



Norges miljø- og
biovitenskapelige
universitet

Masteroppgave 2015 30 stp
Fakultet for landskap og samfunn

Kjøpesentrenes strategi og verdsetting som følge av digitaliseringen av detaljhandelen

The strategy and valuation of shopping centers as a
result of the retail digitization

Emilie Sandersen Damnjanovic
Master i Eiendomsutvikling

Forord

Undertegnede studerer toårig master i eiendomsutvikling, ved Norges miljø- og biovitenskaplige universitet. Denne masteroppgaven tilsvarer 30 studiepoeng, er skrevet siste semester som en avsluttende del av studiet.

Jeg har en bachelor i eiendomsmebling, og tidligere arbeidserfaring med salg til grossistkunder og nettsalg. Ved den anledning satt jeg meg inn i ulike varehandelsrapporter og har fulgt litt ekstra med på utviklingen av netthandelen og nye handelsmønstre. Derfor fant jeg det også interessant å se på dette fra en eiendomsutviklers perspektiv, og hvilken betydning endringer i handlemønstre vil ha for norske kjøpesentre.

Å skrive masteroppgaven har vært en spennende prosess. Læringskurven har vært bratt, og jeg har tilegnet meg mange nyttige erfaringer og mye kunnskap. Dette er tilegnede egenskaper jeg setter pris på å kunne ta med ut i arbeidslivet.

Jeg ønsker å takke min veileder ved NMBU, Førsteamanuensis ved Fakultet for landskap og samfunn, Knut Boge og biveileder Harald Nilsen for motivasjon, god veiledning og gode konstruktive tilbakemeldinger gjennom hele skrive- og forskningsprosessen.

Jeg ønsker også å rette en stor takk til respondentene som midt i sin hektiske arbeidshverdag tok seg tid til å stille til intervju og bidra til en god analyse av problemstillingen.

Sist, men ikke minst, stor takk til min fantastiske ektemann, som har tatt seg av hus, barn og hjem slik at jeg har fått anledning til å fullføre dette studiet.

Sammendrag

Digitalisering av handelen fører til et mer redusert behov for fysisk kontakt mellom kunde og vare før kjøp. Dette betyr imidlertid ikke at den fysiske butikken slik vi kjenner den kommer til å dø ut, det bør heller bli sett på som en mulighet til utvikling. Hvordan eiendomsselskapene som eier de norske kjøpesentrene responderer på denne muligheten, og hvilken betydning endringene i markedet vil få for eiendommenes verdsetting, blir undersøkt i denne oppgaven.

For å møte endringene som den teknologiske utviklingen medfører for handelsbransjen, vil kjøpesentrene revitalisere sine sentre, for å opprettholde eller begrense fall i eiendomsverdien. Kjøpesentrene verdivurderes ofte ved bruk av nettokapitaliseringsmetoden, eller yield-metoden som den gjerne kalles for. Ved denne metoden divideres eiendommens netto leieinntekt på eiendommens yield. Disse to faktorene får dermed direkte utslag på eiendommens verdi.

For å opprettholde leieinntektene viser undersøkelsene i denne oppgaven at eiendomsselskapene legger sin strategi etter å få inn flere alternative leietakere til sine sentre. Gradvis vil andelen av tradisjonelle varehandelsaktører nedtrappes noe ved sentrene. Disse lokalene vil i hovedsak fylles med aktører innen trening, helse og velvære, offentlige leietakere og en økende andel av serveringssteder. Dette er aktører som bidrar til å skape opplevelser på sentrene. Gradvis vil også en andel av senterets eiendomsmasse, i større eller mindre grad avhengig av senterets lokasjon, konverteres og utvikles til andre formål.

For at eiendommen skal oppnå en god verdi, bør yielden være så lav som mulig. Dess høyere risiko det er tilknyttet investeringer i eiendommen, dess høyere blir yielden. Dersom leietakermiksen er tungt påvirket av aktører innen tekstil- og skobransjen, vil investorene se på dette som en høyere risiko. Grunnen til det er at disse aktørene de senere årene har hatt en sterk nedgang i detaljhandelsomsetningen, samtidig som salget av disse varene øker på nett. Leietakermiksen slår dermed direkte ut på yielden ved verdsetting av eiendommen.

Strategi for en god leietakermiks og best mulig opprettholdelse av leieinntektene, viser seg derved vesentlig for å opprettholde kjøpesentrenes eiendomsverdi. Denne oppgaven beskriver ved bruk av casestudie som forskningsmetode, hvordan aktørene legger sine strategier for leietakermiks og leieinntekter, og drøfter hvilke innvirkninger dette får for eiendomsverdien.

Abstract

Digitization of retail leads to a more reduced need for physical contact between customer and product before purchase. However, this does not mean that the physical store as we know it will die out, it should rather be seen as an opportunity for development. How the real estate companies that own the Norwegian shopping centers respond to this opportunity, and what significance the changes in the market will have for the valuation of the properties, is examined in this thesis.

In order to meet the changes that technological development entails for the trading industry, the shopping centers will revitalize their centers, in order to maintain or limit falls in property value. The malls are often valued using the net capitalization method, or the yield method as it is often called. This method divides the property's net rental income by the property's yield. These two factors thus have a direct effect on the value of the property.

In order to maintain the rental income, the surveys in this thesis show that the real estate companies lay down their strategy after bringing in more alternative tenants to their centers. Gradually, the proportion of traditional retailers will be reduced somewhat at the centers. These premises will mainly be filled with tenants in exercise, health and wellness industry, public tenants and an increasing proportion of restaurants. These are tenants who contribute to creating experiences at the centers. Gradually, a share of the center's property stock, to a greater or lesser degree depending on the center's location, will also be converted, and developed for other purposes.

In order for the property to achieve a good value, the yield should be as low as possible. The higher the risk associated with investing in the property, the higher the yield. If the tenant mix is heavily influenced by players in the textile and footwear industry, investors will view this as a higher risk. The reason for this is that these tenants have in recent years had a sharp decline in retail sales, at the same time as sales of these goods are increasing online. The tenant mix thus directly affects the yield when valuing the property.

The strategy for a good mix of tenants and the best possible maintenance of rental income thus proves essential for maintaining the shopping value of the shopping centers. Using a case study as a research method, this thesis describes how the actors lay out their strategies for tenant mix and rental income and discusses the effects this has on property value.

Innholdsfortegnelse

Forord.....	1
Sammendrag	2
Abstract.....	3
Tabelloversikt	7
Figuroversikt.....	7
1. Innledning.....	8
1.1 Bakgrunn for valg av tema.....	8
1.2 Varehandelen i endring	11
1.3 Opplevelser.....	13
1.4 Prognoser for fremtiden	14
1.5 Tidligere forskning.....	16
1.6 Formål	17
1.7 Problemstilling	17
1.8 Avgrensning av problemstilling.....	17
1.9 Oppgavens struktur	18
1.10 Oppsummering	18
2. Teori.....	19
2.1 Eiendomsøkonomi.....	19
2.1.1 Leiemarkedet	20
2.1.2 Eiemarkedet	20
2.1.3 Eiendomsutviklingsmarkedet	21
2.1.4 Avkastningskrav	21
2.1.5 4Q-modellen	22
2.1.6 Lokalisering og Bid-Rent betraktninger	24
2.1.7 Leiemodeller.....	26
2.1.8 Forhold som innvirker på tilbud og etterspørsel av kjøpesenterareal.....	29
2.1.9 Oppsummering	30
2.2 Verdsettingsmetoder.....	30
2.2.1 Nettokapitaliseringsmetoden	30
2.2.2 Kontantstrømsmetoden.....	31
2.2.3 Investeringsmetoden.....	32

2.2.4	Kostnadsmetoden.....	32
2.2.5	Oppsummering	32
2.3	Strategi	32
2.3.1	Leietakermiks som strategi.....	34
2.3.2	Revitalisering.....	35
2.3.3	Innovasjon av varehandelen	38
2.3.4	Muligheter ved digitalisering av handelen	39
2.3.5	Oppsummering	41
3.	Forskningsspørsmål	42
4.	Metode	43
4.1	Forskningsdesign og metode.....	43
4.2	Datainnsamling.....	44
4.3	Bearbeiding og analyse av data.....	44
4.4	Validitet og reliabilitet.....	45
4.5	Forskningsetiske betraktninger	45
4.6	Oppsummering	47
5.	Funn og analyse	48
5.1	Norske kjøpesentre	49
5.1.1	Olav Thon Eiendom.....	49
5.1.2	Citycon.....	49
5.1.3	Steen & Strøm	50
5.1.4	Scala Eiendom	51
5.1.5	Alti	51
5.2	Skrivebordsanalyse.....	52
5.2.1	Endring i etterspørsel etter kjøpesenterlokaler	52
5.2.2	Dokumentanalyse av Citycon.....	55
5.3	Analyse av casestudie-intervjuene	57
5.3.1	Hva er aktørenes strategi for å møte endrede handelsmønstre?	57
Olav Thon Eiendom:	57
Scala Eiendom:	59
Verdsetternes synspunkter:	61
Drøfting:	62

5.3.2	Hvilke leiemodeller er vanlig for de ulike aktørene?	64
	Olav Thon Eiendom:	64
	Scala Eiendom:	65
	Verdsetternes synspunkter:	66
	Drøfting:	66
5.3.3	Hvilken form for revitalisering legger aktørene til grunn for sin strategi?	68
	Olav Thon Eiendom:	68
	Scala Eiendom:	70
	Verdsetternes synspunkter:	71
	Drøfting:	72
5.3.4	Hvilke utfall får dette for verdsettingen av sentrene?.....	74
	Verdsetternes synspunkter:	74
	Drøfting:	75
6.	Konklusjon og drøfting.....	77
6.1	Konklusjon	77
6.2	Kritikk til oppgaven	80
6.3	Videre forskning.....	80
7.	Referanseliste.....	82
8.	Vedlegg.....	86

Tabelloversikt

Tabell 1 - Lengde på leiekontrakter for næringseiendom.....	28
Tabell 2 - Kjernerstrategier og tiltak.....	36
Tabell 3 - Utviklingsretninger.....	37
Tabell 4 - Analyse av strategi.....	62
Tabell 5 Analyse av utviklingsretninger.....	72
Tabell 6 - Aktørenes strategi.....	78

Figuroversikt

Figur 1 - omsetning for netthandel.....	9
Figur 2 - Vridning i det norske varekonsumet.....	12
Figur 3 - Kjøpesentrenes funksjon og utvikling.....	14
Figur 4 - Eiendomsmarkedet.....	20
Figur 5 - Yield.....	21
Figur 6 - 4Q Modellen.....	22
Figur 7 - Demonstrering av 4Q modellen.....	24
Figur 8 - Bid-Rent Curve.....	25
Figur 9 - Skisse av prosentleie og risiko i forhold til fastleie.....	27
Figur 10 - Utviklingen av kjøpesenterareal.....	29
Figur 11 - Nettokapitaliseringsmetoden.....	31
Figur 12 - Omsetningsendring ved kjøpesentre 2013-2018.....	53
Figur 13 - Vanlige leiemodeller.....	67
Figur 14 - Avkastningskrav Kjøpesentre Olav Thon Eiendom.....	75
Figur 15 - Nettokapitaliseringsmetoden.....	76

1. Innledning

1.1 Bakgrunn for valg av tema

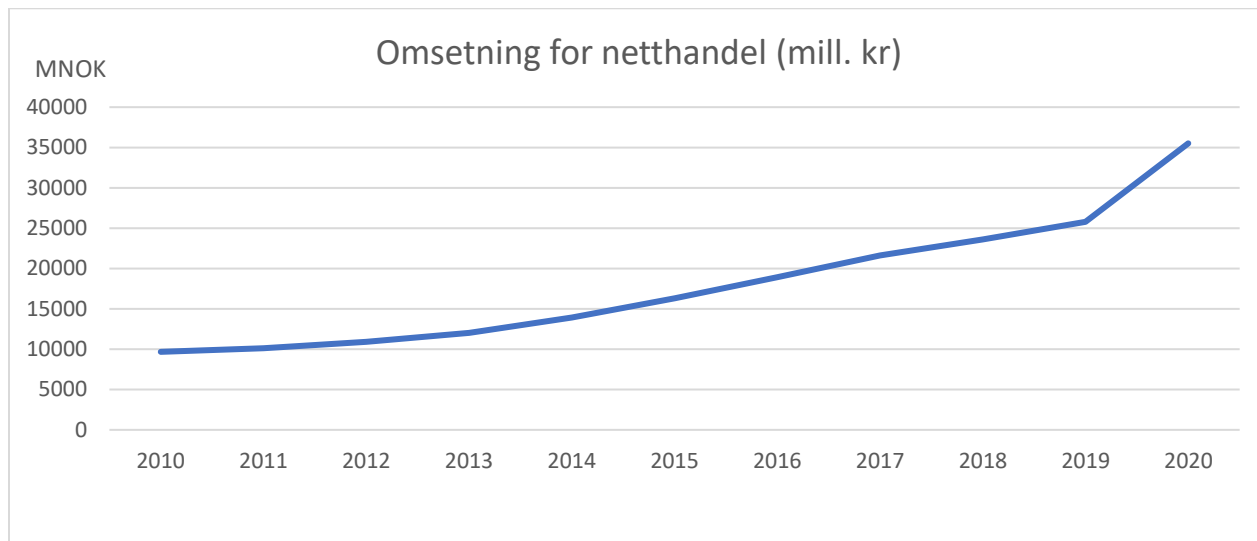
Kjøpesentre har lenge vært et attraktivt investeringsobjekt, i Norge som i resten av Europa og verden. Dette reflekteres i det faktum at Norge har den høyeste kjøpesentertetthet per innbygger i Europa (Gisholt, 2010). Ifølge Virke står kjøpesentrene i Norge for 35 prosent av norsk varehandel, målt i omsetning (Andersen, 2019).

Kjøpesentrenes idegrunnlag er bygd opp rundt en realisering av skala- og breddeøkonomi. Effektiv gruppering og samlokalisering av vareutsalg vil kontrollere den interne kundesirkulasjonen, samtidig som etablering av store sentre reduserer finansiell risiko ved at det hindrer etablering av konkurrenter. Storsentre gir gode muligheter for samlokalisering og skala- og breddeøkonomi (Omholt, 2018, s.212-217). Pörschke og Vold (2015) konkluderer sin masteroppgave med at kjøpesentre oppstår på grunn av de økonomiske fordelene samlokalisering gir, der de studerer lokalisering, størrelse og butikkmix på kjøpesentre. Samlokalisering øker sannsynligheten for at en kunde finner en vare som passer sine preferanser, og reduserer søkekostnadene til kundene. Størrelsen på sentret, butikk sammensetning og butikker kundene etterspør er viktige faktorer for å utnytte samlokaliseringen.

Kjøpsenterutvikling er også i økende grad et resultat av stedsutvikling. Stedsutvikling henger godt sammen med tilrettelegging for gode sosiale møteplasser. Disse er i hovedtrekk knutepunkter, ferdsel og attraksjoner. De tilbys både ved private og offentlige tjenester. De er knutepunkter for sosial problemløsning og en utvikling av et fellesskap.

Kjøpesenter defineres i denne oppgaven til enheter med minst 2 500 kvadratmeter salgsareal, og minst fem virksomheter i ulike bransjer. Dette samsvarer med definisjonen for kjøpesentre i bransjen (Senterhåndboken, 2012). I løpet av de senere årene har det skjedd en konsentrasjon når det gjelder eierskapet i norske kjøpesenterkjeder. Kjøpesentrene i Norge forvaltes og eies hovedsakelig av 5 store aktører. Disse er Olav Thon Gruppen, Steen & Strøm, Citycon, Scala Eiendom og Alti. Jeg vil introdusere alle disse aktørene i funn og analysekapitlet senere. Det er imidlertid viktig å poengtere at det finnes et flertall andre aktører som både eier og forvalter sentre, eller som eier mens andre aktører forvalter.

Figur 1 - omsetning for netthandel



Kilde: Statistisk Sentralbyrå, u.å.. Eget fremstilt

Nå er våre handelsvarer og handlemønstre er i endring. Digitaliseringen og teknologiutviklingen innen detaljhandelen har ført til at netthandelen over de siste 10 årene har økt betydelig. Som vi kan se av tabellen over har netthandelen i løpet av de siste ti årene hatt en omsetningsvekst på 25 843 millioner kroner. Samtidig har bærekraft fått større betydning for den enkelte forbruker. Detaljhandlerne har på alvor tatt i bruk ny teknologi for kommunikasjon med kundene. Det fysiske salget får annen betydning enn kun omsetning. Butikkaktørene vil ta i bruk avansert teknologi i årene fremover for å skape en sømløs reise mellom det fysiske og det digitale. De fysiske butikkene kan bli interaktive ved å ta i bruk teknologiske virkemidler, som vil skape et interaktivt interiør samt nye virkemidler for salg i butikk (Jensen, 2021). Lokasjonen av den fysiske butikken vil få større betydning og vil styres ut fra hvilken total effekt det har på virksomheten. Lokasjonsanalyser for å måle kundegruppene og etablere en tilpasset handelsopplevelse blir viktig for de fysiske butikkene.

Bærekraft vil også bli et økende tema innenfor detaljhandelen i årene fremover.

Karbonfotavtrykket til både fysiske og digitale butikker må reduseres for å imøtekomme FN's Bærekraftsmål. EU sine krav til en sirkulær økonomi vil også i fremtiden medføre at ulike direktiv og reguleringer vil bli innført for detaljhandelen i Norge og Europa i årene fremover (Virke Handelsrapport, 2020, s. 89). Jensen (2021) hevder at de store varekjedene må utforske hvordan de kan optimalisere sine nettverk og redusere karbonutslipp som siste ledd i logistikken for netthandel. 81 prosent av all netthandel ble i 2019 hentet i butikk av kunden, som er en

økning på 30 prosent fra året før. Klikk-og-hent vil bli en ny norm, som må tilføre kundene flere fasiliteter enn den gjør i dag og utvikle seg til å bli en destinasjon i seg selv.

Andersen (2019) skriver for Virke Handelsrapport at transformasjonen av kjøpesentrene vil følge den teknologiske utviklingen. Her ligger det muligheter for å skape en sømløs opplevelse mellom den digitale og fysiske handleopplevelsen. For at kunden skal føle nytteverdi av besøket til kjøpesenteret må kjøpesentrene levere en kombinasjon av fysikk, teknologi og følelser for å berøre og skape en relasjon med kunden (Andersen, 2019). Rapporten viser også til at konsumentene ønsker seg alternative leietakere i form av for eksempel Mathaller, Bondens Marked og dagligvarehandler med bredt utvalg. Dette vil transformere kjøpesentrene til multifunksjonelle møteplasser. En stor andel av den yngre aldersgruppen tror også kontorfellesskap vil medføre flere besøkende til sentrene.

I USA har trenden over flere år vært at kjøpesentre legges ned, og etterspørsel etter butikklokaler har gått kraftig ned. Der har netthandelen lenge hatt godt fotfeste, og Amazon har over flere år vært den største aktøren innen detaljhandel (Poleg, 2019). Det har ikke vært tvil om at man må tenke nytt om detaljhandel også i Norge, og da Covid-19 pandemien snudde verden på hodet i 2020 ble dette virkelig ble synliggjort. Konsekvensene av pandemien har ført til en betydelig endring i handelsvarene våre. Mindre sosialisering og begrensninger for reiser og opplevelser fører til at konsumet flytter seg til andre varegrupper. De tilhørende restriksjonene fra myndighetene har ført til mindre bevegelsesmønster, som medførte til at store regionsentre mistet kunder til lokale nærsentre under pandemien (Colliers, 2021).

Totalt sank omsetningen til norske kjøpesentre med 11 prosent i første halvdel av 2020, melder Akershus Eiendom (Eggen, 2021). Men nærsentrene opplevde økt omsetning sammenlignet med 2019. Usikkerheten rundt pandemien førte også til at leiemarkedet innenfor detaljhandelen har holdt et lavt aktivitetsnivå. Det overordnede bildet viser til færre besøkende i butikk, men at det handles for mer per besøk enn det som er regnet som normalt nivå.

Trenden i detaljhandelen har de siste årene vært at nordmenn bruker mer penger på varer og tjenester. Dette endret seg under pandemiåret 2020. Konsumet i varer og tjenester ble flyttet over til andre varegrupper. Dette i kombinasjon med økt fokus på bærekraft og gjenbruk har ført til stadig fall innenfor bransjer som klær og sko (SSB, 2021, b). Det har altså vært store bransjemessige endringer. Statistikk fra SSB fra april 2021 viser at selv om omsetningen fortsatt

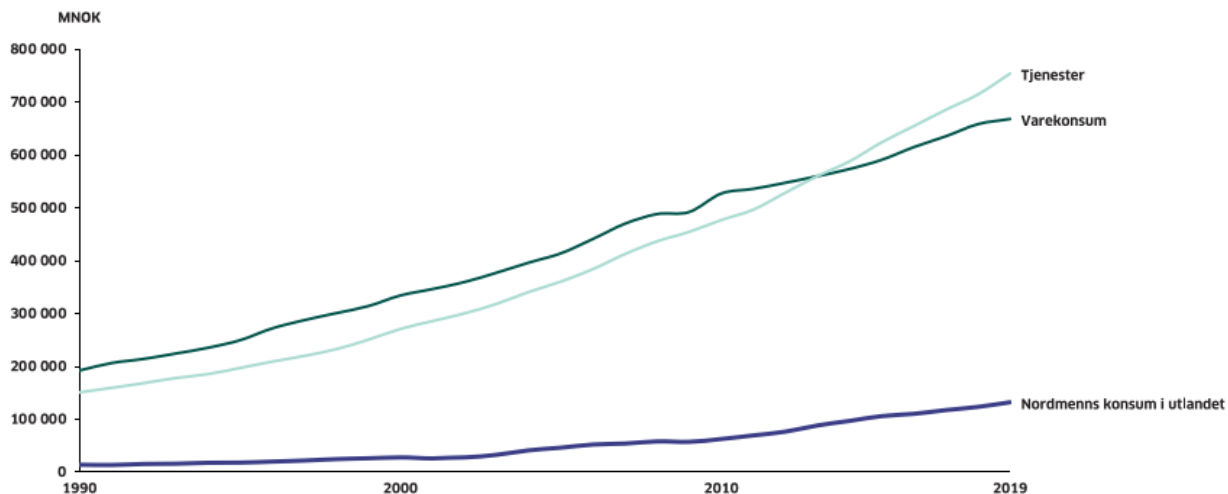
er lav i forhold til øvrige varegrupper, så ble brukthandel prosentvinner, mens klær og sko er taperne. Konsumet er preget av at vi har mer tid hjemme. Hus, hjem og sport er blant bransjene som har gjort det veldig bra i 2020.

Om endringene som er nevnt over vil balanseres og jevnes ut post-pandemi er ikke godt å svare på. Men netthandelen er stadig på vei opp, og det er lite som tyder på at veksten vil stagnere. Colliers skriver i sin rapport om kjøpesenterutvikling 2020 at et flertall av kjøpesentrene de intervjuet i undersøkelsen forventer at endringer i handlemønstre vil endre hvordan sentrene vil brukes i fremtiden. Senterne er i en endringsprosess i forhold til hva de fylles med i form av aktiviteter og tilbud (Colliers, 2020). Flere næringsmeglere skriver at handelseiendom fremover må rette seg mot å tilpasse sine kunders konsumbehov. Det må være en populær destinasjon som tilbyr opplevelser utover selve varetransaksjonen (Akershus Eiendom, 2021). Eggen (2021) hevder at dette bør gjøres ved å tilby kundene en populær destinasjon med et blandet tilbud bestående av flere faktorer som for eksempel handel, matservering, underholdning, fritid og som «last-mile-logistikk hub».

1.2 Varehandelen i endring

Norge har det siste tiåret hatt en god vekst i varekonsumet innen detaljhandel. Dette skyldes blant annet at den norske økonomien var sterk, og befolkningen hadde god kjøpekraft. Oslo har også vært den raskest voksende hovedstaden i Europa. Handelsmarkedet i Oslo har vært underutviklet sammenlignet med andre skandinaviske storbyer som Stockholm og København, som førte til at flere store aktører og internasjonale varemerker ønsket å etablere seg i Oslo. På dette tidspunktet var det lite tilgjengelige lokaler og dette førte til at leieinntektene økte til et rekordhøyt nivå (Akershus Eiendom, 2019).

Figur 2 - Vridning i det norske varekonsumet



Kilde: Virke Handelsrapport, 2020

Varehandelen vokser ikke jevnt over tid. Husholdningens konsum har avgjørende betydning for omsetningen til norsk varehandel (Virke Handelsrapport, 2020). Det har de siste årene vært en vridning i nordmenns varekonsum, da en større andel har gått til tjenester og konsum i utlandet. Nordmenn har brukt mer penger på tjenester enn på varekonsum siden år 2014.

Tall fra Virke Handelsrapport (2020) viser at netthandelskanalene de siste årene har hatt den sterkeste veksten innen varehandel. I 2019 utgjorde netthandelen 8,64 prosent av det totale varekonsumet innen detaljhandelen. Varekonsumet i den fysiske butikken står sterkest, med 84 prosent av den totale omsetningen innen varekonsumet i 2019.

Detaljhandelen er i endring som følge av netthandelen. I Europa er det forventet at netthandelen vil ha en markedsandel på 30-35%. Det forventede tallet for Norge ligger litt under dette nivået, som skyldes av utfordrende infrastruktur i deler av landet, samt et høyere kostnadsnivå for logistikkjenester. Butikkene må omstille seg og ta i bruk nye løsninger for å knytte netthandelen til de fysiske butikkene. Dette fører til et noe høyere kostnadsbilde for butikkene og at marginene til butikkene minsker. På det grunnlaget minsker betalingsvilligheten for leie av lokaler, og dette legger følgelig et press på leieprisene. Siden 2018 har leieprisnivået vært på en nedadgående kurve, etter analyser fra Akershus Eiendom (2019). Bransjen står nå overfor utfordringer ved redusert arealbehov. Trenden for detaljomsetningsindeksen til SSB viser dessuten at det har vært

lav økning i omsetningen (SSB, 2021, b). Samtidig har det de siste årene vært en overetablering av nye kanaler for salg.

Virke Handelsrapports Forbrukerundersøkelse (2020) tar for seg nordmenns handlevaner på nett og i butikk. 52 prosent av respondentene svarer at de foretrekker å handle i butikk, og 49 prosent handler på nett sjeldnere enn en gang per måned. Klær, filmer, bøker og elektronikk er det utvalget har handlet mest på nett de siste månedene. Omtrent 3 av 4 av respondentene svarer at de undersøker produktet eller sjekker prisene på nett før de handler på nett eller i fysisk butikk.

1.3 Opplevelser

Opplevelser blir ofte nevnt blant trender for shopping i fremtiden. Sentre som har prioritert opplevelser er gjerne kalt «livsstilssentre». Ved et livsstilssenter er butikkmiksen viktigere enn noen gang, da hver enkelt forretning er avhengig av din egen drag kraft der de tradisjonelle dragerne uteblir. Fordelen med livsstilssentre er at de har større arealproduktivitet enn tradisjonelle sentertyper. Undersøkelser viser at kundene vil besøke senteret 2,5 ganger oftere og bruke 50% mer enn i andre sentre (Omholt, 2018).

Det som appellerer med opplevelsessentre, er at de er minneverdige. De gir en kontrast til materielle varer og immaterielle tjenester. Opplevelsene er personlige, og kan skape et resultat på en følelsesmessig, fysisk eller intellektuelt nivå. Opplevelser i et livsstilssenter går ikke ut på underholdning og fritidsaktiviteter, men det dreier seg om å presentere vare på en måte som skaper opplevelser.

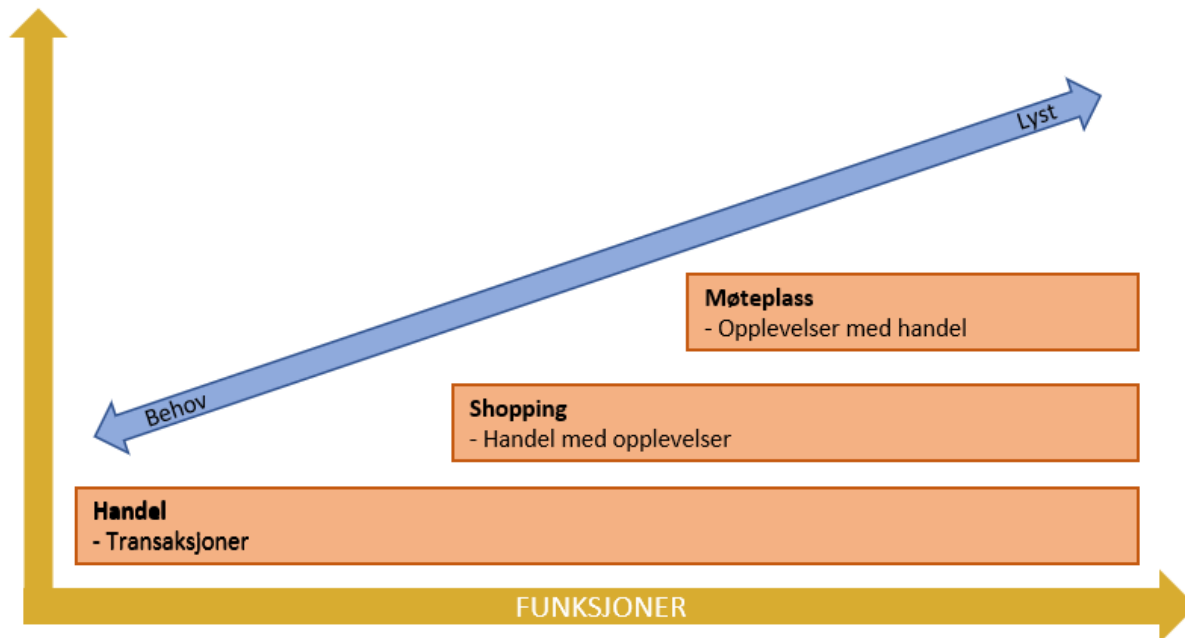
Staging experiences is not about entertaining customers: it's about engaging them.
(Pine & Gilmore 1999 s. 30)

Kunden kan engasjeres på fire ulike måter, ved bruk av opplevelser. For dette gjelder fire prinsipper (Pine & Gilmore, 1999, s.30). Det første er at et engasjerende tema må endre kundens realitetsoppfatning og gi en følelse av situasjonsforflytning. Det andre er en naturlig fortsettelse av det første punktet, nemlig å skape endrede oppfatninger av sted, tid og substans. Det tredje prinsippet er at det skal integrere sted, tid og substans til en sammenhengende, realistisk enhet, mens nummer fire er at temaet må svare til karakteren på stedet.

