forklare de fleste aspekter ved problemstillingen. Oppgavens problemstilling kan derfor karakteriseres som strukturert og et deskriptivt design er passende. Problemstillingen har dog også ustrukturerte elementer. For det første eksisterer lite litteratur som er egnet til å forklare en situasjon hvor to kjøpesentre er lokalisert like ved siden av hverandre. For det andre eksisterer det lite litteratur om kjøpesentre i Norge. Vi utforsker en slik situasjon i det norske markedet gjennom intervjuer og observasjoner. Designet innehar derfor også eksplorative aspekter (Ghauri og Grønhaug, 2010).

Vi benytter oss i hovedsak av kvalitative teknikker i oppgaven. Dette valget er gjort fordi vi ønsker å få dypere innsikt i fenomenet vi studerer og fordi problemstillingen vanskelig lar seg besvare ved hjelp av kvantitative teknikker. Ønsket om å forstå og få innsikt rettferdiggjør også det lave antallet observasjoner da dette tillater oss å beskrive hver observasjon nøyere (Ghauri og Grønhaug, 2010).

3.2 Validitet

Ekstern validitet

Ekstern validitet omhandler hvorvidt funnene lar seg generalisere (Ghauri og Grønhaug, 2010). I og med at vi foretar en case-studie og undersøker to kjøpesentre, kan det stilles spørsmålstegn ved den eksterne validiteten for undersøkelsene. Man kan likevel anta at det ikke er store forskjeller på hvordan kjøpesentre driftes innad i Norge og at funnene våre derfor likevel til en viss grad lar seg generalisere.

Andre former for validitet

I oppgaven har det spesielt vært viktig å sikre validitet med hensyn til de gjennomførte intervjuene. Denne blir ivaretatt gjennom nøye utforming og testing av intervju spørsmålene. Prosessen rundt utforming og gjennomføring av intervjuene er beskrevet i del 3.3.

3.3 Metode for intervjuer

3.3.1 Datainnsamling – intervjuer

Vi har valgt å samle inn primærdata gjennom å utføre intervjuer. Valget av teknikk for datainnsamling er foretatt på bakgrunn av to faktorer: i) hvilken informasjon vi trenger for å besvare problemstillingen, og ii) hva vi ønsker å oppnå med den innsamlede informasjonen. Når vi velger å benytte intervjuer, er dette fordi informasjonen vi trenger er av en mer dyptgående art som vanskelig lar seg kvantifisere, og fordi vi ønsker å oppnå innsikt og å forstå. Dette skiller seg fra en situasjon hvor man ønsker å teste hypoteser statistisk (Ghauri og Grønhaug, 2010).

I oppgaven gjennomgår vi teori som beskriver mekanismer relevante for kjøpesentre, deres butikkmix og konkurransen dem imellom. Mye av litteraturen stammer fra USA. Når man studerer organisasjoner eller fenomener på tvers av landegrenser må man være bevisst på at det kan være store forskjeller fra land til land. En teori eller modell utviklet i ett land kan basere seg på faktorer som ikke er gjeldende for andre. Med intervjuene ønsker vi å undersøke hvorvidt forutsetningene som benyttes i modellene stemmer overens med hvordan kjøpesenterbransjen opererer i Norge, og dermed hvor relevant teorien faktisk er for norske forhold.

Fordelen med intervjuer er at det tillater oss å få god innsikt i hvordan de relevante beslutningstakerne på kjøpesentre tenker, og dermed hvilke prosesser som ligger bak beslutninger omkring sentrenes utforming og butikkmix. Dette fordi spørsmålene som stilles gir rom for at respondenten selv kan velge hvilke faktorer de ønsker å fokusere på, og dermed gjennom sine svar, gi oss indikasjoner på hva som er viktig. Noen av spørsmålene som stilles kan også oppfattes som sensitive. En intervjusituasjon vil tillate oss å stille oppfølgingsspørsmål, og på denne måten innhente mer informasjon, også av mer sensitiv art.

3.3.2 Valg av intervjuobjekter

Planen for innsamling av primærdata var å utføre intervjuer med senterledelsen på de to kjøpesentrene i caset vårt, Horisont og Åsane Storsenter. Intervjuobjektene ble valgt etter en vurdering av hvem som ville ha de beste forutsetninger for å svare på spørsmålene. Denne vurderingen ledet oss til at senterledelsen på kjøpesentrene i caset ville være de mest relevante å intervju da disse har beslutningsmakt i spørsmål omkring valg av leietakere og kontraktsutforming. Spesielt interessant ville det være å intervju senterleder for Horisont da vi antok at denne personen hadde vært involvert i utformingen av senteret under bygging. Tilnærmingen gir oss et lavt antall observasjoner, hvilket kan begrense validiteten i form av generaliserbarhet. Likevel mener vi at fremgangsmåten er formålstjenlig i vår kontekst da et lavere antall observasjoner vil tillate oss å innhente mer dyptgående informasjon som er direkte relevant for de to kjøpesentrene caset involverer. Således er tilnærmingen den som vil gi oss best innsikt i fenomenet vi studerer. I løpet av prosessen måtte derimot dette utvalget revurderes, noe vi vil komme tilbake til.

3.3.3 Valg av intervjuform

Vi ønsket å utføre intervjuene personlig da dette ville tillate størst mulig interaksjon med intervjusubjektene. Intervjuene er utformet som semi-strukturerte, hvilket innebærer at det på forhånd er bestemt hvem som skal intervjues og hvilke spørsmål som skal stilles, men at vi er åpne for at oppfølgingsspørsmål kan stilles underveis (Ghauri og Grønhaug, 2010). Dette fordi vi på forhånd visste hvilke aspekter vi ønsket innsikt i og hvem de relevante personene var.

På grunn av vanskeligheter i forbindelse med å få de ønskede personene til å stille til intervju måtte vi derimot revurdere tilnærmingen, både med hensyn til hvem vi skulle intervju og hvordan. Vi lyktes å avtale intervju med senterleder for Horisont, Jeanette Heggland, men leder for Åsane Storsenter hevdet at hun hadde ikke tid til å stille opp til et personlig intervju. Det ble isteden avtalt at vi kunne sende spørsmålene skriftlig, slik at intervjuets omfang kunne vurderes og

eventuelle svar kommuniseres per e-post. På bakgrunn av dette, og usikkerheten det innebar omkring hvorvidt vi faktisk ville få våre spørsmål besvart, kontaktet vi et tredje senter i bergensregionen, Lagunen. Dette senteret er ikke forbundet med casets relevante kjøpesentre på noen måte, hverken i form av eierskap eller lokalisering. Vår vurdering var derimot at en beslutningstaker fra dette senteret ville kunne gi oss verdifull innsikt omkring hvordan senterledelsen tenker, for så å sammenlikne dette med momenter beskrevet i teorien. Vi fant det også sannsynlig at praksis på dette senteret ikke ville avvike stort fra praksisen på sentrene i caset. Et intervju med administrerende direktør for Lagunen ble avtalt, men grunnet tidsrestriksjoner på dennes hånd, måtte dette intervjuet utføres per e-post.

Vi fikk etter lang tid et endelig avslag fra senterleder hos Åsane Storsenter. Dette innebærer at vi ikke har kunnet innhente noe informasjon fra beslutningstakere på dette senteret. Dette er negativt fordi det begrenser den innsikten vi får og gjør at vi må basere oss på færre kilder. Vi anser likevel intervjuet med senterleder Jeanette Heggland som det viktigste da Horisont er det nyetablerte senteret.

3.3.4 Utformingen av intervjuene

Proessen med å utforme intervjuene ble initiert med en gjennomgang av oppgavens teoridel. Hensikten med spørsmålene er å undersøke to ting. I) hvorvidt effektene som beskrives i teorien realiseres i praksis, og om de tas hensyn til når senterledelsen gjør beslutninger. II) i hvilken grad forutsetningene som gjøres i litteraturen fra USA er relevante også i Norge. I tillegg ble det utformet noen spørsmål hvis hensikt er å undersøke faktorer av mer case-spesifikk art. Felles for alle spørsmålene er at de ble utformet med det formål å best belyse faktorer omkring problemstillingen.

Da intervjuene skulle utføres på to forskjellige måter, personlig og per e-post, og intervjuobjektene tilhørte tre forskjellige sentre, ble det utformet tre forskjellige intervjuer. Ett til hvert senter. Hovedlinjen i intervjuene er den samme, og de har som formål å belyse de samme sidene av teorien. Dog ble små modifikasjoner

gjort for hvert, for å best anpasses den relevante intervjuteknikken og det relevante kjøpesenter. Det personlige intervjuet ble utformet først, og så modifisert til andre respondenter og skriftlig intervjuform. I en situasjon hvor man ønsker representative svar for å kunne komme til statistisk signifikante konklusjoner ville dette by på utfordringer med hensyn til validitet. I vårt tilfelle hvor vi ønsker innsikt og forståelse, mener vi derimot at denne tilnærmingen er hensiktsmessig.

Basert på teorien ble et førsteutkast utformet. Gjennom en iterativ prosess av gjennomgang av spørsmål og teori ble dette utkastet så forbedret med det mål at det skulle være størst mulig samsvar mellom teori, spørsmål og den innsikten vi ønsket å oppnå. Hvert spørsmål ble akkompagnert av en forklaring som forankret spørsmålet teoretisk og forklarte hvorfor spørsmålet var relevant. Et utferdiget utkast ble så gjennomgått av veileder og små modifikasjoner ble gjort på bakgrunn av dette. Dette dannet grunnlaget for en intervjuguide. Med denne intervjuguiden som utgangspunkt ble så de to andre intervjuene utformet. Intervjuene som skulle distribueres via e-post ble gjort kortere. Dette for å øke sannsynligheten for at de ville besvares, og for at vi ikke skulle få svar som var for korte til at de ga den ønskede innsikten.

En utfordring i prosessen med å utforme spørsmålene var at teorien på området i mange tilfeller er teknisk og at den bygger på generell mikroøkonomi og derfor inneholder mange mikroøkonomiske begreper. Selv om vi hadde indikasjoner på at intervjuobjektene hadde relevant utdanning på feltet, kunne vi ikke gå ut ifra at disse begrepene var kjente for dem. Det ble derfor lagt mye arbeid ned i å utforme spørsmålene på en måte som var forståelig for mennesker utenfor akademia, samtidig som de var egnede til å gi oss den nødvendige innsikten. Spørsmålene måtte derfor være av en slik art at de med allmenkjente termer ville gi oss teorirelevante svar.

På grunn av det ovennevnte var det viktig at vi før utsendelse og utførelse av intervjuene fikk testet at de var forståelige språklig og at intervjuobjektene ville forstå spørsmålene på den intenderte måten. Som nevnt over ble det personlige intervjuet gjennomgått av veileder tidlig i prosessen. Det samme ble gjort for de skriftlige i forkant av utsendelse. Vi ønsket derimot også å teste intervjuene på et utvalg personer utenfor academia, med en bakgrunn som i noen grad samsvarte med bakgrunnen til intervjuobjektene. Dette ble gjort ved å utføre en pilotstudie hvor tre personer med mellom 2 og 15 års erfaring innen detaljhandel ble bedt om å lese intervjuene og gi sin oppfatning av spørsmålene. På bakgrunn av kommentarer fra deltakerne i pilotstudien ble det gjort endringer på noen av spørsmålene. Disse endringene gikk hovedsakelig ut på å spisse formuleringer som kunne fremstå uklare.

I gjennomføringen av det personlige intervjuet valgte vi å ta notater underveis heller enn å ta opp samtalen. Dette valget ble foretatt da opptak kan føre til at personen som intervjues blir mer bevisst på at det foreligger en intervjusituasjon og dermed mer forsiktig i sine svar. Ulempen med å ta notater er at det krever at man følger nøye med og at svarene blir nedskrevet riktig. De opprinnelige spørsmålene med begrunnelse er vedlagt i appendiks 8.1, Intervjuet med Janette Heggland i appendiks 8.2 og intervjuet med Knut Eliassen er vedlagt i appendiks 8.3.

4. Forberedende undersøkelser

Vi vil i det følgende presentere data vi har samlet inn i forbindelse med caset. Dataene omhandler sentrenes butikksammensetning og det aktuelle markedet.

4.1 Butikksammensetningen på Åsane Storsenter og Horisont

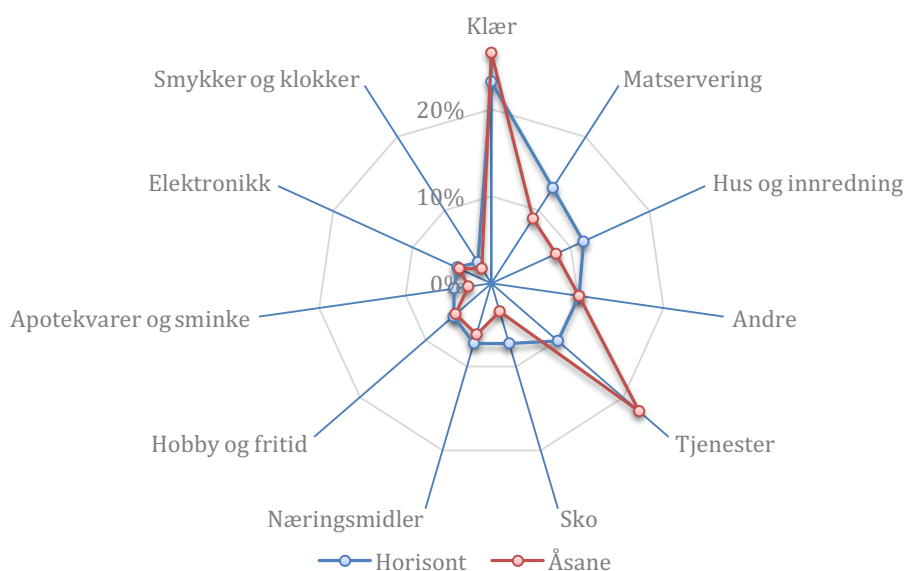
For å danne oss et klarere bilde av fordelingen av butikker på Åsane Storsenter og Horisont, har vi laget en oversikt over de ulike butikkene som er representert på sentrene, og hvilke kategorier hver enkelt butikk tilhører.

Grunnlaget for denne undersøkelsen er hentet fra sentrenes egne hjemmesider i januar 2015. Vi tar derfor høyde for at det kan ha skjedd endringer i etterkant av undersøkelsen, gitt at etableringen av Horisont på undersøkte tidspunkt nettopp hadde funnet sted.

Vi har gått gjennom alle butikkene på Horisont og Åsane Storsenter og notert hver enkelt butikks registrerte bransje, basert på Standard for Næringsgruppering. Dataene er hentet fra Brønnøysundregistrene, med proff.no som støtteverktøy i søkeprosessen. Dersom en butikk ikke var registrert i Brønnøysundregistrene, ble det gjort en skjønnsvurdering, hvor butikken ble plassert i den mest relevante grupperingen. For å gjøre oversikten lesbar, ble vi nødt til å gjøre to ytterligere grupperinger i bredere kategorier. Grupperingene, samt tallmaterialet finnes i Appendiks 8.4 og 8.5.

Siden Åsane Storsenter hadde 147 butikker på undersøkte tidspunkt, mens Horisont hadde 70, vil andelen butikker på Åsane Storsenter som også er representert på Horisont være lavere.

Fordeling av butikker på ulike kategorier relativt til sentrenes totale antall butikker

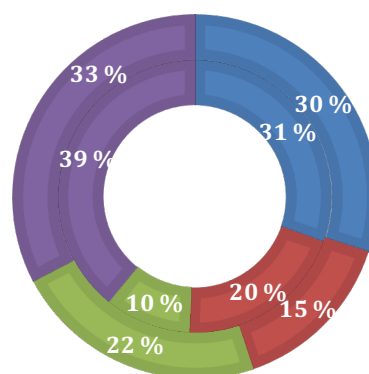


Figur 4: Relativ fordeling av butikker i ulike kategorier for Åsane Storsenter og Horisont.

Figur 4 illustrerer fordelingen av butikker på Åsane Storsenter og Horisont, basert på den første inndelingen vi foretok. Vi ser her at Åsane Storsenter huser mange tjenesteytere. Dette er offentlige tilbud, som bibliotek og NAV, samt andre tjenester som typisk ikke er assosiert med

FORDELING AV BUTIKKTYPER PÅ ÅSANE STORSENTER OG HORISONT

■ Klær og sko ■ Mat ■ Tjenester ■ Annet

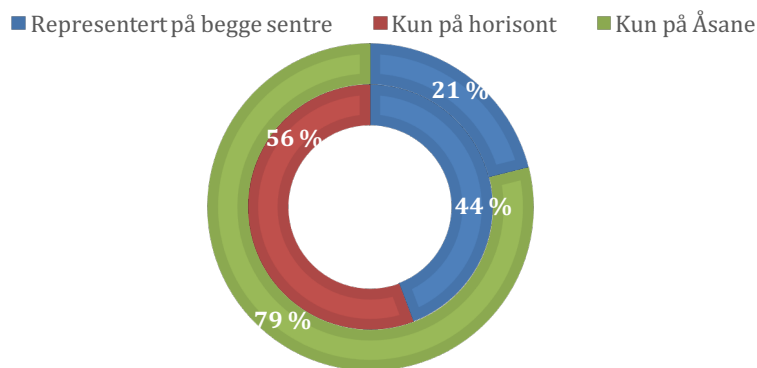


Figur 5: Relativ fordeling av ulike butikkategorier på Åsane Storsenter (ytre ring) og Horisont Kjøpesenter (indre ring).

kjøpesentre, eksempelvis tannlegekontorer, leger og en taxisentral. Siden tjenestetilbudet på Åsane Storsenter er mye større enn hos Horisont, relativt til

antallet butikker, vil senterets andeler innen andre kategorier også være lavere enn om disse tjenestene ble ekskludert fra datagrunnlaget. Man kan argumentere for og imot om disse tjenesteyterne bør inkluderes i statistikken over butikker på senteret, men denne diskusjonen har vi valgt å ikke gå inn på. Det som dog kan nevnes er at fordelingene ville vært jevnere dersom man hadde valgt å utelate dem. Vi ser videre at de øvrige andelene er relativt like. Hvis vi grupperer disse kategoriene i enda bredere grupper, vil vi observere at andelen butikker på hvert av sentrene som selger klær og/eller sko er omtrent lik.

ANDEL LIKE OG ULIKE BUTIKKER PÅ ÅSANE STORSENTER OG HORIZONT



Figur 6: Andel butikker på Åsane Storsenter (ytre ring) som også er representert på Horisont, og andelen butikker på Horisont (indre ring) som også er representert på Åsane Storsenter.

For å undersøke likheten mellom sentrene, har vi også notert hvilke butikker som er representert på begge sentre. Vi vil også her understreke at det kan ha skjedd endringer fra undersøkelsestidspunktet. Grafen over viser antall butikker som er representert på begge sentre, relativt til hvert senters totale antall butikker. Dersom man ekskluderer tjenester fra denne figuren, vil andelen butikker som er representert på begge sentre øke med omtrent 10 % på Åsane Storsenter, mens den forblir nesten uforandret på Horisont.

Til slutt undersøkte vi butikkens driftsmodell. Dette var en vanskelig prosess, da tilgangen på informasjon om enkelte butikker var begrenset. Vi valgte derfor å kategorisere butikkene på følgende måte. *Franchise* er butikker som på sin hjemmeside kaller seg selv for en franchisebutikk. *Kjede* er alle butikker med tre eller flere utsalgssteder. Årsaken til at vi satte grensen på tre butikker er at de

fleste små private butikker har en hovedbutikk i sentrum og en ekstra butikk på et av de undersøkte sentrene. Videre valgte vi å kategorisere matserveringssteder som en egen kategori, denne kategorien er dominert av franchise-butikker og uavhengige butikker, men det var vanskelig å finne informasjon om driftsmodellene for spisestedene på sentrene. *Offentlig* er en samlebetegnelse for de offentlige institusjonene, og var kun representert på Åsane Storsenter. Kategorien *ikke butikk* er en samlepost for tjenesteytere man typisk ikke assosierer med kjøpesentre. Herunder tannlege, taxisentral, og legekantor. *Private butikker* er enten enkeltstående butikker eller kjeder med mindre enn tre butikker. Dataene er representert i tabellen under:

	FRANCHISE	KJEDE	PRIVAT BUTIKK	IKKE BUTIKK	MAT	OFFENTLIG	TOTALT
ÅSANE	12	90	16	10	13	6	147
	(8%)	(61%)	(11%)	(7%)	(9%)	(4%)	
HORISONT	6	51	4	1	8	0	70
	(9%)	(73%)	(6%)	(1%)	(11%)	(0%)	
ALLE	17	113	19	11	20	6	186
	(9%)	(61%)	(10%)	(6%)	(11%)	(3%)	

Tabell 2: Driftsmodeller hos butikker på Åsane Storsenter og Horisont

4.2 Kjøpesentermarkedet i Bergen

Kjøpesentre i Bergen

I tillegg til kjøpesentrene i Åsane har Bergen flere store områder som rommer ett eller flere kjøpesentre, eksempelvis Laguneparken med Lagunen Storsenter og Bergen sentrum med Bergen Storsenter, Galleriet og Xhibition. Lagunen er Bergens største kjøpesenter, og skiller seg fra kjøpesentrene i Åsane ved at Laguneparken kun har ett stort kjøpesenter, med komplementære varehus som ikke er representert inne på selve senteret. I følge kartverket, eies Lagunen Storsenter og eiendommene i handelparken rundt av Thon Eiendom, noe som vil fungere som en effektivt etableringshindring for andre aktører som ønsker å

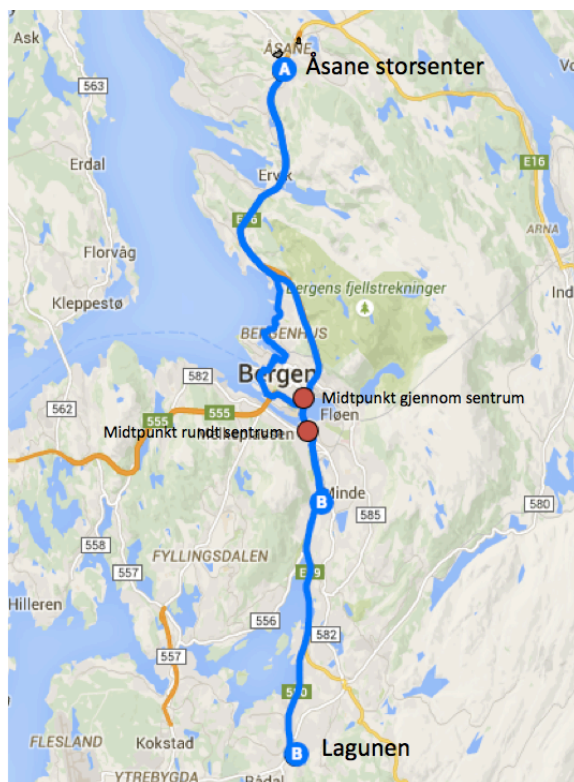
etablere seg i området. Rundt sentrene i Åsane er eierstrukturen mer heterogen, noe som gjør nyetableringer mer aktuelt.

