

LEIETAKERSAMMENSETNING PÅ NORSKE KJØPESENTRER

TENANT MIX AT NORWEGIAN SHOPPING CENTERS

HERMAN LYNVED HAUGE

UNIVERSITETET FOR MILJØ- OG BIOVITENSKAP
INSTITUTT FOR LANDSKAPSPLANLEGGING
MASTEROPPGAVE 30STP. 2013



Forord

Jeg har de siste årene studert Eiendomsutvikling ved Universitetet for Miljø og Biovitenskap, og Varehandelsledelse ved Handelshøyskolen BI i Oslo. Denne oppgaven representerer avslutningen på masterstudiet Eiendomsutvikling, som tilsvarer 30 studiepoeng.

Gjennom studietiden i eiendomsutvikling har jeg lært mye om de økonomiske vurderingene av leietakere, men mindre om de helhetlige vurderingene knyttet til sammensetningen av ulike leietakere basert på ikke-økonomiske egenskaper. Dette har jeg ønsket å se nærmere på, og brukt kjøpesenterbransjen som eksempel.

Jeg ønsker å takke min veileder Håvard Steinsholt for konstruktive tilbakemeldinger og nyttige synspunkter rundt oppgavens tema. Jeg ønsker også å takke min far, Hans Petter Hauge, for diskusjoner og innspill omkring temaet. Til slutt vil jeg også rette en stor takk til bedriftene og personene som ønsket å bidra til denne undersøkelsen. Informasjonen fra disse intervjuene har vært helt avgjørende for oppgavens resultater.

Herman Lyngved Hauge

Ås 15. Mai 2013

Sammendrag

Oppgaven omhandler arbeidet med leietakere på kjøpesentre, med Oslo og Akershus handelsregion som forskningsfelt. Hensikten med studiet er å se på hvordan eiendomsselskaper velger sine leietakere til kjøpesentre og hvilke vurderinger som ligger til grunn for valg og sammensetning. Tidligere er det utført en masteroppgave som tar for seg de geografiske variablene som påvirker kjøpesenteromsetning, men har unnlatt å se på de ikke-stedsavhengige variablene, som blant annet leietakersammensetning. Denne oppgaven ser mer konkret på de ikke-stedsavhengige faktorene, som i hovedsak befester seg i leietakersammensetning og hvordan eiendomsselskaper jobber med dette området.

Datagrunnlaget baserer seg i hovedsak på to kildetyper: intervjuer av eiendomsselskaper som eier og drifter kjøpesentre, og fysiske telling av leietakere. Omsetningstallene er hentet fra Senterboken 2013, en bok som gir en årsberetning for omsetning, trender og hendelser for kjøpesenter-Norge. Intervjuene er foretatt på sju personer fra seks bedrifter, for å gi innspill og forklaringer til forskningsområdet og problemstillingen. De fysiske observasjonene er basert på et utvalg kjøpesentre hvor leietakere er kartlagt for å sammenlikne noen av resultatene fra intervjuene med fysiske observasjoner. Sammen blir intervjuene og resultatene drøftet for å kunne belyse arbeidsområdet.

Mye tyder på at lokalisering er avgjørende for valg av leietaker og hvordan leietakersammensetningen vil bli seende ut på et kjøpesenter. Dette støttes ved at flere av intervjuobjektene mener etterspørselen i lokalmarkedet er styrende for valg av leietakere. Videre bringer dette spørsmål om hvorvidt leietakersammensetning da er et produkt av lokalisering. Her viser det seg at dette kan være gjeldende for de fleste kjøpesentre, men at spesialiserte kjøpesentre i større grad velger lokalisering ut i fra valgt leietakersammensetning og konseptet.

Summary

This study describes the work that real estate companies engage in towards tenants at shopping centers, regarding Oslo and Akershus as research field. This research views how real estate companies choose their tenants at shopping centers, and which choices that lies behind the selected tenants and the mix they create. There has been a previous research paper describing spatial factors that affect shopping center sales performance, but has left out non-spatial factors, such as retail mix, to the equation. This study looks at these non-spatial factors, which are mainly made up of retail mix and how real estate companies treat this area.

The empirical data is mainly based on two sources: interviewing real estate companies that owns and operates shopping centers, and physical counting of tenants. Sales numbers are acquired from Senterboken 2013, which is an annual report of sales, trends and events in the shopping center market in Norway. In order to give insight to the area of research, seven people from six different companies have been interviewed. The physical observations are based on a selection of shopping centers where tenants are mapped to compare some of the results from the interviews. Together interviews and results are being discussed in order to enlighten the area of interest.

Location seems to be crucial to how tenant and retail mix is chosen for shopping centers. This is supported by several of the interviewed companies, who claim that local demand is determining which tenants are chosen. Further this brings to question if retail mix is a product of localization. The study shows that this proves to be the case for most of the shopping centers, with the exception of specialized shopping centers where localization is chosen based on retail mix and concept.

Innholdsfortegnelse

1. Innledning.....	1
1.1 Bakgrunn	1
1.2 Problemstilling.....	2
1.3 Oppgavens oppbygning	2
2. Beskrivelse av kjøpesenter-Norge og definisjoner.....	2
2.1 Definisjoner	2
2.2 Det norske kjøpesentermarked	6
3. Teori	10
3.1 Butikkmix og image.....	11
3.1.1 Butikkmix.....	11
3.1.2. Image.....	13
3.2 Tidligere oppgaver.....	14
4. Metode.....	15
4.1 Teorigrunnlag	15
4.2 Empirisk undersøkelse.....	16
4.3 Utvalg	17
4.4 Undersøkelsesspørsmål	18
4.5 Etikk.....	19
5. Empiri.....	19
5.1 Fremgangsmåte.....	19
5.2 Resultater	21
5.2.1 Hvordan velges leietakere?	21
5.2.2 Hva eller hvem bestemmer leietakersammensetningen?	23
5.2.3 Er butikkmix bestemt før etablering?	23
5.2.4 Hvordan bestemmes layout og fordeling av lokaler?.....	24
5.2.5 Hvordan vurderer du viktigheten av beliggenhet opp mot senteres image og butikk sammensetning?.....	25
5.2.6 Leietakertyper	26
5.2.7 Hvilken betydning har ankerbutikker for deres kjøpesentre?	27
5.2.8 I hvilken grad går utleier inn og påvirker leietakers konsept og drift?	28
5.2.9 Hva skiller forhandlinger med kjeder fra uavhengige aktører (ikke-kjedestyrte butikker)?	29
6. Kartlegging av leietakere.....	30

6.1 Kjøpesentrene	31
6.2 Bransjene	32
6.3 Kjedetilknytning	34
6.4 Ankerbutikker	34
7. Drøfting	35
7.1 Hvordan velges leietakere?	35
7.2 Hva eller hvem bestemmer leietakersammensetningen?	36
7.3 Er butikkmix bestemt før etablering?	36
7.4 Hvordan bestemmes layout og fordelingen av lokaler?	36
7.5 Hvordan vurderer du viktigheten av beliggenhet opp mot butikksammensetning og image?	37
7.6 Leietakertyper	38
7.7 Hvilken betydning har ankerbutikker for kjøpesentre?	39
7.8 I hvilken grad går utleier inn og påvirker leietakers konsept og drift?	40
7.9 Hva skiller forhandlinger med kjeder fra uavhengige aktører (ikke-kjedestyrete butikker)?	40
8. Oppsummering og konklusjon	41
9. Referanseliste	44

Figurer i oppgaven

Figur 1: Antall kjøpesentre i Norge	6
Figur 2: Kjøpesenteromsetning i Norge 2001 – 2011	7
Figur 3: Antall kjøpesenterbutikker i Norge 2007 - 2011	8
Figur 4: Kjøpesentrenes salgsareal 2001 - 2011	8
Figur 5: Kjøpesenter salgsomsetningsendring og befolkningsendring	9
Figur 6: Factors that Affect Shopping Center Sales Performance	10
Figur 7: Eiendomsselskapenes Ankerbutikker	28
Figur 8: Bransjeoversikt på undersøkte kjøpesentre	32
Figur 9: Bransjefordeling: Regionsenter, områdesenter og lokalsenter	33

1. Innledning

1.1 Bakgrunn

Harald Bøvre, tidligere prosjektleder av eiendomsutviklingsstudiet ved UMB, skriver på sin hjemmeside: «Tradisjonelt har mye av eiendomsutviklingen vært fokusert rundt den tekniske transformasjonen eiendommen gjennomgår. Prosessen er likevel langt mer omfattende enn den fysiske transformasjonen; eiendom er et skall hvori det bedrives noe, og det som bedrives må ha en verdi for at eiendommen skal ha en verdi» (Bøvre 2010).

Leietakeren og hvor godt hver enkelt leietaker presterer, setter i stor grad premissene for inntjeningspotensialet av en eiendom, og sådan verdien av eiendommen. Verdien rent ut over det byggetekniske og prisen for tomt, avhenger av hva salgs leietakere som oppsøker eller befinner seg på eiendommen, og hvilket inntjeningspotensial disse har. Handelsnæring har som regel omsetningsbasert leie som en del av leieavtalen, noe som gjør leieinntektene for denne type leietaker mer variabel i kontrast til bolig og annen næringseiendom.

Kjøpesentre er i en situasjon der flere leietakere omsetter eller på annen måte utøver sin virksomhet med en intensjon om at samlokalisering vil forsterke deres posisjon. Om ikke det ville vært tilfelle hadde ikke kjøpesentre hatt den utviklingen de har hatt til i dag, og vi ville sett en helt annen form for handel. Ser vi eksempelvis til bilbransjen, er det ikke rent sjeldent at bilselgere lokaliserer seg i nærheten av hverandre med intensjon om å dra økonomisk nytte av samlokalisering. Det samme prinsippet gjelder for kjøpesentre, med det unntak av at forretninger søker å dra nytte av samlokalisering med liknende og ulike bransjer. Dette vil bli omtalt mer senere.

Formålet med denne oppgaven er å sammenlikne ulike eiendomsselskapers vurderinger og erfaringer når det kommer til valg, forvaltning og utvikling av leietakersammensetning på kjøpesentre. For denne bransjen er det stort sett en eiendomssjef som har ansvaret for valg og sammensetning av leietakere, og ikke sentersjefene. Denne oppgaven har derfor tatt utgangspunkt i samtaler med nøkkelpersoner som har denne type stilling eller har godt kjentskap til saksområdet.

1.2 Problemstilling

Temaet ser på teorien Mejia og Benjamin (2002 s. 5) presenterer i Journal of Real Estate Literature, som omhandler hvilke faktorer som påvirker kjøpesenteromsetning. I denne teorien presenteres to hovedfaktorer: stedsavhengige faktorer og ikke-stedsavhengige faktorer. Denne oppgaven vil forsøke å beskrive hvordan eiendomsselskaper tar valg for å påvirke de ikke-stedsavhengige faktorene, som i hovedsak styres av leietakersammensetning.

Følgelig blir problemstillingen:

Hvordan velger eiendomsselskaper leietakere til kjøpesentre?

Oppgaven vil se på tre områder i arbeidet med leietakersammensetning:

- *Utvelgelsen, sammensetning og vurderinger av leietakere*
- *Avveiningen mellom lokalisering og butikkmix*
- *Kartlegging av eksisterende leietakere*

1.3 Oppgavens oppbygning

Første delen av oppgaven starter med generelle betraktninger rundt kjøpesenterbransjen og markedet det opererer i, samt en beskrivelse av anvendte begreper. Deretter blir teorigrunnlaget presentert, etterfulgt av et kapittel som beskriver oppgavens anvendte metode. Den andre delen har til hensikt å fremlegge resultatene fra intervjuene og leietakerkartleggingen som er blitt gjort, med en avsluttende drøftelse av de to datainnsamlingene.

2. Beskrivelse av kjøpesenter-Norge og definisjoner

Denne delen vil gi en beskrivelse av markedet som norske kjøpesentre opererer i, og da særlig med vekt på Oslo- og Akershusområdet hvor denne undersøkelsen har sitt nedslagsfelt. Datamaterialet til denne delen er fremskaffet fra kilder som SSB, Senterboken 2013 (2012), Rasmussen og Reidarson (2007), Levy og Weitz (2007).

2.1 Definisjoner

Senterboken 2013 definerer et kjøpesenter som “..et bygg eller en samling bygg som er planlagt, utviklet, eid og drevet som en enhet”(Institutt for bransjeanalyse 2012 s.42). I tillegg legges et krav til at kjøpesenteret har minimum 2 499 kvadratmeter salgsareal og minst fem butikker. Rasmussen og Reidarson (2007 s.47) bruker samme definisjon med tanke på at

senteret må oppfylle kravet til 2 499 kvadratmeter salgsareal og minst fem butikker. Til sammenlikning med amerikansk litteratur, gir Levy og Weitz (2007) samme definisjon som nevnt over, dog med unntak av noe krav til areal og antall butikker. Levy og Weitz (2007) forteller også at det normalt vil befinne seg minst en eller flere større butikker, som refereres til som «anchors», eller ankerbutikker som det i denne oppgaven vil bli beskrevet som.

Ankerbutikker er butikker som alene tiltrekker en betydelig andel kunder, og er derfor verdifulle leietakere for kjøpesentrene. For at kjøpesentrene skal få ankerbutikkene til å lokalisere seg på sine kjøpesentre må utviklerne av og til inngå spesialavtaler, som eksempelvis reduserte felleskostnader eller redusert husleiesats (Levy og Weitz 2007). Denne oppgaven vil ikke gå inn på spesifikke forhold rundt leieavtaler, og vil på slik måte ikke bekrefte denne påstanden til Levy og Weitz, likevel er det verdt å merke seg at det eksisterer slike forhold under forhandlinger i denne bransjen. I Nord-Amerika er ankerbutikker ofte en stor dagligvareforretning på lokalsentrene, mens på de største kjøpesentrene er det ofte store avdelingsbutikker. Siden Nord-Amerika skiller seg en del fra Norsk varehandel, vil denne oppgaven se nærmere på dette området.

Oppgaven vil også se på forholdet mellom andelen butikker som er tilknyttet en kjede og andelen som er kjedeuavhengige. I denne oppgaven vil en franchiseleietaker betraktes som en del av en kjede. Franchise, må defineres da den i Amerikansk litteratur fremstår som en generisk butikkjede, mens den i Norsk litteratur har en mer distinkt beskrivelse. Børge Nilsen (2009) definerer franchise som et butikkformat, der eieren av formatet (franchisegiver) leier ut sitt butikkonsept til en butikksjef (franchisetaker), som drifter butikken etter franchisesystemets retningslinjer og tilhørende betingelser, mot et økonomisk gode. Franchise er på mange måter et konsept en kjøpmann kan leie mot å dra fordel av innkjøpsbetingelser, vareutvalg, butikksystemer og butikknavnets image. Vi skiller derfor mellom tre typer butikker i Norge: uavhengige butikker der det kun finnes et fysisk utsalgssted med en selvstendig eier, kjedebutikker hvor kjeden eier alle butikkene, og franchisebutikker hvor kjeden eier konseptet men ikke butikken.

Butikkmix er betegnelse for en gruppe butikker/utsalgssteder, og brukes i forbindelse med å beskrive en sammensetning av butikker, eksempelvis gjennom et sett av attributter. I denne oppgaven brukes butikkmix og leietakersammensetning litt om hverandre. Grunnen til dette er at leietakersammensetning i tillegg til å omfatte det samme som butikkmix, inkluderer

også andre virksomheter enn butikker, som andre serviceytende bedrifter eller andre typer leietakere som ikke omsetter varer ut til kunder.

Sentertype: markedsgrunnlag

Kjøpesentre kan klassifiseres ut i fra hvilket markedsgrunnlag det aktuelle senteret har. Senterboken 2013 (Institutt for Bransjeanalyser 2012 s.42) illustrerer tre typer sentre:

Lokalsenter

«Det typiske nærsenteret». Senteret sørger for å dekke de helt grunnleggende handelsbehov, og appellerer på slik måte til et avgrenset marked, gjerne en kommune, bydel eller boområdet.

Områdesenter

Kundegrunnlaget strekker seg som regel til en hel kommune, flere bydeler eller en større del av en by. Her er vareutvalget godt men ikke komplett.

Regionsenter

«Det typiske storsenteret». Varebredde og –dybde er godt representert innen de aller fleste handelsbransjer, og skal kunne dekke de fleste handelsbehov. Markedsområdet kan omfatte flere kommuner, hele eller deler av regionen rundt en by, eller en større by.

De tre grupperingene har ikke et helt klart definert skille, og det er ikke utenkelig at bedrifter som eier kjøpesentre vil ha en ulik oppfatning av sine markedsområder. Alle de tre kjøpesentertypene basert på markedsgrunnlag vil være representert hos de intervjuede bedriftene i denne oppgaven. Riktig nok vil ikke alle bedriftene besitte de ulike kjøpesentertypene.

Denne oppgaven vil ta for seg bedrifter som opererer med alle tre typene sentre. Det kan likevel være at noen av bedriftene ikke har kjøpesentre innen alle de tre kategoriene. Særlig gjelder dette for Regionssentre, som det er langt færre av i Norge enn lokalsentre og områdesentre.

Sentertype: konsept

En annen klassifisering gjort av Senterboken 2013 (Institutt for Bransjeanalyser 2012 s.43-44) er ut i fra vareutvalg/butikktyper /tjenestetilbud eller profilering. Denne klassifiseringen er vesentlig for hvordan leietakerstruktur ser ut, og hvordan sammensetningen blir seende ut.

Bransjesenter

Senteret tar utgangspunkt i en stor faghandelsaktør med mer enn 80 prosent av senterets omsetning. Resterende omsetning kommer fra mindre butikker, med et begrenset tilbud.

Dagligvaresenter

Senteret tar utgangspunkt i en stor dagligvarebutikk med mer enn 80 prosent av senterets omsetning. Resterende omsetning kommer fra mindre butikker, med et begrenset tilbud.

Handelspark

Denne typen kjøpesentre tar utgangspunktet i et kjøpesenter som i tillegg har minst tre eksterne detaljhandelsbedrifter lokalisert utenfor, men i nærhet av kjøpesenteret.

Handelsparker oppfattes gjerne som en destinasjon eller enhet, selv om eierstrukturen kan være annerledes enn for det tradisjonelle kjøpesenteret.

Hypermarked

Rasmussen og Reidarson (2007 s. 199) definerer denne typen sentre som en stor butikk med mer enn 5 000 kvadratmeters salgsareal. Levy og Weitz (2007 s. 43) definerer hypermarkeder som sentre mellom ca. 10 000 kvadratmeter og 30 000 kvadratmeter, hvor omsetningen består av 60-70 prosent matvarer og resterende i andre varekategorier. Definisjonene og de ulike skalaene innen norsk og amerikansk detaljhandel er ganske sprikende, noe som sannsynligvis skyldes kundegrunnlaget og ulike handlemønstre. Likevel er det viktig å skille disse klassifiseringene når det anvendes datagrunnlag fra norsk varehandel, og teori fra Nordamerikansk forskning.

Multisenter

Denne typen senter er det kanskje flest nordmenn vil beskrive som et kjøpesenter. Her finnes andre tjenester utover butikk og servicetjenester som; lege- og helsetjenester, bibliotek, kino, kulturhus, hotell, annen underholdningsvirksomhet m.v.

Outlet-senter

Inntil senere år har denne typen senter vært så godt som fraværende i Norge. Dette er sentre hvor de enkeltstående butikkene har til hensikt å tilbyr varer til redusert pris. Vi ser nå et klassisk Amerikansk eksempel på et outlet-senter i Vestby, Norwegian Outlet.

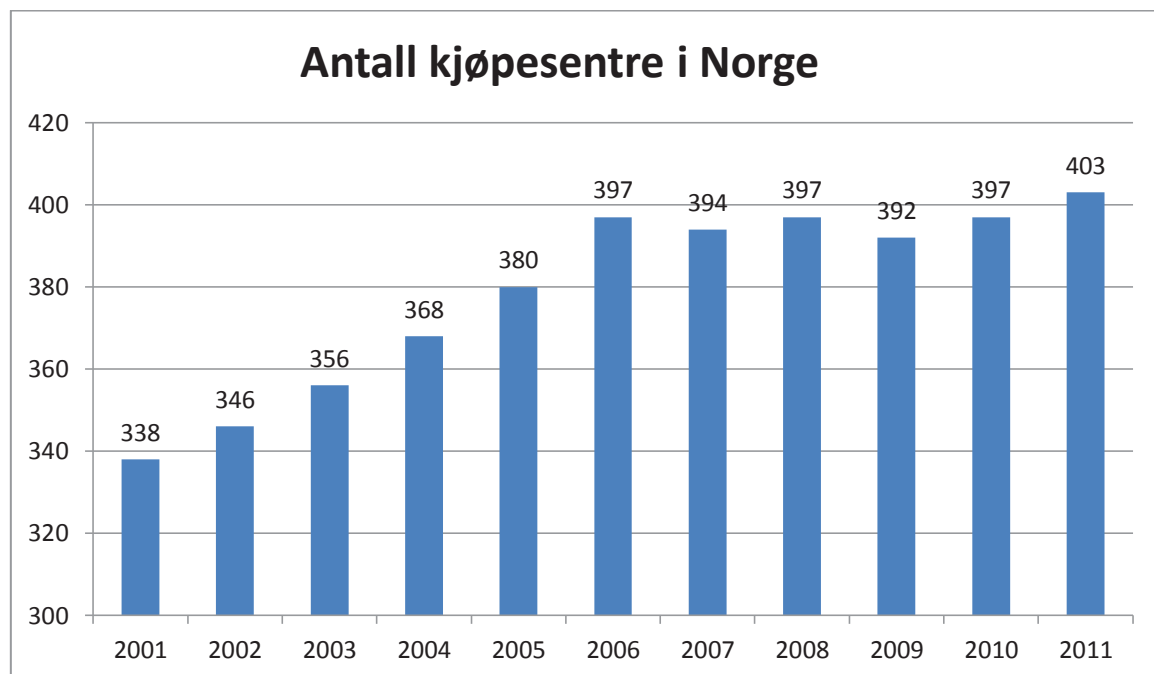
I Norge finner vi stort sett det som i dette delkapittelet omtales som «multisenter» og «dagligvaresenter». De andre sentertypene er også representert, men i langt mindre grad. Det

vil derfor være disse to typene kjøpesenter som de intervjuede bedriftene vil ha størst kunnskap til.

2.2 Det norske kjøpesentermarked

Som tidligere nevnt, er et kjøpesenter definert som en handelsansamling med minst fem butikker med mer enn 2499 kvadratmeter salgsareal. Variasjonen i antall kjøpesentre fra år til år skyldes ikke nødvendigvis kun nyetableringer eller nedleggelse, men også sammenslåing, utvidelse, eller andre grunner til at senteret oppfyller/ikke lenger oppfyller nevnte definisjonskrav. Det er verdt å notere seg at antallet kjøpesentre har vært relativt stabilt de siste årene sammenliknet tall i første halvdel av 2000.

Figur 1: Antall kjøpesentre i Norge



(Institutt for Bransjeanalyser 2012 s. 46)

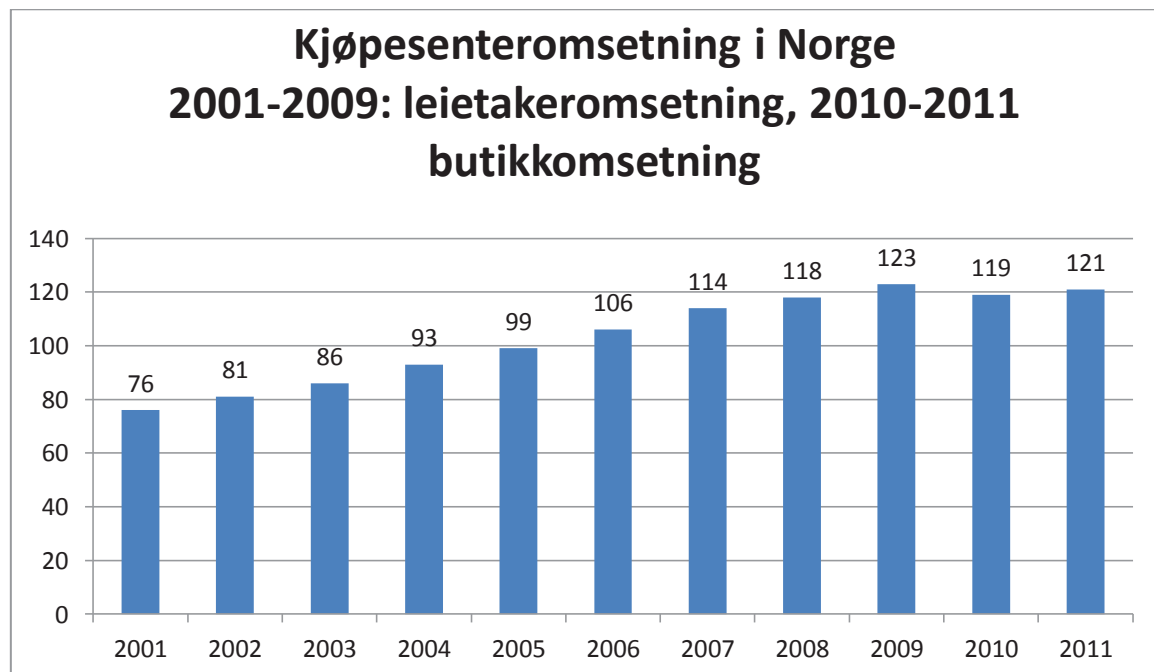
«Kjøpesenterstoppen»

Tidligere rikspolitisk bestemmelse for kjøpesentre fra 1999 til 2004, var en midlertidig etableringsstopp for kjøpesentre. Likevel hadde denne visse unntak, ved blant annet å tillate utvikling av kjøpesentre i sentrumsområder og for forretninger som solgte plasskrevende varer. Etablering og utbygging av kjøpesentre som faller under disse unntakene i § 4 (Regjeringen 1999) kommer tydelig frem i Figur 1, der det har vært en betydelig utvikling i antall kjøpesentre til tross for midlertidig etableringsstopp for kjøpesentre.

I 2008 vedtok regjeringen en ny rikspolitisk bestemmelse om kjøpesentre. Formålsparagrafen §1 i forskrift om rikspolitisk bestemmelse for kjøpesentre (Forskrift om rikspolitisk bestemmelse for kjøpesentre 2008) sier blant annet: «Hensikten er å styrke eksisterende by- og tettstedssentre og bidra til effektiv arealbruk og miljøvennlige transportvalg, dvs. unngå en utvikling som fører til byspredning, bilavhengighet og dårligere tilgjengelighet for dem som ikke disponerer bil». Den nye rikspolitiske bestemmelsen om kjøpesentre er i større grad et styringsverktøy for regional- og kommunal planlegging, enn en begrensning eller utbyggingsstopp.