Kjøpesentrenes funksjon og utvikling i markedet har over lengre tid utviklet seg fra å være noe mer enn et rent handelstilbud. Trenden i det forrige tiåret var å markedsføre kjøpesentrene som en sosial møteplass som skapte gode opplevelser med handel (Lund og Olsen, 2011). Det er altså

ikke noe nytt i den forstand at kjøpesentrene blir en destinasjon for opplevelser. Det vi ser i dagens trendbilde for kjøpesentrene blir en videre utvikling av dette bildet.

Figur 3 - Kjøpesentrenes funksjon og utvikling



Kilde: Lund og Olsen, 2011, eget fremstilt.

Denne figuren illustrerer utviklingen hvor behovet i handelen endret seg fra rene handelstransaksjoner, til handel med opplevelser som de fleste benevner som «shopping», og derfra til en sosial møteplass som tilbyr muligheter for handel. Kjøpesentrene har beveget seg bort fra å være en destinasjon for handel som et behov for drift av husholdningen. Tidligere stod nærsentrene for den daglige handelen, mens de større, regionale sentrene stod for storhandelen. Det utviklet seg til å bli en arena for kunnskap og inspirasjon for mote og andre varer. I dag ser vi på kjøpesentrene som en møteplass som tilbyr opplevelser. Opplevelsene kan komme i form av aktiv deltakelse eller i tilskuerform for den passive kundegruppen.

1.4 Prognoser for fremtiden

JLL (2019) påpeker usikkerheten rundt verdivurderingen av kjøpesentre i det engelske markedet i sin engelske kjøpesenterrapport. I dette markedet hadde transaksjonene for kjøpesentre sitt laveste volum på over 20 år, som har lagt et enormt press på prising av kjøpesentereiendommene

til salgs. JLLs analyser indikerer at det i 2019 var 40 000 ledige lokaler på engelske kjøpesentre, og at dette vil dobles innen 2026.

Resultatet av digitaliseringen av handelen er økt ledighet og press på leiepriser også for de norske eiendomsselskapene, ifølge en rapport fra Colliers (2020). Flere eiendomsselskaper oppgir at en strategi for dette er et tettere samarbeid mellom utleier og leietaker, for å finne avtaler som fungerer for begge parter. Likevel er reduksjon av leienivåer ikke noe som sentrene legger til grunn som et satsningsområde. Eiendomsselskapene stiller seg derimot positive til å se på muligheter for å utvikle og bygge nye lokaler for leietakere, i håp om at dette vil fungere som et trekkplaster for kundene. Satsning på servicetrening er også noe som står sentralt hos flere, som viser til ønsket om tettere samarbeid, mellom leietaker og utleier.

Allerede i 2018 rapporterte DnB i sin markedsrapport at investorene viser økt bekymring for netthandel (DNB, 2018). For å opprettholde sikker inntekt, blir bransjen nødt til å tenke nytt. På kort og mellomlang sikt må nye leietakere på plass. Flere oppgir ifølge Colliers rapport at de planlegger endringer som krever investeringer. Og at opplevelser og aktivitet er det som står sentralt i satsningen (Colliers, 2020). Hva dette vil si helt konkret kan ikke rapporten gi et godt svar på. Det vil være nærliggende å tenke at sentrene vil fylle ledige lokaler med virksomhet i form av underholdning og servering. Andre aktuelle aktører kan være annen publikumsrettet kommersiell virksomhet, som helse, eller andre halv- eller hel offentlige publikumsrettede virksomheter. Det finnes også selskaper som velger å satse på bolig, som vil gi fortjeneste med en gang (Årdal, 2020).

Newsec sine prognoser (2021) er at det vil være krevende med handel og kjøpesentre i transaksjonsmarkedet fremover. Unntaket vil være sentre som er basert på dagligvare, da disse har hatt sitt beste kvartal noensinne i Q4 2020. Newsec spår at det fortsatt vil omsettes mye dagligvarebutikker, da omsetningsleien virkelig slår inn for disse. Når det gjelder handelsbransjen samlet sett, har det vært en nedadgående trend her for antall transaksjoner siden 2016. Gatehandelen sliter, sett i lys av transaksjonene.

Eiendomsmarkedet for handelslokaler kan sees på som et «spotmarked» hvor endret forbruksmønster blant forbrukerne har umiddelbar effekt for aktørene som igjen slår direkte ut på leietakers betalingsevne. Segmentet vil trolig oppleve flere konkurser, særlig for mindre aktører som ikke er en del av en større kjede. Før pandemien inntraff var handelsaktørene allerede i en

vanskelig situasjon som i løpet av pandemien forverret dette seg da endret forbruksmønster og nedstengninger slo rett på omsetning (ICSC, 2021).

1.5 Tidligere forskning

All forskning bør sammenlignes med tidligere forskning (Yin, 2014, s. 25). Det sørger for at nøkkeldefinisjonene ikke blir særegne for forskningsprosjektet.

Søk på plattformene Scopus og Web of Science viser også til lite internasjonal forskning tilknyttet denne problemstillingen. For at søkene skal være relevante i forhold til temaet til oppgaven holdt jeg søkene innen de siste ti årene. Jeg benyttet søkeord som *retail*, *shopping centre*, *digitalisation*, *online shopping*, *valuation*, *real estate*, *yield*, *omnichannel*, i ulike kombinasjoner. Søkene ga få treff totalt. Innenfor digitalisering av handelen fantes det noen forskningsartikler, men ingen som tok for seg dette fra et eiendomspektiv. I Norge er det også begrenset forskning på dette temaet. Det finnes noen masteroppgaver som har tatt for seg ulike aspekter innenfor min problemstilling, som danner et interessant bakteppe for min forskning.

Huseby og Fiske (2019) har skrevet en masteroppgave med problemstillingen «Hvordan påvirkes kjøpesentrenes forretningsmodell av netthandel?». De gjennomførte en case-studie av Olav Thon Gruppens kjøpesenterdivisjon. Konklusjonen de kom frem til er at netthandelen er en trussel for Olav Thon Gruppen, og at deres forretningsmodell er påvirket av dette. Hovedgrunnen til dette er at kundene har større makt ved at de stiller større krav, og at teknologien har vært en bidragsfaktor til dette.

Hauge (2013) belyser sin masteroppgave temaet om leietakersammensetning på norske kjøpesentre. Han understreker det faktum at det er et tema det er forsket lite på, med lite tilgjengelig litteratur og teorigrunnlag. Konklusjonen Hauge kommer frem til er at leietakersammensetningen er markedstilpasset for hvert enkelt kjøpesenter i de fleste tilfeller. Uavhengige aktører står for omtrent 10 % av leietakerne ifølge forskningens analyser. Viktige ankerbutikker som går igjen hos aktørene han undersøkte er dagligvaretilbud, vinmonopol og lav-pris aktører.

Løseth (2017) sin masteroppgave har investeringsvurdering av kjøpesentre som tema. Løseth konkluderer sin forskning med at det må gjennomføres grundige analyser av senterets

markedsområde, for deretter å velge en modell for vurdering av kjøpesenterinvesteringer ut ifra disse. DCF-modellen anbefales der markedene er stabile eller forutsigbare, mens Nettokapitaliseringsmetoden bør benyttes der risikoen for markedsendringer er stor, og effekten vanskelig lar seg estimere.

1.6 Formål

Denne oppgaven vil danne et grunnlag for hvilke endringer kjøpesenterbransjen står overfor, og hvilken betydning dette vil ha for verdsetting av kjøpesentrene. Resultatet kan være av interesse fra de ulike eiendomsselskapene, og bidra til å revitalisere kjøpesentrene og andre varehandelslokaler, slik at de er bedre rustet for fremtiden.

1.7 Problemstilling

Jeg ønsker å forske på kjøpesentrenes strategi ved digitaliseringen av detaljhandelen. Min problemstilling er:

«Hvordan responderer eiendomsselskapene som eier kjøpesentrene på digitaliseringen av handelen, og hvilken betydning får dette for verdsettingen av eiendommene?»

Forskningsspørsmålene tilknyttet problemstillingen utledes i løpet av teorikapitlet, og vil bli presentert deretter.

For å legge en retning for forskningen har jeg utledet en hypotese som består av fire deler:

1. Digitaliseringen og utviklingen av teknologien har ført til en overetablering av detaljhandelskanaler i Norge.
2. Dette vil gjøre et utslag på ledighets- og leienivået hos kjøpesentrene.
3. Dette vil igjen påvirke verdsettingen av handelseiendommer.
4. Eiendomsselskapene som eier kjøpesentrene, vil på dette grunnlaget legge strategier for å revitalisere sine sentre for å møte endringene i bransjen.

1.8 Avgrensning av problemstilling

Oppgaven er avgrenset til eiendomsselskaper bak kjøpesentre som er lokalisert i Norge. Deres vurderinger, samt innspill fra transaksjonsrådgivere og verdsettingselskaper av næringseiendom danner et viktig grunnlag for oppgaven.

1.9 Oppgavens struktur

Masteroppgavens oppbygging er delt inn i fem kapitler. I neste kapittel redegjøres det for aktuell teori med relevans for oppgaven. Det tredje kapitlet presenterer forskningsspørsmålene som er utledet med grunnlag i teorikapitlet. Kapittel fire redegjør for valg av forskningsmetode og forskningsdesign. Funn og øvrige analyser utgreies for i kapittel fem. Da oppgaven er basert på en casestudie, vil drøftelse skje fortløpende i analysekapitlet. I sjette kapittel oppsummeres forskningen, og konklusjonen settes. Her legges det også frem egen kritikk til oppgaven, og grunnlag for videre forskning som kom frem under datainnsamlingen.

1.10 Oppsummering

Dette kapitlet tar for seg bakgrunnen for oppgavens tema, som er digitaliseringen av handelen og hvilken betydning dette vil få for kjøpesentre i Norge. Det viser seg å være lite tidligere forskning på dette området, både nasjonalt og internasjonalt. Dette gir en unik mulighet til å forske på oppgavens problemstilling, som omhandler hvordan eiendomsselskapene som eier kjøpesentrene responderer på digitaliseringen av handelen, og hvilken betydning får dette for verdsettingen av eiendommene. Innledende undersøkelser i form av studier av markedsrapporter fra næringsmeglere og verdsettere av næringseiendom, viser at kjøpesentrene fremover vil være avhengige av å skape opplevelser på senterne, slik at kundene kan få et tilbud utover rene varehandelstransaksjoner. Investorer tilegner kjøpsentertransaksjoner større usikkerhet og risiko, og dette legger press på eiendomsverdiene. Eiendomsmarkedet for handelslokaler kan sees på som et «spotmarked» hvor endret forbruksmønster blant forbrukerne, har umiddelbar effekt for aktørene som igjen slår direkte ut på leietakers betalingsevne. Til dette ligger det en forventning om at kjøpesentre vil gjennomføre tiltak for å møte endringene i forbruksmønstrene.

2. Teori

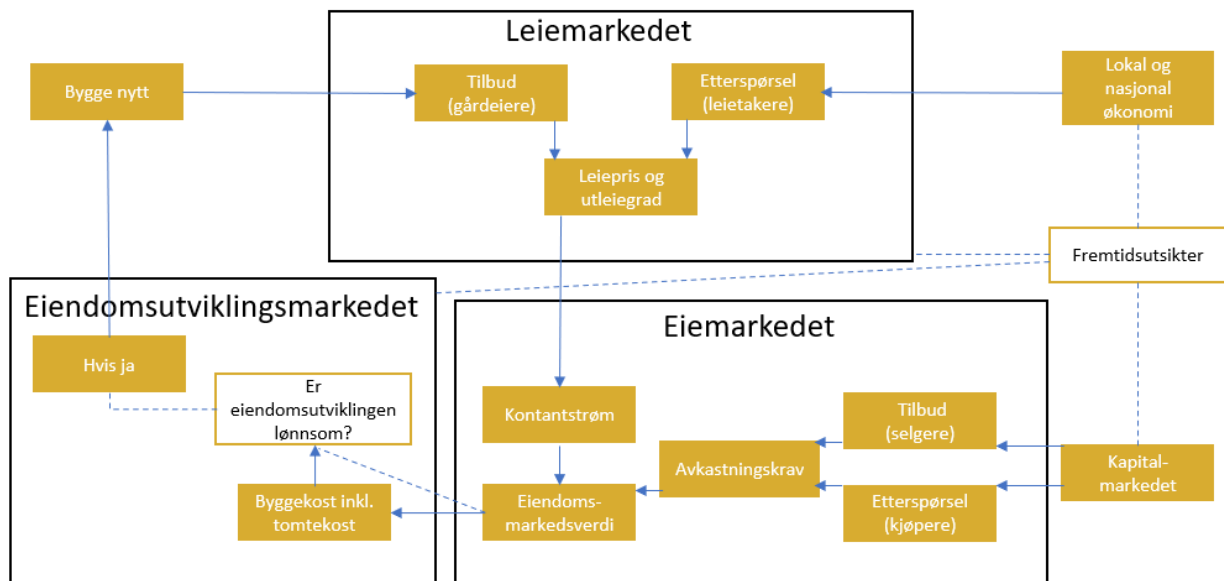
Teorigrunnlaget til oppgaven er samlet inn på det grunnlag at den kan benyttes til å drøfte innsamlet datamateriale. Det har også vært en viktig bidragsfaktor til å forberede intervjuer og gjennomføre disse. Å sette seg inn i teorien for det man ønsker å undersøke er en helt vesentlig del av den innledende fasen til en case-studie (Yin, 2014, s.27). I dette kapitlet vil jeg presentere litt overordnet teori om hva eiendomsøkonomi er, og hvordan næringseiendom verdsettes. Deretter litt litteratur om strategi og hva det vil si for eiendomsselskapene. Digitaliseringen av handelen er også en viktig del av oppgaven, og litt teori om det grunnleggende rundt dette vil bli presentert til slutt.

2.1 Eiendomsøkonomi

Et viktig grunnlag for oppgaven blir teorien om eiendomsøkonomi og verdivurderingsmetoder. Kjøpesenter er en form for næringseiendom. De som investerer i disse eiendommene, investerer i kontantstrømmen som kjøpesentrene genererer gjennom leieinntektene fra leietakerne. Om kjøpesentereiendom er et godt investeringsaktivum påvirkes av flere faktorer. Hovedsakelig er det forholdene rundt etterspørsel i markedet som veier tyngst. Disse forholdene er igjen påvirket av makroøkonomiske faktorer, som nasjonal og lokal økonomi, rentenivå og fremtidsutsikter for markedet.

Geltner et. al (2014) har utviklet en figur som skisserer eiendomsmarkedet på en relativt enkel og oversiktlig måte. Eiendomsmarkedet er fordelt i tre hovedgrupper; leiemarkedet, eiemarkedet og eiendomsutviklingsmarkedet som vi ser av figuren under.

Figur 4 - Eiendomsmarkedet



Kilde: Geltner et al, 2014, s. 27. Eget fremstilt.

2.1.1 Leiemarkedet

Leiemarkedet består av tilbud fra eiendomsselskap og etterspørsel fra leietaker, hvor produktet er en rett til å leie eiendom. Det er segmentert etter geografi og type eiendom. Det består ikke kun av et marked, men av mange ulike markedssegment (Bærug, 2017, s.198). Leietaker vil være bevisst på hvor lokalet befinner seg, og hva det kan brukes til. Her har lokalisering alt å si. Dermed blir leiemarkedet veldig segmentert etter beliggenhet og type eiendom. Det er tilgjengelige leielokaler eller bygg som er tilbudssiden i leiemarkedet. Tilbudssiden er ikke som alle andre marked, for eiendom er fast. Man får ikke flyttet eiendommen dersom etterspørselen flytter seg geografisk. Etterspørselen består av de som trenger lokaler eller bygninger for å drive sin virksomhet. Produktet blir leiepris og utleiegrad av eiendommene. Leiemarkedet genererer en kontantstrøm fra leieinntektene. Denne kontantstrømmen er av hovedbetydning for investorene eller gårdeier av bygget. Denne fører derfor videre til eiemarkedet, som vi ser av figuren.

2.1.2 Eiemarkedet

På tilbudssiden i eiemarkedet finner vi de som eier eiendom og som vurderer å selge, mens etterspørselssiden består av de som vurderer å kjøpe eiendom. Det essensielle for investorene som omsetter i dette markedet er mulige eller eksisterende leieinntekter ved eiendommen, samt eiendommens verdi når leiekontraktene utløper (Bærug, 2017, s.198). Eiemarkedet er ikke

segmentert på samme måte som leiemarkedet. For en investor er det samme hvor eiendommen befinner seg, så lenge den genererer en leieinntekt. Det er dermed ikke den samme differensieringen som leiemarkedet når det kommer til beliggenhet og type eiendom. Derimot er eiendomsmarkedet differensiert etter usikkerhet på leieinntektene samt etter eiernes spesialisering innenfor bestemte typer eiendom. Usikre inntekter er mindre verdt. Eiemarkedet er et kapitalmarked og må gi avkastningskrav. Dette kan måles ved yield, som er forholdstallet mellom leieprisen og verdien på eiendommen. Ved lav rente får man veldig lav avkastning på kapitalmarkedet, derfor stiger eiendomsverdien. Dermed vil forholdet mellom kontantstrømmen, altså leieinntektene, og avkastningskravet, eller risikopremien investor krever for investeringen resultere i eiendommens verdi.

2.1.3 Eiendomsutviklingsmarkedet

Når eiendomsverdien stiger, vil det føre til utvikling av ny eiendom, og vi flytter oss inn i eiendomsutviklingsmarkedet. Her vil utvikler posisjonere seg, slik at ny eiendom tilføres litt over tid. Denne nye eiendomsmassen vil da igjen tilføres leiemarkedet. På denne måten ser vi sammenhengen mellom de tre markedene, og hvordan de forholder seg til hverandre.

2.1.4 Avkastningskrav

Investor er interessert i å få avkastning for kapitalen som investeres. Avkastningen blir sett i sammenheng med den risikoen som er tilknyttet investeringen. Geltner et al. (2014, s. 190) understreker tydelig sammenhengen mellom forventet avkastning og risiko, forventet avkastning stiger per enhet risiko man tar. Kort fortalt setter investor derfor et avkastningskrav på investeringene.

Begrepene avkastningskrav og yield brukes ofte om hverandre. Yield er et forholdstall mellom anslått netto årlig leieinntekt og pris (Bærug, 2017, s.96).

Figur 5 - Yield

$$\text{Yield (direkteavkastning)} = \frac{\text{Årlig inntekt}}{\text{Pris eller verdi}}$$

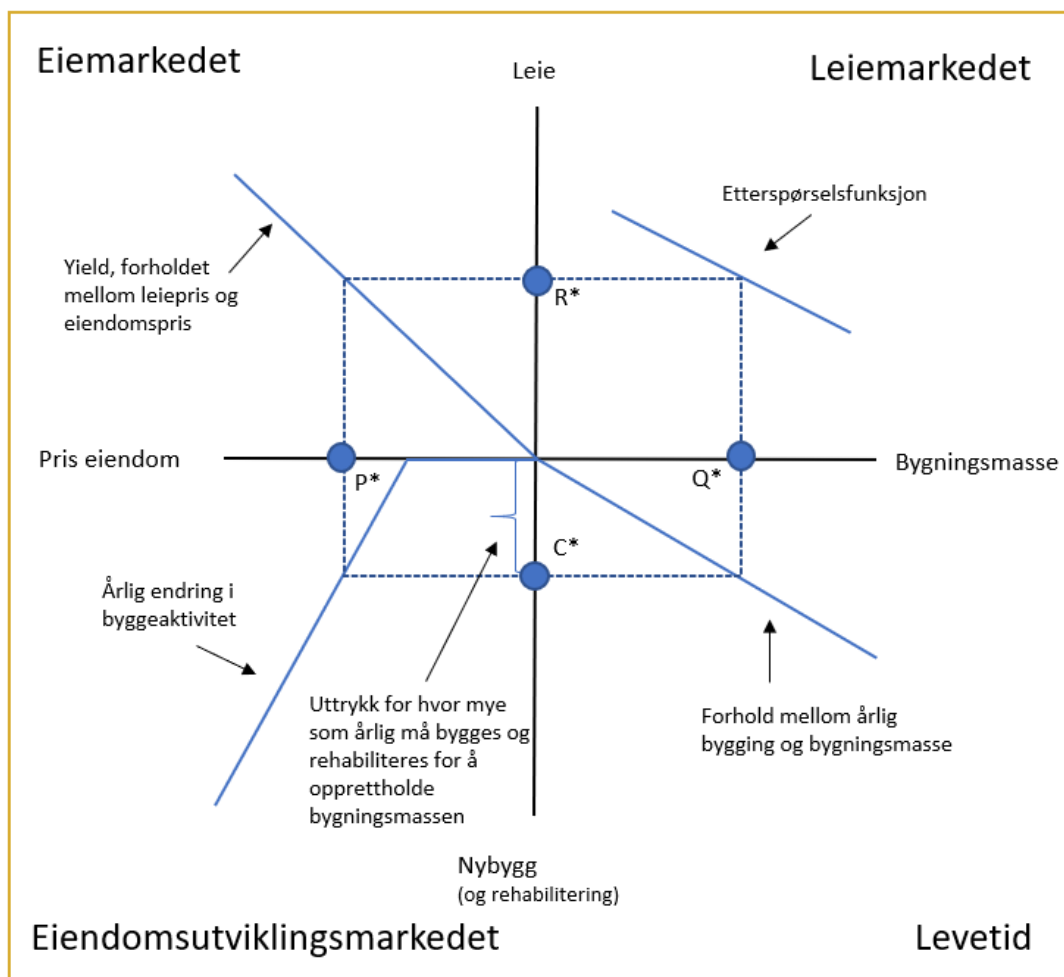
Yield gir dermed et tall på hvilken direkteavkastning en eiendom kan gi. Investor ønsker i hovedsak ikke å avsette kapital i en investering, dersom, alt annet likt, investor kan få høyere

avkastning ved å plassere kapitalen i en annen investering. Yelden er en indeks som investor kan benytte til å sammenligne investeringer i næringseiendomsmarkedet. Derfor settes avkastningskravet ofte lik yelden i markedet, som er grunnen til at disse begrepene benyttes om hverandre. Jeg går litt nærmere inn på yield som verdsettingsmetode i neste delkapittel.

2.1.5 4Q-modellen

I eiendomsmarkedet, som i alle andre marked, står tilbud og etterspørsel sentralt. Modellen til Geltner som er nevnt over, viser et overordnet bilde av hvordan tilbud og etterspørsel i leie-, eie- og eiendomsutviklingsmarkedet er knyttet sammen. Hva som skjer dersom det er endringer i noen av disse variablene er ytterligere forklart i 4Q-modellen som DiPasquale og Wheaton har utviklet (Geltner et al., 2014, s.30). Denne modellen beskriver samspillet mellom kapitalmarkedet og det fysiske eiendomsmarkedet.

Figur 6 - 4Q Modellen



Kilde: Geltner et al., 2014, s. 30. Eget fremstilt

Kort forklart består den øvre høyre akse av leiemarkedet. Kurven vi ser er etterspørselskurven i leiemarkedet. Ut av tilbud (Q^*) og etterspørselen så får du leieprisen (R^*). Leieprisen blir gitt etter når etterspørselen er lik tilgjengelig bygningsmasse.

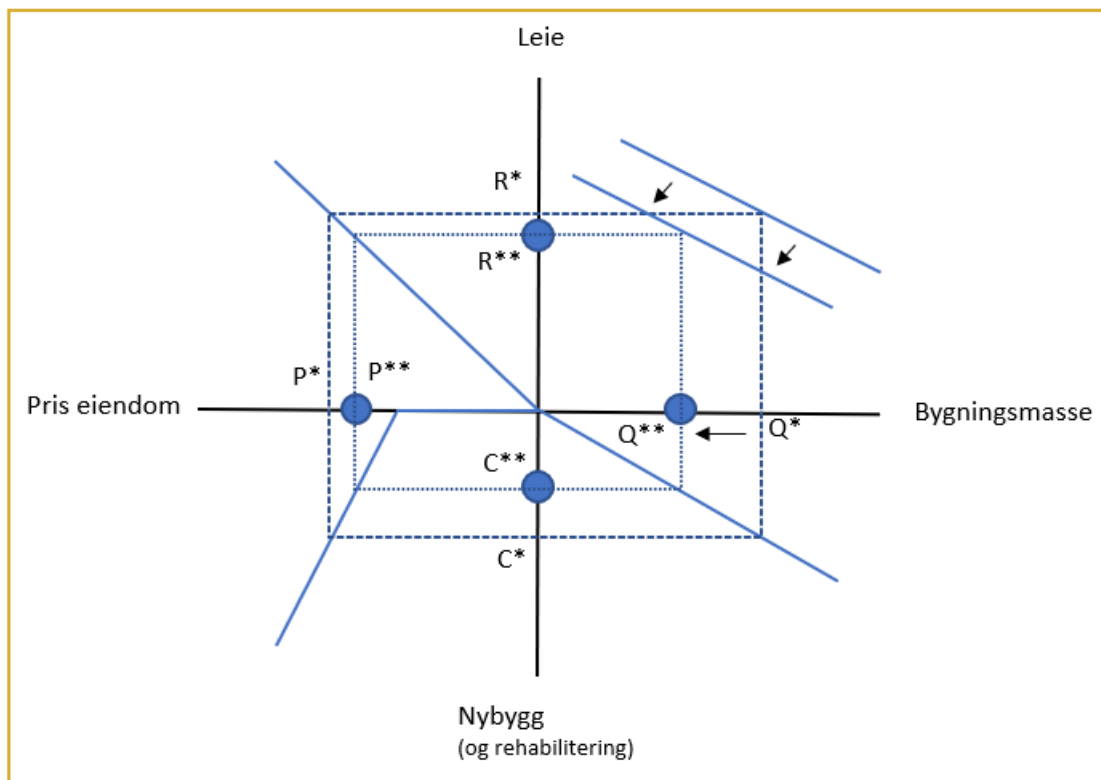
I den øvre venstre akse finner vi eiemarkedet. Kurven er avkastningskravet i markedet, og ut av kontantstrøm (R^*) og avkastningskrav får vi eiendomsverdien (P^*). Kurvens helning viser hvilket avkastningskrav investor skal ha for å investere.

Den nedre venstre akse er eiendomsutviklingskvadranten. Kurven er kostnad ved eiendomsutvikling, og bestemmer dermed pris på ny eiendom. Ved økt byggeaktivitet vil prisen for eiendom øke. Svaret på om et er lønnsomt å utvikle ny eiendom ser vi her, av prisen og kostnad for eiendomsutvikling. Det vil være lønnsomt å utvikle ny eiendom dersom eiendomsprisen er tilstrekkelig høy til at kurven kommer over 0. Skjæringspunktet med prisaksen gir minimumsprisen som må til for å starte ny og lønnsom produksjon.

Den nedre høyre akse er i grunn ikke en direkte parallell med eiendomsmarkedet. Denne baserer seg i hovedsak på hvor lenge et bygg vil stå og viser sammenhengen mellom hvor mye som blir tilført av areal hvert år og hvor mye eiendomsmasse som den tilførselen kan opprettholde på lang sikt. Kurvens helning er avhengig av hvor lenge et bygg står. På kort sikt er kurven dermed nesten vertikal.

Denne modellen demonstrerer hva som skjer dersom etterspørselskurven i leiemarkedet endres. De gitte prognosene for detaljhandelen viser at eiendomsselskapene kan møte utfordringer for etterspørsel av lokaler i kjøpesentre fremover, og det hensees til at de vil se etter alternative leietakere.

Figur 7 - Demonstrering av 4Q modellen



4Q modellen kan benyttes til å se hvilke ringvirkninger det vil ha for eiendomsmarkedet dersom etterspørselen etter eiendom skulle endre seg. Min hypotese for forskningen er at det har vært en overetablering av handelskanaler innen detaljhandelen det siste tiåret. Dette resulterer i en nedgang av etterspørselen i leiemarkedet der markedet balanserer seg. Som vi ser av figuren over, vil en nedgang i etterspørselen føre til at leieprisen reduseres på lang sikt. Dette resulterer igjen i at eiendomsverdien reduseres. Investorer vil dermed kreve et høyere avkastningskrav da lavere etterspørsel utgjør en større risiko for investor, og eiendommens yield vil da øke. Markedsprisen for eiendom vil dermed også reduseres, som igjen vil føre til lavere aktivitet av nybygg og færre nye eiendommer vil bli tilført markedet.

Figuren over er en enkel skissering 4Q-modellen, hvor den er blitt benyttet som et analytisk verktøy for å se på de store sammenhengene, dersom det er en nedgang i etterspørselen.