Markedsavgrensning

For å gjøre det mulig å gjennomføre en diskusjon av vårt case, ser vi det som nødvendig å diskutere det relevante markedet. Dersom man definerer hele Bergen som det relevante markedet, er Horisont i konkurranse med andre store aktører i tillegg til Åsane Storsenter, eksempelvis Lagunen. Definerer man derimot markedet som Åsane og tilstøtende bydeler, så konkurrerer senteret kun med de omkringliggende sentrene i Åsane. Spørsmålet blir derfor hvor langt kunder er villige til å reise for å handle i området. Mer konkret er spørsmålet hvor store kunders transportkostnadene kan bli, før de velger å handle andre steder enn i Åsane. Siden vi ønsker å studere konkurransen i Åsane, mener vi det er hensiktsmessig å avgrense markedet til et område som kun innebefatter kunder som er villige til å dra til Åsane handelspark for å handle. En av de mest presise måtene å finne svar på dette, er å gjennomføre en diversjonsrateundersøkelse. Dette blir for omfattende for denne oppgaven. Vi har heller ikke funnet tidligere studier som undersøker denne problemstillingen.

En annen måte å avgrense markedet er å benytte Reillys lov om handelsgravitasjon (Hughes, 2004). Dette er en heuristikk som kan brukes til å måle hvor langt kunder er villige til å reise for å nå et handelssentrum, gitt senterets størrelse. Heuristikken sier at punktet for indifferens er gitt ved $d = \frac{D}{1 + \sqrt{P_B/P_A}}$, hvor D er distansen mellom handelssentrene, og P_B/P_A er forholdet mellom handelsareal. Når vi applikerer denne heuristikken på Åsane og Lagunen, benytter vi det totale handelsarealet i Åsane (Horisont + Åsane senter, 108 000 m²) og på Lagunen (70 000 m²). Ifølge Google Maps er raskeste reisevei mellom disse handelsparkene 21,5 km. Indifferenspunktet d blir da 11,9 km fra Åsane, noe som tilsvarer Danmarks plass, som ligger like sør for Bergen sentrum. Dette, sammen med at sentrum har sine egne handelsområder, og at transport gjennom sentrum går saktere, gjør at det kan virke rimelig å anta at sentrum markerer

indifferenspunktet mellom Åsane handelspark og Laguneparken. At skillet går nære sentrum er interessant. Det kan være tilfeldig, eller det kan være et resultat av strategiske valg fra senter- eller byutviklere. I de tilfeller hvor vi kun ønsker å studere forholdet mellom Åsane Storsenter og Horisont, kan det dermed virke hensiktsmessig å begrense markedet til Åsane og omkringliggende bydeler som utgjør byens nordlige deler.



Figur 7: Midtpunkt mellom Åsane og Lagunen i henhold til Reilleys lov

5. Drøfting

Vi vil i det følgende anvende teorien presentert i oppgavens litteraturgjennomgang. Teorien vi har gjennomgått i denne oppgaven er omfattende og spenner over flere forskjellige problemområder. Den går på tvers av metoder og dekker flere fagfelt. Gjennom å kombinere litteraturen med oppgavens case ønsker vi å gi innsikt i kjøpesentres lokalisering, størrelse og butikkmix. Analysen struktureres i den rekkefølgen vi ser for oss at beslutninger tas i en situasjon hvor et kjøpesenter skal etableres.

Vi vil innledningsvis fokusere på kjøpesenteret som fenomen. Vi ønsker her å utforske hvorfor kjøpesentre i det hele tatt eksisterer og hvilke fordeler og eventuelle ulemper butikker har ved å lokalisere seg på kjøpesentre. Det overordnede temaet i denne sammenheng er, hvorfor butikker vil ønske å samlokalisere seg på et kjøpesenter. Denne delen av analysen vil danne et fundament for den resterende diskusjonen, gi viktig bakgrunnsinformasjon og forankre analysen kontekstuell.

Videre vil vi se på hvilke avgjørelser som må tas i forkant av byggingen av et kjøpesenter. Det er da særlig interessant å se på hva som bestemmer størrelse og lokasjon for kjøpesentre. Det finnes en rekke andre beslutninger som også kan være relevante i denne sammenheng, som for eksempel sentres innvendige utforming eller omkringliggende infrastruktur. Vi velger dog å se bort ifra dette og fokusere på de ovennevnte faktorer.

Den neste delen av analysen vil fokusere på kjøpesentrenes valg av leietakere. Vi ønsker her å drøfte hvilke faktorer som påvirker beslutninger omkring et kjøpesenters butikkmix. Vi vil komme inn på ulike butikkers roller og hvordan kjøpesentre planlegges for å optimere samspillet mellom forskjellige butikkkonsepter. Til slutt vil vi diskutere hvorfor kjøpesentre tilsynelatende blir like med hensyn til butikkmix.

5.1 Hvorfor ønsker butikker å samlokalisere seg?

I denne delen av analysen ønsker vi å danne et fundament for den videre diskusjonen omkring kjøpesentre. For å gi et mest mulig helhetlig bilde av kjøpesentre som fenomen, begynner vi her med en diskusjon omkring de faktorene som gjør at kjøpesentre i det hele tatt eksisterer. Vi vil med utgangspunkt i litteraturen presentert i oppgavens teoridel, diskutere hvilke krefter som kan lede til at butikker ønsker å samlokalisere seg.

5.1.1 Agglomerasjon

Når man skal forklare hvorfor kjøpesentre eksisterer, peker litteraturen på flere faktorer. En av de mest grunnleggende er at butikker vil ønske å samlokalisere seg, selv uten en eier som legger til rette for det. Dette fenomenet omtales gjerne med begrepet agglomerasjon, og er gjennomgått i detalj og modellert i blant annet Stahl (1982) og Konishi (2005). I Stahl (1982) så vi en forutsetning om at kunder kun ønsker å kjøpe et gitt sett av varene som finnes i markedet, og at kundene ikke vet hvor disse varene finnes. I Konishi (2005) fant vi en lignende antagelse hvor kunder er usikre på egen smak. Disse forutsetningene er viktige da de fører til at kunder må besøke en markeds plass for å finne ut om det på denne selges en vare de liker. Når sannsynligheten for å finne en gitt vare er lik for alle butikker, vil en markeds plass' samlede etterspørsel øke med antallet butikker den inneholder. Så lenge denne etterspørselseffekten er sterkere enn konkurranseeffekten, vil det lønne seg for butikker å samlokalisere seg.

Med dette viser modellene at samlokalisering er et fenomen som oppstår ut ifra profittmaksimering fra butikkenes side, og at handelssentre vil oppstå, uten at en eier eller utvikler legger til rette for det.

I modellene ser vi at det gjøres en rekke antagelser. Økonomiske modeller er avhengige av strenge forutsetninger for å fungere, og for at man formelt skal kunne bevise de effekter man ønsker å påvise. Det er likevel på sin plass å kommentere noen av de forutsetninger som gjøres i disse modellene da det kan reise spørsmål ved deres validitet. En av de strengeste forutsetningene som

forekommer i Stahl (1982) og Konishi (2005) er at kunder henholdsvis ikke vet hvor ulike varer finnes og at de er usikre på egen smak. Det kan virke urimelig å anta at sannsynligheten for å finne en preferert vare er lik for alle butikker. Modellene forutsetter med andre ord at markedet er svært ugjennomsiktig og at kunder har begrenset kunnskap om egne preferanser.

Det er lite realistisk å se for seg at kunder ikke innehar mer informasjon enn det modellen antar. Kunder har hatt muligheten til å innhente denne informasjonen til en viss grad tidligere, men spesielt med fremveksten av internett som informasjonskanal vil denne informasjonen være lett tilgjengelig. Dersom man antar at kunder gjør rasjonelle valg, er det dermed vanskelig å forutsette at de ikke innhenter informasjon på forhånd. Denne forutsetningen er sentral i modellen fordi den fører til at kunder vil måtte besøke hver enkelt markedsplass for å få informasjon om hvilke varer som er tilgjengelige der. Lemper man på denne antagelsen, vil kreftene som trekker i retning av samlokalisering bli svakere. Det er imidlertid grunn til å tro at de kvalitative resultatene fortsatt vil gjelde.

Betrakter man ekstremtilfellet i Stahl (1982), hvor kunders selektivitet er maksimal, finner man en likevekt hvor alle butikker lokaliserer seg på én markedsplass. En kunde som ikke vet hvilke varer som finnes hvor, vil i søken etter sin akseptable vare velge markedsplassen med flest butikker. Det er denne markedsplassen som gir størst sannsynlighet for å finne den akseptable varen og dermed vil denne markedsplassen også gi den største forventede nytten. Når kunder finner bare én vare akseptabel blir fordelene ved samlokalisering store da det i realiteten ikke er noen konkurranse mellom butikkene, og dermed ingen negativ substitusjonseffekt. Gir man nå den samme kunden perfekt informasjon om hvilke varer som finnes hvor, hvilket kan være en situasjon som ligger nærmere virkeligheten, endres adferden. Kunden vil dra til den butikken som har den akseptable varen, gitt at transportkostnadene ikke overstiger nytten som oppnås ved å kjøpe produktet. Hver butikk vil i dette tilfellet ha monopol på det segmentet av kunder med preferanser for produktet butikken selger, innenfor en viss omkrets.

Da kunder uansett vil ønske dette ene produktet og vet hvor det finnes, vil ikke lokaliseringen av butikken ha noen relevans utover å bestemme størrelsen på transportkostnadene. Samlokalisering vil ikke gi noen positiv etterspørselseffekt fra økt markedsstørrelse da kunder enten vil velge å reise dit hvor den prefererte varen finnes, eller å ikke dra noe sted i det hele tatt. Det vil i dette tilfellet av samme årsak heller ikke oppstå noen negativ etterspørselseffekt fra økt konkurranse. Med uniformt fordelte kunder virker det derfor sannsynlig at butikker vil lokalisere seg arbitrært da samlokalisering medfører verken fordeler eller ulemper. Konklusjonen av dette resonnementet, at butikker under disse forutsetningene vil lokalisere seg arbitrært, støttes også av Stahl (1982). Å gjennomføre et liknende resonnement for en situasjon hvor kunder finner flere enn én vare akseptabel blir komplisert da man må ta hensyn til flere faktorer, slik som kunders nærhet til butikker med varer på ulike plasseringer på rangeringslisten. Det virker derimot nærliggende å anta at perfekt informasjon også i dette tilfellet sterkt vil redusere butikkenes draging mot samlokalisering.

Selv om forutsetningen ved første øyekast virker urimelig, kan den likevel være nyttig, dersom man ser den som en tilnærming til virkeligheten. Stahl (1982) skriver at visse produkter må sees for at kunden skal bli kjent med dem. Det hersker liten tvil om at produktinformasjon var vanskeligere å oppdrive på tidspunktet hvor denne modellen ble utformet, men antagelsen kan likevel være gyldig også i dag. I mange tilfeller vil ikke kunder, selv med et betydelig informasjonsgrunnlag på forhånd kjenne et produkts karakteristika i tilstrekkelig grad til å gjøre en kjøpsbeslutning. En fullstendig vurdering av produktets verdi og rangering vil da ikke kunne foreligge før kunden faktisk har sett det aktuelle produktet og sammenlignet det med andre. Med et mangfold av horisontalt differensierte produkter fordelt over forskjellige butikker kan begrenset innsikt i butikkens produktutvalg og egen smak være rimelige forutsetninger, selv om kunden i virkeligheten må antas å ha mer informasjon enn det modellen tilsier.

En annen forutsetning som er sentral i blant annet Stahl (1982) er at kunder skal kjøpe kun ett produkt. Dette er en veldig vanlig forutsetning, men dog en

forenkling. Det er nærliggende å anta at en stor andel av kundene som besøker et kjøpesenter gjør dette for å handle mer enn én vare. For den typiske kunde vil det oppstå flere kjøpsbehov i løpet av en periode. En kunde vil kunne minimere sine transportkostnader ved å tilfredsstillte flest mulig av disse kjøpsbehovene på samme sted. For kunden vil dette bety at han eller hun slipper å reise fra én butikk til den neste for å få kjøpt alle varene som skal handles. En markeds plass som tilbyr et bredt spekter av varer vil derfor fremstå som attraktiv for kunden, gitt at denne ikke ligger for langt borte fra kundens startlokasjon. Med dette kommer vi inn på butikkmix som en viktig determinant for kjøpesentres attraktivitet, et emne som vil bli behandlet med mer dybde senere i analysen.

På bakgrunn av resonnetet over, kan man se for seg at det for butikker som selger ulike varer vil være lønnsomt å samlokalisere seg. Nyttmaksimering fra kundenes side vil føre til at butikker lokalisert på ett sted har en fordel i konkurransen med andre butikker. Et lignende resonnet som trekkes i Stahl (1982), kan være gyldig også i denne sammenheng. Desto flere varer en kunde kan handle på én og samme handletur, desto høyere forventet nytte vil denne kunden oppnå. Da den forventede nytten øker vis a-vis transportkostnadene, vil kunder være villige til å reise lenger for å besøke den gitte markeds plass. Slik vil radiusen av kunder som besøker senteret bli større, og senterets markedsstørrelse øke.

I litteraturen finner man også beskrevet effekter som kan påvirke butikker på kjøpesentre negativt. I Konishi (2005) ser vi at likevektsprisen synker som en følge av økt konkurranse. Denne effekten ville være rimelig å anta dersom butikkene på kjøpesentre selv satte sine priser. Det kunne da tenkes at et stort antall butikker innen ett segment ville føre til at konkurransen mellom disse ble sterkere og at dette ville gi seg utslag i form av lavere priser. Både fra egne observasjoner og litteraturen (West, 1995) får vi dog sterke indikasjoner på at de fleste butikker som opererer på kjøpesentre er kjedebutikker. Dette fører til at prisene i stor grad er satt av kjeden sentralt, med minimalt rom for prisjusteringer gitt den enkelte butikks konkurransesituasjon. Kjedene vil også i stor grad diktere sine butikkers kampanjer og tilbud, slik at man heller ikke vil se

lavere gjennomsnittspris hos butikker lokalisert på sentre med mange konkurrerende tilbydere. Dette taler for at konkurranseeffekten av samlokalisering på et kjøpesenter i liten grad vil gi seg utslag i lavere priser og at markedsstørrelseeffekten dermed vil dominere. Med dette vil de positive sidene ved en senterlokalisering mer enn veie opp for de negative.

Andre faktorer

Det finnes også andre argumenter for samlokalisering og etablering av kjøpesentre. Dette fremgår av intervjuene vi har utført med senterledere. Knut Eliassen, administrerende direktør for Lagunen Storsenter, peker på organisert drift som en fordel, og sier at dette sikrer kvalitet og kostnadsnivå. I tillegg trekker han frem profesjonell markedsføring som en grunn til at en senterlokalisering er fordelaktig. Jeanette Heggland, administrerende direktør for Horisont, peker på noe av det samme når hun sier at fellesskapet på et kjøpesenter løser mange oppgaver. Organisert drift kan innebære støttefunksjoner som er nødvendige eller nyttige for butikker. Dette kan være tjenester som renhold, vedlikehold og vakthold. Utsagnet tyder på at man på et kjøpesenter har stordriftsfordeler på disse støttefunksjonene og at dette kan komme butikkene til gode i form av lavere kostnader og høyere kvalitet.

Med denne diskusjonen ser vi at samlokalisering er et fenomen som kan oppstå uten at en aktør, som for eksempel en senterutvikler, trenger å organisere det. Diskusjonen indikerer også at butikker som lokaliserer seg på samme sted påvirker hverandre. Det kan være en fordel for én butikk at en annen lokaliserer seg ved siden av. Samlokalisering fører dermed til et intrikat mønster av effekter, hvor butikkene gjensidig påvirker hverandres etterspørsel på ulike måter. Denne påvirkningen kan være negativ, gjennom økt konkurranse, og positiv, ved at samlokaliserte butikker skaper positive eksternaliteter for hverandre. Disse effektene er tilsynelatende en viktig faktor i å forklare hvorfor kjøpesentre eksisterer. Når en eier tillates å organisere samlokaliseringen, slik at man får en planlagt markeds plass, kan denne optimere effektene som oppstår mellom

butikkene, og dermed internalisere eksternalitetene. Eksternaliteter er et tema som vil diskuteres nærmere senere i analysen.

5.2 Før byggingen: Lokalisering og størrelse

Når et kjøpesenter skal bygges kan man anta at riktig lokalisering er grunnleggende. Det er mange faktorer som kan påvirke et lokasjonsvalg. Modellene vi benytter vil dermed kun gi et forenklet bilde av hva som kan ha innvirkning på valget av plasseringen for et kjøpesenter.

5.2.1 Lokalisering

Diskusjonen rundt lokalisering vil basere seg på modellene for horisontal differensiering, som først ble utledet av Harold Hotelling. Som nevnt i oppgavens del 2 blir modellen ofte kalt Hotellings lineære by. Dette kan føre til forvirring når man skal diskutere transportkostnader. Når vi diskuterer lokalisering i lys av Hotellings modell, vil det ikke være den geografiske avstanden mellom butikkene som er relevant, men kundenes transportkostnader. Det blir derfor viktig å understreke at transportkostnadene, altså avstanden langs linjestykket i Hotellings eksempel (figur 2), i denne diskusjonen illustrerer kunders kostnad ved forflytning, og ikke den geografiske avstanden mellom butikkene. For et kjøpesenter kan dermed en plassering langs en motorvei med god tilknytning til kollektivtransport være et mer sentralt punkt enn et sentrum av en by.

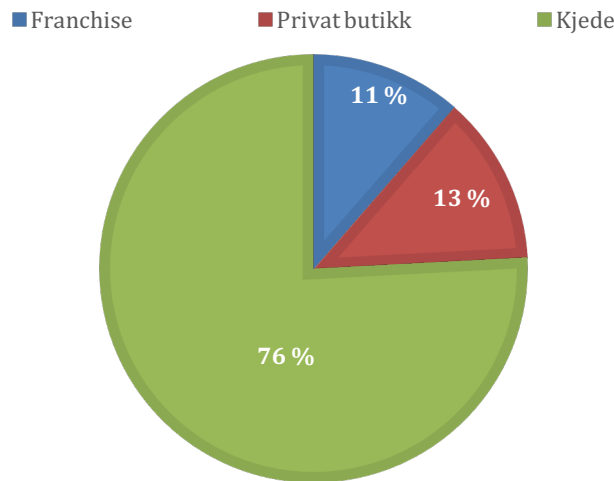
Siden modellen i dette tilfellet benytter seg av geografisk avstand som eneste differensieringsfaktor, vil det være gitt av modellen at varene er homogene. Benytter man modellen for å forklare lokaliseringen til kjøpesentre, vil dette altså innebære at kjøpesentrene må være helt like. Det vil med andre ord ikke foreligge noen andre faktorer enn transportkostnader som vil gjøre at en kunde foretrekker det ene senteret foran det andre. Vi ser da også bort fra transportkostnader i overført forstand. Begrepet transportkostnader kunne også her vært benyttet for å beskrive avviket mellom et kjøpesenters faktiske attributter og en kundes preferanser. Vår anvendelse av Hotelling begrenser seg derimot utelukkende til valg av lokalisering.