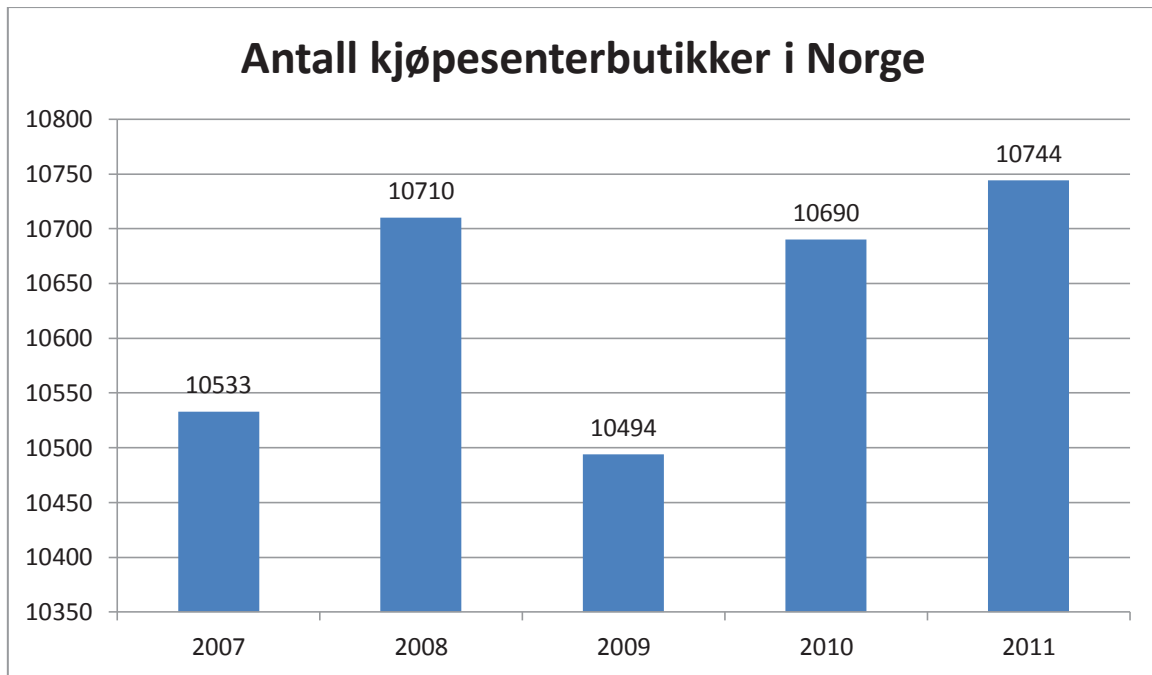
Den rikspolitiske bestemmelsen for kjøpesentre fra 1999 til 2004 la tilsynelatende ingen demper for utviklingen av antall kjøpesentre i de årene den var gjeldende. Trenden de siste fem årene ser allikevel ut til å ha flatet seg ut. Kanskje er det ettervirkningen av «kjøpesenterstoppen» og den nye rikspolitiske bestemmelsen for kjøpesentre. Omsetningen har også blitt mer stabilisert de siste årene, og har ikke lenger samme bratte utvikling som første halvdel av 2000 (Figur 2). Ser vi på antallet kjøpesenterbutikker i perioden 2007-2011, er det variasjon på flere hundre butikker i året, noe som alene beskriver en høy aktivitet (Figur 3). Når det gjelder den totale salgsflaten, har det vært en kontinuerlig økning i antall kvadratmeter salgsareal, med unntak av et år hvor det har vært stabilt.

Figur 2: Kjøpesenteromsetning i Norge 2001 – 2011



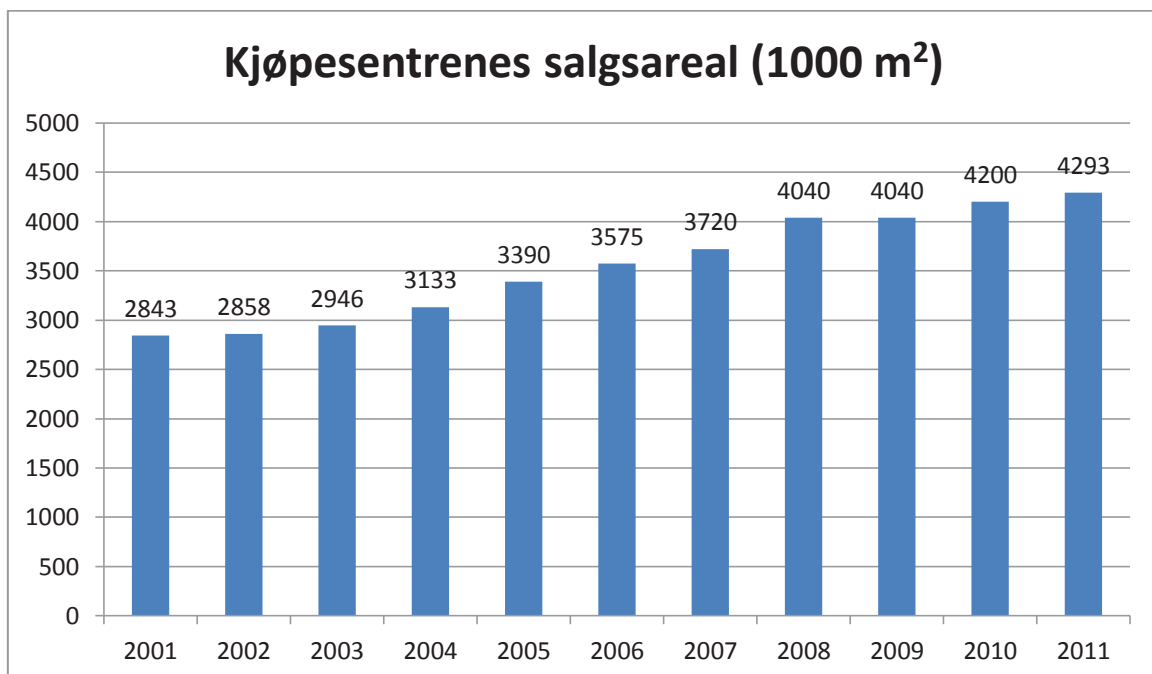
(Institutt for Bransjeanalyser 2012 s. 47)

Figur 3: Antall kjøpesenterbutikker i Norge 2007 - 2011



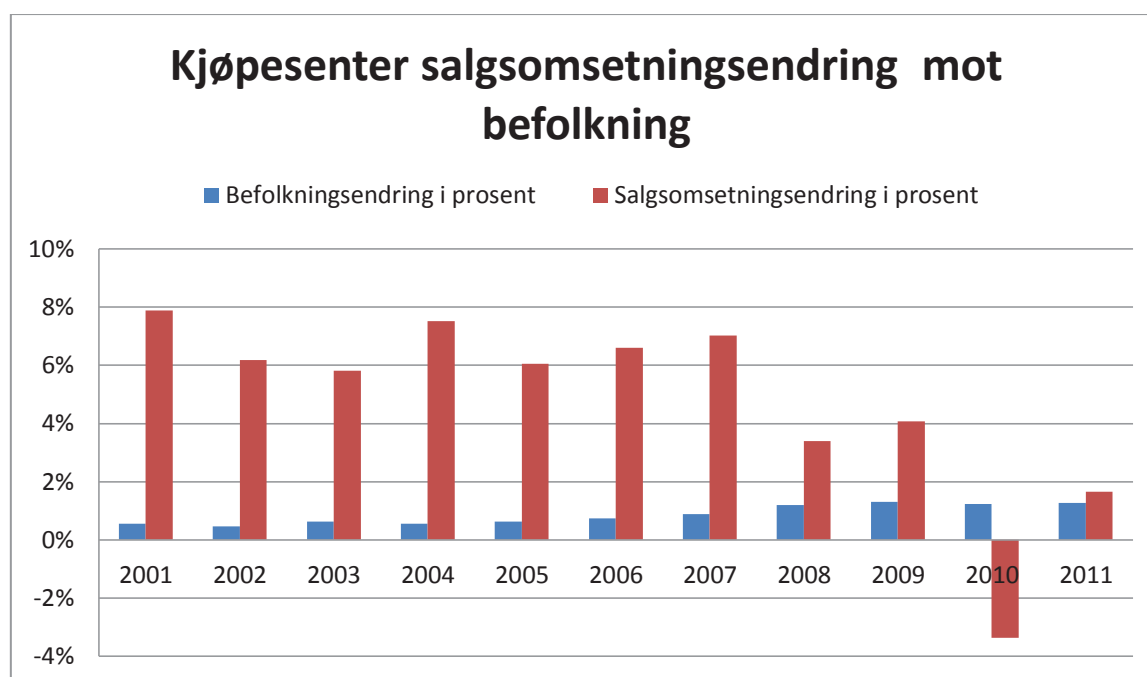
(Institutt for Bransjeanalyser 2012 s. 47)

Figur 4: Kjøpesentrenes salgsareal 2001 - 2011



(Institutt for Bransjeanalyser 2012 s. 48)

Figur 5: Kjøpesenter salgsmøtningssendring og befolkningsendring



(Institutt for Bransjeanalyser 2012 s. 48) og (Statistisk Sentralbyrå 2013)

Omsetningsutvikling 2001 – 2011

Kjøpesenterbransjen bærer preg av solid vekst de siste ti årene, og en mulig metning når det gjelder antallet kjøpesentre, selv om antallet kvadratmeter fortsatt ser ut til å øke. Basert på Figur 4 er det likevel en lavere omsetningsendring for de siste årene, noe som kan skyldes handelssvikt i privat konsum som en følge av finanskrisen. Til sammenlikning med de ti siste årene er det fortsatt tidlig å kunne forutse om dette vil være gjeldende utvikling for årene som kommer.

Når det gjelder endringen i salgsmøtning, har det vært positiv endring fra 2001 til 2011, med unntak av 2010. Dette kan skyldes at datagrunnlaget går fra å basere seg på leietakeromsetning frem til 2009, for deretter å ta utgangspunkt i butikkomsetning fra 2010 (Institutt for Bransjeanalyser 2012 s. 47). Med unntak av 2010, er det en reduksjon i prosentvis endring, noe som kan komme av at det som sagt er lagt en demper på utviklingen av nye kjøpesentre. Befolkningsendring (nasjonalt sett) ser ikke ut til å ha nevneverdig korrelasjon med endringen i salgsmøtning.

Handelsregioner og markedsinndeling

Siden tallmaterialet baserer seg på data innhentet av SSB og IBA, vil samme inndeling av handelsregioner benyttes i denne oppgaven.

Norge blir følgelig inndelt innen handelsnæringen:

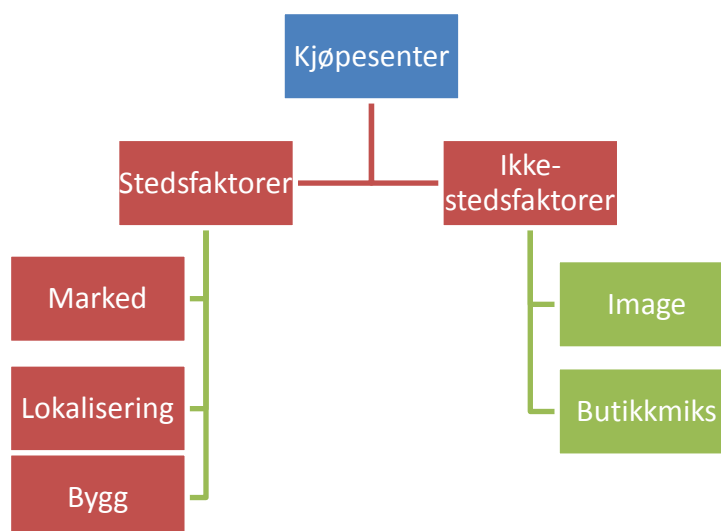
- 5 landsdeler
- 11 handelsfelt
- 85 handelsregioner
- 430 kommuner

Av disse representerer handelsfeltet Oslo og Akershus 24 % av innbyggertallet, 20 % av antall kjøpesentre i Norge og 26,8 % av butikkomsetningen i kjøpesenterbransjen (Institutt for Bransjeanalyser 2012 s.81).

3. Teori

I denne delen av oppgaven diskuteres teorigrunnlaget for oppgavens problemstilling. Problemstillingen baserer seg på modellen “Factors that Affect Shopping Center Sales Performance”(Mejia og Benjamin 2002). Modellen tar opp to aspekter ved kjøpesentre som har direkte påvirkning på omsetning, stedsavhengige faktorer og ikke-stedsavhengige faktorer. Ut i fra denne modellen tar oppgaven utgangspunkt i å beskrive de ikke-stedsavhengige faktorene som påvirker kjøpesenteromsetning. Det vil ikke bli gjort målinger av kjøpesenteromsetning knyttet opp mot denne modellen, men heller prøve å belyse hvordan ulike eiendomsselskaper behandler dette området.

Figur 6: Factors that Affect Shopping Center Sales Performance



Factors that Affect Shopping Center Sales Performance (Mejia og Benjamin 2002)

3.1 Butikkmiks og image

Butikkmiks og image kan kvantifiseres og det finnes metoder for dette, riktig nok finnes det ikke ferdig behandlet empirisk data om dette, slik Stakkeland (2011) også påpeker i sin oppgave.

Butikkmiks eller leietakers sammensetning på et kjøpesenter kan måles gjennom fysisk telling. Dette gjøres ved å telle og samle inn kategorisk data om de ulike leietakerne i undersøkelsesobjektene (kjøpesenterutvalget).

American Marketing Association (American Marketing Association 2013) definerer image som: “forbrukerens oppfatning av et produkt, en institusjon, et merke, en bedrift, eller en person som samsvarer eller ikke med virkeligheten eller det faktiske. For markedsføringsformål er “oppfattelsen av hva en ting er” mer viktig enn hva “det faktisk er”. Image er således både en immateriell så vel som subjektiv variabel. Subjektiv i den forstand at en forbrukers oppfatning ikke nødvendigvis samsvarer med en annen forbrukers oppfatning av objektet.

Et kjøpesenters image er altså hvordan forbrukeren oppfatter senteret. I utgangspunktet vil det da si at alt som har noe med senteret å gjøre vil være utslagsgivende for verdien image. For en korrekt måling av image vil en spørreundersøkelse av forbrukere være en god tilnærming for å få frem forbrukerens oppfattede image. Denne oppgaven har mål om å se mer helhetlig på flere kjøpesentre, og vil begrense seg til samtaler med nøkkelpersoner fra eiendomsselskaper for å samle deres oppfatninger rundt temaet.

3.1.1 Butikkmiks

Kjedebutikker vs. uavhengige butikker.

Mejia og Benjamin (Mejia og Benjamin 2002) bruker betegnelsen «franchise» om butikker som er tilknyttet en kjede, og motparten er da uavhengige butikker som ikke har kjedetilhørighet. Jeg har valgt å bruke en annen betegnelse for denne typen butikker, da norsk litteratur innen varehandel definerer en franchisebutikk som en kjedetilknyttet butikk, men hvor butikksjef selv er eier av butikken, men leier butikkkonseptet (franchisen). Andre butikker som er tilknyttet kjeder men som ikke har en franchisetaker, er da eid av kjeden. Et eksempel på et franchisedrevet selskap er Rema 1000. Rema 1000 er 100 % franchisestyrte, hvor butikksjefene selv eier butikken, men leier konseptet med de rettigheter som tilhører, av Rema 1000 konsernet. Et annet eksempel er Meny som har en blanding av franchisebutikker

der butikksjefene selv eier butikken, og butikker hvor butikksjefen er ansatt av Meny konsernet. I denne oppgaven vil kjedestyrte butikker og franchisebutikker begge falle under kategorien kjedestyrte butikker, da de begge formene fordrer et sentralstyrt ledd i sin virksomhet.

Bakgrunnen for å bruke kjedetilørighet som en variabel innen en butikkmiksvurdering er at kjedeavhengige butikker tenderer til å være mer solide, hva gjelder økonomiskstyring, enn uavhengige butikker (Mejia og Benjamin 2002 s.16). Senterledelsen har med andre ord en større sikkerhet når det gjelder langsiktige leieavtaler hos kjedetilknnyttede butikker, enn for uavhengige butikker. Et annet viktig moment er merkegjennkjennelse. Kjedebutikker er synligere da de ofte bruker mer penger på markedsføring og er lokalisert på flere steder enn det uavhengige butikker er. Til slutt er det og en potensiell gevinst for kunden ved å handle hos kjedebutikker fremfor uavhengige butikker. Kjedene drar nytte av skala økonomi, og kan kjøpe inn større varepartier til reduserte priser, og av den grunn konkurrere på pris mot de uavhengige butikkene. På den andre siden kan et kjøpesenter dra nytte av de uavhengige butikkene da de kan tilby kundene andre varetyper som kjedene ikke har. Av den grunn betegner vi ofte disse uavhengige butikkene som nisjeforretninger, spesialforretninger. Slike butikker kan være med på å gi særkarakter til kjøpesenteret, fremfor de store tunge kjedene som går igjen på de fleste kjøpesentre. Videre i oppgaven vil vi se på fordelingen av kjedetilknnyttede butikker og uavhengige butikker, for å få et bilde av hvordan denne fordelingen gjenspeiler valget av leietakere i kjøpesentre.

Substitutt vs. komplementære butikker

Kjøpesenterets funksjon er på mange måter å kunne tilfredsstillere flere kjøps- og service behov på et og samme sted, og for de større kjøpesentrene; muligheten til å sammenlikne varer. På slik måte kan en si at agglomerasjon vil kunne tilfredsstillere slike behov, men det er like viktig å se på hvilken karakter de ulike leietakerne tilfører kjøpesenteret. Et kjøpesenter må ta stilling til hvilken miks av komplementære og subsidiære butikker som ønskes. Med subsidiære butikker menes butikker innen samme bransje. Komplementære butikker er butikker som utfyller hverandre ved å representere ulike bransjer. For mange subsidiære butikker fører til dybde men ingen bredde i utvalget, og motsatt vil for mange komplementære butikker føre til bredde men liten dybde i utvalget. Typisk er det sistnevnte eksempel gjeldende for små kjøpesentre, gjerne lokalsentre eller bydelssentre som skal tilfredsstillere behovet for en liten befolkning, der kun de mest essensielle varene er representert. Et slikt

senter dekker de fleste basisbehov, men når en har behov for nisjeprodukter, flere varianter og muligheten til å sammenlikne ulike merker og typer blir en slik senterløsning for snever. Mejia og Benjamin (2002 s.16) påpeker at kjøpesentre i første omgang ønsker å etablere en leietakerbase som skaffer seg et monopol på egne varer gjennom å komplementere hverandre. Når etterspørselen øker i takt med kundetraffikk vil ikke den komplementære basen av butikker kunne tilfredsstille kundenes behov, og det må tas stilling til hvilke bransjer som har behov for ekspansjon gjennom subsidiære butikker eller andre typer leietakere.

Butikkategorier (Bransjer)

Butikkategorier i et senter viser seg å ha en direkte påvirkning på hvordan kjøpesentre presterer (Mejia og Benjamin 2002 s.15). Det er helt essensielt at eiendomsselskapene vurderer hvilke kategorier som er representert på kjøpesenteret, og hvordan fordelingen av disse er. Mejia og Benjamin refererer til data produsert av Urban Land Institute (ULI), hvor det er særlig 11 (ikke navngitte) kategorier som ofte går igjen på regionale kjøpesentre. I en annen undersøkelse utført av Mejia og Eppli (Mejia og Eppli 2003), brukes hele 16 kategorier til å klassifisere ulike butikkategorier. Av disse er: familie klær, spesial klær, herre klær, dame klær, dame spesial klær, sko, gave, smykker, restauranter, fast-food, spesial mat (dagligvare), møbel og interiør, fritid og underholdning, apotek, service bedrifter, og andre. Disse kategoriene er riktignok basert på det Canadiske og Amerikanske marked, som vi må anta er noe annerledes enn her hjemme i Norge. Et søk på de ulike eiendomsselskapers kjøpesentre, viser for at fordelingen av bransjer og hvilke butikkonsepter som inngår i de forskjellige bransjene varierer fra kjøpesentrene og eiendomsselskapene. For denne oppgaven vil kategorien bransjer bestemmes ut i fra hvilke butikker og leietakere som opptrer i undersøkelsen. Dermed etableres en felles tolkning av hvilke leietakere som inngår i hvilke bransjer for den samlede gruppen undersøkte kjøpesentre.

3.1.2. Image

Tilbud- og moteimage

«Mote- og tilbudsbutikker har to distinktive imageattributter, som tiltrekker ulike typer kunder og genererer ulike nivåer av omsetning» (Mejia og Benjamin 2002 s.14). Begrepen mote og tilbud må i denne sammenheng forstås som noe bredere enn tilbud som i rabatterte varer, og mote som i det siste skrik fra bransjen. Slik Mejia og Benjamin (2002) beskriver de to butikk/vare-typene, er det å forstå tilbudsimage som butikker med varer til lavpris eller hyppige tilbud innen sin bransje. Eksempler på dette er butikker som Rema 1000 med lave

priser og Dressmann med hyppige tilbud og kvantumsrabatter. Moteimage på sin side krever at butikken tilbyr kjente merkevarer som i tillegg er av middels-høy pris. Forvekslingen mellom de to begrepene kan fort skje ved at en merkevare i seg selv ikke trenger å være dyr, men bare kjent for et sett attributter. Moteimage oppstår på grunn av et høyere pris- og kvalitetsnivå rundt merkevarene butikken tilbyr. Eksempler på dette er Meny og klesforretningen Match.

Med motebutikker menes varer som ligger på prisnivå middels-høyt i kunders oppfatning, og tilbudsbutikker som rimelige varer til lave priser. Grunnen til denne begrepsforklaringen er at denne oppfatningen er noe annerledes i det Amerikanske marked, kontra Norge. Samtidig presenterer Mejia og Benjamin (2002) de to begrepene på en slik måte at mote og lav pris ikke er forenelig. Eksempelvis presenteres disse begrepene slik at en vare fra kleskjeden Hennes og Mauritz ikke kan være mote, da varene fra denne kjeden er svært rimelige grunnet skala økonomi og bedriftsstrategi. Likevel kan varene fra Hennes og Mauritz være moteriktige siden de følger klestrenden og ellers er attraktiv. Mote blir således en subjektiv oppfatning, som muligens kun personer innen rette bransje har mulighet til å uttale seg om. Denne oppgaven vil ikke måle spesifikt mote- og tilbudsimage, men det er likevel en parameter som Mejia og Benjamin har brukt i å forklare image.

Kjøpesenterets ankerbutikk-image.

«Ankerbutikk-image er en av de viktigste kildene til ikke stedsavhengig inter-butikk eksternaliteter i et samlet kjøpesenter» (Mejia og Benjamin 2002). Finn og Louviere (1996) viser til egen forskning der kunder dømmer imaget til hele kjøpesenteret basert på de store ankerbutikkens individuelle image. I praksis tilsier dette at kjøpesentre med ankerbutikker som har et moteimage, vil tiltrekke seg mer betalingsvillige kunder, som igjen gir en «spill-over» effekt på de andre ikke-ankerbutikkene på kjøpesenteret. Det samme vil da være gjeldende for ankerbutikker med et tilbudsimage. Disse vil i teorien tiltrekke kunder som er på utkikk etter tilbudsvarer og lavprisprodukter.

3.2 Tidligere oppgaver

Stakkeland (2011) skriver i sin masteroppgave om det norske kjøpesentermarkedet, med særlig vekt på Sørlandet. Hun tar utgangspunktet i samme modell som denne oppgaven gjør, men med den forskjellen at hun avgrensner sin forskning til kun å undersøke de stedsavhengige faktorene: marked, sted og bygg. Denne oppgaven ser på ikke-stedsavhengige faktorer. Oppgaven tar utgangspunkt i to artikler: Eppli og Shilling (1996) og Mejia og Eppli (2003),

hvor det er brukt samme stedsavhengige variabler for å måle hvordan marked, sted og bygg påvirker kjøpesenteromsetning. Ved å se de stedsavhengige variablene i sammenheng med kjøpesenteromsetning ble det gjort to hovedfunn:

- Beliggenhet til bysentrum og kjøpesenterkonkurranse har negativ effekt på kjøpesenterets omsetning.
- Størrelsen på befolkning i markedsområdet har positiv effekt på kjøpesenterets omsetning, og befolkning viser seg å være den stedsavhengige faktoren som har størst påvirkning på omsetning.

Videre viser Stakkeland (2011) til svakheten i forklaringskraften til undersøkelsesmodellen hun bruker, i det at butikkmix og image ikke er tatt med i undersøkelsen. Hun begrunner dette i at det ikke finnes tilgjengelig informasjon om butikkmix og image for å kunne foreta en kvalitativ sammenlikning, og konsentrerer heller oppgaven rundt de stedsavhengige variablene. Forklaringskraften i Stakkelands tilsier at ikke-stedsavhengige faktorer kan ha stor betydning for omsetning, og Stakkeland oppfordrer til videre undersøkelser på dette området. Denne oppfordringen vil denne oppgaven ta tak i ved å se nærmere på de ikke-stedsavhengige faktorene i Figur 6. Stakkeland benytter seg av en kvantitativ metode, med geografiske og økonomiske variabler, som både er tilgjengelig og kan kvantifiseres. Denne oppgaven vil i motsetning ta utgangspunkt i et datagrunnlag basert på samtaler med nøkkelpersoner i eiendomsselskap som driver ett eller flere kjøpesentre.

4. Metode

4.1 Teorigrunnlag

Temaet omhandler et område det finnes lite teoretisk litteraturgrunnlag på fra før. Når det gjelder norsk litteratur, blir det mest relevante å se til generelle trekk ved kjøpesenterbransjen som er med på å gi en beskrivelse av situasjonen og bakenforliggende forhold. Den viktigste kilden til teori tilknyttet dette området vil være fra et utvalg forskningsartikler som har gjort studier på Nordamerikanske kjøpesentre. Det er tidligere skrevet en masteroppgave som omhandler lokaliseringsfaktorers påvirkningskraft på kjøpesentre i Sør-Norge, som tar for seg en del av en større teoretisk modell denne oppgaven vil se nærmere på. I tillegg til å se på kjøpesenterbransjen er det særlig arbeidet med leietakere som er et sentralt tema for oppgaven. Svarene og resultatet av denne oppgaven vil kunne bidra til refleksjoner rundt arbeidet med leietakere og leietakersammensetning.

Det foreliggende teorigrunnlaget baserer seg i stor grad på hvordan kjøpesentre presterer basert på stedsavhengige faktorer og ikke-stedsavhengige faktorer. For de ikke-stedsavhengige faktorene er det det særlig leietakersammensetningen som danner grunnlaget for både faktorene butikkmix og image. Siden image er en direkte følge av leietakersammensetningen, vil det være naturlig å undersøke hvordan eiendomsselskapene behandler denne faktoren.