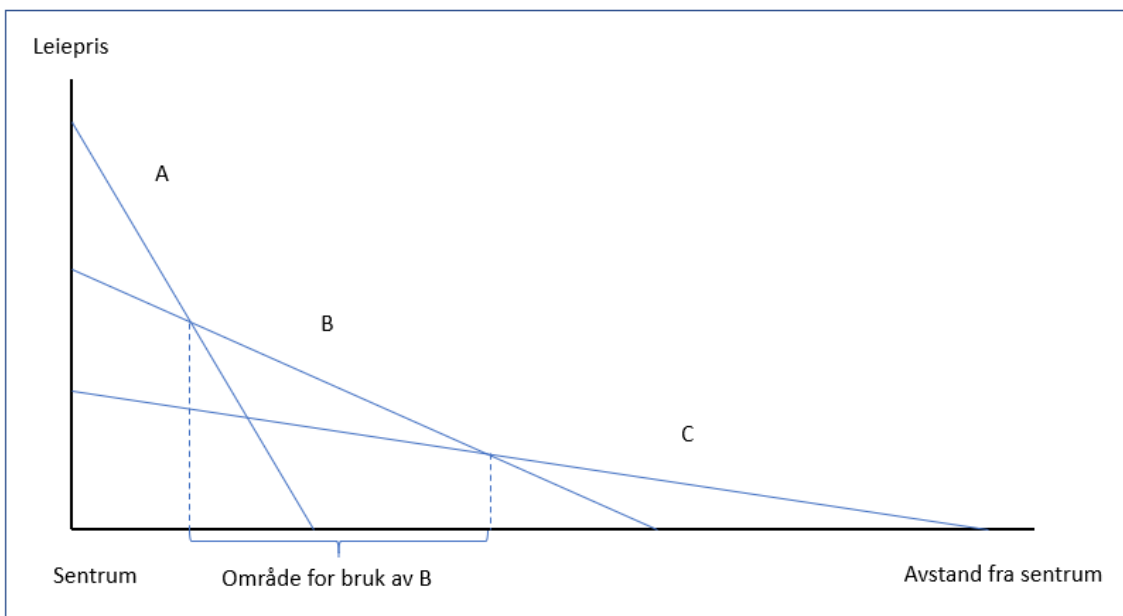
2.1.6 Lokalisering og Bid-Rent betraktninger

Som nevnt tidligere i dette kapitlet har eiendommens lokasjon alt å si for leiemarkedet. Geltner et al (2014, s.60) presiserer også dette. En eiendoms beliggenhet er helt vesentlig i forhold til det formålet eiendommen skal betjene. De ulike formålene har ulike forhold til transport,

fremkommelighet, og produktivitet. Eiendommen får dermed sin verdi basert på eiendommens beliggenhet i forhold til formålet eiendommen betjener. Langsiktig likevekt i et fungerende og konkurransedyktig marked, vil dermed føre til at tomtearealene blir benyttet til det som innenfor eiendomsbransjen blir kalt «highest best use» altså den beste kommersielle utnyttelsen av tomten.

Leietaker vil ta transportkonstanter i form av tapt effektivitet blant leverandører, kunder og ansatte i betraktning, når de velger en beliggenhet fremfor en annen. Dette illustrere Geltner et al (2014, s. 66) godt ved Bid-Rent kurven. Denne modellen tar for seg kost nytte verdien av en beliggenhet for en leietaker, i forhold til transportkostnader og betalingsvillighet.

Figur 8 - Bid-Rent Curve



Kilde: Geltner et al., 2014, s.66. Eget fremstilt

De tre kurvene i figuren over er etterspørselskurver, som illustrer sammenhengen mellom transportkostnader som øker med avstand fra sentrum, og betalingsvillighet. Av figuren over kan vi se eksempler på tre leietakere, A, B og C. Alle disse har en merverdi av samme beliggenhet. I dette eksempelet har A høyest produktivitet år transportkostnadene er minimert. A har derfor høyest kost-nytte verdi av sentral beliggenhet. Dette fører også til at A er svært sensitiv for transportkostnader. C har lavere produktivitet enn A og B, og er minst sensitiv for transportkostnader. B ligger mellom A og C på både produktivitet og sensitivitet overfor

transportkostnader. Figuren impliserer at leietaker A er villig til å betale mest for den sentrale beliggenheten. Mens leietaker B vil finne en lokasjon litt utenfor sentrum, vil leietaker C trekke lengst unna sentrum.

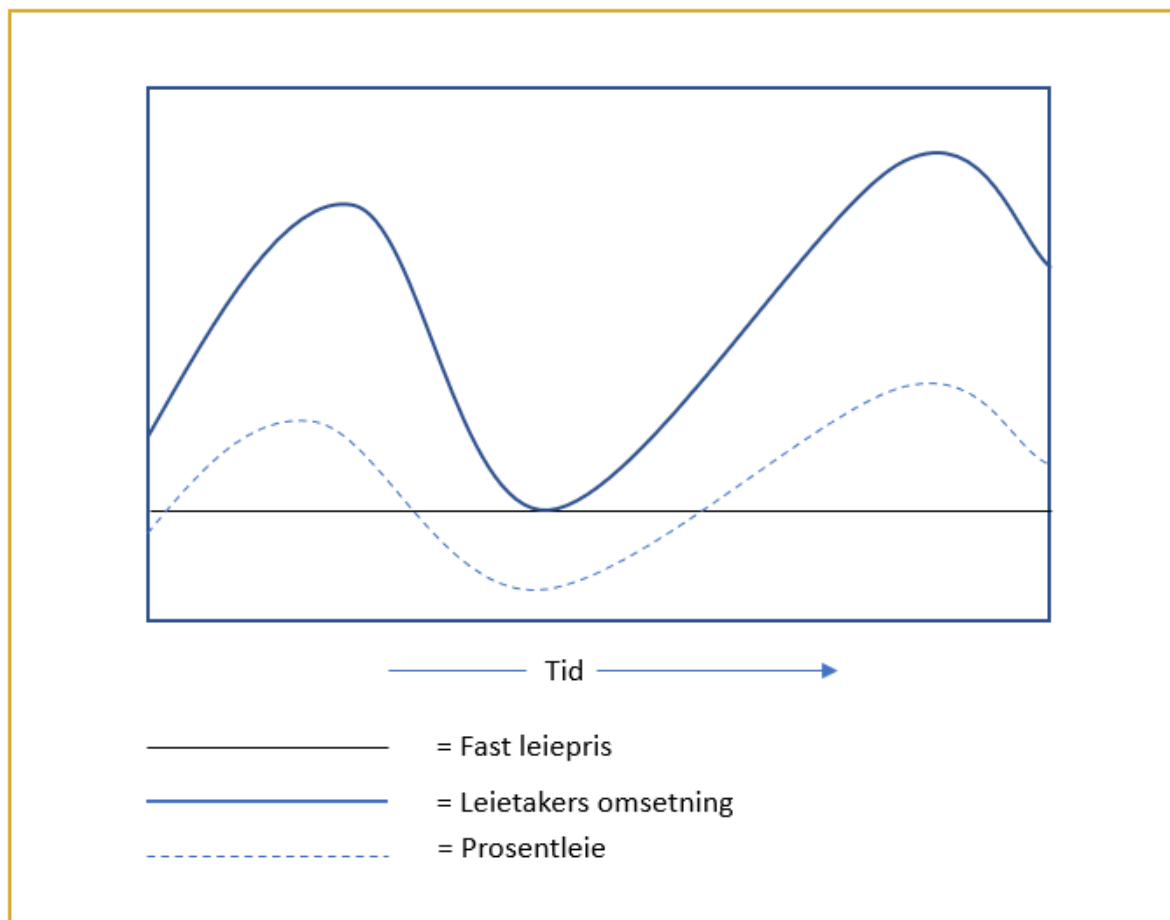
Leietakere vil altså vurdere deres kostnad nytte forhold når de etablerer seg ved en gitt lokasjon. En rapport gjennomført på vegene av Transportøkonomisk institutt (TØI) i 2010 viser til at jo lenger det er fra kunden til senteret, jo mer avtar sannsynligheten for at den potensielle kunden reiser dit. Den viser også til at det er større sannsynlighet for at kunden drar, jo større senteret er. Konkurransen i markedet er en annen viktig faktor. Dersom kunden har et godt omfang av sentermuligheter i sitt nærområde vil det redusere sannsynligheten for at kunden velger seg ut et spesielt senter. Sist, men ikke minst, jo mer dominerende senteret er i markedet, jo større er sannsynligheten for at kunden velger dette senteret (Engebretsen og Strand, 2010). Funnene fra rapporten til TØI indikerer at aktører som etablerer seg ved kjøpesentre, generelt er sensitive i forhold til transportkostnader.

2.1.7 Leiemodeller

Som vi har sett av modellene over, vil leieinntektene påvirke hele verdikjeden til en næringsseidendom. De fleste leiekontrakter har utgangspunkt i en fast leiepris. Noen leiekontrakter oppgir en fast leiepris for hele leieperioden, uten grunnlag for økning eller reduksjon av leien. I hovedtrekk er dette mer aktuelt for kortere leieavtaler (Geltner et al, 2014, s.786). Det finnes imidlertid flere modeller som baserer seg på fast leie, men som gir rom for økning eller variasjon i leieinntektene. Her vil jeg forklare fire av disse modellene. Den første er gradert leie. Den kan eksempelvis basere seg på en gradvis økning hvert andre år, med en fast, angitt pris per kvadratmeter. Revurdert leie er en annen variant, den kan som gradert leie, basere seg på å øke etter en bestemt tidssekvens angitt i leiekontrakten. Det som skiller revurdert leie fra gradert leie, er at det ikke er bestemt i kontrakten hvor mye leien skal øke ved hvert av disse tidspunktene. Den vil i stedet følge prisen i markedet. Indeks kontrakter er en tredje variant, og gir grunnlag for at kontrakten kan øke årlig etter en bestemt indeks, for eksempel konsumprisindeksen. Den siste av disse typiske leieavtalene er prosentleie. Den vil som de øvrige tre ha en fast leiepris i bunn, og øke etter en angitt prosent, for eksempel en prosent av omsetningen. Den faste leieprisen blir sett på som en minimumsleie.

For kjøpesentre er en minimumsleie med en prosentbasert omsetningsleie ofte en gunstig løsning. Dette gir eiendomsselskapene direkte insentiver til å støtte leietakerne i å optimalisere og øke sin omsetning. Eiendomsselskapene kan bidra til dette ved å skape gode synergieffekter på senteret. Det har eiendomsselskapene mulighet til å gjøre ved å trekke ankeraktører til senteret og tilby dem leieavtaler i ankeraktørens favør (Geltner et al., 2014, s. 801). Dette vil også være attraktivt for eiendomsselskapene, da det kan skape gode synergier til de øvrige, mindre og selvstendige leietakerne på senteret.

Figur 9 - Skisse av prosentleie og risiko i forhold til fastleie



Kilde: Geltner et al., 2014, s. 802. Eget fremstilt

Leiemodellen har også stor betydning for leietakers risiko ved inngåelse av kontrakten. Som vi kan se av figuren over vil en proporsjonal leiepris i forhold til omsetning redusere leietakers risiko, ved at leietakers driftskostnader vil bli redusert. Tilsvarende vil det øke risiko for eiendomsselskapet. Forholdet mellom fast leie og prosentleie vil dermed, alt annet likt, møtes

ved en likevekt i leiemarkedet for handelslokaler. Eiendomsselskapet kan benytte seg av ulike varianter av en prosentleie til å legge press på leietaker. Ved å øke minsteleien, vil leietaker for eksempel få press på seg til å øke sin omsetning, dersom de er finansielt rustet til å tåle en slik risiko. Økt omsetning for leietaker kan bidra til positive synergier for hele senteret. Geltner et al. (2014, s. 803) påpeker imidlertid at en slik strategi vil fungere bedre på ankerbutikker og store nasjonale kjeder.

Lengden på leiekontrakter for næringseiendom har en tendens til å følge et mønster som en parallell til kostnader som er tilknyttet endring av leietaker. Geltner et. al (2014, s. 800) fremstiller estimer på vanlige leiekontrakter innen ulike eiendoms kategorier på følgende måte:

Tabell 1 - Lengde på leiekontrakter for næringseiendom

Hotell:	1 dag – 1 uke
Leilighet:	1 år
Mindre aktører innen detaljhandel:	2 – 5 år
Kontor:	3 – 10 år
Ankeraktører innen detaljhandel	5 – 15 år
Industri:	5 – 20 år
Særegne bedriftsavtaler:	20 år +

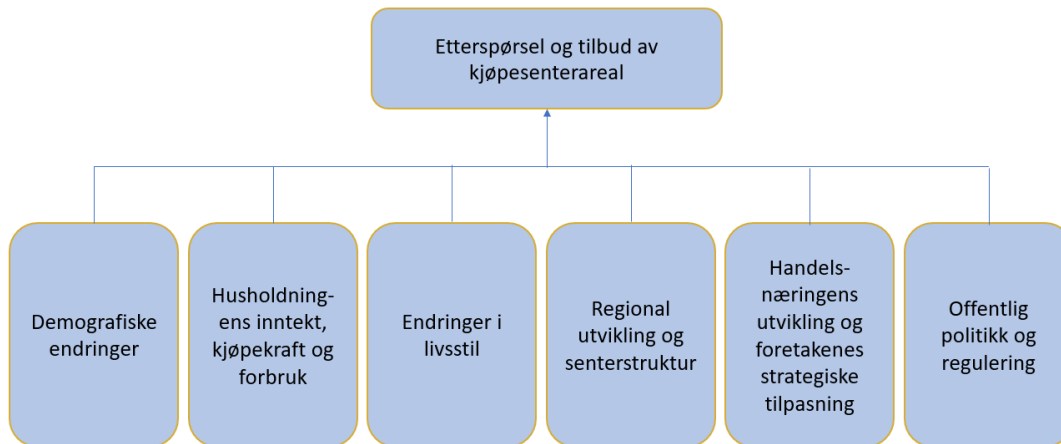
Kilde: Geltner et al., 2014, s.800. Eget fremstilt

Alt annet likt, vil et eiendomsselskap foretrekke langsiktige leieavtaler og leietakere foretrekke kortsiktige leieavtaler. Dette resulterer i at leieprisen får en svak nedadgående kurve over leietiden, sett i forhold til markedspris. Det betyr med andre ord at jo lengre leiekontraktene blir dess rimeligere blir leieprisen. Den optimale leieperioden er i stor grad en avveining mellom kostanden ved å avslutte leieavtalen og verdien av fleksibilitet. De ulike markedssektorene vil typisk ha karakteristiske leieperioder, som i stor grad er gjeldende i markedet, slik tabellen viser til over (Geltner et al., 2014, s. 800).

2.1.8 Forhold som innvirker på tilbud og etterspørsel av kjøpesenterareal

Utviklingen av kjøpesenterareal i Norge drives hovedsakelig av 6 faktorer.

Figur 10 - Utviklingen av kjøpesenterareal



Kilde: Omholt, 2018, s. 14. Eget fremstilt

Demografisk utvikling og endring som økt levealder og innvandring fører til økt etterspørsel og endringer i varesalg. En sammensatt befolkningsstruktur vil derfor legge til rette for et marked hvor det er rom for et større og mer variert vareutsalg. Husholdningens inntekt, kjøpekraft og formål er neste faktor. Velstanden blant nordmenn gjenspeiler seg i det norske forbruket, spesielt ser vi dette ved den høye etterspørselen av vareartikler tilknyttet boligformål. Den tredje faktoren består av endringer i livsstil. De siste årene har vi sett økt vektlegging på moteprodukter og sentre som Eger, Steen & Strøm Department Store og Valkyrien i Oslo viser til senterutvikling som reflekterer dette. Regional utvikling og senterstruktur er faktor nummer fire. Kjennetegn som krav til plass eller varestørrelse påvirker lokasjonen til ulike sentre i kombinasjon med senterstrukturen i et område. Områder under utvikling vil spesielt reflektere over endringer i senterstrukturen. Femte faktor er handelsnæringens utvikling og foretakenes strategiske tilpasning. Norske kjedeorganisasjoner har tradisjonelt utnyttet skala- og breddeøkonomi, dette har bidratt til en konsentrert varehandel og samlokalisering, som igjen har ført til økt etterspørsel av kjøpesenterlokaler. Den siste faktoren er offentlig politikk og regulering. Kjøpesenteretableringer og utvikling i Norge har vært påvirket av de nasjonale retningslinjene og rammene, samtidig som vi har sett at det har vært store avvik fra retningslinjene hvor for eksempel kommunene selv har tatt kontakt med kjøpesenteraktører og initiert utvikling (Omholt, 2018, s. 14 – 19).

2.1.9 Oppsummering

I dette delkapitlet redegjøres det for teoretiske figurer og begreper tilknyttet næringseiendom som en del av kapitalmarkedet. Figur 5 viser sammenhengen mellom leiemarkedet, eiemarkedet og eiendomsutviklingsmarkedet. Eiemarkedet er en del av kapitalmarkedet, hvor investor er villig til å investere, dersom det er god avkastning tilknyttet investeringen i forhold til eventuelle andre investeringer med lik risiko. Kontantstrømmen som genereres i leiemarkedet er vesentlig her, og et avkastningskrav basert på god etterspørsel etter eiendom i kapitalmarkedet, vil medføre til at eiendomsverdien stiger. 4Q modellen illustrerer hvilken betydning det vil ha for eiendomsmarkedet dersom det skjer en endring i etterspørselen. Ved kjøpesentre er det særlig demografiske endringer, husholdningens kjøpekraft, endringer i livsstil, regional utvikling, endringer i handelsnæringen og offentlig politikk som har innvirkning på tilbud og etterspørsel av leie av lokaler på senterne. Leiemodeller ved kjøpesentre er ofte basert på en fast minimums leie, med innslag av omsetningsleie.

2.2 Verdsettingsmetoder

Næringseiendom er et lite transparent marked da detaljene rundt transaksjonene sjeldent er åpne, og sammenlignet med andre markeder er det færre transaksjoner innen næringseiendom. Dette fører til at det er utfordrende å få oversikt over de mest sammenlignbare salgene. I hovedsak er det fire ulike metoder som i praksis benyttes til å verdsette næringseiendom.

2.2.1 Nettokapitaliseringsmetoden

For å vurdere eiendommens verdi og sammenligne ulike eiendommer mot hverandre benyttes ofte yield som et nøkkeltall. Yield består av årlig inntekt delt på pris eller verdi av eiendommen. Dette forholdet er som regel relativt likt i store geografiske områder, og det kan klassifiseres innenfor de ulike segmentene innenfor næringseiendom og skaffe et oversiktlig bilde av dette. Direkteavkastning er et annet ord for yield, da det setter et tall på hva man umiddelbart får tilbake for det man betaler for eiendommen (Bærug, 2017, s. 211). Yield kan også benyttes til å sette verdi på eiendom ved å snu på formelen og dividere årlig inntekt på yield. Nettokapitaliseringsmetoden kalles ofte for yieldmetoden.

Figur 11 - Nettokapitaliseringsmetoden

$$\begin{aligned} \text{Yield} &= \frac{\text{Årlig inntekt}}{\text{Pris eller verdi}} \\ \text{(direkteavkastning)} & \\ \\ \text{Verdi} &= \frac{\text{Årlig inntekt}}{\text{Yield}} \end{aligned}$$

Bærug (2017, s. 216) presiserer at dersom en eiendom skal verdsettes ved yieldmetoden, er det som regel flere faktorer som fører til at yielden må justeres noe. Eksempelvis kan noen av leieavtalene ligge på et annet prisnivå eller annen kontraktslengde enn det som ville regnes som sannsynlig prisnivå ved fornyelse. Deler av eiendommen er kanskje ikke utleid og det er ledige lokaler ved verdsettingstidspunktet. Eiendommen kan ha stort behov for oppgradering, eller det kan være et utviklingspotensial på eiendommen som påvirker verdien. Merverdiavgift kan også være en faktor.

Avkastningen man vil få på en eiendom er direkte knyttet til hvilken risiko man tar. Lange leiekontrakter med offentlige aktører vil for eksempel gi lavere risiko enn en leieavtale som er i ferd med å utløpe. De beste eiendommene har lav risiko, og dermed også lavere avkastning (Bærug, 2017, s. 213).

2.2.2 Kontantstrømsmetoden

Kontantstrømsmetoden sammenligner leieinntektene ved å se på et sannsynlig forløp av kontantstrømmene, i motsetning til å yield metoden hvor det kun tas utgangspunkt i leieinntektene på avtaletidspunktet (Bærug, 2017, s. 219). Sammenligningsnøkkelen her blir forholdstallet mellom prisen og de fremtidige kontantstrømmene. Dette forholdstallet kaller vi for diskonteringsrenten.

Fremtidige kontantstrømmer kan også diskonteres til dagens verdi, dette kalles for nåverdimetoden. Den er nyttig da den kan gi en indikasjon på om investeringen vil være lønnsom. Ved en positiv nåverdi er investeringen lønnsom, mens dersom nåverdien skulle være negativ ville den være ulønnsom.

2.2.3 Investeringsmetoden

Dersom det er utfordrende å finne sammenlignbare salg å basere seg på, kan indirekte metoder benyttes for å verdsette eiendommen. Dette handler om å analysere hvordan aktuelle kjøpere vil vurdere objektet. Som regel vil man da basere seg på en forenklet yieldmodell eller kontantstrømsmetoden, hvor man tar utgangspunkt i det man tror mulige kjøpere vil bruke.

2.2.4 Kostnadsmetoden

Kostnadsmetoden kan benyttes der man ikke kan ta seg bruk av de øvrige tre metodene som er beskrevet over. Da den gjerne er mest aktuell for å anslå markedsverdien på eiendom som ikke i praksis er aktuell å selge som separat eiendom, vil man ofte benytte takstmenn med bygningskyndig kompetanse (Bærug, 2017, s. 227). Effekten og funksjonen til bygningen må også vurderes, da bygningen ikke nødvendigvis vil bli benyttet til det formålet eller den funksjonen det var tiltenkt. Byggekostanden vil vurderes ut ifra byggets funksjoner. Verdien må som sådan vurderes ut ifra hvilken kostand som vil være tilknyttet å bygge et tilsvarende objekt som dekker den funksjonen bygget blir benyttet til.

2.2.5 Oppsummering

Det er ulike verdsettelsesmetoder som blir benyttet til å verdsette næringsseiendom. Ved verdsetting av kjøpesentre det ofte nettokapitaliseringsmetoden, eller yieldmetoden som den gjerne kalles, som benyttes. Yieldmetoden gir eiendommens verdi ved å dividere årlig netto leieinntekt på eiendommens yield. Yield er et nøkkeltall som benyttes til å sammenligne eiendomsverdier opp mot hverandre. Det er likevel ofte ulike faktorer som medfører at verdien man får ved å benytte yield metoden må justeres noe. Da kan de øvrige metodene som kontantstrømsmetoden, investeringsmetoden og kostnadsmetoden benyttes som supplement i verdiberegningen.

2.3 Strategi

Nøkkelen til suksess med tanke på videre utvikling av kjøpesentrene ligger i å legge gode strategier. For å legge gode strategier må selskapet analysere og posisjonere seg i sitt marked. Grant og Jordan (2015) definerer strategi som virkemåten som fører til at enkeltmennesker eller organisasjoner oppnår sine mål. En god strategi er et viktig grunnlag for et selskap, da den er både retningsgivende og en støtte for beslutninger som skal tas ved å begrense rekkevidden av alternativer som legges frem. Den vil også fungere som en tommelfingerregel som reduserer

letingen etter en akseptabel løsning i et beslutningsproblem. Strategi kan benyttes som et koordineringsverktøy for bedriftens organisasjon ved å kommunisere bedriftens identitet, mål og posisjonering til alle ledd i organisasjonen. Den kan benyttes som en målsetning, for å motivere, inspirere og mobilisere alle medlemmer og ledd av en bedriftsorganisasjon (Grant og Jordan, 2015, s.17-18).

Strategi tar for seg to aspekter, den ene relater seg til dagens situasjon mens den andre legger retning for fremtiden. For dagens situasjon handler strategien om hvordan virksomheten posisjonerer seg i sitt marked. Den skal gi en oversikt over markedsomfanget til virksomhetens produkt, den geografiske rammen og det utvalget av aktiviteter selskapet omfatter. Ikke minst beskriver den grunnlaget for selskapets konkurransedyktighet og konkurransefordel.

Strategi som retningsstyringsverktøy og forberedelse for fremtiden beskriver hva selskapet ønsker å oppnå, og hva det ønsker å være. For å beskrive dette må selskapet adressere grunnlaget for selskapets eksistens, da dette bør være et grunnleggende fundament i selskapets organisatoriske formål. Dette aspektet av foretaksstrategien beskriver også hvordan virksomheten kommer seg dit den ønsker å være. Dette gjøres ved grunnleggende retningslinjer for utvikling, prioriteringer for kapitalutgifter og organiske vekstfaktorer (Grant og Jordan, 2015, s.13).

Forretningsstrategi er opptatt av hvordan selskapet konkurrerer innenfor en bestemt bransje eller et bestemt marked. Dersom selskapet skal trives i en bransje, må det etablere et konkurransefortrinn over sine konkurrenter. Grant og Jordan legger frem fire elementer som nødvendig for å legge gode strategier (2015, side 6):

1. Målene skal være lettfattelige, konsistente og langsiktige
2. Det kreves en dyp forståelse av konkurransemiljøet og selskapets forhold til kunder, konkurrenter og leverandører.
3. Det bør gjøres en objektiv vurdering av selskapets ressurser
4. Strategien må hensynta muligheten for en effektiv implementering

Som forutsetning for å oppnå suksess bør bedriften forstå hvem kundegruppen er og hva de ønsker seg, for så å stille seg selv spørsmålet om hvordan selskapet skal overleve konkurransen i markedet. For å kunne besvare det sistnevnte må selskapet ha en grundig analyse som beskriver

hva som driver konkurransen, hva som er hoveddimensjonene, hvor intens konkurransen er og hvordan skaffe seg en konkurransedyktig posisjon.

2.3.1 Leietakermiks som strategi

Det som er spesielt for kjøpesentre som næringsseiendom er at de er avhengig av at leietakerne oppnår sine mål for omsetning og kundebesøk. Dette er essensielt for å kunne oppnå skala- og breddeøkonomi på sentrene. Senterledelsen på sentrene vil derfor forsøke å tilrettelegge for dette i størst mulig grad. Leietakermiksen er helt sentral i sentrenes strategiske målsetninger. Omholt (2018, side 138-148) skriver at strategigjennomføring og senterdrift i hovedsak dreier seg om utleiestrategi og leietakermiks, samarbeid og assistanse til leietakerne samt markedsføring og markedskommunikasjon.

For å bestemme seg for leietakermiks må leietakerne og sammensetningen av disse vurderes i forhold til markedets behov. Leietakermiksen vil dreie seg om hvordan, og i hvilken grad senteret dekker det vare- og tjenestetilbudet som er etterspurt i markedet (Omholt, 2018, s. 139). Markedsanalyser er et viktig grunnlag for å forstå hvilke leietakere som best vil betjene senterets markedsområde. Senteret må også gjøre seg kjent med store kjeder og gjøre seg bevisst ved kjedens krav til senteret. En stor kjede vil presse senteret på leiebetingelser, og sette egne krav for opplegg for markedsføring og deltakelse i senterets kampanjer. Samtidig vil uavhengige detaljister som regel medføre en større risiko enn en stor kjede. Omholt (2018) hevder at senteret bør forsøke å unngå lange leiekontrakter som en hovedregel, da dette låser begge parter fra fleksibilitet.

En viktig del av sentrenes strategi for leietakere er å lande ankerbedrifter som for eksempel dagligvare og Vinmonopolet som leietakere (Gisholt, 2010). Hensikten er å etablere en miks av leietakere som vil øke omsetningen per kvadratmeter, muliggjøre høyere leieinntekter og dermed øke verdien til senteret. En effektiv leietakermiks vil også kunne føre til en samlokalisering for aktørene som har etablert seg ved samme senter. Leietakerne drar nytte av hverandre, i form av å være en del av en næringsklynge. I tidsskriftet Magma ble det i 2010 presentert en studie som tok for seg hvilke fordeler bedrifter møter gjennom samlokalisering. Kjøpesentre består av en næringsklynge av butikker, som er basert på samlokalisering i markedet. Analysene gjennomført av studiet viser til at venner og bekjente av en butikkleder i et kjøpesenter, har direkte påvirkning på butikkens lønnsomhet. For å skape økonomisk vekst blant disse næringsklyngene,

argumenterer forfatterne av studiet for at organisering av sosiale møteplasser vil være viktige ressurser (Dahlstrøm et al, 2010). Sosiale møteplasser viser seg dermed å være viktig, ikke bare for å trekke kunder, men også for at bekjentskap er en direkte bidragsfaktor for økt salg for butikkene. NHH-professor Tor W. Andreassen mener også at de sosiale møteplassene er viktig som et ledd i konkurransen mot netthandelen (Hjelle, 2018). Han mener kjøpesentrene bør innoveres og tilrettelegge for aktiviteter for å trekke de ulike kundegruppene.

2.3.2 Revitalisering

Ved langsiktige endringer i markedsområdet, kan et senter revitaliseres. Dette er ifølge Omholt (2018 s. 171) en strategi for å endre vareutvalg og leietakermiks. En revitaliseringsprosess krever en kartlegging av disponibelt areal for nye leietakere samt en evaluering av senterets nåværende leietakere. Evalueringen tar for seg leiekontraktenes varighet, nåværende leieareal/leietakers behov, nåværende salgseffektivitet, nåværende effektive leibeløp, leietakers siste butikkrenovering og muligheter for relokalisering av arealet (Omholt, 2018, s175-180).

Når digitaliseringen fører til at det blir behov for nye former for leietakere, vil nye leietakere fylle tomme lokaler, men det vil også kunne føre til en revitalisering av senteret ved å tiltrekke flere kundegrupper. Dette kan være utradisjonelle leietakere som helseinstitusjoner, dansestudioer, utdannelse- og treningscentre, trimfasiliteter og bydels- og familiesenter.