Dersom et kjøpesenter skal etablere seg i et marked og senteret ikke forventer konkurranse, verken fra eksisterende tilbud eller nyetableringer, og gitt at kundene ikke har noen reservasjonspris, så vil kjøpesenteret være indifferent med hensyn til sin lokalisering. Da det kun eksisterer ett tilbud i markedet, vil alle kunder uansett besøke dette senteret. I et slikt tilfelle vil lokalisering i en mer realistisk setting bestemmes av andre faktorer, som for eksempel tilgjengelighet og pris på egnede tomter. Antar man derimot at kjøpesenteret også har konkurranse fra lokale butikkensentrum, eller at senterutvikleren forutser at det kan etablere seg et nytt senter i regionen, så kan minimering av transportkostnader bli en mer sentral faktor for lokaliseringsbeslutningen.

Antar man lineære transportkostnader, vil man som forklart i litteraturgjennomgangen, ikke ha noen likevekt dersom to sentre med både pris og lokalisering som strategiske variabler etablerer seg simultant. Konkurrans- og etterspørselseffekten vil da trekke i motsatt retning. Kvadrerte transportkostnader vil derimot gi en likevekt med maksimal differensiering og lokalisering i markedets ytterpunkter (Shy, 1995).

Man kan diskutere hvorvidt det er sannsynlig at både lokalisering og pris er variabler som kjøpesentrene har mulighet til å endre. Vi stiller her spørsmål rundt hvorvidt senteret kan påvirke prisene til kundene. For å kunne vurdere dette må man først stadfeste hva som utgjør kjøpesenterets pris i modellen. Dersom prisen er leieprisen til kjøpesenteret, vil senterets kunder være leietakerne. I en lokaliseringsvurdering for et kjøpesenter vil derimot ikke leietakernes plassering være av betydning for senteret. Modellen avhenger av kundenes preferanser, og disse påvirkes av prisene kundene må forholde seg til. Grunnet dette er prisen i modellen den prisen kundene møter i butikkene. Det oppstår dermed en konkurransesituasjon hvor det ikke er de samme beslutningstakerne som velger lokalisering og pris. Lokaliseringen velges av senterutviklerne, mens prisen settes enten av butikkene individuelt, eller sentralt av en butikkjede. Siden en større andel av butikkene i vårt case er kjedebutikker, er det derfor ikke urimelig å anta eksogent gitte priser.

BUTIKKERS DRIFTSMODELLER



Figur 8: Fordeling av driftsmodell hos alle butikkene på Åsane Storsenter og Horisont (Visse data er ekskludert, se del 4.1 for fullstendig tabell).

I tilfellet med lokalisering av kjøpesentre, vil det også være naturlig å forutsette at sentrene ikke kan endre sin lokalisering etter at lokaliseringsbeslutningen først er tatt. Vi har derfor en situasjon med sekvensielle valg, hvor det første senteret forutser det andre senterets lokaliseringsvalg, og velger en lokalisering som minimerer kundenes transportkostnader gitt den forutsette lokaliseringen til det andre senteret. Det andre senteret vil deretter tilpasse seg på en måte som minimerer kundenes transportkostnader gitt det første senterets plassering.

I vårt case kan det derimot diskuteres hvorvidt Åsane Storsenter forutså etableringen av Horisont. Det er rimelig å anta at Åsane Storsenter valgte den plassering som minimerte transportkostnadene til kundene i området. Hvorvidt senteret forutså fremtidige nyetableringer eller ikke, er vanskelig å si. Senteret var dog allerede i konkurranse med andre butikker, særlig i Bergen sentrum, og har trolig tilpasset seg deretter. Dermed vil lokaliseringsbeslutningen i vårt case begrense seg til Horisont, som har tilpasset seg gitt Åsane Storsenters plassering. Om resultatet hadde blitt annerledes dersom vi med sikkerhet kunne si at Åsane Storsenter forutså etableringen av Horisont, er derimot lite sannsynlig da det allerede eksisterte konkurranse under Åsaner Storsenters etablering.

Dersom lokalisering er den eneste strategiske variabelen, og det etablerer seg et nytt kjøpesenter i markedet, så vil etterspørselseffekten føre til at det nye kjøpesenteret ønsker å lokalisere seg ved siden av det gamle kjøpesenteret. Dette stemmer godt overens med det vi har observert i Åsane, hvor Horisont har etablert seg ved siden av Åsane Storsenter, samtidig som det har anlagt en ny innkjøring lenger nord, slik at kunder ikke må kjøre gjennom Åsane Storsenter for å komme til Horisont. Det er interessant å merke seg at Arken også valgte å etablere seg svært nært opp mot Åsane Senter da dette senteret etablerte seg i Åsane i 1985. Mye kan tyde på at det var de samme effektene som gjorde seg gjeldene da som ved etableringen av Horisont

Antagelsen om at prisen er eksogent gitt kan drøftes mer inngående i lys av vårt case. Hvis prisene var eksogent gitt, ville etableringen av Horisont ikke påvirke prisene på Åsane Storsenter. Dersom Horisont eller Åsane Storsenter som en følge av tilstedeværelsen av det andre senteret øker antallet kampanjer og tilbud, er dette tilstrekkelig til å kunne si at en konkurranseeffekt oppstår. Denne effekten vil dog trolig være svak, og etterspørselseffekten vil fortsatt være dominerende. På bakgrunn av dette er det fortsatt rimelig å anta at vi får lav grad av differensiering, og at sentrene vil lokalisere seg nære hverandre.

Det er mange momenter ved Hotellings modell som kan diskuteres. Det er en gammel modell og det har i ettertid tilkommet flere modifikasjoner. Ofte vil små justeringer av modellen gi store utslag. Et godt eksempel på dette finner vi i Ihrmen og Thisse (1995), som undersøker hvordan bedrifter vil tilpasse seg dersom man antar at de kan differensiere seg over n karakteristika. I vårt case kan undersøkelsen bidra til å besvare hva som skjer dersom man ikke lenger antar at sentrene er homogene på alle andre faktorer enn lokalisering. Ihrmen og Thisse (1995) finner at man da vil få maksimal differensiering på den viktigste faktoren, og minimal differensiering på de resterende faktorene. Dette ville fått konsekvenser for kjøpesentrene i vårt case. Sentrene kunne for eksempel ha valgt å differensiere seg på kundegruppene de ønsket å markedsføre seg mot, eller senterets utforming. Dersom dette er vurderinger som ble gjort, samtidig som lokalisering var den viktigste faktoren, ville vi forvente maksimal

differensiering på lokalisering, mens vi hadde fått to veldig like sentre. Når Heggland i sitt intervju pekte på størrelse og lokalisering som de viktigste faktorene ved et kjøpesenters suksess, så kan dette tyde på at det er andre faktorer enn horisontal differensiering som har vært avgjørende for hvor senteret skal ligge.

Andre faktorer som påvirker lokalisering

Heggland peker blant annet på at en av hovedårsakene til at kjøpesenteret ble plassert i Åsane, var at området er regulert som en handelspark. Reguleringer legger begrensninger på hvilke steder man kan bygge et kjøpesenter. Dette er en faktor som av naturlige årsaker ikke fremkommer i lokaliseringsmodellene vi har gjennomgått. Fra Rikspolitisk bestemmelse for kjøpesentre (2008), kan man lese at kjøpesentre kan etableres og utvides i samsvar med godkjente fylkesplaner. Dersom en slik plan ikke foreligger, er det ikke lov å etablere et senter større enn 3 000 m².

I intervjuet gav Heggland uttrykk for at reguleringen av området hadde stor betydning for senterets størrelse da det var strukket ut så langt det lot seg gjøre, gitt gjeldende reguleringsplaner. Mye kan tyde på at det ikke var aktuelt å bygge et senter utenfor dette området da det ville føre til enda større begrensninger for senterets størrelse. I så fall vil lokalisering i tillegg til pris være tilnærmet gitt i dette tilfellet, og det blir mindre aktuelt å diskutere lokaliseringen til kjøpesenteret. Det er også verdt å merke seg at området som er regulert som handelsområde i Åsane har et spredt eierskap. I vår undersøkelse av markedet fant vi at Laguneparken, som også er et regulert handelsområde, har én eier som kontrollerer alle tomtene. Det kan dermed se ut som Lagunen Storsenter gjennom å kontrollere hele handelsparken har eliminert faren for nyetableringer. Dette vil gi senteret et overtak da det slipper å ta hensyn til faren for fremtidige konkurrenter i umiddelbar nærhet. Eksempelet med Lagunen Storsenter kan illustrere viktigheten av god kjennskap til lokale reguleringsplaner.

Heggland pekte også på parkeringsplasser som en kritisk faktor for et kjøpesenters suksess. Dersom et kjøpesenter ikke har tilstrekkelig med parkeringsplasser, vil dette fungere som en naturlig begrensning på antallet kunder. Gitt behovet for parkeringsplasser vil et kjøpesenter kreve ekstra areal i tillegg til selve bygningsmassen. Dersom slike arealer ikke er tilgjengelig, kan dette løses ved å flytte parkeringen under bakken i et parkeringshus slik som på Horisont, men dette kan medføre store ekstrakostnader.

Vi ser med dette at mange andre faktorer enn dem som diskuteres i modellen kan være av stor betydning for et kjøpesenters lokaliseringsbeslutning. Likevel mener vi diskusjonen rundt Hotelling gir verdifull innsikt. Dersom to sentre er lokalisert ved siden av hverandre, skal man i følge modellen se at prisene konkurreres ned mot produksjonskostnaden. Når vi nå ser to sentre som konkurrerer side om side, så kan dette tyde på at konkurranseeffekten ikke er veldig dominerende. Butikkene har sine priser, som i stor grad er satt eksternt, uavhengig av lokal konkurranse. Konkurransen mellom sentrene avgjøres derfor av andre faktorer enn lokalisering og pris.

5.2.2 Størrelse

Før et kjøpesenter kan bygges må man også bestemme hvor stort det skal være. I følge Jeanette Heggland ble Horisonts butikkflate satt før man hadde bestemt hvor mange eller hvilke butikker som skulle inn på senteret. Hun anser størrelse som en av de viktigste faktorene for et kjøpesenters suksess. Også Knut Eliassen hos Lagunen mener at størrelse er viktig, men anser imidlertid andre forhold som mer avgjørende. I litteraturen fant vi flere steder at størrelse kan være en viktig faktor for å trekke kunder til et kjøpesenter.

Stahl (1982) diskuterer hvordan den aggregerte etterspørselen til en markeds plass øker med størrelsen. Dette skjer fordi kunder bare vil besøke en markeds plass dersom den forventede nytten ved å besøke den er større enn transportkostnadene. Når en markeds plass blir større, så vil sannsynligheten for at kunden finner varen den ønsker bli høyere, og den forventede nytten dermed øke. Det virker ut ifra dette resonnementet naturlig å anta at også kjøpesentre vil

øke sin markedsstørrelse med antallet butikker de inneholder, og at kunder, gitt lik avstand, vil velge det største senteret. I Konishi (2005) ser vi også at størrelse er en viktig determinator for suksess. Et interessant moment i sistnevnte artikkel er at når kjøpesentre ligger like ved siden av hverandre og dermed konkurrerer om kundene, så kan det ene senteret skaffe seg et stort antall leietakere for å fremstå mer attraktivt overfor kunder. Dermed vil dette senteret ta over markedet og dominere det andre senteret.

Det finnes også empirisk forskning som viser at størrelse er viktig for et kjøpesenters suksess. I Eppli og Shilling (1996) ser vi at størrelse har langt større betydning enn lokalisering for sentres omsetning. Validiteten av disse funnene for sentre i Norge kan dog diskuteres. Utvalget for undersøkelsen er 38 regionale kjøpesentre lokalisert forskjellige steder i USA. Disse har en gjennomsnittlig størrelse på 82 500 kvadratmeter. Horisont er med sine 40 000 kvadratmeter bare så vidt større enn det minste senteret i undersøkelsen. Dersom funnene er relevante for kjøpesentre i Norge, er resultatene derimot interessante. Når en økning i nærliggende kjøpesentres størrelse i undersøkelsen gir stor negativ effekt på omsetning, og det i tillegg fremkommer en negativ effekt fra nærheten til andre sentre, kan det virke suboptimalt for Horisont å etablere seg så nær Åsane Storsenter med sine 68 000 kvadratmeter.

Hvis størrelse er en så viktig faktor for et kjøpesenters attraktivitet som det vises til i litteraturen, er Horisonts størrelse tilsynelatende en konkurranseulempe gitt lokaliseringen. Det kan med dette virke som om andre forhold enn hva som er optimalt ut ifra et konkurranseperspektiv har lagt føringer for senterets størrelse.

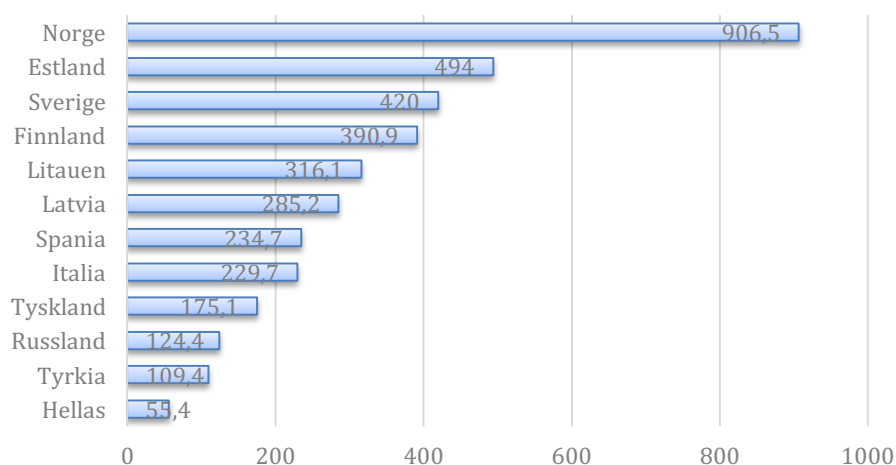
Begrensinger i størrelse

Vi ser at litteraturen peker i retning av at størrelse er en avgjørende faktor for et kjøpesenters konkurransekraft, noe som også støttes av senterlederne vi har intervjuet. Man kan da stille spørsmål ved hvorfor kjøpesentre ikke bygges større. Mulige forklaringer på dette er at det eksisterer begrensninger for hvor stort et senter kan gjøres. Disse begrensningene kan oppstå på bakgrunn av

forhold på sentrenes tilbuds- og etterspørselsside, eller de kan være regulatoriske.

Det kan antas at det finnes et begrenset antall butikkjeder som operer i Norge. I følge Heggland var det svært viktig å fylle alle lokalene på Horisont så fort som mulig. Dersom man hadde bygget senteret større, ville sannsynligheten for å klare å fylle alle lokalene før åpning blitt redusert. Selv om man antar at etterspørselen var større enn antallet tilgjengelige butikklokaler, ville senterledelsen påta seg økt risiko ved å bygge et større senter. Risikoen for å bygge for stort kan fungere som en begrensende faktor for kjøpesentres størrelse.

Kjøpesentertettheten i Europa målt i m² per 1000 innbyggere



Figur 9: Kjøpesentertettheten for utvalgte land i Europa (Cushman & Wakefield, 2015).

Etterspørsel kan også være en faktor som begrenser størrelsen. Norge hadde i 2015 Europas største tetthet av kjøpesentre (Cushman & Wakefield, 2015). Til tross for at nordmenn er kjøpesterke, og at Norge har værforhold som skulle tilsi at vi foretrekker å handle på kjøpesentre, kan denne tettheten tyde på at markedet allerede er mettet og at avkastningen ved å bygge større ville være lav.

Det er flere andre faktorer som også kan ha betydning for størrelsen vi faktisk ser på kjøpesentre. Reguleringer er nevnt tidligere, og disse kan ha stor innvirkning også når det gjelder størrelse. Siden det i dag foreligger begrensinger på hvilke områder det er lov å lokalisere et kjøpesenter, vil også tilgjengeligheten av ledig areal bidra til å begrense kjøpesentrenes størrelse på kort sikt.

Dersom man sammenlikner størrelsen på norske kjøpesentre med europeiske eller amerikanske kjøpesentre, er de norske kjøpesentrene fortsatt små. Norge har også halvparten så stor kjøpesentertetthet som USA med ca. 2000 m² per 1000 innbyggere (Cushman & Wakefield, 2014). Gitt den høye tettheten av kjøpesentre i Norge, samt reguleringer og viktigheten av størrelse, kan det virke som vi kommer til å se færre nyetableringer i fremtiden. Man kan da forvente at en naturlig utvikling i den norske kjøpesenterbransjen vil trekke i retning av konsolidering og utvidelser av de eksisterende kjøpesentrene.

Med hensyn til Horisont og Åsane Storsenter har vi allerede reist spørsmål om hvorfor man skulle ønske å etablere et mindre kjøpesenter ved siden av et større senter, når litteraturen peker i retning av at det større senteret vil dominere i konkurransen. Vi ser likevel at Horisont i den første tiden etter etableringen har vært suksessfullt og tilsynelatende trukket kunder fra Åsane Storsenter (Ferguson, 2015). Dette gir klare indikasjoner på at det er mange andre faktorer enn størrelse som er viktige for kjøpesentres konkurransekraft, men vi vet fortsatt ikke hva som vil skje på lenger sikt. Man kan anta at et nyetablert kjøpesenter vil trekke kunder på bakgrunn av en nyhetseffekt. Hva som skjer når denne effekten avtar, er usikkert. Dersom de effekter litteraturen beskriver er sterke nok, kan det tenkes at Åsane Storsenter på bakgrunn av sin størrelse vil dominere i konkurransen mellom sentrene.

Det kan dog diskuteres hvorvidt Åsane Storsenter oppleves som én markeds plass for kunder. Kjøpesenteret består av tre bygninger, med vei og parkeringsplasser imellom byggene. Det kan dermed drøftes hvorvidt kunder opplever noen forskjell mellom å forflytte seg fra ett av byggene på Åsane

Storsenter til et annet, kontra å forflytte seg fra Åsane Storsenter til Horisont. Dersom man regner byggene hver for seg, så blir størrelsesforholdene mer jevne. Åsane senter hadde rundt 80 butikker da senteret ble slått sammen med Arken til Åsane Storsenter (Wikipedia, 2015), mens Horisont på undersøkte tidspunkt hadde 69 butikker. I litteraturen antar for eksempel Stahl (1982) at en kunde kan besøke alle butikker på en markeds plass uten å pådra seg transportkostnader. Dersom kunder pådrar seg transportkostnader ved å forflytte seg fra gamle Åsane Senter til Arken, kan det hende at agglomerasjonsfordelene for sentrene er omtrent like store. Oppdelingen av Åsane Storsenter i flere bygg kan medføre at senteret ikke får utnyttet størrelsesfordelene. I intervjuet med Heggland hos Horisont, fikk vi vite at det er viktig at kunder beveger seg rundt på hele senteret, slik at de blir klare over hvilke tilbud som finnes. Dette blir vanskeligere når et senter er oppdelt. Spesielt kan det begrense eksternalitetene ulike butikker påfører hverandre. Dersom dette er tilfellet, ser vi større samsvar mellom teori og virkelighet enn om man regner Åsane Storsenter som ett senter. Man kan da anta at sentrene, *ceteris paribus*, vil ha omtrent samme tiltrekningskraft overfor kunder, og at ingen av sentrene vil dominere på bakgrunn av størrelse alene

5.3 Valg av butikker: Butikkmiks, leiepris og ankerbutikker

Vi finner både i litteraturen og i våre empiriske undersøkelser indikasjoner på at butikkmiks er en vel så viktig faktor som størrelse for kjøpesentre. At et kjøpesenter har den riktige sammensetningen av butikker er tilsynelatende avgjørende for om et kjøpesenter fungerer optimalt. Mye av litteraturen vi har gjennomgått i denne oppgaven dreier seg enten direkte eller indirekte om butikkmiks. I denne finner vi modeller som har som formål å bestemme et kjøpesenters optimale allokering av areal til forskjellige butikker, hvor mange butikker det er optimalt å ha innen hvert segment, og hvilke butikker man *må* ha på et kjøpesenter. En fellesnevner for disse modellene er at de baserer seg på eksternaliteter. Begrepet eksternalitet er et overgripende tema i litteraturen om

agglomerasjon og kjøpesentre. Grunnen til dette er at butikker som samlokaliserer seg vil påvirke hverandre på ulike måter.

5.3.1 Eksternaliteter

I intervjuet forklarer Jeanette Heggland innledningsvis godt hvordan eksternaliteter er relevante for kjøpesentre. På spørsmål om hvilke fordeler hun ser for seg at en butikk kan ha ved å lokalisere seg på et kjøpesenter, kontra en sentrumslokalisering, svarer hun at en av hovedfordelene er at man drar nytte av senterets kundestrøm. Videre sier hun at denne kundestrømmen genereres både av senterets aktiviteter og av andre butikker, og legger til at dette kommer an på butikkens størrelse.

Gjennom dette korte svaret sammenfatter Heggland mange av de grunnleggende mekanismene som omtales i den relevante litteraturen, og som er emne for denne delen av analysen. For det første peker hun på at en butikk lokalisert i et kjøpesenter drar nytte av strømmen av kunder som genereres fra andre butikker. Dette er i praksis hva eksternaliteter handler om. Hver butikk som lokaliserer seg på et kjøpesenter vil ha en innvirkning på senterets aggregerte etterspørselen. For det andre peker hun på at betydningen denne kundestrømmen har for ulike butikker vil variere med størrelsen. Med dette åpner hun for at butikker vil påvirke og bli påvirket av kundestrømmen på ulike måter.