4.2 Empirisk undersøkelse

Temaet omhandler eiendomsutvikling, med fokus på kjøpesentermarkedet. Oppgaven skal prøve å beskrive hvordan denne bransjen jobber med sine leietakere, og hvordan de tar beslutninger vedrørende sammensetningen av disse. Ut i fra oppgavens problemstilling kreves det informasjon fra kilder som bedriver virksomhet med utleie av lokaler på kjøpesentre, eller andre kilder med erfaring fra området. Undersøkelsen krever derfor kontakt med nøkkelpersoner innen fagområdet, noe som forutsetter en samfunnsvitenskapelig tilnærming.

Valg av metode forutsetter enten en kvalitativ eller kvantitativ tilnærming. For denne oppgaven er begge mulige, gjennom intervjuer eller spørreskjemaer. Siden temaet omhandler et marked med flere ulike aktører, med varierende praksis og størrelse, er det ønskelig å kunne fange opp disse variasjonene. I tillegg er dette et tema det er skrevet lite om, og bærer muligens et preg av taus kunnskap. Med taus kunnskap menes kunnskap som baserer seg på erfaringer fra praksis. I følge første emanuensis ved Institutt for ledelse og organisasjon, Handelshøyskolen BI, Cathrine Filstad (2011), er det nettopp taus kunnskap som er den viktigste kunnskapen i en organisasjon. Derfor vil det være interessant å utforske temaet mer i dybden gjennom samtaler. Dette gir føringer for å velge et kvalitativt design, med en fenomenologisk tilnærming. Johannessen, Tufte og Christoffersen (2011) beskriver et fenomenologisk design som en metode for å utforske og beskrive menneskers erfaringer med og oppfatning av et fenomen.

Siden forskningsområdet er skrevet lite om, har tidligere masteroppgaver vært til god hjelp for å se til hvilke kilder som har blitt brukt tidligere for samme tema. I tillegg har det i forbindelse med anskaffelse av litteratur blitt gjort søk på biblioteksdatabasen til Universitetet i Oslo, Universitetet for Miljø og Biovitenskap, Handelshøyskolen BI og Deichmanske bibliotek. Med relevant bakgrunnsteori kan spørsmålene spissformuleres i større grad mot teoretiske variabler for å få relevant informasjon.

Selve intervjuet vil være semistrukturert. Et semistrukturert intervju forholder seg til en overordnet intervjuguide som utgangspunkt for selve intervjuet, mens spørsmålene, tema og rekkefølge kan variere (Johannessen et al. 2011). Dette gir mulighet for å tilpasse intervjuet både intervjuobjektet samt intervjusituasjonen. Intervjuobjektene er som nevnt nøkkelpersoner innen sitt fagfelt, og sitter på mye kunnskap innen temaet for oppgaven. Det betyr at det kan komme opp uventet informasjon eller temaer som krever dypere undersøkelse enn antatt. Ved å da velge et semistrukturert intervju er sjansen større for å kunne plukke opp slik uventet informasjon enn om intervjuet skulle følge en mer rigid og skjematisk struktur.

For å i større grad kunne sammenlikne intervjuene med virkeligheten, vil det i tillegg til intervjuer bli utført en statistisk kartlegging av de intervjuede eiendomsselskapers kjøpesentre. Dette vil bli nærmere presentert i kapittel 6.

4.3 Utvalg

Utvalget omfatter nøkkelpersoner som har kunnskap og erfaring tilknyttet arbeidet med leietakere og leietakersammensetning på norske kjøpesentre. Personene bør helst jobbe direkte med utvelgelsen og forhandlinger tilknyttet leietakere på kjøpesentre, eller ha god kjennskap og innsikt i dette området. Dette danner grunnlaget for det første utvalgsriteriet i denne oppgaven.

For å kunne sammenlikne erfaringer og meninger på dette område, må flere personer fra ulike bedrifter intervjues. I førsteomgang var det da tenkt at erfaringer fra ulike bedrifter som eier kjøpesentre må omfatte undersøkelsen. I tillegg var det ønskelig å få med erfaringer fra kjøpesentre som ikke representerer det klassiske norske kjøpesenter. Med dette menes mer spesialiserte kjøpesentre som sikter seg inn mot et spesifikt kundesegment eller et mer begrenset utvalg av bransjer. Grunnen til dette ønske er å kunne sammenlikne erfaringer fra de stereotypiske norske kjøpesentrene mot de mer spesialiserte kjøpesentrene, for å se hvordan de skiller seg fra hverandre utover vareutvalg.

Senterboken 2013 lister opp alle kjøpesentrene i Norge. Ut i fra denne er det plukket ut aktører som eier flere kjøpesentre i Norge, samt plukke ut en eller to aktører som bedriver et mer spesialisert kjøpesenter. Ved å kunne intervju flere aktører som har en større kjøpesenterportefølje vil sannsynligvis kunnskapsgrunnlaget for de intervjuede bedriftene være større, enn hos eiendomsselskaper med en eller svært få kjøpesentre. Undersøkelsene har ikke til hensikt å gå detaljert inn på de enkelte kjøpesentre, men heller se på hvordan eierne av kjøpesentrene styrer arbeidet med leietakere. For å kunne gi eksempler vil det være naturlig å

ta utgangspunkt i enkelte kjøpesentre, men det er da altså kun for å gi eksempler og ikke for å kartlegge enkelte kjøpesentre.

Alle intervjuene ble avtalt direkte over telefon, med unntak av et som ble avtalt over epost. Fire av intervjuobjektene ble funnet gjennom bedriftssøk på internett, mens tre ble oppsøkt gjennom bekjente. Ingen av intervjuobjektene hadde i forkant av intervjuet direkte bekjentskap med forskeren.

I tillegg til de kvalitative intervjuene, skal et utvalg av de intervjuede aktørenes kjøpesentre kartlegges kvantitativt. Utvelgelseskriteriene har vært å få representasjon fra regionsentre, områdesentre og lokalsentre. I tillegg er utvalgsområdet begrenset ned til Oslo og Akershus, altså må kjøpesentrene som skal undersøkes befinne seg i denne regionen. Totalt i Oslo og Akershus handelsregion er det 80 kjøpesentre (Institutt for Bransjeanalyser 2012). Av disse er det ønskelig å kartlegge en god andel, og det er derfor tatt sikte på å kartlegge rundt 20 kjøpesentre.

4.4 Undersøkelsesspørsmål

På bakgrunn av problemstilling og foreliggende teori er det konstruert 9 hovedspørsmål.

Tanken var at disse skulle være styrende for samtalen, men at de åpner for oppfølgingsspørsmål der det er interessant å avdekke mer rundt spørsmålet.

Hvordan velges leietakere?

Hva bestemmer leietakersammensetning?

Er butikkmiksen bestemt før etablering av et kjøpesenter?

Hva/hvem bestemmer den interne butikkstrukturen?

Hvordan vil du vurdere betydningen av beliggenhet kontra senterets interne forhold (butikkmiks og image)?

Leietakertyper

- a. Hvordan vektlegger dere forholdet mellom lavpris/mote?
- b. Hva bestemmer andel komplementære og subsidiære butikker? (varebredde og –dybde)?

Hvilken betydning har ankerbutikker for dere. Hvilke(n) butikk(er) anser dere som ankerbutikker i deres senter?

I hvilken grad har sentereier mulighet til å påvirke butikkene, konsept og andre bedriftsinterne forhold?

Hvordan opplever dere forhandlinger med kjeder, franchisetakere og uavhengige butikker?

4.5 Etikk

I forkant av intervjuene har oppgavens tema og hensikt blitt presentert, slik at intervjuobjektene har vært innforstått med hva de skal si, og at de bør unnlate sensitiv informasjon. Alle mine intervjuobjekter har gitt samtykke til at informasjonen de har oppgitt kan trykkes i en oppgave. Hensikten har vært å samle erfaringer fra flere aktører, og derfor har det vært nødvendig å unngå sensitiv selskapsinformasjon. Ingen av intervjuobjektene er blitt nevnt ved navn eller tittel i teksten, til deres egen beskyttelse. Bedriftene er i midlertid knyttet opp mot en del tekst, for å kunne sammenlikne resultater.

5. Empiri

5.1 Fremgangsmåte

Totalt er sju nøkkelpersoner intervjuet, i seks forskjellige bedrifter som har eiendomsutvikling og kjøpesenterdrift som sin hovedvirksomhet. Personene som har blitt intervjuet har titlene; Markedsdirektør, Senterdirektør, Eiendomssjef og Eiendomsutvikler.

Intervjuene fulgte en intervjuguide (se Vedlegg 1), men selve intervjuet hadde ikke nødvendigvis samme rekkefølgen som spørsmålene i intervjuguiden. Intervjuene har fått lov til å gå sin naturlige gang ut i fra spørsmålene som er listet opp i intervjuguiden. Erfaringen var at samtalene ikke fulgte intervjuguiden til punkt og prikke, da enkelte temaer trengte mer tid eller måtte utdypes. Samtidig førte enkelte svar naturlig videre til et nytt spørsmål, som da har gjort at intervjuet har vært fleksibelt. Under intervjuet ble det tatt notater, og enkelte bedrifter kunne supplere med noe materiale om sin bedrift og deres kjøpesentre. I dette kapittelet vil hovedfunnene i intervjuene bli presentert. Kapittelet er organisert etter hovedspørsmålene fra intervjuguiden. Funnene og resultatet av intervjuene vil bli drøftet i kapittel 5.

Undersøkelsesbedriftene

I dette kapittelet vil de seks intervjuede eiendomsselskapene bli presentert. Fem av disse eiendomsselskapene er en del av de totalt ti kjøpesenterkjedene vi har i Norge. Som det kommer frem av presentasjonene er det store variasjoner i antall kjøpesentre, samt at en av

bedriftene kun besitter eierskap over to kjøpesentre. Informasjonen om de ulike eiendomsselskapene er delvis hentet fra intervjuene og fra deres nettsider og årsrapporter.

Amfi

Amfi Drift AS hadde ved inngangen av 2012 drifts- og forvaltningsansvar for 72 kjøpesentre med ca. 3700 leietakere. Av disse er 47 av sentrene profilert som Amfisentre. Samlet salgsomsetning for 2011 og 2012 var henholdsvis 29,6 og 31 mrd. kroner. Amfi sine kjøpesentre utgjør omtrent 1 700 000 kvadratmeter, hvorav 1 100 000 kvadratmeter er rent salgsareal. Olav Thon Gruppen eier Amfi Eiendom som har 80 % av aksjene i Amfi Drift AS. Informasjonen er hentet fra Amfi Drifts AS årsrapport (Amfi Drift AS 2012) og informasjon fra intervjuobjektet.

Aspelin Ramm

Aspelin Ramm er et eiendomsutviklingselskap som er kjent for å ha bidratt med utviklingen av blant annet Tjuvholmen og Vulkan i Oslo, og Union Brygge i Drammen. Selskapet omsatte i 2011 for ca. 1,158 millioner kroner, hvorav 304 millioner kroner utgjorde leieinntekter fra fast eiendom (Aspelin Ramm 2012). Aspelin Ramm eier både Alna Senteret og Mathallen, som er brukt som referanse i denne oppgaven. Aspelin Ramm har ikke kjøpesentre som sin hovedvirksomhet, og deres to handelssentre Alna Senteret og Mathallen skiller seg ut fra de tradisjonelle norske kjøpesentrene. Dette gjør de interessante for denne oppgaven ved å representere en utradisjonell tilnærming til kjøpesenterbransjen, og da en annen måte å forvalte og drifte denne type eiendom på.

Obos Forretningsbygg

Obos Forretningsbygg driver seks kjøpesentre i Oslo og ett i Stavanger: Holmlia Senter, Lambertseter Senter, Manglerud Senter, Oppsal Senter, Sandaker Senter, Tastad Senter (Stavanger), Tveita Senter. Det karakteristiske for disse sentrene, i følge Obos, er at de alle ligger i større boligområder. Obos Forretningsbygg sin kjøpesenterportefølje hadde en omsetning på 3,2 milliarder kroner i 2012. Informasjonen er anskaffet gjennom intervjuet.

Olav Thon Gruppen

Olav Thon Gruppen har direkte eierandeler i 20 kjøpesentre, i tillegg til at Olav Thon Eiendomsselskap ASA eier Amfi Eiendom AS. Omsetningen fra Olav Thon Eiendomsselskap ASA sine kjøpesentre (ikke inkludert Amfi kjøpesentrene) var i 2011 i underkant av 23

milliarder norske kroner. Konsernet driver åtte av Norges ti største kjøpesentre. Informasjonen er hentet fra et internblad (Olav Thon Gruppen 2013) og intervjuet.

Sektor Eiendomsutvikling

Sektor Eiendomsutvikling har en kjøpesenterportefølje på 29 kjøpesentre i Norge. Sentrene hadde en omsetning på 15,33 milliarder kroner i 2011 og 16,89 milliarder kroner i 2012. For 2012 hadde deres kjøpesentre en gjennomsnittlig omsetning per kvadratmeter på 37 600 kroner. Informasjonen er anskaffet gjennom intervjuet med Sektor Eiendomsutvikling.

Steen & Strøm

Steen & Strøm eier og drifter 43 kjøpesentre med over 3500 leietakere i Norge, Sverige og Danmark, og genererer over 4,7 milliarder euro i omsetning fra disse. I Norge sitter eiendomsselskapet med 13 kjøpesentre (Steen & Strøm 2012a). Steen & Strøm eies av Franske eiendomsselskapet Kléppierre og Nederlandske ABP (Steen & Strøm 2012b).

5.2 Resultater

Intervjuobjektene hadde anledning til å utdype seg i stor grad på mange av spørsmålene. Av den grunn tolker jeg svarene dit hen at de opplysningene som gis er de som er viktige for bedriften. Eksempelvis kan det være at alle aktørene mener det er viktig at leietakeren må passe inn i kjøpesenteret, men siden intervjuobjektet tar dette som en selvfølge blir dette ikke nevnt i spørsmål om *hvordan velges leietakere*. Derfor representerer intervjuene kun det intervjuobjektene har svart på uten mer tillegg. For å unngå å virke ledende i spørsmålene har det også vært viktig at intervjuobjektene har hatt muligheten til selv å avgi forklaring uten særlig påvirkning fra intervjuer.

5.2.1 Hvordan velges leietakere?

Samlet for alle bedriftene er at det er enighet om at nye leietakere må kunne tilføre noe til helheten i kjøpesentrene. Enkelte nevner at hensikten med nye leietakere må være å supplere fremfor å erstatte eksisterende tilbud, og på den måten være en nyhet for hele kjøpesenteret. Ved fornyelse av kontrakter er det særlig to punkter som går igjen hos bedriftene. Omsetningsprestasjoner og fremtidsplaner. Omsetningsprestasjoner er svært styrende for at en eiendomssjef vil vurdere en fornyelse av leiekontrakten. Ikke bare er det hovedgrunnen til at de er der, men det er også et godt måleparameter for avkastning pr kvadratmeter. Ved å se på ren omsetning pr. kvadratmeter kan man sammenlikne de ulike leietakerne og stille krav deretter.

Amfi er opptatt av å se på tilbudet som eksisterer i lokalmarkedet. De har et ønske om å ikke bare supplere internt i sitt senter, men også for lokal sentrums handel. Amfi gir også uttrykk for at de ikke ønsker å erstatte handelstilbudet i sentrum, men heller tilby butikker og andre tilbud som ikke eksisterer.

Amfi og Sektor Eiendomsutvikling nevner plantegninger og butikklokalenes størrelse som relevant ved vurdering av leietaker. Altså setter de alt eksisterende fysiske lokalene en viss føring for hvem som kan velges ut. De fire øvrige bedriftene nevner ikke dette som et viktig kriterium for utvelgelse av leietakere, men det kan likevel tenkes at dette er naturlige begrensninger som setter premisser for utvelgelse av leietaker. Sektor Eiendomsutvikling nevner at i det langsiktige arbeidet med leietakere, er det hensiktsmessig å se på om lokaler kan slås sammen, eller deles opp for kommende leietakere.

Obos forretningsbygg forklarte at i deres arbeid med utvikling av Lambertseter senter (som åpnet i oktober 2010) var det særlig to markedsundersøkelser som lå til særlig grunn for valg av leietakere. Disse baserte seg på hva potensielle kunder i nærområdet ønsket av vareutvalg i det da kommende senteret.

Olav Thon Gruppen og Steen & Strøm, nevner at de jobber aktivt med å anskaffe nye internasjonale leietakere, som ofte ikke har erfaring med det norske markedet fra før av. Olav Thon Gruppen sier de gjerne kan forhandle i flere år for å få igjennom en leiekontrakt med utenlandske aktører. Her er det gjerne risiko i mangelen på kunnskap om det norske handelsmarkedet som får utenlandske aktører til å bruke tid til å beslutte en ekspansjon til Norge. Steen & Strøm velger på sin side å benytte seg av nettverket til sine eiere Kléppierre og Kléppierre sine eiere Simon Property Group. To tunge internasjonale kjøpesenter eiere som sitter på et stort butikknettverk. Til illustrasjon har Simon Property Group eierskap i over 575 kjøpesentre over hele verden (Simon Property Group 2013).

Olav Thon Gruppen illustrerer forskjellen ved å få inn en leietaker inn i et nytt kjøpesenter, i motsetning til leietakere som overtar et brukt lokale. Nye, så kalte rålokaler i kjøpesentre, inneholder ikke interiør og har minimalt med fasiliteter. Leietakere må derfor inn med mer startkapital dersom senteret er nytt eller nettopp har gjennomgått en ombygging. Dette gjør det videre vanskelig for eksempelvis leietakere som ikke er kjedetilknyttet og besitter mindre egenkapital. På spørsmål om Olav Thon Gruppen er villige til å bære deler av kostnadene ved å etablere seg i et rålokale, svarer de at de kun gjør dette om leietakeren er spesielt viktig eller nærmest uunnværlig for kjøpesenteret.

Aspelin Ramm mener at for deres valg av leietakere til Mathallen i Oslo, var det særlig motivasjonen som var viktigst ved deres valg av leietakere. Mathallen skiller seg særlig ut fra de andre aktørene ved å ha et smalt og spesialisert konsept, som igjen byr på en annen ansamling av leietakere. For Alna Senteret, som også er eid av Aspelin Ramm, er det viktig at leietakeren passer inn med konseptet til kjøpesenteret. Alna Senter er et kjøpesenter med fokus på Hus og hjem, og har eksempelvis ingen tekstilbutikker.

5.2.2 Hva eller hvem bestemmer leietakersammensetningen?

For de fleste bedriftene er det en eiendomssjef som har ansvaret for leieavtaler, med unntak av et tilfelle i denne undersøkelsen der det er senterdirektøren som står for både senterleder og eiendomssjefsrollen. Senterlederne på sin side står for den daglige oppfølgingen og markedsføringen av senteret.

Hensikten ved dette spørsmålet er å finne ut om bedriftene hadde noen interne kjøreregler for hvordan miksen av butikker og andre leietakere skal se ut i deres sentre. Ingen av de intervjuede bedriftene opplyste at de hadde noen form for fastsatte regler eller bedriftsintern styring når det kom til fastsettelse av leietakersammensetning. Det er i stor grad styrt etter profesjonelt skjønn, hvor vurderinger gjøres individuelt for hvert enkelt senter av som regel en eiendomssjef.

Alle bedriftene opplyser om et tett samarbeid mellom eiendomssjef og senterleder. Og det tydelig at senterlederne har stor innvirkning på hvordan leietakersammensetningen til sine kjøpesentre. Eksempelvis forteller OBOS forretningsbygg at de i arbeidet med nye Lambertseter senter hadde satt sin senterleder til å gjøre undersøkelser og hente idéer fra andre kjøpesentre rundt om i Norge, som videre ble tatt med i eiendomssjefens vurdering.

5.2.3 Er butikkmix bestemt før etablering?

Ingen av bedriftene bekrefter at de har en fullstendig butikkmix før planlegging av kjøpesentre, eller at det på forhånd er bestemt hvilke spesifikke leietakere som skal inngå i butikkmixen. Alle bedriftene svarte at butikkmixen blir dannet underveis, og at den også kan endre karakter etter en etablering.

Olav Thon Gruppen forteller at de kan starte prosjektering og bygging uten noen leietakere på plass, såkalt bygging på spekulasjon. Det må allikevel finnes en grunnleggende tro på at det er markedsvillighet for et senter når det skal etableres. Leietakerlisten for disse sentrene er da tom ved start, og fylles opp etter hvert som ferdigstillelse nærmer seg.

Aspelin Ramm med Alna Senteret forteller at leietakersammensetningen har mer eller mindre blitt etablert underveis. Likevel har den vært styrt i den grad at leietakerne må forholde seg til konseptet som definerer Alna Senteret. De opplyser også om at det er behov for utskifting slik at kjøpesenteret hele tiden kan fornye seg.

5.2.4 Hvordan bestemmes layout og fordeling av lokaler?

Det eksisterer en enighet blant de intervjuede bedriftene om at noen leietakere er viktigere enn andre, for kjøpesenteret som helhet og totalomsetningen. Ut i fra denne tanken er det da også tilfelle at enkelte leietakere på grunnlag av forhandlingsposisjon eller butikkonseptets karakter i større grad får lokaler etter eget ønske. Når det er sagt betyr det ikke at andre leietakere ikke får gode lokaliseringer, men at de har liten eller ingen påvirkningskraft over hvor de får tildelt lokaler.

Steen & Strøm, Olav Thon Gruppen og Amfi nevner spesifikt at de ikke ønsker ansamlinger av bransjer, altså klynger med en butikktype i deler av kjøpesentrene. De mener det er viktig at butikkene fordeles i kjøpesenteret slik at det skapes variasjon og spenning for kunden. Olav Thon Gruppen forteller at de har en oppfatning av hvor de ulike aktørene bør plasseres i deres kjøpesentre, og at dette også kan være diskusjon ved forhandlinger. Likevel er det etter deres erfaringer mindre viktig hvor butikkene blir plassert i det store bildet, og at dette kun har fordeler for enkelte butikkonsepter. Leietakerne har som regel en formening om hvor de ønsker å ligge og hvem de bør lokaliseres i nærheten av. Likevel er det svært vanskelig å oppfylle lokaliseringønskene til samtlige leietakere, og når det til gjengjeld ikke gir noen betydelig økonomisk gevinst for senteret som helhet, er det heller ikke interessant med mer omfattende diskusjon.

Amfi nevner at logistikk både når det gjelder vareflyt og kundetraffikk er en av de viktigste faktorene til vurdering når de planlegger et nytt kjøpesenter, eller ved større ombygginger. Logistikk setter grunnlaget for hvor hver enkelt butikk blir plassert i kjøpesenteret. Til eksempel må dagligvareforretninger ha en lokalisering som både sørger for lett tilgjengelig varemottak og kort vei for kundene til deres biler. Andre butikker har ikke samme behov for daglig varetransport, og må derfor vike for slike vurderinger. Dagligvare er ofte den butikken som kommer først på plass og får sitt lokale hos Amfi. Deretter følger som regel et utvalg ankerbutikker som tar plass og er trafikkskapende. Ankerbutikkene blir fordelt rundt i kjøpesenteret slik at de får kundetraffikken med seg til alle delene av senteret. Deretter blir de

resterende leietakerne fordelt. Amfi nevner og at det er ønske om mangfold fremfor kun få store aktører.

Sektor Eiendomsutvikling forteller at naboskap og butikkplasseringer er oppe til forhandlinger, og at de fleste av leietakerne har en formening om hvor de selv bør være plassert og hvem de bør ligge ved siden av. Som regel er det kun strategisk viktige leietakere som har innflytelse på dette.

Aspelin Ramm har med Alna Senteret en langsiktig senterutvikling i bakhodet når leietakere blir fordelt. Senteret er tilrettelagt med muligheten for videre ekspansjon, som ble vist fram under en befarung i etterkant av intervjuet. På denne måten må både eksisterende layout og leietakerfordeling planlegges for dagens og fremtidens situasjon. Mathallen har på sin side inndelt lokalene inn i et grid-system, hvor leietakere har blitt fortløpende fordelt. På sikt vil det vurderes hvordan man videre kan optimalisere samlokalisering og naboskap internt i Mathallen.

5.2.5 Hvordan vurderer du viktigheten av beliggenhet opp mot senteres image og butikksammensetning?

Avveiningen mellom hvor vidt beliggenhet eller senteres image og butikksammensetning er viktigst, er en svært subjektiv, men likevel interessant avveining. Her er det store forskjeller i hvordan de ulike intervjuobjektene vurderer hva som er viktigst eller hva som har størst betydning for senteret.

En av bedriftene stiller seg indifferent til hvor vidt det ene har større betydning enn det andre. Tre av intervjuobjektene mener at beliggenhet er helt klart av størst betydning. Begrunnelsen for dette ligger i at norske kjøpesentre i stor grad er nok så like, og for kunden vil det være viktigere å velge et senter som er lett tilgjengelig, fremfor å øke reiseveien mot å ha tilgang til et annet eller større tilbud. Olav Thon Gruppen peker særlig ut transportalternativene som svært styrende i hvor man velger å handle. En familie har eksempelvis ikke anledning eller har vanskeligheter for å ta handleturen til et kjøpesenter uten bil. Det er i større grad ungdom, single eller folk på vei hjem fra jobb som benytter seg av kollektivtransport som framkomstmiddel til kjøpesentrene.

Aspelin Ramm og Steen & Strøm mener konseptet og tilbudet i deres kjøpesentre er viktigere en selve beliggenheten. Aspelin Ramm tror folk er ute etter opplevelser, og da er beliggenhet mindre viktig. For Mathallen på Vulkan i Oslo er det særlig fire ting som er viktig: Handel,

servering, kompetanse og aktiviteter. Om disse fire områdene er dekket er det etter deres mening ikke så viktig hvor man ligger. Det blir blant annet eksemplifisert gjennom å se til Jacobs på Holtet, som er en frittstående vellykket dagligvare på Nordstrand, som i lang tid har kunnet trekke til seg langtreisende kunder. Dette på grunnlag av deres spesielle varetilbud og de ansattes kompetanse, ikke beliggenhet. Aspelin Ramm mener at samme effekten kan gjenskapes omtrent hvor som helst, og da er det ikke så viktig hvor man er lokalisert. Steen & Strøm mener at det å ha nr. 1 posisjon i sitt nedslagsfelt er viktig. For å oppnå dette er det butikkmixen som er avgjørende. Enkelte kjøpesentre lykkes gjennom et massivt tilbud av ulike varer, mens andre lykkes ved å være mer spesialisert. Et eksempel på dette er Steen & Strøms Vinterbro senteret. Dette senteret har flere store «hus og hjem» relaterte butikker utenfor selve senteret, og får av den grunn større fokus på hus, hjem og dagligvare enn tekstilforretninger. På den måten tror Steen & Strøm at de oppnår en sterkere posisjon på dette segmentet i deres marked gjennom spesialisering, og at kunder velger dem når kjøpsbehovet for denne varegruppen oppstår.