Pop-up stores og andre midlertidige leietakere kan også være effektive tiltak. Profesjonelle foretak som banktjenester, regnskapsforetak og forsikringsagenter er også gode leietakere, særlig i nærsentre. Lunsjpause shopping er et fenomen som ofte oppleves i bysentrene. Steen og Strøm har bekreftet at de har opplevd økt kundebesøk rundt lunsjtider, og utnytter dette fenomenet for sine sentre i de sentrale områdene (Omholt, 2018, s175-180).

Omholt beskriver tre typer kjernestrategier for revitalisering. Den første er en defensiv strategi som tar sikte på å møte ny konkurranse. Så finnes det en offensiv strategi, hvor formålet er å repositionere seg for å øke markedsandeler. Den tredje er også en offensiv strategi, som tar for seg alternative utleieformer.

Tabell 2 - Kjernerstrategier og tiltak

Strategi:	Revitalisering:	Tiltak:
Defensiv: Møte økt konkurranse	Skaper en revidert varegruppemiks som kan konkurrere effektivt med ulike sentre	Hybridisering Inkorporering av stormarkedsformater Livsstilskomponenter Oppskalering til høyere prisnivå
Offensiv: Økt markedsandel	Skaper en varegruppemiks som kan fremme vekst i markedsandel, kundebesøk, og salgsproduktivitet	Som ovenfor. Finn en strategisk mulighet basert på markedsforholdene. Utvikle en leietakerstrategi for å utnytte nisjer
Offensiv: Alternative utleieformer	Skaper nye utleiemodeller	Overlate ledige arealer/lokaler til andre utleiere

Kilde: Omholt, 2018, s.171. Eget fremstilt

Dersom sentrene ønsker å basere sin strategi på å møte økt konkurranse fra markedet, må de sørge for at senterets leietakermiks og varegruppene tilgjengelig på senteret kan konkurrere effektivt i markedet. Tiltak som kan iverksettes for å oppnå dette kan være å satse på livsstilskomponenter blant leietakerne, skape hybride løsninger mellom netthandel og fysisk butikk, eller inkorporere stormarkedsformater.

En mer offensiv strategi er å reposisjonere seg i markedet for å øke sin markedsandel. Leietakermiksen vil her være helt essensiell for å fremme vekst i markedsandelen, og øke kundebesøk og salgsproduktivitet. Utover tiltakene som er nevnt i avsnittet over, kan senteret analysere markedsforholdene, og dermed utnytte nisjer ved å finne frem til sin strategiske posisjon i markedet.

En annen offensiv strategi er å gå over til alternative utleieformater. Ved å skape nye utleiemodeller kan ledige eller overflødige lokaler leies ut til andre type leietakere som ikke er tradisjonelle eller typiske leietakere for et senter.

Revitalisering handler ofte om å blande inn andre funksjoner som underholdning og sosiale tjenester med den tradisjonelle handelen. Arealer for rekreasjon for voksne og lekearealer for barn er eksempler på funksjoner som kan erstatte handelsarealene. Dette gjøres for å realisere gode synergieffekter, ved at flere typer nye og innovative kombinasjoner av aktiviteter, utsalgs-

og senterformater koordineres. Strategier for revitalisering blir derfor ofte strategier for hybridisering (Omholt, 2018, s. 172).

Tabell 3 - Utviklingsretninger

Fokus / Antall senterformater	Utvikling innenfor ett eksisterende senterformat	Flere senterformater og funksjoner
Fokus på arealutnyttelse, skala- og breddeøkonomi	1 Fokus på ledige arealer og kombinasjon av leietakere Nisjestrategier Nye målgrupper	3 Regionalorientert storsenterutvikling med flere senterformater Realisering av skala- og breddeøkonomi
Fokus på opplevelse og livsstil	2 Nærsenterutvikling Opplevelsessentre Livsstilssentre Fashionsentre	4 Senteret som sosial møteplass Sentrums- og annen stedsutvikling

Kilde: Omholt, 2018, s. 172. Eget fremstilt

Ved en revitaliseringsprosess finnes det flere utviklingsretninger. Omholt (2018, s.172) beskriver fire ulike scenarier som vi ser av tabellen ovenfor. I revitaliseringsprosessen velger senterledelsen enten å fokusere på arealutnyttelse, skala- og breddeøkonomi, eller å fokusere på opplevelser og livsstil. Dette vil gi ulike utfall avhengig om utviklingen skjer innenfor ett eksisterende senterformat eller innenfor flere ulike senterformater og funksjoner. Nedenfor er de fire ulike utfallene nærmere beskrevet:

1. Fokus på arealutnyttelse, skala- og breddeøkonomi innenfor et eksisterende senterformat resulterer i et søkelys på synergieffekter. Dette er gjerne for typisk nærsentre med en stor homogen kundegruppe hvor nye aktører kan tilbys. De nye aktørene som tilbys er ofte i form av kombinerte hovedfunksjoner som for eksempel varehandel, helse og andre tjenester.
2. Fokus på opplevelse og livsstil innenfor et eksisterende senterformat resulterer i bransjerelaterte synergieffekter. Eksempler på dette er for eksempel Eger i Oslo, som titulerer seg selv som et eksklusivt og inspirerende varemagasinet. Her finner man kun leietakere som trendy og eksklusive merkevarer innen mote, skjønnhet og livsstil.

3. Fokus på arealutnyttelse, skala- og breddeøkonomi for flere senterformater og funksjoner fører til en strategi som er orientert mot å utvikle en regional destinasjon hvor skala- og breddeøkonomi utnyttes i større grad.
4. Fokus på opplevelse og livsstil ved flere senterformater og funksjoner bidrar til en sosial møteplass for lokalsamfunnet, hvor private og offentlige tjenester kan gjøres tilgjengelig ved senteret.

Når kjøpesenteret står ovenfor et veiskifte eller en revitalisering er det ulike relevante komponenter som kan føre til valg av utviklingsstrategi. Først bør det analyseres om det finnes ledige lokaler som kan leies ut uten at det trenger å tas hensyn til leietakermiksen. Så er spørsmålet om det er behov for større funksjonell dybde eller opplevelse tilknyttet en spesiell bransje eller varegruppe for å kunne konkurrere effektivt. Omfattende demografiske endringer i markedsområdet bør også analyseres og hensyntas. Dersom befolkningsutviklingen for eksempel har utviklet seg dithen at det finnes flere eldre med god økonomi, kan det være et marked for større innslag av livsstilskomponenter. Dersom det er grunn til bekymring for senterets posisjon som regional destinasjon, bør det mulig foretas endringer i varegruppemiksen og/eller inkludere stormarkeder. Senteret kan kanskje også spille en større rolle i lokalsamfunnet, ved å for eksempel inkludere flere private og offentlige tjenester. Har senteret potensial for å fremstå som en god sosial møteplass? Nye former for leietakere kan også vurderes. Profesjonelle tjenesteforetak kan være alternativ som nye aktører. Kanskje kan senteret tilrettelegges for en konvergering av handelsrommet og det offentlige rom.

Alle disse faktorene kan vurderes og analyseres opp imot senterets strategi, og kan bidra til å opplyse om hvor senteret bør sette sitt søkelys, og hva det kan forvente å oppnå som følge av dette.

2.3.3 Innovasjon av varehandelen

Kjøpesentre konkurrerer stadig mot nye varehandelskanaler og blir på mange måter tvunget til å tenke nytt og innovere sine kjøpesentre i møte med økt konkurranse ved nye varehandelskanaler. Poleg (2020) tar for seg den nye måten å tenke varehandel på, i boken *Rethinking Real Estate*. Han trekker linjer tilbake til da «Department Stores» gjorde sitt inntog, og presenterte nye måter å handle på, hvor opplevelsene står i hovedsetet. Opplevelser, tilrettelegging for gode menneskelige interaksjoner og sosiale møteplasser mener han blir viktige satsningsområder for

eiendomsselskapene fremover. Dette i kombinasjon med samarbeid mellom fysisk butikk og nettbutikk, hvor kundene kan hente, bytte, prøve og returnere varer.

Department Stores var en innovasjon av handelen i sin tid. For å oppnå et samarbeid mellom netthandelen og de fysiske butikkene, må varehandelen innoveres nok en gang. Innovasjon er den første kommersialiseringen av en oppfinnelse, ved å produsere og markedsføre en ny vare eller tjeneste, eller ved å huse en ny produksjonsmetode (Grant og Jordan, 2015). Innovasjon er et uforutsigbart dilemma, det både utvikles og finnes frem til ved at man skaper struktur, innlemmer mekanismer og organiserer et klima som leder til motivasjon.

For at innovasjonsstrategier skal ha suksess må de svare til å endre markedets betingelser og gi langsiktig forpliktelse (Grant og Jordan, 2015). Poleg (2020) mener kjøpesentrene må innovere seg på syv områder for å få til dette. For det første må kjøpesentrene skape gode miljøer for menneskelige interaksjoner, naturlige elementer, ting og aktiviteter som kan oppleves gjennom menneskets fem sanser. For det andre må det skapes steder hvor kunder kan oppdage nye oppdagelser og lære nye ferdigheter. For det tredje må kjøpesentrene levere gode muligheter for levering og henting, samt tilrettelegge for retur og bytte av varer. For det fjerde bør det tilbys flere kjøps- og betalingsmuligheter både på nett og i butikk. For det femte må merkevarer få mulighet til å etablere seg ved senteret på en enkel måte, med minimale forpliktelser. For det sjette bør det tilbys og tilrettelegges for at merkevarene skal få nødvendig hjelp til å forbedre deres fysiske butikk. Og sist, men ikke minst, bør det tilrettelegges for at merkevarene får et oversiktsbilde av kundereisen ved hjelp av integrerte systemer for å håndtere salg og markedsføringskanaler.

2.3.4 Muligheter ved digitalisering av handelen

Teknologien gir mulighet til å føre handelsreisen over flere ulike kanaler. Digitale innfødte er blitt et begrep for barn og ungdom som er født og oppvokst under den digitale tidsalder (Drange og Birkeland, 2016). På generelt grunnlag står hvordan man kommuniserer og selger, sterkere enn hva man kommuniserer og selger for de digitale innfødte. Som et resultat av dette krever forbrukerne digitale forbedringer som gjør kjøp enklere, raskere og bedre. Dette fører til at detaljhandelsbransjen har behov for kryss- og omnikanalbaserte konsepter.

Omnikanal varehandel innebærer sømløse kombinasjoner av ulike kanalkonsepter, enten det handler om fysisk butikk eller nettbaserte enheter. Ordet Omni er fra latin og betyr «alt» eller

«alle steder». Kjernen i omnikanalleveransen er samspill i handelsreisen sett fra kundens ståsted (Fredriksen & Refvik, 2019). I denne kommunikasjonen er gjenkjennelighet, enkelhet, trygghet og trivsel viktige faktorer. Virksomhetens økonomiske mål er økt omsetning, fortjeneste, avkastning på investert kapital samt nåværende og fremtidig verdi av kundene. Dette kan overføres til økonomiske måltall for virksomheten i form av kundens opplevelse av leveranse kvalitet, kundetilfredshet, omdømmeverdi for bedriften og kundens lojalitet.

De ulike butikkene bør levere gode muligheter for levering og henting, samt tilrettelegge for retur og bytte av varer i butikk, skriver Poleg (2019, s.54). Det bør tilbys flere kjøps- og betalingsmuligheter både på nett og i butikk. Eiendomsselskapene bør tilrettelegge for at aktørene får nødvendig hjelp til å forbedre deres fysiske butikk. Merkevarerne og butikkene bør få et oversiktsbilde av kundereisen, ved hjelp av integrerte systemer, for å håndtere salg og markedsføringskanaler.

Den fysiske butikkens rolle er endret. Dagens og fremtidens fysiske butikker må forsterke kundens preferanser tilknyttet den fysiske butikken. Viktige områder innenfor disse preferansene er kundens mulighet til å få personlig veiledning og hjelp til finjustering av behov og løsning. For ikke å glemme muligheten til å kunne ta, føle og lukte på produktene. Den fysiske butikken kan ved dette tilrettelegge for at konsumenten tar gode valg og bidra til å redusere usikkerhet ved kjøp. Dette gjør den fysiske butikken konkurransedyktig. Muligheten til å sammenligne priser på nett reduserer derimot denne konkurransefordelen (Fredriksen & Refvik, 2019). Det viser seg at trenden for fysiske butikker fremover er å legge til rette for hybride løsninger og showroom, et sted som er tilgjengelig for fysisk kontakt mellom kunden og vareutvalget.

Selv om transaksjonen blir gjennomført i den fysiske butikken, skjer store deler av kjøpsreisen på nett. Begreper som ROPO (research online purchase offline) og BOPIS (buy online, pick up in store) er viktige og høyaktuelle (Haugen, u.å). Programvareselskapet Front Systems mener at butikkene fremover hovedsakelig vil sette alt søkelyset på kundereisen. På nett skal kundene kunne utforske et bredt varesortiment med tilhørende produkthanbefalinger, mens de fysiske butikkene skal by på sine fordeler som kan oppleves. Vellykket digitaliseringsstrategi blir en viktig vekstdriver for butikkene fremover (Haugen, u.å). Besøkene i butikk skal være målrettet, slik at konverteringsraten vil fortsette å øke.

Kartlegging av ulike målgrupper og deres kjøpsadferd er viktig for å kunne belønne kunders lojalitet og skreddersy individuelle forslag og tilbud (Fredriksen & Refvik, 2019). Her kan medlemskap med kundefordels- og lojalitetssystemer benyttes, eller kunstig intelligens (AI). Ved bruk av kunstig intelligens kan produkter anbefales til den enkelte kunde som digitaliserte beslutningsprosesser.

Digitaliseringen av handelen kan ifølge Fredriksen og Refvik (2019) deles i to underkategorier hvor det skilles mellom (1) der det digitale overtar for tidligere analoge løsninger, og (2) der det digitale muliggjør for nye løsninger. Digitaliseringen tilgjengeliggjør løsninger for eksponering og demonstrasjon av varer gjennom bilder og lyd. Som en del av de nye løsningene gir den mulighet for at forbrukerne er mer opplyst og flytter store deler av handelsreisen til nett hvor forbrukeren har oversikt over produkter og sortiment ved hjelp av noen få tastetrykk. Satt i kontekst skaper digitalisering et mulighetsrom innenfor handelen med kommunikasjonskanaler gjennom direkte og toveis kommunikasjon med høy grad av gjennomsiktighet. Den forenkler transaksjonsprosessen ved for eksempel mobile betalingssystemer og skaper flere muligheter for distribusjon ved integrert online og offline distribusjon.

2.3.5 Oppsummering

Når senterne skal utarbeide strategiske målsetninger er leietakermiksen er helt sentral.

Kjøpesentre er avhengig av at leietakerne oppnår sine mål for omsetning og kundebesøk.

Optimal leietakermiks vil dekke vare- og tjenestetilbudet som er etterspurt i markedet, og sørge for best mulig skala- og breddeøkonomi ved sentret. Revitalisering er en strategisk prosess senterne kan benytte for å møte endringene i handelsmønsteret. En slik prosess krever grundige analyser av senterets funksjon i sitt marked, og hvilke leietakere som kan dekke dette behovet.

Som et ledd av innovasjonen innen varehandelen kan kjøpesentrene utvikle seg til å være destinasjoner som tilbyr opplevelser utover rene varehandelstransaksjoner. Det handler om å skape en destinasjon som vil tiltrekke kundene til opplevelser, og å utføre ærend i form av handel når de er på destinasjonen. For å muliggjøre dette må senterne gjøre det attraktivt for merkevarer og andre aktører å etablere seg ved senteret. Samtidig bør senteret etterstrebe en omnikanal varehandel som knytter nettbutikkene og de fysiske butikkene sammen og danner et samspill seg imellom.

3. Forsknings spørsmål

På grunnlag av de innledende teoretiske analysene, og oppgavens problemstilling, har jeg utarbeidet fem forskningsspørsmål som jeg ønsker å besvare i funn og analysekapitlet.

Opgavens problemstilling er som nevnt innledningsvis:

«Hvordan responderer eiendomsselskapene som eier kjøpesentrene på digitaliseringen av handelen, og hvilken betydning får dette for verdsettingen av eiendommene?»

Opgavens hypotese er også nevnt innledningsvis og er som følger:

1. Digitaliseringen og utviklingen av teknologien har ført til en overetablering av detaljhandelskanaler i Norge.
2. Dette vil gjøre et utslag på ledighets- og leienivået hos kjøpesentrene.
3. Dette vil igjen påvirke verdsettingen av handelseiendommer.
4. Eiendomsselskapene som eier kjøpesentrene, vil på dette grunnlaget legge strategier for å revitalisere sine sentre for å møte endringene i bransjen.

Med utgangspunkt i problemstillingen og hypotesen har jeg følgende forskningsspørsmål som vil undersøkes i analysedelen i kapittel 5:

1. Hva er aktørenes strategi for å møte endrede handelsmønstre?
2. Hvilke leiemodeller er vanlig for de ulike aktørene?
3. Hvilken form for revitalisering legger aktørene til grunn for sin strategi?
4. Hvilke utfall får dette for verdsettingen av sentrene?

4. Metode

I dette kapitlet vil jeg gjennomgå hvilken metode som har blitt benyttet i oppgaven og bakgrunn for valget av denne metoden.

4.1 Forskningsdesign og metode

Forskningsspørsmålene som er utledet etter teorikapitlet og som skal besvares i analysen, tar for seg hvilke strategier kjøpesenteraktørene legger til grunn for å møte endringene i varehandelen, og hvilken konsekvens dette vil ha for verdsettingen av sentrene. For å besvare forskningsspørsmålene som retter seg direkte til kjøpesenteraktørene vil en komparativ casestudie derfor være et nyttig forskningsdesign for forskningsprosjektet. Valget falt på casestudie da det har som mål å utvide og generalisere teorier (Yin, 2014, side 10). En komparativ casestudie gir oversiktlig forklaring av et fenomen ved å oppdage ulikheter, likheter eller et mønster.

Oppgavens problemstilling retter seg mot å beskrive situasjonen slik den er for de ulike kjøpesenteraktørene. Den retter seg dermed mot et deskriptivt og forklarende forskningsdesign. Et deskriptivt design egner seg godt for denne problemstillingen, da dette vil være en beskrivende undersøkelse basert på intervjuet, hvor formålet er en økt innsikt og forståelse av segmentet som undersøkes (Selnes, 1994).

Casestudie som forskningsdesign tar for seg uavhengige og avhengige variabler. De uavhengige variablene for dette forskningsprosjektet er endringer i handlemønstre og strategiene til aktørene. Hvordan eiendommens verdsetting blir påvirket av de uavhengige variablene, er de avhengige variablene. De avhengige variablene er utfallet av det endrede handlemønstret og hvordan eiendomsselskapene responderer på dette. Disse årsakssammenhengene taler mot et forklarende forskningsdesign.

Valg av metode forutsetter enten kvantitativ eller kvalitativ datainnsamlingsmetode. Oppgavens problemstilling går i retning av å avdekke kjøpesenteraktørers strategi for å møte endringene i handlemønstrene. I Norge har vi et fåtall store kjøpesenter-aktører, og derav falt det seg mest naturlig å velge en kvalitativ tilnærming. Grunnen til det er at en kvalitativ tilnærming gir mulighet for intervjuer og til å kartlegge metoder og vurderinger ut over det som var kjent fra før. Den går mer i dybden og kan avdekke bakgrunnen for respondentenes vurderinger

(Johannesen et al, 2016, s. 27). En kvantitativ metode på sin side, tar heller ofte utgangspunkt i et større utvalg.

For å svare på oppgavens problemstilling var jeg avhengig av en grundig gjennomgang av hver enkelt respondents strategi og fremgangsmåter. Den kvalitative metoden gjennomføres i dette prosjektet ved bruk av intervjuer og dokumentanalyse av rapporter og årsberetninger. For å komplementere intervjuene som kildemateriell har jeg også foretatt en kvantitativ tilnærming av ulike analyser for å gi en bedre forståelse av prosjektet.

4.2 Datainnsamling

Basert på litteratur, forskning og rapporter fra næringsmeglere og andre som kjenner pulsen på bransjen, har jeg gjort meg opp noen hypoteser som jeg ønsker å undersøke om stemmer ved hjelp av datainnsamlingen, og hvilke harde fakta som underbygger dette.

Det ble gjennomført individuelle intervjuer med respondentene, for å bidra til fokuserte og utdypende intervjuer (Johannesen et al 2016, s.147). Respondentene fikk under intervjuene fritt legge frem sine synspunkter og innsikt uten at det ble styrt av rekkefølgen på spørsmålene i intervjuguiden. Dette bidro til at respondentenes synspunkter fikk komme frem, mens intervjuguidene ble et verktøy for å sikre at alle temaene ble gjennomgått i løpet av intervjuet (Johannesen et al 2016, s. 146). Intervjuguiden til intervjuene er å finne i oppgavens vedlegg.

To av de sentrale eiendomsaktørene har stilt til intervju, mens en aktør har blitt studert i form av en litteraturstudie. I litteraturstudiet har jeg studert aktørens årsberetninger, pressemeldinger og tilgjengelig informasjon angående aktøren i media.

Intervjuene ble tatt opp ved hjelp av appen Nettskjema Diktafon, fra Universitetet i Oslo. Appen krever innlogging med Feide for å komme til datamaterialet. Dette sikrer at uvedkommende ikke får adgang, og gir en sikker lagring av datamaterialet.

4.3 Bearbeiding og analyse av data

Analysene ble utført for to ulike utvalg. Det ene utvalget består av eiendomsselskap med flere kjøpesentre i sin portefølje. Dette utvalget består av den største eiendomsaktøren i Norge innen kjøpesentre, Olav Thon Gruppen, og Scala eiendom som hovedsakelig konsentrerer seg om lokale sentre. Citycon ble også analysert i form av litteraturstudie. Citycon er en internasjonal aktør med flere sentre i Norge. Det andre utvalget består av selskaper som verdsetter kjøpesentre

som næringseiendom. Cushman & Wakefield og CBRE er begge anerkjente aktører for verdsetting av kjøpesenter, og er de to verdsettingsaktørene som er intervjuet i forbindelse med oppgaven. Bakgrunnsinformasjon om eiendomsselskapene er basert på selskapets årsberetninger. Statistikk er hovedsakelig hentet fra rapporter om henholdsvis handel og næringseiendom.

Målet med datainnsamlingen var å finne likheter og ulikheter mellom aktørene. Etter datainnsamling ble datamaterialet transkribert, og deretter ble svarene analysert og sammenlignet opp mot hverandre.

4.4 Validitet og reliabilitet

Underveis i datainnsamlingen har jeg etterstrebet å se til at alle relevante data som er nødvendig for å svare på problemstillingen er samlet inn. Målet for datainnsamlingen har vært å samle inn data som er relevant for å svare på problemstillingene og inkludere alle de data som er av betydning. For at det skal være reliabilitet i forskningsarbeidet må det være pålitelig data. Om disse dataene er relevant for det jeg ønsker å undersøke, er arbeidet også validitet. For å ivareta validitet og reliabilitet i forskningsarbeidet har jeg lagt vekt på Yin (2014, s.18) sine 5 prinsipper om dette:

1. Om spørsmålene som er stilt er relevante for oppgaven
2. Utforme en hypotese som hjelper med å begrense datainnsamling og setter retning for hva som skal undersøkes
3. Undersøkelsesenheterne er valgt med grunnlag i spørsmålene som stilles
4. Det er koblet en logisk link til data og hypotesen
5. Kriteriet for å tolke funnene er forankret i det teoretiske grunnlaget

Disse tiltakene bidrar til reliabilitet og validitet ved at det kun er relevante data som undersøkes, og at undersøkelsesenheterne har kompetanse til å svare på spørsmålene som stilles. Hypotesen legger grunnlag for datainnsamlingen og forskningsspørsmålene utarbeides med grunnlag i det teoretiske grunnlaget. Denne fremgangsmåten er med på å verifisere både det teoretiske grunnlaget og analysen.

4.5 Forskningsetiske betraktninger

Dataen som er fremstilt i analysedelen er forsøkt fremstilt så fullstendig og riktig som mulig med grunnlag i intervjuene. Svarene på spørsmålene i intervjuene er satt inn i en større kontekst, i stedet for å bli tatt ut av en større sammenheng. Svarene er fremstilt i tråd med

forskningsspørsmålene, og ut ifra drøftelsene analyseres svarene med teorigrunnlaget for å undersøke om hypotesen stemmer. Casestudiet bidrar til å forklare uformelle forbindelser mellom aktørene, samtidig som det bidrar til å sette det teoretiske grunnlaget og funnene i analysen i en sammenheng. Denne sammenhengen illustrerer problemstillingen og danner en mulighet til å utforske og evaluere funnene (Yin, 2014, s. 15). Dette er viktige retningslinjer for å sørge for at dette forskningsarbeidet kan komme samfunnet til gode. Som Jacobsen (2005, s. 50) presiserer skal dataene skal være fremstilt så fullstendig som mulig for å forstå et resultat, i stedet for å bli tatt ut av en sammenheng og argumentert i en retning respondenten ikke opprinnelig har ment.

All innsamling av data i forbindelse med forskningen har blitt foretatt med diskresjon og forsiktighet. Tillatelse til å innhente persondata i forbindelse med intervjuene ble godkjent av Norsk Senter for forskningsdata, NSD. Samtlige informanter har gitt samtykke til datainnsamlingen ved å signere et samtykkeskjema, som også er godkjent av NSD.

Intervjuene ble grunnet situasjonen med Covid-19 gjennomført over Teams. NMBU sin versjon av Microsoft Teams ble benyttet, hvor NMBU er behandlingsansvarlig for Teams og Microsoft som er databehandler (NMBU har databehandleravtale). Det ble ikke gjort opptak direkte i Teams. Til lydopptaket ble UiOs dataverktøy Nettskjema Diktafon, benyttet. Nettskjema Diktafon gjør at smarttelefon kan benyttes som digital opptaker i intervjuene uten at data kommer på avveie. Ved bruk av denne appen vil lydfilene krypteres og lagres automatisk på Nettskjema Diktafons server, der det kun er mulig å logge inn med studentenes FEIDE-profil.

For å sikre at ingen uvedkommende får tilgang til personopplysningene, ble alle dokumenter som inneholder navn og kontaktopplysninger erstattet med en kode som er lagret på egen navneliste adskilt fra øvrige data.

Deltakerne vil ikke kunne gjenkjennes i publikasjonen eller presentasjonen om den. Kun aktørene som deltakerne representerer er identifisert i oppgaven. Deltagelsen i prosjektet ble anonymisert i publikasjonen og informasjonen som kommer frem i intervjuet behandles konfidensielt. Informantene har mulighet til å trekke seg fra prosjektet, uten å oppgi grunn for dette. De kan også be om å få det transkriberte intervjuet tilsendt, for å validere det.

4.6 Oppsummering

Forskningsdesignet i oppgaven er basert på en komparativ casestudie med en deskriptiv tilnærming. Forskningsmetoden er kvalitativ. Grunnen til dette er argumentert for i dette kapitlet. Til casestudiet har jeg benyttet to utvalg. Det ene består av tre utvalgte, sentrale eiendomsaktører bak kjøpesentrene i Norge, av ulik karakter. Disse er Olav Thon Gruppen, Scala Eiendom og Citycon. Det andre utvalget består av to selskaper som verdsetter næringsseiendom, Cushman & Wakefield og CBRE. Gjennom casestudiet har jeg fått mulighet til å belyse aktørenes strategier og uformelle forbindelser mellom aktørene, samtidig som det bidrar til å sette det teoretiske grunnlaget og funnene i analysen i en sammenheng.

5. Funn og analyse

Som en del av case-studiet har jeg gjennomført intervju med to utvalg. Det første utvalget er kjøpsenteraktørene Olav Thon Gruppen og Scala Eiendom. Olav Thon Gruppen den største aktøren innen norske kjøpesentre. De er også eier av de største kjøpesentrene i Norge. Den andre aktøren jeg har undersøkt hos er Scala Eiendom. Scala er en mindre aktør, som ble etablert for under 10 år siden. Scala sin portefølje består av en varierende mengde sentre. De fleste av disse er klassifisert som nærsentre eller mindre lokale sentre. Scala har ingen større, regionale kjøpesentre i sin portefølje. Casestudiet vil analyseres ved å følge forskningsspørsmålene som er utarbeidet med grunnlag i den teoretiske rammen for oppgaven. Respondentene for de to kjøpesentrene er begge i de to selskaperes ledelse, og sitter på relevant informasjon i forhold til spørsmålene i intervjuguiden.

Citycon har mye tilgjengelig offentlig informasjon, i sine årsberetninger og finansielle rapporter. På dette grunnlaget har jeg også analysert deres strategi i forhold til forskningsspørsmålene, i den grad det fantes informasjon tilgjengelig. Analysen av Citycon er fremstilt som en dokumentanalyse som en del av skrivebordsanalysene.

Det andre utvalget består av to selskap som verdsetter næringseiendom for å få deres perspektiv på problemstillingen. For dette utvalget har jeg intervjuet respondenter fra to selskaper, hvor begge har lang erfaring og god innsikt i kjøpesentre som næringseiendom. Den ene respondenten er ansatt hos Cushman & Wakefield, mens den andre er ansatt i CBRE.

Oppgavens problemstilling er:

«Hvordan responderer eiendomsselskapene som eier kjøpesentrene på digitaliseringen av handelen, og hvilken betydning får dette for verdsettingen av eiendommene?»

Hypotesen jeg ønsker å teste i analysen er at digitaliseringen har ført til en overetablering av detaljhandelskanaler i Norge, noe som vil gjøre et utslag på ledighets- og leienivået hos kjøpesentrene når markedet balanserer seg som følge av en nedgang i etterspørselen i leiemarkedet. Dette vil igjen påvirke verdsettingen av handelseiendommer, og for å imøtekomme disse endringene vil kjøpesentrene måtte legge strategier for å revitalisere sine sentre.