Når vi nå i denne delen av analysen tar for oss kjøpesentres butikkmix, er det nettopp disse faktorene som er viktige. Vi diskuterer her hvordan ulike butikker påvirker hverandres etterspørsel og hvordan en senterutvikler kan bruke sin kunnskap om dette til å optimere summen av eksternalitetene som oppstår. Vi vil også her behandle spørsmålet om hvordan to kjøpesentre som lokaliserer seg ved siden av hverandre kan ende opp med å bli så like da vi tror at dette besvares nettopp gjennom å analysere ulike butikkens roller og hvordan butikker påvirker hverandre.

Stahl (1982) beskriver eksternaliteter i sin enkleste form når han skriver at en butikk som lokaliserer seg i en klynge vil påføre butikkene som allerede finnes der en positiv eksternalitet. I Stahls modell fører en marginal økning i en markedsplass' størrelse til at denne markedsplassen fremstår mer attraktiv overfor kunder. At markedsplassen blir mer attraktiv fører til at flere kunder vil ønske å besøke den og til at den aggregerte etterspørselen på markedsplassen øker. Økningen i den aggregerte etterspørselen en butikk skaper for en markedsplass ved å slutte seg til den, er den positive eksternaliteten denne butikken påfører de andre butikkene på markedsplassen. Det er denne aggregerte etterspørselen Jeanette Heggland tilsynelatende omtaler når hun sier at butikkene på et kjøpesenter drar nytte av senterets kundestrøm.

Grunnen til at det Stahl (1982) her beskriver er eksternaliteter i sin enkleste form, er at man i denne modellen antar at butikkene er homogene. Alle butikker har lik etterspørsel, og størrelsen på eksternalitetene hver butikk genererer vil dermed også være den samme. I virkeligheten er butikker ulike, og etterspørselen til forskjellige butikker varierer også stort. En mer realistisk antagelse er derfor at butikker i ulik grad vil påføre andre butikker eksternaliteter. Det finnes mange faktorer som kompliserer bildet man får av eksternaliteter gjennom Stahl (1982). Noen butikker vil konkurrere med hverandre, andre butikker vil være komplementære, og noen butikker vil på egen hånd ha egenskaper som gjør at de er egnet til å trekke mye folk til et kjøpesenter. En senterutvikler må ta hensyn til disse forskjellige faktorene når et kjøpesenter planlegges og realiseres.

5.3.2 Internalisering av eksternalitetene

At butikker er ulike med hensyn til størrelsen på eksternalitetene de genererer for andre butikker er en faktor i Brueckner (1993). Denne modellen viser hvordan man på bakgrunn av ulike butikkers eksternalitetsgenerende egenskaper kan allokere et kjøpesenters areal på optimalt vis.

Gjennom modellen drøfter han tre ulike scenarioer. Det kan være verdt å diskutere hvilket av disse scenarioene som er mest virkelighetsnært. I Brueckners (1993) første scenario setter senterutvikleren en individuell leiepris per kvadratmeter til hver enkelt leietaker, og leietakeren bestemmer selv hvor stort areal den ønsker å leie. Det andre scenarioet er et hvor utleieren setter både leieprisen og størrelsen på lokalet, og leietakeren kan velge å takke ja eller nei. Det siste scenarioet som modelleres er et hvor utleier tar hensyn til leietakerens innsatsnivå. Det eneste av scenarioene som gir profitt til butikken er det siste.

I diskusjonen rundt hvilket av Brueckners tre scenarioer som stemmer best med praksis, er det naturlig å se på hva senterlederne sa om leiepriser. Begge intervjuene vi gjennomførte gav et tydelig bilde av at et kjøpesenters leiepriser er basert på forhandlinger. Heggland sa også at bransjenormer har betydning for leieprisen, noe som støttes av Eliassens utsagn om at kvadratmeterprisen er avhengig av hvilket butikkonsept som driver i lokalene. En naturlig konsekvens av dette er at butikkene betaler forskjellige priser avhengig av deres relative forhandlingsmakt og sentrenes kriterier til leietaker.

Fra intervjuet med Heggland fremgikk det også at i planleggingsprosessen til Horisont, var selve bygget ferdig tegnet før de gikk i forhandlinger med butikkene. Det var da et eget arkitektkontor som tok seg av utformingen av butikklokalene og fellesarealene, slik at det var mulig å ta spesielle hensyn til ulike leietakeres preferanser. Videre sa begge intervjuobjektene at justeringer av butikklokaler skjer hele tiden, så lenge det er praktisk gjennomførbart og lønnsomt. Dette kan tyde på at det er mulig for butikkene å forhandle om størrelsen på lokalene. Samtidig vil et senter som er fullt ha begrensede muligheter for justering av butikklokalene, slik at en butikks areal trolig vil ha en øvre begrensning i størrelse som kun de viktigste butikkene, butikkene med mest forhandlingsmakt, er i stand til å krysse.

Hvorvidt det første scenarioet med gitt kvadratmeterpris, eller det andre scenarioet hvor størrelse og pris er satt for hver enkelt butikk, stemmer best med virkeligheten er dermed vanskelig å si noe konkret om. Dersom en leietaker ønsker å leie kun deler av et lokale, kan senteret velge å leie ut til en annen leietaker som ønsker hele lokalet. I praksis er imidlertid forskjellene mellom det første og det andre scenarioet små. Det som i hovedsak skiller dem fra hverandre, er at leietakerne i det andre scenarioet ikke fritt kan velge hvor mange kvadratmeter de ønsker å leie. Da lokalenes størrelse er mer eller mindre satt, kan det virke som det andre scenarioet stemmer best med virkeligheten, til tross for at leieprisen av intervjuobjektene oppgis per kvadratmeter.

Mye kan tyde på at Brueckners artikkel har en naturlig progresjon fra en enkel modell med relativt virkelighetsfjerne antagelser, til en mer komplisert modell som i større grad stemmer med hvordan leieprisene settes i praksis. Både Heggland og Eliassen sier at betalingene fra leietaker til senteret består av flere komponenter, hvor noen av komponentene er omsetningsbaserte. Dette kan tyde på at det er andre hensyn som tas når leieprisen settes. I Brueckners modell er det kun ett av tilfellene som tar hensyn til noe annet enn eksternalitetene, og det er det siste scenarioet, hvor innsatsnivået til enkeltbutikkene også inkluderes i modellen.

Dersom vi betrakter tilfellet i Brueckners modell hvor det tas hensyn til innsatsnivå, så vil den optimale leieprisstrukturen innebære en fast del og en omsetningsbasert subsidie. For å stimulere til høyest mulig innsatsnivå, vil man med andre ord ha en leierabatt som øker med omsetningen. Denne strukturen er derimot omvendt av det Brueckner finner i praksis og leieprisstrukturen vi gjennom våre intervjuer får kjennskap til, hvor den variable delen er positivt korrelert med omsetning. I følge Brueckner kan dette være et resultat av risikodeling mellom kjøpesentre og deres leietakere. Når leieprisstrukturen skal ta hensyn til både innsatseksternaliteter og risikodeling foreslår Brueckner at koeffisienten for den progressive delen, γ_i , bør være lavere for butikkene som generer mest eksternaliteter. Dette for å stimulere til høyest mulig innsats for de største eksternalitetsskaperne. Vi ser dermed to effekter som ifølge Brueckner

vil påvirke måten leieprisen settes på, butikkers eksternalitetsgenerende egenskaper og risikodeling mellom butikken og senteret. Ifølge Brueckner vil begge deler fanges opp av den omsetningsbaserte delen av kontrakten.

Hos Horisont så vi en kompleks struktur på leieavtalene, hvor det betales tre satser. Leien butikkene betaler er delt opp i en fast del og en omsetningsavhengig del. I tillegg betales det et markedsføringsbidrag og felleskostnader til driftsselskapet. Vi fikk ikke opplysninger som kunne indikere hvorvidt markedsføringsbidraget var omsetningsbasert, eller om det forekom variasjoner mellom butikker. Vi fikk derimot klare indikasjoner på at husleien var butikkspesifikk. Hvorvidt det er den faste delen, den variable delen, eller begge som varierer, fikk vi dog ikke svar på. At leien i stor grad er omsetningsbasert fremgikk også av intervjuet med Knut Eliassen hos Lagunen.

Av de ulike overføringene mellom butikker og senteret hos Horisont er det tilsynelatende husleien som i størst grad fanger opp eksternalitetene da de to andre overføringene virker veldig formålsspesifikke. Vi går tilbake til Brueckners (1993) endelige forslag til leieprisenenes struktur, gitt ved $P_i = \gamma_i Z_i + T_i$, $i = 1, 2, \dots, n$, hvor P_i er den totale leien, $\gamma_i Z_i$ er salget multiplisert med en variabel sats og T_i er en fast overføring. Vi ser nå at denne modellen passer godt over ens med måten kjøpesentrene vi har undersøkt strukturerer sine leiepriser. Brueckner sier at både eksternalitetene og risikodelingen vil fremkomme av γ_i . Vi finner i Benjamin et al. (1992) empirisk støtte for denne teorien da de finner at det er den variable delen, γ_i , som i praksis justeres for at leieprisen skal reflektere butikkens potensiale for trafikkgenerering. Incentivmessig gir det også mest mening for senterledelsen å prøve og legge både risikodelingen og hensynet til eksternalitetsgenerering i den variable delen av leieprisen. Men siden prisene er forhandlingsbaserte, er det ikke gitt at det alltid vil bli slik i praksis. Hvordan prisene struktureres vil også avhenge av den enkelte butikkens forhandlingsmakt. Dersom en butikk har et stort potensiale for å generere eksternaliteter, kan det også hende at butikken har større forhandlingsmakt ovenfor senterledelsen. Denne økte forhandlingsmakten kan føre til at butikkene selv vil påvirke leieavtalenes struktur i den retningen de ønsker. Grunnen til at vi

kan få et potensielt avvik i en situasjon med forhandlinger, er at modellen ikke tar hensyn til at butikker også har innflytelse over leieprisene. I et konkurranseutsatt kjøpesentermarked som det vi finner i Åsane, vil man trolig kunne se at butikkene har større forhandlingsmakt ovenfor kjøpesentrene enn i markeder hvor det kun eksisterer ett kjøpesenter, og hvor kjøpesenteret ville hatt et lokalt monopol ovenfor butikkene som ønsket å etablere seg på senteret.

Samtidig kan man diskutere hvorvidt leietakerne har noen incentiver til å strukturere avtalene på andre måter enn det modellen forutsetter. Butikkene som genererer store eksternaliteter vil i utgangspunktet tjene på en modell som belønner trafikkgenerering. Dette vil dog avhenge av den daglige leders motivasjon for å yte innsats. Hvis den daglige lederen ikke planlegger å yte høy innsats, vil han ønske å forhandle fram en kontrakt som i minst mulig grad knytter innsats til leiepris. En slik prioritering vil føre til en høy variabel del, og en lav fast del. I motsatt tilfelle vil vi se at en daglig leder som planlegger å yte høy innsats vil ønske en større fast del og en lavere variabel del. Hvis vi overfører dette til modellen, vil vi altså se at en daglig leder som planlegger å yte høy innsats vil ønske at rabatten som justerer for eksternaliteter legges på den variable delen $\gamma_i Z_i$, mens en daglig leder som planlegger å yte lav innsats vil ønske at rabatten legges på den faste delen T_i . En daglig leder som planlegger å yte høy innsats vil dermed ha interesser som sammenfaller med senterledelsen.

Vi har dog inntrykk av at den daglige lederen i en kjedebutikk ofte er ansatt etter at leieprisen er satt, slik at forhandlingen om leiepriser gjøres av andre, med overvåkingsinsentiv som likner senterledelsens. Dersom leieprisene forhandles sentralt av en kjede, og ikke av daglig leder selv, vil derfor incentivene mellom forhandlingspartene sammenfalle, og Brueckners modell vil dermed likevel kunne illustrere måten eksternaliteter påvirker leieprisene.

På kjøpesentre finner vi også ulike kjeder som eies av samme selskap. Dette er tilfellet for eksempelvis Varner-gruppen og Bestseller-gruppen. Vi fikk i intervjuet med Heggland informasjon om at disse kjedene i forhandlinger blir behandlet som en enhet. Dette vil sannsynligvis medføre økt forhandlingsmakt

overfor senterledelsen sammenlignet med andre butikker, og på bakgrunn av dette vil de kunne få en rabattert leiepris for sine konsepter. Utfallet for disse butikkene leiepris er derimot uklar. I tillegg til å ha økt forhandlingsmakt, vil disse butikkene også ha incentiv til å by en høyere leiepris enn selskaper som eier kun én kjede. Når ulike kjedebutikker med samme eier samlokaliserer seg på et senter vil de kunne internalisere eksternalitetene de ulike konseptene påfører hverandre, samtidig som de kan velge vareutvalg og priser for å maksimere profitt på tvers av alle konseptene (West, 1992). Verdien av arealet vil dermed være høyere for disse selskapene enn for dem som eier kun ett butikkonsept.

Dette illustrerer også godt hvor viktige eksternaliteter er på et kjøpesenter, og hvordan ulike aktører kan internalisere dem til sin fordel. At fenomenet er reelt finner vi også indikasjoner på ved å observere butikkens lokalisering på Horisont. Her ser vi at Varner-gruppen er representerte med fem forskjellige butikkonsepter, og at alle er lokaliserte i samme hjørne av senteret. I følge Jeanette Heggland var det et klart ønske om samlokalisering fra Varner-gruppens side. Med dette virker det som om Varner-gruppen forsøker å maksimere effekten av de positive eksternalitetene mellom butikkene og dermed den samlede profitten. Vi ser derimot ikke like klare tendenser til dette på Åsane Storsenter, hvor Varner-gruppen også har fem konsepter. Her ser vi at selskapets butikker gjerne ligger to og to, enten over for hverandre eller vegg i vegg, men at disse er spredt over de to hovedbyggene og med større avstand mellom hverandre. Dette kan dog skyldes flere faktorer, som for eksempel at Åsane Storsenter frem til 2007 var delt og hadde ulike eiere, eller at Varner-gruppen her har hatt bedre tid til å tilpasse sine butikker til lokaliseringen av senterets andre butikker.

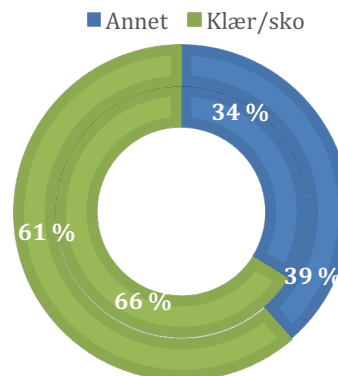
5.3.3 Butikkmiks

En annen aktuell problemstilling for et kjøpesenter i etableringsfasen er hvor mange butikker det skal ha innen hvert segment. Ved å betrakte butikkmiksen på ulike sentre får man fort et inntrykk av at det er visse produktkategorier som er representert med flere

butikker enn andre. Typisk ser man at det finnes et stort antall

butikker som selger klær og sko på stort sett alle kjøpesentre. Dette er også tilfellet for Horisont og Åsane Storsenter, hvor vi ser at disse kategoriene utgjør over halvparten av det totale butikktilbudet.

ANDEL KLES-OG SKOBUTIKKER
SAMMENLIKNET MED ANDRE
BUTIKKER PÅ HORISONT OG ÅSANE



Figur 10: Andelen butikker i segmentet klær og sko relativt til andre butikker på Horisont (indre ring) og Åsane Storsenter (ytre ring).

I litteraturen finner vi forskjellige forklaringer på at man har forholdsvis like, og dermed konkurrerende butikker på kjøpesentre. I West (1992) så vi at det er i kategorien C-butikker, hvor kunder forventes å sammenligne før kjøp, man vil finne mange butikker innen hvert segment. Ved å samle flere slike butikker på ett sted reduserer kjøpesenteret kundens søkekostnader. I den andre kategorien, de såkalte M-butikkene, forventes ikke dette i samme grad da dette kun vil redusere senterets leieinntekter fra segmentet. West (1992) forklarer dog ikke hvorfor leien blir lavere om man har flere M-butikker innen samme segment. Sannsynligvis stammer dette resonnementet fra at flere like butikker vil gi konkurranse, hvilket vil redusere den samlede profitten innen segmentet og dermed også den aggregerte leien senteret kan ta fra denne butikktypen. Dette diskuteres nøyere i Miceli et al. (1998) hvor det fremgår at å ha like butikker på et kjøpesenter aldri vil lønne seg om man ser bort fra de positive eksternalitetene disse butikkene genererer for komplementære forretninger. Når kunder ikke søker på tvers av M-butikker blir også eksternalitetene som genereres av butikker innen denne kategorien svakere.

I Miceli et al. (1998) finner vi en formell modell som har som formål å vise at konkurrerende butikker er positivt for et kjøpesenter opp til et visst antall. Denne artikkelen viser at dersom man ser på profitten for hvert butikksegment isolert, vil det alltid lønne seg å bare ha én butikk av en gitt type. Har man én butikk innen en viss kategori, vil dennes monopolistiske tilpasning maksimere profitten fra dette segmentet. Når man derimot tar hensyn til at butikker påvirker hverandre gjennom eksternaliteter, blir konklusjonen en annen. Flere butikker gir konkurranse, noe som i modellen fører til økt aggregert kvantum, og dermed økt profitt og økte leieinntekter fra andre produktsegmenter, gjennom eksterne virkninger.

I intervjuet med Jeanette Heggland fikk vi vite at det før byggingen av senteret var klare tanker omkring hvor mange butikker som skulle inn på senteret, innen hvert segment. Dette gir dette oss indikasjoner på at de betraktninger som finnes i litteraturen også er relevante i praksis. Når man ser at det typiske kjøpesenter har flest butikker innen segmentet klær og sko, kan man spørre seg hvorfor denne kategorien er så dominant. Har disse butikkene noen karakteristika som tilsier at det vil være spesielt lønnsomt for et kjøpesenter å ha mange av disse butikkene?

Man kan tenke seg at disse butikkene i seg selv er spesielt gode leietakere og at de genererer høye leieinntekter for senteret. Fra diskusjonen tidligere i oppgaven, vet vi at leien en butikk betaler er en funksjon av omsetningen. På bakgrunn av dette kunne et rasjonale for å ha mange butikker innen ett segment være at disse butikkene jevnt over har høy omsetning og at det derfor er økonomisk lønnsomt å ha mange av dem.

Litteraturen peker dog i en annen retning. I Miceli et al. (1998) fremkommer det at det optimale antall butikker innen hvert segment er det som tilfredsstiller førsteordensbetingelsen $\frac{\partial \pi_j}{\partial n_j} + \frac{\partial E_j}{\partial n_j} \leq 0$. På bakgrunn av diskusjonen Miceli et al. fører omkring monopolistisk tilpasning versus konkurranse, vet vi at det første leddet på venstre side er negativt for alle $n_j > 1$. Det optimale antallet butikker

innen hvert segment er altså én. For at det skal være lønnsomt å la en butikk etablere seg innen et segment, må dermed det andre leddet, som er et uttrykk for den marginale effekten denne butikken vil ha på andre butikktypers omsetning, være tilstrekkelig positivt til at det veier opp for det negative første leddet. Beslutningen om å la en butikk etablere seg innen et segment beror dermed på to faktorer. Størrelsen på $\frac{\partial \Pi_j}{\partial n_j}$, som vil være negativt, og størrelsen på $\frac{\partial E_j}{\partial n_j}$. Når vi ser at det på kjøpesentre generelt finnes mange butikker som selger klær og sko, må vi derfor anta at dette sier noe om den marginale effekten butikker innen dette segmentet har på den samlede leien som genereres innen både eget butikksegment og alle andre segmenter. Førsteordensbetingelsen for segmentet klær og sko vil tilsynelatende ikke være tilfredsstilt før man når et relativt høyt antall butikker.

Miceli et al. (1998) peker på flere faktorer man må ta hensyn til i en analyse av etablering innen et konkret segment. Det første som kan påvirke det optimale antallet butikker, er den negative påvirkningen den marginale butikk har på profitten til de andre butikkene innen samme segment. En annen faktor man må ta hensyn til er relatert til størrelsen på eksternalitetene den nye butikken skaper. Man må estimere hvor mange flere kunder den nye butikken vil trekke til senteret, og man må vite hvor mye penger hver av disse kundene vil legge igjen i andre butikker.

Dersom eksternaliteter er hovedårsaken til at man på kjøpesentre ser et stort antall butikker innen segmentene klær og sko, er det altså naturlig å tenke at dette segmentet trekker mange kunder til et kjøpesenter og/eller at disse bruker mye penger i andre butikker. Hvorvidt dette er tilfellet er det vanskelig å stadfeste konkret. At segmentet virker å oppta en stor andel av plassen på mange kjøpesentre kan dog peke i retning av at dette er en populær kategori og at mange velger kjøpesenter på bakgrunn av nettopp dette segmentets vareutvalg.