5.2.6 Leietakertyper

På spørsmål om hvordan bedriftene behandler fordelingen av butikker som har et lavt prisnivå mot høyt prisnivå, og hva som bestemmer varebredde og –dybde, er det en enighet om at de tar utgangspunktet i hva markedet etterspør. Disse spørsmålene henvender seg i noen grad til det første spørsmålet, men har i oppgave å kartlegge vektleggingen mellom to distinkte prissegment, samt valg av aktører innen samme bransje og hvordan valgene gjøres med hensyn til disse.

Aspelin Ramm med Mathallen og Alna Senter har relativt unike konsepter, og påstår at det er dette som gjør dem attraktive. Mathallen faller i en helt særegen posisjon, da dette senteret kun representerer matrelaterte butikker i tillegg til servering. På denne måten er dette det eneste senteret som i stor grad rendyrker nisjeforretninger. Alna Senter har sitt eget fokus område på særlig hus og hjem. Tekstilforretninger er helt fraværende på Alna Senter.

Sektor Eiendomsutvikling opplever at nisjebutikker ofte faller igjennom, og at normale kjøpesentre ikke trenger så mange nisjebutikker. Det viktigste etter deres mening er å ha de kjente butikkjedene representert.

Olav Thon Gruppen er opptatt av at deres kjøpesentre skal passe for folk flest. Av den grunn ønsker de ikke at butikker med høyt prisnivå skal være overrepresentert. Det skal finnes noen nisjebutikker som skiller seg ut fra kjedene på de større sentrene. Når det gjelder antall

butikker innen hver bransje, så er noe begrenset utvalg av aktører i enkelte bransjer, som fører til at det i flere tilfeller ikke er så mange å velge mellom. Eksempler på dette er sportsbransjen eller apotekbransjen. Det er derfor lettere å diversifisere utvalget av aktører i eksempelvis tekstilbransjen eller interiørbransjen, enn det er for apotekbransjen.

Samme påstand støttes til dels fra Steen & Strøm. De mener at det er viktig med nisjebutikkene for å kunne differensiere tilbudet mellom de ulike kjøpesentrene og tilby noe helt spesielt. Samtidig kan kun en liten gruppe av disse overleve på et senter, da denne type butikker ofte er et supplement i handelen, og kanskje ikke grunnen til at folk oppsøker senteret i utgangspunktet. Særlig siktes det til butikker som selger varer i et høyere prissegment. En annen betraktning fra Steen & Strøm er at hvis et kjøpesenter har for mange butikker i høy-prissegmentet er det stor risiko for at det medfører mye ledighet, ettersom at handelsfrekvensen i slike butikker er lavere enn for butikkonsepter med lavt- og middelsprisede varer.

5.2.7 Hvilken betydning har ankerbutikker for deres kjøpesentre?

Alle bedriftene har en felles oppfatning om begrepet ankerbutikk, og at denne gruppen leietakere er av stor strategisk betydning for kjøpesentre. Alle bedriftene med unntak av Aspelin Ramm (på grunn av et mer spesifikt kjøpesenterkonsept) har også en relativt lik oppfatning av hvilke spesifikke butikkjeder som er deres ankerbutikker. Av disse er det Hennes & Mauritz (eller liknende større kleskjeder), Vinmonopolet og dagligvareforretninger som går igjen hos alle de fem bedriftene. I tillegg er det noen andre leietakere som gjentar seg, men her er det litt mer variasjon både med tanke på butikk og kjedetilknypning.

Ankerbutikkene representerer en gruppe leietakere med mer kompetanse, god tilgang på ressurser og er mer etterspurt av kunder enn andre leietakere. Med disse forutsetningene stiller denne gruppen leietakere med langt mer forhandlingsmakt enn hva andre leietakere gjør. Dette kan ha flere innvirkninger for kjøpesentrene. Først og fremst stiller de sterkere ved kontraktsinngåelse og detaljer ved kontrakten. For det andre har de muligheten til å påvirke plasseringen av leietakere i kjøpesentre og hvilke andre leietakere som inngår i kjøpesenteret. I et av intervjuene ble dette eksemplifisert ved at en ankerbutikk ikke ønsket å etablere seg hvis ikke det ikke fantes et Vinmonopol på kjøpesenteret. Slik får altså enkelte ankerbutikker innflytelse ut over egen virksomhet, kun ved sin egen kraft som ettertraktet leietaker.

Figur 7: Eiendomsselskapenes Ankerbutikker

Eiendomsselskap	Ankerbutikker
Amfi	Dagligvare, Hennes og Mauritz, Vinmonopol, Clas Ohlson, elektronikkforretning, stor sportsforretning, Cubus, Lindex og Kappahl
OBOS Forretningsbygg	Dagligvare, Clas Ohlson, Vinmonopolet, Hennes og Mauritz
Olav Thon Gruppen	Dagligvare, Hennes og Mauritz, Vinmonopol, Clas Ohlson, elektronikkforretning, stor sportsforretning, Cubus, Lindex og Kappahl
Sektor Eiendomsutvikling	Dagligvare, Hennes og Mauritz, Cubus, apotek
Steen & Strøm	Dagligvare, stor sportsforretning, Hennes og Mauritz, Clas Ohlson

(Figuren er en sammenstilling av opplysningene om ankerbutikker fra intervjuene)

Steen & Strøm forteller at ankerbutikkene legger mye av grunnlaget for suksessen til et kjøpesenter. Det bør gjerne være seks til åtte av disse på et kjøpesenter. På store kjøpesentre som eksempelvis det nye kjøpesenteret på Økern, vil det være behov for ti til tolv slike ankerbutikker. Ankerbutikkene skal komplimentere hverandre, og skape kundetraffikk.

5.2.8 I hvilken grad går utleier inn og påvirker leietakers konsept og drift?

På dette spørsmålet svarte samtlige bedrifter at de i liten grad ønsker å endre eller styre deres leietakere. Likevel nevnes det at det ved enkelte tilfeller må gjøres inngrep hos leietaker, enten det er ved etablering eller i den daglige driften. Felles for alle var at de tok kontakt med leietakere som viser negative salgsresultater over tid. Dette for å avklare den fremtidige påliteligheten til leietakeren, men også for å kunne stille krav til videre drift. Aspelin Ramm poengterte at det er til både leietaker og utleiers interesse at leietakeren gjør det bra, og sånn sett er det helt nødvendig at utleier er engasjert i leietakernes drift.

Obos Forretningsbygg forteller at de for Lambertseter senter hadde en design-mal som butikkene måtte følge. Obos forretningsbygg bruker kundetellere aktivt for å kunne måle leietakerne opp mot hverandre, og som et verktøy i forhandlinger med leietakere. En kundeteller kan forklare salgssvikt eller salgssøkning gjennom antall kunder, og det forventes da at omsetningen til leietakerne følger den samme kurven noenlunde. Der det oppstår avvik mellom kundeteller og omsetning kan Obos Forretningsbygg gå inn å stille krav med dette verktøyet. Hvor vidt de andre bedriftene benytter seg av denne metoden for å stille krav til omsetning kommer ikke frem i intervjuene.

5.2.9 Hva skiller forhandlinger med kjeder fra uavhengige aktører (ikke-kjedestyrte butikker)?

Med kjeder menes butikkvirksomheter med mer to eller flere utsalgsenheter. En uavhengig aktør, er ikke tilknyttet en kjede, og karakteriseres ved kun å ha ett utsalgssted. Det skal også nevnes at det finnes en kategori innen kjedebutikker som er en kombinasjon av å være selvstendig og tilknyttet en kjede. Dette er franchisesystemet som ble beskrevet i kapittel 2.1. I denne undersøkelsen vil som sagt franchiseleietakere bli betraktet som en del av en kjede.

Alle bedriftene erfarer at uavhengige aktører ofte besitter mindre kunnskap både når det gjelder forhandlings situasjoner så vel som butikkdrift. Det er også enighet om at butikkjedene som regel besitter mye kunnskap og kompetanse, og fremstår som profesjonelle. I tillegg er det åpenbart at det som regel er stor forskjell i tilgang på kapital når det skilles mellom kjeder eller uavhengige aktører. Hva gjelder franchisekonsepter, forteller intervjuobjektene at det som oftest er franchisegiver de forhandler med, og de er på slik måte å betrakte som kjeder.

Olav Thon Gruppen opplever at de ofte opptre som forklarende og rådgivende mot de uavhengige aktørene, da de ofte besitter mindre kunnskap og kompetanse om butikkdrift og det å være en del av et kjøpesenter. Kjedene bærer som regel preg av erfaring både med tanke på forhandlinger og kunnskap til bransjen.

Sektor Eiendomsutvikling forteller at de til tider er nødt til å hjelpe de uavhengige aktørene, da enkelte aktører besitter liten eller ingen erfaring fra butikkdrift. Det forteller også at det er de uavhengige aktørene som oftest står i «kø» for å lokaler på kjøpesentrene.

Steen & Strøm poengterer og at det er en vesentlig forskjell i kompetanse og profesjonalitet, når det kommer til forhandlinger med kjeder og uavhengige aktører. Likevel mener de at det er viktig å anerkjenne de uavhengige aktørenes salgspotensial til tross for mangelen på de samme ressursene en butikkjede har. Uavhengige aktører tenderer enten til å generere mer omsetning per kvadratmeter enn kjedene, eller bære preg av å være dårlig driftet grunnet mangel på erfaring. Grunnen til at de slår kjedene på omsetningsresultater er nok et resultat av at butikkeiere ofte står for driften av butikken, og har av den grunn direkte påvirkning på egen lønn. Altså er det stor variasjon på hva man kan forvente av en uavhengig aktør i motsetning til en kjede med mer erfaring.

OBOS Forretningsbygg erfarer at det er særlig innsatsvilje og tilgang på midler som skiller uavhengige aktører fra kjedene. Ved reforhandlinger er det oftere at de uavhengige aktørene har større utfordringer med å videreutvikle konseptet sitt enn kjedene.

6. Kartlegging av leietakere

Av de seks bedriftene som er blitt intervjuet, er det foretatt en fullstendig kartlegging av alle leietakerne som befinner seg på et utvalg av deres kjøpesentre. Totalt 19 kjøpesentre er kartlagt, hvor hver eneste leietaker i perioden februar-mars 2013 er registrert. Oversikten over leietakerne er hentet fra kjøpesentrenes egne hjemmesider. Leietakerne er delt i inn i tre kategorier: bransjetilhørighet, kjedetilknypning eller uavhengig butikk, og om leietakeren er definert som en ankerbutikk av eiendomsselskapet. For bransjetilhørighet er leietakerne delt inn i 17 kategorier. Kategoriene er blitt til på bakgrunn av leietakermassen i de undersøkte kjøpesentrene, og kan derfor avvike med andre definisjoner av bransjer. Eksempelvis er elektronikkbransjen slått sammen med hjem og hobby, da kjøpesentre sjelden har mange elektronikkforretninger. Det samme er tilfellet for tekstilbransjen, som er delt inn i tre kategorier: herre, dame og klær (begge kjønn og/eller barn). Dette fordi tekstilbransjen er den helt klart dominerende bransjen, hva gjelder antall utsalgssteder, og behovet for å skille dem er aktuelt med tanke på hvilket segment de appellerer til. Av den grunn vil noen av bransjene i denne undersøkelsen avvike med hva de ulike aktørene selv har som bransjer. De ulike kjøpesentrene som er med i undersøkelsen har også avvikende kategoriseringer seg i mellom, som også har gjort det nødvendig å lage en felles kategorisering til sammenlikningsgrunnlag.

For å måle hvorvidt en leietaker er kjedetilknyttet eller ikke, har hver butikk blitt sjekket for dette. Denne sjekken er blitt utført på bakgrunn av forkunnskaper om de ulike butikkene, og der forskeren ikke har gode nok kunnskaper om butikkkonseptet har det blitt gjort søk på butikkens hjemmeside og/eller proff.no. Der ingen hjemmeside har foreligget har vurderingen blitt gjort til at butikken er å anerkjenne som ikke kjedetilknyttet og at den ikke eksisterer på noen av de andre kjøpesentrene. Franchisekonsepter er regnet som kjedetilknyttet, selv om butikken ikke bærer logoen eller merkenavnet til franchisekjeden. Begrunnelsen for dette kommer frem av kapittel 4.2.9 hvor intervjuobjektene påpeker at det som regel er franchisekjeden som er i forhandlinger med kjøpesentereierne, og er da å betrakte som en kjede. Ved vurdering av kjedetilknypning har kategoriene *service*, og *restaurant og kafe* blitt holdt utenom. I denne undersøkelsen er det blitt målt hvilken andel uavhengige butikker

utgjør av den totale butikkmassen. I den forbindelse er da kategorier hvor disse parameterne ikke er blitt målt, utelatt fra regnestykket.

Ved vurdering av hvorvidt en butikk er definert til å være en ankerbutikk eller ikke, er det tatt utgangspunkt i hva intervjuobjektene selv har definert en ankerbutikk til å være. På bakgrunn av dette vil det derfor være ulike kriterier for hvilke butikkkonsepter som blir registrert som ankerbutikk på de ulike kjøpesentrene. Flere av intervjuobjektene oppgir mange av de samme butikkkonseptene som ankerbutikk, men det er noe variasjon som det kommer frem av kapittel 5.2.7.

6.1 Kjøpesentrene

Kjøpesentrene som danner utvalget i denne undersøkelsen er valgt ut i fra handelsområdet Oslo og Akershus. Populasjonen er definert av Senterboken 2013, som oppgir totalt 80 kjøpesentre i handelsregionen Oslo og Akershus. Av disse er totalt 19 kjøpesentre er kartlagt. Basert på innledende kategorisering av kjøpesentre basert på markedsgrunnlag, er sentrene fordelt slik:

- 5 Regionsentre
- 4 Områdesentre
- 10 Lokalsentre

Det må nevnes at ved vurderingen av hvilket markedsgrunnlag kjøpesentrene i utvalget tilhører, har det vært noe utfordrende å kunne avgrense hvor stort markedet til de ulike sentrene faktisk er, og hvor stort geografisk område de ulike kategoriene sprer seg over. Eksempelvis har det vist seg at et kjøpesenter i Oslo kan være nokså stort, hva gjelder antall butikker, men kan allikevel være å betrakte som et lokalsenter, da befolkningstetthet og mangfold i populasjonen er langt større enn hva det er for andre steder i Norge.

Følgelig er kjøpesentrene fordelt på de intervjuede bedriftene:

- 3 Amfi
- 1 Aspelin Ramm
- 2 OBOS Forretningsbygg
- 5 Olav Thon Gruppen
- 4 Sektor Eiendomsutvikling
- 4 Steen & Strøm

6.2 Bransjene

Figur 8: Bransjeoversikt på undersøkte kjøpesentre

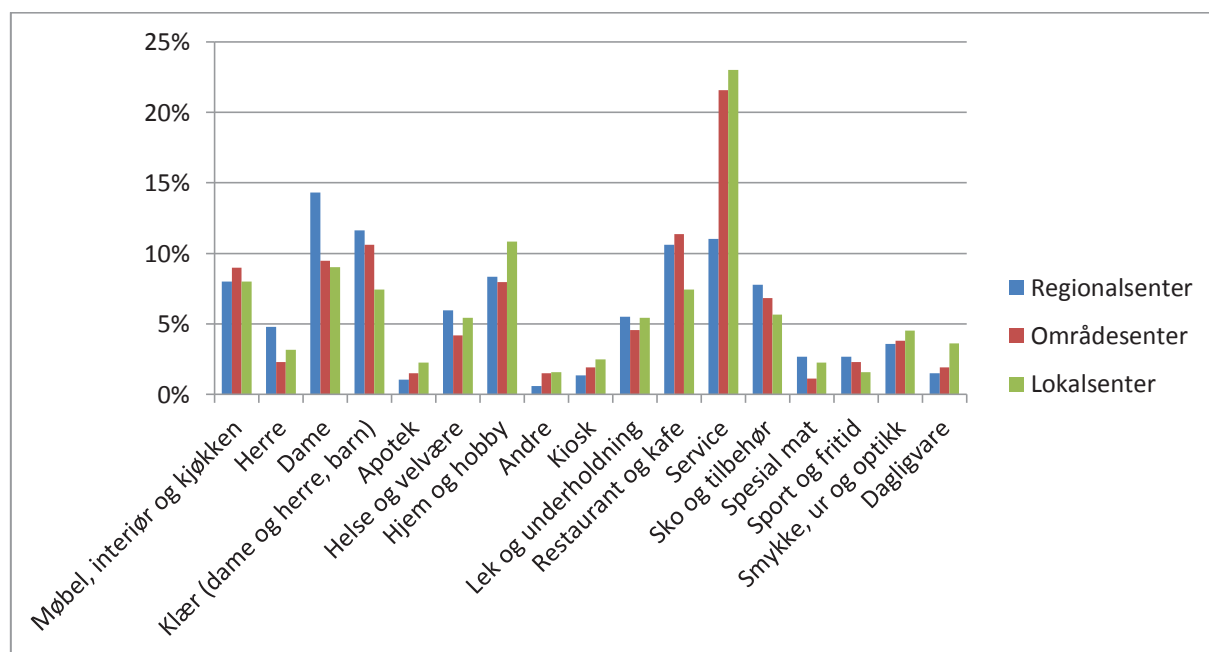
Bransje	Antall	Andel	Std.avvik
Andre	18	1 %	3 %
Apotek	22	2 %	2 %
Helse og velvære	75	5 %	3 %
Klær	448	31 %	
Dame	161	11 %	5 %
Herre	52	4 %	2 %
Dame/Herre/Barn	140	10 %	5 %
Sko og tilbehør	95	7 %	3 %
Smykke, ur og optikk	54	4 %	2 %
Sport og fritid	33	2 %	2 %
Mat	89	6 %	
Dagligvare	32	2 %	3 %
Kiosk	26	2 %	1 %
Spesialmat	31	2 %	2 %
Lek og underholdning	75	5 %	3 %
Hjem og hobby	130	9 %	4 %
Møbel, interiør og kjøkken	115	8 %	2 %
Restaurant og kafe	136	10 %	3 %
Service	234	16 %	12 %
Totalt (N)	1429	100 %	

(Produsert på bakgrunn av innsamlet materiale i Vedlegg 2)

I kapittel 3.2.1. ble det nevnt at Urban Land Institute kom fremt til 11 kategorier av bransjer på kjøpesentre, og at det i en annen undersøkelse av Mejia og Benjamin ble brukt hele 16 kategorier. For denne undersøkelsen er det totalt 17 kategorier (ekskludert hovedkategorien *klær* og *mat*). I kontrast til det Nord Amerikanske markedet kan det tyde på at hus- og innborelaterte varer har en større plass i det norske markedet. Med unntak av bransjen service, er det ingen store spredninger fra gjennomsnittet, noe som kommer til syne av standardavviket for de ulike bransjene. Service er den bransjen som har størst spredning, og er også en av de dominerende bransjene i denne kartleggingen. Grunnen til dette er at leietakerne som faller inn under denne kategorien har her blitt vurdert til leietakere som ikke selger

fysiske produkter, men rene tjenester. Altså vil alle leietakere på kjøpesentrene som driver ren tjenesteyting tilfalle denne kategorien, som er en stor andel i de fleste undersøkte kjøpesentrene. Eksempelvis faller reisebyråer og treningsstudio under denne kategorien. Denne kategorien kunne vært delt opp ytterligere, men det ville gitt nok så mange underkategorier som ikke nødvendigvis er av særlig interesse for denne oppgaven.

Figur 9: Bransjefordeling: Regionsenter, områdesenter og lokalsenter



(Figur 9 er en illustrasjon av data fra Vedlegg 3)

Når det gjelder forskjellene mellom de ulike type sentrene: regionsenter, områdesenter og lokalsenter, er det også noen interessante forskjeller. Lokalsentrene og områdesentrene har en helt tydelig dominerende representasjon av service, omtrent en fjerdedel av leietakerne, noe som ikke er tilfellet for regionssentrene. Dette kan ha en todelt forklaring. For det første er servicekategorien nokså omfattende, hva gjelder representasjon av mange ulike bedrifter. Med en større leietakermasse vil denne kategorien derfor bli prosentvis mindre representert, noe som kan føre til at regionsentre (som har flere leietakere enn de to andre sentertypene) får en prosentvis lavere andel servicerelevante leietakere. Den andre forklaringen er at regionsentre tiltrekker seg kunder fra et langt større markedsområde. Kunder som reiser lenger for å oppsøke regionssentrene vil kanskje heller dekket sine servicebehov hos sine lokalsentre, enn på de store regionssentrene. Eksempelvis tannlege, eiendomsmegling, bilvask og annet.

For regionssentrene er tekstilbransjen vesentlig mer representert enn for område- og lokalsentre. Det er en betydelig større andel herre og dame klesforretninger på regionssentrene

enn for de to andre typene kjøpesentre. En av årsakene til dette kan være at med et større senter er det mulighet for større bredde innen disse to bransjene, og at dette er varer kunder i større grad etterspør på de større sentrene i forhold til mindre kjøpesentre.

6.3 Kjedetilknytning

For de undersøkte kjøpesentrene er det i gjennomsnitt 89,3 % av butikkleietakerne som har en eller annen form for kjedetilknytning. Variasjonen går fra 76,9 % og helt opp til 100 %. Det er to kjøpesentre hvor hele leietakermassen er kjedetilknyttet.

6.4 Ankerbutikker

Siden definisjonen av en ankerbutikk vil variere mellom eiendomsselskapene, har denne oppgaven ikke definert egne regler for hvilke butikker som faller inn under dette begrepet. I stedet vil det være en variasjon i hvilke butikker som går inn under begrepet ankerbutikk ut i fra hvilket eiendomsselskap det er snakk om. Derfor vil noen butikker som går under betegnelsen ankerbutikk hos et eiendomsselskap, ikke nødvendigvis være det for et annet eiendomsselskap. På den måten har eiendomsselskapene selv fått muligheten til selv å definere hvilke butikker de selv anser som ankerbutikker. Hensikten med denne målingen er å finne ut hvor mange ankerbutikker de ulike kjøpesentrene opererer med, og hvilke butikker de ulike aktørene anser for å være ankerbutikker som fremgår av kapittel 4.2.7.

I gjennomsnitt er det målt 5 ankerbutikker per kjøpesenter i denne undersøkelsen, av totalt 19 kjøpesentre. Regionssentrene har i snitt 10,75 ankerbutikker. Områdesentrene har i snitt 5 ankerbutikker. Lokalsentrene har i snitt 3,3 ankerbutikker

Siden ankerbutikkene i denne undersøkelsen er definert av bedriftene selv, fører dette til at sammenlikningsgrunnlaget kan bli skjevt med tanke på hvor mange ankerbutikker de ulike bedriftene har oppgitt. Dette kommer blant annet frem hos Olav Thon Gruppen som har oppgitt flere ankerbutikker enn de andre bedriftene. Olav Thon Gruppen er også de eneste som har kjøpesentre under kategorien regionssentre i denne undersøkelsen, noe som kan gjøre bilde noe skjevt hva gjelder det store spranget i antallet ankerbutikker hos regionssentre i motsetning til områdesentre og lokalsentre. Alna Senter er ikke regnet med i statistikken over ankerbutikker, da dette ikke kom fram i intervjuet.

7. Drøfting

I dette kapittelet vil jeg trekke ut hovedpunktene fra intervjuene og statistikkgrunnlaget for å drøfte dette.

7.1 Hvordan velges leietakere?

Aktørene og intervjuobjektene i denne undersøkelsen har alle erfaringer og/eller god kjennskap til leiemarkedet de opererer i. Det er derfor interessant å se den store variasjonen i hva de vektlegger ved utvelgelse av leietakere til deres kjøpesentre. Det er viktig å huske at selv om intervjuobjektene svarer ulikt, kan det likevel ikke utelukkes at de benytte de samme metodene, selv om de ikke opplyser om dette. Det interessante her er å se hva de faktisk svarer, som sannsynligvis representerer det de hovedsakelig vektlegger ved utvelgelse av leietakere til deres kjøpesentre.

Alle bedriftene har en form for markedstilpasning når det gjelder valg av leietakere. Enten om det er markedsundersøkelser, kundetilbakemeldinger eller erfaringsbaserte beslutninger. Dette kommer ikke som noen overraskelse, da det på mange måter er med på å forsikre utleier om at leietakeren vil prestere i markedet, enten det er snakk om kjøpesentre eller annen næringseiendom. Samspillet mellom eiendomssjef og senterleder ser ut til å ha stor innflytelse på valg av leietaker. Beslutningsmyndigheten er som nevnt hos eiendomssjef, men det er klart at den operative ledelsen, her ved senterleder, er av stor betydning. Unntaket er for Aspelin Ramm med Alna Senter, hvor senterdirektøren besitter både rollen som eiendomssjef og senterleder.

Analyser av markedet og tilbakemeldinger fra senterleder ser ut til å være de variablene som flest står overfor ved valg av leietaker. Nye leietakere er også nødt til å tilføre noe nytt eller komplimentere det alt eksisterende tilbudet. Selv om butikkene konkurrer med hverandre internt på kjøpesenteret, er det viktig at nye leietakere bidrar til å løfte omsetningen til senteret ytterligere i stedet for å ha en kannibaleffekt på alt eksisterende salg. I tillegg er det en felles oppfatning at det stort sett er god tilgang på leietakere, da det er attraktivt å lokalisere seg på et kjøpesenter. Utenom dette er det større variasjon på fremgangsmetodene og valgkriteriene:

- Motivasjonen til leietaker
- Tidligere omsetningsprestasjoner
- Plantegninger og lokalenes fysiske muligheter/begrensinger

- Evne til å ta kostnaden av rålokaler (hvis lokalene er nye)

Det er interessant å høre at både Steen & Strøm og Olav Thon Gruppen jobber aktivt med å få inn internasjonale aktører til deres kjøpesentre, men at fremgangsmåten varierer. Steen & Strøm benytter seg av de bedriftsinterne mulighetene som ligger i eierselskapenes nettverk, noe Olav Thon Gruppen ikke har samme muligheter til.

7.2 Hva eller hvem bestemmer leietakersammensetningen?

Det ser ikke ut til at noen av bedriftene har fastsatte rutiner for hvordan sammensetningen av butikker og andre leietakere på kjøpesentrene skal se ut. Alle avgjørelser om leietakersammensetning gjøres individuelt for hvert kjøpesenter, noe som gjør at butikkmiksen i aller høyeste grad er lokaltilpasset. Det er altså den lokale etterspørselen og eiendomssjefs profesjonelle skjønn som tilsynelatende setter premissene for valg av leietakersammensetning, og med det hvilken butikkmikskjøpesentrene skal ha. Som det kom fram i kapittel 5.2.7. kan det også i tilfeller være leietakerne som er med på å bestemme leietakersammensetningen for kjøpesenteret, gjennom maktbruk i form av forhandlinger om etablering.