5.1 Norske kjøpesentre

Kjøpesentre er på mange måter en sosial samlingsplass for mange. Trond Ueland viser i sin artikkel “Kjøpesenterlandet - ein unik sosial verden” (2017) til at kjøpesentre er en unik sosial verden, fra et sosioøkonomisk perspektiv. Kjøpesentrene spiller en viktig rolle med tanke på verdiskapning, spesielt i den landlige delen av Norge. For flere er kjøpesentre også en viktig brikke i det sosiale liv. Kjøpesentrene må utvikles til å følge trender og funksjoner slik at forbrukerne og kundene fortsatt vil ønske å oppholde seg der. Kjøpesentrene er også en viktig del av tettsted- og byutviklingen i Norge.

5.1.1 Olav Thon Eiendom

Olav Thon Eiendom er Norges største kjøpesenteraktør, og eier og forvalter totalt 82 kjøpesentre i Norge (Thon Eiendom, u.å, a). De eier en rekke større kjøpesentre i Norge, som profileres som «storsentre». Olav Thon Gruppen har i tillegg 11 kjøpesentre i Sverige. Senterlederene i Olav Thon gruppen har stor frihet til å utforme senterets egenart (Gisholt, 2010). I dag er Olav Thon Gruppen en sterk partner i Amfi. Amfi har en rekke egneide kjøpesentre, noen deleide sentre og flere som forvaltes for andre.

Olav Thon er i gang med et stort utviklingsprosjekt for sitt kjøpesenter Triaden på Lørenskog, som skal stå ferdig våren 2023. Dette prosjektet skiller seg fra tradisjonell kjøpesenterutvikling da formålet med prosjektet er å utvikle et bygulv, med levende byrom og åpne fasader. Prosjektet skal ifølge utviklingssjef for prosjektet resultere i et nytt bysentrum, med en spennende kombinasjon av næringslokaler, kjøpesenter, restaurantlokaler og leiligheter (Thon Eiendom b, u.å.).

I 2019 leverte Olav Thon Gruppen et resultat som hadde en nedgang på 5,8 milliarder fra året før. Konsernet viser selv til at fallet skyldes nedgang i verdien på kjøpesentrene. En artikkel fra Ehandel viser til at konsernet hadde god tro for kjøpesentre fremover, og viste liten bekymring for butikkdød (Haugen, 2019).

5.1.2 Citycon

Citycon er et børsnotert, utenlandsk selskap, som eier og forvalter kjøpesentre i Norden. Totalt eier Citycon 40 kjøpesentre, fordelt over fem land. De eier 17 kjøpesentre i Norge, 10 i Finland, 9 i Sverige, 2 i Estland og 2 i Danmark. Deres hovedkontor holder til i Finland.

Eiendomsmassen Citycon eier har en verdi på 4,4 milliarder Euro. Sentralt for Citycon sine

sentre er at de er tilknyttet offentlig transport. Deres sentre er multifunksjonelle med fokus på byliv med handel, service, kontorer og boliger (Citycon, u.å, a)

Citycon sine sentre er lagt til større byer på tvers av landet. En viktig strategisk faktor er tilgangen til offentlig transport. Citycon har satset tyngre på norske kjøpesentre da det har vært et interessant vekstmarked for detaljister, restaurantkjeder, underholdningsaktører og andre tjenesteleverandører. Citycon har også en sentral bærekraftstrategi innad i selskapet og tilstreber å minimere de negative miljøpåvirkningene fra driften av sentrene.

Citycon kjøpte i 2015 34 kjøpesentre med et samlet areal på 600 000 kvadratmeter av Sektor Gruppen. Eiendomsverdien på oppkjøpet var på omtrent 1,5 milliarder norske kroner. I begynnelsen av 2020 annonserte Citycon at de kjøpte seg opp til 100% i Sektor Portefølje II AS, hvor de allerede eide 20% før transaksjonen. Oppkjøpets portefølje bestod av tre senter, Stovner Senter, Torvbyen og Markedet. Citycon har forvaltet alle disse tre siden 2015. Dette ble den største transaksjonen i det norske eiendomsmarkedet i 2020. Transaksjonsverdien tilsvarte over 1,8 milliarder norske kroner (Newsec, 2021).

5.1.3 Steen & Strøm

Steen & Strøm eier 10 kjøpesentre i Norge, 8 eies fullt av Steen & Strøm mens 2 er delvis eid. De eier også 3 kjøpesentre i Danmark samt 5 i Sverige. Samtlige er plassert i større regionale byers nedslagsfelt. I 2019 gjennomførte Steen & Strøm ingen store investeringer eller frasalg (Steen&Strøm, 2020, s. 57).

Steen & Strøm hadde i flere år Stein Erik Hagen som hovedaksjonær. I 2008 ble kjeden solgt ut til franske og hollandske interesser, med den franske kjøpesentergiganten Klépierre som hovedaksjonær. Steen & Strøm har hatt tradisjon for å ha en sterk sentralstyring av sine sentre, og senterlederen spiller en mindre rolle i utviklingen av senterets egenart (Gisholt, 2010). Lenge ble kjedens kjøpesentre enhetlig profilert, men de senere årene har kjeden imidlertid gått over til å gi hvert kjøpesenter en egen profil. For eksempel heter Steen & Strøm Holmen nå Holmen Senter.

I 2019 hadde Steen & Strøm en liten nedgang på 0,15 prosent i leieinntektene for de norske sentrene, ifølge årsrapporten (2020, side 80). De totale norske leieinntektene var på 681 201 000 kroner. Samlet hadde disse sentrene en verdivurdering på 12 671 648 000 kroner i 2019, noe som

var en økning på 1,8 prosent fra året før. Yield for Steen & Strøm sine norske kjøpesentre er gjennomsnittlig satt til 4,56 prosent av eksterne takseringsselskaper i 2019. Dette viser til en forbedring sammenlignet med 2018 hvor gjennomsnittlig yield utgjorde 4,70 prosent. Steen & Strøm som kjøpesenteraktør vil ikke bli nærmere undersøkt eller fremstilt i oppgaven.

5.1.4 Scala Eiendom

Scala Eiendom er et ikke børsnotert eiendomsselskap som er produktet av fusjonen mellom Salto Eiendom og Scala Retail Property i 2018. Scala Eiendom eies av NorgesGruppen Eiendom, Fredriksborg Eiendom og Schage Eiendom. De er et relativt nyetablert selskap. I 2012 startet det som nå er dagens Scala Eiendom. I løpet av årene 2012 til 2015 kjøpte selskapet flere kjøpesentereiendommer.

Scala Eiendom spesialiserer seg på nærsentre. I sin portefølje besitter de 23 kjøpesentre, spredt over hele landet. 18 av sentrene er heleide, 4 er deleide og Rortunet senter er det eneste senter hvor Scala kun forvalter eiendommen, og Schage Eiendom er eier. Til sammen er dette kjøpesenterareal på 320 000 kvadratmeter. Årlig omsetning ligger på omtrent 11 milliarder norske kroner, og årlig har de 30 millioner besøkende innom senterne sine.

Scala spesialiserer seg på de lokale, tilgjengelige og moderne senterne, tilknyttet lokale samlingspunkt. De legger sin satsning mot å være første valget for ukentlig handel i sine markedsområder. De satser med andre ord sterkt på dagligvare. Parkering er også en viktig faktor for Scala sentrene, altså at sentrene er enkelt fremkommelig med gode parkeringsmuligheter. Samtidig satser de sterkt på en god servicekultur gjennom sine sentre.

I 2020 gjennomførte Scala Eiendom og CC Gruppen (66/33) oppkjøp av tre kjøpesentre fra svenske NIAM. Porteføljen bestod av tre sentre med gode utviklingsmuligheter, Strandtorget Lillehammer, Torget Vest Drammen og Stadionparken Stavanger, for en samlet pris av 1.150 millioner norske kroner (Newsec, 2020).

5.1.5 Alti

Alti Forvaltning AS eier og forvalter kjøpesentre over hele landet. I sin portefølje har de 15 kjøpesentre de eier, og 10 kjøpesentre de forvalter på tvers av Norge. Hovedsakelig er sentrene mindre lokale eller nærsentre, samtidig forvalter Alti også større sentre som for eksempel Alna Senteret i Oslo. Alti legger i forhold til de øvrige aktørene nevnt over en større vekt på lokale

aktører og nisjebutikker i sine sentre. Leiertakermiksen til Alti gjenspeiles dermed av dette, og det prioriteres lokale verdiskapninger ved sentrene.

Som kjøpesenterkjede er Alti en relativt ny aktør i markedet, men eierne bak har lang erfaring i kjøpesenterforvaltning. Alti Forvaltning AS eies av LL Holding AS og Sørco As (80/20). LL Holding AS var tidligere 50 prosent deleier av Amfi-kjeden med Olav Thon Gruppen. Disse skilte lag i februar 2019. I september 2019 ble Alti som kjøpesenterkjede ble lansert.

Hovedkontoret til Alti ligger i Surnadal på Nordmøre. Strategien til Alti baserer seg på å være best på å drifte og utvikle gode, verdifulle og nyskapende handelsopplevelser der folk bor (Alti, u.å). Alti som kjøpesenteraktør vil ikke bli ytterligere undersøkt i denne oppgaven.

5.2 Skrivebordsanalyse

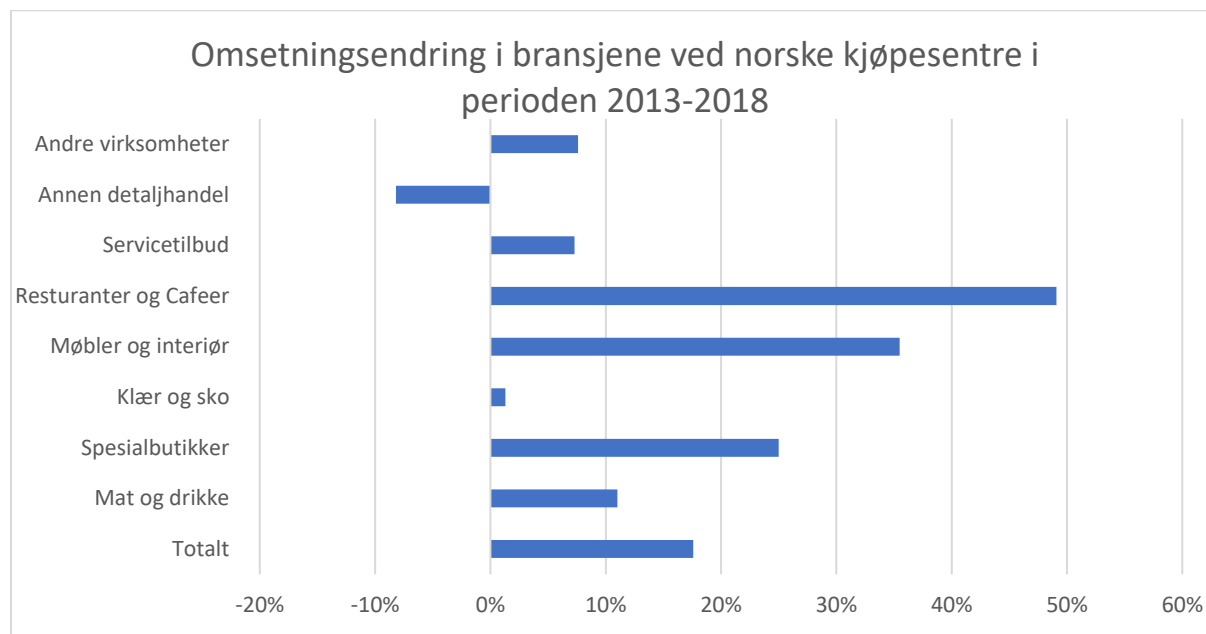
For å teste hypotesen opp mot analyseresultatene har jeg gjennomført en skrivebordsanalyse som undersøker hypotesen innledningsvis. Bakgrunn for skrivebordsanalysen er tilgjengelige handelsrapporter, med den hensikt å analysere om det har vært en overetablering av detaljhandelsplattformer.

5.2.1 Endring i etterspørsel etter kjøpesenterlokaler

Virke Handelsrapport (2020) viser til den markante vridningen vi har sett i forbrukernes handelsvaner de siste årene. Som presentert innledningsvis har omsetningen blant aktører innen spesielt klær og sko falt de siste årene, og konsumet for tjenester har vært større enn konsumet for varehandel siden 2014. Dette fører til at noen sentre omstiller måten de bruker arealet på, som medfører at vi trolig vil se at tilbudet av opplevelser vil øke og bli viktigere i årene fremover.

Dette gjenspeiler seg også i en rapport Deloitte (2019) publiserte om norske kjøpesentre som viser en oversikt over bransjenes omsetningsvekst fra perioden 2013 til 2018.

Figur 12 - Omsetningsendring ved kjøpesentre 2013-2018



Kilde: Kvarud Analyse, ved Deloitte, 2019. Eget fremstilt.

Klær og sko, og annen detaljhandel har vært de største taperne for omsetningen. Restaurant og cafeer samt møbler og interiør er vinnerne innen prosentvis økning. Andre virksomheter enn detaljhandel og servering på sentrene har også økt. Fra 2018 til 2019 har omsetningen innen service og tjenesteyting, samt servering på kjøpesentrene økt noe. Hus og hjem har den mest markante økningen på 0,5 prosent. Mens omsetningen innen klær, sko og reiseeffekter har redusert seg med 0,7 prosent. Dette reflekteres også i tallene over størst vekst etter varekategori i 2019. Servering og annen virksomhet har hatt en økning på henholdsvis 6 og 6,5 prosent (Virke Handelsrapport, 2020).

Restauranter og cafeer har hatt en økning i antall virksomheter på sentrene Deloitte (2019) har undersøkt på 23 prosent i perioden 2013 til 2018. I samme periode økte service tilbud og andre tjenestetilbud med 21 prosent. Klær og sko hadde en nedgang på minus 8 prosent økning.

Kjøpesentrene omstrukturerer sine leietakere mot et sterkere tilbud av tjenesteyting og opplevelser. Flere sentre har allerede etablert helsesenter, bibliotek, kino bowling, og økt andel servering de siste årene. Dette er en trend som er forventet å øke i årene som kommer (Toftdahl et. al., 2020). Bysentrum rundt i Norge vil av dette utfordres til å bli en møteplass for kultur, aktivitet og tjenesteyting.

Disse tallene støtter hypotesen om at det har vært en overetablering av salgskanaler for detaljhandelen, som nå balanserer seg ut. Den negative utviklingen til sko- og klesbransjen spesielt, tyder på dette. Det fremkommer derimot en interessant betraktning av Virkes Handelsrapport (2020), at antall fysiske butikker har hatt en fallende trend fra 2008 til 2018. Antall netthandelsbedrifter har økt, men dette kompenserer ikke for fallet innen de fysiske butikkene. Totalt har utvikling i antall detaljhandelsbedrifter redusert seg fra 38 664 i 2008 til 36 422 i 2018. Dette utgjør en reduksjon på 5,8 prosent. Elektro, gullsmed, kiosk, fotoutstyr samt musikk- og video er bransjene som har hatt størst reduksjon i antall bedrifter denne perioden.

Vista Analyse (Toftdahl et. al., 2020) har på oppdrag av Kommunal- og moderniseringsdepartementet utarbeidet en rapport som tar for seg omsetningsutvikling i varehandel og tjenesteyting i et utvalg norske byer for perioden 2008 til 2018. Rapporten belyser det faktum at omsetning av varer blant norske kjøpesentre har hatt en negativ trend denne perioden, og at sentrene som følge av dette retter seg mer mot tjenester og opplevelser. Bysentre som har kjøpesentre i sentrum, har en høyere handelsomsetning av varer enn landet på generell basis. Samtidig går vareomsetningen ned i sentrum, mens tjenesteyting øker. Over tid har bysentrene hatt en svakere omsetningsutvikling enn bydel- og lokalsentrene samt regionalsentrene. Omsetning av varer har hatt et sterkt fall i de fleste bysentre de siste ti årene (Toftdahl et. al., 2020).

Andel norske butikkjeder med nettbutikk varierer sterkt innen de ulike bransjene. I 2019 var 77 prosent av kjedene etablert i en nettbutikk i tillegg til de fysiske butikkene, som gjennomsnitt for bransjen. Dette mot 54 prosent i 2015. Covid-19 pandemien ser ut til å ha forsterket denne utviklingen, da en stadig høyere andel nettbutikker har etablert seg i denne perioden (Virke Handelsrapport, 2020).

Trender i bransjen og i markedet ellers viser til at reposisjonering av eiendom er noe investorer vil interessere seg for fremover, hvor det tas mer risiko for en høyere avkastning. Flere næringsmeglere skriver at handelseiendom fremover må rette seg mot å tilpasse sine kunders konsumbehov. Det må være en populær destinasjon som tilbyr opplevelser utover selve varetransaksjonen (Akershus Eiendom, 2021).

Dette tyder sterkt på at digitaliseringen og utvikling av teknologien har bidratt til en overetablering av antall handelskanaler. Omholt (2018) sin oversikt over forhold som har

innvirkning på tilbud og etterspørsel av kjøpsenterareal som ble presentert i kapittel 2.1.8 (figur 10), vektlegger endringer og utvikling i handelsnæringen. Det har i lang tid vært økt etterspørsel etter kjøpsenterlokaler som bidrar til konsentrert varehandel og samlokalisering. Nå som netthandelen sterkt har kommet på banen, vil det etter analysen over, resultere i at etterspørselen nå går i en annen retning og får en negativ effekt for etterspørselen av detaljhandelslokaler på sentrene. I teorikapitlet ble 4Q modellen introdusert, hvor den tydelig viser at en nedgang i etterspørselen i leiemarkedet, påvirker eiemarkedet og eiendomsutviklingsmarkedet. Denne teorien samstemmer med at investorene nå «skrur opp» sitt avkastningskrav for kjøpesentre.

Hvilken betydning dette får for kjøpesentrene vil jeg undersøke videre i analysen av case-studiet, ved å presentere funnene for forskningsspørsmålene som grunnlag for oppgaven.

5.2.2 Dokumentanalyse av Citycon

For Citycon er fokusområdene å undersøke hvordan sentrene kan utvikles videre, både i, på og rundt sentrene. Citycons Financial Report for 2020 (2021) viser at handelsarealene på sentrene per i dag består omtrent 80 prosent detaljhandel, mens målet fremover er å redusere dette til 60 prosent. De vil øke andelen av boligbygging, kontorer og kommunale tjenester ved sine sentre. Citycon har identifisert at de har omtrent 200 MEUR inntekt som potensiale ved å utvikle senterne som ligger i deres nåværende portefølje. Citycon legger nå som strategi å utvikle boligprosjekter ved sentrale sentre. Fremover vil Citycon ha sterkt fokus på fortetting og utvikling av lokalsamfunnet rundt senterne, hvor senterne ikke lenger er rene handelsplasser, men et samlingssted hvor kundene kan utrette ulike ærend i form av service, handel og tjenester.

I Norge er prosjektet rundt «Oasen» i utvikling. 6.000 kvadratmeter skal bli transformert til nye lokaler for nytt helsesenter, mat og drikke og daglig handel. Nye Oasen vil være et senter med mangfold. Her er det planlagt plass til både handel, arbeidsplasser, boliger, kultur og servicefasiliteter. I nye Oasen vil Bergen kommune være største leietaker. Det er signert avtale på hele 4.650 kvadratmeter. Disse arealene skal gå til et nytt helsesenter i Bergen kommune (Citycon, u.å, c)

Ifølge Citycon Financial Report 2020 (2021) vil deres strategi fremover bygges på å være en «urban bekvemmelighet i hjertet av samfunnene». Dette skal de nå ved å være en langsiktig investor på de gode senterne de eier, som har god lokasjon i dag, samt utviklingsprosjektene de

har i sikte. De ønsker å skape attraktive steder hvor folk bor, arbeider og sosialiseres gjennom områdeutvikling. Dette vil etter strategien også gjøre kjøpesentrene attraktive for leietakerne.

Verdisikring og vekst fremover skal sikres langs fire akser, hvor summen av disse er en stabil kjernebusiness med attraktive vekst muligheter med klare synergier og eksisterende foretak.

Langs den første aksen ligger strategien om å legge sine eiendommer til prime lokasjoner. I hvert land de driver skal de ha senter i de to største byene med sterk urbanisering. Det skal være gode muligheter til offentlig transport. Akse nummer to tar for seg leietakermiksen. Denne skal være ankret til dagligvare, men med en større skala av andre nødvendige leietakere. Andelen av kommunale tjenester skal øke, og senterne skal bli «mixed-use hubs». Fortettingspotensial er den tredje aksen. Boligpotensiale i området rundt eksisterende senter skal identifiseres. Det skal utvikles nye boligområder, kontorer og lokaler for kommunale tjenester. Den fjerde aksen er å skape et sterkt forhold til samfunnet rundt senteret, dette være seg kommunen, men også lokale samfunn hvor bærekraft er en del av operasjonsmodellen (Citycon, 2021).

Citycon legger altså sterk vekt på lokasjonen til sine kjøpesentre. Ifølge Omholt (2018) ved figur 10 som er å finne i kapittel 2.1.8, er regional utvikling og senterstruktur en av seks faktorer som innvirker på tilbud og etterspørsel av kjøpsenterlokaler. Områder under utvikling kan bidra til en økt etterspørsel etter kjøpsenterlokaler. Citycon legger strategi til å utvikle områdene rundt sine sentre, og drive med stedsutvikling. Dette kan etter teorigrunlaget også bidra til at flere aktører ønsker å etablere seg ved sentrene, og dra opp etterspørselen. Dette samstemmer også med bid-rent kurven som er beskrevet under kapittel 2.1.6 (Geltner et al., 2014). Det viser seg av rapporten som er gjennomført av TØI (Engebretsen & Strand, 2010) at aktører som etablerer seg ved kjøpesentre er sensitive overfor transportkostnader. Rapporten konkluderer med at sannsynligheten for at en kunde besøker et senter, avtar proporsjonalt med avstanden til senteret. Dessuten viser den at senteret kan vinne markedsandeler etter hvor dominerende det er i sitt marked. Å drive stedsutvikling rundt sine sentre kan dermed vise seg å være en god strategi med grunnlag i de teoretiske analysene. Etter bid-rent modellen vil leietakere som er sensitive for transportkostnader være villige til å betale høyere leie. God lokasjon i sammenheng med stedsutvikling kan dermed være en bidragsfaktor til å opprettholde leienivået på Citycon sine sentre.

Leietakermiksen er også en vesentlig del av Citycon sin strategi, og de ønsker at dagligvare skal være ankerbutikkene til sentrene (Gisholt, 2010). Dette stemmer helt overens med teorigrunnet, i kapittel 2.3.1. Det som derimot skiller seg fra teorigrunnet er Citycon sin strategi rundt kommunale leietakere. Kjøpesentrenes kjerne er en skala- og breddeøkonomi som med en effektiv leietakermiks vil øke omsetningen per kvadratmeter. Kommunale leietakere vil ikke bidra til å øke omsetningen per kvadratmeter, men det vil fylle andre behov hos forbrukerne som vil trekke dem til senteret. Som Poleg (2020) poengterer må kjøpesentrene skape gode miljøer for menneskelige interaksjoner. Kommunale leietakere som bibliotek og helsestasjoner kan spille en viktig rolle for disse miljøene. Samtidig er det viktig å poengtere at offentlige leietakere reduserer eiendomsselskapenes risiko. Strategien legger dermed opp til en endring i tradisjonell kjøpesenterstrategi, og kan tale for en forsiktig, men mer innovativ retning av detaljhandelen.

5.3 Analyse av casestudie-intervjuene

I denne delen av oppgaven presenterer jeg funnene som har kommet frem under intervjuene med Olav Thon Eiendom, Scala Eiendom, Cushman & Wakefield og CBRE. Dersom annet ikke er presisert, er informasjonen som er gjengitt i analysen under et resultat av intervjuene som er gjennomført med aktørene. Strukturen i denne analysen følger forskningsspørsmålene som ble utledet i kapittel 3.

5.3.1 Hva er aktørenes strategi for å møte endrede handelsmønstre?

Olav Thon Eiendom:

Informanten fra Thon gruppen oppgir i intervjuet at etter deres mening har netthandelen blitt opphøyet og tabloid-fremstilt i mediene. Netthandelen i Norge har fortsatt en marginal andel av detaljomsetningen totalt, og det er få av netthandelsaktørene som tjener penger. Informanten jeg har snakket med hos Thon Eiendom tror vi vil se flere konkurser innen netthandelsbransjen fremover, enn hos de fysiske butikkene. Netthandelen har pågått over lengre tid uten at det har vært noe særlig problemer tilknyttet dette for kjøpesentrene. Der de fysiske butikkene har åpnet egen nettbutikk fører det kun til en ekstra salgskanal hos disse aktørene, i tillegg til de fysiske butikkene. Under pandemien har netthandelen skalert litt, men informanten hos Thon Eiendom regner med at den vil nedskaleres noe post-pandemi.

Når det gjelder å posisjonere seg i forhold til netthandelen ønsker Thon Eiendom at leietakerne selv driver sin utvikling i forhold til digitaliseringen. De tror ikke de vil bli en netthandelsaktør eller flytte kjøpesentre over på nett på vegene av leietakerne. Gjennom interne prosesser og drøftelser har de landet på at det er lokalene de som aktør eier, ved å etablere kjøpesenteret på nett blir det et uklart grensesnitt mellom hva Thon Gruppen som aktør skal selge. I prinsippet er det lokalene de står for, og «selger» leiekontrakter i forbindelse med lokalene.

Sosiale medier og nettsider for alle sentrene er viktige markedsføringsplattformer. Thon har også kundeklubber for sine sentre. Handelsreisen for den yngre generasjonen har endret seg, og flere vil undersøke om de kan få tak i produktet på nett før de går i butikk for å kjøpe det. Bomtorene forsøkes å begrenses. Informanten fra Thon bekrefter at de arbeider for bedre løsninger som kan speile senterets innhold på nett. Klarer de det mens de samtidig tilbyr gode kundeopplevelser og et mangfoldig serveringstilbud, tror Thon Gruppen at fysisk handel og netthandel vil fungere i et fint samspill, og at den fysiske handelen da alltid vil eksistere.

Thon Gruppen sin strategi er å vri utleien deres i noe grad mot ting som man ikke får på nett. Kjøpesentrene skal bli et møtested og en sosial samlingsplass, og større andel av lokalene vies mot andre tilbud som helse og andre service-tjenester. Samtidig vil Thon øke serveringssteder på sine sentre og tilrettelegge for opplevelser. Over tid vil det bli noe nedskalering på tradisjonell varehandel. Men god butikkmix vi fremdeles stå i sentrum av strategien. Noe areal på sentrene vil fremover benyttes til andre bransjer enn detaljhandel. Byggene blir mer fragmenterte, hvor det for eksempel tilrettelegges for at serveringssteder kan holde åpent på søndager.

Kjøpesentre med god posisjon, som er posisjonert som nummer 1, 2 eller 3 i forhold til randsoner i sitt område, mener informanten vil klare seg bra. Noe areal vil sannsynligvis konverteres, men det vil skje gradvis over tid. Kjøpesentre som derimot har en dårlig posisjon i sitt område, vil komme til å få problemer. Informanten tror vi vil komme til å se noen konkurser, der disse sentrene transformeres til andre formål.

Informanten fra Thon Eiendom har stor tro på at de større, regionale sentrene vil fortsette å være sterke aktører i markedet fremover. Her er det godt potensial til god avkastning på investeringene. Samtidig tror informanten at de større aktørene vil være mer bevisst på hvor de etablerer sine fysiske butikker, og at de vil trekke seg mot de større sentrene der det er god trafikk. Gode lokale sentre med forankring i sitt nærområde tror informanten også vil klare seg

bra. Der sentrene har utfordringer med beliggenhet, og leietakere flytter ut, har informanten en prognose om at deler, eller eventuelt hele senteret vil bli konvertert til andre formål.

Scala Eiendom:

Informanten fra Scala Eiendom er ikke spesielt bekymret for netthandelen, de mener det fint kan leve hånd i hånd med den fysiske handelen. De neste fem årene er den politiske trusselen for gratis parkering større enn netthandelen for deres senter. De mener de selvsagt tar stilling til netthandelen, og at det vil være naivt å ikke gjøre det. Men det vil ikke være en umiddelbar trussel for deres sentre.

Det fremkommer av intervjuet at Scala sin strategi for å møte endringene i handelen går langs tre akser:

1. Hva slags eiendom de kjøper/eier
2. Hvordan de utvikler eiendommene de har
3. Hvilken posisjon de tar i selve digitaliseringen

Hensynet til digitaliseringen, er en av parameterne som vurderes, og som henger sammen med andre gode drivere når Scala vurderer eiendom. De ser på hva som er motstandsdyktig i forhold til netthandelen. Da blir det nødvendig å analysere hvilke vaner som står seg, og hvilke vaner som mest sannsynligvis vil endre seg i større eller mindre grad. Scala har valgt å bygge sin strategi rundt innkjøpene med høy frekvens, de ønsker at dere sentre skal betjene et marked der det er kort avstand til primærkunden. Scala eiendom ønsker å utvide sin portefølje med gode lokalsentre, med maks ti minutter i kjøreavstand til sine kunder. I lys av netthandelen mener informanten fra Scala at dette vil være en sterkere businessmodell enn de store regionale senterne. Scala ønsker å satse på de mindre, lokale og daglige senterne.