Verdien av et stort vareutvalg kan også bidra til å forklare antallet sko- og klesbutikker på kjøpesentre. West (1992) skriver at man innen visse butikksegmenter vil forvente at det finnes flere butikker da dette senker kunders søkekostnader når disse skal sammenligne før kjøp. Et stort antall klesbutikker kan dermed komme av at man gjennom å ha et stort mangfold innen dette segmentet vil tillate kunder å sammenligne over et bredt spekter av forskjellige varer. Innen nettopp segmentet klær og sko kan man forvente at sammenligning vil gi spesielt stor nyttegevinst da det er vanskelig å gjøre seg kjent med et produkts karakteristika og hvilken verdsettelse man har av forskjellige produkter, uten at man faktisk får prøvd dem. Å ha et høyt antall butikker vil dermed kunne bidra til at et senter fremstår som mer attraktivt og til at flere kunder besøker det. Samtidig kan man også se for seg at kunder er tilbøyelige til å handle flere varer innen dette segmentet på én og samme handletur, og at butikkene som selger klær og sko dermed også påfører hverandre positive eksternaliteter. Dette er en effekt Miceli et al. (1998) ikke tar hensyn til når det forutsettes at alle butikker innen ett segment selger perfekte substitutter. At kunder handler flere varer innen samme segment kan begrense den negative effekten konkurransen fra den marginale butikk har på andre butikkers omsetning, og føre til at markedsstørrelseeffekten blir dominerende. Det vil da i større grad lønne seg med flere butikker.

Det blir likevel en forenkling å si at alle butikker som selger klær eller sko har store eksternalitetsgenererende egenskaper. Hvor mange kunder en gitt butikk trekker til senteret kan antageligvis tilskrives karakteristika ved den gitte butikk i større grad enn segmentet den tilhører. Dette er et tema vi vil diskutere i større omfang i neste del av oppgaven, hvor vi tar for oss begrepet *ankerbutikk*.

5.3.4 Ankerbutikker

I forkant av byggingen av Horisont var det ifølge Heggland enkelte butikker som var viktigere å få inn på senteret enn andre. Disse butikkene skulle fungere som trekkplastre, og Horisont hadde allerede avtaler med flere slike butikker før byggestart. Butikker som blir trukket fram som spesielt viktige for trafikken på senteret er i en gunstig posisjon. Gjennom sin rolle som trafikkgenerator vil disse

få økt forhandlingsmakt overfor senterlederen. I litteraturen skilles derfor disse butikkene ut, og det finnes modeller som viser hvordan disse butikkens posisjon påvirker maktforholdet mellom kjøpesentret og butikken, samt deres påvirkning på senteret ellers.

Konishi og Sandfort behandler dette temaet i sin artikkel om ankerbutikker. Før vi diskuterer denne modellen er det verdt å diskutere et av modellens viktigste begrep. Ankerbutikk defineres av Konishi og Sandfort (2001) som:

”En butikk som, gjennom sitt navn og rykte, øker strømmen av kunder til sin egen og nærliggende butikker. Kundene er tiltrukket av ankerbutikkens navn, og er mer tilbøyelige til å besøke kjøpesentret, slik at de omkringliggende butikkens salg, og dermed profitt, vil øke gitt ankerbutikkens tilstedeværelse.”

Denne definisjonen er veldig bred, og det spesifiseres derfor i deres modell at en ankerbutikk er en stor butikk som selger varer innenfor alle kategorier, og at kundene kjenner ankerbutikkens varer og deres priser.

Ser vi på utvalget av butikker i Norge, er det tilsynelatende relativt få butikker som passer til denne beskrivelsen. Heggland var ikke kjent med uttrykket ankerbutikk, men etter å ha hørt definisjonen peker hun på blant annet på dagligvareforretninger, samt butikker som, XXL, Clas Ohlson og H&M. Eliassen sa derimot at vi ikke hadde ankerbutikker i Norge, men pekte på Coop Obs! som det nærmeste man kom. Svaret til Heggland kan ha blitt påvirket av at intervjuet ble utført muntlig, og at hun dermed fikk både kortere tid til å tenke seg om og bedre mulighet til å stille oppfølgingsspørsmål enn Eliassen, som kun hadde vår skriftlige definisjon å forholde seg til. Svarene indikerer likevel at det kan være problematisk å overføre måten begrepet blir brukt av Konishi og Sandfort til et norsk detaljhandelsmarked.

Det er særlig antagelsen om at ankerbutikken selger varer i alle produktkategorier som gjør det vanskelig å identifisere noen norske butikker som passer til definisjonen. Butikker som tilbyr varer innen alle kategorier kan i Norge enten kalles et *hypermarked* eller et *varehus*. Det finnes flere varehus i Norge. Eksempler er Steen og Strøm i Oslo og Sundt i Bergen. Varehus har dog ingen tradisjon for å etablere seg på kjøpesentre i Norge. Dette betyr at, så vidt oss bekjent, finnes det ingen varehus på Norske kjøpesentre. Det finnes tilgjengelig noen norske hypermarkeder, men i all hovedsak er det Coop Obs! som har dette konseptet i Norge.

På de to kjøpesentrene vi har undersøkt er det kun Coop Obs! på Horisont som selger varer innenfor alle produktkategorier. Det finnes noen butikker som selger varer innen flere kategorier, men ingen av disse har et så bredt sortiment at de kan sies å oppfylle kravene i definisjonen. Skal modellen kunne benyttes i en norsk kontekst, kan derfor ikke denne antagelsen være av avgjørende betydning. I Konishi og Sandforts (2001) modell kjøper kundene én vare, og det er ankerbutikkens priser samt kundenes reservasjonspris til hver enkelt spesialiserte butikk som avgjør om en kunde velger å kjøpe eller ikke. Butikker som selger varekategorier som ikke er dekket av en ankerbutikk, vil dermed ifølge modellen ikke nyte godt av økt markedsstørrelse som følge av ankerbutikkens tilstedeværelse. Denne antagelsen er en forenkling av virkeligheten og tar ikke hensyn til at økt trafikk blant annet kan gi økt salg hos andre butikker som følge av impulsjøp. Ekskluderer man enkelte varekategorier, for eksempel dagligvare, vil vi finne butikker som passer definisjonen ankerbutikk både på Horisont og Åsane Storsenter. Dersom vi derimot velger en strengere definisjon, så er det bare Horisont som har en ankerbutikk som oppfyller alle kravene modellen stiller.

Det er likevel verdt å føre en generell diskusjon rundt effekten av å ha en ankerbutikk. Modellen har likevekter i alle delspillene, og vi kan dermed konkludere med at dersom man tar utgangspunkt i forfatterens antagelser, så har vi en likevekt i spillet. Det er også verdt å merke seg at grunnet modellens kompleksitet, og at senterutviklerens underliggende optimeringsproblem er

diskret, har forfatterne gitt flere numeriske eksempler. Disse eksemplene viser hva som skjer med likevektsprisen (p^*), markedsstørrelsen (μ) og profitten til ankerbutikken (π^A), de spesialiserte butikkene (π^R), og senterutvikleren (π^D), gitt k spesialiserte butikker, når man endrer kundenes verdsetting av ankerbutikkvarene (v_0), ankerbutikkens pris (p_0) og marginalkostnader (c).

1. eksempel: $v_0 = 0,06$ $p_0 = 0,05$ $c = 1/3$								
		$k = 0$	$k = 1$	$k = 2$	$k = 3$	$k = 4$	$k = 5$	$k = 6$
Ankersentre								
p^*		0,66167	0,62911	0,59343	0,55742	0,52460	0,49716	
μ		0,10000	0,06390	0,12458	0,18972	0,25435	0,31262	0,36121
π^A		0,00050	0,02840	0,00254	0,00208	0,00132	0,00068	0,00031
π^R		-	0,00689	0,01090	0,01283	0,01277	0,01144	0,00970
π^D		0,00050	0,03529	0,02434	0,04057	0,05240	0,05788	0,05851
Uten anker								
p^*		0,66667	0,63299	0,59607	0,55893	0,52533	0,49747	
μ		0,05556	0,11822	0,18549	0,25198	0,31151	0,36075	
π^R		0,00617	0,01062	0,01281	0,01282	0,01148	0,00972	
π^D		0,00617	0,02124	0,03842	0,05130	0,05742	0,05832	

Tabell 3: Numerisk eksempel (1) hentet fra Konishi og Sandfort (2001).

I det første eksemplet finner Konishi og Sandfort (2001) at likevektsprisen synker når antallet spesialiserte butikker øker. Dette gjelder både når senteret har en ankerbutikk, hvor likevektsprisen p^* synker fra 0,66167 med én spesialisert butikk til 0,49716 når senteret har seks butikker. Når senteret ikke har en ankerbutikk, synker p^* fra 0,66667, med én butikk til 0,49747, med seks butikker. Videre finner de at et senter med en ankerbutikk alltid har lavere likevektspris enn et senter uten ankerbutikk. Dette forklares ved at ankerbutikken vil bidra til å konkurrere ned prisene til de spesialiserte butikkene. Samtidig vil markedet være større dersom en ankerbutikk er til stede. Sentertrafikken vil også øke med antallet spesialiserte butikker. Dette gjelder for alle de numeriske eksemplene forfatterne presenterer. Vi observerer også at ankerbutikkens effekt på sentertrafikken blir mindre jo flere spesialiserte butikker senteret har. Dersom senteret har én spesialisert butikk, vil senteret ha et marked som er $15\% \left(\frac{0,06390 - 0,06390 \cdot 100}{0,05556} \right)$ større dersom senteret også har en ankerbutikk, enn om det ikke har det. Dersom senteret har seks spesialiserte butikker, vil denne forskjellen kun utgjøre 1%. Årsaken til dette er at kunders

sannsynlighet for å finne en vare i de spesialiserte butikkene øker etter hvert som antallet spesialiserte butikker øker. Dermed vil effekten av å ha en ankerbutikk som garanterer et minimumsnivå av nytte bli mindre viktig jo flere spesialiserte butikker sentret har. I det første numeriske eksempelet finner forfatterne at ankerbutikkene vil kunne tjene på å samlokalisere seg med et høyere antall spesialiserte butikker enn en spesialisert butikk. Altså vil en spesialisert butikk ønske færre butikker på senteret for at den skal lokalisere seg sammen med en ankerbutikk enn ankerbutikken ønsker. Utvikler vil også tjene på å ha en ankerbutikk i alle undersøkte tilfeller.

2. eksempel: $v_0 = 0,06$ $p_0 = 0,03$ $c = 1/3$		k = 0	k = 1	k = 2	k = 3	k = 4	k = 5	k = 6
Ankersentre								
p^*			0.65167	0.62126	0.58799	0.55421	0.52299	0.49645
μ		0.03000	0.08067	0.13748	0.19847	0.25940	0.31511	0.36229
π^A		0.00090	0.03583	0.00175	0.00141	0.00091	0.00049	0.00023
π^R		-	0.00817	0.01140	0.01287	0.01266	0.01133	0.00964
π^D		0.00090	0.04401	0.02455	0.04002	0.05153	0.05716	0.05807
Uten anker								
p^*			0.66667	0.63299	0.59607	0.55893	0.52533	0.49747
μ			0.05556	0.11822	0.18549	0.25198	0.31151	0.36075
π^R			0.00617	0.01062	0.01281	0.01282	0.01148	0.00972
π^D			0.00617	0.02123	0.03814	0.05130	0.05742	0.05832

Tabell 4: Numerisk eksempel (2) hentet fra Konishi og Sandfort (2001).

I det andre eksemplet reduserer forfatterne prisen til ankerbutikken. Vi får da lavere priser på kjøpesentre med ankerbutikker. Der blir ikke optimalt å samlokalisere seg med mer enn tre andre spesialiserte butikker for de spesialiserte butikkene. For ankerbutikken vil det ikke lønne seg å samlokalisere seg med mer enn én spesialisert butikk. Her vil utviklerens optimale butikkmix avhenge av reservasjonsleieprisene til butikkene. Er de for høye, vil utvikleren foretrekke en ankerbutikk og en spesialisert butikk. Er de lave vil utvikleren foretrekke mange spesialiserte butikker og ingen ankerbutikk

3. eksempel:		$v_0 = 0,06$	$p_0 = 0,05$	$c = 1/2$				
		$k = 0$	$k = 1$	$k = 2$	$k = 3$	$k = 4$	$k = 5$	$k = 6$
Ankersentre								
p^*		0.74500	0.72781	0.70929	0.68998	0.67076	0.65257	
μ		0.01000	0.04001	0.07273	0.10763	0.14363	0.17916	0.21258
π^A		0.00050	0.02251	0.00198	0.00200	0.00172	0.00131	0.00090
π^R		-	0.00240	0.00377	0.00471	0.00518	0.00522	0.00495
π^D		0.00050	0.02491	0.00953	0.01615	0.02238	0.02753	0.03059
Uten anker								
p^*		0.75000	0.73205	0.71268	0.69250	0.67249	0.65367	
μ		0.03125	0.06538	0.10182	0.13935	0.17626	0.21076	
π^R		0.00195	0.00352	0.00461	0.00516	0.00524	0.00498	
π^D		0.00195	0.00704	0.01382	0.02066	0.02622	0.02986	

Tabell 5: Numerisk eksempel (3) hentet fra Konishi og Sandfort (2001).

Det siste numeriske eksemplet undersøker hva som skjer når marginalkostnadene til de spesialiserte butikkene øker. Dette fører til høyere priser. De spesialiserte butikkene er nå villige til å samlokalisere seg med en ankerbutikk, gitt at det er enda flere spesialiserte butikker på senteret. Det samme gjelder for ankerbutikken, hvis kundetap nå blir lavere for hver nye spesialiserte butikk, siden de spesialiserte butikkenes priser øker.

For å kort oppsummere funnene til forfatterne, ser vi her et nytt eksempel på hvordan etterspørsels- og konkurranseeffekten virker. Antallet kunder som besøker senteret, vil avhenge av antallet spesialiserte butikker og om senteret har en ankerbutikk eller ikke. Hvorvidt det lønner seg for ankerbutikken at det etablerer seg flere butikker, vil avhenge av et konkurranseforhold mellom butikkene og ankerbutikkene. Dyre spesialiserte butikker vil føre til at ankerbutikken tjener på å samlokalisere seg med et høyere antall spesialiserte butikker, mens en mindre konkurransedyktig ankerbutikk vil kreve færre spesialiserte butikker. Ankerbutikkene vil kun kunne forsvare en rabattert leiepris dersom ankerbutikken ikke er for attraktiv for kundene.

De numeriske eksemplene som presenteres i Konishi og Sandfort (2001) begrenser seg til et tilfelle hvor vi har seks spesialiserte butikker. Det kan virke som årsaken til denne begrensningen ligger i modellens kompleksitet, heller enn andre begrensninger. Utledning av blant annet likevektsprisen blir mer kompleks etter hvert som k øker.

Fra modellen ser vi at de spesialiserte butikkene vil tjene på tilstedeværelsen til en ankerbutikk så lenge den økte priskonkurransen fra ankerbutikken ikke veier opp for antallet nye kunder ankerbutikken trekker til senteret. Når vi har flere spesialiserte butikker, øker sjansen for at kunden finner varen sin, og ankerbutikkens bidrag til kundestrømmen blir dermed mindre.

I Norge har vi, som tidligere nevnt, få butikker som passer denne modellens definisjon av ankerbutikk. Det kan derimot være naturlig å trekke paralleller mellom butikker med store eksternalitetsgenererende egenskaper og ankerbutikker. Dette blir ikke helt riktig, da eksternalitetsgenererende egenskaper sier noe om en butikks evne til å genere trafikk for andre butikker, gjerne innen forskjellige bransjer, mens en ankerbutikk i denne konteksten kun vil øke trafikken til senteret. Konkurransen mellom butikkene vil da bli sterkere, siden kundene ikke vil handle på mer enn én butikk. Det er hensiktsmessig å se på disse effektene hver for seg, siden det gjør det lettere å skille effektene fra hverandre, men i virkeligheten vil nok en ankerbutikks eksternalitetsgenererende egenskaper også virke positivt inn på attraktiviteten til et senter.

Coop Obs! er som nevnt tidligere det nærmeste vi i Norge kommer modellens definisjon av en ankerbutikk. Det er interessant å se på hvorfor vi ikke har flere butikker av denne typen i Norge. Det har eksistert andre hypermarkeder i Norge tidligere, eksempelvis SmartClub, men per dags dato er det kun Coop Obs! igjen. Dette kan tyde på at utviklingen går mot færre slike butikker heller enn flere. Det kan derfor være verdt å undersøke hvorfor vi aldri har sett noen fremvekst av typiske ankerbutikker i Norge. En faktor som kan ha forhindret fremveksten av ankerbutikker i Norge er hard konkurranse mellom de spesialiserte butikkene, slik at gevinsten ved å inkludere en ankerbutikk på et senter med mange

butikker har vært lav. Det kan også hende at norske ankerbutikker rett og slett ikke er konkurransedyktige nok, og at dette forklares av faktorer som ligger utenfor modellen, eksempelvis vanskelig logistikk.

En annen forklaring er at vi ikke har tradisjonelle ankerbutikker, men at det har vokst frem, det vi velger å kalle, kategorispesifikke ankerbutikker som dekker alle behov innenfor en bestemt kategori. Et godt eksempel som Heggland også pekte på er H&M, som tilbyr klær til alle kundegrupper. Her har vi lave priser, og det er rimelig å anta at kunden kjenner prisnivået og varene til butikken. For sportsbutikker vil XXL fylle den samme rollen, mens Clas Olsson kan kalles en ankerbutikk for artikler innen husholdning og elektro. Dersom vi betrakter disse butikkene som ankerbutikker, og ser på hvordan de påvirker butikkene innfor sin varekategori, kan det være rimelig å anta at disse butikkene samlet kan fylle rollen som ankerbutikk. Konishi og Sandforts modell kan da være et godt verktøy til å forklare samspillet mellom disse butikkene og de mer spesialiserte butikkene innen hver enkelt kategori. Dersom vi skiller mellom de ulike kategoriene av butikker på et kjøpesenter, vil vi i så fall ikke forvente å se mer enn én ankerbutikk per kategori.

5.3.5 Vinmonopolet – et spesialtilfelle

Både Knut Eliassen og Jeanette Heggland trekker frem Vinmonopolet som en svært viktig butikk for kjøpesentre. Sistnevnte går så langt som å kalle Vinmonopolet en hygienefaktor. I psykologien er en hygienefaktor en faktor som vil gi et negativt utfall, dersom den ikke er tilstede. Beskrivelsen hygienefaktor peker her i retning av at et senter uten et Vinmonopol vil ha en vesentlig konkurranseulemp. Dette er interessant, og det er flere faktorer som peker i retning av at Vinmonopolet kan være den kanskje viktigste enkeltbutikken på et kjøpesenter.

Vinmonopolet er i en særposisjon i Norge nettopp fordi det er et produktspesifikt monopol. Som eneste tillatte utsalgssted for alkoholholdige drikkevarer over 4,7%, er Vinmonopolet en nødvendig del av kundens handlekur dersom de ønsker å kjøpe for eksempel vin. Nordmenns alkoholvaner er ikke

emne for denne oppgaven, men man kan anta at vin er en vare som handles av en relativt stor del av den norske befolkningen. I og med at vin er en konsumvare, kan man også anta at det handles med relativt høy frekvens. Utbredelsen av Vinmonopol i Norge er også begrenset, dersom man sammenlikner den med tilgjengeligheten til utsalgssteder av andre konsumvarer i Norge.

Når vi fra litteraturen vet at en av faktorene som gjør kjøpesentre attraktive for kunder, er at de reduserer transportkostnadene, er det ganske innlysende at det er svært viktig for et kjøpesenter å ha et Vinmonopol. Grunnet den lave tettheten av Vinmonopol kan en potensiell kunde risikere å måtte reise langt for å kunne handle varer med høyere alkoholinnhold. Om dette er tilfelle vil det øke kundens transportkostnader betraktelig. Flere steder i litteraturen ser vi at kunder tar sine avgjørelser om hvilket kjøpesenter de skal besøke, eller hvorvidt et kjøpesenter skal besøkes, gjennom en nyttevurdering. Dersom et senter ikke har et Vinmonopol, og dette medfører ekstra transportkostnader for kunden, vil senteret gi lavere nytte, og fremstå som mindre attraktivt i kundens øyne. Det kan derfor virke meningsfylt å si at Vinmonopolet er en hygienefaktor for et kjøpesenter.

Denne diskusjonen baserte seg i stor grad på at det med stor sannsynlighet vil være langt til nærmeste Vinmonopol. Da Horisont etablerte seg i Åsane fantes det allerede et Vinmonopol på Åsane Storsenter. Avstanden mellom disse to sentrene er som forklart svært lav, og man kan dermed stille spørsmålstegn ved hvor store transportkostnader det ville medføre for kunder at det ikke fantes noe Vinmonopol på Horisont. At Vinmonopolet av Jeanette Heggland likevel blir fremstilt som en hygienefaktor, kan si noe om kunders handlevaner når de besøker et senter.

5.3.6 Bredde i butikkmix

I første del av analysen, hvor vi tar for oss hvorfor kjøpesentre eksisterer, blir det nevnt at minimering av kunders transportkostnader fører til at det for kjøpesentre vil være gunstig å ha mange butikker. Dette er en konklusjon som følger direkte av litteraturen, hvor dette blant annet i Stahls modell øker

sannsynligheten for at kunden vil finne sin foretrukne vare. Vi skriver også at det, grunnet kunders ønske om å handle flere varer på én og samme handleturn, vil være viktig for et kjøpesenter å ha bredde i butikkutvalget. Våre intervjuobjekter er begge enige i at bredde er viktig for et kjøpesenters suksess. Knut Eliassen ved Lagunen sier at bredde i butikkutvalget er avgjørende for mange kunders valg av kjøpesenter.