7.3 Er butikkmikskbestemt før etablering?

Ingen av bedriftene bekreftet at de hadde en bestemt butikkmiksk i forkant av en etablering. Svaret som går igjen er at listen med leietakere fylles opp etter hvert, og at utskiftninger på sikt vil være med på å danne et mer fastsatt bilde av hva slags butikkmiksk de forskjellige kjøpesentrene har. Mathallen og Alna Senter har i større grad forutbestemt leietakersammensetning med tanke på hvilke aktører som faller inn under deres konsepter. Likevel opplevde Mathallen utfordringer med å skaffe leietakere i begynnelsen av prosjektet, og har på den måten hatt utfordringer med å se for seg den endelige sammensetningen. Likevel har det vært klart hva slags type leietakere som var tenkt i Mathallen. Leietakersammensetning virker å være en dynamisk faktor som lar seg vanskelig forutse med mindre kjøpesenteret enten har et mer spesialisert fokus innen utvalgte butikkbransjer og god tilgang på leietakere, eller svært gode kjennskaper til markedsetterspørselen.

7.4 Hvordan bestemmes layout og fordelingen av lokaler?

Til grunn for fordelingen av areal, må det forstås at det eksisterer noen leietakere som fremstår som viktigere for kjøpesentrene enn andre. Ofte er dette ankerbutikker, men det kan også være andre leietakere som er av strategisk viktig betydning for kjøpesenteret. Av dette kan det tyde på at aktører med høy strategisk viktighet eller en annen form for

forhandlingsmakt har større påvirkningskraft når det kommer til lokalisering inne på kjøpesentrene. Andre aktører er nødt til å forholde seg til tildelte lokaler, og har liten om ingen påvirkning på lokalisering og naboskap.

Det eksisterer en tro om at kjøpesentre ikke drar fordel av at butikker innen samme bransje klynger seg sammen. Flere av intervjuobjektene påpeker at dette kan ha negative innvirkninger for salg og kundetraffikken. Derfor ønsker utleier å styre fordelingen av lokaler på en slik måte at det skapes variasjon inne på kjøpesentrene. Man skulle kanskje tro at klyngedannelse ville bidra til positive synergieffekter, i det at kjøperen får mer på et sted, men dette strider i mot erfaringene om intern leietakerfordeling på kjøpesentrene. Det gir en økonomisk gevinst ved å ha spredt og variert tilbudt. Det blir også påpekt at en strategisk fordeling av leietakere gir fordeler for logistikkflyten, hva gjelder varer så vel som kunder.

7.5 Hvordan vurderer du viktigheten av beliggenhet opp mot butikksammensetning og image?

På dette spørsmålet var det noen av intervjuobjektene som behandlet ordet image, som en direkte beskrivelse av å være eksklusive, fremfor å være en beskrivelse av hvordan kjøpesentrene fremstår. I disse tilfellene ble det viktig å få intervjuobjektet til å beskrive butikksammensetningens effekt på kunders oppfattelse av kjøpesentrene. Hensikten var å få intervjuobjektene til å vurdere og vekte Mejia og Benjamins «Factors that Affect Shopping Center Sales Performance», som ble beskrevet i kapittel 3.

Alle intervjuobjektene hadde et forhold til hvordan de selv oppfatter viktigheten av de to variablene. Det er viktig å presisere at dette spørsmålet i seg selv er ganske omfattende, slik at intervjuobjektene gav en kort skissering av hva de mente. Flere påpekte at dette spørsmålet i seg selv kunne diskuteres nok så omfattende. Likevel er det interessant å se at det er delte meninger på dette området. Noen vektlegger de stedsavhengige faktorene av størst betydning, mens andre argumenterer for at butikkmiksen og image er av størst betydning for hvordan et kjøpesenter presterer. Her refereres det til erfaringer fra egne kjøpesentre, og hvordan de ser spørsmålet opp mot prestasjonene til de ulike kjøpesentrene de har jobbet med.

Det er vanskelig å si noe konkret om hvilken av de to faktorene som veier tyngst ved vurdering av hva som har størst påvirkning på et kjøpesenters omsetning. Intervjuobjektene som mener butikkmiks og image er viktigst har et mer aksepterende forhold til at kjøpesentre kan være i større grad spesialisert. Bedriftene som mener beliggenhet er viktigst, har en oppfatning om at kjøpesentre er og burde være nok så generelle når det kommer til utvalg og

butikkmix. Det som er sikkert er at begge faktorene er av stor betydning for de intervjuede bedriftene, og at det eksisterer en ulik oppfatning om hva som har størst betydning.

I kapittel 7.2 ble det konstatert at beliggenhet har betydning for hvilken butikkmix som velges for et kjøpesenter, i den grad at butikkmix blir tilpasset den lokale etterspørselen. Det ble ikke spurt om hvorvidt lokalisering blir valgt ut i fra de konseptene kjøpesentrene representerer. På bakgrunn av de intervjuedes tilbakemelding er det likevel rimelig å anta at butikkmix ofte er et resultat av lokalisering, og ikke omvendt. Unntaket i denne undersøkelsen må være Mathallen. Mathallen var tenkt som et tilskudd for byområdet Vulkan, som skulle tilby noe helt spesielt og løfte nærområdet. I dette tilfellet viser det seg at butikkmix bestemte lokalisering, noe som har en parallell med kommentaren til Aspelin Ramm om at lokalisering har mindre betydning, så lenge innholdet i kjøpesentret er godt nok. Når det er sagt er det kanskje denne kommentaren mer gjeldende for kjøpesentre med et mer spesialisert konsept, fremfor de mer generelle kjøpesentrene.

7.6 Leietakertyper

Motebutikker i det høyere prissegmentet har ofte høy omsetning per kunde, men også lavere frekvens av kjøpere. Selv om det er høy etterspørsel etter mote og dyre produkter, er ikke dette nødvendigvis representativt i faktisk kjøp. Denne type leietakere er derfor svært sårbare i svake økonomiske tider, noe som påvirker ønsket antall av slike leietakere på et kjøpesenter. Refleksjonene i intervjuene omkring betydningen nisjebutikker samsvarer god med antallet spesial-kjøpesentre i Norge. Med det menes kjøpesentre som spesialiserer seg innen en varegruppe eller høy-prissegmentet. Denne type kjøpesentre er nesten fraværende i Norge, med noen unntak. I Oslo finner vi eksempler på dette gjennom Eger torget, Paleet og Steen & Strøm Magasin. Mathallen er og til en viss grad i denne gruppen, riktig nok sikter de seg ikke inn på høy-prissegmentet, men ønsker å ha et tilbud til folk flest. Befolkningsstørrelsen i Norge er i seg selv en utfordring for å kunne drive kjøpesentre som baserer seg på kun nisjebutikker og utsalg av spesialprodukter. Som både Sektor Eiendomsutvikling og Olav Thon Gruppen påpeker er det nok større etterspørsel etter kjedebutikkene, og dette gjenspeiler seg i andel kjedebutikker på kjøpesentrene som nevnt i kapittel 6.3. og at ankerbutikker er uten unntak en butikk tilknyttet en kjede.

Graden av subsidiære og komplementære butikker blir omtalt i kapittel 3.2.1., hvor Mejia og Benjamin (2002) understreker at mindre kjøpesentre ofte vil dekke en bred etterspørsel, fremfor å ha mange like butikker. Altså må butikkene i første omgang komplementere

hverandre på tvers av bransjene. For større kjøpesentre eller kjøpesentre som sikter seg mot et spesifikt segment, vil det være naturlig å tilføre de ulike bransjene større utvalg, gjennom flere butikker innen samme bransje. Dette stemmer godt med de undersøkte kjøpesentrene. Det er en jevnere fordeling av bransjene for særlig lokalsentre men også områdesentre, til kontrast fra regionssentrene, som vist i Figur 9 og Vedlegg 2.

7.7 Hvilken betydning har ankerbutikker for kjøpesentre?

For regionssentre er det utelukkende flere ankerbutikker enn for lokalsentre og områdesentre, slik Steen & Strøm også nevner er et behov for større kjøpesentre i kapittel 4.2.7. Som nevnt er riktignok denne representasjonen noe skjev, da regionssentrene i denne undersøkelsen alle er Olav Thon Gruppen sine kjøpesentre, og gir derfor ikke et godt sammenlikningsgrunnlag mot de andre eiendomsselskapene.

I kapittel 3.2.2. blir det trukket frem at imaget til kjøpesentre dømmes ut i fra ankerbutikkens image. Denne forskningen baserer seg på Nordamerikanske studier. For de undersøkte bedriftene er det særlig dagligvare, Hennes og Mauritz, Clas Ohlson og vinmonopolet som oftest går igjen hos de undersøkte eiendomsselskapene. For disse butikkene er det særlig tre egenskaper som er gjeldene: vinmonopol, daglivaretilbud og lav-pris.

Dagligvareforretningene er på mange måter en nødvendighet for alle befolkede områder og genererer kundetraffikk for kjøpesentre. Vinmonopolet med sin unike markedsposisjon, er kanskje den mest spesielle ankerbutikken nettopp fordi de er i en monopolsituasjon. Kjeden har på grunnlag av de monopoliserte varene en helt egen tiltrekningskraft på kunder, og er på den måten en strategisk viktig leietaker for enkelte kjøpesentre da de har potensialet til å generere økt kundetraffikk. Som nevnt kunne en annen leietaker kreve at det måtte eksistere et Vinmonopol på kjøpesenteret for at de skulle velge å etablere seg. Denne typen bruk av makt har en helt klart synlig effekt og er styrende for eiendomssjefens valg av leietakere og den totale leietakersammensetningen.

Et vesentlig funn er betydningen av enkelte anerkjente ankerbutikker. De store ankerbutikkene er i en ettertraktet posisjon og besitter derfor stor forhandlingsmakt ved forhandlinger kontraktinngåelse. Vinmonopolet med sin unike markedsposisjon, kan tenkes å ha en nesten garantert plass i kjøpesentre, dersom de ønsker å etablere seg i et nytt senter. Likevel kommer det frem av intervjuene i denne oppgaven at flere bedrifter ikke lenger ser på Vinmonopolet som en avgjørende leietaker. De er helt klart viktige og en strategisk leietaker med tanke på kundetraffikk, samtidig har antallet Vinmonopol-utsalgssteder har økt massivt de

siste årene. Ved inngangen av 2001 hadde Vinmonopolet 140 utsalgssteder, ved inngangen av 2011 var det 259 utsalgssteder (Stortinget 2002). Dette har gjort at tilgjengeligheten er langt større enn før, og det å ha et Vinmonopol på sitt kjøpesenter er ikke lenger et like sterkt konkurransefortrinn som før.

Den siste egenskapen, lav-pris, er nok så beskrivende og felles for Hennes og Mauritz og Clas Ohlson. Denne egenskapen er og representert hos en del av de andre ankerbutikkene som er blitt nevnt: Cubus, Lindex, Kappahl. Av de nevnte ankerbutikkene er det ingen som utpreger seg i det høyere prissegmentet, eller som særlig eksklusive.

Hvis ankerbutikker definerer et kjøpesenters image, så vil sannsynligvis disse egenskapene være identitetsskapende for de fleste kjøpesentrene i Norge. Denne oppgave har ikke målt oppfattet image fra kundene og besøkende, slik at denne påstanden ikke kan bekreftes. Det kan være interessant å få en bekreftelse gjennom måling av image for å sjekke om dette stemmer for Norske kjøpesentre.

7.8 I hvilken grad går utleier inn og påvirker leietakers konsept og drift?

Som utleier ønsker ikke de intervjuede bedriftene å gå inn i leietakernes drift, med mindre det er avgjørende for leveransedyktigheten til leietakerne. Det virker som at alle eiendomsselskapene ønsker at leietakerne selv skal få styre over sin virksomhet, med ingen eller minimale inngrep. Likevel har eiendomsselskapene en økonomisk interesse av at deres leietakere gjør det bra, og tar inngrep der eksempelvis salgsomsetning ikke stiller til forventning.

7.9 Hva skiller forhandlinger med kjeder fra uavhengige aktører (ikke-kjedestyrete butikker)?

Det er en felles oppfatning om at kunnskapsnivået og tilgang på ressurser er det som i hovedsak skiller forhandlinger med kjeder mot uavhengige aktører. Kjedene besitter ofte ressurser og kompetanse som gjør dem sterkere i forhandlingsmøter, og noen ankerbutikker har som nevnt stor nok makt til å påvirke leietakersammensetningen i noen grad.

Andelen uavhengige leietakere er omtrent 10 % av hele leietakermassen, i gjennomsnitt. De representerer en minoritet på kjøpesentrene, og kan delvis tilby noe ikke kjedene har, men det der stopper det. For det norske varehandelsmarkedet ser det ikke ut til at interessen er særlig stor for nisjebutikkene i den grad at det er lønnsomt å satse på store ansamlinger av disse. For Mathallen har dette sett ut til å fungere, men spørsmålet er hvor stort tilbud av denne typen

konseptet markedet er villig til å betale for. Dermed sitter som regel de uavhengige aktørene i en svakere posisjon, da etterspørselen ikke er stor og kompetansen på butikkdrift er varierende. Og som det i tillegg blir nevnt av Sektor Eiendomsutvikling, så er de uavhengige aktørene som står i kø for å få lokaler på kjøpesentrene, kjedene i mindre grad.

8. Oppsummering og konklusjon

Oppgaven tar for seg et lite omskrevet tema; hvordan leietakere velges og vurderinger rundt sammensetningen av disse, noe som har gjort at teorigrunnet har vært vanskelig å få tak i. Til tross for dette er det gjort noen betraktninger mot Nordamerikansk forskning, men svært lite fra Norsk litteratur. Gjennom dette arbeidet har erfaringer fra ulike eiendomsselskaper med virksomhet i kjøpesenterbransjen blir samlet og diskutert, for å se på hvordan de jobber med sine leietakere og anskaffelse av nye leietakere. De intervjuede eiendomsselskapene har mange felles meninger når det gjelder valg av leietakere, og hvordan de jobber med leietakersammensetninger. Det kan tyde på at dette er en bransje med mye transparens hva gjelder området «valg av leietakere og leietakersammensetning», da dette er nok så synlig for alle som besøker et kjøpesenter. Riktig nok tar ikke denne oppgaven for seg de økonomiske faktorene ved leietakersammensetning, og her kan det godt mulig være større variasjoner, noe som vil være interessant for videre forskning.

Samtalene har blitt sammenfattet og presentert slik at felles oppfatninger og ulikheter kommer frem i oppgaven, med en diskusjon som er knyttet opp mot innsamlet data om et utvalg av de intervjuede eiendomsselskapenes kjøpesentre. Innenfor dette utvalget har samtlige leietakere blitt kartlagt, som til slutt har gitt en fremstilling av hvordan leietakersammensetningen for disse kjøpesentrene ser ut.

Konklusjon:

- Valg av leietakere er i de fleste tilfeller markedstilpasset for hvert enkelt kjøpesenter. Det kommer ikke frem at det finnes noen bedriftsinterne regler om hvilke leietakere som skal inngå i en leietakersammensetning. Sånn sett er det eiendomssjefen, eller annen beslutningstaker, som beslutter valget basert på informasjon om markedet og tilgangen på leietakere.
- Selve butikkmiksen ser ikke ut til å være fastsatt hos noen av de intervjuede eiendomsselskapene i forkant av en etablering. Dette er et arbeid som pågår underveis i etableringen av kjøpesentre.

- Ved avveining om hva som veier tyngst av beliggenhet og leietakersammensetning, er det i denne undersøkelsen delte meninger. Dette blir en personlig mening fra intervjuobjektene, men er allikevel interessant for betydningen av leietakersammensetning.
- Leietakersammensetning ser i stor grad ut til å være påvirket av lokalisering i det at leietakersammensetningen i de fleste tilfeller er lokalt tilpasset. Dette er særlig tilfellet for kjøpesentrene som dekker større varebredde, og som i liten grad har spesialisert seg innenfor et kundesegment. For mer spesialiserte kjøpesentre kan det se ut som tilfellet er motsatt, i det at butikkmiksen bestemmer lokalisering. Riktignok er ikke undersøkelsen på spesialiserte kjøpesentre stor nok til å konkludere på dette området.
- Det blir påpekt at tildelingen av lokaler til leietakere ikke er av særlig økonomisk betydning, med unntak av enkelte leietakere. Her er det viktigere med bransjespredning, og at ankerbutikkene blir spredt strategisk rundt i kjøpesenteret.
- Uavhengige aktører står for omtrent 10 % av leietakerne. Flere av intervjuobjektene påpeker at folk flest ønsker å handle i de kjente kjedene. De uavhengige aktørene skaper et vareutvalg som skiller seg ut fra kjedene, men det er delte meninger om hvor vidt dette er av stor betydning for kjøpesentrene. Det kan tyde på at større ansamlinger av nisjeforretninger er mindre etterspurt på kjøpesentre, og er på den måten mindre gunstige leietakere når antallet nisjeforretninger blir for stort.
- Det er uvisst om hvorvidt ankerbutikker er med på å definere oppfattet image av et kjøpesenter, men det er tydelig at dagligvaretilbud, vinmonopol og lav-pris er egenskaper som går igjen hos ankerbutikkene i denne undersøkelsen.
- Eiendomsselskapene ønsker ikke å påvirke leietakernes drift i særlig grad selv om det er de inngår som en del av en større enhet.
- Forhandlinger med kjeder og uavhengige aktører skiller seg ut ved kompetanse og tilgangen på ressurser. Kjedene besitter ofte mer erfaring, og har av den grunn en lavere risiko enn det uavhengige aktører har.

Videre forskning

For eiendomsutviklingsstudiet vil det være interessant å forske videre på hvordan de ulike leietakersammensetningene presterer pr. kvadratmeter salgsareal. Om mulig vil det og være interessant å se på hvilken fordeling av bransjer som gir høyest mulig leieinntekter totalt sett. Leieinntektene på kjøpesentre er som regel omsetningsbasert, og leieinntektene er derfor variable. De ulike bransjene har ofte ulik dekningsgrad som belager seg på hva slags varer som blir solgt, eksempelvis har tekstilbransjen en høyere dekningsgrad enn elektronikkbransjen (som har lave marginer på utsalgsvarene). Hvilken butikkmix et kjøpesenter har kan derfor ha store påvirkninger på potensielle leieinntekter, ut i fra hvilken andel som er representert fra hver bransje.

9. Referanseliste

- American Marketing Association (2013). *Dictionary*. Tilgjengelig fra:
http://www.marketingpower.com/_layouts/dictionary.aspx?dLetter=I (20. februar 2013)
- Alna Senter (2013). Tilgjengelig fra: <http://www.alnasenter.no/> (lest 21. februar 2013)
- Amfi Drift AS (2012). *Årsrapport 2011 Amfi Drift AS*. Tilgjengelig fra:
http://issuu.com/amfikreativ/docs/amfidrift__rsrapport_2011?mode=window&viewMode=doublePage&embedId=1644273/1999687 (lest 26. mars 2013)
- Aspelin Ramm (2012). *Årsrapport 2011*. Tilgjengelig fra:
<http://aspelinramm.no/uploads/rapporter/2011.pdf> (lest 25. februar 2013)
- BB Senteret (2013). *Butikker*. Tilgjengelig fra:
<http://www.amfi.no/kjopesentre/amfi-bb-senteret/butikker2/> (lest 22. februar 2013)
- Bryn Senter (2013). *Butikker*. Tilgjengelig fra:
<http://www.brynsenter.no/butikker.103356.no.html> (lest 03. mars 2013)
- Bøvre, H. (2010). *Hva er eiendomsutvikling?*. Tilgjengelig fra:
<http://hbconsult.no/index.php?name=seksjon> (lest 03. februar 2013)
- Drøbak City (2013). *Butikker*. Tilgjengelig fra: <http://www.amfi.no/kjopesentre/amfi-drobak-city/butikker2/> (lest 22. februar 2013)
- Eppli, M. & Shilling, J. D. (1996). *How Critical is a Good Location to a Regional Shopping Center?*. *Journal of Real Estate Research*, 12 (3).
- Eurosenteret (2013). *Butikker*. Tilgjengelig fra: <http://www.amfi.no/kjopesentre/amfi-eurosenteret/butikker2/> (lest 22. februar 2013)
- Filstad, C. (2011). *Taus kunnskap er gull*. I Handelshøyskolen BI. Tilgjengelig fra:
<http://www.bi.no/forskning/Nyheter/Nyheter-2011/taus-kunnskap-er-gull/>.
- Finn, A. & Louviere, J. (1996). *Shopping center image, consideration, and choice: anchor store contribution*. *Journal of Business Research*, 35 (3).
- Holmen Senter (2013). *Butikker*. Tilgjengelig fra:
<http://www.holmensenter.no/butikker.166686.no.html> (lest 03. mars 2013)

- Institutt for Bransjeanalyser AS (2012). *Senterboken 2013*. Oslo: Andhøy AS.
- Jessheim Storsenter (2013). *Butikker A-Å*. Tilgjengelig fra:
<http://www.thonshopping.no/kjopesentre/jessheim-storsenter/butikker1/> (lest 23. mars 2013)
- Johannesen, A., Tufte, P. A. & Christoffersen, L. (2011). Introduksjon til *Samfunnsvitenskapelig metode. 4. utgave*. Oslo: Abstrakt Forlag.
- Kolbotn Torg (2013). *Butikker*. Tilgjengelig fra:
<http://www.kolbotntorg.no/butikker.107402.no.html> (lest 03. mars 2013)
- Lambertseter Senter (2013). *Butikker*. Tilgjengelig fra:
<http://www.lambertsetersenter.no/butikker2> (lest 16. mars 2013)
- Levy, M. & Weitz, B. A. (2007). *Retailing Management. 6 utgave*. New York, NY: McGraw-Hill/Irwin.
- Lillestrøm Torv (2013). *Butikker*. Tilgjengelig fra:
<http://www.lillestromtorv.no/Kjopesentre/LILLESTROM-TORV/Vare-butikker/> (lest 02. mars 2013)
- Linderud Senter (2013). *Butikker*. Tilgjengelig fra:
<http://www.linderudsenter.no/butikker.229025.no.html> (lest 02. mars 2013)
- Manglerud Senter (2013). *Butikker*. Tilgjengelig fra:
<http://www.manglerudsenter.no/butikker1> (lest 16. mars 2013)
- Mejia, L. C. & Benjamin, J. D. (2002). *What Do We Know About the Determinants of Shopping Center Sales? Spatial vs. Non-Spatial Factors*. *Journal of Real Estate Literature*, 10.
- Mejia, L. C. & Eppli, M. (2003). *Inter-Center Externalities*. *Journal of Real Estate Finance and Economics*, 27 (3).
- Forskrift om rikspolitisk bestemmelse for kjøpesentre. (2008). *Formålsparagrafen*. Trådd i kraft 27. juni 2008. Tilgjengelig fra: <http://www.lovdatabank.no/cgi-wift/ldles?doc=/sf/sf/sf-20080627-0742.html>
- Nilssen, B. (2009). *Franchise. 2. utgave* utg. Bergen: Fagbokforlaget.

Olav Thon Gruppen (2013). *Kjøpsenteravdelingen 2013*. Tilgjengelig fra:

<http://issuu.com/olavthongruppen/docs/kjopesenterbrosjyre-2013?mode=window&embedId=3170507/2001285> (lest 26. mars 2013)

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

Bergen, Norway: Fagbokforlaget.

Regjeringen. (1999). *Utfyllende kommentarer og veiledning til rikspolitisk bestemmelse om midlertidig etableringsstopp for kjøpesentre utenfor sentrale deler av byer og tettsteder*.

Tilgjengelig fra: http://www.regjeringen.no/nb/dokumentarkiv/Regjeringen-Bondevik-I/md/Lover-og-regler/1999/utfyllende_kommentarer_og_veiledning.html?id=260623 (lest 20. februar 2013)

Romerikssenteret (2013). *Butikker*. Tilgjengelig fra:

<http://www.thonshopping.no/kjopesentre/romerikssenteret/butikker/> (lest 24. mars 2013)

Sandvika Storsenter (2013). *Butikker*. Tilgjengelig fra:

<http://www.thonshopping.no/kjopesentre/sandvika-storsenter/butikker/> (lest 23. mars 2013)

Simon Property Group (2013). *Corporate Overview*. Tilgjengelig fra:

<http://investors.simon.com/phoenix.zhtml?c=113968&p=irol-IRHome> (lest 25. mars 2013)

Ski Storsenter (2013). *Butikker*. Tilgjengelig fra:

<http://www.thonshopping.no/kjopesentre/ski-storsenter/butikker/> (lest 24. mars 2013)

Statistisk Sentralbyrå (2013). *Tabell: 01222: Befolkningsutvikling*. Tilgjengelig fra:

<https://www.ssb.no/statistikkbanken/selectvarval/Define.asp?subjectcode=&ProductId=&MainTable=Rd1222Kv&nvl=&PLanguage=0&nyTmpVar=true&CMSSubjectArea=befolkning&KortNavnWeb=folkendrkv&StatVariant=&checked=true> (lest 30. februar 2013)

Stakkeland, M.-A. T. (2011). *Kjøpesenterlokalisering: Hva påvirker omsetningen til et kjøpesenter?* Universitetet i Agder: Universitetet i Agder, Fakultetet for økonomi og samfunnsvitenskap.

Steen & Strøm (2012a). *Årsrapport 2011*. Tilgjengelig fra:

<http://www.steenstrom.com/upload/Annual%20Report%202011/Directors%20Annual%20Report.pdf> (lest 25. mars 2013).

Steen & Strøm (2012b). *Årsrapport 2011: Kjøpesentre i Norge*. Tilgjengelig fra:
<http://www.steenstrom.com/AnnualReport2011/Norway/> (lest 25. mars 2013).

Stortinget. (2002). *Vinmonopolet i Norge*. Tilgjengelig fra:
<http://www.stortinget.no/Global/pdf/Representantforslag/2001-2002/dok8-200102-066.pdf>
(lest 30. mars 2013)

Stovner Senter (2013). *Butikker*. Tilgjengelig fra:
<http://www.stovnersenter.no/Kjopesentre/STOVNER-SENER/Vare-butikker/> (lest 04. mars 2013)

Stømmen Storsenter (2013). *Butikker*. Tilgjengelig fra:
<http://www.thonshopping.no/kjopesentre/strommen-storsenter/butikker1/> (lest 25. mars 2013)

Vinterbro Senter (2013). *Butikker*. Tilgjengelig fra:
<http://www.vinterbro.no/Kjopesentre/VINTERBRO/Butikker/> (lest 03. mars 2013)

Økern Senter (2013). *Butikker*. Tilgjengelig fra:
<http://www.okernsenteret.no/Kjopesentre/Okernsenteret/Vare-butikker/> (lest 03. mars 2013)

Vedlegg 1: Intervjuguide

Intervjuguiden er strukturert etter Johannessen, Tufte og Christoffersens (2011) råd om gjennomføring av kvalitative intervjuer.