Nordmenn er høyfrekvente impulshandlere, ifølge informanten for Scala handler nordmenn dagligvare 3,5 ganger i uken. Et eksempel på denne strategien er nærsenteret på Skedsmo, som eies og forvaltes av Scala Eiendom. Senteret omsetter for ca. 500 millioner i året. Nesten 150 millioner av disse er omsetning fra dagligvaren, 100 millioner er fra vinmonopolet. Dagligvaren og Vinmonopolet står altså for ca. halvparten av omsetningen. Resten av omsetningen kommer fra de øvrige butikkene i sentret.

Informanten for Scala mener at dagligvarehandelen i fysisk butikk i stor grad vil bestå langt inn i fremtiden. Leietakermiksen på sentrene skal bygges rundt andre ærend som kundene ønsker å få løst i sammenheng med reisen til dagligvarebutikken. Her ønsker Scala en aktør, helst den de karakteriserer som den beste i hvert segment. Scala tror også at det i forhold til verdsettelse bidrar til positive utslag over tid, at aktørene ikke møter konkurranse fra andre i sin bransje. De tror også at nærsentrene over tid kan utvikle seg i den retning å bli en forlenget distribusjonsarm, for produkter man har reservert eller bestilt på nett, for å hente i butikk.

Et nærsenter kan oppleves veldig forskjellig i en bydel av en større by sammenlignet med et senter ute i distriktene. Fellestrekket ved disse sentrene skal likevel være at de prioriterer en bekvemmelighet for kundene som sitt konkurransefortrinn. Goder parkeringsmuligheter er et viktig element, samtidig som at det skal være enkelt å komme seg inn og ut av senteret, og prioritere det lokale. Å handle i senteret skal gi en opplevelse eller en service man ikke vil få ved å handle digitalt. På et lokalsenter vil en typisk opplevelse være daglige opplevelser, som reflekterer de enkle og beleilige tilbud tilknyttet lokalmiljøet eller ærender som gjøres via senteret.

Så er det den tredje aksene, hvilken plass Scala skal ta i selve digitaliseringsreisen eller kundemøtet. Dette gjør Scala ved det de kaller en totrinns rakett.

Ved første trinn bygges den tradisjonelle markedsføring av senteret om til digital markedsføring. Hjørnesteinen i den digitale markedsføringen er kundeklubbene. Scala har som ambisjon å ha 300.000 medlemmer blant de totalt 23 sentrene de eier i dag. Kundeklubbene skal ha en app, SMS og eposttilgjengelighet. Innen neste år er ambisjonen at minst halvparten av primærmarkedet til hvert senter er registrert i senterets kundeklubbapp.

Andre trinn er et pilotprosjekt Scala er i gang med å rulle ut på et senter som skal teste dette konseptet, Kuben Senter i Hønefoss. Det er å speile alt innholdet som er tilgjengelig å kjøpe på senteret. Tanken er at kunden kan gå inn i kundeklubbappen, og derved få oversikt over alle tilgjengelige produkter på Kuben i det øyeblikket. For de aktørene som deltar i dette vil man kunne handle produkter fra samtlige, men gjennom en nettside, handlekurv og betaling. Siden er tanken at man kan hente produktene enten samlet i en «klikk og hent»-lokasjon, eller velge henting i den enkelte butikk. Dette gir samme bekvemmelighet som annen netthandel, mens det samtidig trekker forbrukeren over dørstokken på senteret for å hente varene der. Dette er et

prosjekt i en veldig tidlig fase, som gjøres i samarbeid med et norsk oppstartselskap med støtte av Innovasjon Norge.

Verdsetternes synspunkter:

Digitaliseringen i tråd med utviklingen av ny teknologi har ført til at det utvikles nye måter å handle på. Dette må hele handelsbransjen anerkjenne, og agere deretter, mener informanten fra Cushman & Wakefield. Men den fysiske handelen vil ikke av den grunn slutte å eksistere. Det er derimot vesentlig at den fysiske handelen tilfører kunden noe utover selve kjøpstransaksjonen. En omstilling og justering av leietakermiksen vil være nødvendig. Dersom det gjøres, er det gode muligheter for et godt samspill mellom den fysiske og digitale handelen.

Informanten for Cushman & Wakefield understreker at digitalisering og netthandel har vært utfordrende for kjøpesentre, lenge før pandemien kom. Dette er altså ikke en ny problemstilling. De store kjøpesentrene er de som har opplevd digitaliseringen mest problematisk. Hvor stor trussel digitaliseringen er kommer imidlertid an på den enkelte leietaker. Produkter som man enkelt vil kunne handle over nett, vil mest sannsynlig oppleve størst utfordring i forbindelse med netthandelen. For disse leietakerne kan det være vesentlig at senterne iverksetter tiltak for å øke trafikk og salg i fysisk butikk. Dette kan for eksempel være muligheter for å prøve varene og bytte i butikk.

Dette samsvarer med synspunktene til informanten fra CBRE. Økt netthandel har lenge blitt sett på som en trussel i markedet. CBRE tror at fysisk handel i utgangspunktet har en rolle i fremtiden. I tillegg er CBRE sin erfaring at Norge er gode på nærsentre. Disse sentrene har en annen rolle i samfunnsfunksjonen enn de kjøpesentrene man leser om i USA med kjøpsenterdød og så videre. De har tilbud som går utover den rene handelen, for eksempel ved tannlege, legekontor, bydelsbibliotek, treningssenter, og en del lignende ting som bidrar til å øke besøksfrekvensen til nærsentrene ganske betydelig. Denne dynamikken er vanskelig å måle, men det er tydelig at det er denne type sentre som har prestert best i forhold til omsetning, spesielt under det siste året med pandemi. Der sentrene har foretatt seg en form for produktutvikling eller skapt en form for rolle hos forbrukerne, ser CBRE vanskelig at dette vil endre seg betraktelig i årene som kommer, selv om en større andel av omsetning flytter seg over til nettplattformer i tråd med prognosene i markedet.

For CBRE er det tydelig at eiendomsselskapenes viktigste strategi for å møte utfordringene knyttet til netthandelen handler om rett leietakermiks. Handelseiendommer som har stor eksponering for kles- og skobutikker, det slår dirkete ut på verdivurderingen av sentrene ved en høyere yield. Disse betraktningene stemmer overens med strategiene som kjøpesenteraktørene legger frem i intervjuene.

CBRE sitt inntrykk er at de fleste eiendomsselskapene er klar over dette og at det gjenspeiles ved at alle ønsker store dagligvarebutikker, vinmonopol og butikker som er opplevelsesbaserte eller har et sortiment som kundene ikke handler så lett over nett. CBRE nevner Rituals som eksempel på et butikkonsept som har fungert veldig bra. De har god service, og har gått imot trenden ved at de vokser mer i butikk enn de gjør på nett. Plassbyggende handel, som møbelbutikker og til en viss grad sportsbutikker, med varer som kundene handler mindre av på nett er andre eksempler på gode leietakere fremover.

Drøfting:

Intervjuet med Olav Thon Gruppen, impliserer at de har en defensiv tilnærming ved deres strategi mot å håndtere netthandelen. Scala Eiendom virker til å kjøre en noe mer offensiv strategi med et innovasjonsprodukt for å vinne markedsandeler blant konkurrentene. Ser vi tilbake på tabell 2 (Omholt, 2018) som ble fremstilt i kapittel 2.3.2, kan vi ut ifra tiltakene som disse aktørene har lagt til grunn, analysere deres strategi.

Tabell 4 - Analyse av strategi

Strategi:	Revitalisering:	Tiltak:	
Defensiv: Møte økt konkurranse	Skaper en revidert varegruppemiks som kan konkurrere effektivt med ulike sentre	Hybridisering Inkorporering av stormarkedsformater Livsstilskomponenter Oppskalering til høyere prisnivå	OLAV THON EIENDOM
Offensiv: Økt markedsandel	Skaper en varegruppemiks som kan fremme vekst i markedsandel, kundebesøk, og salgsproduktivitet	Som ovenfor. Finn en strategisk mulighet basert på markedsforholdene. Utvikle en leietakerstrategi for å utnytte nisjer	SCALA EIENDOM
Offensiv: Alternative utleieformer	Skaper nye utleiemodeller	Overlate ledige arealer/lokaler til andre utleiere	

Kilde: Omholt, 2018, s.171. Eget fremstilt

Olav Thon Gruppen befinner seg i den første raden, med strategi for å møte økt konkurranse. Revitaliseringsstrategien stemmer overens med informasjonen som kom frem under intervjuet. De ønsker å tiltrekke seg de store og viktige aktørene innen detaljhandel til sine sentre. Med det grunnlag at de eier de største sentrene i Norge, vil den gode trafikken de kan tilby vil være ønsket av de større aktørene. Stormarkedsformater er noe Olav Thon Gruppen har erfaring med ved sine større regionale sentre, og Olav Thon Eiendom vil satse sterkt på de store sentrene fremover.

Scala Eiendom retter sin strategi mot dagligvareforankrede nærsentre. Ved kjøpesentrene de har vil de utvikle områdene rundt, og kjøpesenterareal vil reduseres og konverteres noe. I posisjon med selve digitaliseringen arbeider Scala med et pilotprosjekt, hvor senterets fulle varesortiment vil være tilgjengelig gjennom deres kundeapp. Scala ligger derfor på en offensiv strategi, hvor målet er økt markedsandel. Som tiltak legger de seg strategisk til dagligvare som ankerbutikker, da nordmenns høyfrekvente handelsvaner vil trekke kundegruppen til senteret ofte. Dette medfører hyppige kundebesøk, som vil fremme vekst i markedsandel, helt i tråd med Omholt (2018) sin modell.

Senterets leietakermik og beliggenhet er en viktig brikke i både Thon og Scala sin strategi. Som tidligere drøftet under Dokumentanalyse av Citycon i kapittel 5.2.2., taler teorigrunnlaget for at stedsutvikling rundt senteret også kan ha en positiv innvirkning på etterspørselen i senterets leiemarked. Dette er basert på funnene i rapporten til TØI (Engebretsen & Strand, 2010) og bid-rent kurven. Disse betraktningene illustrerer også at leietakerne på sentrene er sensitive for transportkostnader. Der senterets lokasjon ikke er sterk nok til å opprettholde leieprisnivået etter bid-rent kurven (Geltner et. al., 2014) vil senterne møte utfordringer. For å møte markedets aktører med sine kost nytte betraktninger, med høyest mulig leiepris, vil sentrene måtte se seg om til alternative leietakere, ved å konvertere eller utvikle sentrene.

Sentre som har en sterk forankring i sitt lokalområde har større sannsynlighet for å trekke til seg kundene i sitt område (Engebretsen & Strand, 2010). Der sentrene har en god beliggenhet, illustrerer bid-rent kurven at leieprisnivået vil opprettholde et høyere prisnivå. Leietakerne drar nytte av skala- og breddeøkonomien på sentrene, og i kombinasjon med sensitivitet for å miste kunder ved transportkostnader, kan det tale for en høy betalingsvilje for leie av lokaler på slike sentrene. Denne teorien støtter også opp om informanten til Thon Eiendom sin prognose

Når det gjelder muligheter til ved digitaliseringen av handelen som er lagt frem i kapittel 2.3.4 tar aktørene ulike roller i denne prosessen. Både Olav Thon Eiendom og Scala Eiendom forteller at de har tro på et samspill mellom netthandelen og den tradisjonelle varehandelen.

Omnikanalløsninger står sentralt i dette satsningsområdet (Fredriksen & Refvik, 2019).

Kundeklubber med mulighet for markedsføring og lojalitetsprogram for kundegruppen (Fredriksen & Refvik, 2019), blir tatt i bruk av begge aktørene. Intervjuet med Thon Eiendom indikerer derimot at de ønsker at leietakerne selv skal ta ansvaret for de omnikanale løsningene, og drive sin prosess for å møte digitaliseringen. Scala bidrar til å skape omnikanale løsninger ved sin app, og tar en mer aktiv rolle ved å bidra til å synliggjøre leietakernes sortiment på nett.

5.3.2 Hvilke leiemodeller er vanlig for de ulike aktørene?

Olav Thon Eiendom:

Leiemodellen som Olav Thon Eiendom i hovedsak benytter er prosentbasert, med en minimumsleie og en prosentsats for omsetning. Når det gjelder lengdene på leiekontraktene, ligger standarden nå på 3-5 år. Det har skjedd endringer rundt dette i markedet de siste årene, da de vanligvis var noe lengre tidligere.

Under pandemien har leietakerne lagt press på gårdeier om at de må ta en større del av risikoen for leiekontraktene. Dette kommer særlig fra tekstilbransjen som har hatt en utfordring i forhold til omsetning på generell basis i markedet. De ønsker mer fleksible og kortere leieavtaler. Thon Gruppen opplever et ganske stort press på nettopp dette. Hos dem handler det om å finne en balanse, som leietaker kan akseptere. Thon Eiendom tror dette kan medføre til en endring i markedet når det gjelder leiekontraktene.

En utfordring i forhold til minimumsleie med en prosentsats som modell er at stadig flere aktører etablerer seg på nett, og gir kundene mulighet til å bestille på nett med henting i butikk. Dette kan medføre en reduksjon i den fysiske butikkens omsetning. Olav Thon Eiendom bekrefter at de ikke har en konkret løsning på denne problemstillingen per i dag. I praksis løses dette per nå ved at minimumsleien økes, og omsetningsleien som innslagspunkt i minimumsleien vil trolig bli noe mindre.

Et spørsmål som kommer opp i forbindelse med nedskalering av varehandelslokalene er om leieprisnivået vil ligge på samme nivå. Servering kan ha gode leiepriser, ifølge informantene, mens for andre fasiliteter er det vanskelig å opprettholde leieprisnivået. Det som derimot er et

billedlig tegn i markedet, er at mange ønsker at eiendomsselskapene skal bidra mer med investeringer ved inngåelse av leiekontrakter. På denne måten kan leien opprettholdes, mens risiko og investeringsnivå justeres ned for leietaker, men må øke hos eiendomsselskapene.

Scala Eiendom:

For Scala Eiendom er også leiemodellen som baserer seg på en minimumsleie i bunn med en prosentsats for omsetningsleie den største inntektskilden i leiekontraktene. Det er også tilfeller med ren omsetningsleie. Det er spesielt noen større kjente ankerbutikker som er kjent for å få aksept for en ren omsetningsleie. Omsetningsleie er et risikoelement for eiendomsselskapet. Scala oppgir at omtrent 6-7 prosent av leietakermassen har dette som leiemodell. Det er altså et unntak hvor enten aktøren har fått aksept for denne leiemodellen i bransjen, eller at eiendomsselskapet går med på å ta denne risikoen, for å få med aktører som ellers ikke ville tatt risikoen med en minimumsleie.

Standard kontraktslengde for de fleste aktørene ligger på rundt 5 år. De større investeringene for eiendomsselskapet ved nye kontrakter er også knyttet mot lengre leiekontrakter. For dagligvare spesielt, er kontraktene lengre, gjerne på 10-15 år. Dette gjelder også for serveringssteder og restauranter, her er det ikke uvanlig med leiekontrakter knyttet til 10-15 år.

Scala Eiendom kan ikke se at det er noe stor trend i den retningen at leietakerne får aksept for at eiendomsselskapet tar større del av risikoen for leiekontraktene. De opplever, som Thon Eiendom at leietakere som har utfordringer ønsker dette. Det gjelder særlig tekstilbransjen. Men at det er noe særlig aksept for det i bransjen kan de ikke se, enn så lenge. Fleksible leiekontrakter koster mer enn de tradisjonelle kontraktsmodellene. Leietaker vil ikke få eiendomsselskapet til å investere mye i butikken, og samtidig betale lav leie med mulighet til å slippe fort ut av kontrakten. Et eller annet sted finnes det en markedspris, og det vil tilpasse seg noe. Scala Eiendom har ikke noen oversikt over hvor dette nivået vil komme til å lande.

Scala har som langsiktig mål å ligge på 2% ledighet. Ledighetsnivået jobbes det kontinuerlig med, og selskapets strategi er vesentlig for å jobbe mot lavere ledighet. Ledighetsnivået påvirkes spesielt av konkurser i porteføljesammenheng og ved dårlig beliggenhet på lokaler. Per i dag ligger ledighetsnivået et sted mellom 3-5 prosent.

Verdsetternes synspunkter:

Handelsreisen har endret seg i takt med utviklingen av teknologien og digitaliseringen av handelen. Nå foregår en større og stadig voksende andel av handelsreisen over nett, og flere transaksjoner gjennomføres der mens varene siden hentes i butikk. I større eller mindre omfang vil dette ta omsetning fra den enkelte butikk i sentrene, og kan dermed ha innvirkning på leieinntektene for begge leiemodellene nevnt ovenfor. Lokalene på senteret kan også få nye funksjoner og nyanser, hvor man ikke kan måle omsetning som tidligere. For eksempel der større andel blir lager og en logistikk-hub for aktørene, slik at kundene kan hente varene i butikk. Dette medfører at eiendomsselskapet kan miste litt kontroll på omsetningen og omsetningsleien som følge av dette.

Både verdsetteren fra Cushman & Wakefield og CBRE er enige i at dette er en utfordring for eiendomsselskapene. Særlig blir dette en utfordring der det er signert lange leiekontrakter med mye gjenværende kontraktstid, dersom leiekontraktene ikke hensyntar denne problemstillingen. Eiendomsselskapet har et visst mulighetsrom for å spore inntektene til et fysisk senter. Dette vil imidlertid kreve interaksjon mellom eiendomsselskapet og aktørens interne systemer, for å fange opp denne inntekten. Det ser ikke ut til at det er en konkret løsning på denne problemstillingen blant aktørene, annet enn å justere på minimumsleien. En oppjustering av minimumsleien vil redusere risiko for eiendomsselskapet, og tendensen ved dette er at det beveger seg mot fastleie med kvadratmeterpris.

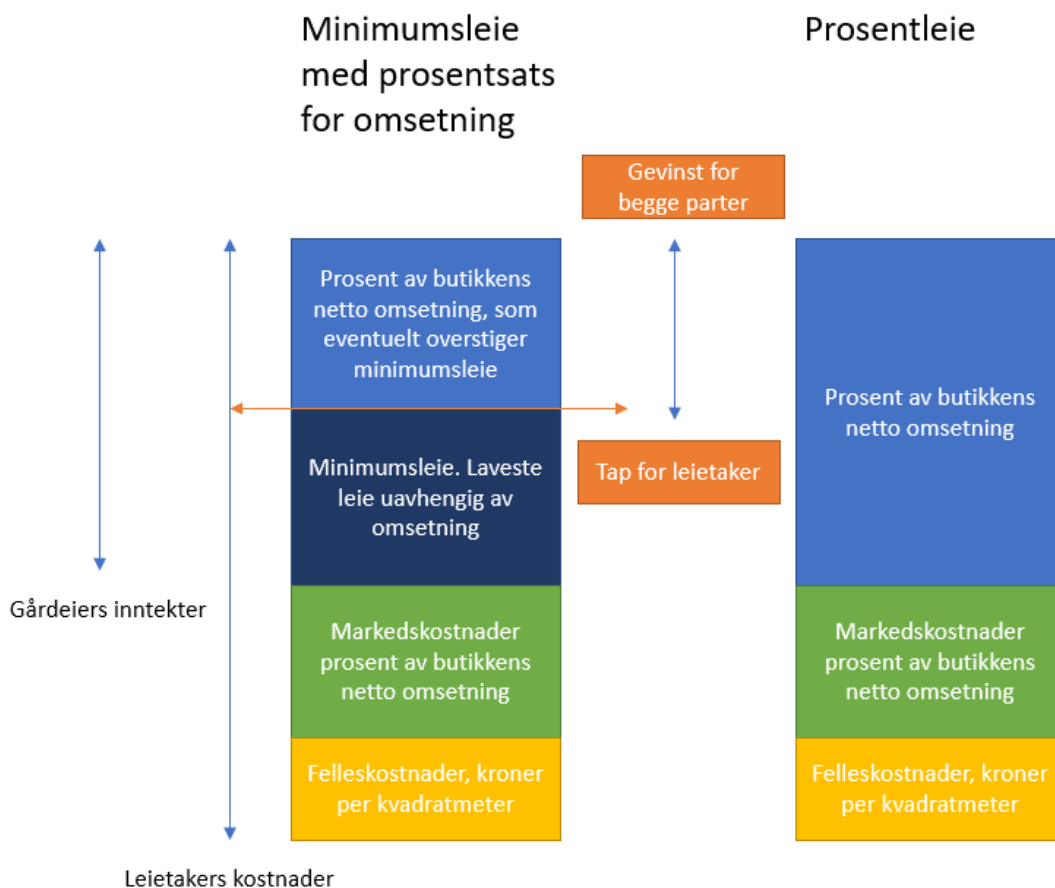
Drøfting:

Den vanligste leiemodellen hos samtlige aktører viser seg å være en prosentbasert kontrakt hvor man har en minimumsleie, med en prosentsats for omsetningsleie. Dette er den leiemodellen som bidrar til majoriteten av leieinntektene. Minimumsleien blir et forhandlingspunkt mellom partene, eiendomsselskapet vil tilstrebe seg å sette denne så høyt som mulig, mens leietaker så lavt som mulig (Geltner et. al., 2014). Omsetningsleien kommer inn som et element når den avtalte prosenten overstiger minimumsleien. Denne leiemodellen er også et godt verktøy eiendomsselskapet kan ta i bruk. Den kan legge press på leietaker til å øke sin omsetning, som igjen kan medføre positive synergier for senteret. Dette stemmer med teorien fra Geltner et. al. (2014) som er presentert i kapittel 2.1.7.

Figuren under illustrerer hvordan leiemodellene på kjøpesentre fungerer i praksis. Felles- og markedskostnader går med til å drive senteret, og er en standard del av hver kontrakt, enten det

er minimumsleie eller prosentleie. Ved eventuell fastleie vil disse to faktorene være innbakt i den faste leieprisen. Ved ren prosentleie betaler leietaker en avtalt prosent av sin omsetning, og eiendomsselskapet pådrar seg dermed en risiko. Minimumsleie impliserer mindre risiko for eiendomsselskapet (Geltner et al., 2014, s. 803). Dersom prosentandelen ved minimumsleie slår inn, vil det medføre gevinst for begge parter. Det betyr økt omsetning for leietaker og økt leieinntekt for eiendomsselskapet.

Figur 13 - Vanlige leiemodeller



Leiekontraktene hos de fleste aktørene anslås å ligge på rundt 5 år. Ankeraktører i form av dagligvare eller servering har etter informasjonen som har kommet frem av intervjuene ofte kontraktstid rundt 10 år, mens tekstilankere ofte har rundt 5 år. For Thon Eiendom er det også vanlig med leiekontrakter ned mot 3 år. Citycon rapporterer i sin årsrapport for 2020 at

gjennomsnittet for gjenværende kontraktstid for sine aktører ligger på 2,9 prosent (Citycon, 2020). Dette kan tyde på at kontrakts modellene er på vei til å bli noe kortere, som fører til større fleksibilitet for leietaker. Lengden på leiekontraktene samsvarer til en viss grad med det teoretiske grunnlaget i kapittel 2. Der er det oppgitt at mindre aktører innen detaljhandel ofte har leiekontrakter på 2-5 år, mens ankeraktører innen detaljhandel har en kontraktslengde på 5-15 år. Informanten fra Olav Thon Gruppen uttaler at det har skjedd en endring i markedet, og at leiekontraktene nå er noe kortere enn det de har vært tidligere. Denne endringen er derfor et avvik fra teorigrunnlaget.

Poleg (2019) argumenterer for at mindre forpliktelser for leietakerne blir en viktig del av innovasjonsprosessen for den fysiske varehandelen i fremtiden. Året med pandemi har ført til overskrifter i media og et visst press på eiendomsselskapene hvor det ønskes større fleksibilitet for leietakerne. Det har vært snakk om at kontraktene vil endre seg og revolusjoneres både på lengde og modell, slik at eiendomsselskapet tar større andel av risikoen. Ut ifra intervjuene gjennomført med Scala Eiendom og Thon Eiendom er det lite som tyder på at det vil bli en revolusjonering av leiekontraktene. Eiendomsselskapene vil likevel måtte møte leietakerne til en akseptabel løsning i markedet, så noen justeringer på kontraktsmodellene kan forventes.

5.3.3 Hvilken form for revitalisering legger aktørene til grunn for sin strategi?

Olav Thon Eiendom:

Per i dag drar tradisjonell handel inkludert servering, inn omtrent 90 prosent av leieinntektene til Thon Gruppens kjøpesentre, ifølge informanten. I fremtiden vil situasjonen være noe annerledes i de større byene, der vil det legges opp til mer underholdning. Leietakermiksen endres i takt med konvertering av sentrene og leietakermiksen rettes i større grad mot servering enn det har vært tidligere. I dag utgjør servering 4-6 prosent av porteføljen til Thons sentre. Dette skal nok økes opp mot 15 prosent de neste årene, oppgir informanten fra Thon Eiendom.

Opplevelsene i kjøpesentrene legges rundt dagligdagse formål der mennesker kan møtes. Handel blir ikke nødvendigvis hovedattraksjonen, men noe som utføres i forbindelse med opplevelsene. Hos Thon Gruppen vil det for eksempel være trampolinepark, treningscenter, idrettshall, skatepark utenfor senteret, gode kafeer og restauranter. Ifølge informanten fra Thon ønsker de den type opplevelser hvor mennesker kan komme til og som fører til at de oppholder seg ved senteret over en lengre periode. Storo Storsenter er et eksempel på transformasjon og interaksjon

mellom mange fasiliteter. Der er det kjøpesenter, det er boliger som både selges og leies ut, det er en kino, og mange restauranter. Dette resulterer i underholdning på mange ulike plan. Hele kjøpesenteret blir en del av og innlemmes i lokalmiljøet. Dette trekker folk til området så blir handel en del av opplevelsen. Det er ikke nødvendigvis hovedgrunnen til at mennesker drar til senteret, men noe som gjøres i tillegg.

Nedskaleringen som vil prege bransjen fremover fører til at det er mindre sannsynlighet for at det utvikles og bygges nye kjøpesenterbygg. Det vil være knyttet en større risiko til nye kjøpesenterbygg enn det vi har sett tidligere. Informanten fra Thon Gruppen bekrefter i intervjuet at Thon Gruppen ikke inkluderer nybygging av kjøpesentre i deres strategi for årene fremover. Ombygginger og utbygginger vil skje i noen grad hos Thon Gruppen, og det høyst sannsynlig skje en gradvis konvertering av sentrene.

Overflødige arealer vil i fremtiden konverteres til andre formål. Noen etasjer kan bli bolig som selges eller leies ut, men informanten fra Thon Gruppen tror det blir mer sannsynlig at det konverteres til kontor, helsetilbud eller andre kommunale formål. Noen sentre vil utvikles i forbindelse med en byutviklingstankegang. Thon Gruppens utbygging av Triaden kjøpesenter på Lørenskog er et eksempel på det. Triaden er en del av en boligutbygging i området, og senteret vil ha lokaler for varehandel, men også flere andre fasiliteter som blant annet trampolinepark og idrettshall. Tradisjonell butikkmiks justeres ned, mens serverings – og restaurantdelen øker. Triaden er et prosjekt som skal bidra til å utvikle bygulvet og tilhørende område rundt kjøpesenteret (Widing, 2021). I tillegg til utvidelsen av senteret planlegger Thon gruppen å bygge 550 nye boliger, bygge flerbrukshall, samt parkeringshus med parkområde på toppen. Ambisjonen for prosjektet er å omskape kjøpesentre og gi det et bykjernepreg.

Informanten fra Thon Eiendom mener at det er de større, gjerne regionale senterne som er mest motstandsdyktige og omstillingsdyktige for fremtiden. Under pandemien er det nærsentrene som har kommet best ut, dette skyldes i hovedsak restriksjonene myndighetene har lagt til grunn for handelen. Post-pandemi mener Thon derimot at de større sentrene vil vokse seg sterkere. Etableringsstrategien for kjedene vil være enda mer selektive, og det er på de store sentrene det er best omsetning og god trafikk. Noen lokalsenter kan også bli gode og sterke. Men de sentrene som svever imellom disse to gruppene vil møte utfordringer. Disse kan gjerne ha krevende beliggenhet eller at de er lite attraktive, og vil derfor ikke bli førstevalget blant sine konkurrenter.

Dette vil også være en bidragsfaktor til en gradvis nedskalering. Leietakerne vil flytte ut fra sentrene med utfordringer, og det vil bli en justering på mengde butikker. De større senterne har også et større potensiale enn de mindre senterne, dette fører også til at de er mer motstandsdyktige, opplyser informanten fra Thon Gruppen. Det er mye enklere å forsvare det lønnsomhetsmessig. Et godt lokalsenter eller større regionalsenter vil gi god avkastning på pengene.

Scala Eiendom:

Scala Eiendom vil øke tilbudet for servering på sentrene fremover. Per nå anslår de at serveringen på sentrene har en omsetning på rundt 4 prosent. Dette tror de vil stige til rundt 6 til 7 prosent av den totale omsetningen på senteret. En ting Scala påpeker som spesielt ved serveringstilbudene på deres sentre er at en pluss en som regel er mer enn to. De ulike serveringstilbudene konkurrerer ikke i seg selv, men de gjør det mer naturlig å spise på senteret. Trenden med at nordmenn spiser borte fra hjemmet tror de vil forsterke seg, ifølge informanten.

En annen viktig faktor for Scala i forbindelse med revitaliseringen av sine sentre er å utvikle tettsteder rundt sentrene. De vurderer om takene på senterne, parkeringsplassene og nabotomtene kan transformeres over tid og utvikles til bolig og botilbud. Dette er også et dilemma, da dette kun kan gjøres en gang, så dersom motforholdet er å ta bort mulighetene for gratis parkering for eksempel, er dette noe de vil ta opp til vurdering. Denne strategien mener Scala ikke er ny, det som derimot er nytt er at en bolig tilknyttet et kjøpesenter får en premium prising i forhold til sitt marked. Grunnen til det er den bekvemmeligheten det medfører å bo tett til et nærsenter er noe nordmenn vil ønske seg fremover, og som kanskje også har blitt en forsterket trend i lys av pandemien.