Diskusjonen omkring bredde i butikkutvalg og attraktiviteten til kjøpesentre leder oss til den konklusjon at det senter som kan tilfredsstille flest kjøpsbehov vil fremstå som mest attraktivt da dette mest effektivt vil redusere kundenes transportkostnader. Dersom en kunde er lokalisert med lik avstand til to kjøpesentre, virker det innlysende at en kunde vil velge det senteret som minimerer behovet for å dra til andre butikker da dette vil maksimere kundens nytte. Som en følge av dette virker det også rimelig at et kjøpesenter vil ønske å ha så stor bredde i sitt butikkutvalg som mulig, innenfor rimelighetens grenser.

Når avstanden mellom to sentre er stor, virker det naturlig at en kunde vil velge ett senter og holde seg til dette da en reise til det andre senteret vil medføre store transportkostnader. Etter hvert som avstanden blir mindre, vil det derimot være mindre opplagt at kunder vil velge bare ett senter å besøke. Når to sentre ligger innen få meter fra hverandre, slik som er tilfellet for Horisont og Åsane Storsenter, skulle man forvente at det, grunnet lave transportkostnader, vil være aktuelt for mange kunder å besøke begge. Diskusjonen rundt Vinmonopolet er interessant i den forstand, og taler i retning av at kunder i svært liten grad ønsker å besøke flere enn ett senter. Heggland sier at man ser både kunder som handler kun på Horisont eller Åsane Storsenter, og kunder som går mellom sentrene, men at den første gruppen virker å være den dominerende. Selv om avstanden mellom sentrene er lav kan flere faktorer påvirke transportkostnadene og gjøre bevegelse mellom sentrene lite attraktivt. Dersom en kunde bærer flere poser og været er dårlig, kan selv korte distanser medføre høye transportkostnader for kunder. Sentrene vil heller ikke ha incentiver til å bygge infrastruktur som gjør bevegelse mellom sentrene lettere.

At de fleste kunder besøker kun ett senter underbygger viktigheten av et bredt butikkutvalg. Man kan på bakgrunn av dette tenke seg at kunder, selv om sentrene ligger ved siden av hverandre, vil velge det senteret som tilfredsstillende sine kjøpsbehov på en best mulig måte, og utelukke det andre.

5.4 Hvorfor blir kjøpesentre så like

En av observasjonene vi gjorde i den innledende fasen av denne oppgaven var at Horisont og Åsane Storsenter er svært like med hensyn til hvilke leietakere de har. Vi ble dermed nysgjerrige på hvordan det kunne forekomme at Horisont etablerer seg så nære et annet senter, og med en butikkmix som i stor grad overlapper med tilbudet man finner på det andre senteret.

I litteraturen finner vi eksempler på forfattere som har observert det samme, og forsøker å forklare denne likheten. I og med at kjøpesentre er planlagte og kontrollert av en eier, mener West (1992) at denne likheten må komme fra profittmaksimerende adferd fra sentereiere og leietakeres side. West (1992) oppstiller fem hypoteser om hvordan kjøpesentre på bakgrunn av dette kan ende opp med å bli like. Disse hypotesene er av varierende relevans for denne oppgaven, men mye av innsikten bak dem er interessant. Artikkelen er også den eneste vi har lyktes i å finne som tar for seg likheter mellom kjøpesentre. Eckert og West (2008), som tar for seg radiusrestriksjoner, omtaler også temaet til en viss grad, men radiusrestriksjoner er et emne som ligger utenfor vårt fokus i denne oppgaven.

En av hypotesene West (1992) oppstiller, sier at kjøpesentre vil være likere med hensyn til såkalte C-butikker, hvor kunder forventes å sammenligne før kjøp, enn M-butikker, på tvers av geografiske områder. Begrunnelsen for dette er forskjeller i incentivene til å utvide kjeder til andre byer og steder. Selv om denne hypotesen ikke er relevant i vår kontekst da vi ikke betrakter sentre i forskjellige geografiske områder, kan det likevel være interessant å se på hvordan kjøpesentres likhet varierer innen de to butikkategoriene. West (1992) tester likheten mellom sentre ved hjelp av variabelen S_{ij}^3 . Denne variabelen,

presentert på side 39 (ligning 78) i oppgaven, er gitt ved $S_{ij}^3 = \frac{1}{2} \left[\frac{S_{ij}}{n_i} + \frac{S_{ij}}{n_j} \right] = \frac{S_{ij}}{H}$, hvor S_{ij} er antallet like butikknavn og n angir antallet butikker på de respektive sentrene. I datagrunnlaget fra artikkelen finner vi også denne variabelen utregnet for kjøpesentre innad i de to byene Edmonton og Calgary. For Edmonton er gjennomsnittlig S_{ij}^3 på 0,444 for C-butikker, og 0,338 for M-butikker, for Calgary er de samme tallene henholdsvis 0,403 og 0,268. Tallene beskriver likheten blant kjøpesentre for de to butikkategoriene innad i byene.

Ved å kategorisere butikkene på Horisont og Åsane Storsenter i henhold til West (1992), kunne vi regne ut S_{ij}^3 for Horisont og Åsane Storsenter. For disse sentrene finner vi at S_{ij}^3 er 0,419 for C-butikker og 0,308 for M-butikker (utregningene finnes i appendiks 8.6.) Vi ser med dette at variabelen antar relativt like verdier som snittverdiene West (1992) finner i Edmonton og Calgary. Dette kan peke i retning av et universelt mønster for kjøpesentre med henhold til deres butikkmix. En potensiell forklaring kan være at det typisk er rom for flere butikker innad i C-kategorien hvor man ønsker å gi kunder grunnlag for sammenligning, enn det som er tilfelle for M-kategorien, hvor sammenligning i følge West (1992) ikke forekommer i samme grad. Dette kan føre til at det for C-butikker vil være enklere å etablere seg på flere sentre enn det er for M-butikker. Vi skal likevel være forsiktige med å hevde noe om at dette er et mønster som også gjelder andre steder da vi regner ut S_{ij}^3 for kun to sentre. Det vil dermed være relevant å reise spørsmål omkring signifikans og validiteten av funnene.

Man kan også stille spørsmål ved hvordan West (1992) deler butikker inn i de to kategoriene. For noen butikktyper virker det lite innlysende hvilken kategori man skal plassere dem i, og dermed kan inndelingen virke noe arbitrær. For eksempel er det ikke gitt at kunder ikke vil søke på tvers av optikere etter et par briller, og dermed kan man diskutere hvorvidt M-kategoriseringen faktisk er berettiget. Det samme kan man si for musikkforretninger og bokhandlere.

Hovedårsaken til at Horisont og Åsane Storsenter har blitt så like tror vi derimot finnes i beslutningene beskrevet i den økonomiske litteraturen omkring kjøpesentre. Når alle sentre og leietakere opptrer på en profittmaksimerende måte, kan dette føre til at mange tar de samme beslutningene i spørsmål vedrørende butikkmix.

5.4.1 Senterets perspektiv

Tidligere i analysen har vi omtalt både bredde og dybde i butikkmix som viktig. Dette får vi også bekreftet gjennom intervjuene med senterlederne. Fra West (1992) ser vi at det i visse butikkategorier vil være ønskelig med et stort antall butikker for å tillate sammenligning. Dette underbygges også av innsikten i Stahl (1982). Miceli et al. (1998) viser også at det i noen kategorier i større grad enn andre vil være ønskelig med flere butikker som konkurrerer. Dette kan tale i retning av at kjøpesentre vil bli like med henhold til hvor mange butikker de inneholder innen hver kategori, noe det også finnes indikasjoner på i Wests (1992) undersøkelse av kanadiske kjøpesentre.

Samtidig som et kjøpesenter skal gi dybde i butikktilbudet innenfor visse segmenter, skal de også tilby et bredt spekter av forskjellige kategorier. Bredde trekkes frem som en viktig faktor for kjøpesentre av begge senterlederne. Det er nærliggende å tenke at bredde for et kjøpesenter vil være begrenset til visse kategorier på grunn av deres karakteristika, hvilket vil si at det ikke vil være naturlig for alle butikker å lokalisere seg på et senter. Dette kan føre til at sentre vil tendere mot å inneholde mange av de samme butikktypene, noe Wests (1992) studie også finner. Bredde er dog ikke nok. Kjøpesentre vil nødvendigvis også ønske å ha gode butikker med høy etterspørsel, innen hver kategori. Butikker med stor etterspørsel vil generere høyere leieinntekter fra egen drift, samtidig som de vil påvirke andre butikkens omsetning gjennom eksternaliteter. Med dette snevres mulighetene for hvilke butikker man ønsker på et kjøpesenter inn. Man kunne også argumentere for at utvalget av ønskede butikker ytterligere begrenses i et lite marked som Norge. I et lite land kan man anta at det finnes færre attraktive aktører innen hvert segment, slik at sentre her i større grad ville velge de samme butikkene enn det som er tilfellet i større land. Jeanette

Heggland støtter dette resonnementet som en mulig forklaring på likheten mellom Horisont og Åsane Storsenter. At West (1992) finner store likheter mellom kjøpesentre i et stort land som Canada kan derimot trekke argumentet i tvil.

Sentre ønsker et bredt spekter av forskjellige butikker, dybde innenfor visse segmenter, og gode butikker med høy etterspørsel. Både gjennom teorien og intervjuene får vi her indikasjoner på at det finnes en optimal sammensetning for et kjøpesenter. Som et resultat av dette vil kjøpesentre i praksis ønske mange av de samme leietakerne. Dette forsterkes av at majoriteten av butikker på kjøpesentre er kjedebutikker, noe vi får indikasjoner på både gjennom egne observasjoner av Horisont og Åsane Storsenter og gjennom West (1992). Innen kategorier klær finnes for eksempel store kjeder som H&M, som er til stede på både Horisont og Åsane Storsenter. H&M er så viktig for sentrene at både Heggland hos Horisont og Eliassen hos Lagunen fremstiller den som en ankerbutikk. De store kjedebutikkene vil fort være dem som er gode og har høy etterspørsel, og det virker derfor naturlig at disse også er ønskede på kjøpesentre. Samtidig vil disse store butikkjedene være sterke økonomisk og dermed godt rustet til å by til seg lokaler i kampen med uavhengige butikker, slik det også står beskrevet i West (1992).

Når kjøpesentre velger butikker på denne måten virker det opplagt at de store kjedebutikkene vil være representerte på mange sentre. Dette kan derimot virke mindre opplagt når sentrene ligger side om side, slik tilfellet er for Horisont og Åsane Storsenter. Når kunder enkelt kan gå fra senter til senter og dermed benytte begge sentrenes butikkutvalg på samme handletur, kunne man se for seg at et nyetablert senter ville forsøke å differensiere seg ved å velge en markant forskjellig butikkmix. Dette ville være i tråd med det Ihrmen og Thisse (1997) sier om differensiering langs flere dimensjoner. En slik strategi virker derimot ikke å stemme overens med kunders adferd.

Selv om Heggland sier at hun forventer at kunder på sikt i større grad vil forflytte seg mellom sentrene, får vi gjennom intervjuet indikasjoner på at de fleste senterkunder velger ett senter og holder seg til dette. Bakgrunnen kan være at transportkostnadene er høyere enn avstanden skulle tilsi. Med slik kundeadferd gir det også mening at et senter vil ønske å dekke alle kjøpsbehov og også at det vil være flere identiske butikker på sentrene. Fra Konishi og Sandfort (2001) ser vi at ankerbutikkens funksjon kan sies å være en forsikring for kunden. Tilstedeværelsen av en ankerbutikk, som kunden kjenner, vil øke kundens forventede nytte ved å forsikre den om at visse varer finnes på senteret. Selv om ikke alle kjedebutikker kan karakteriseres som ankerbutikker, er de store kjedene godt kjente for de fleste kunder og gir derfor en slik forsikring. For sentrene innebærer det derfor for stor risiko å utelate disse fra butikkmixen da dette kan føre til at kunder ikke besøker senteret i det hele tatt.

Resonnementet oven støttes i stor grad gjennom intervjuene når vi spør Jeanette Heggland om hvorfor sentrene har blitt så like med hensyn til sine leietakere. Hun sier at det ikke har vært noen bevisst strategi å velge butikker som allerede finnes på Åsane Storsenter, og at Horisont også har mange unike butikker (som ikke finnes på Åsane Storsenter). Hun karakteriserer butikkene som finnes på begge sentre som attraktive leietakere, som man ønsker å ha på et senter, og sier at når man ønsker å drive et stort og best mulig senter, så blir det fort slik. Å ha disse butikkene på et senter mener hun er gunstig for både utleier og leietaker.

5.4.2 Leietakers perspektiv

Man kan også argumentere for at det er gunstig for leietakere å etablere seg på to sentre som ligger ved siden av hverandre. En av hypotesene i West (1992) forklarer den potensielle likheten mellom nabosentre med at butikkjeder vil ønske å forebygge konkurranse. Når et nytt senter etablerer seg vil butikkjedene ønske å oppta lokaler på dette som ellers kunne tilfalle en konkurrent.

Kjøpesentre kan også bli like med hensyn til eierskap på leietakersiden fordi en senterlokalisering for visse leietakere vil være spesielt gunstig. Som vi skriver tidligere i analysen, vil selskaper som eier flere butikkjeder ønske å lokalisere

seg på kjøpesentre da dette tillater dem å internalisere eksternaliteter og maksimere profitt på tvers av flere av sine butikker, innad på senteret. På bakgrunn av dette vil dermed butikkene ha incentiv til å by mer enn konkurrenter som eier bare én kjede (West, 1992). Dersom dette er tilfellet vil man forvente at de samme kjedebutikkene vil by til seg plass på flere kjøpesentre. Når vi også gjennom intervjuet får indikasjoner på at for eksempel Varner-gruppen sine butikker er viktige å ha på et senter virker dette som en plausibel forklaring på at kjøpesentre kan bli like med hensyn til butikkmix.

6. Konklusjoner

Utgangspunktet for denne oppgaven var å svare på hvilke økonomiske faktorer som påvirker utformingen av et kjøpesenter, og hvordan disse faktorene materialiserer seg i markedet, gjennom en casestudie. I problemstillingen ønsket vi å finne ut hvilke økonomiske faktorer som påvirker et kjøpesenters størrelse og lokalisering, samt hva som påvirker et kjøpesenters butikk sammensetning. Oppsummeringen under vil i korthet forsøke å besvare dette.

I utredningen har vi funnet at kjøpesentre oppstår på grunn av de økonomiske fordelene samlokalisering gir, og at handelssentre vil oppstå uten at en eier organiserer det. For en nyttemaksimerende kunde vil en markeds plass med flere butikker fremstå mer attraktiv enn en enkeltstående butikk. Samlokalisering øker sannsynligheten for at en kunde finner en vare som passer sine preferanser, og reduserer søkekostnadene til kundene. Som en konsekvens øker den samlede etterspørselen for en markeds plass med antallet butikker den inneholder. Vi finner med dette også at størrelse er en viktig konkurransefaktor for kjøpesentre. Samlokalisering medfører derimot konkurranse. På kjøpesentrene finner vi et stort flertall kjedebutikker, med faste priser. Dette gjør at konkurranseeffekten domineres av markedsstørrelseeffekten. At størrelse er viktig for kjøpesentre bekreftes i stor grad av intervjuobjektene våre. Disse mener at størrelse er svært viktig, men er klare på at man også må ha riktig butikk sammensetning og butikker kunder etterspør.

Med relasjon til caset, stiller vi spørsmål ved hvorfor Horisont ikke ble bygget større. Vi finner flere faktorer som kan skape begrensninger for et senters størrelse. Én begrensende faktor kan være reguleringer. Det er i Norge strenge regler for hvor kjøpesentre kan etableres, hvilket kan begrense størrelsen på tilgjengelige tomter. Andre faktorer som kan skape begrensninger, er tilgangen på leietakere og et tilsynelatende mettet marked. Med hensyn til konkurransen mellom sentrene kan inndelingen av Åsane Storsenter i flere bygg gjøre at senteret overfor kunder fremstår mindre attraktivt enn størrelsen skulle tilsi.

Dette kan bety at Horisonts lavere antall butikker ikke medfører en konkurranseulempe.

I vår diskusjon rundt kjøpesenterets lokalisering anvender vi Hotellings lokaliseringsmodell. Vi antar eksogent gitte priser, hvilket vil si at senterledelsen ikke har noen innflytelse over prisene i den enkelte butikk. Med utgangspunkt i denne antagelsen fant vi at etterspørselseffekten ville dominere konkurranseeffekten i et lokaliseringsspørsmål. Dermed vil kjøpesentre velge den lokaliseringen som gir den største etterspørselen, hvilket innebærer minimal differensiering. Fra intervjuene og caset fant vi også at det typisk er andre faktorer som styrer et kjøpesenters lokalisering. Spesielt offentlig regulering vil i stor grad påvirke hvor nye kjøpesentre kan etablere seg. Det er derfor viktig at myndighetene er bevisste på innflytelsen de besitter, og at de jobber mot effektive reguleringsplaner som er til det beste for både kunder og butikker.

Vi fant flere faktorer som påvirker et kjøpesenters butikkmix. En bred butikkmix er viktig for kjøpesentre. Kunder kan redusere sine transportkostnader ved å tilfredsstille flest mulig av sine kjøpsbehov på samme sted. Det senter som tilfredsstiller flest kjøpsbehov vil dermed fremstå som mest attraktivt da det gir høyest forventet nytte. Vi finner at selv med kort avstand mellom Horisont og Åsane Storsenter, kan bevegelse mellom dem medføre vesentlige transportkostnader for kunder. Med relasjon til antallet butikker innen forskjellige kategorier, fant vi at det i enkelte segmenter er ønskelig med et større antall butikker enn i andre. Flere butikker innen samme kategori tillater sammenligning av varer før kjøp. Dette gjør at kunder kan redusere sine søkekostnader og at et kjøpesenter fremstår som et attraktivt sted å handle. Kunders gevinst fra sammenligning er dog ikke den samme for alle kategorier. Vi ser både i litteraturen og vårt undersøkte case at segmentet klær og sko opptar en stor andel av de tilgjengelige lokalene på et kjøpesenter. Dette harmonerer med litteraturen da gevinsten fra sammenligning her kan antas å være stor.

Eksternaliteter kan være en annen forklaring på at det innen visse kategorier er optimalt med flere butikker enn i andre. Senterledelsen vil maksimere leieinntektene fra hvert segment. De vil da ikke bare ta hensyn til leieinntektene fra hvert segment isolert, men også hvordan segmentet påvirker andre butikker. Konkurransen mellom butikker fører til at deres kvantum øker, hvilket gjør at butikkene genererer større eksternaliteter. På marginen vil beslutningen om å inkludere en ekstra butikk innen et segment bero på hvordan denne avgjørelsen påvirker profitten innad i segmentet, og profitten til andre butikker gjennom eksternaliteter. Eksternaliteter er et av de viktigste fortrinnene butikker på et kjøpesenter har over butikker utenfor sentre. Tilstedeværelsen av en eier tillater optimering og internalisering av eksternalitetene som oppstår. Vi fant at butikkene som generer de største eksternaliteter overfor andre butikker bør kompenseres gjennom lavere leiepris. Intervjuene gav støtte for at dette også forekommer i praksis. Leieprisen på intervjuobjektene sentre er forhandlingsbaserte. Man kan anta at butikkene som genererer de største eksternalitetene også har større forhandlingsmakt og at disse derfor vil kunne oppnå lavere leiepriser. Et annet aspekt ved eksternaliteter er at store selskaper med flere kjeder får muligheten til å internalisere eksternalitetene innenfor kjedens egne butikker. Vi ser derfor klare fortrinn for selskaper som kontrollerer flere butikkonsepter over butikkjeder som kun har ett konsept. Dette kan bidra til å forklare hvorfor vi observerte en overrepresentasjon av kjedebutikker på kjøpesentrene i caset.

Vi har også tatt for oss begrepet ankerbutikker. Vi finner at dette begrepet lar seg overføre til det norske markedet, men ikke etter den strengeste definisjonen vi finner i litteraturen. Vi diskuterte også hvorvidt et kjøpesenter er tjent med å ha ankerbutikker. Vi fant at gevinsten av å ha en ankerbutikk vil avta med antallet spesialiserte butikker, og at store sentre derfor vil ha mindre nytte av å ha en ankerbutikk enn et mindre sentre. Norske kjøpesentre har ingen tradisjon for å inkludere ankerbutikker, og våre funn kan tyde på at vi ikke kommer til å se noen fremvekst av dette i fremtiden heller. En av de viktigste butikkene for norske kjøpesentre kan etter vår mening være Vinmonopolet.

Vi observerte at casets kjøpesentre hadde store likheter med hensyn til hvilke butikker de inneholdt. Vi finner at denne likheten kan komme fra profittmaksimerende adferd både fra butikker og senterledelsen. Dersom kjøpesentre optimerer sin butikkmix med henhold til antallet butikker i ulike kategorier, bredde i butikkmix, og viktige kjedebutikker, er det nærliggende at de ender opp med de samme butikkene. Vi finner også grunner til at det for butikkene vil være gunstig å lokalisere seg på to sentre som ligger ved siden av hverandre. For selskaper som eier flere butikkjeder vil en senterlokalisering tillate internalisering av eksternaliteter, og profittmaksimering på tvers av sine konsepter. Dette kan føre til at disse selskapene byr til seg plass på flere kjøpesentre. En annen potensiell forklaring er at kjedebutikker vil ønske å oppta passende lokaler på et nytt senter for å forebygge konkurranse.