Innledende

1. Litt om studenten, bakgrunn og studieretning
2. Informere om prosjektet, hensikt og hva som vil bli spurt om
3. Fortelle løst om betydningen av at intervjuobjektet deltar, muligheten for tilbakemelding og resultat
4. Gjennomgang av hvordan intervjuet vil bli dokumentert, hva datamaterialet vil bli brukt til og når prosjektet avsluttes
5. Informere og avklare grad av anonymitet, og sikkerhet med tanke på sensitiv informasjon
6. Informere om intervjuobjektets rett til å avbryte intervjuet når som helst
7. Gi en antydning av hvor lenge intervjuet vil vare

Faktaspørsmål

Stille enkle spørsmål om intervjuobjektet for å relasjon og tillitsforhold. Spørsmålene må være slik at de verken skremmer eller provoserer objektet.

Introduksjonsspørsmål

Introduserende spørsmål for å belyse temaet. Hensikten er å få intervjuobjektet til å rette oppmerksomhet mot temaet og komme med sine egne erfaringer før selve hoveddelen av intervjuet går i gang. Fordelen med en slik start er å kunne avdekke uforutsette ting som kan være interessant å gå mer i dybden på.

Overgangsspørsmål

Den naturlige overgangen fra introduksjonsspørsmålene til hovedspørsmålene. Fra generelle betraktninger til personlige erfaringer.

Nøkkelspørsmål

Halvparten av selve intervjuet er i denne delen, og essensen i den kvalitative dataen skal fremskaffes her. Hensikten med nøkkelspørsmålene er å få besvart de planlagte spørsmålene som skal svare på problemstillingen og formålet.

Kompliserte og sensitive spørsmål

Slike spørsmål bør unngås så langt det er mulig. Det er mer ønskelig å få frem data som kan brukes, enn informasjon som ikke nyttiggjøres. Samtidig kan det gjøre intervjuobjektet usikker og nervøs.

Avslutning

Sørg for en ryddig og tydelig avslutning. Johannessen, Tufte og Christoffersen (2011)

anbefaler å gi hint om at intervjuet nærmer seg slutten, som eksempelvis å si «nå er det bare to spørsmål igjen». Til slutt må det også settes av noe tid til å forhøre seg om intervjuobjektet har noen kommentarer eller spørsmål.

Spørsmål til Intervju.

Oppgaven:

Tar utgangspunkt i en masteroppgave fra Universitetet i Agder om «Hva som påvirker kjøpesenteromsetning», der en teori fra amerikanske studier blir brukt:

Kjøpesenter salgsprestasjoner avhenger av

1. Stedsfaktorer: marked, beliggenhet, og bygg
2. Ikke-stedsfaktorer: retail-mix, og image

Forfatteren er tydelig knyttet til muligheten for å kvantifisere data og produsere et resultat av dette, og har av denne grunn ikke valgt å ta med ikke-stedsfaktorer da disse er vanskeligere å kvantifisere. Av den grunn ønsker jeg å se nærmere på dette området gjennom samtaler og se hva slags oppfattelse kjøpesentereiere har om dette temaet.

Innledende om intervjuobjektet: Rolle, bakgrunn og erfaring.

Om firma og kjøpesenter: Litt om firmaet og deres drift

Holdning til forskningsområdet: Hvilke erfaringer, meninger og tanker har intervjuobjektet om temaet?

Problemstilling

Hvordan velger eiendomsselskaper leietakere til kjøpesentre?

→ Undersøke forholdet mellom eiendomsselskapene, kjøpesentre og leietakere

Bakgrunn

Intervjukandidat

Bedriften

Kjøpesentrene

Etableringsfasen/ombygging av kjøpesenter

- 1Hvordan velges leietakere?
2. Hva bestemmer leietakersammensetningen/butikkmix? (tilfeldig, kontrakt, skjønn..)
3. Er butikkmixen bestemt før etablering, eller skapes den etter hvert?
4. Hva/hvem bestemmer den interne butikkstrukturen?
(høystbydende/synergieffekter/trafikkdirigerende...)

- a. butikkmix og naboskap tema ved forhandlinger
- 5. Hvordan vil du vurdere betydningen av beliggenhet kontra senterets interne forhold (butikkmix og image)?
- 6. Leietakertyper
 - a. Hvordan vektlegger dere forholdet mellom lavpris/mote?
 - b. Hva bestemmer andel komplementære og subsidiære butikker? (varebredde og –dybde)?
- 7. Hvilken betydning har ankerbutikker for dere. Hvilke(n) butikk(er) anser dere som ankerbutikker i deres senter?
- 8. I hvilken grad har sentereier mulighet til å påvirke butikkene, konsept og andre bedriftsinterne forhold?
- 9. Hvordan opplever dere forhandlinger med kjeder, franchisetakere og uavhengige butikker?

Vedlegg 2: Sammendrag av bransjefordeling på undersøkte kjøpesentre

Bedrift	ALLE	ALLE	Olav Thon Gruppen	Steen & Strøm	Amfi	Olav Thon Gruppen	Olav Thon Gruppen	Olav Thon Gruppen	Olav Thon Gruppen	OBOS Forretningsbygg	OBOS Forretningsbygg
Kategori	TOTAL	TOTAL	Ski Storsenter	Vinterbro Senter	Drøbak City	Sandvika Storsenter	Jessheim Storsenter	Romerikssenteret	Strømmen Storsenter	Lambertseter Senter	Manglerud Senter
			Regionsenter	Områdesenter	Lokalsenter	Regionsenter	Regionsenter	Lokalsenter	Regionsenter	Lokalsenter	Lokalsenter
Møbel og interiør	90	6%	9	6	3	11	10	1	11	5	3
Herre	52	4%	7	1	0	9	6	1	10	2	1
Dame	161	11%	21	7	2	27	22	2	26	8	7
Klær	140	10%	16	10	5	21	18	2	23	4	4
Kjøkken	25	2%	4	2	1	5	2	0	2	1	0
Apotek	22	2%	2	1	1	2	1	1	2	1	1
Helse og velvære	75	5%	9	3	2	13	6	2	12	5	3
Hjem og hobby	130	9%	11	4	3	18	11	4	16	8	5
Andre	18	1%	1	1	1	1	1	0	1	1	1
Kiosk	26	2%	2	1	1	2	2	1	3	1	1
Lek og underholdning	75	5%	6	6	3	12	9	2	10	3	2
Restaurant og kafe	136	10%	13	5	2	18	21	1	19	5	5
Service	234	16%	18	6	5	32	10	1	14	15	16
Sko og tilbehør	95	7%	10	4	2	16	10	2	16	4	3
Spesial mat	31	2%	3	1	0	4	4	0	7	3	1
Sport og fritid	33	2%	4	1	1	7	3	1	4	1	1
Smykke, ur og optikk	54	4%	4	1	1	13	0	2	7	4	3
Dagligvare	32	2%	4	1	1	2	2	2	2	2	2
Sum	1429	1	140	60	33	211	136	23	183	71	57
Andel nisje			2,6%	1,9%	21,4%	15,9%	11,1%	0,0%	6,5%	18,5%	10,5%
Ankerbutikk			10	5	2	10	11	5	12	5	3
Snitt antall butikker			73,52631579								
Snitt andel nisje			10,17%								
Snitt antall ankerbutikk			5,00								

Bedrift	ALLE	ALLE	Aspelin Ramm	Sektor Eiendomsutvikling	Sektor Eiendomsutvikling	Sektor Eiendomsutvikling	Sektor Eiendomsutvikling	Amfi	Steen & Strøm	Steen & Strøm	Steen & Strøm	Amfi
Kategori	TOTAL	TOTAL	Alna Senter	Bryn Senter	Linderud Senter	Holmen Senter	Kolbotn Torg	Eurosentere	Lillestrøm Torv	Stovner Senter	Økern Senter	BB Senteret
			Regionscenter	Lokalsenter	Lokalsenter	Områdesenter	Områdesenter	Lokalsenter	Områdesenter	Lokalsenter	Lokalsenter	Lokalsenter
Møbel og interiør	90	6%	2	2	5	3	4	1	4	6	2	2
Herre	52	4%	0	3	3	0	1	0	4	3	1	0
Dame	161	11%	0	4	10	5	6	0	7	6	1	0
Klær	140	10%	1	5	1	5	6	3	7	9	0	0
Kjøkken	25	2%	0	0	2	2	1	0	2	1	0	0
Apotek	22	2%	1	1	0	1	1	1	1	2	1	1
Helse og velvære	75	5%	0	3	3	2	3	0	3	3	1	2
Hjem og hobby	130	9%	5	4	7	6	5	2	6	9	3	3
Andre	18	1%	3	0	1	1	1	0	1	2	0	1
Kiosk	26	2%	1	1	1	1	1	0	2	4	1	0
Lek og underholdning	75	5%	2	2	4	1	2	3	3	3	0	2
Restaurant og kafe	136	10%	2	3	4	5	9	2	11	8	2	1
Service	234	16%	1	19	5	35	10	7	6	23	7	4
Sko og tilbehør	95	7%	0	3	5	3	3	0	8	6	0	0
Spesial mat	31	2%	0	0	2	1	1	0	0	2	1	1
Sport og fritid	33	2%	2	1	1	2	2	0	1	1	0	0
Smykke, ur og optikk	54	4%	0	3	0	2	3	1	4	5	1	0
Dagligvare	32	2%	1	1	1	2	1	3	1	2	1	1
Sum	1429	1	20	54	54	75	59	20	70	93	21	17
Andel nisje			5,0%	0,0%	6,1%	21,6%	12,2%	14,3%	5,6%	1,6%	23,1%	15,4%
Ankerbutikk			-	3	3	5	4	3	5	5	2	2

Vedlegg 3: Bransjefordeling fordelt på sentertyper

	Regionalsenter		Områdesenter		Lokalsenter	
Møbel, interiør og kjøkken	54	8 %	24	9 %	35	8 %
Herre	32	5 %	6	2 %	14	3 %
Dame	96	14 %	25	9 %	40	9 %
Klær (dame og herre, barn)	78	12 %	28	11 %	33	7 %
Apotek	7	1 %	4	2 %	10	2 %
Helse og velvære	40	6 %	11	4 %	24	5 %
Hjem og hobby	56	8 %	21	8 %	48	11 %
Andre	4	1 %	4	2 %	7	2 %
Kiosk	9	1 %	5	2 %	11	2 %
Lek og underholdning	37	6 %	12	5 %	24	5 %
Restaurant og kafe	71	11 %	30	11 %	33	7 %
Service	74	11 %	57	22 %	102	23 %
Sko og tilbehør	52	8 %	18	7 %	25	6 %
Spesial mat	18	3 %	3	1 %	10	2 %
Sport og fritid	18	3 %	6	2 %	7	2 %
Smykke, ur og optikk	24	4 %	10	4 %	20	5 %
Dagligvare	10	1 %	5	2 %	16	4 %
Total	670	100 %	264	100 %	443	100 %

Vedlegg 4: Leietakeroversikt

BB Senteret	Bransje	Kjedetilhørighet	ankerbutikk
Ark bokhandel	Lek og underholdning	kjede	
Baker Nikolaisen	Restaurant og Kafe		
Blomsterhjørnet	Hjem og hobby	uavhengig	
Briobutikken Junior	Lek og underholdning	kjede	
Coop Mega Årnes	Dagligvare	kjede	ankerbutikk
Drømmereiser AS	Service		
Helsekosten Årnes Life	Helse og velvære	kjede	
Imagine Interiør	Møbel og interiør	uavhengig	
Jernia Årnes	Hjem og hobby	kjede	
Kid Interiør	Møbel og interiør	kjede	
Nes Bibliotek	Service		
Nille	Hjem og hobby	kjede	
Parfymelle Josefine	Helse og velvære	kjede	
Pryd	Andre	kjede	
Vinmonopolet	Spesial mat	kjede	ankerbutikk
Vitus Apotek	Apotek	kjede	
Vår Frisør	Service		
Årnes BB-senteret Bilvask	Service		

(BB Senteret 2013)

Drøbak City			
Butikk	Bransje	Kjedetilhørighet	Ankerbutikk
Ramses Zoo	Andre	uavhengig	
Apotek1	Apotek	kjede	
Kiwi	Dagligvare	kjede	ankerbutikk
Meny	Dagligvare	kjede	ankerbutikk
B-Young	Dame	kjede	
Lindex	Dame	kjede	
Parfymelle	Helse og velvære	kjede	
Sunkost	Helse og velvære	kjede	
Jernia City Farger	Hjem og hobby	kjede	
Mester Grønn	Hjem og hobby	kjede	
Telekiosken	Hjem og hobby	kjede	
Narvesen	Kiosk	kjede	
Christiania Glassmagasin	Kjøkken	kjede	
Angels & Cowboys	Klær	uavhengig	
Bogerud	Klær	kjede	
Holløkken	Klær	uavhengig	
Junior	Klær	kjede	
KappAhl	Klær	kjede	
Brio Leketøysbutikk	Lek og underholdning	kjede	
Notabene	Lek og underholdning	kjede	
PC-Spesialisten	Lek og underholdning	uavhengig	
Brocca	Møbel og interiør	kjede	
Christiania Belysning	Møbel og interiør	kjede	
Princess Interiør	Møbel og interiør	kjede	
Baker Anderssen	Restaurant og kafe		
Le Cafe	Restaurant og kafe		
Albin Frisør	Service		
Attentus	Service		
City Renseri	Service		
Nordea	Service		
Solhuset	Service		
City Vesker	Sko og tilbehør	uavhengig	
Eurosko	Sko og tilbehør	kjede	
G-sport	Sport og fritid	kjede	
Ilmo optikk ur og gull	Smykke, ur og optikk	uavhengig	

(Drøbak City 2013)

Eurosenderet			
Butikk	Bransje	Kjedetilhørighet	ankerbutikk
Apollonia Hudpleie	Service		
Bakeriet	Restaurant og kafe		
Gullfunn	Smykke, ur og optikk	kjede	
Gymnastikk & Fysioterapi	Service		
Hairport	Service		
Hjemmebaserte Tjenester	Service		
Ica	Dagligvare	kjede	ankerbutikk
Jernia	Hjem og hobby	kjede	
Kafe Oscar	Restaurant og kafe		
KIWI	Dagligvare	kjede	ankerbutikk
Lindex	Klær	kjede	

New Wave Fashion	Klær	uavhengig	
Nille	Hjem og hobby	kjede	
Notabene	Lek og underholdning	kjede	
Princess Interiør	Møbel og interiør	kjede	
Rimi	Dagligvare	kjede	ankerbutikk
Ringo	Lek og underholdning	kjede	
Tannhelsetjenesten	Service		
Vitus Apotek	Apotek	kjede	
Vormsund Golfhotell	Service		
Vormsund Legekontor	Service		
Zavanna	Klær	kjede	
Årnes Musikk & Instrumentservice	Lek og underholdning	uavhengig	

(Eurosenderet 2013)

Alna Senter		
Butikk	Bransje	Kjedetilhørighet
Ark	Lek og underholdning	kjede
Bakeriet	Restaurant og kafe	
barnas hus	Klær	kjede
Bil X-tra	Hjem og hobby	kjede
Biltema	Hjem og hobby	kjede
Clas Ohlson	Hjem og hobby	kjede
G-Sport	Sport og fritid	kjede
Home & Cottage	Møbel og interiør	kjede
HTH	Andre	kjede
Lefdal	Hjem og hobby	kjede
Maxbo Stormarked	Andre	kjede
McDonalds	Restaurant og kafe	
Meny	Dagligvare	kjede
Mester Grønn	Hjem og hobby	kjede
Narvesen	Kiosk	kjede
Seranos Bodega	Spesialmat	uavhengig
Short cut	Service	
Skeidar	Møbel og interiør	kjede
Tam Tropehagen Zoo	Andre	kjede
Toys 'r Us	Lek og underholdning	kjede
Vinmonopol	Spesialmat	kjede
Vitus apotek	Apotek	kjede
XXL	Sport og fritid	kjede

(Alna Senter 2013)

Lambertseter senter			
Butikk	Bransje	Kjedetilhørighet	Ankerbutikk
Annen Etage	Møbel og interiør	kjede	
Apotek 1	Apotek	kjede	
Ark Bokhandel	Lek og underholdning	kjede	
Auster Frisør	Service		
Bagorama	Sko og tilbehør	kjede	
Bakerens Kone	Restaurant og Kafe		
Bjørklund	Smykke, ur og optikk	kjede	
Boots Apotek	Apotek	kjede	
Brio	Lek og underholdning	kjede	

Change	Dame	kjede	
Chantal	Dame	kjede	
Clas Ohlson	Hjem og Hobby	kjede	ankerbutikk
Cortezzi	Klær	uavhengig	
Deichmanske bibliotek	Service		
Detaljer	Møbel og interiør	kjede	
DNA Shoes	Sko og tilbehør	kjede	
Drops	Klær	uavhengig	
Dyrego Zoo	Andre	kjede	
Enklere Liv	Hjem og Hobby	kjede	
Floriss	Hjem og Hobby	kjede	
Fysioterapi	Service		
Glitter	Smykke, ur og optikk	kjede	
G-Sport Fritidshjørnet	Sport og fritid	kjede	
Handz On	Service		
Helseboden-Life	Helse og velvære	kjede	
Hennes & Mauritz	Klær	kjede	ankerbutikk
Instinct	Herre	kjede	
Jack & Jones	Herre	kjede	
Japan Photo	Hjem og Hobby	kjede	
Jernia	Hjem og Hobby	kjede	
Jordbærpike	Restaurant og Kafe		
Juvelen	Smykke, ur og optikk	kjede	
KID Interiør	Møbel og interiør	kjede	
Kitch'n	Kjøkken	kjede	
Kiwi	Dagligvare	kjede	ankerbutikk
Kristine AS	Dame	uavhengig	
Lakkbar Neglexpressen	Helse og velvære	kjede	
Lambertseter Fiskeutsalg AS	Spesial mat	uavhengig	
Lambertseter Kro	Restaurant og Kafe		
Lambertseter Rens & Vask	Service		
Lambertseter Torg	Spesial mat	uavhengig	
Lambertseter Ur & Optikk	Smykke, ur og optikk	uavhengig	
Langbølgen legesenter	Service		
Lappen Kjøreskole	Service		
Lille Persille	Restaurant og Kafe		
Lindex	Dame	kjede	
Meny	Dagligvare	kjede	ankerbutikk
Narvesen	Kiosk	kjede	
Nikita Hair	Service		
Nille	Hjem og Hobby	kjede	
Notabene	Lek og underholdning	kjede	
Nøstet mitt	Hjem og Hobby	kjede	
OBOS Eiendomsmeglere	Service		
Oslo Kino - Symra	Service		
Parfymelle	Helse og velvære	kjede	
Parfymelle Hud & Fotpleie	Service		

Posten	Service		
Shoe Gallery	Sko og tilbehør	kjede	
Skorep, lås og nøkkelservice	Service		
Skoringen	Sko og tilbehør	kjede	
So Today	Dame	uavhengig	
Sparebank 1 Oslo Akershus AS	Service		
Studio Bitte	Dame	uavhengig	
Sukkertøy	Klær	uavhengig	
Sunkost	Helse og velvære	kjede	
Tannlegene på Lambertseter	Service		
Telekiosken	Hjem og Hobby	kjede	
Tilbords	Møbel og interiør	kjede	
Vero Moda	Dame	kjede	
Vinmonopolet	Spesial mat	kjede	ankerbutikk
VITA	Helse og velvære	kjede	
W. B. Samson	Restaurant og Kafe		
Zone	Dame	uavhengig	
Åhlens	Møbel og interiør	kjede	

(Lambertseter Senter 2013)

Manglerud senter			
Butikk	Beskrivelse	Kjedetilhørighet	Ankerbutikk
Apotek 1	Apotek	kjede	
ARK	Lek og underholdning	kjede	
Autoteam Trafikkskole	Service		
b.young	Dame	kjede	
Baker Brun	Restaurant og kafe		
Bjørklund	Smykke, ur og optikk	kjede	
Chica	Sko og tilbehør	kjede	
claire.dk	Dame	kjede	
DNB	Service		
Dyrego Zoo	Andre	kjede	
Elkjøp Express	Hjem og hobby	kjede	
Elle Melle	Klær	kjede	
Eurosko	Sko og tilbehør	kjede	
Feel	Møbel og interiør	kjede	
Frisør Manglerud	Service		
Gyda	Kiosk	kjede	
Headmasters	Service		
Herreavdelingen	Herre	uavhengig	
Hylla	Restaurant og kafe		
Jernia	Hjem og hobby	kjede	
Junior Barneklær	Klær	kjede	
Juvelen	Smykke, ur og optikk	kjede	
Kaffekos	Restaurant og kafe		
Kid Interiør	Møbel og interiør	kjede	

Kremmerhuset Ting & Sânt	Møbel og interiør	kjede	
Life	Helse og velvære	kjede	
Lindex	Dame	kjede	
Manglerud Fysikalske	Service		
Manglerud hud- og fotpleie	Service		
Manglerud Legesenter	Service		
Manglerud Renseri	Service		
Manglerud Tannhelsesenter	Service		
Maria's Café	Restaurant og kafe		
Meny	Dagligvare	kjede	ankerbutikk
Mester Grønn	Hjem og hobby	kjede	
Miss Bee	Dame	kjede	
Mye Moro	Klær	kjede	
Nikita	Service		
Nille	Hjem og hobby	kjede	
OBOS Eiendomsmeglere	Service		
Parfymelle	Helse og velvære	kjede	
People	Klær	uavhengig	
Pizzaplaneten	Restaurant og kafe		
PM	Dame	kjede	
Posten	Service		
Pretty Woman	Dame	kjede	
Rimi	Dagligvare	kjede	ankerbutikk
SATS	Service		
Servicesenter (bil)	Service		
Shell	Service		
Sokrates Leker & Hobby	Lek og underholdning	uavhengig	
Specsavers	Smykke, ur og optikk	kjede	
Stephanie - kommer snart!	Dame	uavhengig	
Sønsterud Sport	Sport og fritid	kjede	
Telekiosken	Hjem og hobby	kjede	
Venus Systue	Service		
Vinmonopolet	Spesial mat	kjede	ankerbutikk
Vita	Helse og velvære	kjede	
Økonomisko	Sko og tilbehør	kjede	

(Manglerud Senter 2013)

Jessheim Storsenter			
Butikk	Bransje	Kjedetilhørighet	Ankerbutikk
Amour	Dame	uavhengig	
Ark	Lek og underholdning	kjede	
Baby shop	Klær	kjede	
Backstage Musikk	Lek og underholdning	kjede	
Badeglæder	Helse og velvære	uavhengig	
Bagorama	Sko og tilbehør	kjede	
Bakeriet	Restaurant og kafe		
bare barn	Klær	kjede	
Belle Maison	Møbel og interiør	uavhengig	

Bianco	Sko og tilbehør	kjede	
Big Bite	Restaurant og kafe		
Big Horn Steak House	Restaurant og kafe		
Bik Bok	Dame	kjede	
Black Design Shop	Klær	kjede	
Boklageret	Lek og underholdning	kjede	
Boots apotek Ullensaker	Apotek	kjede	
Boys of Europe	Herre	kjede	
Brandstad	Herre	kjede	
Buddy Jessheim Zoosenter	Andre	uavhengig	
Burger King	Restaurant og kafe		
B'Young	Dame	kjede	
Carlings	Klær	kjede	
Castello	Restaurant og kafe		
Catinka	Dame	uavhengig	
Chantal	Dame	kjede	
Christiania Belysning	Møbel og interiør	kjede	
Christiania GlasMagasin	Kjøkken	kjede	
Ciao Bella	Restaurant og kafe		
Claire.dk	Dame	kjede	
Clas Ohlson	Hjem og hobby	kjede	ankerbutikk
CMYK	Dame	kjede	
Confetti interiør	Møbel og interiør	uavhengig	
Cubus	Klær	kjede	ankerbutikk
Dag Kjellands tannklinikk	Service		
Design Haircare	Service		
Din Sko	Sko og tilbehør	kjede	
dna	Sko og tilbehør	kjede	
Dolly Dimple's	Restaurant og kafe		
Dressmann	Herre	kjede	
Dromedar Kaffebar	Restaurant og kafe		
Dynasty China Restaurant	Restaurant og kafe		
Ecco Shop Jessheim	Sko og tilbehør	kjede	
Egon	Restaurant og kafe		
Elite Foto	Hjem og hobby	kjede	
Enklere Liv	Hjem og hobby	kjede	
Euro Sko Jessheim	Sko og tilbehør	kjede	
Floriss Jessheim	Hjem og hobby	kjede	
Floyd	Dame	kjede	
Frøken Pedersen	Dame	uavhengig	
GameStop	Lek og underholdning	kjede	
Gartneriet Bar & Restaurant	Restaurant og kafe		
Gina Tricot	Dame	kjede	
G-Sport Jessheim	Sport og fritid	kjede	ankerbutikk
Gyda	Spesial mat	kjede	
H&M	Klær	kjede	ankerbutikk
H&M Divided	Klær	kjede	ankerbutikk
Hair Shop frisør	Service		
Hairport	Service		
Handz On	Service		
Hydranten bar & café	Restaurant og kafe		
Ilse Jacobsen	Dame	kjede	
Jack & Jones	Herre	kjede	
Jensen & Co	Klær	uavhengig	
Jernia	Hjem og hobby	kjede	
Jessheim hudpleie	Service		
Jordbærpikene	Restaurant og kafe		
Junior	Klær	kjede	
Kaffemakeriet	Restaurant og kafe		