Scala har allerede utviklet boligprosjekter og gjør boligprosjekter, men fremover vil de ta det enda et steg videre. De ser på seg selv som en stedsutvikler og vil derfor se på muligheter for nabotomter tilknyttet sine sentre. Der Scala driver og eier sentrene som det mest verdiskapende i lokalsamfunnet, ønsker de også å dra verdien av boligutviklingen i det området. Dette blir også en pådriver for å utvikle handelstilbudet som et ledd i stedsutviklingen. Handelen må fungere, og alltid ligge i bunn.

Sentrene som ligger lengst unna Scalas kjernestrategi i dag, vil revitaliseres i første rekke. Der det er sentrumssentre som har vært mer shoppingpreget enn dagligvarepreget, vil Scala over tid

gjøre dem mer dagligvarepreget. Scala tror dette vil bli en gradvis skalering. For å gjennomføre revitaliseringen, tror informanten fra Scala at et tekstilanker må ut per senter som i hovedsak er shoppingpreget. Hvis et senter har fire så må det ned til tre. Hvis det har tre må det ned til to, og hvis det har to må det sannsynligvis ned til en over noe tid. Det vil medføre en strategidreining, hvor Scala må erstatte disse kvadratmeterne med strategiske leietakere som passer inn i deres strategi.

Alternative leietakere er trening, helse, velvære og servering. Det vil variere fra sted til sted hva markedet trenger. Det beste økonomisk er å dele arealene og sette inn flere mindre leietakere som betaler høyere leie.

Verdsetternes synspunkter:

Cushman& Wakefield mener det kanskje skal opp mot 20% og kanskje til og med 30% hos noen sentre, hvor porteføljen er servicetjenester som bidrar til en god handelsopplevelse.

For å sikre verdiøkning og vekst i fremtiden blir det viktig for kjøpsenterne å opprettholde leienivået. Interessen i eiendomsmarkedet for transaksjoner innenfor handelseiendom og rentenivået vil også påvirke verdsettingen. Informanten fra Cushman & Wakefield understreker at senterne må skape en opplevelse som man får utover det å handle over nett. Handel i fysisk butikk bør være en type opplevelse og skal være noe mer enn å bare gå inn i en butikk, handle og gå ut igjen. De sentere som har hatt suksess med å skape en positiv handelsopplevelse og et sted folk ønsker å dra til har fått til å dra om omsetningen. Omsetningen har gått fra ren leie på produkter til å være mye mer servicebaserte med mat, drikke, bevertning og servering. Den grad senteret lykkes i å oppnå dette har også en betydning når kjøpesentrene verdsettes. De som iverksetter metoder for å knytte netthandelen til de fysiske butikkene vil opprettholde leien bedre. For å lykkes i dette kreves et samspill mellom eiendomsselskapene, kjeden og leietakerne.

Som nevnt tidligere i analysen legger informanten fra CBRE sterk vekt på viktigheten av strategi rundt leietakermiks. Det er gjennom leietakermiksen at senteret har mulighet til å skape opplevelser for kunden, og trekke kunder til de fysiske butikkene. For at et senter skal være godt rigget for fremtiden, bør det ha en god dagligvare forretning, vinmonopol enten på senteret eller i umiddelbar nærhet, og leietakere med plassbyggende handel eller produkter som forbrukeren helst ikke ønsker å kjøpe over nett. Dette kan være fagforhandlere, møbelbutikker, og

sportsbutikker til en viss grad. Informanten trekker frem Alna senter som et godt eksempel på et senter som er godt rigget for fremtiden.

Drøfting:

Analysene jeg har gjennomført viser at revitaliseringen til sentrene i hovedsak retter seg mot leietakermiksen. Senteraktørene oppgir i intervjuene at de er i en prosess hvor det skjer en glidning innen de ulike bransjene. Dette ble også analysert innledningsvis i skrivebordsanalysen, i kapittel 5.2.1. Der fant jeg grunnlag for å bekrefte hypotesen om at det har skjedd en overetablering av antall handelskanaler. Dette medfører igjen at etterspørselskurven for kjøpesentre får en negativ effekt. For å opprettholde leienivået og fortsette å trekke kunder til senteret, er aktørene samstemte om å øke andelen av serveringssteder. Andre leietakere innen helse, sport og velvære, samt offentlige leietakere er attraktive for både Olav Thon Eiendom og Scala Eiendom. Bildet Citycon (2021) har tegnet i sin årsrapport for 2020, og som ble analysert i kapittel 5.2.2 samsvarer også med disse funnene. Det impliserer at det vil skje en helhetlig endring i kjøpsenterbransjen fremover.

I kapittel 2.3.2 ble Omholt (2018) sin tabell om utviklingsretninger ved en revitaliseringsprosess presentert. Tabellen argumenterer for at et senter på legge sitt fokus enten på arealutnyttelse, skala- og breddeøkonomi ved en revitaliseringsprosess, eller fokus på opplevelser og livsstil. Det er gjennomgående for aktørene at satsningen heller mot opplevelser og livsstil, for flere senterformater. Dette er punkt 4 i tabellen.

Tabell 5 Analyse av utviklingsretninger

Fokus / Antall senterformater	Utvikling innenfor ett eksisterende senterformat	Flere senterformater og funksjoner
Fokus på arealutnyttelse, skala- og breddeøkonomi	1 Fokus på ledige arealer og kombinasjon av leietakere Nisjestrategier Nye målgrupper	3 Regionalorientert storsenterutvikling med flere senterformater Realisering av skala- og breddeøkonomi
Fokus på opplevelse og livsstil	2 Nærsenterutvikling Opplevelsessentre Livsstilsentre Fashionsentre	4 Senteret som sosial møteplass Sentrums- og annen stedsutvikling

Kilde: Omholt, 2018, s. 172. Eget fremstilt

Denne retningen gjenspeiles i aktørenes føringer for fremtiden, ved at de legger sin strategi mot opplevelser på sentrene, med grunnlag i å skape en sosial møteplass for lokalsamfunnet, hvor private og offentlige tjenester kan gjøres tilgjengelig ved senteret (Omholt, 2018).

Olav Thon Eiendom heller også noe mot videre fokus på skala- og breddeøkonomi på de større regionale sentrene, som vi ser i punkt 3 i tabellen. Dette har vært den tradisjonelle retningen Thon- sentrene har hatt. Selv om opplevelsesbaserte sentre vil ta mer plass, heller informasjonen fra intervjuet mot den retning om at de fortsatt vil holde på denne strategien. I den forstand helgarderer Thon Eiendom seg i revitaliseringsprosessen.

Vektleggingen av opplevelser gjennom leietakerne på kjøpesentrene kan ses på som en innovasjonsprosess, da det endrer markedets betingelser og gir en langsiktig forpliktelse til å fylle et nytt behov i markedet (Grant og Jordan, 2014). Kapittel 2.3.3 tar for seg innovasjon av varehandelen. Der presenterte jeg Poleg (2020) sin teori om at sentrene må innovere seg på syv ulike områder, for å møte endringene i bransjen. Opplevelser er tungt vektlagt i denne teorien. Poleg mener de må skje i form av gode miljøer og møteplasser på sentrene, samtidig som det tilrettelegges for at kunden kan finne nye oppdagelser og lære nye ferdigheter. Dette reflekteres også i aktørenes strategi for revitalisering av sentrene.

Verdsetterne poengterer i intervjuene viktigheten av en god leietakermiks i senternes strategi. Leietakermiksen skal dekke senterets vare- og tjenestetilbud etter det behov som befinner seg i senterets marked (Omholt, 2018). En god leietakermiks som strategi stemmer derfor helt overens med teorigrunnlaget i den forstand. Det som er et interessant funn her, og som skiller seg fra Omholt (2018) sin teori, er hvem disse leietakerne er. Her taler det for at digitaliseringen har ført til en endring i hva som er attraktive leietakere. Som informanten fra CBRE presiserer vil ankerbutikker innen tekstil og sko slå direkte ut på eiendommens yield, dersom senteret er for tungt vektet på dette. Tekstilankrene er sentrale i teoriene til Omholt (2018) om leietakermiks, som er beskrevet i kapittel 2.3.1. Funnene hos aktørene som har blitt undersøkt i dette casestudiet, viser at leietakermiksen nå mer skal helle mot færre av disse tekstilankrene. Disse skal erstattes med servering og annen plassbygd handel.

5.3.4 Hvilke utfall får dette for verdsettingen av sentrene?

Verdsetternes synspunkter:

Under intervjuet med informanten fra verdsettingsselskapet CBRE anser de markedet slik at fysisk handel vil ha en rolle i fremtiden. I Norge finnes det mange gode lokalsentre, som spiller en viktig rolle i samfunnsfunksjonen i sitt kjerneområde. Sentrene tilbyr tjenester utover den tradisjonelle varehandelen over disk. Det fører til en dynamikk det er vanskelig å måle, men som likevel gjenspeiles ved de sentrene som har prestert best i forhold til omsetning det siste året.

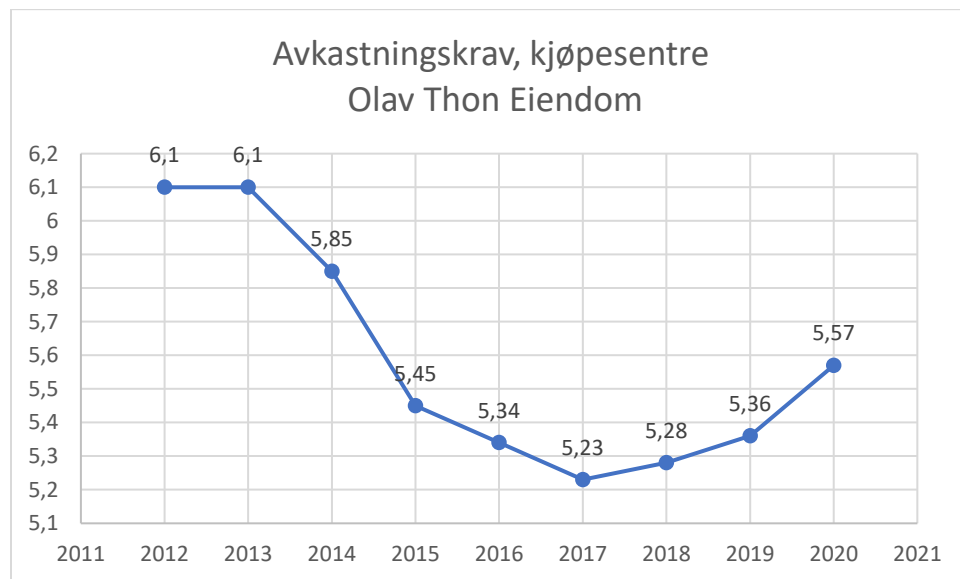
I forhold til yelden er det ifølge representanten fra CBRE viktig at eiendomsselskapene arbeider for en best mulig leietakermiks. Dersom sentrene har en over eksponering for tekstil- og skobutikker, vil dette slå direkte ut på verdivurderingen av sentrene. Disse handelseiendommene vil få høyere yield. Investorer vil undersøke og vurdere kredittverdigheten til leietaker. De vil vurdere om leietaker tåler fremtiden. Derfor vil det i et slikt perspektiv være essensielt for eiendomsselskapet å jobbe kontinuerlig med å forbedre leietakermiksen i senteret. Dagligvare og leietakere som viser seg å gjøre det bra må inn, og en nedskalering av de store tekstilaktørene må til. Flere eiendomsselskap vil likevel møte på et dilemma tror informanten fra CBRE, da det ikke er gitt at det er stor nok etterspørsel etter lokaler på sentrene til at de kan være selektive i noen særlig stor grad ved valg av leietakere.

I forhold til leieinntektene er det flere faktorer som kan spille inn. Det ene er å opprettholde leienivået i den situasjonen eiendomsselskapene står i, hvor det er en overetablering i varehandelskanaler. Sentre må revitaliseres, og vil etter undersøkelsene i denne oppgaven gradvis nedskaleres over tid. Det betyr at nye leietakere kommer inn. Utfordringen for eiendomsselskapet er å få inn nye leietakere som opprettholder leienivået.

En annen faktor som kan få betydning for leieinntektene er hva som skjer når transaksjonene flyttes over til de ulike butikkens nettsider i større grad, selv om varene hentes i den fysiske butikken. Etter mine undersøkelser virker det ikke til at eiendomsselskapene har en konkret løsning på dette per nå. Løsningen slik de ser det er å justere litt på minimumsleien. Spørsmålet er om leiekontraktene tar høyde for dette, så det er mulig å justere dette i løpet av leieforholdet, eller om dette ikke vil bli aktuelt før kontraktene eventuelt fornyes eller nye leietakere kommer inn. Når det er sagt, er de fleste leiekontraktene på 3-5 år. Det blir dermed ikke knyttet spesielt stor risiko til dette. Men det er mulig at det kan gjøre et lite utslag på leieinntektene.

Justeringer i den tradisjonelle leietakermiksen kan føre til et negativt utslag for verdsettingen, ifølge informanten fra Thon Eiendom. Thon Eiendom har justert ned verdien på sine sentre de siste årene, ved å justere avkastningskravet opp, som vi ser av figuren under.

Figur 14 - Avkastningskrav Kjøpesentre Olav Thon Eiendom



Kilde: Olav Thon Eiendom, u.å. Eget fremstilt.

Dersom sentrene ikke skulle foreta seg noen strategi for å møte endringene markedet, ser ikke informanten fra CBRE det slik at det vil bety umiddelbare problemer for senteret. Men skal man ta sikte for å opprettholde den fysiske handelen på senteret over tid, vil eiendomsselskapene se seg nødt til å sette inn tiltak for dette.

På tross av at yield-nivået de siste årene har økt for kjøpesentre, mener informanten fra CBRE at transaksjonsmarkedet for kjøpesentre nå, er mer attraktivt enn hva yield-nivået tilsier.

Usikkerheten rundt kjøpesentre i transaksjonsmarkedet, særlig under pandemien, har ført til et prisnivå som gir svært gunstig avkastning på den forventede kontantstrømmen. Dette indikerer for investorene at fremtiden for kjøpesentereiendom ikke er så mørk som det har vært spekulert i.

Drøfting:

I teorikapittel 2.1.5 ble 4Q modellen til DiPasquale og Wheaton introdusert (Geltner et. al., 2014). Der benyttet jeg 4Q-modellen som et analytisk verktøy for å illustrere hva en nedgang i etterspørselskurven i leiemarkedet vil bety for eiendomsmarkedet som helhet. Over tid vil det medføre at leieprisnivået reduseres, samtidig som at investor øker sitt avkastningskrav.

Resultatet av dette blir en reduksjon av eiendomsverdien. Som vi ser av analysen over, påstår aktørene at dette ikke er et problem for kjøpesentrene per dags dato. De tror derimot at det i fremtiden vil være nødvendig å fylle overflødige lokaler med alternative leietakere, for å opprettholde leienivået.

Et interessant funn er at verdsetterne vurderer leietakermiksen ved verdsetting av senterieidommene. En for sterk vekt på tekstilaktører kan slå direkte ut på kjøpesenterets yield, ifølge informanten fra CBRE. En økning i yield slår direkte ut på eiendommens verdi, der eiendom verdsettes etter nettokapitaliseringsmetoden, slik den er fremstilt i kapittel 2.2.1. Nettokapitaliseringsmetoden, eller yieldmetoden, som den også er kalt, er standard verdsettingsmetode for kjøpesentereidom. Eiendommens verdi settes med utgangspunkt i forholdet mellom leieinntekter og yield (Bærug, 2017). Det er altså disse to faktorene som i hovedsak gir utslag på verdsettingen, men det er flere faktorer som kan spille inn, blant annet renten i kapitalmarkedet.

Figur 15 - Nettokapitaliseringsmetoden



Som figuren over illustrerer vil netto leie variere med leietakermiksen. Dersom det blir stor ledighet blant lokalene vil senterets driftskostnader øke, da senteret ikke får dekt felleskostnader for disse arealene. Yield, eller investors avkastningskrav vil variere med tre faktorer; beliggenhet, avkastning på alternative investeringer hvor renten spiller en rolle, og risiko.

Vi ser av figur 14 at Olav Thon Gruppen de siste tre årene har økt avkastningskravet for deres kjøpesentre. Informanten fra CBRE mener denne utviklingen av yield-nivået samsvarer med forventningene i markedet. CBRE anslår at beliggenheten fremover vil viktigere for yield nivået. Dette vil medføre at vi vil se større forskjeller mellom yield-nivåene basert på lokasjonen. Sentre med god lokasjon vil ha en vesentlig lavere yield enn sentrene som ligger utenfor sentrum av sitt område. Dette samsvarer med bid-rent betraktningene i kapittel 2.1.6, og vil sannsynligvis medføre at betalingsvilligheten for lokalene synker i større grad, der yield nivåene er lavere.

6. Konklusjon og drøfting

6.1 Konklusjon

Datainnsamlingen til oppgaven ble utarbeidet på grunnlag av min hypotese. Hypotesen er at digitaliseringen og utviklingen av teknologien har ført til en overetablering av detaljhandelskanaler i Norge. Dette vil gjøre et utslag på ledighets- og leienivået hos kjøpesentrene, som igjen vil påvirke verdsettingen av handelseiendommene. På det grunnlag på eiendomsselskapene bak kjøpesentrene legge strategier for å revitalisere sine sentre.

Med innsamlet datamateriale og casestudiet som har blitt gjennomført i forbindelse med oppgaven har jeg grunnlag til å konkludere med at denne hypotesen stemmer. Vi ser at den teknologiske utviklingen drar i retning av økt netthandel i fremtiden. For leietakere som selger varer som egner seg for netthandel, viser analysene at de møter utfordringer i omsetningen ved sentrene. Over tid tror både senteraktørene og verdsetterne av sentrene at slike aktører vil gjennomføre grundige markedsanalyser før de velger beliggenhet i fremtiden. Senteraktørene er helt tydelige på at dette vil bety at de gradvis vil miste flere slike leietakere fra sine sentre. Men dette er til en viss grad en ønsket utvikling for senteraktørene. Lokalene som frigis legger de strategi mot å få inn andre leietakere enn varehandelsaktører. De ønsker en større grad av serveringstilbud, helse og velvære, trening og andre aktører som tilfører senterets kundegruppe en opplevelse når de er på senteret. Offentlige leietakere er også attraktive for sentrene i fremtiden.

Forskningsspørsmålene som ble utarbeidet med grunnlag i teorikapitlet og hypotesen, ble drøftet i analysedelen i kapittel 5. Aktørenes strategi for å møte endrede handelsmønstre skiller seg noe fra hverandre. Olav Thon Eiendom tar sikte på en defensiv strategi for å møte økt konkurranse. Scala Eiendom legger en mer offensiv strategi for å øke sine markedsandeler. Senternes

beliggenhet og leietakermiks er viktig for strategien. Eiendom er fast, og sentre med dårlig beliggenhet vil over tid konverteres til andre formål etter det analysen viser til. Avstanden mellom yield nivået for sentre med god beliggenhet versus sentre med dårlig beliggenhet er anslått å ville øke i fremtiden. Det blir derfor viktig for sentrene å revitalisere seg, og tiltrekke seg attraktive leietakere som kan betjene et behov hos senterets kundegruppe.

Tabell 6 nedenfor oppsummerer det strategiske utgangspunktet til de tre aktørene jeg har undersøkt.

Tabell 6 - Aktørenes strategi

Scala Eiendom	Olav Thon Gruppen	Citycon
Middels store sentre i befolkningstett områder	Store, regionale sentre i befolkningstette områder	Store sentre i befolkningstette områder
Daglig handel og gjøremål. Mange lokale aktører	Totaltilbud med stor bredde og dybde	Daglig handel og gjøremål
Liten radius	Stor radius	Stor radius
Bredde, men ikke dybde i tilbudet	Satser på store kjeder og ankerbutikker	Bredde og dybde i tilbudet
Mer helse og tjenester, noe mer servering	Styrke servering og opplevelser	Mer helse, kontor og tjenester.
Redusere handelsandel	Redusere handelsandel gradvis over tid	Redusere handelsandel
Bygge boliger og stedsutvikling	Stedsutvikling	Stedsutvikling
Pådriver i digitalisering	Leietakerdrevet digitalisering	

Når det kommer til leiemodeller, er minimumsleie med en andel av omsetningsleie den mest vanlige leiekontrakten for Scala Eiendom og Olav Thon Gruppen. Dette stemmer med de teoretiske analysene. Samtidig er det antydninger til en spenning i markedet når det gjelder minimumsleien. Flere leietakere, særlig innen tekstilbransjen, legger press på eiendomsselskapene til å redusere risiko for leietaker. På den andre siden skjer en stor andel av transaksjoner på nett, med klikk og hent i butikk. Eiendomsselskapenes strategi for å møte denne utfordringen er å øke minimumsleien ytterligere. Dette medfører noe reduksjon i omsetningen til leietakerne. Leietakere legger altså press på å redusere minimumsleien, mens eiendomsselskapene har intensjoner om å justere den noe opp. Her vil markedet justere seg over

tid, til et akseptabelt nivå for begge parter. Analysen viser også til at markedet beveger seg mot noe kortere leiekontrakter enn det som er beskrevet i teorigrunnlaget. Dette medfører en større fleksibilitet for leietaker, mens risiko øker tilsvarende for eiendomsselskapet.

Revitalisering av sentrene står sentralt forankret i strategien for å møte digitaliseringen, som nevnt ovenfor. Ved revitaliseringen er leietakermiksen sentral, for å opprettholde yield- nivå, og gjennom alternative leietakere sikre leieinntekter. Hovedfokuset på revitaliseringsstrategien ligger for aktørene på opplevelser- og livsstilssentre. Dette er helt i tråd med den teoretiske analysen og prognosene i markedet. Et funn som derimot skiller seg ut fra teorigrunnlaget er hvilke leietakere som fremover er attraktive for kjøpesentrene. Her har digitaliseringen vært en bidragsfaktor til en vesentlig endring. Der hovedvekt på tekstilankere tidligere var sett på som grunnleggende god strategi, vil det nå slå direkte, negativt ut på sentrenes yield. Revitaliseringen handler derfor om en gradvis utskiftning av disse leietakerne, og erstatte disse arealene med leietakere som omslutter revitaliseringsstrategien i retning av opplevelser- og livsstilssentre. Deler av denne strategien blir også å opprettholde leieprisnivået, for de nye aktørene som kommer inn.

Med grunnlag i gjennomført case-studie og analysen av denne kan det konkluderes med at verdsettingen av kjøpesentrene sterkt sammenfaller med senternes strategi for å møte endringene i detaljhandelen. En god forretningsplan med strategiske tiltak for leietakermiks vil bidra til å opprettholde eiendomsverdien. Dersom dette ikke finner sted, vil sentrenes verdivurdering reduseres betraktelig. Sentrene har mulighet til å danne et samspill med netthandelen, og opprettholde sine eiendomsverdier.

For å besvare problemstillingen responderer eiendomsselskapene i hovedsak med å revitalisere sine sentre og leietakermiks, for å møte endringene i handelsmønsteret. Sentrene vil bli en arena for opplevelser som man ikke får ved å handle over nett. Dette kan innebære plassbyggende handel som selger lite over nett, serveringssteder og helse og velværeaktører. En slik revitaliseringsprosess kan bidra til å opprettholde verdsettingen av kjøpesentereiendommene. Eiendomsverdien vil ellers være svært utsatt både med tanke på å opprettholde leieinntektene og eiendommens yield nivå. Med en overetablering av handelskanaler er det ikke gitt at sentrene kan være selektive når de velger leietakere. Derfor bør aktørene også rette seg mot å gjøre det

attraktivt for aktørene de ønsker å etablere seg ved senteret. Uten en revitaliseringsstrategi vil eiendomsverdiene være svært utsatt på lang sikt, som kan føre til konkurser blant kjøpesentrene.

6.2 Kritikk til oppgaven

For en grundigere analyse skulle jeg helst gjennomført intervjuer med Citycon på samme måte som Olav Thon Gruppen og Scala Eiendom. Dette hadde dannet et bredere grunnlag for bedre validitet og reliabilitet i forskningen. Jeg kontaktet samtlige for å gjennomføre intervju, men da dette ikke lot seg gjøre for Citycon valgte jeg å basere analysen for denne aktøren basert på deres årsberetninger. Mitt grunnlag for denne beslutningen er at denne løsningen etter min mening bidrar til en bredere belysning av oppgavens problemstilling.

6.3 Videre forskning

Oppgaven ble skrevet midt i Covid-19 pandemien. Det er knyttet stor usikkerhet til hvordan markedet vil balansere seg i etterkant av pandemien, også sett i lys av min problemstilling for denne oppgaven. Derfor tenker jeg det kan være interessant å etterprøve denne forskningen post-pandemi. Det vil kunne danne et grunnlag for hvilken betydning de strenge restriksjonene under pandemiperioden har hatt for detaljhandelen og våre handelsvaner, samt hvordan hvilken påvirkning dette har hatt for kjøpesentrenes verdiutvikling.

I arbeidet med å innsamle datamateriale for dette prosjektet kom jeg inn på bærekrafts aspektet i samtale med en av aktørene. EU setter fart mot en bærekraftig og sirkulær økonomi. Det er enda usikkerhet rundt når direktiver og reguleringer vil bli innført i EU og følgene av disse. Det er likevel hevet over enhver tvil at tiltakene som iverksettes vil treffe norsk handel. Det har vært for lite søkelys rundt bærekraft, netthandelen og «The Third Mile». «The Third Mile» er det siste leddet i transportkjeden ved netthandel, og er svært kostbart for miljøet (World Economic Forum, 2020). Dette kunne vært en fordel for den fysiske handelen.

En annen side av dette aspektet er finansiering hos bankene. Det er ventet at bankene vil kategorisere eiendommene de finansierer fremover. Såkalte «grønne bygg» vil få gunstigere finansiering. Bærekrafts-aspektet falt utenfor min problemstilling slik jeg ser det, men kan være interessant forskning for fremtiden.

Dette forskningsprosjektet gjorde meg oppmerksom på at det ser ut til at det er tendenser i markedet til å gå over fra en leiemodell med minimumsleie med en prosentsats for omsetning til en ren kvadratmeterleie. Det kan virke til at noen aktører heller mot denne leiemodellen som

standard, samtidig vil en slik modell redusere leietakers markedsbidrag i leien, da dette vil bakes inn som en del av kvadratmeterleien. En slik leiemodell kan medføre mindre risiko for gårdeier ved omsetningsnedgang og vil svare på utfordringene tilknyttet netthandel i butikk. Utviklingen av leiemodellene hos gårdeierne bak kjøpesentrene kan med fordel forskes videre på. Dette kan være motsvaret til problemstillingen der leietaker ønsker delt risiko med gårdeier og gårdeiers tap av omsetningsleie der kundene bestiller på nett, men henter varen i butikk.

7. Referanseliste

Akershus Eiendom. (2019). *Why high-street retail rents are experiencing downward pressure*. Tilgjengelig fra: <https://akershuseiendom.no/markedsinnsikt/artikler/why-high-street-retail-rents-are-experiencing-a-downward-pressure> (lest 14.03.2021).

Akershus Eiendom. (2021). *Retail Market Update Q1 2021*. Rapport Akershus Eiendom Q1/2021 Tilgjengelig fra: <https://akershuseiendom.no/markedsinnsikt/artikler/retail-market-update-q1-2021> (lest 14.03.2021).

Alti. (u.å) *Dette er Alti Forvaltning AS*. Tilgjengelig fra: <https://alti.no/alti-forvaltning/om-oss/>. (lest 18.03.2021).

Andersen, L. A. (2019). *Virkes Handelsrapport: Spår en fremtid for kjøpesentrene som multifunksjonelle møteplasser*. Virke Handelsrapport. Tilgjengelig fra: <https://no.ehandel.com/artikler/spar-en-fremtid-for-kjopesentrene-som-multifunksjonelle-moteplasser/475481> (lest 18.03.2021).

Årdal, T. (2020). *Vil utvide kjøpesenter med boliger*. Estate Nyheter. Tilgjengelig fra: <https://www.estatenyheter.no/vil-utvide-kjopesenter-med-boliger/102275> (lest 03.04.2021).

Bærug, S. (2017). *Verdsetting av fast eiendom – en innføring*. Oslo: Universitetsforlaget.

Citycon. (u.å, a). *Om oss*. Tilgjengelig fra: <https://www.citycon.com/no/om-oss> (lest 20.03.2021).

Citycon. (u.å, b). *Prosjekter i Norge*. Tilgjengelig fra: <https://www.citycon.com/no/kjopesenter/prosjekter-i-norge> (lest 20.03.2021).

Citycon. (2021). *Financial Review 2020*. Tilgjengelig fra: https://www.citycon.com/sites/default/files/citycon_financial_review_2020.pdf (lest 20.03.2021).

Colliers. (2021). *Dette er status*. Tilgjengelig fra: <https://ne.no/2021/04/23/dette-er-status/> (lest 23.03.2021).

Dahlstrøm et. al. (2010). *Venner og kjente - hvordan hjelper de deg til bedre lønnsomhet i næringsklynger?* Magma. Tilgjengelig fra: <https://www.magma.no/venner-og-kjente-hvordan-hjelper-de-deg-til-bedre-loennsomhet-i-naeringsklynger> (lest 18.03.2021).

Deloitte. (2019). *Norwegian Shopping Center Survey*. Tilgjengelig fra: <https://info.deloitte.no/rs/777-LHW-455/images/2019-11-deloitte-shopping-center-survey.pdf> (lest 19.04.2021).

DNB. (2018). *DNB Næringsmeglings Markedsrapport – 1. halvår 2018*. Tilgjengelig fra: <https://www.dnbnæringsmegling.no/wp-content/uploads/2018/03/markedsrapport-1h-2018.pdf> (lest 23.03.2021).