Det finnes oss bekjent lite forskning på kjøpesentre i Norge og mulighetene for videre forskning er derfor store. Det kan for andre være interessant å gjøre dypere undersøkelser av temaene vi har berørt i denne masterutredningen. Et område av interesse er å empirisk undersøke likheten mellom norske kjøpesentre. I et lite land som Norge kan det tenkes at antallet attraktive leietakere er lavt, slik at sentre blir likere enn i større land som Canada, hvor slike undersøkelser allerede har blitt gjort. Videre kan det være interessant å undersøke hvilke butikker som i størst grad mottar rabattert leiepris og hvordan dette harmonerer med butikkens ulike karakteristika. Et annet område hvor videre forskning kan være nyttig er kunders beslutninger om å besøke et kjøpesenter. I litteraturen finner vi mange antagelser omkring dette. Det ville være interessant å empirisk undersøke hvor viktig størrelse, transportkostnader, butikkmix og tilstedeværelsen av visse butikkonsepter er for kunder. Ankerbutikker er også et tema som kan undersøkes grundigere. Videre forskning kan utforske hvorfor vi ikke har typiske varehus på kjøpesentre og ellers i Norge.

7. Litteraturliste

Benjamin, J. D., Boyle, G. W., Sirmans, C. F. (1992) Price Discrimination in Shopping Center Leases. *Journal of Urban Economics* [e-journal] 32, s. 299-317.

Brueckner, J.K. (1993) Inter-Store Externalities and Space Allocation in Shopping Centers. *Journal of Real Estate Finance and Economics*, [e-journal] 7, s. 5-16.

Brønnøysundregistrene. (2015) Nøkkelopplysninger fra enhetsregisteret. [online] Tilgjengelig fra: <<http://w2.brreg.no/enhet/sok/>> [Lest 4. juni 2015].

Cushman & Wakefield, (2014) Global Shopping Centre Development Report Spring 2014. [Online rapport] London: Cushman & Wakefield LLP. Tilgjengelig fra: <http://www.cushmanwakefield.com/~media/global-reports/Global-Shopping-Centers-Report_May2014-Update.pdf> [Lest 16. juni 2015].

Cushman & Wakefield, (2015) European Shopping Centre Development Report April 2015. [Online rapport] London: Cushman & Wakefield LLP. Tilgjengelig fra: <<http://www.cushmanwakefield.com/~media/global-reports/European%20Shopping%20Centre%20Development%20Report%20April%202015.pdf>> [Lest 25. mai 2015].

d'Aspermont, C., Jaskold Gabzewicz, J., Thisse, J. F. (1979) On Hotelling's "Stability in Competition". *Econometrica*, [e-journal] 47(5), s. 1145-1150.

Eckert, A., West, D. S. (2008) Radius Restrictions on Retail Chains and the Similarity of Neighboring Shopping Centers. *International Journal of the Economics of Business*[e-journal] 15(3), s. 281-300.

Eppli, M.J., Shilling J.D (1996) How Critical Is a Good Location to a Regional Shopping Center?. *The Journal of Real Estate Research*, [e-journal] 12(3), s. 459-468.

Fanghol, T. A. (2015) Minustall for Åsane storsenter. *Bergens Tidende*, [online nyhetsartikkel] (Sist oppdatert klokken 11:55, 17. februar 2015) Tilgjengelig fra: <<http://www.bt.no/nyheter/okonomi/Minustall-for-Asane-Storsenter-3304161.html>> [Lest 11. juni 2015].

Ferguson, K. (2015) Nykommer vant krigen om julehandelen. *Vest24*, [online nyhetsartikkel] (Sist oppdatert klokken 07:01, 05 januar 2015) Tilgjengelig fra: <<http://www.vest24.no/nyheter/article7738934.ece>> [Lest 1. juni 2015].

Ghauri, P., Grønhaug, K. (2010) Research Methods in Business Studies. 4. Utgave. Essex: Financial Times Prentice Hall.

Gisholt, O. (2010) Markedsføring av kjøpesentre I Norge. *Magma*, [artikkel] 6.

- Google. (2015) Google Maps. [nettsted] Tilgjengelig fra: <<https://www.google.no/maps>> [Lest 4. juni 2015]
- Horisont, 2015. Butikker og virksomheter.[Fremside >Butikker] [nettsted] Tilgjengelig fra: <<http://www.horisont.no/butikker/>> [Lest 4. juni 2015].
- Hotelling, H. (1929) Stability in competition. *The Economic Journal* [e-journal] 39(153), s. 41-57.
- Hughes, J. (2004) Reilly's Law of Retail Gravitation [online] Tilgjengelig fra: <<http://srufaculty.sru.edu/james.hughes/100/100-6/reilly1.htm>> [Lest 25. mai 2015].
- Investopedia. (2015) Externality. [online] Tilgjengelig fra: <<http://www.investopedia.com/terms/e/externality.asp>> [Lest 4. juni 2015].
- Irmen, A., Thisse, J. F. (1997) Competition in Multi-characteristics Spaces: Hotelling Was Almost Right. *Journal of Economic Theory* [e-journal]. 78, s. 76-102.
- Kartverket, 2015. Se Eiendom. [nettsted] Tilgjengelig fra: <<http://www.seeiendom.no/>> [Lest 11. juni 2015].
- Konishi, H. (2005) Concentration of competing retail stores. *Journal of Urban Economics*. [e-journal] 58, s. 488-512.
- Konishi, H., Sandfort, M.T. (2001) Anchor stores. *Journal of Urban Economics*, [e-journal] 53, s. 413-435.
- Marianov, V., Eiselt, H. A. (2014) On agglomeration in competitive location models. *Springer Science + Business media* [online pdf]. Tilgjengelig fra: <<http://link.springer.com/article/10.1007%2Fs10479-014-1704-5>> [Lest 11. juni 2015].
- Miceli, T.J, Sirmans, C.F., Stake, D. (1998) Optimal Competition and Allocation of Space in Shopping Centers. *Journal of Real Estate Finance and Economics*, [e-journal] 16(1), s. 113-126.
- Proff.no (2015) [nettsted] Tilgjengelig fra: <<http://www.proff.no/>> [Lest 4. juni 2015].
- Rikspolitisk bestemmelse for kjøpesentre. (2008) Forskrift om rikspolitisk bestemmelse for kjøpesentre. Fastsatt ved kgl.res. 27. juni 2008 med hjemmel i plan- og bygningslov 14. juni 1985 nr. 77 § 17-1 annet ledd. Tilgjengelig fra: <<https://lovdata.no/dokument/SF/forskrift/2008-06-27-742>> [Lest 25. mai 2015].
- Shy, O. (1995) Industrial Organisation, Theory and Applications. Cambridge: MIT Press.

Stahl, K. (1982) Differentiated products, Consumer search, and Locational Oligopoly. *The Journal of Industrial Economics*, [e-journal]31(1/2), s. 97-113.

Statistisk Sentralbyrå. (2015) Folkemengde, etter grunnkrets, tid og statistikkvariabel, [Framsida >Befolkning >Fokemengde] SSB [nettsted]

West, D.S. (1992) An Empirical Analysis of Retail Chains and Shopping Center Similarity, *The Journal of Industrial Economics* [e-journal] 40(2), s. 201-221.

Wikipedia. (2015) Åsane Senter [online] Tilgjengelig fra: <http://no.wikipedia.org/w/index.php?title=%C3%85sane_Senter&oldid=13990808> [Lest 25. mai 2015].

Åsane Storsenter. (2015) Shopping.[Fremside >Butikker] [nettsted] Tilgjengelig fra: <<http://no.club-onlyou.com/Asane/Shopping>> [Lest 4. juni 2015].

8. Appendiks

8.1 Spørsmål med faglig begrunnelse

Før undersøkelsen begynner ønsker vi presisering av følgende:

- Intervjuobjektets bakgrunn.
- Hvor lenge hun har vært involvert i prosjektet.
- Hvilke typer oppgaver/avgjørelser hun har i jobben.

Siden dette er fullstendig avhengig av hva hun svarer, har vi ikke forberedt noen konkrete spørsmål rundt dette. Under undersøkelsen vil vi stille spørsmålene som er listet under. Formuleringen må tilpasses situasjonen, og vi har derfor lagt til noen punkter som kan fungere som oppfølgingsspørsmål. Intervjuet kan i så måte beskrives som semistrukturert. Under hvert spørsmål følger en teoretisk forankring og begrunnelse.

Spørsmål 1:

Hvilke fordeler og ulemper tenker du at en butikk har ved å lokalisere seg på et kjøpesenter kontra å være lokalisert i sentrum?

Et kjøpesenter skiller seg fra et bysentrum ved at det er planlagt og at utvikler kan opptre profittmaksimerende i sin utforming av senteret. Dette kan gi fordeler i form av en optimal butikksammensetning som maksimerer trafikk og begrenser konkurranse. Det vi ønsker å finne ut av er om senterleder er bevisst på de mekanismer som påvirker butikker ved et kjøpesenter.

Når senteret maksimerer egen profitt kan dette også gå på bekostning av hver enkelt butikks profitt. Derfor kan det tenkes at en senterlokalisering også kan innebære ulemper. Vi forventer ikke at senterleder vil komme inn på dette, men ønsker å høre generelle betraktninger. Her er vi også interesserte i senterleders bevissthet rundt ulike faktorer som påvirker samlokaliserte butikker. Med de overnevnte spørsmålene ønsker vi å få en generell betraktning rundt fordeler

ved kjøpesenter- kontra sentrumslokalisering. Da dette spørsmålet stilles først vil ikke videre spørsmål påvirke svarene I noen retning.

Spørsmål 2:

Hvor viktig tror du størrelse er for et kjøpesenters konkurransedyktighet?

- *Vet du hva som avgjorde størrelsen på Horisont?*

Eppli og Shilling (1996) finner i sin empiriske analyse av kjøpesentre at størrelse er den viktigste determinanten for et senters suksess. I Stahl (1982) og Konishi (2005) øker sannsynligheten for at en kunde finner en vare som passer sine preferanser med størrelsen. Vi ønsker å finne ut om senterledelsen har samme oppfattelse, og om det var et ønske om å gjøre Horisont til et større senter enn det til slutt endte opp som. Videre er vi interessert i å vite hvilke årsaker/vurderinger som gjorde at senteret endte opp med den vi ser i dag.

Spørsmål 3:

Før byggingen av senteret begynte: Hvor stor andel av butikkene var da på plass?

- *Var det noen butikker som (var så viktige at de) måtte på plass for at senteret skulle bygges?*
- *Gitt fortsatt tomme lokaler etter byggestart: Var i så fall størrelsen og plasseringen på butikklokalene satt før leieavtalene ble inngått.*

Dette dreier seg om teorien rundt ankerbutikker (Konishi og Sandfort, 2001). Spørsmålet er om noen butikker er så viktige for å trekke folk til senteret, at senteret ikke ville vært levedyktig uten. I amerikansk kontekst er det ofte et varehus som blir omtalt som ankerbutikk. Dette har vi ikke i samme omfang i Norge. Vi lurer derfor på om det er noen butikker som inntar ankerbutikkens rolle på Horisont og eventuelt hvilke butikker dette er. Med delspørsmål to ønsker vi å undersøke om man eventuelt ville tilpasse seg dersom en viktig aktør kom inn etter senterets ferdigstillelse.

Spørsmål 4:

I planleggingen av senteret, var der klare tanker omkring hvor mange butikker som skulle inn, innenfor hvert segment?

Ifølge Miceli et al. (1998) vil det optimale antallet butikker på et senter være det antallet butikker som maksimerer omsetningen fra segmentet medregnet eksternalitetene segmentet genererer for andre butikker. Det oppstår dermed en avveining mellom tapt profitt grunnet økt konkurranse, og økt omsetning grunnet eksternaliteter som stiger med antallet besøkende til senteret. Denne problemstillingen er veldig teoretisk, men indikerer et optimalt antall butikker innen hvert segment som avhenger av segmentets eksternalitetesgenererende egenskaper. Vi ønsker med dette å undersøke om senterleder har noen tanker omkring hvor mange butikker som er ønskelig innen hvert segment. Et annet aspekt ved dette spørsmålet er at det i noen butikkategorier kan være viktigere å ha mange butikker da kunder i større grad sammenligner før kjøp innad i disse segmentene. Det er denne muligheten til sammenligning som gjør et kjøpesenter attraktivt. Dette i tråd med det West (1982) skriver om C-butikker.

Spørsmål 5:

Begrepet ankerbutikk er sentralt i litteraturen rundt kjøpesentre.

- *Hva legger du i begrepet ankerbutikk?*
- *Hvilke butikker karakteriserer dere som ankerbutikker?*

Spørsmål 6:

En ankerbutikk defineres i amerikansk litteratur som en butikk med et bredt utvalg av varer innenfor flere kategorier, til en lav pris, og som vanligvis er kjent for kunden. Gjerne et varehus (department store). Disse butikkene er ifølge litteraturen viktige for kjøpesentre da de forsikrer kunden om at hun vil finne varer hun vet at hun liker der.

- *Kan denne definisjonen brukes på butikker i norske kjøpesentre?*
- *Hvilke butikker representert i Norge mener du at passer denne definisjonen best?*

Konishi og Sanforts (2001) modell undersøker effekten av å ha en ankerbutikk på et kjøpesenter. De fokuserer på de positive eksternalitetene en ankerbutikk genererer for de andre butikkene ved å redusere den forventede lettekostnaden til hver kunde. Vi ønsker her å se om denne teorien kan overføres til det norske markedet. Artikkelen definisjon av en ankerbutikk er en butikk som tilbyr varer innfor alle segmenter til en lav pris, og en viktig forutsetning for modellen er at kundene kjenner prisene til ankerbutikken. Vi lurer derfor på om vi kan si at vi har slike ankerbutikker i Norge, eller om vi har butikker som fyller denne rollen uten at de nødvendigvis oppfyller alle kravene i definisjonen. Dersom intervjuobjektet ikke er kjent med uttrykket, eller er usikker på definisjonen, må dette klargjøres i spørsmålsstillingen.

Spørsmål 7:

Hva mener du er hovedårsaken til at Horisont og Åsane Senter er såpass like med hensyn til hvilke leietakere de har?

Spørsmålet er generelt, og mye av teorien kan være med å forklare hvorfor det er så mange like butikker. Tanken bak dette spørsmålet er å finne ut om senterleder har reflektert rundt dette spørsmålet selv.

Spørsmål 8:

Hvor viktig er det at et kjøpesenter dekker alle kundens behov?

- *Kan dette ha resultert i at Horisont ble likere Åsane Senter enn hva som ville vært tilfellet ellers?*

Dette spørsmålet har som hensikt å avdekke hvorvidt kjøpesentre går inn for å minimere lettekostnader ved å tilby et bredt butikkutvalg. Dette innebærer at et kjøpesenter må dekke behov innenfor et stort antall ulike segmenter slik at kunder ikke behøver å besøke andre markeds plasser for å dekke sine innkjøpsbehov. Dersom dette er et mål for kjøpesenteret kan man tenke seg at sentrene vil bli likere enn hva som var tilfellet ellers. Om begge kjøpesentre har denne tilnærmingen vil de nødvendigvis måtte bli like med hensyn til hvilke butikksegmenter de inneholder. Gitt at visse aktører er store eller viktige

(populære blant kunder) innenfor hvert segment, øker også sannsynligheten for at man vil finne de samme butikkene innad i segmentene på begge sentre. Dermed blir kjøpesentrene like.

Spørsmål 9:

Vil kunder som besøker Horisont / Åsane Senter besøke begge sentre, eller bare ett av sentrene?

- *Hva tror du/ vet du?*
- *Har dette noen innflytelse på senterets utforming/butikkmiks?*

Med dette spørsmålet ønsker vi å finne ut om senteret har blitt utformet med tanke på at det skal være en destinasjon i seg selv, som gjør at kunder ikke behøver å besøke andre sentre eller butikker. Dersom kunder antas å besøke kun det ene senteret, ser vi for oss at dette kan påvirke butikkmiksen slik at overlappende butikkutvalg blir mer sannsynlig. Dersom kunder antas å besøke begge sentre ville man gjerne se et mer komplementært butikkutvalg hos det nyetablerte Horisont.

Spørsmål 10:

Åsane senter består av flere separate bygg, på hvilke måter tror du dette påvirker senteret?

- *Teorien omkring kjøpesentre omtaler i stor grad eksternaliteter. Et aspekt ved dette er at kunder i én butikk også legger igjen penger i andre butikker. Blir effekten av dette annerledes av at Åsane Senter er i flere bygg?*

Åsane Senter har de negative konsekvensene av å være et stort senter, om det er noen, da med tanke på kompleksitet, vedlikehold osv. Teorien tilsier at man kan lage et optimalt kjøpesenter som maksimerer de eksterne virkningene butikker har på hverandre. Når et senter er delt opp på flere bygg er det ikke like lett å se at disse eksterne virkningene eksiterer i like stor grad. Og man kan forvente at smitteeffekter like gjerne påvirker Horisont som Arken.

Spørsmål 11:

Hvordan settes butikkenes leiepris?

Her ønsker vi å finne ut om Brueckeners (1993) modell med internalisering av innsatsnivå og eksternaliteter er relevant i praksis. En god måte å finne ut av dette er etter vår vurdering å undersøke om senteret prisdifferensierer og eventuelt hvordan de prisdifferensierer. Dette kan være informasjon senterledelsen anser som sensitiv, og vi er dermed usikre på om dette spørsmålet vil bli besvart. Vi spør derfor om hvordan leiepris fastsettes istedenfor å spørre direkte om senteret prisdiskriminerer.

Spørsmål 12:

Tenker dere på potensiell tiltrekningskraft (potensialet for å generere sentertrafikk) en butikk har, når dennes leiepris fastsettes?

Ifølge blant andre Benjamin et al. er det en vanlig praksis i USA og UK å subsidiere butikker med stort potensiale for å generere trafikk på senteret for den eksternaliteten de påfører andre butikker, gjennom lavere leiepris. Eksternaliteter mellom butikker vil oppstå. Det interessante her er om disse eksternalitetene internaliseres av senterledelsen også i Norge.

Spørsmål 13:

Var det viktig for Horisont å ha Vinmonopol?

Vinmonopolet er i en særposisjon i Norge ved at de er en monopolist og at man typisk ikke finner mange utsalg selv i store byer. Det er derfor interessant at man finner et Vinmonopol på Horisont når man allerede har et utsalg på Åsane Storsenter. Dette kan igjen sees i kontekst av at Horisont ønsker å minimere transportkostnader for å bli en mest mulig attraktiv handlelokasjon.

8.2 Intervju med Jeanette Heggland, senterleder og administrerende direktør hos Horisont

Intervjuet er gjennomført den 17. April, 2015

Jeanette Heggland er administrerende direktør for Horisont, hvilket hun har vært siden Juli 2014, før senteret stod ferdig. Hun var dog involvert i prosessen rundt senteret allerede før dette da hun tidligere jobbet hos Coop, som er en av senterets eiere og har senterets største lokale.

Jeanette Heggland forteller oss at til tross for at Horisont stod ferdig i november 2014 har senteret vært lenge i planlegging. Dette begynte allerede i 2006 da som et ledd i at Coop ønsket å etablere et såkalt "Hypermarked" i Åsane. Etter dette har senterplanene økt i omfang og til slutt endt opp slik vi ser det i dag, med 73 butikker og spisesteder.

En viktig grunn til at byggingen av senteret ble utsatt var vanskeligheter forbundet med å få tilstrekkelig med parkeringsplasser. I følge Heggland var det viktig at kunder skulle kunne parkere på senteret og derfor at man fikk et tilstrekkelig antall parkeringsplasser. I dag har Horisont et stort parkeringsanlegg i senterets underetasje.

Spørsmål 1:

Hvilke fordeler og ulemper tenker du at en butikk har ved å lokalisere seg på et kjøpesenter kontra å være lokalisert i sentrum?

Heggland åpner med å si at man har behov for både sentre og et levende bysentrum med butikker. Fordelen med å være etablert på et kjøpesenter er i følge henne at fellesskapet på et kjøpesenter løser mange oppgaver. En av hovedfordelene mener hun er at man som leietaker på et kjøpesenter drar nytte av senterets kundestrøm. Folk har satt seg i bilen med senteret som destinasjon og handel som formål. Denne kundestrømmen genereres av både senterets aktiviteter og andre butikker. Hun legger til at dette kommer an på butikkens størrelse. Mindre butikker drar i større grad nytte av denne kundestrømmen.

Vi tolker dette dithen at de store butikkene på senteret er mindre avhengige av den kundestrømmen andre butikker genererer da de i stor grad selv er en destinasjon. Her ser vi at en fra bransjen omtaler det vi i teorien kjenner som eksternaliteter. Butikker som på egen hånd er i stand til å trekke kunder til senteret er viktige eksternalitetsgeneratorer for senteret og bidrar således positivt til de andre butikkenes omsetning. Det er da også naturlig å tenke at de mindre butikkene vil være de som har mest å tjene på en senterlokalisering. Når Heggland sier at det varierer med størrelsen er ikke dette en direkte indikator på at det er de mest populære butikkene som i størst grad genererer eksternaliteter. Det virker dog intuitivt at det er de butikkene med høyest popularitet blant de handlende som også leier de største lokalene.

Vi spør også om hun kan se for seg noen negative sider ved å være lokalisert på et senter. På dette svarer hun at hun ikke kan komme på noen negative sider, men at hun klart er partisk i denne saken.