KappAhl	Klær	kjede	ankerbutikk
Keiser	Spesial mat	uavhengig	
Kicks	Helse og velvære	kjede	
Kid Interiør	Møbel og interiør	kjede	
Kremmerhuset Ting & Sânt	Møbel og interiør	kjede	
La Luna	Restaurant og kafe		
La Mocca	Restaurant og kafe		
Lampehuset	Møbel og interiør	kjede	
Laundry	Klær	kjede	
Lene Bjerre Shop	Møbel og interiør	kjede	
Life	Helse og velvære	kjede	
Lindex Barn	Klær	kjede	ankerbutikk
Lindex Dame	Dame	kjede	ankerbutikk
Match	Klær	kjede	
Meny	Dagligvare	kjede	ankerbutikk
Mester Grønn AS	Hjem og hobby	kjede	
Mexx	Dame	kjede	
Mirabel	Restaurant og kafe		
Mix Kiosk	Kiosk	kjede	
Morris	Sko og tilbehør	kjede	
MQ	Klær	kjede	
Narvesen	Kiosk	kjede	
NetCom Butikken	Hjem og hobby	kjede	
Nille	Hjem og hobby	kjede	
Nilson Shoes	Sko og tilbehør	kjede	
Noa Noa	Dame	kjede	
Nordea kundesenter	Service		
Norli Bokhandel	Lek og underholdning	kjede	
Only	Dame	kjede	
Panduro Hobby forhandler -Naboskapet	Hjem og hobby	kjede	
Parfymelle	Helse og velvære	kjede	
Peppes Pizza	Restaurant og kafe		
Platekompaniet	Lek og underholdning	kjede	
PM	Dame	kjede	
Polarn O. Pyret	Klær	kjede	
Princess	Møbel og interiør	kjede	
PwC	Service		
Rema 1000	Dagligvare	kjede	ankerbutikk
Ringo Kanutten	Møbel og interiør	kjede	
Sake Sushi	Restaurant og kafe		
Sjøveien	Spesial mat	kjede	
Skoringen	Sko og tilbehør	kjede	
Solid	Herre	uavhengig	
Sommer & Vinter	Herre	uavhengig	
Spaceworld Megastore	Lek og underholdning	kjede	
Sport 1 Superstore	Sport og fritid	kjede	
Sprell	Lek og underholdning	kjede	
Stormberg 60* nord	Klær	kjede	
Swag	Klær	kjede	
Søstrene Grene	Møbel og interiør	kjede	
Tante Sofie café og bakeri	Restaurant og kafe		
Teknikmagasinet	Lek og underholdning	kjede	
Telekiosken Superstore	Hjem og hobby	kjede	
The Body Shop	Helse og velvære	kjede	
Tilbords	Kjøkken	kjede	
Torget Pub	Restaurant og kafe		
Ull og Saker	Hjem og hobby	kjede	
Urban	Klær	kjede	
Verò Moda	Dame	kjede	

VIA Tours	Service		
VIA Travel	Service		
VIC* Finn Ruud	Klære	kjede	
Vila	Dame	kjede	
Villmarksbutikken	Sport og fritid	uavhengig	
Vinmonopolet as	Spesial mat	kjede	ankerbutikk
VITA	Helse og velvære	kjede	
Vivikes	Dame	kjede	
WOW	Dame	kjede	
Zizzi	Dame	kjede	
Økonomisko	Sko og tilbehør	kjede	
Åhléns	Dame	kjede	

(Jessheim Storsenter 2013)

Romerikssenteret			
Butikk	Bransje	Kjedetilhørighet	Ankerbutikk
Ark Bokhandel	Lek og underholdning	kjede	
Baker Thorsen	Restaurant og kafe		
Bjørklund Ur og Gull	Smykke, ur og optikk	kjede	
Boots Apotek	Apotek	kjede	
Brilleland	Smykke, ur og optikk	kjede	
Brio	Lek og underholdning	kjede	
Cubus	Klær	kjede	ankerbutikk
Dressmann	Herre	kjede	
Elite Foto	Hjem og hobby	kjede	
EuroSko	Sko og tilbehør	kjede	
Expert	Hjem og hobby	kjede	ankerbutikk
G-Sport	Sport og fritid	kjede	ankerbutikk
Hansen & Dysvik	Møbel og interiør	kjede	
Helseboden - Life	Helse og velvære	kjede	
Kari-Jannes Salong	Service		
Mester Grønn	Hjem og hobby	kjede	
Narvesen	Kiosk	kjede	
Nille	Hjem og hobby	kjede	
Parfymelle	Helse og velvære	kjede	
PM	Dame	kjede	
Reflex / Pinocchio Barneklær AS	Klær	kjede	
Rema 1000	Dagligvare	kjede	ankerbutikk
Spar	Dagligvare	kjede	ankerbutikk
Vivikes	Dame	kjede	
Økonomisko	Sko og tilbehør	kjede	

(Romerikssenteret 2013)

Sandvika Storsenter			
Butikk	Bransje	Kjedetilhørighet	ankerbutikk
2 søstre	Møbel og interiør	kjede	
Accessorize	Smykke, ur og optikk	kjede	
Adam og Eva Frisør	Service		

Aktiv Fritid	Sport og fritid	uavhengig	
Anton Sport Megastore	Sport og fritid	kjede	ankerbutikk
Apotek1 (gammel del)	Apotek	kjede	
Apotek1 (ny del)	Apotek	kjede	
Arts&Crafts	Smykke, ur og optikk	kjede	
Backstage Musikk	Lek og Underholdning	kjede	
Baker Hansen	Restaurant og kafe	kjede	
Bakeriet Caf�	Restaurant og kafe		
Bambus Sushi Noodles	Restaurant og kafe		
Bang & Olufsen	Hjem og hobby	Kjede	
Barnas Hus	Klær	kjede	
Bekkestua Sko	Sko og tilbehør	uavhengig	
Benetton	Klær	kjede	
Bertoni	Herre	kjede	
Bianco	Sko og tilbehør	kjede	
BikBok	Dame	kjede	
BIT	Restaurant og kafe		
Bjørklund	Smykke, ur og optikk	kjede	
Blomsterglede	Hjem og hobby	kjede	
Bolia.com	Møbel og interiør	kjede	
Bose	Hjem og hobby	kjede	
Boys of Europe	Herre	kjede	
BR leker	Lek og Underholdning	kjede	
Brandstad	Herre	kjede	
Brilleland	Smykke, ur og optikk	kjede	
Build-A-Bear Workshop	Lek og Underholdning	kjede	
Burger King	Restaurant og kafe		
Bærum AkupunkturKlinikk	Service		
Bærum �yelegekontor	Service		
B�rumsklinikken	Service		
Bølgen & Moi Food Garage & Bistro	Restaurant og kafe		
Carlings	Klær	kjede	
Change	Dame	kjede	
Christiania Belysning	Møbel og interiør	kjede	
Christiania GlasMagasin	Kjøkken	kjede	
Clas Ohlson	Hjem og hobby	kjede	ankerbutikk
CMYK	Smykke, ur og optikk	kjede	
Cubus	Klær	kjede	ankerbutikk
Curato R�ntgen Sandvika	Service		
David Andersen	Smykke, ur og optikk	kjede	
De Fem H�rner	Dame	uavhengig	
Denim & Supply Ralph Lauren	Klær	kjede	
Din Sko	Sko og tilbehør	kjede	
Dressmann	Herre	kjede	
Dropsen	Spesial mat	kjede	

Dyrego Zoo	Andre	kjede	
Ecco	Sko og tilbehør	kjede	
Electroworld	Lek og Underholdning	kjede	
Elite Klinikken	Service		
Elixia Panorama	Service		
Enklere Liv	Hjem og hobby	kjede	
Enzo Poli	Sko og tilbehør	kjede	
Eplehuset	Hjem og hobby	kjede	
Face It	Service		
Fattigmann	Restaurant og kafe		
Follestad	Herre	kjede	
Follestad Ny del	Herre	kjede	
For Men	Herre	kjede	
For Women	Dame	kjede	
FotballShop	Sport og fritid	kjede	
FotoKnudsen	Hjem og hobby	kjede	
Fotterapeut Boysen	Service		
GAME	Lek og Underholdning	kjede	
Gant	Klær	kjede	
Gaudernack	Smykke, ur og optikk	uavhengig	
Gina Tricot	Dame	kjede	
Giotto	Sko og tilbehør	uavhengig	
Glitter	Smykke, ur og optikk	kjede	
G-Sport	Sport og fritid	kjede	
Handysize	Hjem og hobby	kjede	
Handz On	Service		
Handz On	Service		
Hansen & Dysvik	Møbel og interiør	kjede	
heltCOCO	Dame	uavhengig	
Hennes & Mauritz	Klær	kjede	ankerbutikk
HomeopatiKlinikken Vest	Service		
ICA Nær	Dagligvare	kjede	ankerbutikk
Indiska	Dame	kjede	
Jack & Jones	Herre	kjede	
Jernia	Hjem og hobby	kjede	
Jordbærpikene	Restaurant og kafe		
Junior Barneklær	Klær	kjede	
Kafferiet	Restaurant og kafe		
KappAhl	Klær	kjede	ankerbutikk
KICKS	Helse og velvære	kjede	
KID Interiør	Møbel og interiør	kjede	
Kimman Woman	Dame	kjede	
Kinsarvik Naturkost	Helse og velvære	kjede	
Kitch`n	Kjøkken	kjede	
Kondomeriet	Helse og velvære	kjede	

Kremfresh	Restaurant og kafe		
Kremmerhuset	Møbel og interiør	kjede	
Krogh Optikk	Smykke, ur og optikk	kjede	
L'Occitane	Helse og velvære	kjede	
Lace	Dame	uavhengig	
Lacoste	Klær	kjede	
Lakkbar Neglexpressen	Helse og velvære	kjede	
Le Cafè	Restaurant og kafe		
Le Palais des Thés	Spesial mat	kjede	
Lefdal	Hjem og hobby	kjede	ankerbutikk
Levi's Store	Klær	kjede	
Life	Helse og velvære	kjede	
Lindex	Dame	kjede	ankerbutikk
littSNOB	Dame	uavhengig	
LMC/Leather Man	Klær	uavhengig	
Lola & G	Spesial mat	kjede	
Lucky Duck	Helse og velvære	kjede	
Makeup Store	Helse og velvære	kjede	
Mango	Dame	kjede	
Mariannes	Dame	uavhengig	
Marinka	Dame	kjede	
MARK + BRANDY	Klær	uavhengig	
Match	Dame	kjede	
McDonalds	Restaurant og kafe		
MCS	Klær	kjede	
Medica Legeakutten Sandvika	Service		
Memira	Service		
Mester Grønn	Hjem og hobby	kjede	
MesterGull	Smykke, ur og optikk	kjede	
Modern Design frisør	Service		
Morris	Sko og tilbehør	kjede	
Morris Accessories	Sko og tilbehør	kjede	
Must Have	Dame	kjede	
Mye Moro	Lek og Underholdning	kjede	
Nadine	Dame	uavhengig	
Name It	Klær	kjede	
Narvesen 1. etasje	Kiosk	kjede	
Narvesen 2. etasje	Kiosk	kjede	
NetCom	Hjem og hobby	kjede	
Next to Nothing	Dame	uavhengig	
Nikita Hair	Service		
Nille	Hjem og hobby	kjede	
Nilson Shoes	Sko og tilbehør	kjede	
Noëlle	Helse og velvære	uavhengig	
Norli Bokhandel (gammel del)	Lek og Underholdning	kjede	

Norli Nye Sandvika	Lek og Underholdning	kjede	
Nye Sko	Sko og tilbehør	uavhengig	
Olivias Verden	Dame	uavhengig	
Oliviers & Co	Spesial mat	kjede	
Oslofjord-klinikken	Service		
Palma	Møbel og interiør	kjede	
Panduro Hobby	Hjem og hobby	kjede	
Parfumeri Tommi	Helse og velvære	uavhengig	
Peppes Pizza	Restaurant og kafe		
Peppes Pizza Nye	Restaurant og kafe		
Petra Ponte	Dame	uavhengig	
Pieces	Smykke, ur og optikk	kjede	
Platekompaniet	Lek og Underholdning	kjede	
PM - Personlig Mote	Dame	kjede	
Polarn O. Pyret	Klær	kjede	
Prego	Sko og tilbehør	kjede	
Princess	Møbel og interiør	kjede	
Protid Urmaker Larsen	Smykke, ur og optikk	kjede	
Rett & Vrang	Hjem og hobby	uavhengig	
Riis Bilglass	Service		
Risøe	Dame	kjede	
Riviera Maison	Møbel og interiør	uavhengig	
Roma Calzature	Sko og tilbehør	uavhengig	
Sandvika Bingo	Service		
Sandvika Hud & KroppsSenter	Service		
Sandvika Nevrosenter	Service		
Sandvika Småsenter Barnekroken	Service		
Sandvika Tannhelsesenter	Service		
Sandvika Øyelegesenter	Service		
Sapatos	Sko og tilbehør	kjede	
Senterklinikken, Fysioterapi og Naprapati	Service		
Shoebaloo	Sko og tilbehør	uavhengig	
SmoothieXchange	Restaurant og kafe		
Sole Service	Sko og tilbehør	uavhengig	
Solhuset (gammel del)	Service		
Solhuset (ny del)	Service		
Sony Center	Lek og Underholdning	kjede	
SPortA	Sport og fritid	uavhengig	
Sprell	Klær	kjede	
Steam Kaffebar	Restaurant og kafe		
Stockfleths	Restaurant og kafe		
Sunkost	Helse og velvære	kjede	
Superdry	Klær	kjede	
Swag	Klær	kjede	

Systue Alfa Design	Service		
Søstrene Grene	Møbel og interiør	kjede	
Teknikmagasinet	Lek og Underholdning	kjede	
Telekiosken	Hjem og hobby	kjede	
Telenorbutikken	Hjem og hobby	kjede	
The Body Shop	Helse og velvære	kjede	
Thune	Smykke, ur og optikk	kjede	
Tika Tika	Restaurant og kafe		
Tilbords	Kjøkken	kjede	
Tommi Salongen Frisør	Service		
Torshov Sport	Sport og fritid	kjede	
Toys R Us	Lek og Underholdning	kjede	
Traktøren Kjøkkenutstyr	Kjøkken	kjede	
Trygge Rom	Hjem og hobby	uavhengig	
Ultra	Dagligvare	kjede	ankerbutikk
Urban	Klær	kjede	
Vero Moda	Dame	kjede	
Vest Legekontor	Service		
VIA Tours Sandvika	Service		
VIC	Klær	kjede	
Villeroy & Boch	Kjøkken	kjede	
Vita	Helse og velvære	kjede	
Vitalia Tannklinikk	Service		
Vivikes	Dame	kjede	
Volt	Herre	kjede	
Wow	Dame	kjede	
XXL Sport og Villmark	Sport og fritid	kjede	ankerbutikk
Zandra	Dame	uavhengig	
Zizzi	Dame	kjede	
Økonomisko	Sko og tilbehør	kjede	
Åhlens	Møbel og interiør	kjede	

(Sandvika Storsenter 2013)

Ski Storsenter			
Butikk	Bransje	kjedetilørighet	ankerbutikk
A&C Jewellery Design - Oslo	Smykke, ur og optikk	kjede	
Accessorize	Smykke, ur og optikk	kjede	
Adam og Eva	Service		
Apotek 1, Ski Amfi	Apotek	kjede	
Apotek 1, Ski Storsenter	Apotek	kjede	
Ark Bokhandel	Lek og underholdning	kjede	
Army Shop	Sport og fritid	kjede	
Avancia Sport Center Ski	Service		
Babyshop	Klær	kjede	
Bakeriet	Restaurant og kafe		
Bare Barn	Klær	kjede	
Bertoni	Herre	kjede	
Bianco Footwear	Sko og tilbehør	kjede	
Big Bite	Restaurant og kafe		

Bik Bok	Dame	kjede	
Bjørklund	Smykke, ur og optikk	kjede	
Bolia.com	Møbel og interiør	kjede	
Boys of Europe	Herre	kjede	
Brandstad	Herre	kjede	
B-Young	Dame	kjede	
Cafe Opus	Restaurant og kafe		
Carlings	Klær	kjede	
Change	Dame	kjede	
Chantal	Dame	kjede	
Christiania Belysning	Møbel og interiør	kjede	
Christiania GlasMagasin	kjøkken	kjede	
Claire.dk	Dame	kjede	
Clas Ohlson	Hjem og hobby	kjede	ankerbutikk
Cubus	klær	kjede	ankerbutikk
Deguy	Dame	kjede	
Den Blinde Ku	spesial mat	kjede	
Din Sko	Sko og tilbehør	kjede	
dna - a part of you	Sko og tilbehør	kjede	
Dressmann	Herre	kjede	
Duett Klær & Gaver	Dame	uavhengig	
Ecco	Sko og tilbehør	kjede	
Egon Restaurant	Restaurant og kafe		
Elite Foto	Hjem og hobby	kjede	
Elkjøp Express Ski	Hjem og hobby	kjede	
Enklere Liv	Hjem og hobby	kjede	
Eurosko/Senter Sko	Sko og tilbehør	kjede	
Ferdinand	Klær	kjede	
Flügger Farve	Møbel og interiør	kjede	
Follestad	Herre	kjede	
Fotoknudsen AS	Hjem og hobby	kjede	
FreeQuent	Dame	kjede	
Frisk av mat, ernæringsterapeut	Service		
Gina Tricot	Dame	kjede	
Glitter	Smykke, ur og optikk	kjede	
G-sport	Sport og fritid	kjede	
HairShop Frisør	Service		
Hansen & Dysvik	Møbel og interiør	kjede	
Hennes & Mauritz	Klær	kjede	ankerbutikk
Hotelllets lobbybar	Restaurant og kafe		
Humac	Hjem og hobby	kjede	
Indiska	Dame	kjede	
Intersport	Sport og fritid	kjede	ankerbutikk
Jack & Jones	Herre	kjede	
Juvelen Gullsmed	Smykke, ur og optikk	kjede	
Kappahl	Dame	kjede	ankerbutikk
Kase	Klær	uavhengig	
Kicks	Helse og velvære	kjede	
Kid Interiør	Møbel og interiør	kjede	
Klara	Dame	kjede	
Kondomeriet	Helse og velvære	kjede	
Kremmerhuset Ting & Sånt	Møbel og interiør	kjede	
Krogh Optikk	Smykke, ur og optikk	kjede	
Krydder Restaurant og Bar	Restaurant og kafe		
Lakkbar Neglexpressen	Helse og velvære	kjede	
Le Café	Restaurant og kafe		
Lefdal	Hjem og hobby	kjede	ankerbutikk
Life	Helse og velvære	kjede	
Lille Persille	Restaurant og kafe		

Index	Dame	kjede	ankerbutikk
L'Occitane	Helse og velvære	kjede	
Lucky Duck	Helse og velvære	kjede	
Löpplabbet	Sko og tilbehør	kjede	
Mamma Mia	Restaurant og kafe		
Marinka	Dame	kjede	
Match	Klær	kjede	
Mestergull	Smykke, ur og optikk	kjede	
Metro Bowling Ski	Service		
Mister Minit	Service		
Moods of Norway	Klær	kjede	
Morris	Sko og tilbehør	kjede	
MUST Have	Dame	kjede	
Name It	Klær	kjede	
Narvesen	Kiosk	kjede	
Narvesen Ski Amfi	Kiosk	kjede	
NetCom	Hjem og hobby	kjede	
Nille	Hjem og hobby	kjede	
Noa Noa	Dame	kjede	
Norli	Lek og underholdning	kjede	
Oliviers & Co	spesial mat	kjede	
Panduro Hobby	Hjem og hobby	kjede	
Peppes Pizza, inne	Restaurant og kafe		
Peppes Pizza, ny del	Restaurant og kafe		
Pieces	Smykke, ur og optikk	kjede	
Platekompaniet	Lek og underholdning	kjede	
PM Personlig Mote	Dame	kjede	
Polarn O.Pyret	Klær	kjede	
Princess	Møbel og interiør	kjede	
Rosenterapeut	Service		
Salong Edmund	Service		
Sanselig Interiør	Møbel og interiør	uavhengig	
Sapatos	Sko og tilbehør	kjede	
Senter Sko/Eurosko	Sko og tilbehør	kjede	
Shoe Lounge	Sko og tilbehør	kjede	
Ski Akvarium	Andre	kjede	
Ski Helhetsterapi	Service		
Ski Hud og Fotklinikk	Service		
Ski Renseri AS	Service		
Skonnord	Klær	kjede	
Solhuset	Service		
Spaceworld	Lek og underholdning	kjede	
SpareBank 1	Service		
Stockfleths	Restaurant og kafe		
Sunkost	Helse og velvære	kjede	
Sunt og godt	Restaurant og kafe		
Superdry	Klær	kjede	
Swag	Klær	kjede	
Synergi Terapi Studio	Service		
Søstre Grene	Møbel og interiør	kjede	
Teknikmagasinet	Lek og underholdning	kjede	
Telekiosken	Hjem og hobby	kjede	
The Body Shop	Helse og velvære	kjede	
Ticket Reisebyrå	Service		
Til Bords	kjøkken	kjede	
Titt Inn Brio Leker	Lek og underholdning	kjede	
Torshov Bilrekvisita	Sport og fritid	kjede	
Traktøren Kjøkkenutstyr	kjøkken	kjede	
Travelnet Ski Reisebyrå	Service		

Ultra	Dagligvare	kjede	ankerbutikk
Urban	Klær	kjede	
Urmagasinet Protid	Smykke, ur og optikk	kjede	
Valmuen psykoterapi	Service		
Vero Moda	Dame	kjede	
Vic	Klær	kjede	
Vinmonopolet	spesial mat	kjede	ankerbutikk
Vinn	Service		
VITA	Helse og velvære	kjede	
Vivikes	Dame	kjede	
Volt	Herre	kjede	
Wow	Dame	kjede	
ZIZZI	Dame	kjede	
Åhlens	Kjøkken	kjede	

(Ski Storsenter 2013)

Strømmen Storsenter			
Butikk	Bransje	Kjedetilhørighet	Ankerbutikk
7 Camicie	Herre	kjede	
Accessorize	Smykke, ur og optikk	kjede	
Aldo	Sko og tilbehør	kjede	
Anton Sport	Sport og fritid	kjede	
A-Print	Service		
Army Shop	Klær	kjede	
Arts & Crafts	Smykke, ur og optikk	kjede	
Aud's Undertøysalong	Dame	kjede	
Backe i Grensen	Møbel og interiør	kjede	
Backstage	Lek og underholdning	kjede	
Baker Hansen	Restaurant og kafe		
Baker Samson	Restaurant og kafe		
Barnas Hus	Klær	kjede	
Bellas Emne	Møbel og interiør	uavhengig	
Ben & Jerry's	Restaurant og kafe		
Benetton	Klær	kjede	
Bertoni	Herre	kjede	
Bianco Footwear	Sko og tilbehør	kjede	
Biazuzzi	Dame	uavhengig	
Big Bite	Restaurant og kafe		
Bik Bok	Dame	kjede	
BIT	Restaurant og kafe		
Bjørn Borg	Klær	kjede	
Bocata	Restaurant og kafe		
Bohus Møbelvarehus	Møbel og interiør	kjede	
Boklageret	Lek og underholdning	kjede	
Boomerang	Klær	uavhengig	
Boots Apotek	Apotek	kjede	
Boys of Europe	Herre	kjede	
BR Leker	Lek og underholdning	kjede	

Brandstad	Herre	kjede	
Brilleland	Smykke, ur og optikk	kjede	
BRIO Standard Hobby og Leker	Lek og underholdning	kjede	
Buddy Strømmen Zoosenter AS	Andre	kjede	
Buntmaker Nilsen	Klær	kjede	
Burger King	Restaurant og kafe		
B-Young	Dame	kjede	
Cafe Opus	Restaurant og kafe		
Camilla Risøe	Dame	kjede	
Carlings	Klær	kjede	
Chantal	Dame	kjede	
Christiania Belysning	Møbel og interiør	kjede	
Christiania GlasMagasin	Kjøkken	kjede	
Claire	Dame	kjede	
Clas Ohlson	Hjem og hobby	kjede	ankerbutikk
Cmyk	Sko og tilbehør	kjede	
Coast	Dame	kjede	
Companys	Dame	kjede	
Condo	Sko og tilbehør	kjede	
Cubus	Klær	kjede	ankerbutikk
Den blinde Ku	Spesial mat	kjede	
Design Haircare avd. Plus	Service		
Din Sko	Sko og tilbehør	kjede	
dna	Sko og tilbehør	kjede	
Dolly Dimple's	Restaurant og kafe		
Dressmann	Herre	kjede	
Dressmann XL	Herre	kjede	
Dropsen	Spesial mat	kjede	
Dus Kafe og Kos	Restaurant og kafe		
Eataly	Restaurant og kafe		
EB Games	Lek og underholdning	kjede	
Ecco Store	Sko og tilbehør	kjede	
Egon	Restaurant og kafe		
Enklere Liv	Hjem og hobby	kjede	
Esthetique	Helse og velvære	kjede	
Expert	Hjem og hobby	kjede	ankerbutikk
Follestad	Herre	kjede	
Fotballshop	Sport og fritid	kjede	
FotoKnudsen	Hjem og hobby	kjede	
Game Stop	Lek og underholdning	kjede	
Gant Store	Klær	kjede	
Gerry Weber	Dame	kjede	
Gerts	Klær	kjede	
Gina Tricot	Dame	kjede	
Glitter	Smykke, ur og optikk	kjede	

Grensen Sko	Sko og tilbehør	kjede	
G-Sport	Sport og fritid	kjede	ankerbutikk
Handz On - bilpleie	Service		
Hansen & Dysvik	Møbel og interiør	kjede	
Headmasters	Service		
Hennes & Mauritz	Klær	kjede	ankerbutikk
Home & Cottage	Møbel og interiør	kjede	
Ice Dream	Restaurant og kafe		
Image	Dame	kjede	
Interflora	Hjem og hobby	kjede	
Jack & Jones	Herre	kjede	
Japan Photo	Hjem og hobby	kjede	
Jernia	Hjem og hobby	kjede	
Jordbærpike	Restaurant og kafe		
Junior Barneklær	Klær	kjede	
Juvelen	Smykke, ur og optikk	kjede	
Kaffemakeriet	Restaurant og kafe		
Kappahl	Klær	kjede	ankerbutikk
Kicks	Helse og velvære	kjede	
Kid Interiør	Møbel og interiør	kjede	
Kitch'n	Kjøkken	kjede	
Kondomeriet	Helse og velvære	kjede	
Krogh Optikk	Ur og optikk	kjede	
Lace	Dame	kjede	
Lakkbar	Helse og velvære	kjede	
Laundry	Klær	kjede	
Lefdal Elektromarked	Hjem og hobby	kjede	ankerbutikk
Lekeparken Strømmen Storsenter	Service		
Lemon Heads Frisør	Service		
Leslie frisør	Service		
Life Helsekost	Helse og velvære	kjede	
Lille Persille	Restaurant og kafe		
Lindex	Dame	kjede	ankerbutikk
Lucky Duck	Helse og velvære	kjede	
Lush	Helse og velvære	kjede	
Løplabbet	Sko og tilbehør	kjede	
Match	Klær	kjede	
McDonalds	Restaurant og kafe		
Me & My Cousin	Dame	uavhengig	
Meny	Dagligvare	kjede	ankerbutikk
Mester Grønn	Hjem og hobby	kjede	
Mestergull	Smykke, ur og optikk	kjede	
Mister Minit	Service		
MIX Kiosk	Kiosk	kjede	
More Than Shoes	Sko og tilbehør	uavhengig	