- Drange, E. M D., og Birkeland, N. R. (2016). *Digitalt innfødte eller digitalt velfødde?* Universitetsforlaget <https://www.idunn.no/hva-gjor-laererstudenter-nar-de-studerer/3-digitalt-innfodte-eller-digitalt-velfodde> (lest 02.05.2021).
- Eggen, R. (2021). 2020 - *The Roller-coaster Year*. Akershus Eiendom. Tilgjengelig fra: <https://akershuseiendom.no/markedsinnsikt/artikler/2020-the-roller-coaster-year> (lest 13.03.2021).
- Engebretsen, Ø. og Strand, A. (2010). *Fakta om handel, kjøpesenter og transport*. Transportøkonomisk institutt. Stiftelsen Norsk senter for samferdselsforskning. Tilgjengelig fra: <https://www.toi.no/getfile.php?mmfileid=14876> (lest 23.03.2021).
- Fredriksen, J., Rrefvik, Linda. (2019). *Fysisk butikk: levende, død eller nytt liv?* Tilgjengelig fra: <https://www.magma.no/fysisk-butikk-levende-dod-eller-nytt-liv> (lest 13.03.2021).
- Geltner, D. M., Miller, N. G., Clayton, J. & Eichholtz, P. (2014). *Commercial real estate: analysis & investments*. 3. utg. Mason, OH: On Course Learning.
- Gisholt, O. (2010). *Markedsføring av kjøpesentre i Norge*. Magma. Tilgjengelig fra: <https://www.magma.no/markedsfoering-av-kjoepesentre-i-norge> (lest 14.03.2021).
- Grant, R.M. and Jordan, J. (2015). *Foundations of Strategy*. Second edition. Wiley.
- Hauge, H. L. (2013). *Leietakersammensetning på norske kjøpesentre*. Masteroppgave. Ås: Norges miljø- og biovitenskapelige universitet. Tilgjengelig fra: <https://nmbu.brage.unit.no/nmbu-xmlui/bitstream/handle/11250/188445/Leietakersammensetning%20p%C3%A5%20Norske%20Kj%C3%B8pesentre%20-%20Herman%20Lyngved%20Hauge.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (lest 12.02.2021).
- Haugen, T. (2019). *Avfeier kjøpesenterdød: Olav Thon tror på kjøpesentre tross fallende resultater*. Tilgjengelig fra: <https://no.ehandel.com/artikler/olav-thon-tror-pa-kjoepesentre-tross-fallende-resultater/472968> (lest 14.03.2021).
- Haugen, T. (u.å). *Tilbakeblikk på 2020: "En enorm katalysator for digitalisering"*. Tilgjengelig fra: <https://no.ehandel.com/tilbakeblikk-pa-2020-en-enorm-katalysator-for-digitalisering> (lest 06.03.2021).
- Hjelle, M. (2018). *Norsk professor: Slik kan norske kjøpesentre møte den harde konkurransen fra nettbutikkene*. Tilgjengelig fra: <https://no.ehandel.com/artikler/slik-kan-norske-kjoepesentre-mote-den-harde-konkurransen-fra-nettbutikkene/440712> (lest 18.03.2021).
- Huseby, O. B. og Fiske, L. G. (2019). *Digital handling: Hvordan påvirkes kjøpesentrenes forretningsmodell av netthandel?* Masteroppgave. Nord Universitetet. Tilgjengelig fra: <https://nordopen.nord.no/nord-xmlui/bitstream/handle/11250/2617150/FiskeogHuseby.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (lest:06.02.2021).

- ICSC. (2021). *Monthly Industry Benchmark*. Tilgjengelig fra: <https://www.icsc.com/news-and-views/research/industry-insights/performance-series/monthly-industry-benchmark> (lest 18.03.2021).
- Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Jensen, M. (2021). *Velkommen til de transformative tyveårene!* Tilgjengelig fra: <https://ne.no/2021/03/06/velkommen-til-de-transformative-tyvearene/> (lest 06.03.2021).
- JLL, (2019). *UK Shopping Centre Market*. Tilgjengelig fra: <https://www.jll.co.uk/en/trends-and-insights/research/uk-shopping-centre-market-winter-review-and-outlook-2019> (lest 08.05.2021).
- Johannessen, A., Tuft P. A og Christoffersen, L. (2016). *Introduksjon til Samfunnsvitenskapelig metode*. 5. utg. Oslo: Abstrakt forlag AS.
- Løseth, L. O., (2017). *Investeringsvurdering av kjøpesentre*. Masteroppgave. Ås: Norges miljø- og biovitenskapelige universitet. Tilgjengelig fra: <https://nmbu.brage.unit.no/nmbu-xmlui/bitstream/handle/11250/2456033/1/C3%B8seth2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (lest 02.02.2021).
- Lund, K., Olsen, L. (2011). *Moderne kjøpesentermarkedsføring*. Magma 4/2011. Tilgjengelig fra: <https://www.magma.no/moderne-kjopesentermarkedsforing> (lest 16.03.2021).
- Newsec. (2021). *Transaksjonsmarkedet*. Tilgjengelig fra: <https://www.newsecinsight.no/kapitler/transaksjon> (lest 16.03.2021).
- Olav Thon Eiendomsselskap. (u. å.). *Rapporter*. Tilgjengelig fra: <https://www.olt.no/investor/Rapporter/> (lest 28.04.2021).
- Omholt, T. (2018). *Senterledelse*. Oslo: Autopoiesisforlaget.
- Pine, J. B. og Gilmore, J. H. (1999). *The Experience Economy* Harvard Business Review Press.
- Poleg, D. (2020). *Rethinking Real Estate. A Roadmap to Technology's Impact on the World's Largest Asset Class*. Palgrave MacMillan.
- Pörschke, M. og Vold, O. (2015). *Lokalisering, størrelse og butikkmix på kjøpesentre*. Masteroppgave. Bergen: Norges Handelshøyskole. Tilgjengelig fra: <https://core.ac.uk/download/pdf/52122916.pdf> (lest 21.01.2021).
- Senterhåndboken. (2012).
- Selnes, F. (1994). *Markedsundersøkelser*. Universitetsforlaget.
- Statistisk sentralbyrå. (u.å.). *Omsetning for netthandel*. Tilgjengelig fra: <https://www.ssb.no/statbank/sq/10052473> (lest 21.05.2021).

- Statistisk sentralbyrå. a. (2021). *Detaljhandel med klær falt kraftig i mars*. Tilgjengelig fra: <https://www.ssb.no/varehandel-og-tjenesteyting/artikler-og-publikasjoner/detaljhandel-med-klær-falt-kraftig-i-mars> (lest 04.05.2021).
- Statistisk sentralbyrå. b. (2021). *Omsetning i varehandel*. Tilgjengelig fra: <https://www.ssb.no/varehandel-og-tjenesteyting/varehandel/statistikk/omsetning-i-varehandel> (lest 04.05.2021).
- Steen & Strøm. (2020). *Annual Report 2019*. Tilgjengelig fra: http://www.steenstrom.com/content/uploads/2020/05/WEB_SS_%C3%85rsrapport_2019_Samlet_Singlepages.pdf (lest 02.04.2021).
- Toftdahl, H., Wahlquist, H., Haavardsholm, O. (2020) *Omsetningsutvikling i varehandel og tjenesteyting i et utvalg norske byer for perioden 2008-2018*. Vista Analyse.Oppdatert versjon. Tilgjengelig fra: https://www.regjeringen.no/contentassets/b6e5521218e8498d8f06a5f3fa19a2e6/vistaanalyse_rapport2020_15_omsetningsutvikling_varehandelmm.pdf (lest 10.05.2021).
- Thon Eiendom a. (u.å). *Fakta om kjøpesentrene*. Tilgjengelig fra: <https://thoneiendom.no/kjopesenter/> (lest 03.04.2021).
- Thon Eiendom a. (u.å). *Utbyggingen av Triaden*. Tilgjengelig fra: <https://thoneiendom.no/magasin/kjopesenter/utbyggingen-av-triaden/> (lest 03.04.2021).
- Ueland, T., 2017. *Kjøpesenterlandet - ein unik sosial verden*. Plan, (6), pp.26–29.
- Virke Handelsrapport. (2020). *Handelsrapporten 2020/2021*. Tilgjengelig fra: <https://www.virke.no/Statistikk-Rapporter/handelsrapporten/> (lest 04.05.2021).
- Widing, G. (2021). *Redefinerer hele kjøpesenteret*. Tilgjengelig fra: <https://www.estatenyheter.no/redefinerer-hele-kjopesenteret/29194644320> (lest 10.05.2021).
- World Economic Forum. (2020) *The Future of the Last- Mile Ecosystem*. Tilgjengelig fra: <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-the-last-mile-ecosystem> (lest 02.04.2021).
- Yin, R. K. (2014). *Case Study Research*. SAGE Publications.

8. Vedlegg

Innholdsfortegnelse:

Vedlegg 1: Senterstatistikk

Vedlegg 2: Vurdering av meldeskjema fra NSD

Vedlegg 3: Intervjuguide eiendomsselskaper

Vedlegg 4: Intervjuguide takseringsselskaper

STATISTIKK 2019 NORSKE KJØPESENTERAKTØRER

Merk: Når det gjelder areal, benytter ulike aktører forskjellige beregningsmodeller. Det gjør at det ikke alltid er sammenlignbart på tvers av kjøpesenterkjede. Derfor vil en oversikt over arealeffektivitet bli veiledende.

Kilde: Aktørenes egne hjemmesider, eget fremstilt

OLAV THON EIENDOM

2019			Besøkende	Omsetning MNOK	Areal	Antall Leietaker e	Servicetjenester	Kommentar
	Amfi	Alta	2183876	952	18277	70	Nordlysbadet, Thon Hotell Alta	Utbygging på 8 000 kvm planlagt i 2020
	Amfi	Askøy	964037	316	10053	24		Planer om utvikling av en handelspark i tilknytning til senteret. Eies av Zurhaar & Rubb AS
	Amfi	Bjørkelangen Torg	716607	180	6077	18		Eies av Bjørkelangen Torg AS
	Amfi	Borg	1524110	750	20068	64		Nisjebutikker, god parkering
	Amfi	Drøbak City	1351388	551	13137	36		
	Amfi	Eidsvoll	1529111	551	12838	45		Eies av AmCo Eiendom AS
	Amfi	Eikunda	1184322	312	9756	24	Bibliotek, Egersund Fayancemuseum	Eies av Coop Økonom SA
	Amfi	Elverum	1692247	544	24141	36		Eies av AmCo Eiendom AS
	Amfi	Eurosenteret	828167	266	7453	20	Legekantor og fysikalsk institutt. Vormsund Golfhotell i senterets fjerde etasje.	
	Amfi	Farsund	747832	250	8430	23		Nybygd mai 2016. Eies av Nordkapp Utvikling AS
	Amfi	Fauske	624864	227	7010	23		Eies av AmCo Eiendom AS
	Amfi	Finnsnes	719957	440	11650	42		
	Amfi	Flekkefjord	1042206	265	6397	18		Eies av Forbrukersamvirket Sør SA, Sørlandet Eiendom AS og Jernbaneveien Flekkefjord AS
	Amfi	Florø	672961	202	5956	19		Påbegynt utbygging i 2018 på ca 3500kvm. Forventet ferdigstilt i 2020
	Amfi	Geilo		239	6715	19		
	Amfi	Havnesenteret	837990	287	8194	27		Eies av Coop Sør-Helgeland Eiendom AS
	Amfi	Kanebogen	1277995	492	17521	55		Populært familiesenter med gode parkeringsmuligheter. Oppgradering åpnet i 2017
	Amfi	Kirkenes	516164	172	3986	17	Kommunalt helsesenter	
	Amfi	Larvik	562465	303	6823	27		
	Amfi	Madla	3645737	1490	28281	82	Bibliotek, treningsstudio, legesenter og helsebedrifter	Primærmarkedet innen 5 km radius vil vokse med 10 000 innbyggere ila neste 10 år.
	Amfi	Mo i Rana	1743878	377	11299	45		
	Amfi	Moa	7204196	2958	71304	186	Treningssenter, kinosenter med 6 saler, servicetjenester, kontorlokaler	Utvidet med 35 000 kvm i 2019, 40 butikker og spisesteder. Vil få over 200 leietakere med forventet årlig omsetning på godt over 3 milliarder når alt ferdigstilles.
	Amfi	Moss	2162329	589	19474	58	Treningssenter,	
	Amfi	Namsos	815948	217	6313	15		
	Amfi	Narvik	1030730	358	11322	33		

Amfi	Nesttun	1690131	361	6053	25		Eies av Zurhaar & Rubb AS
Amfi	Nærbø	834495	378	11505	23		Eies av AmCo Eiendom AS
Amfi	Orkanger	1622185	801	19425	51		Eies av LotCom AS
Amfi	Os	1425651	594	15483	43	Helsetjenester	
Amfi	Otta	699727	385	11895	24		Eies av AmCo Eiendom AS
Amfi	Pyramiden	1256224	557	11843	41		
Amfi	Raufoss	1728409	376	11107	31		Eies av Coop Norge Eiendom
Amfi	Roseby	1440211	1047	35991	72		
Amfi	Skansen	833830	232	6330	21		Eies av Helgelandsgruppen AS.
Amfi	Sogningen	1276523	562	17048	48		Eies av AmCo Eiendom AS
Amfi	Steinkjer	2399844	1478	38974	81		
Amfi	Stord	1080584	417	13456	33		
Amfi	Ullevaal	2947545	675	12510	30	Konferanseanlegg, Ullevaal Stadion, kontorer, fotballmuseum og bandybane	Eies av Oslo Pensjonsforsikring AS (OPF).
Amfi	Ulsteinvik	1094029	262	7974	20	Utleie av kontorlokaler	Eies av Brattøra Eiendom AS
Amfi	Valdres	352818	284	12005	18		Eies av Valdres Storsenter AS
Amfi	Verdal	898370	337	8210	26	Helse og velværeavdeling	
Amfi	Voss	768446	371	9095	32		
Amfi	Vågen	3758183	673	30314	60	Hotell, kino	
Amfi	Vågsbygd	2147099	571	11035	39		
Amfi	Akerhamn	882065	306	7959	28		
Amfi	Algård	1261182	375	10162	28		Eies av Stasjonen Eiendom AS
Amfi	Arnes	876000	264	5223	18	Bibliotek	Eies av AmCo Eiendom AS
	Arkaden Shopping	2405387	282	3792	22		
	Bergen Storsenter	9257908	1176	15929	66		
	Bjørneparken kjøpesenter	724851	233	7466	20		
	Grønland basar	968342	201	3085	18		
	Gunierius	3539010	289	6928	37		
	Jesheim Storsenter	6095785	1942	45409	147	Kommunehus, kulturhus, kino	
	Kvadrat	4443818	2300	63723	161		Eies av Storebrand Livsforsikring AS
	Lagunen Storsenter	5945486	3171	67911	178		
	Leia Senteret		178	4310	13		Eies av AmCo Eiendom AS og Coop Rørvik Eiendom AS
	Lompensentere t, Svalbard		103	1931	15		
	Molde Storsenter	2082156	750	25016	19		
	Molde Torget	785301	219	6306	26		
	Mosseporten	1199196	587	16850	53		
	Namsos Storsenter	1190983	463	14556	40		
	Narvik Storsenter	1075854	403	9368	32		
	Oasen Storsenter	2153773	924	29933	63	Service tilbud innen helse og velvære	
	OTI-senteret		253	12917	17		Eies av LotCom AS
	Romerikssenteret	1360052	471	9533	28		
	Rygge Storsenter	1633873	732	19514	41		

		Sandens	2446392	346	10557	33	
		Sandvika Storsenter	7165864	3255	57846	190	
		Sartor Storsenter	5196451	2185	57497	122	Kino, boliger, servicebygg og kontorer
		Senter Syd Mortensrud	2000006	348	9032	27	
		Ski Storsenter	5277131	2063	43866	146	Hotell, kino, bibliotek og boliger.
		Storo Storsenter	3765385	2671	43708	137	Storotunet: Odeon Oslo (Norges største kino) Thon Hotell Storo, Utleieleiligheter, kontorutleie, barnehage
		Strømmen Storsenter	5826755	3210	70140	191	
		Sørlandssenteret	4605544	2476	76445	151	Norges største senter målt i areal
		Triaden Lørenskog Storsenter	1452337	794	24550	70	Hotell, konferansesenter
		Vestkanten Storsenter	3462464	1573	34699	89	Badeland, ishall, curling, kultursal, bowling og bibliotek
		Østerås Senter	626406	361	4807	18	
		Østfoldhallene	1605651	1145	34575	63	
		Åsane Storsenter	6988242	1792	44903	120	

CITYCON

2019		Besøkende	Omsetning	Areal GLA sqm	Antall Leietakere	Service tjenester	Kommentar
	Oslo området						
		Buskerud Storsenter		32100			
		Kolbotn Torg		18700			
		Liertoppen Kjøpesenter		26900			
		Linderud Senter		21600			
		Magasinet Drammen		15000			
		Trekanten		24100			
	Andre områder						
		Down Town		36800			
		Herkules		50400			
		Kilden Kjøpesenter		23500			
		Kongssenteret		18000			
		Kremmertorget		20500			
		Oasen Kjøpsenter		50300			
		Sjøsidan		11300			
		Solsiden		14000			
		Stopp Tune		12300			
		Storbyen		26000			
	Forvalter						
		City Syd		16800			
		Holmen Senter		24400			
		Markedet		10700			Eier 20%

	Stadionparken			11200			
	Stovner Senter			44800			Eier 20%
	Strandtorget			33800			
	Tiller Torget			35900			
	Torget Vest			7400			
	Torvbyen			14100			Eier 20%

SCALA EIENDOM

2019		Besøkende	Omsetning MNOK	Areal	Antall Leietakere	Servicetjenester	Kommentar
	Kuben Senter	2100000	700	44000	63		
	Bryn Senter	2000000	904	40700	50	Helsetilbud	
	Stortorvet Senter	1900000	690	34200	62		
	Strandtorget	1600000	1140	33800	65	Volvat	Kjøpt opp i 2021, eiet av Scala og CC Eiendom. Forvaltet av Scala.
	Rykkinn senter	1420000	504	25000	30	Helse og sosiale tjenester	
	Laksevåg Senter	1400000	505	23100	38		
	Skedsmo Senter	1250000	636	22500	30		Godkjent regulering (2015) for 3600kvm nye handelslokaler
	Berja Senter	800000	208	22000	11		
	Maxi Sandnes	2100000	576	19700	41	Personlig pleie og tannhelseklinikk	
	CC Drammen	1400000	630	19500	32		
	Rortunet Senter	1800000	600	17000	50	Sats, tannlege, lege	Nye Rortunet åpner Q4 2021
	Tista Senter	1800000	600	15900	43		
	Grorud Senter	1370000	425	15500	31		
	Gullgruven Bergen	900000	525	14200	17		
	Tangen Senter	1400000	532	14100	37		
	Sjøsidan Senter	1100000	310	14000	25		
	Sortland Storsenter	1400000	421	12100	37		
	Tuven Senteret	900000	416	12000	29		
	Bøsenteret	900000	300	11900	28		
	Oddensenteret	1260000	285	11800	32		Oppgradering planlagt oppstart vår 2021.
	Fagernes Kjøpesenter	800000	215	11300	20		
	Stadionparken	1100000	325	11200	16	Arena treningssenter i etasje over senteret	Kjøpt opp i 2021, eiet av Scala og CC Eiendom. Forvaltet av Scala.
	Torget Vest	1100000	220	7400	22		Kjøpt opp i 2021, eiet av Scala og CC Eiendom. Forvaltet av Scala.

STEEN & STRØM

2019		Besøkende	Omsetning MNOK	Areal GLA sqm	Antall Leietakere	Servicetjenester	Kommentar
	Amanda Arkaden Torgterrassen						
	Farmandstredet Gulskogen						
	Lorenskog SC Metro						

		Maxi Storsenter						
		Nerstranda						
		Nordbyen						
		Oslo City						
		Vinterbro Senter						
ALTI								
2019			Besøkende	Omsetning MNOK	Areal	Antall Leietakere	Servicetjenester	Kommentar
		Alti Arendal	2,6 mill	689 mill	40 000	65		
		Alti Brotorvet	1,5 mill	753 mill	35 500	65		
		Alti Futura	1,3 mill	626 mill	35 000	55		
		Alti Førde	2,1 mill	624 mill	38 440	50		
		Alti Harebakken	1,1 mill	591 mill	14 000	55		
		Alti Kragerø	0,5 mill	180 mill	9 000	18		
		Alti Mandal	1,6 mill	534 mill	16 000	42		
		Alti Nordfjord	1,3 mill	389 mill	11 500	25		
		Alti Rauma	0,4 mill	169 mill	7 000	14		
		Alti Storkaia	1,2 mill	475 mill	22 000	44		
		Alti Sunndal	1,3 mill	469 mill	23 700	30		
		Alti Surnadal	-	275 mill	12 600	25		
		Alti Svolvær	1,5 mill	565 mill	20 400	34		
		Alti Tynset	0,6 mill	189 mill	14 200	20		
		Alti Ørsta	1 mill	373 mill	14 000	32		
		Alna Senter	4,5 mill	2.265 mill	55 000			Forvalter for Joh. Johansson Eiendom AS
		Bystasjonen	1.358 mill	169 mill	20 000	35		Forvalter for Gjelsten Holding & Profier
		Dombås Senter	-	238 mill	11 000	14		Forvalter for Dombås Eiendomsutvikling AS
		Jærehagen Kjøpesenter	2,4 mill	1.400 mill	65 000	60		Forvalter for Jærehagen Retail AS
		Lillesand Senter	0,55 mill	195 mill	11 400	13		Forvaltes for Horisont Eiendom AS
		Tasta Senter		1 391 mill	22 000	40		Forvaltes for OBOS Eiendom AS
		Bobyn Verdal	-	196 mill	10 000	11		Forvaltes for Hustad Eiendom AS
		Magneten	1,85 mill	1.025 mill	30 000	-		Forvaltes av Alti Levanger AS
		Falksenteret	-	178 mill	5 503	11		Forvaltes av Sjøa Eiendom AS
		Vestnes Brygge	0,44 mill	203 mill	7 500	25		Forvaltes av Malme AS

NSD NORSK SENTER FOR FORSKNINGSDATA

NSD sin vurdering

Prosjekttittel

Masteroppgave

Referansenummer

298185

Registrert

15.02.2021 av Emilie Sandersen Damnjanovic - emilie.sandersen.damnjanovic@nmbu.no

Behandlingsansvarlig institusjon

Norges miljø- og biovitenskapelige universitet – NMBU / Fakultet for landskap og samfunn / Institutt for eiendom og juss

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Knut Boge, knut.boge@nmbu.no, tlf: +4767231262

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

Emilie Sandersen Damnjanovic, emilie.sandersen.damnjanovic@nmbu.no, tlf: 45045457

Prosjektperiode

15.03.2021 - 14.05.2021

Status

23.03.2021 - Vurdert

Vurdering (1)

23.03.2021 - Vurdert

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg den 19.03.2021 samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD. Behandlingen kan starte.

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde

dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde:

<https://www.nsd.no/personverntjenester/fylle-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-endringer-i-meldeskjema>

Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 14.05.2021. Dersom deltakerne samtykker til det vil data oppbevares i ytterligere fem år for forskningsformål.

LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake.

Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

PERSONVERNPRINSIPPER

NSD vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om:

- lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen
- formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke behandles til nye, uforenlige formål
- dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet
- lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: åpenhet (art. 12), informasjon (art. 13), innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), og dataportabilitet (art. 20).

NSD vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32).

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og/eller rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon. Prosjektet innebærer bruk av databehandlere. Det fremgår av meldeskjema og informasjonsskiv at dette er databehandlere som NMBU har avtale med.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til med prosjektet!

Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)

Intervjuguide – Eiendomsselskaper som eier kjøpesentre med lokasjon i Norge

«Hvordan responderer eiendomsselskapene bak kjøpesentrene på digitaliseringen av handelen, og hvilken betydning får dette for verdsettingen av kjøpesentrene?»

Forskningsspørsmål:

1. Hva er aktørenes strategi for å møte endrede handelsmønstre?
2. Hvilke leiemodeller er vanlig for de ulike aktørene?
3. Hvilken form for revitalisering legger aktørene til grunn for sin strategi?
4. Hvordan vil konvertering og justering av leietakermiks foregå i fremtiden?
5. Hvilke utfall får dette for verdsettingen av sentrene?

Intervjuguide:

1. Hvilke leiemodeller er mest vanlig hos dere i dag?
 - a. Hvor mange år er gjennomsnitt for kontraktene?
 - b. Har digitaliseringen bidratt til endring av leiemodeller eller svekkelse av leieprisnivået, og eller spår dere store endringer for fremtiden?
 - c. Vil det være aktuelt å vurdere mer fleksible eller kortere leiekontrakter?
 - d. Hvilke kostnader er forbundet med endring av leietakerne?
 - e. Hvordan vurderes leietakernes levedyktighet?
 - f. Handelsreisen flyttes i større grad over til nett, transaksjonen foregår ikke alltid i butikk selv om varene hentes der. Hvordan løses dette i forhold til omsetningsleien?
2. Hvilke strategier legges for å møte endringer/digitalisering av handelsbransjen fremover?
 - a. Forventes det økt ledighet fremover, hva er strategi for å møte det?
 - b. Vil digitaliseringen påvirke leietakermiksen i større, moderat eller mindre grad?
 - c. Er strategien i hovedsak felles for alle norske sentrene?
 - d. Hva vurderes til å være det viktigste for å møte endrede handlemønstre?
 - e. Hvordan vil sømløsheten mellom den fysiske butikken og netthandelen løses i praksis?
 - f. Hvor viktig er informasjon på nettet om hva som er tilgjengelig i butikk?
3. Fortell hvordan dere vurderer videre verdisikring og vekst for kjøpesentrene?
 - a. Vil det bygges mer, og i så fall til hva?
 - b. Skal disse arealene selges eller leies ut?
 - c. Forventer sentrene ledige eller overflødige leielokaler fremover?
 - d. Hvordan vil disse arealene benyttes i fremtiden?
 - e. Er det aktuelt å utvikle senterne til andre formål? I så fall, hvilke?
 - f. Er det aktuelt å utvide kjøpesenterporteføljen fremover? Er det sannsynlig?
4. I hvor stor grad ser dere digitalisering som en trussel i et 5 års perspektiv? 10 års perspektiv?
5. Har digitaliseringen vært bidragsfaktor til at noen sentre har sett en verdiøkning/reduksjon?
 - a. Nærsentre
 - b. Bysentre
 - c. Regionale sentre
6. Hvordan vurderes de ulike type sentre?
 - a. Hvilke er mest motstandsdyktige?
 - b. Hvilke er mest omstillingsdyktige?

- c. Hvilke typer sentre er hovedsatsningsområdene fremover?
7. Hvordan vurderer markedet i Norge sammenlignet med øvrige land de opererer i, sett i lys av digitaliseringen og utbredelse av netthandelen?
 8. I samme forbindelse, er det forventet at leieprisnivået på de servicebaserte tjenestene ligger på samme nivå som varehandel? Eller vil dette kunne være en utslagsgivende faktor for verdsettingen?

Intervjuguide for takseringsselskaper

«Hvordan responderer eiendomsselskapene bak kjøpesentrene på digitaliseringen av handelen, og hvilken betydning får dette for verdsettingen av kjøpesentrene?»

Forskningsspørsmål 5: Hvilke utfall får dette for verdsettingen av sentrene?

Intervjuguide:

1. Fortell hvordan dere vurderer videre verdisikring og vekst for kjøpesentrene?
 - a. Vil det bygges mer, og i så fall til hva?
 - b. Skal disse arealene selges eller leies ut?
 - c. Forventer sentrene ledige eller overflødige leielokaler fremover?
 - d. Hvordan vil disse arealene benyttes i fremtiden?
2. Fortell hvordan dere mener kjøpesentrene kan være/ikke være attraktive for investorene fremover?
 - a. Hvordan vurderer dere avkastning på investeringer i kjøpesentrene?
3. Fortell om kjøpesentrenes bokførte verdi, ligger denne på likt nivå som forventet salgsverdi?
4. Fortell om hvilke leiemodeller som er mest vanlig?
 - a. Hvordan er forventet utvikling i leiepriser?
 - b. Har leietakernes betalingsvilje blitt svekket som følge av det foregående året med pandemi?
 - c. Vil dette påvirke leienivået i fremtiden?
 - d. Vil det være aktuelt å vurdere mer fleksible eller kortere leiekontrakter?
 - e. Hvilke kostnader er forbundet med endring av leietakerne?
 - f. Hvordan vurderes leietakernes levedyktighet?
5. Hvordan vurderes de ulike type sentre?
 - a. Hvilke er mest motstandsdyktige?
 - b. Hvilke er mest omstillingsdyktige?
 - c. Hvilke typer sentre er hovedsatsningsområdene fremover?
 - d. Hvordan vurderes bybildet i årene fremover, vil det fortsatt være i endring fremover?
6. Har pandemien ført til at noen sentre har sett en verdiøkning/reduksjon?
 - a. Nærsentre
 - b. Bysentre
 - c. Lokale sentre
7. Fortell om investorers interesse i å investere i kjøpesentre?
8. Hva er faktorene som spesielt påvirker kjøpesentre ved verdivurdering?
9. Har digitaliseringen ført til at det har vært noen verdiøkning/reduksjon av noen sentre/sentergrupper?
10. Forventes det ledige/overflødige lokaler fremover?



Norges miljø- og biovitenskapelige universitet
Noregs miljø- og biovitenskapelige universitet
Norwegian University of Life Sciences

Postboks 5003
NO-1432 Ås
Norway