Spørsmål 2:

Hvor viktig tror du størrelse er for et senters konkurransedyktighet?

Jeanette Heggland mener at størrelse er veldig viktig, og trekker frem beliggenhet og størrelse som de to viktigste faktorene for at et kjøpesenter skal være suksessfullt. For det første mener hun at det er viktig å være stor for å ha store nok økonomiske muskler til å være synlig i et tøft marked. Det neste hun trekker frem er attraktivitet. Senteret må være stort nok til å fremstå som attraktivt i kundens øyne. Hun sier at når folk velger å handle på kjøpesentre er det ofte av tidsmessige årsaker. Kunden ønsker "convenience". Da er det viktig at man får alt på ett sted. "Det senteret man velger skal ha alt man ønsker".

- *Vi spør så hva som bestemte størrelsen på Horisont*

Til dette sier hun at senteret er strukket så langt det lot seg gjøre innenfor de reguleringer kommunen har satt for handelsområdet Åsane. Senteret ligger helt i utkanten av et handelsområde hvor man får lov til å bygge over 3000 kvadratmeter.

Heggland går så videre og nevner Laguneparken. Hun sier at området fra Åsane Senter og opp til Horisont, gamle IKEA inkludert, er like stort som Laguneparken, men at man i Åsane har tre eiere isteden for én. Hun mener at aktørene i Åsane kan tjene på å samarbeide for å trekke kunder til området. Hun legger også til at man på sikt kan ende med én eier for alle sentrene.

Vi øyner her muligheten for å stille et oppfølgingsspørsmål som vi egentlig planla å stille senere i intervjuet da vi nå er snakker om området rundt Horisont.

Spørsmål 10:

Vil kunder som besøker Horisont eller Åsane Storsenter besøke begge sentre, eller bare ett av sentrene?

Heggland sier at man ser både kunder som handler på ett senter og kunder som går mellom sentrene, men legger til at man har veldig lite erfaring og få tall til å underbygge dette.

Hun sier at mange kunder kommer med bil og kjører rett inn i parkeringshuset på Horisont og blir der, men at man spesielt på dager med fint vær kan observere at folk går mellom sentrene.

Når vi spør henne om hvilken gruppe hun tror er størst, sier hun at de fleste besøker bare ett av sentrene. Vi kommer her tilbake til Lagunen, hvor Heggland sier at kunder som handler på Lagunen handler i hele Laguneparken. På sikt tror hun at det vil bli mye trafikk mellom sentrene også i Åsane.

Vi returnerer til den planlagte rekkefølgen for spørsmålene.

*Spørsmål 4:**Før byggingen av senteret begynte: Hvor stor andel av butikkene var da på plass?*

Hegglund sier at av de 73 butikkene som finnes på senteret i dag var det veldig få av dem som var inne allerede før byggestart. Hun anslår at tallet var under ti. Coop OBS hadde allerede signert kontrakt. *Hvilket også er naturlig da Coop er en av senterets eiere og en av grunnene til at senteret i det hele tatt ble bygget.* I tillegg var for eksempel H&M bekreftet.

Vi spør om det var noen likhetstrekk ved leietakerne som var med allerede før byggestart.

Til dette svarer hun kort at det generelt var store trekkplastre som gjorde dem sikre på at de ville ha en spennende butikkmix. I tillegg var en blomsterbutikk med i planene, men dette da denne allerede hadde vært med i planene fra 2006. Noen leietakere har også trukket seg underveis i planleggingen, legger hun til.

- Gitt fortsatt tomme lokaler etter byggestart: Var i så fall størrelsen og plasseringen på butikklokalene satt før leieavtalene ble inngått?

Jeanette Hegglund sier at det var mange sentre som åpnet høsten 2014. Horisont hadde bare fire ledige lokaler på åpningsdagen, men av disse var det allerede signert kontrakter for tre av dem, hvilket er veldig bra i norsk sammenheng.

Hun forklarer prosessen med å utforme senteret:

Senteret ble tegnet før bygging. Den gang fantes det en klar plan for hvor mange spisesteder som for eksempel skulle inn. Dette la føringer for hvor man skulle legge opp ventilasjon og andre praktiske innretninger. Ett selskap tok seg av den arkitektoniske utformingen av selve senteret, mens et annet tegnet det innvendige. Tegningen av skallet innvendig ble tatt med og fremvist til eventuelle leietakere, men her har det blitt gjort endringer etter hvert som leietakere kom inn i prosjektet. Leietakerne har hatt innflytelse på utformingen. For noen betydde dette at de ønsket en lokalisering på senteret som gjorde

praktiske utfordringer lettere, som for eksempel varelevering. Andre, for eksempel Varnergruppen var tydelige på at de ønsket et gitt antall kvadratmeter fordelt på flere av sine konsepter, dog ikke hvilke, og at disse konseptene skulle ligge samlokalisert i ett hjørne av senteret. Justeringer av butikklokalene skjer på alle områder, også underveis.

Spørsmål 4:

I planleggingen av senteret, var der klare tanker omkring hvor mange butikker som skulle inn, innenfor hvert segment?

Jeanette Heggland svarer kort at, ja. Det var klare tanker omkring hvor mange butikker som skulle inn innen hvert segment, og at dette påvirket hvilke

Hun legger til at Horisont var bevisste på at de ville være gode på spisesteder. Heggland sier at dette er en viktig faktor når folk velger hvilket senter de skal besøke og at gode spisesteder også gjør at folk oppholder seg på senteret lenger.

Spørsmål 5.

Begrepet ankerbutikk er sentralt i litteraturen rundt kjøpesentre.

- *Hva legger du i begrepet ankerbutikk?*

Jeanette Heggland sier at hun ikke er kjent med begrepet ankerbutikk, men at hun tenker at dette må være viktige butikker for senteret, som trekker kunder.

- *Hvilke butikker karakteriserer dere som ankerbutikker?*

For Horisont mener hun at dette er butikker som dagligvare (Coop), XXL, Clas Ohlson og H&M. Hun legger til at det også er viktig å være sterk innen kjedebutikker, slik som dem Varnergruppen eier. "Vinmonopolet er en hygienefaktor", sier hun avslutningsvis.

Spørsmål 6:

En ankerbutikk defineres i amerikansk litteratur som en butikk med et bredt utvalg av varer innenfor flere kategorier, til en lav pris, og som vanligvis er kjent for kunden. Gjerne et varehus (department store). Disse butikkene er ifølge litteraturen viktige for kjøpesentre da de forsikrer kunden om at hun vil finne varer hun vet at hun liker der.

- *Kan denne definisjonen brukes på butikker i norske kjøpesentre?*

Heggland mener at denne definisjonen kan brukes på butikker på norske kjøpesentre.

- *Hvilke butikker representert i Norge mener du at passer denne definisjonen best?*

Det nærmeste hun mener man kommer denne definisjonen er Coop OBS Hypermaked som har et svært bredt sortiment, også innen faghandel, og at kundene her vet hva de får. Hun trekker også frem butikker som Clas Ohlson og XXL. I tillegg sier hun at Horisont har en fullsortiments H&M-butikk. Her vet man at man finner noe til alle grupper. Kvinner, menn, barn og så videre.

Spørsmål 7:

Hva mener du er hovedårsaken til at Horisont og Åsane Storsenter er såpass like med hensyn til hvilke leietakere de har?

Vi presenterer også statistikken vi har laget, som viser at 40 % av butikkene på Horisont også finnes på Åsane Storsenter.

Heggland sier at det ikke har vært noen bevisst strategi å plukke butikker fra Åsane Senter. Horisont ønsket å ha unike butikker også. Hun sier at før åpning fantes det 35 unike butikker på Horisont, det vil si butikker som ikke fantes på Åsane Storsenter. Hun legger til at noen butikker også har flyttet fra Åsane Storsenter til Horisont.

Butikkene som finnes på begge sentre karakteriserer hun som attraktive leietakere man ønsker å ha på et senter, og sier at å ha disse butikkene på senteret er en situasjon som er gunstig for begge parter. Både senter og leietaker. Man ønsker å drive et stort og best mulig senter, og da blir det fort slik.

Hun legger til slutt til at situasjonen fort kan endre seg noe underveis slik at man får færre dobbeltetableringer mellom sentrene.

Spørsmål 8:

Hvor viktig er det at et kjøpesenter dekker alle kundens behov?

Til dette sier Heggland at det er viktig, men ikke avgjørende.

Kunder har et ønske om å gjøre flere ting samtidig, men det er for eksempel ikke nødvendig at et kjøpesenter har en bilbutikk eller en møbelforretning. Bredde er bra, men det finnes grenser. Hun mener også at kjøpesentre definitivt er en destinasjon man besøker for å få gjort all sin handling på samme sted. Hun legger til slutt til at bredde ikke nødvendigvis er alt, men at det handler vel så mye om å ha de rette butikkene.

- *Kan dette ha ført til at Horisont og Åsane Storsenter er likere enn hva som ville vært tilfelle ellers?*

Heggland sier at dette kan stemme. Når man ønsker å ha gode butikker innen mange forskjellige segmenter har man ikke så mange å velge imellom, slik at man fort ender opp med de samme butikkene som andre sentre.

Spørsmål 10:

Åsane senter består av flere separate bygg, på hvilken måte tror du dette påvirker senteret?

- *Teorien omkring kjøpesentre omhandler i stor grad eksternaliteter. Dette går ut på at kunder i én butikk også legger igjen penger i andre butikker. Blir effekten av dette annerledes av at Åsane Storsenter er i flere bygg?*

Jeanette Heggland snur på spørsmålet og sier at det helt klart er en fordel for Horisont at kunden kan kjøre til senteret og gå tørrskodd til og fra bilen. Mange kunder pynter seg og gjør senterbesøk til en begivenhet, og da ønsker man å slippe å gå ute i regnet. Det er enkelt å komme til Horisont og å handle der. Dette bidrar begensklimate til, mener hun.

Hun sier også at man er svært opptatt av, og følger kundens bevegelser på senteret. Noen kunder kommer til Horisont fordi de skal ha en dag på et kjøpesenter, og skal gjerne innom en rekke butikker. Andre kunder har ett ærend for øyet. Spesielt for sistnevnte kategori er det viktig at man forteller kunden hva som finnes og frister denne til å gå i andre butikker. Når de går på senteret og passerer andre butikker blir de klar over hvilke tilbud som finnes. Dette er nødvendig for å få senteret til å fungere.

Heggland viser til forskning som sier at kunder på kjøpesentre i snitt besøker bare 4-5 butikker. En utfordring hun ser er hvordan man skal få kunden til å benytte hele senteret.

Spørsmål 11:

Hvordan settes butikkenes leiepris?

I planleggingen av senteret ble det laget et budsjett som tilsa hvilke leiepriser vi måtte ha for at senteret skulle gå rundt. Den enkelte leiekontrakt er basert på bransjenormer og forhandlinger. Normene skiller seg fra bransje til bransje og det er for eksempel andre normer for leketøysforretninger enn andre bransjer.

Ellers er det ulikheter basert på størrelse, omsetning og attraktivitet. Husleiekontrakten er tredelt. Det betales husleie til senterets eier, samt markedsføringsbidrag og felleskostnader til driftsselskapet. Selve husleiedelen er todelt og baserer seg på leietakerens omsetning utover en terskelverdi i tillegg til et minimumsbeløp.

Størrelse er en viktig faktor for leieprisen. Store lokaler gir lavere kostnad per kvadratmeter. Heggland legger til at leietakerne også stille med et garantibeløp dersom butikken skulle gå konkurs.

Spørsmål 12:

Tenker dere på potensiell tiltrekningskraft (potensialet for å generere sentertrafikk) en butikk har, når dennes leiepris fastsettes?

Vi fikk ikke noe klart svar på om tiltrekningskraft var direkte utslagsgivende for en rabatt i leien. Men de som har store lokaler er nok viktige butikker som tiltrekker seg mye folk. Dette tyder på at det om ikke bevisst, så ubevisst skjer en internalisering av de eksternalitetene butikker genererer.

8.3 Intervju med Knut Eliassen, administrerende direktør hos Lagunen Storsenter

Intervjuet ble gjennomført per e-post og ble besvart den 31. mars, 2015.

Spørsmål 1:

Hvilke fordeler og ulemper tenker du at en butikk har ved å lokalisere seg på et kjøpesenter, kontra å være lokalisert i sentrum?

Forutsatt at butikken velger å etablere seg på riktig senter er det kun fordeler; organisert drift sikrer kvalitet og kostnadsnivå, profesjonell markedsføring sikrer kundebesøk og inntjening.

Spørsmål 2:

Hvor viktig tror du størrelse er for et kjøpesenters konkurransedyktighet?

Hvis de store sentrene gjør en skikkelig utleiejobb og sikrer en god butikkmix er størrelse viktig. Mange butikker er ikke nok for å lykkes i markedet, det må være gode butikker som publikum etterspør. Bredden i butikkutvalget er avgjørende for mange i valg av kjøpesenter. Men du må ha de riktige butikkene.

Spørsmål 3:

Er størrelsen på dagens lokaler satt, eller kan disse justeres, gitt at leieforhold endres?

Butikkarealene kan endres, og det gjør vi hele tiden, men det er forbundet kostnader med slike justeringer, så det må være økonomiske fordeler knyttet til justeringen.

Spørsmål 4:

Begrepet ankerbutikk er sentralt i litteraturen rundt kjøpesentre.

- *Hva legger du i begrepet ankerbutikk?*

Ankerbutikk er en butikk som alene gjør at publikum velger ditt senter.

- *Hvilke butikker karakteriserer dere som ankerbutikker?*

Coop Obs! er en ankerbutikk, det samme er Vinmonopolet og H&M, i Laguneparken er både XXL, Toys'R'Us, Skeidar og Coop Obs! Bygg ankerbutikker.

Spørsmål 5:

En ankerbutikk defineres i amerikansk litteratur som en butikk med et bredt utvalg av varer innenfor flere kategorier, til en lav pris, og som vanligvis er kjent for kunden. Gjerne et varehus (department store). Disse butikkene er ifølge litteraturen viktige for kjøpesentre da de forsikrer kunden om at hun vil finne varer hun vet at hun liker der.

- *Kan denne definisjonen brukes på butikker i norske kjøpesentre?*

Nei. Vi har ikke den typen butikker i norske kjøpesentre.

- *Hvilke butikker representert i Norge mener du at passer denne definisjonen best?*

Jeg vil tro at det nærmeste vi kommer er bransjebutikker som Coop Obs! og Skeidar, men det er ingen som ligner på f.eks. John Lewis og Debenhams. Faktisk er det gamle Sundt (før det ble et ordinært kjøpesenter) som passer best til denne beskrivelsen. Det var et magasin slik vi fremdeles opplever flere av i utlandet.

Spørsmål 6:

Hva kan være årsaken til at to sentre i samme geografiske område ender opp med mange av de samme butikkjedene (eksempelvis finnes rundt 40 % av butikkene på Horisont også på Åsane Senter)?

Hehe, det blir ren spekulasjon fra min side, så det ønsker jeg ikke å svare på.

Spørsmål 7:

Er det viktig for dere at en kunde får dekket alle sine kjøpsbehov på Lagunen, eller prioriteres visse butikksegmenter?

Det er svært viktig med butikk-bredde (flere bransjer/kategorier) og –dybde (at publikum har flere alternativer innen samme kategori). Avgrensningen trekkes av omsetningen butikkene oppnår. Er det ikke tilstrekkelig omsetning, avvikles butikken.

Spørsmål 8:

Der hvor Åsane Senter har fått et konkurrerende kjøpesenter like i nærheten i form av Horisont, har Lagunen frittstående butikker som sine nærmeste naboer. Hvilke fordeler og ulemper ser du ved denne situasjonen?

Hehe, dette er sensitivt, jeg ønsker ikke å svare på det spørsmålet.

Spørsmål 9:

Hvilke faktorer påvirker leieprisen for senterets lokaler? Velg gjerne flere alternativer og utdyp svaret, om du har mulighet til dette.

- a. Ingen. Kvadratmeterprisen er fast for hele senteret*
- b. Lokalisering på senteret og dennes attraktivitet*
- c. Størrelsen på lokalet*
- d. Hvor mye kundetraffikk leietakeren kan generere for senteret*
- e. Andre karakteristika ved leietakeren*
- f. Butikkens omsetning per periode (en andel av omsetningen betales i leie)*

Leiepriser er et resultat av forhandling mellom utleier og leietaker. I kjøpesentre er leieprisen i stor grad omsetningsbasert, begrenset nedover av en minimumsleie pr. kvm. Leien avregnes som oftest pr. 30.6 og 31.12. I Lagunen er leieprisene pr. kvm. mest avhengig av hvilket konsept som driver i lokalene. Høye leier og lavere leier ligger vegg i vegg i begge etasjer og i alle fløyer av bygget.

8.4 Gruppering av foretak

Klær:

Butikkhandel med klær

Sko:

Butikkhandel med skotøy

Matsservering:

Drift av barer ellers, Drift av gatekjøkken, Drift av restauranter og kafeer, Produksjon av brød og ferske konditorvarer, Butikkhandel med bakervarer og konditorvarer

Elektronikk

Butikkhandel med audio- og videoutstyr, Butikkhandel med telekommunikasjonsutstyr, Trådløs telekommunikasjon, Butikkhandel med datamaskiner og utstyr til datamaskiner

Hobby og fritid:

Butikkhandel med bøker, Butikkhandel med spill og leker, Butikkhandel med sportsutstyr

Tjenester:

Andre helsetjenester, Frisering og annen skjønnhetspleie, Treningsentre, Virksomhet knyttet til kroppspleie og fysisk velvære, Annen forretningsmessig tjenesteyting ikke nevnt annet sted, Bankvirksomhet ellers, Drift av taxisentraler og annen formidling av persontransport, Eiendomsmegling, Offentlig administrasjon tilknyttet helsestell, sosial virksomhet, undervisning, kirke, kultur og miljøvern, Reparasjon av skotøy og lærvarer, Tannhelsetjenester, Vaskeri- og renserivirksomhet, Reisebyråvirksomhet, Trygdeordninger underlagt offentlig forvaltning

Næringsmidler:

Butikkhandel med bredt vareutvalg med hovedvekt på nærings- og nytelsesmidler, Butikkhandel med helsekost, Kioskhandel med bredt vareutvalg med hovedvekt på nærings- og nytelsesmidler, Butikkhandel med vin og brennevin, Butikkhandel med fisk, skalldyr og bløtdyr, Butikkhandel med nærings- og nytelsesmidler ikke nevnt annet sted, Butikkhandel med sukkervarer

Hus og innredning:

Butikkhandel ikke nevnt annet sted, Butikkhandel med innredningsartikler ikke nevnt annet sted, Butikkhandel med jernvarer, Butikkhandel med kjøkkenutstyr, glass og steintøy, Butikkhandel med belysningsutstyr

Apotekvarer og sminke:

Butikkhandel med kosmetikk og toalettartikler, Butikkhandel med apotekvarer

Smykker og klokker:

Butikkhandel med ur og klokker, Butikkhandel med gull- og sølvvarer

Andre:

Butikkhandel med optiske artikler, Butikkhandel med reiseeffekter av lær og lærimitasjoner og varer av lær, Butikkhandel med tekstiler og utstyrsvarer, Butikkhandel med blomster og planter, Butikkhandel med bredt vareutvalg ellers, Butikkhandel med kjæledyr og fôrvarer til kjæledyr, Lotteri og totalisatorspill

Ytterligere grupperinger

Klær og sko:

Klær, Sko

Mat:

Matsservering, Næringsmidler

Tjenester:

Tjenester

Annet:

*Elektronikk, Hobby og fritid, Hus og innredning, Apotekvarer og sminke,
Smykker og klokker, Andre*

8.5 Fordeling av butikker

	HORISONT	ÅSANE
KLÆR	16	39
SKO	5	5
MATSERVERING	9	13
ELEKTRONIKK	3	6
HOBBY OG FRITID	4	8
TJENESTER	7	33
NÆRINGSMIDLER	5	9
HUS OG INNREDNING	8	12
APOTEKVARER OG SMINKE	3	4
SMYKKER OG KLOKKER	2	3
ANDRE	7	15
TOTALT	69	147

Tabell 6: Fordeling av kategorier basert på første inndeling

	HORISONT	ÅSANE
KLÆR OG SKO	21	44
MAT	14	22
TJENESTER	7	33
ANNET	27	48
TOTALT	69	147

Tabell 7: Fordeling av kategorier basert på andre inndeling

8.6 Utregning av S_{ij}^3 for Åsane Storsenter og Horisont

$$S_{ij}^3 = \frac{1}{2} \left[\frac{S_{ij}}{n_i} + \frac{S_{ij}}{n_j} \right] = \frac{S_{ij}}{H}$$

	C	M
IDENTISKE BUTIKKER	22	8
ANTALL BUTIKKER HORISONT	41	19
ANTALL BUTIKKER ÅSANE STORSENTER	73	41

Tabell 8: Fordeling av C og M-butikker på Horisont og Åsane Storsenter

C-butikker:

$$S_{ij}^3 = \frac{1}{2} \left[\frac{22}{41} + \frac{22}{73} \right] = 0,4189$$

M-butikker:

$$S_{ij}^3 = \frac{1}{2} \left[\frac{8}{19} + \frac{8}{41} \right] = 0,3080$$