Morris	Sko og tilbehør	kjede	
Mousumi	Dame	kjede	
Mph Milesperhour	Herre	kjede	
Mujo	Restaurant og kafe		
Name It	Klær	kjede	
Narvesen Kiosk Atriet	Kiosk	kjede	
Narvesen Kiosk v/ Burger King	Kiosk	kjede	
NetCom Shop	Hjem og hobby	kjede	
New Yorker	Klær	kjede	
Next To Nothing	Dame	kjede	
Noa Noa	Dame	kjede	
Norrøna	Klær	kjede	
Notabene	Lek og underholdning	kjede	
Oasis	Dame	kjede	
Oliviers & Co	Spesial mat	kjede	
Only	Dame	kjede	
Organic Store Helsekost	Helse og velvære	kjede	
Platekompaniet	Lek og underholdning	kjede	
PM Personlig Mote	Dame	kjede	
Princess Interiør	Møbel og interiør	kjede	
Rema 1000	Dagligvare	kjede	ankerbutikk
Rockopop	Klær	uavhengig	
Saeid's Tepper	Møbel og interiør	uavhengig	
Sapatos	Sko og tilbehør	kjede	
Session	Klær	kjede	
Sjøveien	Spesial mat	kjede	
Skin Tonic parfymeri	Helse og velvære	kjede	
Skoringen	Sko og tilbehør	kjede	
Smoothie Xchange	Restaurant og kafe		
Snadder	Spesial mat	uavhengig	
Sorbet	Dame	kjede	
Spaceworld	Lek og underholdning	kjede	
Specsavers	Ur og optikk	kjede	
Stenders	Helse og velvære	kjede	
Strømmen Bilradio	Hjem og hobby	uavhengig	
Strømmen Bingo	Service		
Strømmen Postkontor	Service		
Strømmen Rens og Skjorteservice	Service		
Strømmen klinikken	Service		
Studio G12	Sko og tilbehør	kjede	
Superdry	Klær	kjede	
Søstre Grene	Møbel og interiør	kjede	
Tannlegesenteret	Service		
Teknikkmagasinet	Lek og underholdning	kjede	
Telekiosken	Hjem og hobby	kjede	

Telenor	Hjem og hobby	kjede	
Telering Express	Hjem og hobby	kjede	
The Body Shop	Helse og velvære	kjede	
Ticket Feriereiser	Service		
Torghandler'n	Spesial mat	uavhengig	
Torshov Bilrekvisita AS	Hjem og hobby	kjede	
Urban	Klær	kjede	
Urmaker Ø. Thomassen, Protid	Smykke, ur og optikk	kjede	
Vero Moda	Dame	kjede	
VIC*	Klær	kjede	
Vinmonopolet	Spesial mat	kjede	ankerbutikk
VITA	Helse og velvære	kjede	
Vitus apotek	Apotek	kjede	
Vivikes	Dame	kjede	
VOLT	Herre	kjede	
WOW	Dame	kjede	
Wyfee	Hjem og hobby	kjede	
XXL	Sport og fritid	kjede	ankerbutikk
ZIZZI	Dame	kjede	
Zjoos	Sko og tilbehør	kjede	
Økonomisko	Sko og tilbehør	kjede	
Åhlens	Møbel og interiør	kjede	

(Strømmen Storsenter 2013)

Bryn senter			
Butikk	Beskrivelse		
Aker Begravelsesbyrå	Service		
Aktiv Eiendomsmegling	Service		
al dente	Restaurant og kafe		
Apotek 1	Apotek	kjede	
Auster Frisør	Service		
Bailine Bryn	Service		
Benetton	Klær	kjede	
Bik Bok	Dame	kjede	
Bilvask 1	Service		
Bjørklund	Smykke, ur og optikk	kjede	
Brilleland	Smykke, ur og optikk	kjede	
Brio Leker	Lek og underholdning	kjede	
Bryn Medisinske Senter	Service		
Bryn Naturmedisin og Hudpleie	Service		
Bryn psykomotoriske fysioterapi	Service		
Bryn Sport	Sport og fritid	kjede	
Bryn Tannhelsesenter	Service		
Clas Ohlson	Hjem og hobby	kjede	
Cubus	Klær	kjede	ankerbutikk

DNA	Sko og tilbehør	kjede	
Dressmann	Herre	kjede	
Elite Foto	Hjem og hobby	kjede	
Feriebutikken	Service		
Floriss	Hjem og hobby	kjede	
Gavehuset	Møbel og interiør	kjede	
Grete Roede	Service		
H&M	Klær	kjede	ankerbutikk
Hanne Westby Hogstad, Psykomotorisk Fysioterapi	Service		
Juvelen	Smykke, ur og optikk	kjede	
KappAhl	Klær	kjede	
Kicks	Helse og velvære	kjede	
Life	Helse og velvære	kjede	
Lille Persille	Restaurant og kafe		
Lojal Rens	Service		
Match Man	Herre	kjede	
Match Woman	Dame	kjede	
Mersmak	Restaurant og kafe		
Miss Bee Boutique	Dame	kjede	
Mix	Kiosk	kjede	
Morris	Sko og tilbehør	kjede	
NEMUS Bryn	Service		
Nikita Hair	Service		
Post	Service		
Princess Interiør	Møbel og interiør	kjede	
Risvang Tannteknikk AS	Service		
Skoringen	Sko og tilbehør	kjede	
Solhuset	Service		
Tanum	Lek og underholdning	kjede	
Telekiosken	Hjem og hobby	kjede	
Tre små hus	Klær	kjede	
Ultra	Dagligvare	kjede	ankerbutikk
Unilabs Røntgen Bryn	Service		
Vero Moda	Dame	kjede	
VITA	Helse og velvære	kjede	
Volt	Herre	kjede	

(Bryn Senter 2013)

Holmen Senter			
Butikk	Bransje	Kjedetilhørighet	ankerbutikk
Advokat Øyehaug	Service		
Advokatene på Bryggen ANS	Service		
Apotek1	Apotek	uavhengig	ankerbutikk
Ark Bokhandel	Lek og underholdning	kjede	
Asker og Bærum Fotklinikk	Service		

Asker Sykkelsenter	Sport og fritid	kjede	
Baker Nordby	Restaurant og kafe		
Boutique Classic	Sko og tilbehør	kjede	
Boys & Girls	Klær	uavhengig	
Chica	Dame	kjede	
Cubus	Klær	kjede	ankerbutikk
Dentex	Service		
DnB Meglerkontor	Service		
Dorothea	Dame	kjede	
Ek og Mosveen Taksering	Service		
Elite Foto	Hjem og hobby	uavhengig	
Ella Marie	Dame	kjede	
Eurosko	Sko og tilbehør	kjede	
Fotpleier Gry Haraldson	Service		
Galleri Moezzi Persiske tepper	Møbel og interiør	kjede	
Gerry Weber	Dame	kjede	
Godt brød	Restaurant og kafe		
G-Sport	Sport og fritid	uavhengig	
GullSmykket	Smykke, ur og optikk	kjede	
H&M	Klær	kjede	ankerbutikk
Hair and There	Service		
Holmen Akupunktur og Naturterapi	Service		
Holmen Bилpleie	Service		
Holmen Blomst	Hjem og hobby	kjede	
Holmen Helsestasjon	Service		
Holmen Hud og Fotklinikk	Service		
Holmen Klinikken	Service		
Holmen Pizza	Restaurant og kafe		
Holmen Rens og skjorteservice	Service		
Holmen Samtalesenter	Service		
Holmen Seniorsenter	Service		
Holmen Senterbibliotek	Service		
Holmen Sko	Sko og tilbehør	uavhengig	
Holmenlegene	Service		
Ica	Dagligvare	uavhengig	ankerbutikk
Impacto	Service		
Ina Trosby - dekoratør og billedmaler	Service		
Jernia	Hjem og hobby	kjede	
KGB dans & ballett	Service		
Kitch'n	kjøkken	kjede	
Kombi Service	Service		
Krogh Optikk	Smykke, ur og optikk	kjede	
Lenes Beauty Box	Service		
MAXBO Holmen	Hjem og hobby	kjede	
Meny	Dagligvare	kjede	ankerbutikk

Metro Bowling	Service		
Miss Muffet Barnerom	Møbel og interiør	kjede	
Naprapatlandslaget	Service		
Narvesen	Kiosk	kjede	
Naturterapeut Oddveig Bråtet	Service		
Nesbru Postkontor	Service		
Nille	Hjem og hobby	kjede	
Pharmex	Service		
Pizzabakeren	Restaurant og kafe		
Princess	Møbel og interiør	kjede	
Psykologspesialist Cindy Berger	Service		
SALT	Klær	uavhengig	
Skin Tonic	Helse og velvære	kjede	
Solhuset	Service		
Sunkost	Helse og velvære	kjede	
Sunt og Nam	Restaurant og kafe		
Tanjas Neglsalong	Service		
Tannlege Åse N. Jensen	Service		
Tilbords	kjøkken	uavhengig	
Tiurtoppen Hytter	Service		
Tones Helse og Velvære	Service		
Torshov Bilrekvisita	Hjem og hobby	kjede	
Tre Små Hus	Dame	kjede	
Vic	Klær	kjede	
Vinmonopolet	Spesial mat	kjede	
Zoo 1	Andre	kjede	
ØkonomiBistand AS	Service		

(Holmen Senter 2013)

Kolbotn Torg			
Butikk	Bransje	Kjedetilørighet	ankerbutikk
Anton Sport	Sport og fritid	kjede	
Bailine (Kolben)	Service		
Baker Nordby	Restaurant og kafe		
Be You	Dame	kjede	
Bik Bok	Dame	uavhengig	
Bjørklund	Smykke, ur og optikk	kjede	
Boots apotek	Apotek	kjede	ankerbutikk
Brio	Lek og underholdning	kjede	
Brun og Blid (Kolben)	Service		
Cafe Crema (Kolben)	Restaurant og kafe		
Café Opus	Restaurant og kafe		
China House (Kolben)	Restaurant og kafe		
Coop Mega	Dagligvare	kjede	ankerbutikk
Cubus	Klær	uavhengig	ankerbutikk
Dyrego	Andre	uavhengig	

Eurosko	Sko og tilbehør	kjede	
Fattigmann	Restaurant og kafe		
Gamle Tårnhuset Restaurant	Restaurant og kafe		
Glitter	Sko og tilbehør	kjede	
G-sport	Sport og fritid	kjede	
Gunilla	Dame	kjede	
Gynekologene på Kolbotn	Service		
H&M	Klær	kjede	ankerbutikk
Hamborg	Herre	uavhengig	
Høyer	Klær	kjede	
Jernia	Hjem og hobby	kjede	
Kicks	Helse og velvære	kjede	
Kikk Inn	Møbel og interiør	kjede	
Kolben Selskapsmat og Catering (Kolben)	Restaurant og kafe		
Kolbotn fysikalske	Service		
Kolbotn Rens (Kolben)	Service		
Kolbotn Tannregulering	Service		
Krogh Optikk	Smykke, ur og optikk	kjede	
Krogsveen Eiendomsmegling	Service		
La Baguette	Restaurant og kafe		
Lampehuset	Møbel og interiør	kjede	
Leslie	Service		
Life	Helse og velvære	kjede	
Lindex	Dame	kjede	
Match	Klær	kjede	
Mester Grønn	Hjem og hobby	kjede	
Micromax	Hjem og hobby	kjede	
Morris	Sko og tilbehør	kjede	
Narvesen	Kiosk	kjede	
Nille	Hjem og hobby	kjede	
PM	Dame	kjede	
Princess	Møbel og interiør	kjede	
Rabalder	Klær	kjede	
Rafens	kjøkken	kjede	
Sjarm & Sjel	Møbel og interiør	kjede	
Soda	Klær	kjede	
Spaceworld	Hjem og hobby	kjede	
Tanum	Lek og underholdning	uavhengig	
Terra Eiendomsmegling	Service		
Terrassen Restaurant	Restaurant og kafe		
Thune	Smykke, ur og optikk	kjede	
Triumph	Dame	kjede	
Vinmonopolet	Spesial Mat	kjede	
Vita	Helse og velvære	kjede	

Øyelege Vidar Gustavsen	Service		
-------------------------	---------	--	--

(Kolbotn Torg 2013)

Linderud Senter			
Butikk	Bransje	Kjedetilhørighet	ankerbutikk
Ark	Lek og underholdning	kjede	
b.young	Dame	kjede	
Baker Samson	Restaurant og Kafe		
Brilleland	Smykker, ur og optikk	kjede	
BRIO Linderud Leker	Lek og underholdning	kjede	
Change	Dame	kjede	
Chantal	Dame	kjede	
CMYK	Sko og tilbehør	kjede	
Cubus	Klær	kjede	ankerbutikk
din veske	Sko og tilbehør	uavhengig	
dna	Sko og tilbehør	kjede	
Dressmann	Herre	kjede	
Enklere Liv	Hjem og hobby	kjede	
Eurosko	Sko og tilbehør	kjede	
Fonus Begravelsesbyrå	Service		
Fugaro Trend	Herre	uavhengig	
GameStop	Lek og underholdning	kjede	
Gossip	Dame	uavhengig	
Gull-Funn	Smykker, ur og optikk	kjede	
ICA Supermarked	Dagligvare	kjede	ankerbutikk
Intersport	Sport og fritid	kjede	
Istanbul Linderud	Spesial mat	kjede	
Jack & Jones	Herre	kjede	
Jernia	Hjem og hobby	kjede	
Jordbærpikene	Restaurant og Kafe		
Juvelen	Smykker, ur og optikk	kjede	
Kicks	Helse og velvære	kjede	
Kid Interiør	Møbel og interiør	kjede	
Kitch'n	kjøkken	kjede	
Kremmerhuset Ting & Sånt	Møbel og interiør	kjede	
Lampehuset	Møbel og interiør	kjede	
Life	Helse og velvære	kjede	
Linderud Garn og Hobby	Hjem og hobby	kjede	
Linderud postkontor	Service		
Linderud Rens	Service		
Lindex	Dame	kjede	
McDonald's	Restaurant og Kafe		
Mester Grønn	Hjem og hobby	kjede	
Narvesen	kiosk	kjede	
NetCom	Hjem og hobby	kjede	

Nille	Hjem og hobby	kjede	
Notabene	Lek og underholdning	kjede	
OK Bingo Linderud	Service		
Pretty Woman	Dame	kjede	
Princess	Møbel og interiør	kjede	
Privatmegleren	Service		
Sazan Pizza og Grill	Restaurant og Kafé		
Tele Store	Hjem og hobby	kjede	
Tilbords	kjøkken	kjede	
Tropehagen Zoo	Andre	kjede	
Vero Moda/ONLY	Dame	kjede	
VIC	Dame	kjede	
Vinmonopolet	Spesial mat	kjede	ankerbutikk
VITA	Helse og velvære	kjede	
Vivikes	Dame	kjede	
Zizzi	Dame	kjede	
Økonomisko	Sko og tilbehør	kjede	
Åhléns	Møbel og interiør	kjede	

(Linderud Senter 2013)

Lillestrøm Torv			
Butikk	Bransje	Kjedetilhørighet	ankerbutikk
Alles Velvære	Service		
Anton Sport	Sport og fritid	kjede	
Ark Bokhandel	Lek og underholdning	kjede	
Bagorama	Sko og tilbehør	kjede	ankerbutikk
Bakeriet	Restaurant og kafé		
Bertoni	Herre	kjede	
Big Bite	Restaurant og kafé		
Bik Bok	Dame	kjede	
Blant Venner	Restaurant og kafé		
Bok & Media / Panduro	Lek og underholdning	kjede	ankerbutikk
Boys of Europe	Herre	kjede	
Brandstad	Herre	kjede	
Brilleland	Smykke, ur og optikk	kjede	
Brio	Lek og underholdning	kjede	
Burger King	Restaurant og kafé		
B-Young	Dame	kjede	
Cafe Aroma	Restaurant og kafé		
Carlings	Klær	kjede	
Celine	Dame	uavhengig	
Change	Dame	kjede	
Christiania Belysning	Møbel og interiør	kjede	
CMYK	Sko og tilbehør	kjede	
Cubus	Klær	kjede	

Diamant Frisør	Service		
dna	Sko og tilbehør	kjede	
Dressmann	Herre	kjede	ankerbutikk
Entourage	Dame	uavhengig	
Eurosko	Sko og tilbehør	kjede	
Floriss	Hjem og hobby	kjede	
FotoKnudsen	Hjem og hobby	kjede	
Glitter	Sko og tilbehør	kjede	
Good Atmosphere	Møbel og interiør	uavhengig	
Gull-Funn	Smykke, ur og optikk	kjede	
Hansen & Dysvik	Møbel og interiør	kjede	
Headmasters 1. etg.	Service		
Hennes & Mauritz	Klær	kjede	ankerbutikk
Hoberg Sko	Sko og tilbehør	kjede	
Juvelen	Smykke, ur og optikk	kjede	
Kari-Janne Salong	Service		
Kicks	Helse og velvære	kjede	
Kitch'n	kjøkken	kjede	
L'angolo	Restaurant og kafe		
Lillestrøm Akvarium / Buddy	Andre	kjede	ankerbutikk
Lindex	Klær	kjede	
Match Man/Woman	Klær	kjede	
Morris	Sko og tilbehør	kjede	
Name It	Klær	kjede	
Narvesen	Kiosk	kjede	
Nille	Hjem og hobby	kjede	
Peppes Pizza	Restaurant og kafe		
Pikene på Torvet	Restaurant og kafe		
PM Personlig Mote	Dame	kjede	
Princess	Møbel og interiør	kjede	
Rimi	Dagligvare	kjede	
Risøe	Dame	kjede	
Samson	Restaurant og kafe		
Skomaker & Systue Avareh	Service		
Spaceworld	Hjem og hobby	kjede	
Spill & Vinn	Kiosk	kjede	
Sunkost	Helse og velvære	kjede	
Teknikmagasinet	Hjem og hobby	kjede	
Telekiosken	Hjem og hobby	kjede	
Thune Gullsmed og Urmaker	Smykke, ur og optikk	kjede	
Ticket Reisebyrå	Service		
Tilbords	kjøkken	kjede	
Torvhjørnet Kafè	Restaurant og kafe		
Vero Moda/Jack & Jones	Klær	kjede	
VITA	Helse og velvære	kjede	

Vitusapotek	Apotek	kjede	
Wayne's Coffee	Restaurant og kafe		
Økonomisko	Sko og tilbehør	kjede	

(Lillestrøm Torv 2013)

Stovner Senter			
Butikk	Bransje	Kjedetilørighet	ankerbutikk
AB Klipp	Service		
Apotek 1 Stovner	Apotek	kjede	
Ark Bokhandel	Lek og underholdning	kjede	
Aseco Gull & Sølv	Smykke, ur og optikk	kjede	
Autoteam Trafikkskole	Service		
Bagorama/Le Ganz	Sko og tilbehør	kjede	
Baker Samson	Restaurant og kafe		
Bakeriet	Restaurant og kafe		
Barnas Hus	Klær	kjede	
Bertoni	Herre	kjede	
Bijourca	Klær	kjede	
Bik Bok	Dame	uavhengig	
Bjørklund	Smykke, ur og optikk	kjede	
Bogerud	Klær	kjede	
Brilleland	Smykke, ur og optikk	kjede	
Brio	Lek og underholdning	kjede	
Brun og Blid	Service		
Burger King	Restaurant og kafe		
B-Young	Dame	kjede	
Cafe Lysthuset	Restaurant og kafe		
Carlings	Klær	kjede	
CMYK	Sko og tilbehør	kjede	
Condis	Service		
Deichmanske Bibliotek	Service		
Din Sko	Sko og tilbehør	kjede	
DNB Bank	Service		
Dressmann	Herre	kjede	
Elkjøp Express	Hjem og hobby	kjede	
Finance Broker Stovner	Service		
Floriss	Hjem og hobby	kjede	
Forex Bank	Service		
GameStop	Lek og underholdning	kjede	
Glitter	Sko og tilbehør	kjede	
Grensen Sko	Sko og tilbehør	kjede	
Grouddalen Dyreklinikk AS	Service		
Grønhuset	Spesial mat	kjede	
G-Sport	Sport og fritid	kjede	ankerbutikk
Hennes & Mauritz	Klær	kjede	ankerbutikk

Home Eiendom	Service		
Homeopatiklinikken	Service		
Jack & Jones	Herre	kjede	
Jernia	Hjem og hobby	kjede	
Juvelen	Smykke, ur og optikk	kjede	
Kaffemakeriet	Restaurant og kafe		
KappAhl	Klær	kjede	
Kicks	Helse og velvære	kjede	
Kid Interiør	Møbel og interiør	kjede	
Kitch'n	kjøkken	kjede	
Kremmerhuset Ting & Sânt	Møbel og interiør	kjede	
Krogsveen	Service		
Lampehuset	Møbel og interiør	kjede	
Life Stovner Senter	Helse og velvære	kjede	
Lindex	Klær	kjede	
LMC	Klær	kjede	
Match	Klær	kjede	
Meny	Dagligvare	kjede	ankerbutikk
Mester Grønn	Hjem og hobby	kjede	
Mix & Dagligvare	Kiosk	kjede	
Mix/Meny	Kiosk	kjede	
Narvesen	Kiosk	kjede	
Narvesen - Ram & Rom	Kiosk	kjede	
NetCom	Hjem og hobby	kjede	
Nikita Hair	Service		
Nille	Hjem og hobby	kjede	
Noe For Enhver til deg og hjemme ditt	Møbel og interiør	kjede	
PM Personlig Mote	Dame	kjede	
Princess	Møbel og interiør	kjede	
Rimi	Dagligvare	kjede	ankerbutikk
Risøe	Dame	kjede	
Spaceworld	Hjem og hobby	kjede	
Specsavers	Smykke, ur og optikk	kjede	
Stovner Begravelsesbyrå	Service		
Stovner Bingo	Service		
Stovner Hud og Fotpleie	Service		
Stovner Kiropraktorsenter	Service		
Stovner og Groruddalen Aut.Trafikkskole AS	Service		
Stovner Posthandel	Service		
Stovner Rens og Skjorteservice	Service		
Stovner Sko- og Nøkkelservice	Service		
Stovner Tannlegesenter - 3.etg.	Service		
Stovner Zoo	Andre	kjede	

STRAA Frisørene	Service		
Svaler	andre	kjede	
Teknikmagasinet	Hjem og hobby	kjede	
Telekiosken	Hjem og hobby	kjede	
Terrassen Kafe & Restaurant	Restaurant og kafe		
TGR	Møbel og interiør	kjede	
Tutti Frutti	Restaurant og kafe		
Vero Moda	Dame	kjede	
Vinmonopolet	Spesial mat	kjede	ankerbutikk
VITA	Helse og velvære	kjede	
Vitusapotek	Apotek	kjede	
Vivikes	Dame	kjede	
Wok Inn	Restaurant og kafe		
Økonomisko	Sko og tilbehør	kjede	

(Stovner Senter 2013)

Vinterbro senteret			
Butikk	Bransje	kjedetilhørighet	ankerbutikk
Ark Bokhandel	Lek og Underholdning	kjede	
Bagorama	Sko og tilbehør	kjede	
Baker Nordby	Restaurant og kafe		
Benetton	Klær	kjede	
Bik Bok	Dame	kjede	
Black Cat	Restaurant og kafe		
Bohus Vinterbro	Møbel og interiør	kjede	
Brio	Lek og Underholdning	kjede	
Burger King	Restaurant og kafe		
Carlings	Klær	kjede	
Change	Dame	kjede	
Chantal	Dame	kjede	
Coop Obs!	Dagligvare	kjede	ankerbutikk
Cubus	Klær	kjede	
Din Sko	Sko og tilbehør	kjede	
Dorothea	Dame	kjede	
Dressmann	Herre	kjede	
Elkjøp	Hjem og hobby	kjede	
Eurosko	Sko og tilbehør	kjede	
Floriss	Hjem og hobby	kjede	
GameStop	Lek og Underholdning	kjede	
Glitter	Smykke, ur og optikk	kjede	
Goelia	Dame	kjede	
G-Sport	Sport og fritid	kjede	ankerbutikk
Helsebutikken Sunkost	Helse og velvære	kjede	
Hennes & Mauritz	Klær	kjede	ankerbutikk
Home & Cottage	Møbel og interiør	kjede	

Jack & Jones/Vero Moda	Klær	kjede	
Jordbærpikene	Restaurant og kafe		
Juvelen	Smykke, ur og optikk	kjede	
Kaffe Bella Royal	Restaurant og kafe		
KappAhl	Klær	kjede	
Kicks	Helse og velvære	kjede	
Kid Interiør	Møbel og interiør	kjede	
Kitch'n	Kjøkken	kjede	
Lampehuset	Møbel og interiør	kjede	
Legesenter	Service		
Leslie Professional	Service		
Lindex	Dame	kjede	
Magic	Service		
Match	Klær	kjede	
Mister Minit	Service		
Narvesen	Kiosk	kjede	
Nille	Møbel og interiør	kjede	
Notabene	Lek og Underholdning	kjede	
Princess	Møbel og interiør	kjede	
Rimi	Dagligvare	kjede	ankerbutikk
Skoringen	Sko og tilbehør	kjede	
Something New Klær og Sko	Klær	uavhengig	
Spaceworld	Lek og Underholdning	kjede	
Sportsenter 1	Service		
Stormberg	Klær	kjede	
Synsam Vinterbro	Smykke, ur og optikk	kjede	
Teknikmagasinet	Lek og Underholdning	kjede	
Telekiosken	Hjem og hobby	kjede	
Thune Gullsmed og Urmaker	Smykke, ur og optikk	kjede	
Tilbords	Kjøkken	kjede	
Tropehagen Zoo	Andre	kjede	
Ultimo Outdoor	Klær	kjede	
Vinmonopolet	Spesial mat	kjede	
Vinterbro Fysioterapi	Service		
VITA	Helse og velvære	kjede	
Vitusapotek	Apotek	kjede	
Vivikes	Dame	kjede	
Yamaha	Hjem og hobby	kjede	

(Vinterbro Senter 2013)

Økern Senter			
Butikk	Bransje	Kjedetilhørighet	ankerbutikk
Akupunktør Soile Støa	Service		
Benny Travel	Service		
DnB NOR	Service		

Expert	Hjem og hobby	kjede	
Floriss	Hjem og hobby	kjede	
Kiwi	Dagligvare	kjede	ankerbutikk
Kristin Fashion	Dame	kjede	
Lampehuset	Møbel og interiør	kjede	
Leslie Frisør	Service		
Makan Cafe	Restaurant og kafe		
Max For Menn	Herre	uavhengig	
Narvesen T-bane	Kiosk	kjede	
Nille	Hjem og hobby	kjede	
Parfymelle	Helse og velvære	kjede	
Posten	Service		
Røa Trafikkskole avdeling Økern	Service		
Tommi Salongen	Service		
Vinmonopolet	Spesial mat	kjede	ankerbutikk
Vitusapotek	Apotek	kjede	
Økern Interiør & Gaver	Møbel og interiør	uavhengig	
Økern Optikk	Smykke, ur og optikk	uavhengig	
Økern Sushi	Restaurant og kafe		

(Økern Senter 2013)